

# İş Yükü, Kişilerarası Çatışma ve Performans: Bankacılık Sektörünün Karşılaştırmalı Analizi

**Dr. Aykut TÖNGÜR**

İçişleri Bakanlığı  
atongur@yahoo.com

**Özet:** Araştırma, bankacılık sektöründeki çalışanların iş yükü ve kişilerarası çatışma seviyelerinin, performans seviyeleri üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyup analiz etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 16 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırma Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren devlet ve özel ve katılım bankalarında çalışan 221 personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda iş yükü ve performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Kişilerarası çatışma ve performans arasında anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmüştür. Banka türleri arasında performans değerleri açısından bir farklılık bulunmamış, üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre iş yoğunluğunun daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bunu yanında diğer bazı demografik değişkenlere göre farklılıklar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yükü, Kişilerarası Çatışma, Performans, Bankacılık Sektörü.

## Workload, Interpersonal Conflict and Performance: A Comparative Analysis of Banking Sector

**Abstract:** The main purpose of this study is analyzing the effects of workload and interpersonal conflict on the performance of employees working in the banking sector. Except for the demographic variables, a survey with 16 questions was used to collect the data and to analyze the relationship among the study variables. The survey was delivered to total of 221 employees who are working in government, private and interest-free banks in Diyarbakır. As a result of the analysis, it is seen that there is a positive linear relationship between workload and performance. In addition, it is also seen that there is a negative significant relation between interpersonal conflict and performance. A difference was not identified among bank types in terms of performance. Higher level of work load was identified for employees who are graduated from

*university than employees graduated from high school. Besides, differences were detected according to some other demographic variables.*

**Keywords:** *Workload, Interpersonal Conflict, Performance, Banking Sector*

## Giriş

Değişmeyen tek şey değişimdir... Heraklitos<sup>1</sup>

Dünya değişiyor çünkü kurumlar ve sistemler değişiyor. Kurumlar ve sistemler değişiyor, çünkü insanlar değişiyor. İnsan değişiyor çünkü dünya değişiyor. Bu bir döngü ve bu döngü içerisinde değişim değişimi getiriyor. Değişen ve gelişen dünyada sermayenin en önemli motivasyon kaynaklarında biri haline gelmesi sebebiyle piyasa şartları da değişiyor, geliyor ve mücadele şartları daha da ağırlaşıyor. Zorlaşan şartlar hem hizmet hem de üretim sektöründe varoluş mücadelesini de zorlaştırıyor. Bu mücadele içerisinde, daha kısa zamanda, daha düşük maliyetlerle ve daha yüksek kalitede hizmet veya ürün ortaya koyup bunu pazarlama yarışında tempo artıyor. Bu yüksek tempolu yarış doğal olarak çalışanlara yüksek iş yükü olarak dönüyor. Bu yüksek iş yükü çalışanların duygu, düşünce, hareket, algı, davranış, ihtiyaç, menfaat, motivasyon ve performanslarına etki ediyor ve insan değişiyor. İnsan değiştikçe farklılaşmalar ortaya çıkıyor. Hal, tavır, duygu, fikir, algı, menfaat yönüyle insan çeşidi artıyor ve bu çeşitlilik sonuç olarak beraberinde kişilerarası çatışmaları getiriyor. Bu iş yükü ve çatışmalar, yarıştan kopmama ve hayatta kalma mücadelesi veren kurumların karşısına sorun olarak çıkıyor. Çünkü bu iki faktörün performans üzerinde etkisi olduğu görülüyor (Rahim,1983 ve 2010; Spector ve Jex, 1998). Performansın gerek hizmet gerekse üretim sektörü için öneminin farkında olan akademisyenler performans etki eden faktörleri araştırmaya başlıyorlar ve sonuçta ortaya birçok çalışma ortaya çıkıyor (LePine ve diğ., 2005).

Çalışmaya konu olan kavramların sebep sonuç ilişkisini bu şekilde hikâye edip gerçek hayata indirgedikten sonra bu çalışmaya has bilgilerin paylaşılması önemlidir. Bu çalışmada Diyarbakır ilindeki kamu, özel ve katılım bankalarında çalışanların iş yükü ve kişilerarası çatışma seviyelerinin performanslarına olan etkisi analiz edilmiştir. Çalışma her ne kadar sadece Diyarbakır ilindeki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş ise de Türkiye'deki tüm illere ve bu illerdeki tüm kamu ve özel kurumlara yaygınlaştırılabilecek ve örnek olabilecek niteliktedir.

---

<sup>1</sup> MÖ 535-475 yılları arasında, bugünkü İzmir ilinin Selçuk ilçesi sınırları içerisinde bulunan Efes de yaşamış, Sokrates öncesi Yunan filozof (Kahn, 1981).

Performans konusu gerek bireysel gerekse kurumsal olarak uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konudur. Performansa etki eden faktörler yıllardır analiz edilmeye çalışılmış, pek çok faktör üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Bu faktörler arasında üzerinde en çok durulan faktörlerden biri iş yüküdür, ancak kişiler arası çatışmanın üzerinde çok durulmadığı literatüre bakıldığında görülmektedir (Griffeth ve diğ., 2000; LePine ve diğ., 2005). Bu çalışma bu yönüyle önem arz etmektedir.

Bankacılık sektörü devletlerin ekonomisinin dinamosu konumundadır. Bu sektördeki iniş ve çıkışlar ülke ekonomisindeki iniş ve çıkışlarının göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ülkelerdeki ekonomik istikrar ve gelişim değerlendirilirken, bu sektördeki göstergeler öncelikli olarak değerlendirilmektedir (Sathye, 2003; Canbaş ve diğ., 2005) . Dolayısıyla bu sektörü ayakta tutan sektör çalışanlarının performansı, ülkenin ekonomik göstergeleri açısından önemlidir (Albayrak ve Erkut, 2005; Demireli, 2010). Bu çalışma bu sektörde çalışanların performansına etki eden faktörleri analiz ediyor olması yönüyle de önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile toplanan veriler analiz edildiğinde, bu verilerin güvenilir ve geçerli olduğu görülmüş, çalışmanın değişkenleri olan iş yükü ve kişilerarası çatışma ile performans arasındaki anlamlı ilişkilere yorumlar getirilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma ile literatüre katkıda bulunulmuş, alanda çalışan akademisyenlere, karar vericilere, uygulayıcılara ışık tutacak sonuçlara ulaşılmıştır.

## **1.Literatür İncelemesi**

### **1.1. Performans**

Performans kavramı literatürde farklı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bir çalışmada performans, ürün, başarı, sonuç, etki kelimeleriyle ifade edilmiştir (Wang, 2010). Literatürde performans kavramı analiz edilirken kurumsal ve bireysel performans olarak ayırım yapılmış ve bu iki tür ayrı ayrı incelenmiştir. Bu çalışmaya konusu kişisel performanstır. Kişisel performans çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevleri ve yüklenen sorumlulukları yerine getirmedeki başarı derecesidir (Williams ve Anderson, 1991). Bir başka çalışmada performans çalışanların organizasyonun başarısı ve hedeflere ulaşması için ortaya koydukları davranışlar olarak tanımlanmıştır (Campbell, 1990). Birçok çalışmada performans kavramını açıklamak için birçok ifade kullanılmış farklı tanımlar yapılmıştır. Tüm bu tanım ve ifadelerde ortak olan husus çalışanların çalıştıkları kurumun menfaati doğrultusunda ortaya koydukları olumlu tutum ve davranışlarıdır (Williams ve Anderson, 1991; Tongur, 2011).

Motowildo ve Borman (1997) çalışmalarında kişisel performansını iki ana başlık altında ele almışlardır. Bunlar görev (task) performansı ve bağlamsal (contextual) performanstır. Bağlamsal performans, çalışanların yapmak zorunda olmadıkları halde, organizasyonun menfaatine olduğunu düşündükleri birtakım fazladan işleri yapma konusunda gönüllülük göstermeleridir. Buna örnek olarak iş arkadaşlarına işlerinde yardımcı olma, organizasyonun kurallarını sorgulamama ve itaat etme, özenle ve sebat ederek çalışma verilebilir (Smith ve diğ., 1983; Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Motowildo ve Borman, 1997). Görev performansı ise çalışanların günlük rutin işlerini yaparken ortaya koydukları etkinlik ve verimlilik davranışlarıdır. Bu literatürde rol performansı olarak da ifade edilmiştir. Bağlamsal performans davranışları tüm iş ortamlarında benzer özellik gösterirken, görev performansı işe göre değişiklik göstermektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994; Motowildo ve Borman, 1997). Bu çalışmaya konu olan performans, yukarıda bahsi geçen performans türlerinden, görev performansıdır.

Performans ölçümleri ve değerlendirilmesi organizasyonlar için hayati önem arz eden bir konudur. Günümüz küresel dünyasında, üretim yapan firmalar lokal olarak değil küresel olarak rekabet etmek durumundadırlar. Üretimde yakalanan çeşitliliğin yanında az zamanda, düşük maliyetlerle kaliteli ürün üretilmesi ve bunların pazarlanması firmalar için çok önemlidir. Bu noktaya gelinebilmesi ve küresel rekabet ortamında yok olmadan devam edilebilmesi için yöneticiler sorumlu oldukları aktiviteleri ölçmeli ve değerlendirmelidir. Tüm çalışanların performansları ölçülmeli ve değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler ortaya konan ürünü, harcanan para ve zamanı, eksikleri, yeterlilikleri ortaya koyar ve yöneticilerin doğru kararlar alarak gelişimi getirecek uygun stratejiler üretmelerini sağlar. Performans ölçümleri ile organizasyonlar buldukları yer ile hedefledikleri yer arasındaki farkı görme imkanı bulurlar. Bu da gelişimi sağlamayı ve bunu kalıcı yapmayı hedefleyen organizasyonlar için olmazsa olmaz bir durumdur (Greenhaus ve diğ., 1990; Rummler ve Brache, 1995; Akal, 2005; Tongur, 2011; Baptiste ve diğ., 2014; Emhan ve diğ., 2016).

Literatüre bakıldığında çalışanların performansına etki eden birçok sebep vardır. Bunların en önemlileri çalışanları etkileyen stres kaynaklarıdır. Çalışanları etkileyen bu stres kaynakları çeşitlilik gösterir (Sauter ve Murphy, 1999; LePine, LePine ve Jackson, 2004; LePine, Podsakoff ve LePine, 2005; Yüksel v.d., 2014; Wood ve Michaelides, 2015; Bilen ve Karakaş, 2012). Bu çalışma, çalışanların performansını etkileyen bu stres kaynaklarından özellikle iş yükü ve kişiler arası çatışmaya odaklanmıştır. Bu çalışmanın amacı çalışanların performansını etkileyen sebeplerin analiz edilmesidir. Bu sebepler ortaya konarak literatüre katkıda bulunulacaktır. Organizasyonların, performanslarını etkileyen sebeplerin farkına varmaları, bu konudaki sorunlarını gidermeleri ve hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlanmış olacaktır.

## 1.2. İş yüğü

Literatüre bakıldığında, iş yükünü ifade etmek için farklı çalışmalarda farklı tanımlar kullanılmıştır. Üzerinde mutabakat sağlanmış tek bir iş yükü tanımı bulunmamaktadır. En yaygın ve en kapsayıcı olarak iş yükü şu şekilde ifade edilebilir; İş yükü genel olarak çalışan kişinin görevini ifası sırasında kendisine yüklenen sorumluluk ve görevin yoğunluğunu ifade etmektedir (Petreson ve diğ., 1995; Dağdeviren ve diğ., 2005). Sauter ve Murphy (1999) çalışmalarında iş yükünü çalışanın kendisine yüklenen iş ve sorumluluğun, çalışanın kapasitesi veya sağlanan olanakların üzerinde olması durumunda ortaya koyduğu tepki olarak ifade etmiştir. Bir başka ifadede çalışanlara yüklenen sorumluluk ve görevin aksine onlara kısıtlı zaman ve kaynak temin edilmesi durumu iş yükü olarak tanımlanmıştır (Ashfaq ve diğ., 2013). Başka bir çalışmada, iş yükü; iş görenin kendisine yüklenen iş ve sorumluluğu, olması gerektiği şekilde yerine getirebilmesi için, kendisine tanınan zamanın ve imkânın o işi olması gerektiği gibi yapmasına yeterli olmaması durumudur (Leung ve Chang, 2002).

İş yükü, yapılması gereken işin miktarı olarak da tarif edilmiştir ancak bu tarif, iş yükünün sadece bir boyutunu ifade etmektedir. Yapılması gereken işin zorluk derecesi de iş yükünün tarifine katılması gereken başka bir boyuttur (Jex, 1998). İş yükü, bir iş gerçekleştirilirken kişi veya sistemin harcadığı enerji olarak da ifade edilmiştir ki bu da iş yükünün farklı bir boyuttur (Jex, 1998). İş yükü kavramını ifade ederken işin gerçek miktarı kadar, çalışanın o işin miktarını nasıl algıladığı da önemlidir. Bu konu daha çok iş yükünün ölçülmesi ve ölçüm modelinin hazırlanması ile ilgili karşımıza çıkar. İş yükünün hesaplanması, başa çıkılabilir bir miktarda işin çalışanlar arasında dağılımının sağlanması, aşırı iş yükü veya tam tersi bir durumun ortaya çıkmasının önlenmesi açısından önemlidir (Wickens, 1984). Bu bağlamda Hart ve Staveland (1988) iş yükünü, çalışanın iş yapabilme kapasitesi veya o işin yapılması için sağlanan kaynaklar ile verilen işin miktarı ve yüklenen sorumluluk arasındaki algılanmakta olan ilişki olarak tanımlamışlardır.

Literatürde birçok çalışmada iş yükünün çalışan performansına olumsuz etkisi olduğu varsayılmış ve bu sonucu açıklayan birçok deneysel çalışma ortaya konmuştur (Dağdeviren ve diğ., 2005; Hart ve Wickens, 1990; London ve Klimoski, 1975). Bu çalışmalara göre iş yükü iş ortamında baskı (stress) kaynağı olarak değerlendirilmiş ve bu baskı neticesinde çalışanların performanslarının olumsuz bir şekilde etkilendiği varsayımı ortaya atılmıştır. Yapılan deneysel çalışmaların bir çoğu bu sonucu istatistiksel olarak ortaya koymuştur (Cox-Fuenzalida ve diğ., 2006; Jex, 1998; Warm ve diğ., 1996; Huey ve Wickens, 1993).

Ancak, literatüre derinlemesine bakıldığında iş yükü ve performans ilişkisinin çok karmaşık bir konu olduğu görülmektedir. Bazı çalışmalar, iş yükü ve performans arasındaki ilişkiyi her zaman negatif bir ilişki olarak algılamının yanlış olacağını ortaya koymuşlardır. Yani, iş yükü arttıkça çalışan performansı azalır kabulü her duruma uygulanabilecek bir kabul değildir. İş yükü performansın azalmasına sebep olduğu gibi bazı durumlarda artmasına da sebep olabilmektedir veya iş yükünün performans üzerinde bir etkisinin olmadığı görülebilmektedir (Clarke, 1988; Nachreiner, 1995; LePine ve diğ., 2005; Wood ve Michaelides, 2015).

İş yükünün az olması çalışanlarda sıkılma, iş ciddiyetinin yok olması, işi hafife alma, dikkat azalması, ilginin farklı yönlere kayması, çalışanlar arasında olması gerekenden fazla iletişim ve çatışmalar, motivasyonun azalması, öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin azalması gibi sonuçları doğurabilmektedir (LePine ve diğ., 2005; Wood ve Michaelides, 2015). Aşırı iş yükü bir stres kaynağı olduğu gibi yapılması gereken işin çalışan kapasitesinin ve mevcut imkanların altında olması da bir stres kaynağı olabilmektedir. Bazı araştırmalar yapılacak bir işin olmamasının dünyadaki en zor iş olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmalar, çalışanların kapasitesinin altında olan iş yükünün monotonluğu, can sıkıntısını ve bunların sonucu olarak iş ortamında strese yol açacağını ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla iş yükünün çok olduğu durumlarda her zaman performansın düşük olmasının söz konusu olmayacağı gibi iş yükünün az olması durumunda da çalışanların performanslarının yüksek olacağı anlamına gelmediğini literatür ortaya koymaktadır (Eren, 2006; Başaran, 2008).

Birçok çalışma, artan iş yükünün iş ortamında baskıya (stress) sebep olduğu bunun neticesinde de çalışanların performansının düştüğü varsayımıyla hareket etmiş ve bu hipotezi ispatlama yoluna gitmiştir. Bu baskılar neticesinde kişinin yaşadığı duygu stres veya iş stresi olarak dilimizde literatüre girmiştir (Aktaş ve Aktaş, 1992; Balcı, 2000). Stres, mevcut kaynakların veya kişinin kapasitesinin üzerinde bir talepte bulunulmasına veya sorumluluk verilmesine karşın kişinin geliştirdiği psikolojik tepki olarak tanımlanmıştır ve bu bulunan taleplerin veya yüklenen sorumlulukların herbiri stres kaynağı (stressor) olarak tanımlanmıştır (Colquitt ve diğ., 2011; Sauter ve Murphy, 1999; LePine ve diğ., 2004; LePine ve diğ., 2005; Wood ve Michaelides, 2015; Kara ve diğ., 2015). Bu stres kaynakları Engelleyici (hindrance) Stres Kaynakları ve Mücadeleye Sevk Edici (challenge) Stres Kaynakları olarak başlıca iki ana gruba ayrılmaktadır. Engelleyici stres kaynakları çalışanın amaçlarına ulaşmasının ve başarılı olmasının önünde engelleyici olarak algılanan stres kaynaklarıdır. Buna örnek olarak iş ve görev belirsizliği, iş ve görev çatışması, iş veya görev aşırı yüklemesi, kişilerarası çatışmalar gösterilebilir. Mücadeleye sevk eden stres kaynakları ise yine stres sebep olan talepler ve yüklenen sorumluluklardır fakat

bu talep ve sorumlulukların neticesinde öğrenme, gelişim, yeni fırsat ve imkânlar ve başarının varlığı söz konusudur. Bu tür stres kaynaklarına ise iş yükü, kısıtlı zaman, üst seviye sorumluluk verilmesi, detaylı ve hassasiyet- aşırı dikkat gerektiren işlerin verilmesi, olağan miktarın üzerinde iş verilmesi örnek olarak verilebilir (Colquitt ve diğ., 2011; Sauter ve Murphy, 1999; LePine ve diğ., 2004; LePine ve diğ., 2005; Lui ve Shi, 2010; Wood ve Michaelides, 2015).

Alanda polpüler çalışmalar olan Fisher ve Gitelson'un (1983), Griffeth v.d.'nin (2000), Jackson ve Schuler'in (1985), LePine v.d.'nin (2004), Wood ve Michaelides'in (2015) çalışmaları gibi çalışmalar göstermektedir ki mücadeleye sevk eden stres kaynakları (challenge stressors) çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmakta, iş bırakma gibi eğilimlerden ziyade, devam ve yüksek performans gibi neticeleri sonuç vermektedir. Literatürdeki bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** İş yükü ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### 1.3. Kişilerarası Çatışma

Literatürde çatışma olgusunu net bir şekilde ortaya koyan üzerinde mutabık kalınmış bir tanım yoktur. Farklı çalışmalarda çatışma olgusunun farklı yönlerini ortaya koyan çeşitli tanımlar yapılmıştır. En yaygın ve kapsayıcı tanım olarak çatışma kişiler veya gruplar arasında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, ters düşme durumlarının genel ifadesidir. Kurumsal olarak düşünüldüğünde, kurum üyelerinin veya organizasyon çalışanlarının bireyler veya gruplar arasında birlikte ahenkli çalışmama gibi problemlerden kaynaklanan, organizasyonun veya kurumun hedeflenen zamanda, hedeflenen maliyetle ve hedeflenen kalitede üretim yapmasına engel olan olayların tümüdür (Blau, 1981; Dökmen, 1994; Folger ve diğ., 2012).

Kişilerarası çatışma, bu çatışma ortamının bireyler arasında oluşması halidir. Yani iki veya daha fazla kişinin anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, ters düşme, fikir, duygu ayrılıklarına düşmesi halidir. Bu çatışmaların çok farklı sebepleri ve sonuçları vardır. Bu çatışma, çatışmaların en önemli sebeplerinden olan iş yükü ve yine en önemli sonuçlarından olan çalışanların performansının düşük olmasını analiz etmeyi amaçlamıştır (Rahim,1983; Wilmot ve Hocker, 2001; Barki, Hartwick, 2001; Rahim, 2010).

İnsan hayatında değişmeyen tek şeyin değişim olduğu düşünüldüğünde, hayatımızda yaşadığımız gelişme ve değişiklikler kişisel farklılıkların oluşmasına veya var olan farklılıkların derinleşmesine sebep olmaktadır. Bu farklılıklar sonuç olarak kişilerin arasında geçimsizlik, uyuşmazlık, birbirleri ile ahenk içinde çalışmama gibi çatışmalara sebep olmaktadır. Bu çatışmalar, kişilerin olayları

algılama ve yorumlamalarından, iş ortamlarından, ihtiyaç farklılıklarından, menfaatlerinden, ilgi alanlarından farklılığından, farklı değer yapılarından, iletişim problemlerinden, yaşanan stres ve kaygılardan ve benzeri sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Bu çatışma ortamlarının, kişilerin ve organizasyonların verimlilik, performans, güvenli ve huzurlu çalışma ortamı gibi birçok olgu üzerinde olumsuz etkileri olduğu yapılan birçok çalışmada ortaya konmuştur (Blau, 1981; Rahim, 1983; Keenan ve Newton, 1985; Dökmen, 1994; Spector ve Jex, 1998; Wilmot ve Hocker, 2001; Şahin ve diğ., 2009; Folger ve diğ., 2012).

Kişiler arası çatışma bu güne kadar organizasyonların ve kişilerin performanslarını konu alan çalışmalarda derinlemesine incelenmiş bir konu değildir. Oysa yapılan bazı çalışmalar göstermiştir ki kişiler arası çatışma organizasyonların ve kişilerin performansını etkileyen en önemli stres kaynaklarından biridir (Blau, 1981; Rahim, 1983; Spector ve Jex, 1998; Folger ve diğ., 2012). Kişiler arası çatışmanın birçok göstergesi vardır. Bu göstergelerin kişilerin arasındaki küçük fikir ayrılıklarından başlayıp kişilerin birbirlerine fiziksel olarak saldırılarına varan geniş bir yelpazesi vardır. Spector ve Jex'in (1998) çalışmalarında bahsettikleri gibi bu çatışmalar iş yerinde kişilerin birbirleri ile münakaşa etmeleri, birbirlerine bağırması veya hakaret etmeleri, kötü olarak değerlendirilebilecek hareketlerde, hoşlarına gitmeyecek söz söylemeleri veya davranışlarda bulunmaları gibi açıktan kendilerini gösterebilirler.

Önceki bölümde de bahsedildiği gibi çalışanlar için stres kaynakları engelleyici ve mücadeleye sevk edici olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. Her iki grup da stres kaynağı olmakla birlikte birbirinden çok farklı neticeler doğurmaktadır. Bununla birlikte iş yükü daha çok iş odaklı bir konu iken, çatışma konusu daha çok kişi odaklı bir konudur. İş yükü mücadeleye sevk eden bir stres kaynağı iken ve kişilerin performansına olumlu etki yapabilirken, kişiler arası çatışma engelleyici stres kaynaklarından biridir ve kişilerin performansları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu iki kavram her ne kadar her ikisi de stres kaynağı ise de birbirinden farklı konulardır (Colquitt ve diğ., 2011; Sauter ve Murphy, 1999; LePine ve diğ., 2004; LePine ve diğ., 2005; Lui ve Shi, 2010; Wood ve Michaelides, 2015). Literatürdeki bu deneysel bilgilere dayanarak bu çalışmada bankacılık sektöründe, özel, kamu ve katılım bankalarında, kişilerarası çatışmanın performans ile anlamlı ve negatif bir ilişkisi olduğu varsayılmıştır ve bu varsayım test edilmiştir. Bu kapsamda ikinci ve üçüncü olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** Kişilerarası çatışma ile performans arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş yükü ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.



## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, bankacılık sektöründeki çalışanların iş yükü ve kişilerarası çatışma seviyelerinin performans üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bunun yanında iş yükünün kişilerarası çatışma üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

### 2.2. Veri Toplama Yöntemi

Hipotezleri test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 16 ifadeden oluşan bir anket kullanılmıştır. Çalışmaya alan olarak Diyarbakır ili seçilmiştir. Diyarbakır ili Büyükşehir statüsünde bir ildir. Sayı olarak bankacılık sektörü çalışanları Diyarbakır'da birçok ildekinden daha fazladır. Bu sebeple, daha fazla çalışana ulaşabilmek ve tüm Türkiye'deki illere ve kurumlara uygulanabilir bir çalışma ortaya koyabilmek için, Diyarbakır ilinde çalışma yapmaya karar verilmiştir. Türkiyede 30 tane Büyükşehir statüsünde il vardır (<https://www.e-icisleri.gov.tr>, 2015). Bu çalışmaya alan olarak her büyükşehir statüsündeki ile eşit miktarda seçilme imkânı tanınmıştır. Diyarbakır ili Büyükşehirler arasından rastgele seçilmiştir. Anketler, bu ilde faaliyet gösteren bankalarda 221 çalışana, katmanlı rastgele dağıtılmıştır. Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş yükü, kişilerarası çatışma ve performans düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçekten yararlanılmıştır.

Demografik Bilgiler Formu: Kurum çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu ankette; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş unvanı gibi özellikler yer almaktadır.

İş yükü Ölçeği: Bu ölçek, çalışanların iş yükü seviyelerini ölçmek için Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilmiştir. 5 sorudan oluşan bu ölçekte 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu derecelendirmede en düşük olan (1) hemen hemen hiçbir zaman iken, en yüksek olan (5) Hemen hemen her zamandır. Yüksek sonuç yüksek iş yükünü göstermektedir. Katılımcılardan her bir durumun sıklık derecesini işaretlemeleri istenmiştir. Bu ölçeğin 8 sorudan oluşan daha uzun uyarlamaları da literatürde kullanılmıştır. Bu 5 soruluk en son uyarlama, 8 soru ile ölçülmek isteneni kapsayacak şekilde dizayn edilmiştir (Spector ve Jex, 1998). Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Çatışma Ölçeği: Bu ölçek çalışanların kişilerarası çatışma düzeylerini belirlemek için Spector ve Jex (1988) tarafından geliştirilmiştir. 4 soruluk bu

ölçeğin derecelendirilmesinde 5'li Likert derecelendirme sistemi kullanılmıştır. Bu derecelendirmede de en düşük olan (1) hemen hemen hiçbir zaman iken, en yüksek olan (5) Hemen hemen her zamandır. Ölçekte çalışanların birbirleriyle münakaşaya girme sıklıkları, birbirlerine bağırma ve kötü söz söyleme, hoşlarına gitmeyecek davranışlarda bulunma sıklıkları ölçülmüştür. Katılımcılardan her bir durumun sıklık derecesini işaretlemeleri istenmiştir. Yüksek sonuç sıklıkla oluşan kişilerarası çatışmayı göstermektedir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

*Performans Ölçeği:* Bu çalışmaya konu olan performans türü kişisel performanstır. Çalışanların kendi performansları ile ilgili algıları ölçülmüştür. Performansın ölçülmesinde Williams and Anderson (1991) tarafından geliştirilen ve Tongur (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve 7 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte yine 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.81 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi için SPSS 22 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, frekans analizi, parametrik (t-testi, ANOVA), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

### 3. Bulgular

Araştırma hipotezlerini test etmek için demografik değişkenler, (Tablo 1); korelasyon testi (Tablo 2) ve regresyon analizi (Tablo 3) kullanılmıştır.

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi, devlet bankalarından 66, özel bankalardan 105 ve katılım bankalarından 50 kişi olmak üzere araştırmaya 221 kişi katılmıştır.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Değişkenler	Devlet Bankaları	Özel Bankalar	Katılım Bankaları
	Frekans (%) n=66	Frekans (%) n=105	Frekans (%) n=50
<b>Cinsiyet</b>			
Erkek	38 (57,6)	59 (56,2)	37 (74)
Bayan	28 (42,4)	46 (43,8)	13 (26)
<b>Yaş</b>			
20-30	42 (65,2)	61 (58,1)	32 (64)
31-40	14 (22,7)	38 (36,2)	16 (32)
41-50	5 (9,1)	6 (5,7)	2 (4)
51+	2 (3)	0 (0)	0 (0)
<b>Medeni Durumu</b>			
Evli	36 (54,5)	57 (54)	34 (68)
Bekâr	30 (45,5)	48 (45)	16 (32)
<b>Eğitim Durumu</b>			
İlk/Orta Okul	0 (0)	0 (0)	0 (0)
Lise	6 (9,1)	12 (11,4)	5 (10)
Üniversite	53 (80,3)	86 (81,9)	45 (90)
Yüksek Lisans	7 (10,6)	7 (6,7)	0 (0)
<b>Çalıştığı Birim</b>			
Pazarlama	27 (40,9)	59 (56,2)	29 (58)
Operasyon	27 (40,9)	32 (30,5)	16 (32)
Diğer	12 (18,2)	14 (13,3)	5 (10)
<b>İş Tecrübesi</b>			
1-5 yıl	44 (66,7)	57 (54,3)	3 (66)
6-10 yıl	13 (19,7)	31 (29,5)	10 (20)
11-15 yıl	2 (3)	10 (9,5)	4 (8)
16-20 yıl	4 (6,1)	5 (4,8)	3 (6)
21+ yıl	3 (4,5)	2 (1,9)	0 (0)

n:221

Tablo 2'de görüleceği üzere, performans ile iş yükü arasında anlamlı pozitif bir doğrusal ilişki mevcuttur ( $p < 0.001$ ). Performans ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı negatif bir ilişki mevcuttur. Bu iki sonuç literatür ile tutarlılık göstermektedir. Dolayısıyla literatür destekli geliştirilmiş olan hipotezlerden birinci ve ikincisi bu çalışma ile desteklenmiştir. Yapılan analizlerin neticesinde iş yükü ve kişilerarası çatışma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durum literatürle çelişmektedir. Bu sebeple bu çalışma ile üçüncü hipotezimiz desteklenmemiştir.

**Tablo 2: İş yükü, Kişilerarası Çatışma, Performans Korelasyon Tablosu**

		Performans	İş yükü	Çatışma	Ortalama	ss
<b>1. Performans</b>	Spherman	1	315**	,-203**	28,2	2,1
<b>2. İş yükü</b>	Korelasyon		1		18,8	1,5
<b>3. Çatışma</b>	Katsayısı			1	5,5	1,5

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

Tablo 3'te görüleceği üzere  $R^2=0,20$  bulunmuştur. Bu sonuç, iş yükü, kişilerarası çatışma ve çalışılan birim değişkenlerinin, performans üzerindeki toplam varyansın %20'sini açıkladığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 3: İş yükü, Kişilerarası Çatışma, Demografik Değişikler ve Performans Regresyon Analizi**

Bağımlı Değişken	$R^2$	Bağımsız Değişken	B	$\beta$	t	p	VIF
Performans	0.20	İş yükü	,56	,39	6,4	0.000	1.04
		Çatışma	,-21	,-15	-2,4	0.017	1.0
		Çalışılan birim	,65	,22	3,50	0.001	1.05

Analiz neticesinde Durbin Watson:  $1.5 < d = 1.83 < 4$  olduğu için, otokorelasyon yoktur.

Demografik değişkenler arasındaki birtakım değişikliklerin ortaya çıkarılması için t testi ve ANOVA kullanılmıştır. Bu testlere göre neticesinde bazı demografik değişkenler için aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1) Üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre iş yükü puanları daha yüksektir. Yani üniversite mezunlarının iş yükü seviyeleri, lise mezunlarına göre daha fazladır. ( $p < 0.05$ ,  $t$ : -2.43).

2) Bankaların pazarlama ve operasyon birimlerinde çalışanlarının iş yükü puanları bankaların diğer birimlerinde çalışanlarına göre daha yüksek. Bunun anlamı bankaların pazarlama ve operasyon birimlerinde çalışanların iş yükleri diğer birimlerde çalışanlara göre daha fazladır ( $p < 0.01$ ,  $t$ : 7.10).

3) Uygulanan testler neticesinde banka türlerinin performans değerleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında yapılmış uygulanmış olan test ve yapılmış olan analizler. İş yoğunluğu ve performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki

olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında, kişilerarası çatışma ve performans arasında anlamlı ve olumsuz bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu iki durum literatür ile örtüşmektedir. Ancak, iş yükü ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu ise literatür ile çelişmektedir (Nachreiner, 1995; Colquitt ve diğ., 2011; Sauter ve Murphy, 1999; LePine ve diğ., 2004; LePine ve diğ., 2005; Lui ve Shi, 2010; Wood ve Michaelides, 2015). Dolayısıyla literatüre göre geliştirilen üç hipotezden ikisi desteklenirken üçüncü hipotez desteklenememiştir. Literatürden farklı olarak, iş yükü ile kişilerarası çatışma arasında anlamlı ilişki bulunamamasının, Diyarbakır ilinin karakteristik birtakım özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Her ne kadar literatürde bununla ilgili somut veriler olmasa da, Diyarbakır ilindeki birtakım terör olayları, ayrılıkçı birtakım eylem ve gösteriler, şehrin büyük ve kalabalık bir yapıda olması gibi faktörler, çalışanların birbirine ihtiyaç hissetmesi ve bunun neticesinde birbirleri ile her şeye rağmen iyi geçinmeleri ve çatışmaya girmemeleri sonucunu doğurmuş olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışma kapsamında demografik değişkenler üzerinde uygulanan t testi ve ANOVA neticesinde Diyarbakır ilinde bankacılık sektöründe çalışan üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre daha yüksek iş yükü seviyesine sahip oldukları görülmüştür. Bunu bunun birçok sebebi olmakla beraber en önemli sebebi işletmelerin üniversite mezunlarına lise mezunlarına göre daha fazla sorumluluk ve bunun neticesinde daha fazla iş yüklüyor olmalarıdır. Üniversite mezunları işletmeler içerisinde çoğunlukla idareci durumundayken lise mezunları daha çok idare edilen çalışan konumundadır. Bu durum da yine üniversite mezunları için daha fazla sorumluluk ve iş yükü anlamına gelmektedir (Bosma ve diğ., 2003; Gökçe ve diğ., 2015 ).

Yine uygulanmış olan t testi ve ANOVA neticesinde bankaların pazarlama ve operasyon birimlerinde çalışanların iş yükü seviyelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi, her ne kadar tüm katılımcılar aynı sektörün çalışanları olarak görünseler de, bu sektör içerisinde farklı birimlerin farklı seviyelerde iş yoğunlukları vardır. Sektör içerisinde birimler arasında bir iş bölümü söz konusudur. Bu iş bölümüne göre farklı birimler farklı görev ve sorumluluklara sahiptir. Farklı görevler farklı sorumluluklar getirdiği için bazı birimlerin iş yoğunluğu daha yüksek olabilmektedir. Analiz neticesinde elde edilen sonuç da bunun göstergesidir (Karabay, 2014; Emhan ve diğ., 2014).

Bu sonuçların yanında, uygulanan testler neticesinde banka türlerinin performans seviyeleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yani Diyarbakır ilindeki kamu, özel ve katılım bankalarında çalışanların performans seviyeleri aynı çıkmıştır. Bunun sebebi de, bankacılık sektöründe, kamu bankaları da birçok faaliyetleri yönüyle özel şirketlerin sahip oldukları dinamiklere göre hareket etmektedir. Katılım bankaları zaten özel banka niteliğinde olan

organizasyonlardır. Bu yönüyle bu üç çeşit bankanın da çalışanlarının performansları yönüyle benzer veya aynı karakteristiğe sahip olmaları doğaldır. Yani performans bir çıktı olarak nitelendirilecek olursa, işleyişleri birbirlerine çok yakın olan bu üç banka türünün de çıktılarının aynı veya benzer olması bu benzer işleyişin bir neticesi olduğu değerlendirilmektedir (Karabay, 2014, Emhan ve diğ., 2014).

Bu çalışma sadece Diyarbakır ilindeki bankacılık sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Türkiye’de 81 il olduğu düşünülürken bu konu bu çalışmanın kısıtlılığı olarak değerlendirilebilir. Bunun yanında analiz edilmek üzere toplanan veriler için yapılmış olan ankete katılım sayısı 221 dir. Bu rakam sosyal bilimlerde araştırma metotları açısından yeterli sayıda katılımcıyı ifade etse de, tüm Türkiye’deki sektör çalışanlarının toplam rakamı ile kıyaslandığında yine bu çalışmanın bir kısıtlılığı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca bu çalışmada performans ölçümü yapılırken objektif olan rakamsal değerlendirme veya çıktı değerlendirmesi yerine, çalışanların kendi performansları ile ilgili yine kendi algıları ölçülmüştür. Bu da yine bir kısıtlılık olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu kısıtlılıklarına rağmen, bu çalışmada kişilerarası çatışmanın performans üzerindeki etkisi analiz edilerek, performansı etkileyen sebeplerden olan ve üzerinde çok durulmamış olan bu değişken analiz edilerek literatüre katkı sağlanmıştır. Bu çalışma her ne kadar sadece Diyarbakır ili içerisinde yapılmış olsa da tüm Türkiye genelinde ki uygulamalara fikir verebilecek ve örnek olabilecek niteliktedir. Sadece bankacılık sektörü üzerinde yapılmış olması da sadece bu sektöre faydalı olabileceği anlamına gelmemektedir. Bu çalışma tüm kamu ve özel sektöre uygulanabilir niteliktedir. Bu çalışma ile güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş tüm bu veriler, karar vericilere, politika geliştiricilere, araştırmacılara ve bilim insanlarına alanda faydalı olacak bilgilerdir.

## KAYNAKLAR

AKAL, Z. (2005), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri. Ankara: MPM Yayınları.

AKTAŞ, A. ve Aktaş, R. (1992), İş Stresi. Verimlilik Dergisi, 1, 153-167.

ASHFAQ, S., Mahmood, Z. ve Ahmad, M. (2013), Impact of Work-Life Conflict and Work over Load on Employee Performance in Banking Sector of Pakistan. Middle-East Journal of Scientific Research, 14(5), 688-695.

- ALBAYRAK, Y. E., ve Erkut, H. (2005), Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı. İTÜ Dergisi/d, 4(6).
- BALCI, A. (2000), Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama. Ankara: Nobel.
- BAPTISTE, S., Carswell, A., Mccoll, M. A., Polatajko, H. ve Pollock, N. (2014), Canadian Occupational Performance Measure (COPM). Canadian Association of Occupational Therapists (CAOT).
- BARKI, H., ve Hartwick, J. (2001), Interpersonal Conflict and Its Management in Information System Development. MIS Quarterly, 195-228.
- BAŞARAN, İ. E. (2008), Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- BİLEN, A, ve Karakaş, A. (2012). Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performanslarına Etkisi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 4(8).
- BLAU, G. (1981), An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length, and Job Strain. Organizational Behavior and Human Performance, 27, 279-302.
- BOSMA, H., Van Boxtel, M. P. J., Ponds, R. W. H. M., Houx, P. J. H. Ve Jolles, J. (2003), Education and Age-Related Cognitive Decline: The Contribution of Mental Workload. Educational gerontology, 29(2), 165-173.
- CAMPBELL, J. P. (1990), An Overview of the Army Selection and Classification Project (Project A). Personnel Psychology, 43(2), 231–239.
- CANBAS, S., Cabuk, A. ve Kılıc, S. B. (2005), Prediction of Commercial Bank Failure Via Multivariate Statistical Analysis of Financial Structures: The Turkish Case. European Journal of Operational Research, 166(2), 528-546.
- CLARKE, J. (1988), Stress in Management. Business Credit, 46-48.
- COLQUITT, J., Lepine, J. A. ve Wesson, M. J. (2011), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. McGraw-Hill Irwin.
- COX-FUENZALIDA, L.E., Beeler C. ve Sohl L. (2006), Workload History Effects: A Comparison of Sudden Increases and Decreases on Performance, Current Psychology, Vol. 25, No. 01.

DAĞDEVİREN, M., Eraslan, E. ve Kurt, M. (2005), "Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Model ve Uygulaması", Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, S. 20, s. 517-525.

DEMİRELİ, E. (2010), TOPSIS çok Kriterli Karar Verme Sistemi: Türkiye'deki Kamu Bankaları Üzerine bir Uygulama. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1).

DÖKMEN, Ü. (1994), İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, s.363.

EMHAN, A., Bakiev, E. ve Tasdoven H. (2014), "Analysis of Relationship among Social Capital, Organizational Justice and Performance with Structural Equation Model: The Case of Banking Sector", International Review of Social Sciences, Vol:2(7): 207-220.

EMHAN, A., Tongur, A., Turkoglu, I. (2016), An Analysis of the Social Capital, Organizational Commitment and Performance in the Public Sector of Southeastern Turkey Transylvanian Review of Administrative Sciences, no: 47(E): 69-62.

EREN, E. (2006), Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

FISHER, C. D. ve Gitelson, R. (1983), A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. Journal of applied psychology, 68(2), 320.

FOLGER, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2012), Working Through Conflict. Pearson Higher Ed.

GÖKÇE, S. G., Şimşek, M.Ş, Topuz, G., Emhan, A. (2015), "The Analysis of the Relationship between Job Stress, Interpersonal Conflict, Emotion Regulation Ability and Performance: A Research in the Automotive Sector", International Journal of Business and Social Science, Vol:6(8):1-8.

GREENHAUS, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W. M. (1990), Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. Academy of Management Journal, 33(1), 64-86.

GRIFFETH, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000), A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the next Millennium. Journal of management, 26(3), 463-488.

HART, S. G. ve Staveland, L. E. (1988), Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of Empirical and Theoretical Research. In P. A. Hancock and N. Meshkati (Eds.) Human Mental Workload. Amsterdam: North Holland Press.



HART, S. G. ve Wickens, C. D. (1990), Workload Assessment and Prediction, In: Harold R. Booher (Ed.), Manprint, an Approach to Systems Integration, Netherlands: Springer.

<https://www.e-icisleri.gov.tr/Anasayfa/MulkildariBolumleri.aspx>, erişim tarihi Şubat 2015

HUEY, B.M. ve Wickens, C. D. (Eds.). (1993), Workload Transition. Implications for Individual and Team Performance. Washington DC: National Academy Press.

JACKSON, S. E. ve Schuler, R. S. (1985), A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and role Conflict in Work Settings. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36(1), 16-78.

JEX, S. M. (1998), Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice. CA: Sage Publications Ltd.

KAHN, C. H. (1981), The art and thought of Heraclitus: A new arrangement and translation of the fragments with literary and philosophical commentary. Cambridge University Press.

KARA, H. B., Sunger, E. ve Kaptı, A. (2015), Police Stress Factors among Law Enforcement Agencies: A Comparison Study of Us and Turkish Police. European Scientific Journal, 11(4).

KARABAY, M. (2014), İş Stresi İle Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 282-302.

KEENAN, A. ve Newton, T. J. (1985), Stressful Events, Stressors, and Psychological Strains in Young Professional Engineers. Journal of Occupational Behavior, 6, 151-156.

LEPINE, J. A., Lepine, M. A. ve Jackson, C. L. (2004), Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance. Journal of Applied Psychology, 89(5), 883.

LEPINE, J. A., Podsakoff, N. P. ve Lepine, M. A. (2005), A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor–Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance. Academy of Management Journal, 48(5), 764-775.

LEUNG, A. S. ve Chang, L. M. (2002), Organizational Downsizing: Psychological Impact on Surviving Managers in Hong Kong. Asia Pacific Business Review, 8(3), 76-94.

LONDON, M. ve Klimoski, R. J. (1975), "A Study of Perceived Job Complexity", *Personnel Psychology*, 28(1), 45-56.

LIU, D. ve Shi, K. (2010), "Challenge and Hindrance Stressors: Relationships with Employees' Work Engagement". In *Web Society (SWS), 2010 IEEE 2nd Symposium*, ss. 490-493.

MOTOWIDLO, S. J. ve Borman, W. C. (1997), "Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection research". *Human Performance*, 10(2), 99-109.

MOTOWIDLO, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994), "Evidence that Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance". *Journal of Applied psychology*, 79(4), 475.

NACHREINER, F. (1995), "Standards for Ergonomics Principles Relating to the Design of Work Systems and to Mental Workload". *Applied Ergonomics*, 26(4), 259-263.

PETERSON, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., ve Hofmann, K. (1995), "Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study". *Academy of Management Journal*, 38(2), 429-452.

RAHIM, M. A. (1983), "A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict". *Academy of Management journal*, 26(2), 368-376.

RAHIM, M. A. (2010), *Managing Conflict in Organizations*. Transaction Publishers.

RUMMLER, G. A. ve Brache, A. P. (1995), *Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart*. The Jossey-Bass Management Series. CA: Jossey-Bass, Inc.

SATHYE, M. (2003), "Efficiency of Banks in a Developing Economy: The Case of India". *European Journal of Operational Research*, 148(3), 662-671.

SAUTER, L. ve Murphy, S. (1999), *Occupational Stress Issues & Development in Research*. New York: McGraw-Hill

SMITH, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents". *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

SPECTOR, P. E. ve Jex, S. M. (1998), "Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and

Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356.

ŞAHİN, N. H., Basım, H. N., & Çetin, F. (2009), Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarında Kendilik Algısı ve Kontrol Odağı. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 20, 153-163.

TONGUR, A. (2011), Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance: Analysis of Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).

WANG, X. (2010), Performance Analysis for Public and Nonprofit Organizations. Sudbury, MA: Jones & Bartlett Learning.

WARM, J. S., Dember, W. N., & Hancock, P. A. (1996), Vigilance and workload in automated systems. In: Parasuraman R, Mouloua M, (ed). *Automation and human performance*. NJ: Erlbaum. ss. 183–200.

WICKENS, C.D. (1984), "Processing Resources in Attention", in R. Parasuraman ve D.R. Davies (Eds.), *Varieties of Attention*, (pp. 63–102). New York: Academic Press.

WILLIAMS, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

WILMOT, W. W., & Hocker, J. L. (2001), *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.

WOOD, S. J., & Michaelides, G. (2015). Challenge and Hindrance Stressors and Wellbeing-Based Work–Nonwork Interference: A Diary Study of Portfolio Workers. *Human Relations*, 0018726715580866.

YÜKSEL, Y., Murat, B., Tosun, H., ve Demirkol, İ., (2014), Trafik Birimlerinde Performans Yönetimi: Bir Model Önerisi. İçinde: Tuncay Durna, Hamza Tosun, Yusuf Yüksel ve İsmail Cenk Demirkol (Ed). 5. Karayolu Trafik Güvenliği Sempozyumu Seçilmiş Bildiriler, (ss. 73-90), Ankara: İklim Yayınları.