

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**MELEK TANŞU
07712015**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN**

**İSTANBUL
2009**

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE SAĞLIK
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

MELEK TANŞU
07712015

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:12/09/2009
Tezin Savunulduğu Tarih:30/09/2009

Tez Oy birliği/ Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı:	Doç. Dr. Turhan ERKMEN	
Jüri Üyeleri:	Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK	
	Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN	

İSTANBUL
2009

ÖZ

ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Melek Tanşu
Ağustos, 2009

Bu tezin amacı, örgütsel stres kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektir. Tezde, stres ile ilgili tanımlar, stresin aşamaları, belirtileri, kaynakları ve esas araştırma konusu doğrultusunda örgütsel stres kaynakları, bireysel ve örgütsel yaşamda stresin sonuçları ve stresle baş etme yöntemleri ele alınırken; iş tatmininin tanımı, kuramları, önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminsizliği ve sonuçları da ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde uygulama yapılmıştır. Örneklem grubunu 502 hastane çalışanı oluşturmaktadır. Kişilere örgütsel stres ve iş tatmini ile ilgili anket formu uygulanmıştır. Ede edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmanın amacına yönelik önceden oluşturulmuş olan sekiz hipotez, SPSS programının 13.0 versiyonunun içerdiği çeşitli istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar konuyla bağlantılı bir biçimde yorumlanmıştır.

Yapılan ilişki analizlerinde, örgütsel stres ile iş tatmini arasında ters yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça, iş tatmin düzeylerinde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca alt boyutlarda inceleme yapıldığında ; örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres ile iş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu arasında; örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ile iş tatmininin yönetim ve terfi boyutu arasında; yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres ile iş tatmininin işin niteliği boyutu arasında; fiziksel şartlardan kaynaklanan stres ile iş tatmininin çalışma koşulları boyutu arasında da ters yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Demografik bilgiler ile örgütsel stres ve iş tatmini arasında da anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Stres, İş Tatmini, Sağlık Sektörü

ABSTRACT

EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE ORGANIZATIONAL STRESS SOURCES AND JOB SATISFACTION AND AN APPLICATION IN HEALTH SECTOR

Melek Tanşu

August, 2009

The aim of this thesis is to examine the relationship between the organizational stress sources and job satisfaction. In this thesis, definitions about stress; phases, symptoms, sources of stress; and organizational stress sources in line with the main research subject; results of stress in individual and organizational life as well as methods of coping with stress was discussed while definition, theories, importance of job satisfaction; factors affecting job satisfaction; job dissatisfaction and its results were examined in details.

For the purpose of the examination, an application was conducted in a public hospital operating in health sector. The sampling group consists of 502 hospital employees. The persons were applied questionnaires relating to organizational stress and job satisfaction. In line with the results obtained, this hypothesis, which was previously made for the purpose of the research, was analyzed by using various statistical techniques included in 13.0 version of SPSS program and the obtained results were interpreted in relation with the subject.

In the relationship analyses carried out, a reserve directed meaning of relation between organizational stress and job satisfaction was found. It was found that as the organizational stress levels of employees increase, their job satisfaction levels decrease. Also when sub levels were examined; reverse directed meaning of relation was found between organizational politics with stress caused by wages and wages and job security aspect of job satisfaction; between stress caused by organizational structure and management and promotion aspect of job satisfaction; between stress caused by the characteristics of the work done and the job quality aspect of job satisfaction. Meaningful relationship was also determined between demographic information and organizational stress and job satisfaction.

Keywords: Organizational Stress, Job Satisfaction, Health Sector.

ÖNSÖZ

Öncelikle derslerimizde ve danışmanlık döneminde bizleri bilgisi ve olumlu yönlendirmesiyle aydınlatan, yüreklendiren, tez çalışmam boyunca yardım ve desteğini yoğun programına rağmen özveriyle sürdüren saygı değer hocam Doç. Dr. Turhan Erkmen 'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmayı yaptığım süre içinde gerek izin, gerekse destek olarak bana yardımcı olan hastane yönetimine ve yoğun iş temposu arasında zaman ayırıp içtenlikle anketleri dolduran tüm çalışma arkadaşlarıma yardımlarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca İstatistik Teknikleri konusunda yardımını esirgemeyen sevgili arkadaşım Melek Sinan'a ve tüm çalışmam boyunca sabırla beni destekleyen aileme ve dostlarıma içtenlikle teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul; Ağustos,2009

MELEK TANŞU

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii

1. GİRİŞ	1
2. STRES	4
2.1. Stres Kavramı ve Stres Kaynakları	4
2.1.1. Stres Tanımı	6
2.1.2. Stresin Aşamaları	9
2.1.3. Stresin Belirtileri	11
2.1.3.1. Stresin Fizyolojik Belirtileri.....	11
2.1.3.2. Stresin Duygusal ve Davranışsal Belirtileri	11
2.1.3.3. Stresin Zihinsel Belirtileri	11
2.1.3.4. Stresin Sosyal Belirtileri	11
2.1.4. Stres Kaynakları	12
2.1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları.....	12
2.1.4.1.1. Kişilik Özellikleri.....	13
2.1.4.1.2. Zihinsel Etkinlik (Zekâ)	15
2.1.4.1.3. Bireyin Özel Hayatı ve Kariyer Değişiklikleri.....	15
2.1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları	17
2.1.4.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları.....	18
2.1.4.2.2. Ekonomik Sorunlar	18
2.1.4.2.3. Siyasi ve Politik Belirsizlikler.....	19
2.1.4.2.4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler.....	20
2.1.4.2.5. Aile Sorunları	20
2.1.4.2.6. Teknolojik Değişmeler.....	21
2.1.4.2.7. Parasal Güçlükler	22
2.1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları	22
2.2. Örgütsel Stres ve Örgütsel Stres Kaynakları.....	22
2.2.1. Örgütsel Stres Kavramı	23
2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları	25
2.2.2.1. İş Yapısına İlişkin Stres Kaynakları.....	28
2.2.2.1.1. İş Yoğunluğu(Aşırı İş Yüğü) ve İş Monotonluğu	29
2.2.2.1.2. Zaman Baskısı	32
2.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları	33
2.2.2.1.4. Hızlı Teknolojik Değişim.....	33
2.2.2.1.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması.....	34

2.2.2.1.6. Vardiyalı Çalışma Düzeni	36
2.2.2.2. Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları	37
2.2.2.2.1. Örgütün Yanlış Yönetim Tarzı	38
2.2.2.2.2. Terfi Etmek/Edememek	38
2.2.2.2.3. Bürokratik Engeller	39
2.2.2.2.4. Kararlara Katılmama	40
2.2.2.3. Örgütsel Politikalar ve Ücret Eşitsizliklerine İlişkin Stres Kaynakları	41
2.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirme	42
2.2.2.3.2. Ücret Adaletsizlikleri ve Ücret Yetersizliği	42
2.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları	43
2.2.2.4.1. Gürültü	44
2.2.2.4.2. Işıklandırma Yetersizliği	44
2.2.2.4.3. Isınma ve Havalandırma	45
2.2.2.4.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı	46
2.2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Nedenleri	46
2.2.2.6. Örgütsel Stresin Diğer Kaynakları	50
2.2.2.6.1. Çalışılan Kentin Çevresi Ve Ulaşım Sorunları	50
2.2.2.6.2. Mobbing	51
2.3 Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları	52
2.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları	53
2.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar	53
2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar	54
2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar	55
2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları	56
2.3.2.1. Performans ve Verimlilik Düşüklüğü	57
2.3.2.2. İşe Yabancılaşma	57
2.3.2.3. İşe Devamsızlık	58
2.3.2.4. İş Kazaları	59
2.3.2.5. İşten Ayrılma	59
2.3.3. Stresin Yararlı Etkileri	59
2.4. Stres Yönetimi (Stresle Başa Çıkma Yöntemleri)	60
2.4.1. Bireysel Stres Yönetimi	62
2.4.1.1. Fiziksel Egzersiz	63
2.4.1.2. Solunum Egzersizi	64
2.4.1.3. Gevşeme	64
2.4.1.4. Biyolojik Geri Besleme	65
2.4.1.5. Beslenme	65
2.4.1.6. Yoga, Zen, Meditasyon	66
2.4.1.7. Dua ve İbadet	66
2.4.1.8. Masaj	67
2.4.1.9. İletişim Kurma	67
2.4.1.10. Olumlu Hayal Kurma	67
2.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi	68
2.4.2.1. Destekleyici Örgüt İklimi Yaratmak	68
2.4.2.2. Sosyal Destek	69
2.4.2.3. Katılımlı Yönetim	69
2.4.2.4. Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması	70
2.4.2.5. İş Zenginleştirilmesi	70

2.4.2.6. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması.....	71
2.4.2.7. İş Rotasyonu.....	71
2.4.2.8. Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi ..	71
2.4.2.9. İş Güvenliği.....	72
2.4.2.10. Esnek Zaman Uygulaması.....	72
2.4.2.11. Personel Destek Programı.....	72
2.4.2.12. İzin Uygulaması	73
2.4.2.13. Belirsizliği Azaltmak	73
2.5. Sağlık Sektörü Çalışanlarında Genel Olarak İş Stresi.....	73

3. İŞ TATMİNİ.....78

3.1. İş Tatmini Kavramı	78
3.2. İş Tatmini (Motivasyon) Teorileri	81
3.2.1. Kapsam Teorileri.....	83
3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	83
3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	84
3.2.1.3. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.....	85
3.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	86
3.2.1.5. Glasser'in Kontrol Kuramı.....	87
3.2.2. Süreç Teorileri.....	87
3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	87
3.2.2.2. Lawler-Porter teorisi	88
3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	89
3.2.2.4. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı ..	90
3.2.2.5. Amaç Teorisi.....	90
3.2.3. Performansa Bağlı Modeller	92
3.2.3.1. Performansa Bağlı Olaylar Teorisi.....	92
3.2.3.2. Öngören Model Teorisi	92
3.2.4. Rol Teorisi.....	93
3.2.4.1. Rol Çatışma Teorisi	93
3.2.4.2. Rol Belirsizliği Teorisi.....	93
3.3. İş Tatmininin Önemi	94
3.3.1. İş tatmininin Birey Açısından Önemi	95
3.3.2. İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi.....	96
3.3.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi	98
3.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	99
3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler.....	99
3.4.1.1. Yaş	99
3.4.1.2. Cinsiyet ve medeni durum	100
3.4.1.3. Eğitim.....	101
3.4.1.4. Mesleki Kıdem	102
3.4.1.5. Zekâ ve Yetenek.....	103
3.4.1.6. Kişilik.....	103
3.4.1.7. Sosyo-Kültürel Çevre.....	104
3.4.1.8. Statü	104
3.4.1.9. İş Tecrübesi	105
3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler	106
3.4.2.1. İşin Niteliği (İşin Kendisi)	106
3.4.2.2. Ücret ve Ödüller.....	107

3.4.2.3. İş Güvencesi	109
3.4.2.4. Terfi Olanakları	110
3.4.2.5. Gelişme Olanakları	111
3.4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşulları	112
3.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler	113
3.4.2.8. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	114
3.4.2.9. Örgüt Kültürü	115
3.4.2.10. İletişim	116
3.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları	117
3.5.1. Bireysel Sonuçlar	117
3.5.2. Örgütsel Sonuçlar	120
3.5.2.1. İşe Devamsızlık ve Geç Kalma	120
3.5.2.2. İşten Ayrılma	122
3.5.2.3. Personel Devir Hızında Artış	123
3.5.2.4. Yabancılaşma	124
3.5.2.5. İş Kazaları	125
3.5.2.6. Örgütsel Bağlılıkta Azalma	125
3.6. İş Tatminini Arttırmanın Yolları	126
3.7. Sağlık Sektörü Çalışanlarında Genel Olarak İş Tatmini	127
4. SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA	132
4.1. Araştırmanın Amacı	132
4.2. Araştırmanın Önemi	133
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları	133
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	134
4.5. Araştırma Yöntemi	136
4.5.1. Evren ve Örneklem	136
4.5.2. Veri ve Bilgi Toplama Aracı	137
4.5.3. Veri Analiz Teknikleri	139
4.6. Bulgular ve Değerlendirme	140
4.6.1. Demografik Bulgular	140
4.6.2. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular	142
4.6.3. Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin İlişkin Bulgular	143
4.6.4. Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular	144
4.6.5. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre incelenmesine Yönelik Bulgular	148
4.6.6. Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	151
4.6.7. Diğer Bulgular	154
5. SONUÇ	156
KAYNAKÇA	165

EKLER.....	177
Ek 1. Anket Formu	177
ÖZGEÇMİŞ.....	181

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1: Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeyi Alt Ölçeklerinin Cronbach Alfa Katsayıları.....	138
Tablo 2: İş Tatmin Alt Ölçeklerinin Cronbach Alfa Katsayıları.....	139
Tablo 3: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	140
Tablo 4: Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı.....	141
Tablo 5: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....	141
Tablo 6: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	141
Tablo 7: Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı.....	142
Tablo 8: Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	142
Tablo 9: İş Tatmin Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	144
Tablo 10: Algılanan Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Faktörleri Normallik Testleri.....	145
Tablo 11: Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	145
Tablo 12: Örgütsel Politikalardan ve Ücretten Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Tatmininin Ücret ve İş Güvencesi Faktörü Arasındaki İlişki.....	146
Tablo 13: Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Tatmininin Yönetim ve Terfi Olanakları Faktörü Arasındaki ilişki.....	146
Tablo 14: Yapılan İşin Özelliklerinden Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Tatmininin Yapılan İşin Niteliği Faktörü Arasındaki ilişki.....	147
Tablo 15: İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Tatmininin Çalışma Koşulları Boyutu Arasındaki ilişki.....	147
Tablo 16: Kurum İçinde Çalışanlar Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Tatmininin Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki İlişki.....	148
Tablo 17: Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği Normallik Testi.....	148
Tablo 18: Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	149
Tablo 19: Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi.....	149
Tablo 20: Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi.....	150
Tablo 21: Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi.....	150
Tablo 22: Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi.....	151
Tablo 23: İş Tatmini Ölçeği Normallik Testi.....	151

Tablo 24:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi.....	152
Tablo 25:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskall Wallis-H Testi.....	152
Tablo 26:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskall Wallis-H Testi.....	153
Tablo 27:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskall Wallis-H Testi.....	153
Tablo 28:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskall Wallis-H Testi.....	154
Tablo 29:	Sağlık Sektörü Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	154

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1:	Araştırma Modeli	136
Şekil 2:	Örgütsel Stres Düzeyine Ait Histogram.....	143
Şekil 3:	İş Tatmin Ölçeğine Ait Histogram.....	144

1. GİRİŞ

Örgüt yönetimlerinde, insan ilişkileri yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte iş görenlerin iş tatminine gösterilen ilgi, önem kazanmaya başlamıştır. Artık günümüzde örgütlerin en önemli değerleri istihdam ettikleri nitelikli insan gücüdür. Gerek iş performansı gerekse yönetimin başarısı, üretimin en önemli faktörü olarak sahip olunan insan gücünün çok iyi tanınmasına bağlıdır. Nitelikli insan gücünün yönetimlerden ve örgütlerden beklentileri artmakta, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise, stres ve iş tatminsizliği sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda örgütlerin başarısı, sürekliliği ve rekabeti için; çalışanlara tatmin sağlayabilen bir iş ve iş ortamının örgüt yönetimi tarafından sağlanması gerekmektedir. Ancak bu sayede örgütler, verimliliği sağlayıp, başarılı olabilirler.

İçinde bulunduğumuz çağda hızlı bir biçimde yaşanan teknolojik, ekonomik, siyasal ve kültürel gelişmeler ve değişimler, örgütlerin ortaya çıkan bu değişikliklere uyum göstermelerini zorunlu hale getirmekte, bunun sonucu olarak ta çalışanlar üzerindeki baskı ve gerilim artmaktadır. “Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz olarak etkilerken; ulaşım sorunu gibi birçok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine ve yaşama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır”. Yaşanılan değişim ve yeniliklerin insanlar üzerinde aşırı bir endişe ve gerilim yaratması, bireyleri “stres”le karşı karşıya getirmektedir.

Stres, günümüzün rekabet ve çatışmalarla dolu iş hayatında bireyin sağlığını ve iş verimliliğini etkileyen önemli kavramlardan birini oluşturmaktadır. İnsanlar değişen sosyo-ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, aile ve iş yaşantısına bağlı olarak birçok stres faktöründen etkilenmektedir.

Modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylen ve aslında insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinen stres, günümüzün oldukça bulaşıcı nitelikli –moda– hastalığı haline gelmiştir. Üstelik birçok başka rahatsızlığı da tetiklemektedir. İnsan, zaman, dolayısıyla para olarak

endüstride muazzam kayıplara neden olması, stresi günümüz iş hayatının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. O kadar ki, stresten etkilenmemek mümkün olamaz hale gelmiştir.

İnsanın, günün ortalama sekiz saatini işinde geçirdiği ve bunu da 20–25 yıl süreyle devam ettirdiği düşünülürse; bireyin işinden tatmin elde etmesinin ne derece önemli olduğu daha iyi anlaşılmaktadır. İş tatmininin sonuçlarının yalnızca birey için değil, örgüt için de önemli sonuçlar doğuracağını anlayan yönetimler, artık insanı örgütün sahip olabileceği en değerli kaynak olarak görmektedir. Bu bağlamda günümüz örgütleri, çalışanların iş ile ilgili değer, yargı, tutum ve davranışları ile birlikte değerlendirmeye başlamış; insanın yalnızca fiziksel varlığı ile değil; duygu, düşünce ve değerleri ile birlikte çalışma ortamında var olduğunu kabul etmişlerdir.

Bir örgütte çalışanların işlerinden sağladıkları tatminin hangi düzeyde ve ne tür değişkenlerin etkisiyle gerçekleştiğinin bilinmesi gerek çalışanlar gerekse örgüt açısından büyük önem taşımaktadır.

Çağdaş yönetim düşüncesine sahip yöneticiler ancak gereksinim ve beklentileri tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden tatmin olan çalışanların iş yaşamında mutlu ve daha üretken olacağını bilincindedirler. Bu bağlamda örgütler açısından rekabet üstünlüğünü sağlama ve sürdürmede, işinden tatmin olan çalışan profiline sahip olmak ve söz konusu tatmin düzeyini daha da yükseltmek için yönetsel faaliyetlerde bulunmak önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışanların psikolojik yapıları, yaptıkları işe veya hizmete doğrudan yansıdığı için, çalışanların stresli olması, örgütün stresli olması anlamına gelmektedir. Stresin neden olduğu her türlü rahatsızlık, psikolojik ve ruhsal sorunlar doğrudan bireyin performansına etki etmekte ve bu durum çalışanın çalışma ilişkilerine ve iş başarısına yansımaktadır.

Bu bağlamda çalışanların yaşamlarının önemli bir bölümünü geçirdikleri örgüt ortamının incelenmesi ve örgütsel stres kaynaklarının ortaya konulması gerekmektedir. Bu alanda yapılan pek çok çalışma, iş ortamında ortaya çıkan stresörleri saptayarak bu etkenleri yok etmenin ya da olumlu strese dönüştürmenin yollarını araştırmışlardır.

Bu çalışma, insanın örgütün en önemli kaynağı olması gerektiği anlayışından yola çıkarak; çalışma yaşamında verimliliği ve insan sağlığını olumsuz yönde etkileyen

örgütsel stres kaynaklarının belirlenmesi ve bu stres kaynaklarının azaltılmasının iş tatmini bakımından önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Belirlenecek yöntem ve faaliyetler sayesinde; çalışanlar arasında daha uyumlu ilişkiler kurulabilir, verilen hizmetin kalitesi arttırılabilir ve çalışma ortamı sağlığa zararsız, stresin daha az olduğu bir çalışma ortamına dönüştürülebilir.

Çalışmanın birinci bölümünde, konunun önemine ilişkin bir giriş yapılmıştır. İkinci bölümde stres kavramına yönelik bir başlangıç yapılarak, stresin tanımı, aşamaları, stresin belirtileri, stresin kaynakları ve detaylı olarak örgütsel stres kaynaklarına değinilerek bireysel ve örgütsel yaşamda stresin sonuçları, stresle baş etme yöntemleri ve araştırmanın uygulama alanı olan sağlık sektöründe genel olarak hissedilen stres konuları açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, iş tatmini kavramının tanımı, iş tatmini kuramları, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, iş tatminsizliği ve sonuçları konuları incelenmiş, ayrıca araştırmaya konu olan sağlık sektörü açısından iş tatmini konusu ele alınmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, çalışanların iş stresi ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin sağlık sektöründe incelenmesine yönelik araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri modeli, yöntemi, bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise, araştırmanın sonuçlarına ve sonuçlar doğrultusunda bir takım öneriler yer almaktadır.

2. STRES

2.1. STRES KAVRAMI VE STRES KAYNAKLARI

Günlük yaşamda hemen herkesin kullandığı bir kavram olan stres son yıllarda üzerinde yapılan araştırmaların artmasına karşın, insanoğlunun yaratıldığı günden beri varlığını hissettiren bir durumdur. İnsanlar alışık olmadıkları bir durumla karşı karşıya kalınca önce denemenin zorluğunu sonra ona alışmaya başladığını sonra ise ona daha fazla dayanamadığını görmüş olmalıdır¹.

Modern çağda iletişim ve teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmeler, insan yaşamının tüm boyutlarını etkilemektedir. Söz konusu gelişmelerin avantajlarının yanında, dezavantajlarının da olduğu bir gerçektir. Günümüzde bireylerin, örgütlerin ve toplumların değişimi yakından takip etmeleri ve kendilerini değişen koşullara uydurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Değişime uyum sağlama zorunluluğunun birey üzerinde oluşturduğu olumsuz etki ise stresi popüler bir olgu olarak gündeme getirmiştir.

Alvin Toffler, Gelecek Korkusu (Future Shock) isimli kitabında, değişimin gelecekte de devam edeceğini, hatta daha da hızlanacağı vurgulanmaktadır. Bu durum, insanın alacağı bilgilerin, vereceği kararların ve yapacağı seçimlerin, gelecekte daha da karmaşıklaşarak çoğalacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, stresin gelecekte de önemini artırarak devam edeceği görülmektedir.

Stres sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda birçoklarının da yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımının farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklı farklıdır. Bugün özellikle değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların

¹ Hans Selye , **Stres Without Distress Teach Yourself Books**,(London ,1997), 26

sürekli bir şeyler kaçıyormuş korku ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi günlük yaşamın bir parçası haline getirmiştir².

Gerilim, endişe, kuşku, tedirginlik, huzursuzluk, korku, heyecan gibi duyguları bir arada ifade eden stres, günümüzde yaşamımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Giderek zorlaşan yaşam koşulları, hızlı değişimin getirdiği belirsizlikler ve insan ilişkilerinin değişmesi stresi arttıran faktörlerdir. Kentleşme, teknoloji, doğal olaylar ve benzeri dışsal faktörler de yaşam dengelerini bozmakta ve bu değişime ayak uydurmakta zorlanan insanlar stresi giderek daha yoğun yaşamaktadırlar. Organizasyonda yapılacak bir değişim en önemli stres faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir³.

Günümüz gelişmiş sanayi toplumları geçmiş dönemlerden farklı olarak iş ve toplum hayatında daha çok stres yaşamaktadır. Çünkü günümüzün modern toplumları, çalışma ve sosyal yaşama küçümsenmeyecek oranda bir hareketlilik ve hız getirmiştir. Böyle bir ortamda yaşamlarını devam ettiren insanların çağın gerçeği olan stresle karşılaşmaları kaçınılmaz olmuştur⁴.

Bunun yanında günümüzde artan teknolojik değişimler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz ve politik istikrarsızlık çalışanların iş ve yasama ortamlarının geleceğinin belirsizliğini artırmaktadır. Bunlara ek olarak, kentsel kirlenme, çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilerken; ulaşım sorunu gibi birçok sorun da fiziksel ve psikolojik olarak onların yıpranmalarına ve yasama sevinçlerini kaybetmelerine yol açmaktadır.

Küreselleşmenin hızlanması ise, bir yandan mevcut iş ortamlarını ve iş tiplerini, diğer yandan ülkelerin sosyal özelliklerini değiştirerek çalışanların yaşam tarzlarında kararsızlık ve dengesizliğe neden olmaktadır. Ayrıca, iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler çalışanlar arasındaki ikili iletişimi giderek yok etmektedir. Bu durum çalışanları bir ortamda başkalarıyla paylaşmak istedikleri şeylerden uzaklaştırarak yalnızlığa itmektedir. Çağımızın bu modern teknoloji olanakları, çalışanların sorunlarının çözümünün bir parçası olacağı yerde, giderek daha çok sorunlarının bir parçası olmaktadır. Bütün bu etkenler, çalışanları her gün biraz daha çekingenlik,

² Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim** ,(İstanbul: Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi No:14, 2000), 201–202.

³ C.Douglas Ward, “The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations,” **Journal of Industrial Technology**, Vol.16, No.4(2000), 3.

⁴ Salih Güney, **Stres ve Stresle Başa Çıkma**, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), 551.

tedirginlik, endişe, korku ve gerilime itmektedir. Kısacası, çalışanlar gittikçe daha fazla stres yaşamaktadırlar⁵.

2.1.1. Stres Tanımı

Günümüzde stresin çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Her tanımda stresin belirli bir yönü ön plana çıkarılmaktadır. Tanımların ortak noktası ise stresin insan vücuduna ve psikolojik yapısına olan etkilerinin çok büyük olduğudur.

Bugün, büyük metropollerde yaşayan insanların hemen hepsinin günlük yaşamının bir parçası haline gelen stres, pek çok çalışmaya konu olmuş ve pek çok bilim insanı tarafından birbirine benzer şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

Stres sözcüğü Latince "Estrictia" fiilinden türetilmiştir. Fiil olarak; baskı yapmak, bastırmak, germek, önem vermek, yüklemek, zorlamak, isim olarak ise; baskı, basınç, zor anlamlarında kullanılmaktadır. Edward A. Dreyfus, "Stres Nedir?" adlı yazısında stresi “insan vücudunun anormal durumlar karşısındaki tepkisidir” diye tanımlamıştır.

Stres kelimesi ne anlama geliyor, sorusunu iki ayrı açıdan cevaplamak gerekir. Çünkü bu kelime iki ayrı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi organizmanın durumudur, yani insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu. Burada stres kelimesi ile kişinin fizyolojik, biyokimyasal, psikolojik stres tepkileri anlatılır. Stres kelimesinin ifade ettiği diğer anlam ise organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Bilim dilinde stres vericiler (stressor) olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak,soğuk vb), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb), veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel değişim vb) içerikli olabilir.Stres günümüzde öylesine geniş ve büyük bir başlık oluşturmuştur ki, bazı psikologlar “stres ne değildir” sorusuna cevap arayarak stres tanımına yaklaşmaktadırlar⁶.

Stres en genel anlamıyla bireyin yaşadığı çevreden kendisine yönelen istemlerle, kendi değerleri, tutumları, gereksinimleri, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bedensel ve sosyo-psişik bir gerilim durumudur. Bir

⁵Hasan Ekinci, “Süleyman Ekici, İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (2003): 109.

⁶ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 24. bs. (İstanbul: Remzi Kitabevi), 303.

başka tanımda stres; organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması ile oluşan ve yansımaları psikolojik ve sosyal düzeylerde gösteren bir durumdur.⁷Diğer bir tanımlamayla stres; farklı kişiler üzerinde değişik etkileri olan bireyin endişe, üzüntü, gerilim ve baskıya yol açan duyguları yaşamasıdır⁸.

Stres kavramını ilk kez ortaya atan Hans Selye stresi, organizmanın her türlü değişmeye özel olmayan tepkisi olarak tanımlamıştır. Hans Selye'nin çok yaygın olarak benimsenen bu tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın her türlü isteme bedeninin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir. Selye'nin bu tanımındaki bazı öğelerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. İlk olarak stres , 'bedenin bir tepkisidir'.Bunun anlamı, stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki meydana getirmesidir. Buna göre stres fizyolojik bir durumdur ve endişe, kaygı, depresyon veya engellenme değildir. Bu zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir, ancak kendileri stres değildir. Bazen psikoloji literatüründe kaygı ile stres eş anlamlı kullanılmıştır. Kaygı stresi hızlandırabilir, fakat stresin kendisi değildir. Geç kalındığında kırmızı ışıktaki durmak zorunda kalınması stres değildir. Stres, bedenine olaya yanıtıdır. Stres memnuniyet verici olup olmadığı dikkate alınmaksızın her türlü isteme vücudunun uyum sağlamak için gösterdiği geleneksel tepkisidir⁹.

“Stres” sözcüğü modern sözcük dağarcığımızda belirgin bir yer edinmiştir ve pek çok anlamda kullanılmaktadır. Farklı kültürlerden, ırklardan, sosyal statüdeki insanlardan farklı şekillerde kullanıldığını duyduğumuz “stres” sözcüğü insanların rahatsızlık duyduğu farklı deneyimlerini ifade ederken kullanılmakta; çoğunlukla “bir baskı altında oluşan basınç ya da gerilim” anlamı taşımaktadır.

Schermerborn'a göre “ Stres, bireylerin karşılaştığı olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar ortaya çıktığı zaman oluşan bir gerilim durumu" dur. Özellikle işletmeler yönünden ele alınan bir tanımda ise stres, “ Bireylerin çalışma ve iş çevrelerindeki yeni ve tehdit edici faktörlere tepki “ olarak açıklanmaktadır. Çatışma ortamında varlığını gittikçe hissettiren stres, fizyolojik, psikolojik ve sosyal yönleri ile ele alınabilen bir olgudur.

⁷ İhsan Yüksel, “İş Stresi ve İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi; Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c:17, s.1-2(Nisan 2003): 302.

⁸ J.M. Ivancevich, M.T. Mattason, **Organizational Stress and Management**, (Irwin Pub 1996) 648.

⁹ Allen.R,Human, **Stres, Its Nature and Control**, (New York:Prentice Hall Pub,1990), 111.

Paksoy’a göre stres için “bireyin çevreden gelen talep/talepleri karşılama durumunda kendini yetersiz hissetmesi ve bunun sonucunda onda oluşan kaygı ve gerilim durumudur” denebilir¹⁰.

Ivancewich, Gibson ve Donnelly’nin geliştirdiği ve günümüzde en çok kullanılan tanıma göre stres; bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranış olup, kişi üzerinde aşırı psikolojik ve fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucudur¹¹.

Stres, bireyin çevresel uyaranlara yeterli şekilde ya da araçsal olarak tepkide bulunmasını engelleyen bir dizi koşul, ya da aşırı yıpranma, organizmada olumsuz bazı etkiler, kronik yorgunluk, gerilim, üzüntü, fiziksel zarar, sinir bozukluğu veya benlik saygısının kaybı gibi karşılığında tepkide bulunduğu koşullar dizisidir. Stres, insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepkidir. Stres, bireyin tehdit edici, çevresel ve içsel faktörlere karşı gösterdiği tepkidir. Stres, insanların kontrol dışında gelişen ve bu kontrolsüzlük nedeniyle bireyin zihinsel ve psikolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir durumdur¹².

Stres bireyi rahatsız eden ortamın, gürültü, zorlama, aşırı iş yükü gibi, ortaya çıkardığı herhangi bir düzen bozukluğuna organizmanın verdiği bir cevaptır¹³. Stres, bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve / veya psikolojik zorlanmaya karşı bir tepkinin sonucudur¹⁴.

Genel bir tanımlamayla stres, insanın içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda, vücudunda özel biyokimyasal salgılar oluşarak, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçme durumudur. Psikolojik anlamda stres, kişiye özgü ve onun bireysel bütünlüğünü zorlayıcı ve bozucu etkenlerdir. Stresi, fizyolojik ya da psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derecede yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü şeklinde ortaya çıkan, psikolojik rahatsızlık durumu olarak tanımlayabiliriz.

¹⁰ Mehmet Paksoy, “İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış”, **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 15, s.2, (Kasım 1986): 46.

¹¹ Mustafa Okutan, Dilaver Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkabilme Yöntemleri; Bir Alan Uygulaması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.3(2002): 17.

¹² Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, (Ankara: Seçkin Yayınları, 2004), 189.

¹³ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, (İzmir: Barış Yayınları, 1999), 341.

¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, (Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001), 231.

2.1.2. Stresin Aşamaları

Hans Selye, vücudun stres tepkisinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleştiğini belirterek, ortaya çıkan tüm fizyolojik değişimleri kapsayan mekanizmaya Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) adını vermiştir. Selye'ye göre, Genel Uyum Sendromu, stres ve stresle baş etme sürecini tetkik etme yoludur ve üç aşamadan oluşmaktadır¹⁵:

- _ Alarm Tepkisi (The Alarm Reaction)
- _ Direnç Aşaması (The Resistance Stage)
- _ Tükenme Aşaması (The Exhaustion Stage)

- **Alarm Tepkisi**

Savaş ya da kaç tepkisinin ortaya çıktığı asama, "alarm aşaması" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada organizmanın stres ile karşılaştığında gösterdiği değişiklikler gözlenmektedir.

Alarm aşamasında dış stres kaynağı organizmada çeşitli tepkilere neden olmaktadır. Bu aşamada, nefes alıp vermede, kalp atışı, kan basıncı ve hormon salgılanmasında artışlar gibi fizyolojik ve kimyasal birtakım reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır. Stres kaynağı etkisini devam ettirirse, genel uyum süreci direnç aşamasına geçmektedir¹⁶.

- **Direnç Aşaması**

Alarm aşamasını, “uyum” ya da “direnme aşaması” izlemektedir. Stres kaynağına uyum sağlanırsa her şey normale dönmektedir. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılmaktadır. Direnme aşamasında birey, strese karşı koymak için elinden gelen tüm gayreti ortaya koymakta ve stresli bir insanın davranışlarını göstermektedir. Belirli bir süre bireyin davranışlarında ve yaşantısında bu durum gözlenebilmektedir¹⁷.

Stres yapıcının etkisi devam ederken “uyuma elverişli” bir durum oluşursa, direnç tepkisi ortaya çıkmakta ve kişi sistematik kontrollü davranışlar sergilemeye başlamaktadır. Böylece alarm tepkisiyle ortaya çıkan özel davranışlar ortadan kalkmakta, direnç normalin üzerine çıkmaktadır. Dışarıdan normal görülen birey

¹⁵ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**. (İstanbul: Beta Basım Yayım,2000), 301.

¹⁶ Aliye Aktaş, Ramazan Aktaş, “İs Stresi”,**Verimlilik Dergisi**, s. 1. (1992): 155.

¹⁷ Nezahat Güçlü, “Stres Yönetimi”,**Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, c. 21,s.1(2001): s.94.

fiziksel olarak normal değildir. Bu evrede uzun süre kalınması bireyin, peptik ülser, yüksek kan basıncı, kardiyovasküler hastalıklar gibi hastalıklara yakalanma riskini arttırmaktadır¹⁸.

Bu dönemde organizma, ilave savunma önlemleri ile direncini normalin üstüne çıkarır. Organizmanın uyarılma eşiği yükselmiştir. Aynı türdeki uyarıcılardan çok fazla etkilenmez; ancak bu direncin de bir sınırı vardır. Eğer organizma bu direnç dönemini başarı ile asarsa beden normal koşullarına döner; fakat başarısız olursa fiziki ve psikolojik güçler bedeni fonksiyonların ayakta kalmasını sağlayamaz duruma gelir. Bu da sistemin çökmesine yani savaşın kaybedilmesine sebep olur.

- **Tükenme Aşaması**

Eğer stres kaynağı ile başa çıkılamaz ve uyum sağlanamaz ise, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve üçüncü asamaya geçilir. Bu asamaya “tükenme aşaması” denir. Tükenme aşamasında, parasempatik sinir sistemi etkindir. Kişi tükenmiştir ve stres kaynağı hala mevcuttur. Bu aşamada uzun süreli stres kaynakları ile mücadele edilemez ve kişi başka stres kaynaklarının olumsuz etkilerine de açık hale gelir¹⁹.

Stres verici olayın süresinin uzun olması sonucunda bütünlüğü korumaya yönelik savaşın kaybedilmesi ile bu döneme gelinir. Bu dönemde bazen yeniden alarm tepkilerinin ortaya çıktığı görülmüşse de bunun herkes için geçerli bir durum olduğunu söylemek zordur; çünkü canlıların her birinin enerji ve uyum yetenekleri birbirinden farklılıklar gösterir. Genelde devam eden ve kişinin hayatını olumsuz etkileyen, basa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulur ve uyum enerjisi biter. Dinlenme ve uyku ile vücut yenilenebilir; fakat bu her zaman işe yaramayabilir. Yorgunluk dönemi, kişinin hastalıklara çok açık olduğu bir dönemdir.

Selye’ye göre stres yapıcılar kuvvetli değilse stres mutlaka kötü değildir. Stresin bireyi esneme sınırına ittiği, motive edici ve performans arttırıcı olumlu yapıcı etkisi olduğu ve kişilere kuvvet verdiği de söylenebilmektedir. Stres genellikle olumsuz anlamda ele alınmakla birlikte Selye, organizmanın gelişmesi için belirli ölçüler içinde stresin gerekli olduğunu belirtmektedir²⁰.

¹⁸İlhan Erdoğan, “İşletmelerde Davranış”, **İÜ İşletme Fakültesi Yayını**: (İstanbul,1994): 92.

¹⁹İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, 3. bs. (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008) , 5.

²⁰Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, (Ankara: TODAİE Yayını,1993), 111.

2.1.3. Stresin Belirtileri

Stresin belirtileri dört şekildedir. Bunlar stresin fizyolojik belirtileri, stresin duygusal ve davranışsal belirtileri, stresin zihinsel belirtileri ve stresin sosyal belirtileri olarak sıralanabilir.

2.1.3.1. Stresin Fizyolojik Belirtileri

Stresin fiziksel belirtileri şu şekilde sıralanabilir: baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatması, döküntü, kas ağrıları, kabızlık, ishal, hazımsızlık, aşırı terleme, yorgunluk veya enerji kaybı, kaza yapma eğiliminde artış²¹.

2.1.3.2. Stresin Duygusal ve Davranışsal Belirtileri

Aşırı tedirginlik endişe ve korku, depresyon veya çabuk ağlama, alınganlık ve çabuk sinirlenme, güvensizlik hissi, yakında öleceği veya bir tehlikeye kurban gideceği duygusu, kaza ve ölüm, tatil yapmaktan çekinme anlamsız bulma, duygusal olarak tükendiğini hissetmek, işe sürekli olarak odaklanamama, bir işi tamamlamadan diğer bir işe başlama olarak sıralanabilir. Kişinin durumu bu şekilde devam ettiğinde yakında akut veya kronik bir takım rahatsızlıklara yakalanma olasılığı yüksektir²².

2.1.3.3. Stresin Zihinsel Belirtileri

Stresin zihinsel belirtileri şu şekilde sıralanabilir: sık sık hafıza kaybı, düşüncelerin zihne hücum etmesi, konsantrasyonda güçlük çekilmesi, hüküm vermede güçlük çekme, kafa karışıklığı, karamsarlık, fobiler, hatalarda artış, intihar etme düşüncesi²³.

2.1.3.4. Stresin Sosyal Belirtileri

İnsanlara karşı güvensizlik, diğer insanlardan soyutlanma, başkalarını suçlama, randevulara gitmemek, yalnız kalma isteği, insanlara sıkıntı vermek, insanlarda hata bulmaya çalışmak veya sözle rencide etmek, haddinden fazla savunmacı tutum, birçok kişiye birden kūs olmak gibi belirtiler stresin sosyal belirtileri olarak sayılabilir²⁴.

²¹ Barbara J. Braham, **Stres Yönetimi**, çev: Vedat Diker (İstanbul: Hayat Yayınları, 1998), 52.

²² Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), 308.

²³ Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), 19.

²⁴ Şahin Uçar “İş Stresi”,
<http://www.tavsiyedyorum.com/makale/3042.htm> [29.10.2005].

2.1.4. Stres Kaynakları

Stres kaynaklarının bilim adamları tarafından çok değişik şekilde sıralandığı görülmektedir. Araştırmalar da ortaya çıkan temel stres kaynaklarının; bireysel, çevresel ve örgütsel stres kaynakları olarak tasnif edilmeye çalışıldığını görmekteyiz.

2.1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Bireyin kendisi ile ilgili stres kaynakları, onun fizyolojik veya biyolojik özellikleri ile ilgili olabilir. Bunlar; bireyde çeşitli sistem bozuklukları, fizyolojik bozukluklar, salgı bezleri ve hormonol denge düzensizliklerine bağlı olarak ortaya çıkan biyolojik stres kaynakları olabileceği gibi, yaşam koşullarının ağırlığı ve refah düzeyine bağlı olarak gelişen genel ekonomik yetersizlikler, özellikle temel ihtiyaçların karşılanmasında yaşanan sıkıntılar, kişilik özelliklerinin strese yatkın olması, psikolojik stres kaynakları olabilir.

Günümüzün modern sonrası(post-modern) yönetim yaklaşımlarında, insanları “fiziksel”, “duygusal” ve “zihinsel” olarak ayrı ayrı ele alan yaklaşımlar, klasik yönetim yaklaşımına ait yanlışlıklar olarak görülmektedir. Bugünkü yönetim yaklaşımında esas olan, bireyin bütün insani özelliklerini birlikte ele almaktır²⁵.

Psikologlar açısından stres, onu zihinde taşıyan bireye aittir. Farklı bireylerin aynı olaya farklı tepki ve yaklaşımları mevcuttur. Bu farklılık zihinsel şartlardan sosyal şartlara kadar uzanan faktörlerden kaynaklanmaktadır. Hatta birey bir gün önce önemsemediği olaylara bir gün sonra ters tepkiler verebilmektedir.

Algılama farklılıkları, deneyimler, aile sorunları, aile üyeleri arasındaki ilişkiler, çocukların yetiştirilmesi, eğitimi, eslerin iş sorunlarını eve taşımaları, boşanma, ölüm gibi nedenler bireysel stres yaratan unsurlar içinde sayılmaktadır²⁶.

Bireylerin stresten etkilenme süreleri de birbirinden farklıdır. Bazı bireyler daha şiddetli ve süratle alarm durumuna geçerek stresten daha çabuk etkilenirken, bazı bireyler ise daha yavaş ve daha geç alarm durumuna geçmektedirler. Yine benzer şekilde bazı bireylerin strese dayanıklılığı daha uzundur. Bazı bireylerin direnç düzeyleri diğer bireylerden daha düşük veya daha yüksek olabilmektedir²⁷.

²⁵ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. bs. (İstanbul: Seçkin Yayıncılık,2007), 208.

²⁶ Eren Gümüştekin, GültenÖztemiz, Ali Bircan,”Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, c. 14, s.11,(2005): 277.

²⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000), 289.

2.1.4.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişinin birey olarak taşıdığı özellikleri örgüte taşımaması düşünülemez. Stresi algılamada ve yaşamada kişilik özelliklerinin önemi bilinmektedir.

Kişilik, çalışanın örgüt içindeki davranışında önemli olduğu kadar çalışanın örgütsel stres kaynaklarından etkilenmesinde de önemlidir.

İnsan kişiliğini değişik bir bakışla sınıflandıran iki hekim, M.Friedman ve R.Rosenham, çok sayıda erkeği incelemiş ve onları A ve B tipi olarak iki kümede toplamışlardır. Bu iki kalp cerrahisi araştırmacının yılları kapsayan çalışmaları hangi kişilik özelliklerinin strese ve onun olumsuz etkilerine daha yatkın olduklarını saptamayı amaçlar. Yapılan ilk araştırmalar da geleneksel risk faktörlerinin kalp damar hastalıklarının ancak yarısını açıkladığını, başka faktörlerin de katkılarının olabileceğini göstermiştir²⁸. Yaşanan parasal sıkıntılar, aile içi çatışmalar, işin beklentilerinin fazla olması ve kişinin kapasitesinin bu beklentilerin altında olması kişinin stresi daha yoğun yaşamasına sebep olur. Eğer kişi yeterli bir psikolojik altyapıya ve sosyal çevreye sahip değilse stresin zararlı etkilerine maruz kalır.

Bazı insanlar, kişilik özellikleri, yaşları, cinsiyet farkları, beslenme alışkanlıkları, sosyal destek olanakları, stresle baş etme becerileri gibi nedenlerle bir başkası için stres yaratan bir durumdan daha az etkilenmekte ve sonuçta daha az davranışsal, zihinsel ya da fiziksel sorun yaşamaktadır. A tipi olarak adlandırılan bazı insanların yaşamları adeta kavga, gerilim, telaş, baskı üzerine kurulmuştur; dengesiz, sağlıksız ve mutsuz bir hayat yaşarlar. Buna karşın, B Tipi insanlar rahatlamayı ve gerilimden kurtulmayı bilirler; dengeli, sağlıklı ve mutlu yasarlar, bu insanların espri anlayışları, yaratıcılıkları, ilişki kurma becerileri gelişmiştir. Bunlar haklarını savunurlar, coşku ile çalışırlar, karşılarındaki insanlara ilgi ve saygı duyarlar²⁹.

a.A Tipi Kişilik Özellikleri

A tipi kişilik özellikleri 1950 yılında Meyer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki kardiyolog tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu iki kardiyolog hastalarıyla yaptıkları gösterdiğinin farkına varmış ve özellikleri "A Tipi Davranış" özellikleri olarak

²⁸ Andrew Steptoe, "Burden of Psychological Adversity and Vulnerability in Middle Age," *Psychomatic Medicine*, Vol.65(2003):1029.

²⁹ İsmet Barutçugil, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık,2002), 159.

adlandırmışlardır. A tipi kişilik özellikleri gösteren bir kişinin sahip olduğu karakteristiklerden bazıları aşağıdaki gibidir³⁰.

- Çok kısa zaman periyodu içinde pek çok işi yetiştirmeye çalışmak,
- Sinirlilik, hırslı ve rekabetçi olma,
- Çok hızlı konuşma, karşısında yavaş konuşanlara tahammül edememe ve konuşmalarını bitirmeleri için onların yerine cümleleri tamamlama ya da lafı karşısındakinin ağzına tıkma,
- Sabırsızlık, beklemekten nefret etme, beklemeyi değerli zamanın kaybı olarak görme,
- Sürekli olarak bir yerlere ya da bir şeylere yetişmeye çalışma,
- Olaylarla, insanlarla ya da bir şeylerle mücadele içinde olma,
- Çoğunlukla hoşgörüsüz, mükemmeliyetçi olma, hataları kabul etmeme ve karşısındaki herkesten de aynı mükemmeliyetçiliği bekleme.

Örgütlerin çoğu A tipi davranış özellikleri gösteren kişileri ödüllendirmekte ve kendi yöneticilerinden A tipi davranış modellerini benimsemelerini beklemektedirler. Bu nedenle de örgütlerdeki pek çok erkek ve giderek de kadın iş görenler fiziksel ve zihinsel sağlıkları pahasına bu özellikleri göstermektedirler³¹.

b.B Tipi Kişilik Özellikleri

B Tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Zamanı sorun etmezler, rahat ve sabırlıdır. Başarı konusunda aşırı hırslı değildirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yaptıkları işten zevk almayı bilirler. İşleriyle ilgili rahatlıkları onlara suçluluk duygusu vermez, sakin ve düzenli çalışırlar.

B tipi davranış özellikleri sergileyen insanlar A tipinin tersidir diyebiliriz. B tipi insanlar oldukça sakin, kendinden emin, başarıyla ve zaman kavramıyla çok da fazla ilgilenmeyen, çalışkan ve sabırlı olma özellikleri sergilerler. Sağlıklarıyla yakından ilgilidirler, kendilerine zaman ayırırlar. Sosyaldirler ve kolaylıkla arkadaş olurlar. Stres etkisinden A tipine göre daha kolay kurtulurlar.

³⁰ Acar Baltaş, Zuhale Baltaş, **Stres ve Basa Çıkma Yolları**, (İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991), 222.

³¹ İnci Artan, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, (İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No:10, 1986), 99.

A tipi özellikler gösteren birini zamana karşı yarışan bir yarış atına benzetecek olursak, B tipi içinde sürekli aynı hızda ilerleyen bir kaplumbağa benzetmesi yapmak uygun olabilir.

c. Karma Tip Kişilik Özellikleri

Örgütlerde çalışan bireyler A ve B tipinin özelliklerini karışık olarak da taşıyabilirler. Bu tip insanlara “karma” denilir. Ancak önemli olan bireyin hangi tipin özelliklerine daha yakın davranışlar sergilediğidir. Çalışanları gruplandırırken karma tipin varlığını da kabul etmek ve buna göre örgüt iklimini belirlemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır.

2.1.4.1.2. Zihinsel Etkinlik (Zekâ)

Zekâ ile stres arasında iki yönlü bir ilişki mevcuttur. İnsanların düşünme yeteneğinin bütünü onun zekâsı olarak ele alındığında, stresten etkilenmenin veya strese karşı koyabilmenin önemli ölçüde zekâ ile doğru orantılı olduğu düşünülebilir. Organizmanın stres tepkisi bir uyum belirtisidir. Diğer yandan, zekânın tanımlarında ise, “yeni durumlara ve uyaranlara uyabilme yeteneği” açıklaması mevcuttur. Bir başka ifade ile zekâ, yaşanan olaylarda akılcı davranış sürecini organize eden bir sistemdir. Stres ortamı, bireylerin rahat ve doğru karar vermelerini ve zihinsel potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirmelerini engellemektedir. 1970’li yıllarda S. Begap ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sonuçları, psikolojik ve sosyal streslerin bireyin kapasitesini etkilediğini ortaya koymaktadır³².

2.1.4.1.3. Bireyin Özel Hayatı ve Kariyer Değişiklikleri

Aile yapısı ve ailedeki ilişkiler kişilerin stresten kurtulmaları veya daha fazla strese girmelerinde önemli bir etkidir. Genellikle yapılan çalışmalarda, ev kadınının aile içindeki rolü gereği ortaya çıkan rol çatışmasına ve özellikle de rol yüküne önem verilmediği görülmektedir. Gerçekte ev kadınlığı, çocuk bakımı, eşlik ve annelik rolü, ücretli çalışanların rol yükü ve çatışmasından daha kolay değildir. Buna bir de kadının iş yerindeki rolü yüklenince, gerçekten kadınlarda kaçınılmaz gerginlikler ortaya çıkmaktadır. Geleneksel ailelerde hala eş ve çocukların bakımının ve aile düzeninin kurulmasının kadının sorumluluğunda olduğu görülürse, bu tür koşullarda meydana gelen başarısızlık ya da hatalar kadınlarda daha çok stres yaratmaktadır.

³² Baltaş ,Baltaş, 2002, 208.

Bunun yanında bir de işyerinde çalışan kadın, yukarıda ifade edildiği gibi çift yönlü sorumluluk ve baskı altında kalabilmektedir. Kadın hem bir taraftan evdeki yükümlülüklerini yerine getirirken aynı zamanda işteki performansını artırma gayreti içine girmek zorunda kalmakta ve bu yüzden yaşamış olduğu stres onu yıpratmaktadır³³.

İş stresinin özel yaşama olan etkileri ile ilgili yapılan araştırmalara göre, stresi özel yaşamlarına taşıyan gruplar arasında; monoton, çalışana çok az özerklik tanıyan ve a nitelik gerektiren işlerde çalışanların ön sıralarda yer aldığı belirlenmiştir. Bunun yanında halkla yoğun ilişkiyi gerektiren işlerde çalışanlar streslerini, diğer mesleklere göre ailelerine daha çok yansıtmaktadır. Polisler ve polis aileleri üzerinde yapılan bir araştırmada, stresli polislerin, stresli olmayanlara göre çalışma saatleri dışında daha sinirli, gerilimli, kaygılı, her şeyden yakınan, fiziksel yorgunluk duymalarına rağmen uykusuzluk çeken bireyler oldukları belirlenmiştir. Diğer yandan, strese yakalanmış polislerin aile sorunlarıyla ilgilenmedikleri ve çok az dostları olduğu saptanmıştır. İşyeri stresi Avrupa’ da çalışanlar arasında en önemli stres sebeplerinin başında gelmektedir. Japonya’da ise “karoshi” olarak adlandırılan yoğun çalışmanın yarattığı ölüm önemli bir gündem maddesi olarak yerini korumaktadır. Aynı zamanda “karajisatu” olarak adlandırılan yoğun çalışmadan dolayı yaşanan intiharlar Japonya’ da azımsanmayacak orandadır³⁴.

Yapılan araştırmalar kişinin başkalarına karşı duyduğu kızgınlık hislerinin kalp damar rahatsızlıklarına sebep olduğunu ve yaşam kalitesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bastırılmış kızgınlık ve açığa vurulmayan kızgınlık duyguları hem kadın hem de erkeklerde erken ölüm riskini ortaya çıkarmaktadır. Buna rağmen kadınlar erkeklere nazaran kalbi yoran bu stres etkenlerinden daha az zarar görmektedirler. Birçok işyerinde çatışma kaçınılmazdır. Çünkü kişilerin amaç ve beklentileri birbirinden farklıdır³⁵.

Yapılan araştırmalar ani hayat değişimlerinin de insan üzerine aşırı stres yarattığını doğrulamıştır. Hayat değişimleri yavaş(yaşlanma) ve ani (aile bireylerinden binin ölümü) olabilir. Yeni sorumluluklarla yeni bir işe aniden başlama insanlarda stres

³³Saroj Parasuraman, “Role Stressors,Social Support,and WellBeing Among Two-Career Couples”,**Journal of Organizational Behaviour**,Vol.13,No.4,(1992):339.

³⁴ M.Asberg,”Stress and Burnout, A Growing Problem for Non-Maual Workers”,**International Metal Workers Association**,(Geneva,2001), 9.

³⁵ Louis R, Pondy Louis R., “Reflections on Organizational Conflict,” **Journal Of Organizational Behaviour**, Vol.13,No.3,(1992):231.

yaratabilir. Aynı şekilde kapasitesini yeterince kullanamayacağı veya kapasitesini aşan bir işe veya makama terfi edilme insanlarda stres oluşturabilir. Bu stres nedeniyle performanslarında düşmeler görülebilir.

Thomas Holmes ve Richard Rahe stres yaratıcı olayları gösteren bir envanter geliştirmişlerdir. Bu envanterde insan yaşamında meydana gelebilecek 43 olaya önem sıralarına göre ağırlık verimlilerdir. Stres envanterinde verilen sayıların toplamının bir yılda 300 puanı geçmesi durumunda kişinin hastalığa yakalanması olasılığı %70 olarak belirlenmiştir. Bu envanterdeki olaylara örnek olarak; eşlerden birinin ölümü, boşanma, ayrılma, aile bireylerinden birinin ölümü, yaralanma ve hastalanma, evlenme, çok miktarda borçlanma, çalışma saat ve koşullarındaki değişiklikler, tatil, yaşam koşullarındaki değişiklikler vb. verilebilir³⁶.

2.1.4.2. Çevresel Stres Kaynakları

Strese yol açan birçok çevre faktörü vardır. Fakat fiziki çevre çoğu zaman bu faktörlerden biri olarak algılanmaz. Bu nedenle strese bağlı olarak gözlenen belirtilerin ana nedeninin fiziki çevre olduğu anlaşılmayabilir. Bireyin yaşadığı genel çevre ile ilgili stres kaynakları, iş hayatı dışındaki stres kaynaklarıdır.

İşletmelerde örgütsel stres, belirli sınırlar içerisinde örgüt dışı stres kaynakları ile kuşatılmış durumdadır. Çevresel etmenlerin etkisi ile hedeflerini değiştirmek durumunda kalan çalışanlar gerilim ve strese kapılmaktadırlar. Özellikle açık sistem anlayışı çerçevesinde yapılacak sağlıklı bir değerlendirme, iş stresinin işletmede geçirilen olaylarla sınırlı olmadığı sonucunu vermektedir. Çalışanların günlük yaşantısında karşı karşıya kaldığı toplumsal ve teknolojik değişmelerin, yaşanan kentin genel problemlerinin, ekonomik koşulların, politik gelişmelerin ve doğal felaketlerin birer stres kaynağı olduğu açıktır.

Çevresel faktörlerle ilişkili stres kaynakları bir ölçüde örgütsel yapıya bağlı stres kaynaklarını da şekillendirmektedir. Çoğu kez çalışanların günlük yaşantısından kaynaklanan sorunlar onların iş hayatını etkilemekte, işe dönük yetenek ve özelliklerinin başarıya yansımaları biçimlendirmektedir. Bu nedenle örgüt dışı yaşantıya bağlı stres kaynakları örgütsel stres kaynaklarını etkilemekte, bazı

³⁶ Serpil Aytaç, “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c:4, s:1, (2002): 8.

durumlarda örgütsel stresin çalışanlar üzerindeki etkisini göreceli olarak azaltmakta ve çoğunlukla da işletmelerde örgütsel stresi katlayarak artırmaktadır³⁷.

2.1.4.2.1. Fiziksel Çevre Koşulları

İhtiyacın türü ne olursa olsun, karşılanmadığı zaman, ihtiyaç içindeki bireye acı ve üzüntü verir. Geçiciliğin, yeniliğin ve çeşitliliğin alabildiğince yaşandığı bir ortamda, bu kadar alternatif arasında hangi birini seçeceğine karar veremeyen ve çoğu yapay olarak yaratılan ihtiyaçlar arasında kıvranan insanın buna vereceği karşılık stres altında kalmak olacaktır.

Sağlıksız çalışma koşulları sonucu görülen verimlilik düşüşleri, insan bedeninin çok geniş uyum yeteneğine karşın yine de iyi koşullarda çalışıyorsa çok daha verimli olacağını göstermektedir.

Çalışma ortamında stres yaratan önemli faktörlerden biri, kurumların ergonomiye çok fazla önem vermemesidir. Ergonomik önlemler, çalışanların fiziksel bütünlüğünü koruma yanında, onların fiziksel özelliklerini, fizyolojik ve psikolojik yeteneklerini en uygun biçimde en iyi çalışma ortamını sağlamayı ve böylece çalışanların refahını gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Verimlilik bu nedenle ergonominin ilk amacı değil, ama bir sonucu olmaktadır. Fiziksel koşulların yol açtığı stres tepkileri özellikle bu koşullar ekstrem olduğunda daha belirgindir. Çalışanlar, uygunsuz koşulların etkisinde daha az kaldıklarında ise olumsuz sonuçlar uzun dönemde ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle fiziksel stresörler, özellikle kümülatif etkileri açısından önemlidir³⁸.

2.1.4.2.2. Ekonomik Sorunlar

Ülke ve dünya ekonomisinde yaşanan belirsizlikler, işsizlik ve işten çıkarılma durumları, hayat pahalılığı, yüksek enflasyon ve refah düzeyinin düşük oluşu ve bireyin temel ihtiyaçların karşılama konusunda içinde bulunduğu yetersizlik önemli stres kaynaklarıdır. Bireyin gelir düzeyini yükseltmek için giriştiği “fazla mesai” veya “ek iş” uygulamaları da önemli ölçüde yorgunluğa, dolayısıyla gerilim ve strese neden olmaktadır. Özellikle ekonominin kötüye gittiği zamanlarda kişilerin daha fazla stresle yüz yüze geldikleri bir gerçektir³⁹.

³⁷ Ekici, Ekinci, 2003, 111–112.

³⁸ Vedat Işıkhani, **Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları**, (Ankara: Sandal Yayınları, 2004), 124.

³⁹ Tutar, 2007, 207.

Artan işsizlik, yüksek enflasyon, yüksek faiz gibi ekonomik gelişmeler bireyin üzerinde tehlike ve korkuların oluşmasına neden olmaktadır. Ekonomik krizler nedeniyle “yarın ne olacak” endişesi ile yaşayan bireyler, istikbalinden emin olmayan ve güvenlik duygusunun eksikliğini hisseden insanlara dönüşmektedir⁴⁰.

Yüksek enflasyon ve refah seviyesinin düşük oluşu, kişilerin temel ihtiyaçlarını karşılama konusunda sıkıntıya girmeleri, önemli stres kaynakları olacaktır. Ayrıca birey bu ekonomik sıkıntıları aşmak için girişeceği ek iş veya fazla mesai uygulamalarında aşırı yorgunluğa girecektir ve dolayısıyla bu durum gerilim ve strese neden olacaktır.

2.1.4.2.3. Siyasi ve Politik Belirsizlikler

Özellikle yerleşmiş bir demokrasisi ve hukukun üstün olmadığı toplumlarda, siyasi anlamda istikrar bulmak mümkün değildir. Demokrasinin bütün kurum ve kavramlarının anayasal güçler ve kurumlar tarafından işletilmediği ortamlarda, demokrasiyi özümsemiş bireyin ait olma ihtiyaçlarını tatmin etmelerinin olanağı yoktur. Bu tatminsizlik durumu, genel çevre düzeyinde yaşanan ayrı bir stres kaynağıdır.

Politik belirsizlikler her ne kadar durağan politik sisteme sahip ülkelerde fazla görülmezse de iktidar değişimlerinin her yerde güvensizlik ve dolayısıyla stres doğurması kaçınılmazdır⁴¹.

Sık sık iktidar değişikliği yaşanması belirsizliğe, güvensizliğe ve dolayısıyla da strese neden olmakta ve bu durum aynı zamanda ülke ekonomisinin içinde bulunduğu koşullara da yansımaktadır.

Bunun sonucunda da politik belirsizlikler, iş hayatında yatırımların azalmasına, yüksek enflasyona, yüksek işsizlik ve yüksek faize de neden olarak, bireylerin yarısından endişe ve korku duyarak stres içinde yaşamalarına neden olmaktadır⁴².

Kısaca, siyasi iktidarın ve hükümetin sık değişimi, erken seçimlerin sık sık gündeme gelmesi gibi politik hayattaki belirsizlikler, o ülkede yaşayanlar üzerinde önemli bir stres kaynağı oluşturmaktadır.

⁴⁰ Eren, 2000, 283.

⁴¹ Hasan Can . **Organizasyon ve Yönetim**, (Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005), 367.

⁴² Eren, 2000, 288.

2.1.4.2.4. Sosyal ve Kültürel Değişmeler

Toplum yapısındaki değişmeler kişiler üzerinde stres yaratmaktadır. Çok kısa bir sürede geleneksel toplum yapısından çağdaş bir topluma dönüşme zorunluluğu, bireyler üzerinde zorlanma yaratarak çeşitli uyum sorunlarına yol açmaktadır. Sosyal ve kültürel stres kaynaklarının diyet, iklim, kalıtım, din, toplumsal sınıf, aşırı kalabalık, konut tipi ve yalıtılmışlık duygusu gibi faktörlerden etkilendiği ileri sürülmüştür. Bunların tümü de kültür ve coğrafi yapıya göre değişmektedir⁴³.

Kültürün kendi döngüsü içinde, serbest biçimde değişmesi, daha çok teknoloji kullanımı ve kentleşmeyle birlikte ortaya çıkan, yeni yaşam tarzlarının”anonimleştirici karakter””inden kaynaklanmaktadır. Kent yaşamının geleneksel denetim mekanizmalarından yoksun lümpenleştirici özelliği, önemli ölçüde kimlik sorunları ortaya çıkarmaktadır.

Serbest kültür değişmelerinin yanında, bireyin kişiliğine dönük önemli bir müdahale sayılabilecek zorunlu kültür değişmeleri sırasında, daha büyük bir gerilim yaşanır. Sosyal planlama veya toplum mühendisliği yoluyla, ya da yabancı kültürün politikaları önemli stres kaynaklarıdır. Zorunlu kültür değişmelerinin fert ve toplum yaşamında oluşturduğu en önemli etki, belirsizlik ve kararsızlık sonucu ortaya çıkan gerilimdir⁴⁴.

Amerikalı ünlü yönetim ve işletme uzmanı Karl Albrecht insanlara neler olduğunu belirleyebilmek için beş değişim alanı üzerinde durmuştur. Yazara göre bu beş alan, çağımızdaki tüm önemli değişimleri kapsama da bu yüz yılın “stres çağı” haline gelmesinin temel nedenini oluştururlar.

Bu beş önemli değişim alanı şunlardır: (1) kırsal yaşamdan kentsel yaşama geçiş. (2) durağanlıktan hareketliliğe geçiş. (3) kendine yeterlilikten tüketim ekonomisine geçiş. (4) kapalı sistemden açık sisteme geçiş. (5) bedensel aktiflikten hareketsizliğe geçiş.

2.1.4.2.5. Aile Sorunları

Aile ortamı, psikolojik açıdan sağladığı olumlu katkılarının yanında birey için stres faktörü haline dönüşen bir kurum da olabilmektedir. Geleneksel olarak aile ortamı,

⁴³ C.L. Cooper and M. Davidson, **Sources of Stress at Work and Their Relation no stresor in non-working enviroment Phycosocial Factors at Work**, editor Raije Kalimo ve arkadaşları World Health Organization (Genevo: 1987), 217.

⁴⁴ Tutar, 2007, 207.

kişiliğin her türlü zorlamadan, yapay tavır ve kurallarından sıyrılarak rahatladığı, anlayış, dayanışma ve sevginin büyüldüğü huzur dolu bir ortamdı. Bir evin bu ideal modele uygun olması, aile bireyleri arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Bugün modern aile anlayışının, eşler arasındaki ilişkiyi “arkadaşlık” evi de “barınak” konumuna indirgemesi, bu kurumun geleneksel rolünü yerine getirememesine, dolayısıyla stres kaynağı olmasına neden olmaktadır.

İş ve aile, insanların günlük hayatlarının çok büyük bir bölümünde meşgul oldukları ve uzun dönemde başarılı olmayı ve tatmin elde etmeyi istedikleri önemli rollerdir. Günümüz insanları artık eş ve çocuklarına daha fazla zaman ayırmak ve onlarla daha çok şeyi paylaşmak istemekte, fakat bununla birlikte işle ilgili olarak karşılaşılan talepler de her geçen zaman artmaktadır. İşin ve ailenin eş zamanlı olarak ortaya çıkan talep ve ihtiyaçları, özellikle çalışan kadınlar üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmekte ve kişinin öncelikleri ile ilgili olarak çeşitli çelişkiler yaşamasına neden olabilmektedir. İnsan hayatı açısından çok önemli olan bu iki alanın etkileşimi sonucu meydana gelen çatışmalar, özellikle kadınların toplam işgücü içindeki paylarının hızlı artışı ve bununla birlikte ortaya çıkan çift gelirli ailelerin etkisiyle örgütlerin gündeminde önemli bir yer tutmaya başlamıştır⁴⁵.

Özellikle kadın yöneticiler iş-özel yaşam dengesi çatışmasından doğan stresi daha yoğun olarak yaşamaktadırlar. Çünkü kadınlar, kendilerini ailenin esas sorumlusu olarak görmekte ve ebeveyn rolünü daha çok ciddiye almaktadırlar. Kadın çalışanlar, iş odaklı bir hayat anlayışı sonucunda isteki rollerini evde de devam ettirmeye başlayabilirler. Bunun sonucu olarak, kişinin ailesiyle seviyeli bir ilişki kurma ihtimali artmaktadır. Bu durum sağlıklı değildir ve aile bağlarına zarar verebilmektedir. Üst düzey kadın yöneticilere baktığımızda, bu kişilerin hem kariyerlerinde, hem de özel yaşamlarında başarılı olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, bu kişilere evdekilerin destek olması gerekmektedir⁴⁶.

2.1.4.2.6. Teknolojik Değişmeler

Genel çevrede meydana gelen teknolojik değişmeler, işletmelerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla, üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Değişim, örgütün çeşitli kademelerinde alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle,

⁴⁵Serpil Aytaç, “Çalışma Yaşamında Kadın”, <http://www20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-10.html>, [20.04.2006]s.5.

⁴⁶Hakan Yöney, “Kariyer/Özel Yaşam Dengesi”, <http://www.insankaynaklari.com/BodyID=429>, [01.05.2006].

bireylerde işle ilgili yetersizlik doğuracaktır.”Değişime karşı direnme”nin temelindeki dürtü, yetersizlik duygusudur. Teknolojik değişime karşı gösterilecek en olumlu tutum, değişime uyumdur. Değişime uyum, bireyin gündelik faaliyetlerinde, öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Alışılmışın dışındaki çaba, gerilim ve stresin önemli kaynakları arasındadır. Bu nedenle, işletmelerde kullanılan teknoloji ve yöntem değişikliklerinin sıklığı, işten kaynaklanan gerilimle doğru orantılı bir seyir gösterecektir.

2.1.4.2.7. Parasal Güçlükler

Ülkemizde yapılan araştırmalar ekonomik durumu düşük ve yetersiz olan ailelerin strese daha açık olduklarını ortaya koymaktadır. Yetersiz ekonomik durumun beslenme, eğitim, konut gibi temel gereksinimleri karşılayamaması, fiziksel, bedensel ve ruhsal rahatsızlıklara yol açmaktadır. Bu insanların ek işler aramaları ve yapmaları, gelecek korkusu ve güvensizlik, toplumsal ilgiden ve saygıdan yoksun olma, parasızlık sonucu ortaya çıkan aile içi sürtüşmeler, stresli yaşamaya neden olan etkenlerdir⁴⁷.

2.1.4.3. Örgütsel Stres Kaynakları

Örgütsel stres kaynakları çeşitli araştırmacılar tarafından değişik şekillerde sıralanmış ve gruplandırılmıştır. Örgütsel stres kaynakları bu çalışmanın temel konusu olduğundan çalışmanın devamında detaylı olarak ele alınmaktadır.

2.2. ÖRGÜTSEL STRES VE ÖRGÜTSEL STRES KAYNAKLARI

İş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren birey, örgüt ortamından kaynaklanan örgütsel stres ile karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte, işin amaç ve gereklerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmektedir. Örgütte kendisine verilen görevleri yerine getirebilmek için çalışanlar, işle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, maddi ve ailevi konularla ilgili bir dizi stres kaynağına maruz kalmaktadır. Bu durum, kurumda veya organizasyonda örgütsel stres kavramının ortaya çıkmasına neden olmuş, bilim

⁴⁷ Ahmet Arıkanlı, Bekir Ulubaş ,**Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**,(Ankara:Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları), 111.

adamları ve araştırmacıları bu konuda çalışmaya, araştırma yapmaya, fikirler ve yeni düşünceler üretmeye yöneltmiştir⁴⁸.

Çalışanların işle bağlantılı olarak yaşadıkları tedirginlikler, endişe ve kaygılar iş stresini ifade eder. Bir yönetici, çalışanların sıklıkla mazeretler bulup işe gelmediklerini, geç gelip, erken ayrıldıklarını, daha sık hata yaptıklarını, karar almakta güçlük çektiklerini, birbirleriyle geçinemediklerini ve müşterilerle sorunlar yaşadıklarını gözlemlemeye başladığında veya nedenini tam anlayamadığı bir gerilim hissettiğinde bunun iş stresi olduğunu anlamalıdır⁴⁹.

2.2.1. Örgütsel Stres Kavramı

İş hayatı, bireyin çalışırken geçirdiği saatleri fazlasıyla aşan ve hayatının her alanına yayılan bir öneme sahiptir. Bireyin toplumsal statüsünü, hayattan aldığı tatmini ve zevki, ailesine sağladığı imkânları belirler. Örgütsel stres, iş stresi veya meslek stresi olarak da adlandırılmaktadır. İş stresi, bireylerin normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleyişiyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durumdur⁵⁰.

Stres, bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan bir güçtür. Günümüzde belli bir kurumda çalışan bireyin, zamanının büyük bir bölümünü iş ortamında geçirerek belli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek durumunda olması, örgütsel stres kavramını ortaya çıkarır. Kişi ve iş ilişkilerinden doğan ve insanı normal işlevlerinden alıkoyan örgütsel stres, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir⁵¹.

Başka bir tanıma göre iş stresi, bireyin çevre ile ilişkisi olarak ifade edilen, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum veya olayın sonucu olan bir tepkidir. Kişi ve iş

⁴⁸Eren Gümüstekin, Gülten., Öztemiz, A. Bircan. “Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi.” **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (2005): 285.

⁴⁹ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004), 410.

⁵⁰ İnalet Pehlivan, **Yönetimde Stres Kaynakları**, (Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16, 1995), 11–12.

⁵¹ Gümüstekin, Öztemiz, **age**, 65.

ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durumdur⁵².

İş stresi, oldukça evrensel ve şiddetli bir stres türüdür. Palletier'e göre iş stresi, iş arkadaşları arasındaki çatışma, yönetici ile çatışma, iş doyumsuzluğu, işteki sorumlulukların fazla olması, toplumsal desteğin yetersizliği, iş beklentilerinin belirsizliği veya zaman baskısından kaynaklanabilir. Bazı kişiler kendilerinden işlerinde beklenen performansı göstermek için yeterli eğitimi almadıkları; bazıları ise işlerinin onların becerilerini kullanmalarına izin vermediğini düşündükleri için strese girebilirler. İş çevresinde ve bireyler arasında her zaman çatışmalar ve uyumsuzluklar vardır. Bunlar şiddetli stresle sonuçlanabilir⁵³.

Beehr ve Newman iş stresini, bireyleri normal işlevlerinden farklılaşmaya zorlayan değişimler tarafından belirlenen ve onların işleriyle ve diğer insanlarla etkileşiminden kaynaklanan bir durum olarak tanımlamaktadır. Stres, örgüt üyeleri için fiziksel, psikolojik veya davranışsal alanlardaki değişikliklerle sonuçlanan dışsal bir duruma uyarlanma sürecidir

İş stresi, psikolojik, fizyolojik ve örgütsel davranış yönlerinden önem taşır. Steers'a göre stres, çalışanlar, özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca stres, işgücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Çalışanların birinde görülen stres diğer çalışanları veya toplumun güvenliğini de etkileyebilir, örneğin tehlikeli bir aracı ya da makineyi kullanan bir işçi veya bir hava trafik kontrolörü stresli bir anında toplumun güvenliğini tehdit edebilir⁵⁴.

İş stresi, güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, hata ve kazaları arttıran bir etmen olarak da üzerinde durulması gereken bir konudur. Stres sağlıkla ilgili harcamaların artmasına neden olmaktadır. Stresle ilgili yalnızca iki hastalık (kalp damar hastalıkları ve ülser) ABD'de yıllık ortalama 45 milyar dolarlık bir harcamaya mal olmaktadır. Şirketler için iş stresi kazalardan daha fazla masrafa yol açmaktadır. İşle ilgili kazalarda ölen her bir işçi, 50 işçinin türlü biçimlerde kalp

⁵² İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. bs. (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996), 278.

⁵³ Pehlivan, 1995, 22.

⁵⁴ Aliye Aktaş, Ramazan Aktaş, "İş Stresi", **Verimlilik Dergisi**, (Ankara: MPM Yayını, s.1, 1992): 156.

hastalığına uğramasına neden olmaktadır. ABD ve İsviçre’de 960.000’i aşkın işçi üzerinde yapılan çalışmalar, çok stresli işlerde çalışanların ötekilere göre dört kez daha fazla kalp hastalığına yakalandığını göstermiştir⁵⁵.

2.2.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Her örgüt, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, üyelerinin eğilim ve deneyimlerine, örgüt içi gruplaşmalara, çatışmalara ve örgütün yarattığı iklime göre stres kaynakları geliştirmektedir. Ayrıca tüm örgütlerde ortak olan nedenlere bağlı stres kaynaklarının yanı sıra, yalnızca o örgüte özgü ya da o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar da söz konusu olabilmektedir⁵⁶.

Örgütsel stres kaynaklarının çok fazla tasnif edildiği görülmektedir. Özellikle iş hayatını etkileyen birçok faktörün stres kaynağı olarak değerlendirilmesi mümkün olduğu için tasnif çok detaylara kadar bölünmüştür. Çalışma ortamının strese her zaman elverişli olduğu bilinmektedir. Bir iş de bireyden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi stres yaratabilmektedir. Açıkçası işin her yönü strese gebedir. Aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da çok az denetim insanlarda strese yol açabilmektedir⁵⁷.

Bireylerde iş stresine neden olan faktörler, ne tek başına çevreyle, ne de bireyin kendisi ile açıklanabilir. Bireyle çevresi arasında etkileşim düzeyi ve bireyin çevresel faktörleri algılama biçimi stres düzeyini etkileyen faktörlerdir.

Çalışma yaşamında stres yaratan etmenler karşısında bilim adamları birçok araştırmalarda bulunmuşlar ve elde ettikleri verileri değerlendirerek bazı sınıflandırmalar yapmışlardır. Bu sınıflandırma yapılırken; işle doğrudan ilgili etmenler, çalışanların örgütteki rolleri, örgütsel iklim, çalışma yaşamındaki mesleki gelişme, örgüt dışı sosyal ilişkiler, dikkate alınan temel noktalar olmuştur⁵⁸.

Stres ve örgütsel stres arasındaki önemli fark, Kahn tarafından 1964 yılında vurgulanmıştır. Daha sonraki dönemde Cooper ve Marshal’ın 1976 yılında,

⁵⁵ J. Tierney, “Wired for Stres”, **New York Times Magazine**, 1998 May 15, pp.49, 81–85.

⁵⁶ Yücel, Ertekin, **Stres ve Yönetim**,(Ankara: TODAİE Yayını,1993), s.7.

⁵⁷ Ali Balcı, **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**, (Ankara: Nobel Yayınları,2000), 4-5.

⁵⁸ Bahattin Taylan, Kaan Yaralıoğlu, “Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş Verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler”, **3ncü Ergonomi Kongresi**, (Ankara: MPM Yayını, 1991), 105.

organizasyonlarda stresi beş temel kaynağı üzerine yaptıkları çalışmalarıyla, örgütsel stres nedenlerini ortaya koymuşlardır. Buna göre örgütsel stresin kaynakları:

- İşin niteliği,
- Rol belirsizliği,
- Bireyler arası ilişkiler,
- Kariyer geliştirme faktörleri,
- Örgütsel yapı,
- Örgütsel kültür ve iklim.

Yates, iş çevresiyle ilgili stres faktörlerini daha geniş bir çerçevede ele almaktadır. Yates'e göre bireyin iş çevresi ile ilgili olarak ortaya çıkan stres faktörleri, kişiler arası çatışmalar, rol belirsizlikleri, sorumluluk, yoğun iş yükü, mekân ve yer sorunları, kaynakların dağılımında dengesizlik, katılım, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, iş güvensizliği, yetersiz veya hızlı terfi gibi faktörler, önemli örgütsel stres kaynaklarıdır⁵⁹.

Stres oluşturan faktörlerin önemli bir kısmı da iş hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. İş hayatının niteliğinden kaynaklanan stres faktörlerini; kantitatif (niceliksel) ve kalitatif (niteliksel) iş yükü, iş hayatındaki rol çatışması ve belirsizliği, bireye sunulan fiziki, ekonomik ve psiko-sosyal şartlar ve imkanlar, bilgisayara bağlı iş yapmanın doğurduğu tekno-stres, kişinin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkisinden kaynaklanan sosyal destek eksikliği, yetersiz bireysel otonomi, sorumluluğa denk olmayan yetki, kariyer gelişim endişesi, örgütsel politikalar, örgütsel iklim, örgütsel yapı olarak sıralamak mümkündür⁶⁰.

Luthans'a göre örgütteki stres kaynakları dört grupta toplanmaktadır.⁶¹

a. Örgütsel Politikalar

- Adaletsiz başarı değerlendirme

⁵⁹ Jere Yates E, **Gerilim Altındaki Yönetici**, çev: F.Dilber (İstanbul: İlgi Yayınları, 1989), 48.

⁶⁰ Dursun Bingöl, Atılhan Naktiyok, "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri", **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 24-26 Mayıs 2001, 323-336.

⁶¹ Fred Luthans., **Organizational Behavior**. (New York:Mc Graw Hill Inc. 1992).121, McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. **Organizational Behavior**. (New York:Mc Graw Hill Inc .2003),213

- Ücret eşitsizlikleri
- Örgütsel kuralların katılığı
- İş gruplarını değerlendirme
- Çelişkili yöntemler
- Sık sık yer değiştirme
- Gerçekçi olmayan iş tanımları

b.Örgütün Yapısal Özellikleri

- Merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma
- Yükselme olanağının azlığı
- Aşırı formaliteler
- Yüksek derecede uzmanlaşma
- Örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı
- Yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma

c. Fiziksel Koşullar

- Kalabalık çalışma koşulları ve özel yaşamı önemsememe
- Aşırı gürültü, sıcak ya da soğuk çalışma ortamı
- Zehirli maddeler ve radyasyon
- Hava kirliliği
- İş kazaları
- Yetersiz aydınlatma

d. Örgütsel Süreçler

- Yetersiz iletişim
- Başarı düzeyi ile yetersiz geri bildirim
- Belirsiz ve çelişkili amaçlar
- Başarı değerlemesinin yanlış ve çelişkili olması

- Adaletsiz denetim düzeni
- Yetersiz bilgi

Robbins'e göre örgütsel stres kaynakları, görev, rol ve kişisel gereklilikler, örgütsel yapı, liderlik tarzları ve örgütün yaşam eğrisindeki yeri olarak altı kategoride sınıflanmaktadır. Gerek yabancı literatür gerekse yerli literatür incelendiğinde her geçen gün teknolojik değişimlerin ve değişen diğer faktörlerin oluşturduğu yeni stres kaynakları olmakla birlikte birbirine yakın örgütsel stres kaynakları sınıflandırılmasının yapıldığı görülmektedir⁶².

Drafke ve Kossen işle ilgili stres kaynaklarına hızlı değişim, donanım, tutarsız yöneticiler, performans değerlemenin yetersiz ve hatalı oluşu, anlaşılamayan ve etkili olmayan iletişim, emniyetsizlik, düşük moral, becerilerin kullanılamaması, açık olmayan iş gerekleri, planlamanın yetersizliği ve performans kaygısını da eklemiştir⁶³.

Bu çalışmada ise örgütsel stres kaynakları aşağıdaki şekilde 6 başlık altında incelenmektedir:

- İş yapısına ilişkin stres kaynakları
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütsel politikalardan ve ücret sisteminden kaynaklanan stres kaynakları
- İş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütte kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres kaynakları
- Örgütsel stresin diğer kaynakları

2.2.2.1. İş Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütün iş yapısı, örgütün işlevlerinin görevlere bölünmesi, bu görevlerin birimlerde bütünleştirilmesi, birimlerin yönetimini kolaylaştıracak biçimde basamaklandırılması ile oluşur. Görev yapısı örgütün iskeletidir.

⁶² Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, (New Jersey:Pearson Education International Inc..2003),579.

⁶³ Michael Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organization**, Seventh Edition, (New York: Addison Wesley Longman Inc., 1998), 442.

İş yapısını çalıştıracak olan iş görendir. İş görenin görev yapısına ilişkin algı, beceri ve tutumları onun örgütsel davranışının etkili ve başarılı olmasında büyük rol oynar.

Yapılan iş veya görevin, ağır veya fazla olması, büyük ölçüde göreceli ve öznel bir husustur. Her iş örgütünde, normal çalışma saatleri içerisinde yapılacak işlerin miktarıyla ilgili belirli bir kanaat ve bu anlayışa uygun olarak tatbik edilen bir uygulama mevcuttur.

Her türlü işin belirli bir sorumluluk ve risk getirmesi onu doğal olarak stres faktörü haline getirmektedir. Bir işin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de işin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır⁶⁴.

İşin yapısı ile ilgili stres kaynakları, bir örgütte çalışanlar tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgilidir. Söz konusu iş ve rollerle ilgili stres kaynakları çalışmada beş grup altında incelenmektedir. Bunlar:

- İş yükünün az veya fazla olması
- Zaman baskısı
- Tehlikeli çalışma koşulları
- Hızlı teknolojik değişim
- Rol belirsizliği ve rol çatışması
- Vardiyalı çalışma düzeni

2.2.2.1.1. İş Yoğunluğu(Aşırı İş Yüğü) ve İş Monotonluğu

Örgütte yapılacak işlerin belirlenmesi sırasında, bir ferdin yapabileceği ölçüde en uygun iş birimleri oluşturulmaya çalışılır. Çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, bu en uygun(optimal) ve ideal ölçülerin üzerinde olursa, o zaman durumu aşırı iş yükü şeklinde ifade etmek mümkündür.

Örgütlerde yapılan işin sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması, bunun sonucunda oluşan yorgunluk ve bitkinlik durumlarına da kısaca monotonluk denilmektedir.

Stresin olmadığı bir iş ortamı monotonluğu beraberinde getirir. Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomasyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte,

⁶⁴Tutar, 2000, 242.

insanın yaratıcılığını köreltmekte ve monotonluğu arttırmaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu, yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır.⁶⁵Bu nedenle, ılımlı bir düzeyde stres yaşamak monoton ve tekdüze bir çalışma yaşamını engelleyerek çalışan üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır⁶⁶.

Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niteliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi yapma ve bitirme olarak anlaşılmaktadır.

Niceliksel iş yükü kavramı belli zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, ama çok zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Örneğin, bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması büyük bir stres kaynağı olabilir⁶⁷.

Araştırmalar aşırı iş yükünün biyokimyasal değişmelere neden olabileceğini ortaya çıkarmıştır. Aşırı iş yükü özellikle kandaki kolesterol düzeyini yükseltmektedir. Ayrıca iş tatmini düşük olanlar için aşırı iş yükünün bozucu, harap edici olduğu saptanmıştır⁶⁸.

Aşırı iş yükünün önemli nedenleri çeşitli olmakla birlikte en yaygını yeterli sayıda eleman bulunmayışıdır. Aşırı iş yükünün başka bir nedeni ise, yapılan işin inişli çıkışlı oluşudur. Yöneticinin pozisyonu yükseldikçe stres düzeyi artar. Bunun en önemli sebebi sorumlu olduğu iş gören sayısının ve yapması gereken iş miktarının artmasıdır.

Kurumlarda yaşanan stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Mesleği gereği insanlarla çalışmak durumunda olanlar arasında yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür. Fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır. Her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkiye sahiptir. İnsanlarla uğraşanlar sık sık yoğun bir iş yüküyle karşı karşıya olduklarından şikâyet ederler. Ağır iş yükü duygusal tükenme seviyesini de yükseltecektir. Zira artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır. Birçok çalışan iş stresini işverene belli etmeyerek çalışmasını sürdürmeye devam eder.

⁶⁵ Tutar,2007, 240.

⁶⁶ Gümüstekin ,Öztemiz, 2005, 286 .

⁶⁷ Ertekin, age, 51.

⁶⁸ İnci Artan, “**Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, (İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No:10,1986), 79.

Aşırı iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya iş standardının yüksek olması anlamına gelmektedir. Aşırı iş yükü yanında yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Aşırı iş yükü çeşitli bedensel ve davranışsal bozukluklara yol açmaktadır.

Söz konusu bozukluklar, işle ilgili nitel yüklenmeden olduğu kadar nicel yüklenmeden de kaynaklanabilmektedir. Örneğin; bir iş için gereken yeterlilikte olmayan bir kişinin o işi yapmaya çalışması kendisinde stres yaratabilir. Bazen yeterli bilgi ve yeteneğe sahip kişiler bile, bir işi başarmada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmekte, dolayısıyla bu durum strese neden olabilmektedir. Ayrıca iş yükünün oluşturduğu stres hem çalışan hem de organizasyon için yıkıcı olabilmektedir.

Özellikle hizmet ağırlıklı işlerde, iş yükünün, çalışma saatlerinin ve müşterilerle kurulan iletişimin fazla olduğu görülmektedir. Çalışanın ilişki içinde olduğu müşteri sayısının artması; çalışanın aşırı bilişsel ve duygusal yüklenimine neden olmaktadır. Zamanın büyük çoğunluğu müşterilerle doğrudan temas halinde geçirildiğinde, çalışanın işine ara vermeye fırsatı olmayacaktır. Benzer şekilde, bir çalışanın çalışma saatlerinin miktarı büyük oranda, o kişinin yorgunluk, sıkıntı, stres vb. durumları ile ilgilidir. Bu nedenle bireyden uzun süre çalışmasını beklemek, yaşadığı stresin artmasına neden olacaktır. Özellikle müşterilerle ilişki zorlu ve olumsuz olduğu durumlarda, çalışana geçici geri çekilme fırsatı verilmeli ve birey aşırı stresli ortamlarda sürekli çalıştırılmayarak iş yükü azaltılmalıdır. Molalar veya dinlenme süreleri, geri çekilmenin en olumlu şekli olarak düşünülmektedir⁶⁹.

İsveç'te Volvo fabrikalarında beyaz ve mavi yakalı işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada en önemli stres etkeni olarak aşırı iş yükü ya da iş fazlalığı duygusu üzerinde durulduğu anlaşılmıştır. Aşırı iş yükü etmeni, stresle ilgili rahatsızlıklardan en çok ortaya çıkan ve açıkça fark edilen bir etmendir. Örneğin, genç kişilerin geçirdiği kalp rahatsızlıklarında hastaların %70'inin haftada 60 saatten fazla çalıştıkları saptanmıştır. Bu ilişkinin, yani fazla çalışma ile kalp krizi ilişkisinin yanında, aşırı içki içme eğilimi ile kendine güven duygusunun yokluğu arasında da bir paralellik bulunmuştur.

⁶⁹ Kırilangıç Çam, **Tükenmişlik**, (İzmir: Saray Medikal Yayıncılık, 1995), 55.

1999 yılında İngiltere’de yapılan bir çalışmada aşırı iş yükünün doktorlar için en önemli stres faktörlerinden biri olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya göre aşırı iş yükü altında ezilen doktorlar fiziksel ve ruhsal hastalıklara diğer meslek gruplarından daha fazla maruz kalmaktadırlar. Doktorların bu konudaki stres seviyelerini düşürebilmek için onların iş yüklerinin hafifletilmesi gerektiği gözlemlenmiştir. Ayrıca yoğun iş yükü altında ezilen doktorların hastalarına yeterli ölçüde zaman ayıramadıkları ve onlarla iyi bir doktor-hasta ilişkisine giremedikleri gözlemlenmiştir⁷⁰.

2.2.2.1.2. Zaman Baskısı

Bazen yetersiz, gereksiz bir bürokrasi, kırtasiyecilik, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bir durum, sık gelen ziyaretçiler, her an çalan telefonlar, çalışanların zamanı kontrol altına almalarını engelleyerek zamanın hızla akıp gitmesine yol açmaktadır. Yapılması düşünülen işlerin zamanında yetiştirilememesi ise, kişide gerginlik ve stres oluşturmaktadır.

Zamanla yarışmak ve zamanın baskısını hissetmek özel sektörde daha çok stres yaratmaktadır. Çünkü özel sektörde kamu sektörüne nazaran zamanında yetişmesi gereken işlerin yoğunluğu fazladır. İş zamanında yetiştirilmediğinde herhangi bir güvencesi olmayan çalışanın işini kaybetme riski söz konusudur⁷¹.

Özellikle bazı işler kesin zaman sınırına sahiptirler. Örneğin, vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belirli zamanlarında kesin bir tarihte bitirilmesi gereken yoğun bir yükü karşı karşıyadırlar. Bu durum ise bireylerin önemli ölçüde stres altına girmelerine neden olabilmektedir⁷².

Özellikle üst düzey yöneticileri ve belli projeleri tamamlamakla görevli çalışanlar için zaman baskısı son derece önemli stres kaynağıdır. Yaşamlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan bireyler, bu baskıyı çok fazla hissetmektedirler.

Çalışanların yapmakla görevli olduğu bazı işler çalışanları zaman baskısı altında bırakmakta ve çalışanları işi yetiştirme telaşına sokmaktadır. Çalışanlar üzerinde oluşan zaman baskısı, zorlayıcı ve gerginlik yaratan bir unsurdur.

⁷⁰ Bma ,”Improving Health,Work-Related Stress Among Senior Doctors”,**Rewiev Of Research**,(June 2000): 2.

⁷¹ Salih Güney, Ayhan, Demir “Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması”, **Verimlilik Dergisi**, s. 2,(1997):138.

⁷² Baltaş ,Baltaş, 2002,90.

2.2.2.1.3. Tehlikeli Çalışma Koşulları

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dâhilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokar⁷³. Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini ise yöneltmek zorundadırlar.

2.2.2.1.4. Hızlı Teknolojik Değişim

Her gün değişen ve gelişen teknolojik olanaklar insanın günlük yaşamına kolaylık ve rahatlık getirmiş, buna karşılık insanın girişimciliğini, özgürlüğünü, yaratıcılığını alıp götürmüş, onu teknolojik sistemin bir parçası durumuna düşürmüştür. Makineler insanın iş verimini ve üretimini artırırken insanı ürettiği nesnelere ve topluma yabancılaştırmıştır. Sanayide kullanılan araç ve gereçler çalışmayı kolaylaştırmış, verimi yükseltmiş, karşılığında meslek hastalıklarını ve iş kazalarını artırmıştır. Teknolojik gelişmenin ürünü olan araçlar, gereçler, taşıtlar mesafeleri kısaltmış, hızı artırmış ama bu yüzden insanların ailelerinden, çevrelerinden uzaklaşmalarına, zamanla yarışmalarına neden olmuştur⁷⁴.

Doğaldır ki, bütün bunlar bireyler üzerindeki baskı ve gerilimi artırmaktadır. Öte yandan teknolojik değişimler işletmelerde rekabet gücünün korunması kaygısıyla üretim yöntem ve kalıplarında değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu durum işletmede alışılmış usullerin terk edilmesi nedeniyle çalışanlarda işle ilgili yetersizlik doğuracak, bireyin gündelik faaliyetlerinde öncekine oranla daha fazla çaba harcamasını gerektirecektir. Sonuçta teknolojik yeniliğe açık sektörlerin yöneticileri ve tüm çalışanları ağır bir başarısızlık riski ve korkusu altında çalışmak zorunda kalacaklardır⁷⁵.

⁷³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, (Bursa: Uludag Üniversitesi Basımevi, 1987), 56.

⁷⁴ Özcan Köknel, **Stres, Zorlanan İnsan**, 4. bs (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998), 250.

⁷⁵ K. Ulukoş , “Stres ve İş Verimi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001), 54.

Yeni teknoloji ve iş çevresinde hızlı değişiklik, çalışanların becerilerini çabucak eksiltmektedir. İlave olarak yeni ekipman ve sistemleri sürekli iyi bilme ihtiyacı, bireyde tehdit durumu ortaya çıkarmaktadır. Bu durum yeterli eğitim ihtiyacı sağlanmazsa, potansiyel stres kaynağı olmaktadır. Gelişen yeni teknoloji, bireyde görevini yapamama duygusu oluşturur. Teknoloji alanında yaşanan yenilikler, yetenekli üst ve orta düzeyli yöneticileri de baskı altına alır. Ayrıca yeni teknoloji ve artan endüstriyel otomasyon, işin kolaylaştırılması ve devamlı tek düze bir biçimde tekrarlanması da, ağır iş yükü gibi potansiyel stres kaynağıdır.

Örgütteki her teknolojik değişiklik, yeni yetenek, bilgi ve beceri gerektirecektir. İş görenin bu gereklilikleri karşılayamaması durumunda, eksiklik duygusu ile birlikte, stres ve gerilim kaçınılmaz olacaktır. Eğer bireyler kendilerine meydan okuyan ve heyecan veren işleri yapmaktan hoşlanıyorlarsa, stresten daha az etkilenmektedirler. Öte yandan, değişimi kendileri ve çevreleri için ürkütücü bir etmen olarak görüyorlarsa, stresten daha çok ve olumsuz yönde etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır. Stres kaynağı olarak değişimin kendisinden daha çok, değişimin algılanışı ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Örneğin, sık sık değişen yöneticilere ve örgütsel uygulamalara çalışanların hemen uygulanması beklenmemelidir. Çünkü çalışanların büyük bir çoğunluğu için her türden değişim, alışılmış duruma ve ilişkilere yeni öğeler ekleyen, üstlerin beklentilerinin daha zor tahmin edilmesine neden olan, örgüt iklimine etkili bir durum yaratmaktadır. Değişim işle ilgili yeni yöntem ve uygulamalar meydana getirmişse, çalışanların eğitiminin ve uyumunun sağlanması planlanmalıdır⁷⁶.

Teknolojiyi sadece, insan eliyle yapılan ürün ve yöntemlerdeki değişme değil, aynı zamanda, toplumdaki sosyal, kültürel ve ahlaki değişimleri de içeren bir unsur olarak alırsak, söz konusu değişimin doğallığın yitimine neden olduğu daha kolay anlaşılacaktır.

2.2.2.1.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Eğer işin amaçları yeterince tanımlanmamışsa, bir diğer ifade ile birey ne yapacağını bilemiyorsa stres kaçınılmaz olacaktır.

⁷⁶Ertekin, age, ,52.

Örgüt çalışanlarının yaşadığı rol sorunları onları strese sokup, sağlıksız, mutsuz, işletmeye güvensiz ve çalışmak için isteksiz insanlar haline getirir, örgütler ise, sağlıksız, güçsüz, isteksiz ve tükenmiş bir ordu ile çalışmak zorunda kalırlar⁷⁷.

Rol bireyin bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışların toplamıdır. Bireyin bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır. Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda kalması ve bu rollerden birini diğerine oranla daha fazla benimsemesi, bireyin üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması gibi durumlarda rol çatışması meydana gelmektedir. Rolün açıkça tanımlanmadığı veya üstlenilen rolün yeterince bilinmediği durumlarda rol belirsizliği görülür. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, şirket kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi nedenler rol belirsizliğini doğurur⁷⁸.

Shutherland ve Cooper, rol belirsizliğinin önemli bir stres faktörü olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre, birey iş yerinde görevini yerine getirmek veya özel görevi ile ilgili olarak beklentileri karşılamak için yeterli bilgiye sahip değilse, bu durum ilave bir stres kaynağı olabilir. Stres, açık olmayan amaçlardan veya hedeflerden de kaynaklanır. Hiçlik duygusu, kişisel güven eksikliği, azalan kişisel saygı hissi, depresyon, işte düşük motivasyon, artan kan basıncı ve nabız oranı, işten ayrılma isteği, iş tatminsizliğine yol açabilir⁷⁹.

Literatürlerde rol çatışması dört şekilde ortaya çıkmaktadır⁸⁰.

- 1- Rol çatışması bir kişinin örgütteki rollerinin gerekleri ile kişinin kendi değerleri arasındaki çatışmadan yaşanabilmektedir.
- 2- Rol çatışması kişinin iş yerindeki çalışanların kendisinden beklediği davranışlar ve talepler ile iş dışındaki kişilerin beklentileriyle taleplerinin uyuşmadığı dönemlerde görülebilmektedir.
- 3- Rol çatışması bir kişinin göstereceği kapasitenin üstünde birbiriyle uymayan ek işler istendiğinde ortaya çıkabilmektedir.

⁷⁷ Birol Bumin ve Arzu Şenol, “İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bie Araştırma”, **Ulusal Yönetim Kongresi’nde sunulan bildiri Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000, 571.**

⁷⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, 4.bs., (İstanbul:Beta Yayınevi, 1994), s.89

⁷⁹ Tutar, 2004, 230

⁸⁰ Arıkanlı , Ulubas, **age**, 116.

4- Rol çatışması bir kişinin talep ve beklentilerinin aynı örgütte çalışan bir diğerinin taleplerine beklentilerine ters düşmesiyle oluşabilmektedir.

Rol çatışması ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stres ve iş tatminsizliği çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak onun örgütte gönüllü olarak çalışmasını engelleyerek işten ayrılmasına sebep olacaktır⁸¹.

2.2.2.1.6. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Vardiya düzeni ile çalışma ülkemizin endüstrileşmesine ve gelişmesine paralel olarak artmaktadır. Bu sistemi çok uzun süreden beri uygulamakta olan ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemin insan sağlığı üzerinde son derece olumsuz ve yıkıcı etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Vardiya düzeni ile çalışma çeşitli fabrikaların yanı sıra, ulaşım, posta ve haberleşme, sağlık hizmetlerinde de uygulanmaktadır.

Vardiya düzeni sağlığı ve esenliği iki temel nokta da etkilemektedir. Birincisi, vardiya düzeni özellikle uyku ve sindirim açısından bedenin biyolojik ritmi ile çelişir, ikincisi aile hayatı ve sosyal hayatı bozar⁸².

Uzun çalışma saatleri, iş görenlerin hem fiziksel ve psikolojik açıdan yorulması hem de yaşamın diğer alanlarına ayırabilecek zaman kullanımını olumsuz etkilediği için bireylerde stres yaratır. Özellikle düzensiz iş saatleri, fazla mesai ve vardiya sistemi iş görenleri stresle karşı karşıya bırakır.

Sigma'nın yaptığı bir araştırma, vardiya sistemi çalışan iş görenlerde aşağıdaki belirtilerin gözlemlendiğini göstermiştir⁸³:

- İş görenlerin beden saatleri biyoritmeleri bozulmaktadır. Belli bir saatte uyumaya, belli bir saatte yemek yemeye alışmış iş görenlerin beden saatlerinin birden bire değişmesi nedeniyle bu duruma uyum sağlamada zorluk çekerek stres yaşamaktadırlar.
- Gece vardiyasında çalışan iş görenler, gündüz vardiyasında çalışanlara göre daha sinirli, daha az enerjik, işte hata yapmaya daha elverişli, evlerinde ise

⁸¹, Yousef, A. Darwish, "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment", A Study From an Arabic Cultural Perspective. **Journal of Managerial Psychology**, v.17, n.4 (2002): 261.

⁸² Baltaş, Baltaş, 2008, 83–84.

⁸³ İnayet Pehlivan, **İş Yaşamında Stres**, 3. bs. (Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008), 47.

daha uyuşuk olmaktadırlar. Gece vardiyası iş görenlerin evlilikleri üzerinde olumsuz etkiler yapmaktadır. Gece vardiyasında çalışan iş görenlerin daha kıskanç ve eşlerini aldatmaya daha yatkın oldukları ortaya çıkmıştır.

- Sık sık değişen vardiya saatleri uyku bozukluklarına yol açmaktadır. Uyku bozukluklarının yanında gece vardiyasında çalışan iş görenler de kalp ve sindirim sistemi de olumsuz etkilenmektedir.
- Gece vardiyası, aile ve arkadaşları görmeyi zorlaştırdığından bir sosyal yalıtılmışlık durumunu da yaratmaktadır. Bu durum, iş görenlerin sıkıntılarını paylaşılabilecekleri, yaşamı daha zevkli kılacak sosyal etkinlikleri de olanaksız hale getirmekte ve strese katkıda bulunmaktadır.

2.2.2.2.Örgütsel Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Bireyler herhangi bir örgütte sistemin bir parçası olmak için kendi özgürlüklerini ve kişiselliklerini bırakmak zorundadırlar. Buna ek olarak örgütün amaç ve yöntemlerinin belirsizliği, bölümler arası çekişmeler ve baskı, sıkı yönetim, olumsuz ilişkiler, kararlara katılamama, iş baskısı, çalışanlara beslenen duyarlılık düzeyi, bürokratik uğraşlar, uyum baskısı, bireyin örgüte ait olma duygusunun az ya da çok olması, iletişim kanallarının iyi çalışmaması gibi etmenler kişiyi strese sokan nedenler olarak karsımıza çıkmaktadır⁸⁴.

Bugünkü teknolojiyi öncekilerden ayıran en önemli unsur,”yapaylık” ve “rasyonellik”dir.Teknolojide rasyonellik, çalışanların kendi kişisel bütünlüğünden kopmalarına ve bireysel yaratıcılığa engel olmaktadır.Teknolojik yapaylık ise, doğallığa ve doğal ortama yabancılıktır.Teknolojik yapaylığın yoğun olarak yaşandığı ortamlarda doğal dünya yıkılır ve saf dışı kalır.Örgütsel ve yönetsel faaliyetlerde yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte, süreçler arasındaki geçiş olayının hızı ve değişimin derinliği karşısında birey, yoğun stres yaşamamak için , büyük bir davranış esnekliğine ihtiyaç duyar.

Zayıf iletişim, sosyal desteğin olmaması, yöneten-yönetilen arasındaki çatışma, kurmay-personel arasındaki çatışma, astlar ve üstlerle zayıf ilişkiler, üst veya alt kademedeki gelen tehditler, örgütte oluşan informal gruplara katılmama, yetersiz sosyal destek, gibi faktörler, yetersiz örgütsel iklimin işaretleridir.

⁸⁴ Erdoğan, 1996, 112.

Örgütlerde ait olma duygusunu ortadan kaldıran modern üretim teknolojilerinin ve tekniklerinin gelişmesi ve bunların örgütlerde kullanılması ile birlikte, alışılmış birçok yöntemin yerine, yenileri ikame edilmiştir. Değişimin rasyonel ve yapay niteliği, organizasyonlarda bireysel ve sosyal alanda çeşitli gerilimlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

İş güvenliğinin olmaması, örgütün fiziki unsurunun çatışmaya elverişli olması, ergonomi kurallarına uygunsuzluk, karara ve yönetime katılma olanaklarından yoksunluk, hiyerarşik, katı, merkezi, mekanik örgüt yapıları, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleridir. Bunlara bürokratik engeller, formel ilişkiler, uyum için duyulan baskılar, üst kademenin ilgisizliği ve subjektif tutumları da ilave etmek mümkündür⁸⁵.

2.2.2.2.1. Örgütün Yanlış Yönetim Tarzı

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan etmenler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Örgütsel Yönetim; “amaçların etkili ve rasyonel bir şekilde gerçekleşmesi amacıyla bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik olan bütün faaliyetleri ifade eder.” Otokratik bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Özellikle cezanın kullanımı, kişilerde gerilim oluşturur. Hele sınırlı kaynaklar ve sınırlı ödüller için çalışanları yarıştırmak stres yaratır. Başarıyı yükseltmek için yapılan aşırı yarışma, birinin kazanırken diğerinin kaybetmesine yol açtığından yıkıcı ve maliyeti yüksek olur⁸⁶.

Örgütsel ortamda çalışanlar görevin gerektirdiklerinden çok yönetim kademesinde bulunanların istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin istekleri ise farklıdır. Bu farklılık karşısında çalışanlar da mecburen farklı davranmaktadırlar. Sürekli böyle farklı davranmak kişide stres yaratır. Bu sebepten örgütün yönetim tarzına ilişkin stres kaynakları çalışanlar üzerinde oldukça etkilidir.

2.2.2.2.2. Terfi Etmek/Edememek

Genellikle insanlar başkaları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar. Çünkü değerlendirmenin nesnel ve yeterli bir biçimde yapılmasının zorluğunu bilirler ya da değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığına inanmazlar. Değerlendirme ve terfi

⁸⁵ Tutar, 2007, 234.

⁸⁶ Ali Balci, **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000), 44.

Schafer'in yapmış olduğu araştırmada, iste strese sebep olan örgütsel özellikler içinde de ilk sıralarda etkili olan stres kaynağı olarak gösterilmiştir⁸⁷.

Kurum içinde adil olmayan başarı değerdendirmelerine göre yapılan terfiler, liyakat esasına oturmadiğı için kişiler arasında bir çatışmaya, dolayısıyla da strese sebep olmaktadır. Yöneticilerin bireylerin performanslarını doğru değerdendiren nesnel(objektif) ölçüler yerine, yöneticilerle olan insan ilişkileri kurum içinde olumlu olan kişileri -bilgi, beceri ve kıdemleri yetersiz olmasına rağmen- bir üst kadroya terfi ettirmeleri, çalışanlar arasında hem yöneticiye hem de bu kadroya gelen kişiye karşı olumsuz duygular beslemelerine ve çalışma sürecinde çatışma üzerine kurulu davranış göstermelerine sebep olmaktadır. Bu durum diğerd çalışanlarda stres yaratmakta, çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyerek ise devamsızlıklara yol açabilmektedir.

Terfi eden biri için meslekte yükselme, ilk başta işin iyi yapılmasından dolayı bir ödöl olarak görülürken, iş statüsündeki değışme genellikle yeni becerilerin öğrenilmesini, farklı iş arkadaşları ile yeni ilişkiler kurmayı ve daha büyük sorumlulukları yüklenmeyi de beraberinde getirdiğinden kişide bu yeni duruma uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilir. Ayrıca, yükselme imkânının personelin yeterliliğine dayalı olarak verilmesi personeli yarışma ve çatışma ortamına sokması nedeniyle de önemli bir stres kaynağı olmaktadır⁸⁸.

Öte yandan meslekte yeterince ilerleyememe, kişinin yetenek ve niteliklerini değerdendirilmemesi, yetki ve sorumluluk verilmemesi anlamına gelebilir. Bu durumda kişi kendisini değersiz hissedecek, kapasitesinin altında bir performans sergileyecek ve kendini geliştirmeyecektir. Tatminsizlik yaratan bu durum, kişinin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Ayrıca kişinin değerdendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerdendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması da kişilerde stres yaratmaktadır⁸⁹.

2.2.2.2.3. Bürokratik Engeller

Örgütün yapısı ile ilgili bir diğerd stres kaynağı, iş yaşamındaki bürokratik engellerdir. Toplumda sorumluluk taşıyanlar her zaman yetkiye de sahip olamamaktadırlar.

⁸⁷ Denetçi.net, “Örgütsel Stres Kaynakları”, <http://www.denetci.virtualave.net/lor.htm>, [12.04. 2002],

⁸⁸ Güney, **age**, 521.

⁸⁹ Ufuk Durna “Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, c. 11, s. 1, (2004):194.

Böylesi bir durum, çalışanın bireysel sorumluluğunun azalmasına ve öfke ve hayal kırıklıklarıyla artan strese neden olacaktır⁹⁰.

Bürokratik sorunların bir diğer şekli ise “bu iş benim iş tanımıma uymuyor” veya “bu iş diğer bölümlerin işi” gibi yaklaşımlarda ortaya çıkmaktadır. Kişiler iş yapmaya çalıştıkları zaman karşılaştıkları bu iki cümle, onlarda stres yaratabilmektedir.

Örgütte karşılaşılan bürokratik engeller, aşırı kırtasiyecilik açısından değerlendirildiğinde çok fazla aşamalı iş takibinin yapılma gerekliliği, prosedürlerin fazla olması ve fazla matbuu evrak kullanılması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu tür sorunlar işleri yavaşlatmakta ve çalışanlar üzerinde stres yaratabilmektedir.

2.2.2.2.4. Kararlara Katılmama

Çağdaş insanı zorlayan en temel sorunlardan biri de sürekli değişen olaylar karşısında karar verme zorunluluğudur. Karar yetkisine sahip iş görenler, karşı karşıya oldukları karar verme durumunda hem kişisel başarı hem de örgütsel verimlilik açısından en uygun seçeneği kararlaştırmak zorundadırlar. Bu seçim sorumluluğu ise başlı başına bir stres kaynağıdır.

Katılım, kişinin kendi çalıştığı kurumdaki karar verme sürecinde, bir birey olarak etkisinin olup olmaması ya da kararları etkileme derecesi olarak tanımlanır⁹¹.

Kişinin iş yerindeki karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması stresin oluşumunu etkiler. Özellikle çalışanları etkileyen konularla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacaktır.

İş yerinde olup biten değişikliklerin nedenine ilişkin bilgilerden yoksun olmak, o birimde çalışanların kendilerine ilişkin güvenlerinin, morallerinin ve kontrol duygularının sarsılmasına neden olur.

İnsanların kararlara katılma isteği çok yoğundur. Bu katılım çalışanlarda, iş tatmini, kendine güven, işe yabancılaşmanın ve işle ilgili korkuların en az düzeyde görülmesi gibi olumlu tepkiler yaratmaktadır. Bu da çalışanda yüksek verimlilik meydana getirmekte ve bağlılık duygusunu geliştirmektedir⁹².

⁹⁰ Ertekin, **age**, 39.

⁹¹ Nesrin H. Şahin, **İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, (Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları:2, 1994), 29.

⁹² Arıkanlı ,Ulubas, **age**, 113.

Kararlara katılma yoluyla iş görenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedirler. Katılımın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlara katıldıklarında, verilen kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir⁹³.

Kararlara katılan çalışanlar aynı zamanda değişimlere daha kolay adapte olabilmektedirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermemekte ve diğer çalışanlara da bu konuda yol göstermektedirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratmaktadır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardımcı olmaktadır.

İnsanı karara katmanın amacı onda “bu kararın arkasında benim de iradem var; dolayısıyla kararın getirdiği sorumluluğu üstleniyorum” şeklinde bir bilinç oluşturmaktadır. Kısaca organizasyonlarda bireyi karara katma, onun iş yaşamında önemli bir ihtiyacı olan “kendini gerçekleştirme İhtiyacı”nı karşılama olanağı sağlayacaktır. Bu sayede, iş görenin işten tatmin bulması mümkün olacaktır.

2.2.2.3. Örgütsel Politikalar ve Ücret Eşitsizliklerine İlişkin Stres Kaynakları

Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir. Katı tek merkezli bir anlayışla yönetilen iş yerlerinde, özellikle tepeye doğru yükselen güç kullanımı, çalışanların stres içinde olmalarına yol açar. Ayrıca aşağıda sunulan maddeler de strese sebep olmaktadır:

- Adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme
- Adaletsiz ödeme
- Örgütün kurallarının katılığı
- Keyfi ve belirsiz politikalar
- İşin dönerli olarak verilmesi

⁹³ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987), 100.

- İdealist iş tanımları.

2.2.2.3.1. Adil Olmayan Performans Değerlendirme

Örgütlerde çalışanlar, hem performansları (iş görenin görevini yapma durumu) hem de yeterlilikleri (zekâ, yetenek, ilgi, kişiliği) bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde stres yaratmaktadır. Başka bir deyişle çalışanın örgütteki geleceği, yöneticisinin hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlı ve değerlendirmenin ölçütleri de belli değilse bu durum önemli stres kaynağı olmaktadır⁹⁴.

Çalışanların değerlendirilmesi bu anlamda, çalışanların ücret, işten çıkarılma gibi pek çok hayati önem arz eden konuları kapsadığından değerlendirmenin adaletli yapılması çok önemlidir. Çalışanların bu performans değerlendirmesi sırasında taraflı ve adaletsiz bir tutum ile karşı karşıya olmasının da çalışanın gerginlik yaşamasına ve stresin ortaya çıkmasına neden olacağı açıktır⁹⁵.

2.2.2.3.2. Ücret Adaletsizlikleri ve Ücret Yetersizliği

Çalışanların ücret konusunda iki temel düşünceleri vardır. Birincisi, kazanç sağlama, ikincisi ise, yapılan işin karşılığı olan hakkını almalıdır. Bu her iki düşünce de insanlarda doyum yaratır. Kazanç sağlama, çalışanları işlerinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yöneltten önemli bir etkidir. Diğer yandan ücret iş görenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü karşılığıdır⁹⁶.

Dill ve Feld, “paranın” stresin oluşmasında güçlü bir etken olduğunu açıklamış ve düşük gelirli gruplarda, mali güçlüklerin güvensizliği ve belirsizliği artırarak ruh sağlığını bozduğunu ileri sürmüşlerdir⁹⁷.

Çalışmanın karşılığı olarak alınan ücretin yetersiz olması, iş görenin ailesini gerektiği gibi besleyemeyeceği, giydiremeyeceği ve düzenli bir evde oturtamayacağı anlamına gelir. Bireyin kendisi ve ailesi için gerekli olan asgari yaşama şartlarını sağlaması,

⁹⁴ Tutar, 2007, 236.

⁹⁵ Şule Aydın, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004), 56.

⁹⁶ Ertuğrul Gödelek, “Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması”, (Ankara, Doktora Tezi, 1988), 34.

⁹⁷ Perrin Uçman, “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Basa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”, **Psikoloji Dergisi**, (7-24 Ocak, 1990): 79.

bir yerde fazla mesai ve gece çalışmalarından sağlanacak ek gelirlere bağlıdır. Böyle bir durum, hem aile yaşamına hem de toplumsal yasama büyük zarar verebilmektedir⁹⁸.

Çalışanın ücretini arttırarak hayat şartlarını yükseltme çabası ile işletmelerin en az maliyetle en çok “kar”ı elde etme amaçları çatışmaktadır. İş hayatındaki streslerin bir kısmı da bu çatışmalardan doğmaktadır. Çalışanlar açısından düşük ücret, kötü evde yaşamak, yetersiz beslenmek, çocuklara iyi bir eğitim sağlayamamak, zor günler için küçük tasarruflar yapabilmek veya hiçbir zaman borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurmakta, bu durumda uzun vadede çalışanın ruh ve beden sağlığı üzerinde olumsuz neticeler verebilmektedir⁹⁹.

2.2.2.4. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlara İlişkin Stres Kaynakları

İhtiyacın türü ne olursa olsun, karşılanmadığı zaman, ihtiyaç içindeki bireye acı ve üzüntü verir. Geçiciliğin, yeniliğin ve çeşitliliğin alabildiğince yaşandığı bir ortamda, b kadar alternatif arasında hangi birini seçeceğine karar veremeyen ve çoğu yapay olarak yaratılan ihtiyaçlar arasında kıvranan insanın buna vereceği karşılık stres altında kalmak olacaktır.

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren iş gören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Zira yetersiz çalışma koşulları da iş stres kaynaklarının önemli bir yönünü oluşturur. Aşırı sıcak ya da soğuk, gürültü, az veya çok aydınlatma, radyasyon ve hava kirliliği çalışma koşullarını etkileyen etkenlerdir. Bu etkenlerin olduğu fiziksel çalışma ortamı negatif unsurlar içerir ve stres yaratır¹⁰⁰.

Örneğin fiziksel bir stres nedeni olan gürültünün 65 dB’den şiddetli olmasının birey ve toplum sağlığı açısından zararlarının olduğu kabul edilmektedir. Çalışma ortamının istenilen düzeye getirilememesi, çalışanların kısa sürede yorulmalarına, işten tatmin olmamalarına ve çalışma ortamından uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Böyle bir çalışma ortamında kişinin stressiz olması mümkün değildir.

⁹⁸ Baltaş , Baltaş, 2008, 65.

⁹⁹ Baltaş ,Baltaş, 2002, 82.

¹⁰⁰ Gümüstekin ,Öztemiz, **age**,274.

Sağlıksız çalışma koşulları sonucu görülen verimlilik düşüşleri, insan bedeninin çok geniş uyum yeteneğine karşın yine de iyi koşullarda çalışıyorsa çok daha verimli olacağını göstermektedir¹⁰¹.

2.2.2.4.1. Gürültü

Çalışanları iş ortamında etkileyen önemli fiziksel stresörlerin başında gürültü gelmektedir. İş yerinde olağan olarak meydana gelen gürültüler çalışanları oldukça rahatsız eder. Çünkü insan vücudunun her şeye olduğu gibi gürültüye de alışma eğilimi vardır. Gürültü, bazı monoton olan ve kuvvete dayanan işlerde ritmik olarak meydana geliyorsa randımanı artırıcı rol de oynar¹⁰².

Gürültünün insanlarda yarattığı rahatsızlıkta başlıca neden gürültü şiddetidir. İnsanlar için en ideal ses düzeyi 50 desibeldir. Gürültünün yarattığı rahatsızlık gürültü tipine ve ortamına da bağlıdır. Önceden bilinen ve beklenen gürültü pek önemli ölçüde stres yaratmaz. Örneğin diskoya giden bir kişi 100 desibellik gürültüye katlanır. Gürültülü ortamda çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlemlenmektedir. Kişiler genellikle kendi yaptıkları gürültüden etkilenmezken, bunun dışındaki bir gürültüden fizyolojik ve psikolojik olarak etkilenirler¹⁰³.

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi vardır. Bunlardan ilki, aşırı gürültülü ortamlar bireylerde işitme kaybına neden olur. İkincisi, gürültünün iş görenlerin kendi ve başkalarının seslerini algılamasını engelleyen bir maskeleyen işlevi göstermesidir. Bu durumda iş ortamının gürültüsü, iş görenlerin normal sesleriyle iletişim kurmalarını etkilemektedir. Üçüncü olarak, aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde olumsuz etkiler yaparak stres yaratmaktadır¹⁰⁴.

2.2.2.4.2. Işıklandırma Yetersizliği

Çalışma ortamında ortaya çıkan ilk sorunlardan birisi işi en iyi koşullarda yapmayı sağlayacak aydınlatma sorunudur. Bir işin yapılması için gereken bilgilerin %80'ini görerek kazanıldığı sanılmaktadır. İş süresi içinde araçların, ürünün ve diğer ilgili verilerin iyi görünebilirliği, üretimin hızlandırılmasında, kusurlu ürünlerin ve israfın azaltılmasında, çalışanlarda görsel yorgunluğun ve baş ağrılarının önlenmesinde

¹⁰¹ Tutar, 2000,207.

¹⁰² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 1993), 187.

¹⁰³ Sabuncuoğlu, **age**, 235.

¹⁰⁴ Pehlivan, 2008, 30.

temel bir etmendir. Ayrıca görme yetersizliğinin ve göz kamaşmasının da sık rastlanan bir kaza nedeni olduğunu da belirtmek gerekir.

Karanlık, insanlar için büyük bir düşman olurken, aydınlık önemli bir güvenlik unsurudur ve insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan biridir. Yetersiz bir ışık miktarı görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasına da imkân vermez¹⁰⁵.

Çalışma yerinin yeterince ışıklandırılması ile işin kolaylıkla yapılması ve verimlilik arasında yakın bir ilişki vardır. Kötü ışıklandırma sıkıntılı bir çalışma ortamı yaratır, göz sinirleri yıpranır, zayıflar, geçici veya daimi körlüklere yol açar. Örneğin, General Elektrik firmasında yapılan bir araştırmada özellikle ışık şiddetinin giderek yoğunlaştırılması, iş gören yaşının ilerledikçe yoğunluğun giderek artırılması ve en az işin yapıldığı yer kadar, çevresinin de ışıklandırılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır.

2.2.2.4.3. Isınma ve Havalandırma

Isı stresi insan vücudunun soğuğa ve sığağa karşı gösterdiği değişik tepkileri kapsar. Sonuçlar ısıнын derecesine, alışkın olup olmama durumuna ve ısıya maruz kalma süresine bağılı olarak değişir. Organizma belli bir yere kadar sığağa ve soğuğa adapte olabilmektedir. Ancak vücut, hem adapte olurken ilave bir yük yüklenir, hem de adapte olmadığı ısı durumlarından fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanır, bunlara bağılı olarak performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış gözlenir. Çalışma çevresinden verim alınmak isteniyorsa bu çevre en az gerginlik yaratacak şekilde düzenlenmelidir. Fazla soğuk, fazla sıcak, dumanla dolu veya havasız olan şartlarda bir çalışanın verimli bir şekilde çalışamayacağı ortadadır. Fazla sıcakta gevşer, ısı çok düşünce nasıl ısınabileceğini düşünmekten dikkatini işinde toplayamaz¹⁰⁶.

Aşırı sıcak bir ortamda çalışmak, genel yorgunluk ve genel performansı azaltıcı bir etki yapmaktadır. Aşırı soğuk bir ortamda çalışmak ise özellikle el ile yapılan işleri etkilemekte ve ellerin motor hareket yeteneğini azaltmaktadır. Çalışma ortamında sıcaklık farklarının çok olması çalışma davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örneğin, sıcaklığın günün belirli zamanlarında 18 Santigrad ila 35 Santigrad arasında değişimler gösterdiği bir yer çok rahatsız edicidir. Bir iş yerinde değişik sıcaklıklara

¹⁰⁵Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, (İstanbul: Beta Yayınları, 2000), 314.

¹⁰⁶ Işıkhani, **age**, 130.

sahip kısımlarda çalışan işçiler bu durumdan rahatsız olurlar. Özellikle, farklı sıcaklık derecelerine sahip kısımlar arasında hava cereyanı da artacağından arzulanmayan durumlar meydana gelir. Bu nedenle, çalışma ortamında mümkün olduğu kadar sıcaklık farklarını sabit tutmaya dikkat etmek gerekir. Amerika’da yapılan bir araştırma yüksek sıcaklık dereceleri ile işçinin iş yerinde geçirdiği saatle ilgilidir. Sıcaklık aynı kalmak şartıyla bir kimsenin iş yerinde çalışmış olduğu birinci saatle, ikinci, üçüncü ve diğer saatlerde yapmış olduğu ortalama hatalar arasında farklılık mevcuttur. Bu fark, ilk saatlerde hata sayısının daha az, ileri saatlerde ise gittikçe artan biçimde kendini belli etmektedir¹⁰⁷.

2.2.2.4.4. İşte Tehlike Unsurunun Varlığı

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken iş görenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Mesela madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehdit unsuru taşıyan her tehlike faktörü potansiyel bir stres vericidir. Buna göre düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölme gibi durumların ihtimal dâhilinde olması bile iş görenleri bir gerilim ve tedirginlik içerisine sokmaktadır¹⁰⁸.

Radyoloji teknisyenleri açısından çalışma şartları radyasyon sağlığı ve güvenliği açısından ayrıca özel bir önem arz etmektedir. Çalışılan ortamın radyasyon zırhlılaşmasının ve havalandırma sisteminin bilimsel standartlara uygun olarak, Türkiye Atom Enerjisi Kurumundan lisans almış şekilde olması çalışanların güven duygusunu artıracaktır. Binanın mimari yapısı, cihazların montajı, yapılan işe özel olarak dizayn edilmiş olması da yine çalışanların iş tatmin düzeyinde etkili olacaktır.

2.2.2.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Nedenleri

Kişiler arası ilişkilerden doğan gerekler örgütsel bir stres kaynağı olup diğer çalışan kişilerle ilişkiler sonucu ortaya çıkar. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkiler, sosyal destek eksikliği özellikle yüksek derecede sosyal ihtiyaca sahip çalışanlar için stres kaynağıdır. Ayrıca örgütte farklılaşma ve uzmanlaşma derecesi, kural ve mevzuatın yoğunluğu, örgütte bulunulan düzey, açık seçik politikaların olmayışı ve katılma düzeyinin azlığı bir çeşit stres kaynağıdır.

¹⁰⁷ Eren, 2000, 182.

¹⁰⁸ Eroğlu, age., 325.

Toplumsal yaşamın kaçınılmaz sonucu olarak insanlar birbirleriyle iletişim kurmak ve bir arada yaşamak, çalışmak, üretmek ve hatta bir arada tüketmek zorundadırlar. Bireysel anlamda çok farklı karakterleri taşıyan çalışanların bir araya gelerek yapılanması ve bir örgüt, bir organizasyon oluşturmaları kişiler arası ilişkiler kurmalarını gerektirmektedir. Bireylerin oluşturduğu örgüt içerisinde bir takım rollere girmeleri, bu rollerin gereği ast-üst ilişkisi kurmaları, bir takım sorumluluklar almaları ve hatta bir rekabet içine girmeleri kaçınılmazdır. Tüm bu kişiler arası ilişkiler organizasyonlarda stres kaynakları olarak ortaya çıkabilirler.

İş ortamındaki bireylerin birbiriyle olan etkileşimi onları olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. İş yerindeki ilişkilerini iyi düzenleyemeyen bireyler kendilerini ve diğer bireyleri olumsuz yönde etkileyerek kötü iş ortamının oluşmasına yol açmaktadırlar. Başarıların takdir edilmesi, yükselme, üstlerle, astlarla ve meslektaşlarla iyi ilişkiler bireyleri olumlu güdülemekte ve bireyi olumlu stres içine sokmaktadır.

İlişkilerin yeterli olmayışı, ilişkilerin kurulamaması, istenen kişilere ulaşılamaması, arkadaşlarca dışlanma, yetki-sorumluluğu devredememe ve davranışların kısıtlanması durumunda da olumsuz stres yaşanmaktadır. Ayrıca güvensizlik, desteksizlik, sorun çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler de yetersiz ilişkiler olarak gösterilmektedir¹⁰⁹.

2.2.2.5.1. Ast-Üst İlişkilerinde Sorun Yaşama

Bireyin iş yerindeki ilişkileri, ast-üst ve iş arkadaşlarıyla olmak üzere üçe ayrılabilir. Bu ilişkiler karşılıklı güven ve anlayışa dayalı olmalıdır. Aksi halde ilişkiler bireyde tedirginlik yaratabilir. Üstü tarafından takdir edilmeyen, işyerinde aradığı ilişki tiplerini bulamayan çalışan için çalışma ortamı son derece sıkıcı ve çekilmez bir hale gelir. Ast-üst ilişkileri çerçevesinde ortaya çıkan ve üstün asta karşı gösterdiği olumsuz ve cezalandırıcı davranışlar da çalışanlar üzerinde stres yaratan ciddi stresörlerdendir.

Bulunduğu kurumu yönetme konusundaki yetkileri bulunan üstler yöneticilik sıfatları nedeniyle itaat göremeyince çok keyfi davranışlarda bulunarak, personeli

¹⁰⁹Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, 2005),145.

cezalandırmaya, dışlamaya çalışmaktadırlar. Böyle bir haksızlığa uğrayan personel ise karşı olumsuz tepkiler göstermektedirler.

Çalışan kişilerin kendilerini yöneticilerden daha yetenekli ve üstün görmesi veya yöneticinin ilişkiyi bu şekilde algılaması ya da yöneticinin çalışanın isinden memnun olmaması ve yöneticinin çok titiz olmasının, yönetilen için büyük bir stres kaynağı oluşturduğu bir gerçektir. Bu tür yöneticileri, memnun etmek oldukça zordur. Yönetici - yönetilen arasında oluşan çatışma, sürtüşme ve gerginlik günlük yaşamın bir parçası olduğu kadar sürekli bir stres kaynağını da oluşturmaktadır. Yönetilenlerin kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Stres altında bulunan astlar, amirlerinin yapıcı eleştiride bulunmadıklarını ve belirli kişilere önem vererek onlara ayrıcalıklı davrandıklarını belirtmişlerdir. Aynı düzeyde bulunan astlar bir yandan birbirleri ile yardımlaşmak, diğer yandan da bir üst basamağa yükselmek için birbirleri ile yarışmak zorundadırlar. Bu çelişki de çalışanları strese sokmaktadır¹¹⁰.

Hiyerarşik örgütlerin bir stres kaynağı olmasının sebebi, ast-üst ilişkilerinin formel bir biçimde olmasıdır. Hiyerarşik örgüt yapıları aynı zamanda iletişimde çeşitli engelleri ortaya çıkarmaktadır. Hiyerarşik yapıda pek çok sayıda üstü memnun etme ihtiyacı bireyi gerilim altına sokmakta ve onun iş tatminini engellemektedir. Hiyerarşik yapıların belli bir mesafe ve resmiyet gerektirmesi, soğuk bir örgütsel iklimin oluşmasına neden olmaktadır¹¹¹.

2.2.2.5.2. Çalışanlar Arası Görüş Farklılıkları

İş yerinde iş ile ilgili ekip çalışmasının olmadığı, herkesin kişisel davrandığı yardımlaşma ve birlikte sorun çözme yerine kişisel yarışma, kayırma ve güç savaşının egemen olduğu örgüt içi durumlar önemli bir stres kaynağıdır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerinde olmaları kişilik çekişmelerinin önemli bir nedenidir. Böyle bir durumda kişi kendisini destekleyen, kendisinin de bir parçası olduğunu hissettiği bir ortamda değil, sürekli olarak açık veya gizli olarak mücadele vermesi gereken bir ortamda çalışmak zorunda olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Bu durum ise, kişinin enerjisini iş dışında başka yönlelere dağıtır ve kişi için rahatsız edici durum yaratarak strese girmesine neden

¹¹⁰ Artan, **age**,102.

¹¹¹ Robert L. Kahn,, Katz, Davis, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, çev:Halil Can ve Yavuz Bayar (Ankara:Doğan Basımevi,1977),30.

olur. İş ortamında ortaya çıkan görüş farklılıkları çeşitli düzeylerde çatışmaları başlatarak, çalışanların stresli durumlar yaşamalarına yol açar¹¹².

2.2.2.5.3. Dedikodu

Genel olarak dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır¹¹³.

İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşımı benimsemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisi ile birbirlerini yüzüne karşı eleştirmek yerine, bazı sorunları üçüncü bir kişiye çarpıtarak anlatmakta ve başkalarını arkalarından çekiştirebilmektedirler.

Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen kişileri grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilmektedir. Dedikodu, çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli bir stres kaynağıdır. Toplumsal kültürün, kişilerin yüzüne karşı eleştirmeye imkân vermemesi nedeniyle insanlar genellikle birbirlerine, başkalarını ilgilendiren ya da gerçekleri yansıtmayan düşünceleri aktarırlar.

2.2.2.5.4. Çalışanlar Arası Rekabet

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu her insanda vardır. Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışmada strese yol açacaktır. Bir örgütte rekabet, bireyleri gelişmeye iter, fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Yaşanacak bu rekabetin sınırlarının örgüt tarafından belirlenmesi, haksız rekabet koşullarının ortadan kaldırılması çalışanların streslerini yok etme anlamında önemli adımlar olabilecektir.

Kişiler arası ilişkilerde tıkanmalar yaratmama ve yeni olayları stres kaynağı haline getirmemenin şartları; empati, saygı, saydamlık ve somutluluktur. Empati ile karşımızdaki kişinin dünyasını kendi dünyamız gibi algılamayı, saygı ile karşımızdaki insanı bağımsız ve farklı olarak görmeyi, saydamlık ile; doğruluğu,

¹¹² Tutar,2007, 236.

¹¹³ Özcan Köknel, **Stres, Zorlanan İnsan**, 4. bs. (İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi 1998),144.

dürüstlüğü, açıklığı, içtenliği, somutlukla ise bir olay veya davranış karşısında duyguların hemen ve genellemesiz yansıtılmasını sağlamak gerekmektedir¹¹⁴.

2.2.2.5.5. İletişim Sorunları

İçinde iletişim sistemine ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal yapı ve iş düşünülemez. Çünkü çağımızın hızla değişen koşullarında yaşamlarını devam ettirmek için çabalayan kişi ve örgütler kendilerini çevreleyen ortam ve koşullar hakkında daha fazla bilgi arayışı içine girmişlerdir.

Duygusal içerikten yoksun iletişimler., birlikte çalışan insanların tatmin bulmasına ve derinlikli ilişkiler kurmalarına engel olur.Günümüzün ofis ortamlarında,insanlar,bilgisayar, aracılığıyla iletişim,kurmaktadırlar.

Hapishanelerin hafifletilmiş haline dönüşmüş ofis ortamları günümüzde enformasyon teknolojisinin özgürleştirici etkileri konusu üzerinde, yoğun tartışmalara ve araştırmalara sebep olmaktadır¹¹⁵.

2.2.2.6. Örgütsel Stresin Diğer Kaynakları

2.2.2.6.1.Çalışılan Kentin Çevresi Ve Ulaşım Sorunları

İnsanların içinde yaşadıkları kentle de etkileşimleri vardır ve bu bakımdan kentin çevresel sorunları da insanı gündelik yaşamlarında etkilemekte ve strese sokmaktadır. Hava, su ve toprak kirliliği kent içinde çöp ve atıkların toplanmaması insanların hayatlarını etkileyen önemli çevresel sorunlardır. Bu gibi sorunlar bireyleri yalnızca biyolojik anlamda değil, psikolojik ve sosyal anlamda da etkilemektedir. Çevresel sorunlar, insanların sağlığını tehdit eden ve verimliliklerini düşüren birçok olumsuz duruma sebep olurlar. İnsanlar çevresel sorunlardan, çalıştıkları işyerlerinde de etkilenmektedirler.

Çevresel faktörlerin yanında, kent içi ulaşım da insanı strese sokan önemli bir faktördür. Ulaşım sorunları, çalışanlar için özellikle olumsuz durumlar yaratmaktadır. Kentlerdeki ulaşım sorunları şunlardır: ev iş mesafesinin uzun olması, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersiz oluşu, trafik kalabalığı, kazaların sık olması, işyerlerinde servis araçlarının olmaması gibi. Bu koşullarda yolculuk eden çalışanlar, psikolojik olarak olumsuz etkilenmekte ve sağlıkları bozulmaktadır. Buna ek olarak iş yorgunlukları, yaptıkları yolculuk

¹¹⁴ Baltaş, Baltaş, 2002; 56–57.

¹¹⁵ Nabi Avcı, **Enformatik Cehalet**, (Ankara: Rehber Yayınları, 1990), 66.

esnasında daha da artmaktadır. Yorgunluklarını gideremeyen bireyler ise, çalışma esnasında verimli olamamaktadırlar.

İşyerleri bu sorunlara çeşitli önlemler alarak çalışanların üzerinde olan bu stres yükünü azaltma yoluna gitmektedirler. Bu önlemlere örnek olarak; işyerine yakın yerde oturanları işe alma, işe geliş gidişlerde servis araçlarından yararlanma, esnek çalışma saatleri uygulama gibi. Ayrıca işyerlerinden ayrı olarak hükümetlerde yine ulaşım sorunlarını çözmek ve insanların stres yüklerini azaltmak için çeşitli önlemler almaktadırlar. Bunlar; yeni ulaşım yolları açma, metro ve hızlı trenlerden yararlanma olmaktadır¹¹⁶.

2.2.2.6.2. Mobbing

Günümüz çalışma yaşamında insanlar, bir taraftan değişimin diğer taraftan da çalışma ortamlarında eksik sosyal destek, stres ve gerilimin baskısı altındadırlar. Hem, yoğun teknoloji kullanımının getirdiği yalnızlık ve yalıtılmışlık duygusu, hem de özellikle yöneticilerden ve diğer çalışanlardan gelen saldırılara maruz kalma, iş yaşamının en önemli problemleri arasındadır.

Yabancı literatürde kimi zaman “mobbing” kimi zaman da “bullying” olarak adlandırılan işyerindeki duygusal taciz ve zorbalık olgusunun çalışma yaşamındaki varlığı, giderek daha çok kabul görmektedir. İşyerinde çalışan kişi veya kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı yaratarak bunaltma, korkutma, tehdit gibi taktiklerle işten istifa aşamasına kadar ulaşabilen bu süreç, ülkemizde hem “mobbing” olarak bilinmemekte hem de mağdurları tarafından sessizlikle karşılanmakta, daha kötüsü, bir çalışma ve yaşam biçimi olarak kabul edilmektedir. Karşılaştığı ve çaresiz kaldığı bu olumsuz süreçte, kendine olan güvenini kaybeden iş gören, her şeyini tükettiği hissiyle baş başa kalmaktadır.

Mobbing, iş yaşamında çalışma barışını, iş tatminini ve iş coşkusu tehdit etmektedir. Özellikle orta kademe yöneticilerde sıkça yaşanan “mobbing saldırganlığı” “orta yaş bunalım”ıyla birlikte gelmektedir. Mobbing saldırısı, sadece duygusal düzeyde kalmamaktadır. Özellikle “mobbing yöneticiler” yasal ve yönetsel

¹¹⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, Yayın No:1433, 2004), 301.

yetkilerini kullanarak, çalışanların iş tatmini ve çalışma barışı açısından tehdit etmektedir¹¹⁷.

Mobbingin, örgütlerde en yaygın uygulama şekli, hak mağduriyeti şeklinde ortaya çıkan yıldırma hareketleridir. Örgüt hiyerarşisinde bu eylemler üç biçimde görülebilir¹¹⁸: Birincisi, bu eylemin aydı düzeyde çalışanlar arasında gerçekleşmesi, ikincisi, kendilerinden daha alt pozisyonda çalışanlara uygulanması, üçüncüsü ise, çalışanların üstlerine karşı yıldırma davranışlarında bulunmalarıdır.

Uluslararası araştırmalar, çalışma yaşamlarının bir döneminde çalışanların %25-50 arasındaki bölümünün yıldırma davranışıyla karşılaştığını göstermektedir. Bu düzey, bazı mesleklerde %95'e ulaşmaktadır. Bunların %20'si son altı ve on iki ay içinde bu eylemlerle karşı karşıya kalmışlardır. İngiltere'de yapılan bir araştırmaya göre İngiliz işçilerin %54'ü (yaklaşık 14 milyon kişi) çalışma hayatlarında en az bir kere zorbalığa maruz kalmıştır¹¹⁹.

Alman hükümetinin hazırlattığı ilk mobbing raporuna göre, çalışanların %11'i mobbingin mağduru olmakta ve mağdurların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır. Yıldırma eylemleri, mağdurlarda sadece psikolojik rahatsızlıklara değil, aynı zamanda büyük ekonomik kayıplara da yol açmaktadır. Almanya'da bu rakamın 15,3 milyar Euro olduğu ileri sürülmektedir.

2.3 STRESİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL SONUÇLARI

Stres kaynaklarından etkilenme düzeyi kişiden kişiye değiştiği gibi aynı kişide bile farklı zamanlarda farklı şiddette görülebilmektedir. Bununla birlikte stres düzeyinin artmasıyla, stresin çalışanlar ve yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik olumsuz etkilerinin olduğu Steers tarafından gözlemlenmiştir. Çok dikkat gerektiren ve en ufak bir hatada toplumun büyük çoğunluğunu etkileyebilecek işlerde çalışanlarda görülen stres ciddi sorunlara sebep olabilmektedir.

¹¹⁷ R.A. Baron, J.H. Neuman "Workplace Violence And Workplace Aggression: Evidence On Their Relative Frequency and Potential Causes, Aggressive Behavior" **Journal of Healty Psychology** v.22(1998):161.

¹¹⁸ Roderick Ramege, "Mobbing in the Workplace", <http://www.lowoffice.demon.cu.uk/art%20mobbing-1.htm>, [12.09.2000].

¹¹⁹ Jane Clark, **Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika**, Çev: Zülfü Dicleli, (İstanbul: MESS Yayınları No:390, Aralık 2002), 76.

2.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Her insanın kendi iç dengesi ve olaylara verdiği tepkiler farklı olduğu gibi, stresi kaldırma gücü ve onunla başa çıkabilme becerisi de farklıdır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu ele alarak, stresin yarattığı etkilere ulaşılmaktadır. Stres altındaki bireyin davranışlarında değişimler görülmektedir. Alkol tüketimindeki artış, en çok fark edilen değişimdir. Aşırı yemek yeme ya da iştahta kesilme, zamanla oluşan madde bağımlılığı da stresin bireyde yarattığı etkilerdendir. İnsan bedeni, dış etkenlere uyum sağlayabilmek için çalışan bir iç dengeye sahip olduğundan stres, birçok hastalığa da yol açmaktadır.

2.3.1.1.Fizyolojik Sonuçlar

Organizma zararlı bir etken karşısında olduğu zaman, bir dizi fizyolojik değişimler meydana gelmektedir. Stresli durum karşısında insan organizmasının gösterdiği bazı fizyolojik tepkiler bu zararlı etkenler karşısında vücudun zorlandığı ve baskı altında olduğu izlenimini vermektedir¹²⁰.

Kısa süreli tepkiler, kalp atışlarının hızlanması, kasların gerginleşmesi, ekstra adrenalin salgılama gibi kişinin bir tehlikeyle karşılaştığında ortaya çıkan tepkilerdir. Uzun süreli belirtiler ise yüksek kan basıncı, sindirim güçlüğü, kalple ilgili hastalıklar ve kanserdir¹²¹.

2000 yılından bu yana doktorlar, stres ve hastalıkların gelişimi arasında bir ilişki olduğunu kabul etmektedir. 19.yy.da İngiliz doktorlar, duygusal üzüntülerin kanserin en büyük sebebi olduğuna ve hastalıkların artmasının “çağdaş” yaşam tarzlarının geliştirdiği psikososyal streslerle çok sıkı ilişkisi olduğuna inanmaktaydı. Amerikan Stres Enstitüsü’nün raporunda, son 15 yıldır yapılan çalışmalar, çeşitli türdeki hastalığın gelişme ve büyümesini hızlandırmada stresin önemli etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer olarak, stres azaltma stratejilerinin, kanser hastalarında yaşamı uzattığı ve laboratuvar hayvanlarında tümörlerin oluşumunu geciktirdiği saptanmıştır. Organizmanın kendini yenileme becerisi oransal olarak azaltılabilir. İnsanlarda doku yaralanması ve önemli duygusal ilişkilerin, kanserin gelişimini

¹²⁰ Eroğlu, **age**, 328.

¹²¹ Gerald Cole, **Management Theory and Practice**, Thomson Learning (London.2004), 384.

arttırdığı gözlenmiştir. Güçlü güven ilişkileri, sosyal destek ve diğer stres azaltma stratejileri gibi olumlu duygular, hastalığın ilerlemesini geriletebilmektedir¹²².

Pakistan'ın Karaçi kentindeki bir eğitim hastanesinde doktorların yaşadıkları stresi tespit amacıyla yapılan çalışmada iş stresinin doktorlarda önemli ölçüde fizyolojik rahatsızlıklara sebep olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yaşadıkları stresten dolayı doktorların arzu edilen hizmetleri veremedikleri, iyi bir doktor hasta ilişkisi kuramadıkları ve fiziksel olarak yıprandıkları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan doktorların %68'i işlerinden memnun olmadıklarından ve %65'i ise iş yüklerinin çok fazla olduğundan şikâyet etmişlerdir¹²³.

2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Örgütsel yaşamda stresin çalışanların performansına yönelik olumsuz etkilerinin psikolojik sonuçlarından başlıcaları depresyon ve uyku bozukluklarıdır. Stresin psikolojik etkileri de göz ardı edilmeyecek kadar büyüktür. Karamsarlık, kaygı, işte isteksiz tavırlar sergileme, depresyon, konsantrasyonda azalma gibi sonuçlar gözlenmektedir.

Psikososyal stres yapıcılarla vücudun elektrik sistemi ve iç salgı bezlerindeki biyokimyasal değişimler arasında bir etkileşim olduğu bilinmektedir. Psikolojik belirtiler, stresin etkilediği bireyin iç yaşantılarına bağlı olarak, dolaylı bir biçimde, onun duygu ve davranışlarında gözlemlenmektedir. Bireyin duygu, düşünce gibi iç yaşantılarına etki eden stres belirtileri onun davranışlarında somutlaşmaktadır¹²⁴.

İngiltere'de yapılan bir araştırmada doktorların genel nüfus itibarıyla karşılaştırıldığında daha yüksek oranda depresyon, kaygı ve psikiyatrik hastalıklara maruz kaldığı gözlemlenmiştir. 1989 yılında Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmada doktorların %66'sının yaptıkları işten memnun olmadıkları ve düşük moral kapasitesine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu çalışmada daha düzenli bir aile yaşantısı olan doktorların, olmayanlara nazaran iş tatminlerinin daha yüksek ve psikolojik sıkıntılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Amerika'nın Wisconsin eyaletinde yapılan başka bir çalışmada hem kadın hem erkek doktorların iş yerinde

¹²² Işıkhani, **age**, 56.

¹²³ Ayup Medical Collage "Stres Management and Relief"
<http://www.ayupmed.edu.pk/Jamc/Past/16-1/Alikkhawajaaku.htm>, [17.03.2005].

¹²⁴ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, (Ankara: Selim Kitabevi, 2000), 159.

yoğun stres yaşadıkları ve depresyon, kaygı, beslenme sorunlarından şikâyet ettikleri gözlemlenmiştir¹²⁵.

Yine, İngiltere de 2002 yılında yapılan bir araştırma sonucuna göre, acil serviste çalışan 350 doktordan çalışmaya katılan doktorların %45'inin yüksek oranda stres yaşadıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca doktorların %18'inin depresyon içinde bulundukları ve %10'unun intihar eğiliminde olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yaşadıkları stresin doktorların aile hayatlarını olumsuz etkilediği ve bu durumun iş yaşamlarında sıkıntı doğurduğu belirlenmiştir. Ayrıca Amerika'da 1999 yılında yapılan başka bir çalışmada doktorların yaşadıkları stresten dolayı hastalara yeteri kadar zaman ayıramadıkları ve iyi bir tedavi yapamadıkları gözlemlenmiştir¹²⁶.

2.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Psikososyal ve davranışsal etmenler vücudun tüm işleyişini etkileyebilir. Kişilik yapısı, davranış kalıpları, duyguların türleri ve yoğunluğu ve stresle mücadele etme vücudu çeşitli yollarla etkiler. Psikolojik, sosyal ve davranışsal stres ve zorlanmalar dünya üzerindeki birçok ülkede ekonomik gelişme düzeylerine bakılmadan özgürlüğe ve ölümlere neden olan en önemli hızlandırıcı etmenlerdir. Şu çok açıktır. Sigara içme, çok fazla alkol kullanma, aşırı şişmanlık ve hastalık riskinin ve erken ölümün artması aynı zamanda, etrafı saran stresli kişisel ve sosyal çevreler, hastalığa yakalanma risklerini yükseltebilmektedir.

Stresin bir diğer etkisi de kişilerin dikkat ve uyanıklığını etkileyerek kazaya neden olması veya saldırganlık duygusu yaratmasıdır. İş kazaları, sıklıkla risk öğeleri taşıyan çalışma koşullarının, bazı psikososyal etmenler nedeniyle çalışanlarca gerekli önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Kötü iş örgütlenmesi, yetersiz iletişim, belirsiz roller, çelişkili istekler ve bunlara eklenen eğitim eksikliği, çalışanların tehlikeli davranışlarda bulunmasına yol açarken, meslek veya günlük yaşamdan kaynaklanan sorunların oluşturduğu psikolojik gerilim de onların kaza risklerini görmelerini engellenmektedir.

Başta doktorlar olmak üzere, sağlık çalışanlarının stresleri ve bunun mutluluklarına ve performanslarına etkisi konusu bir tartışma konusudur. İngiltere'de son yirmi

¹²⁵John Reh, "How to Help Reduce Stres at Work"

<http://www.personalmd.com/news/a1998042902.shtml> [19.01.2006].

¹²⁶Damon Dietrich, "A Lesson in the Inevitable Futility of Forced Ethics" <http://www.aaem.org/managedcare/stress.shtml>, [13.01.2006].

yılda doktorların stres ve depresyonla ilişkileri konusunda sayısız araştırma yapılmıştır. İşletmeler de bu araştırmalar sayesinde stresin kendilerine pahalıya mal olduğunu öğrenmişlerdir. Çünkü stres ve depresyon yüzünden mutsuz doktorların işe gelmemesi, mahkemeye başvurusu, kaygılı, yorgun ve gergin doktorların daha çok hata yapması ve bu hataların hem kuruma hem de hastaya ek yük getirmesi, bu durumda olan doktorların nitelikli sağlık hizmeti sunamaması gerçeği kabul edilince, stres altındaki doktor ve sağlık çalışanlarına ilgi artmıştır. Uzun saatler boyunca çalışma, uykusuzluk, iş yeri ortamı bilinen nedenler olarak kabul edilmekte, bunların yanı sıra aile ilişkilerindeki olumsuzluk, aşırı mükemmeliyetçilik ve kendini çokça eleştirme, yetersiz iletişim ve takım çalışmasına uymama gibi bireysel nedenlerin de önemli birer stres faktörü olduğu kabul edilmektedir.

2.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

Aşırı stresin insanlar üzerindeki çeşitli fizyolojik ve psikolojik zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir iş gören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerinde etkisi genel olarak; performans düşüklüğü, iş gören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar stresin örgüt üzerindeki etkilerinden bazıları olarak sayılabilir.

Stres nedeniyle ortaya çıkan rahatsızlıklar örgütte üretim ve verim kaybına neden olurken beraberinde aşırı harcamalar getirmektedir. Bu bağlamda stresin birde maliyet yönü olduğunu kabul etmek gerekir. Schefer (1987: 310), ABD deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir örgüt için stresin örgütsel etkilerinin toplamının her çalışan için yıllık ortalama 1700 \$ aşan bir maliyetinin bulunduğunu belirtmektedir. Albrecht (1998: 155) ise, yıllık 60 milyon \$ brüt satış hacmine sahip, 2000 çalışanı bulunan büyük bir örgüte stresin neden olduğu işe devamsızlık, işgücü devri ve performans düşüşünün toplam maliyetinin 3,5 milyon \$ bulacağını tahmin etmektedir¹²⁷.

¹²⁷ Abdullah Yılmaz, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi . B.F. Yönetim ve Ekonomi Yayınları**, c.10, s.2 (1:2003), 8.

2.3.2.1. Performans ve Verimlilik Düşüklüğü

Orta düzeyde stresin verimliliği artırmaya karşılık, aşırı yüksek düzeydeki stres, iş görenin fiziksel ve zihinsel sisteminin bozulmasına neden olur. Sağlık uzmanlarına göre, hastalıkların üçte ikisinin temelinde strese bağlı faktörler yatmaktadır. Strese bağlı sağlık sorunları gelişmiş sanayi ülkelerindeki sosyal yardımların maliyetinin yüzde onunu teşkil etmekte ve stres sonucu oluşan hastalıklar nedeniyle yaklaşık yüzde 10 ila 15 oranında verim kaybı ortaya çıkmaktadır¹²⁸.

Stres çalışanların verimliliği ve etkinliği ile de alakalıdır. Bu bakımdan olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu bakımdan stres, asıl amacı yüksek verimlilik göstermek olan örgütler için önemlidir. Örgütlerin verimlilikleri çalışanlarının performansına, dolayısıyla da çalışanlarının strese düzeylerine bağlıdır. Çalışanlar ancak stres durumları uygun olduğunda verimli olabilirler ve verimlilik için uygun psikolojik iklimi oluşturabilirler. Bu bakımdan örgütsel verimlilik için öncelikle uygun dozda olumlu stres korunmalıdır.

Olumlu stresin birey üzerinde psikolojik ve davranışsal açıdan çeşitli yararlı etkileri bulunmaktadır. Bu bakımdan örgütsel stresin ölçülerini ayarlamak önemlidir. Stresle başa çıkmak için zaten yapılacak en önemli şey, bu stresin ölçülerini ayarlamaktır. Bu bakımdan stresi, çalışanlar açısından olumlu düzeyde tutmak önemlidir¹²⁹.

Örgüt içinde çalışanlarının hepsinin yaratıcı gerilime ihtiyaçları bulunmaktadır. Ancak yaratıcı gerilimi en çok liderler hisseder. Yüksek performans sadece yaratıcı gerilim sayesinde gösterilebilir. Bu bakımdan yaratıcı stres ayrıca liderlerin yönetme fonksiyonlarına da katkıda bulunmaktadır. Yöneticinin stresi yönetmesi de önem taşımaktadır.

2.3.2.2. İşe Yabancılaşma

Davranış bilimcilere göre yabancılaşma olgusu, “çalışanların, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları” şeklinde tanımlanmaktadır¹³⁰.

¹²⁸ Psychologie Heute, “Managerkrankheit: Stress durch Selbstausschöpfung”
<http://www.mcwise.at/fuer22>, [23.01.2003].

¹²⁹ “Çalışma Hayatının Vazgeçilmezi: Stres”
<http://www.nsankaynakları.com>, [12.06.2005], 341.

¹³⁰ Eroğlu, age, 337.

Örgüt ve onunla doğrudan irtibatla bulunan çalışan arasındaki yabancılaşma, gelişen teknolojik olanaklar, kültürel farklılıklar, sanayileşme, değer ve tutumlardaki hızlı değişimler gibi etkenlerle birlikte devam etmektedir. Örgüt çalışanlarındaki yalnızlık, kendine ve işine soğuma, harcadığı emeğin üretimdeki karşılığını görememe, işin artık çalışanı tatmin etmediği, işten doyumsuzluğun bulunduğu gibi durumlar, yabancılaşmanın kendini gösterdiği birer koşul olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerde aşırı sınıflaşmanın olması, amaç ve düzeyden daha ileri düzeyde kişisel kararların alınması, örgütteki işçinin emeğinin, üretimden daha fazla yabancılaşması gibi unsurlar örgütlerde yabancılaşma eğilimini artırmaktadır.

Örgütlerdeki işyeri düzeni ve iş disiplininin sağlanamaması, işveren ve işçilerin beklentileri arasındaki uzaklıklar gibi durumlar iş yerinde bir kısım huzursuzlukları ortaya çıkaracağı kaçınılmazdır. Ayrıca işyerindeki doyumsuzluk şikâyetlerinin giderilmemesi, keyfi ve özel davranışlara bağlı olarak gelişen düşmanlık duyguları da yine işyerindeki huzursuzlukları artıracaktır. Böyle bir yapı hem çalışanların uzun vadede strese girmelerine yol açacak hem de, örgüt ve çalışan arasında yabancılaşmayı hızlandıracaktır¹³¹.

2.3.2.3. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerindendir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar(soğuk alam, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri düşüncesini desteklemektedir.

Devamsızlık gösteren çalışanların hangi hastalıklar sebebiyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların % 40'ının strese bağlı hastalıklar olduğu görülmüştür. İşe devamsızlığın azaltılması, işletme içinde bu hastalıklara sebep olan stres kaynaklarının bulunması ve iyileştirilmesiyle mümkün olur; aksi takdirde işletmeler çalışanların devamsızlıkları sonucunda ciddi zararlara uğrayabilirler

¹³¹Fazlı Gökçeğöz,İhsan Birinci, “Örgütsel Yabancılaşma”
<http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/> [13.04.2004]

2.3.2.4. İş Kazaları

Stresin önemli etkilerinden biri, bireylerde dikkatsizlik ve konsantrasyon zayıflığı meydana getirmesidir. Bireyin işine karşı yeterince dikkat göstermemesi ve gerektiği gibi konsantre olamayışı ise iş ve işlemlerde hata yapması sonucunu doğurur. Hata yapma, hem bireyin kendine güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan, zaman, para ve kaynak savurganlığına neden olur.

Çalışanların sağlığını bozan ve iş kazalarına neden olan etkenler içerisinde genellikle iş yerinin fiziksel iş koşulları akla gelmektedir. Fiziksel koşullarla birlikte örgütteki beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iletişim bozukluğu, rol belirsizliği ve rol çatışması, adaletsizlik ve haksız uygulama gibi durumlar, gerilim, çatışma, kırgınlık, dargınlık, tedirginlik yaratarak çalışanın ruhsal sağlığını bozmakta ve iş kazalarına neden olmaktadır¹³².

2.3.2.5. İşten Ayrılma

Stres sonucu hastalanan, kaza geçiren insanlar ya devamlı ya da belli bir süre için işlerinden ayrı kalacaklardır. Bu ayrı kalma açık bir hastalık sonucu değil, sırf duyulan sıkıntı ve isteksizlik nedeniyle olabilecektir. Ayrıca işte olup iş yapmama yollarını bulmak da bu anlatıma dâhil edilebilir, örneğin; işi yavaşlatmak, makinelere zarar vermek, sık sık tuvalete gitmek ve uzun zaman dönmemek vb. davranışlarda bulunmak. Tamamen örgütü terk etmek de stres altında çalışan kişinin başvuracağı diğer bir yoldur. Nedeni her ne olursa olsun, işinin başında olmayan personelin olmayan personelin örgüte bıraktığı bir maliyet vardır¹³³.

2.3.3. Stresin Yararlı Etkileri

Duygusal açıdan olumlu yaklaşıldığında, tehdit gibi görünen bir durum, mücadele edilecek bir zorluk olarak ele alınıp enerjiyle, hatta coşkuyla karşılanabilir.¹³⁴ Bizi harekete geçiren ve bize sevk veren zorlukların yarattığı iyi stresin yararlı etkilerini Birkök, şu şekilde sıralamıştır¹³⁵ :Motivasyonu, sevk ve idareyi artırır, uyanıklığı ve canlılığı sağlar, yüksek bir enerji hissi verir, detaylara dikkat edilmesini sağlar, heyecan ve umut hisleri verir, kendine güveni artırır, amaç ve hedef duygusu sağlar.

¹³² Keskin, 1997; 152–153

¹³³ Halil Can ve Diğerleri, **Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006), 255.

¹³⁴ Daniel. Goleman İşbaşında **Duygusal Zekâ**, çev: Varlık Yayınları, (Sayı.580, İstanbul, 2000), 115.

¹³⁵ Cemal Birkök, “Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi” Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, 29 Şubat, ASM (Abasıyanık Sanat Merkezi), Adapazarı, 2000.

Stres her zaman olumsuz değildir. İnsanın kendi potansiyelinden yararlanması ve başarı için belli bir miktar stres gereklidir. Başa çıkılması gereken stres düşük ve yüksek stres düzeyidir. Kişinin kendi potansiyelini harekete geçirmesi için gerekli olan enerjiden onu mahrum bırakacağı gibi, yüksek stres düzeyi de onun, korku, panik ve diğer bazı rahatsızlıklar nedeniyle yine kendinden yeterince yararlanmasını engeller.

Herkes için değişebilen, olumlu seviyedeki stres, bireyin içindeki enerjinin açığa çıkmasının en önemli aracıdır. Denetlenebilen ve stres toleransını aşmayan, yönetilebilir bir stres, bireyde var olan potansiyelin açığa çıkmasında katalizör etkisi yapar ve performansını yükseltir¹³⁶.

Çalışanların yüksek verimlilik ve etkinlik gösterebilmeleri,”optimum stres düzey”inde bulunmalarına bağlıdır. Bunun için gerekiyorsa işler yeniden gözden geçirilmeli, stres planlaması yapılmalı, yetki devri ve ihtiyaç varsa, personel alımı yoluna gidilmelidir. Birey tarafından mevcut durumun, stresli olduğunun farkına varılması, stres düzeyini yükselten bir etki yapar¹³⁷.Herhangi bir işte başarının en önemli dinamiklerinden biri, işe karşı heyecan duymaktır. Bu heyecan sayesinde çalışanlar daha enerjik, başarıya daha çok güdülenmiş, kararlı ve güçlü bir algılamaya sahip olurlar. Bu heyecanı sağlayan “olumlu veya optimum stres” düzeyidir.

Stres tümüyle engellenmesi ve ortadan kaldırılması gereken bir durum değildir. Stres, bir ölçüye kadar, insanın mücadele gücünü ve başarıma azmini artıran, güçlüklerle basa çıkmasını kolaylaştıran ve ona direnme gücü veren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. İnsanların çoğu hayatta sahip olduklarını stresle desteklenen bir başarıma azmi ile elde etmiştir. Zira stres uygun nitelikte ve yoğunlukta olduğunda kişiyi geliştiren, onu harekete geçiren, deneyim kazandıran ve güçlendiren bir uyarıcıdır¹³⁸.

2.4. STRES YÖNETİMİ (STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ)

Bireyin strese neden olumsuz durumlarla etkin olarak basa çıkabilmesi, stres yönetimi olarak açıklanabilir. Diğer bir deyişle; aşırı stresle basa çıkmak ve yaşam

¹³⁶ Tutar, 2007, 262.

¹³⁷ Ertekin, **age**, s.63.

¹³⁸ Barutçugil, 2004:409–410; Albert, 2003:2

kalitesini arttırmak amacıyla, durumu değiştirme ya da duruma verilen tepkileri değiştirmeye “stres yönetimi” denir¹³⁹.

Stresle başa çıkma veya diğer deyişle stres yönetimi, ruh ve beden sağlığını korumak, üretici ve verimli bir yaşam sürdürmek için gereklidir. Stres yönetiminin amacı, stresin bütününden kaçınmak değildir. Ki bu zaten olanaksızdır. Fakat verimlilik, enerji ve etikliğe doğru olumlu bir g oluşturmaadır. Amaç, ne çok az nede çok fazla olan, optimum stres düzeyini korumadır¹⁴⁰.

Yaşamın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da stresten kaçınmak mümkün değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini tamamen ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. O halde yapılması gereken şey bu atmosfer altında çalışanların dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi en aza indirmeye alışmaadır.

İnsanların stres faktörleri ayrı olduğu gibi, stres karşı kendine özgü cevap verme şekli de farklıdır. Stres kontrolü, kişinin içindedir ve kişiyeye özgüdür. Örneğin, yetişme şekli, kendine güven, kişinin kendine ve dünyaya bakışı, kişinin davranış ve düşüncelerinde kendini nasıl yönlendirdiği, cevap verme şeklini etkileyebilmektedir. Kişinin hayatını ne derece kontrol ettiği üzerindeki düşüncesi, stres vereceği cevapta önemli rol oynar. Fiziksel ve duygusal olarak hissediş ve insanlarla iletişim şekli de bunda etkilidir.

Stresi kontrol etmenin ilk adımıının “stresin farkında olmaktan geçtiğini belirten Nezahat Güçlü’ye göre, bireyin kendi fiziksel duygusal, zihinsel ve sosyal özelliklerini iyi analiz etmesi ve normal dışı durumlarda bu belirtilerin farkına vararak, stres yaratıcı durumlara en iyi şekilde başa çıkabilmesi, stresi kontrol altına almasına yardım etmektedir.

Belirgin kişilik özellikleri elbette bazı insanların, diğerlerine göre daha fazla stres yaşamalarına neden olmaktadır. Sürekli hareket halinde hızlı yürüyen, hızlı konuşan, sabırsız, rekabeti seven insanlar ile acelesi olmayan, esnek, zaman saplantısı olmayan, rekabeti sevmeyen insanlar elbette stresten farklı şekillerde etkilenmektedirler.

¹³⁹ Eren zgen, “İletişim ve Liderlik”, **İletişim Dergisi**, s. 18, (2003):104.

¹⁴⁰ Walter Schafer, **Stres Managemant For Wellness**, (New York: Mc Graw Hill, 1987),310.

Yine iş yükünün fazla, zamanın sınırlı, denetimin, sıkı olduğu, yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz kaldığı, örgüt ve bireyin değerleri arasında uyumsuzluk, engellenme, rol çatışması, yaşanan ortamlarda kişilik özelliklerine göre insanlar, farklı şekillerde strese girmekte stresten farklı oranlarda etkilenmektedirler. Bunlara bir de aile içinde yaşanan sorunlar, ekonomik yetersizlikler eklendiğinde yaşanan stres daha da artmaktadır¹⁴¹.

Stresle başa çıkmayı işletme yönetimi açısından örgütsel ve bireysel başa çıkma yöntemleri olarak iki grup altında toplamak mümkündür. İş hayatında kişinin karşı karşıya kaldığı stres yaratıcılarını kendisinin yok etmesi mümkün değildir. İşte bu durumda bireysel başa çıkma yöntemlerine başvurması, stresin olumsuz etkilerini kontrol altına almasına yol açacaktır. İşletmeyi örgütleyen ve yönetenler de stres yaratan faktörlerden bir kısmını yok edebilirlerse, kişi daha huzurlu bir ortamda çalışır hale gelecektir¹⁴².

İçinde bulunulan durum ne olursa olsun, eğer birey yeteneklerine ve bireysel kaynaklarına dayanarak, strese neden olan durumla mücadele edebileceğine inanırsa, mevcut koşullar ona bir şans ve fırsat kapısı açacaktır. Eğer birey stresle başa çıkmada, bu inanç ve kararlılığı göstermezse stres, stres kaynağının ağırlığı ve boyutlarının herhangi bir belirleyiciliği olmadan, bireyin üstesinden gelemeyeceği bir strese dönüşür.

Stresle başa çıkma yöntemlerini iki grup altında toplayabiliriz. Birinci grupta bireysel yöntemler, İkinci grupta örgütsel yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Bireysel Stres Yönetimi

Bireylerin çalışma hayatında karşılaştığı stres yapıcı etkenler ile mücadele etmek için bireysel stres yönetim tekniklerine başvurulur. Bilinçli bir şekilde olmamakla birlikte stres çoğunlukla bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bireyler stres etmenleri konusunda daha dikkatli olmayı öğrenerek onlara karşı daha düşük düzeyde tepki düzeyi geliştirebilirler. Bunun yanında bir dereceye kadar bu stres etmenlerinin ortaya çıkmasına da engel olabilirler.

¹⁴¹ İpek Özmen, **Hayatın Baskısına Karşı Sağlıksız Tepki: Stres**, (İstanbul: Lamia Yayınları, 2008), 106.

¹⁴² Seçil Bal Taştan, “Stres ve Stres Yönetimi”, http://www.insankaynaklari.com/CN/index001.asp?page=51&SectionId=3&ShowAbs=ON&PL=8&F_Konu=&GrpB=51, [19.05.2006].

Bireysel stres yönetimi tekniklerine geçmeden önce stres yönetimi ile ilgili çalışmalar yapan Klarreich'in 'Bir Buçuk Dakikalık Stres Yönetimi' tekniğine bakmak yararlı olacaktır. Adeta tüm yöntemlerin özeti sayılabilecek bu teknikte stresle etkili bir şekilde başa çıkabilmek için izlenmesi gereken adımlar şöyle belirtilmiştir¹⁴³:

- Strese girildiğinde yapılan işler bırakılmalıdır.
- Zihin dalgın veya dağınık olmamalı, bunun için gevşemeye çalışılmalıdır.
- Strese neden olan mantıksız fikirler belirlenmelidir.
- Bu mantıksız fikirlere karşı çıkılarak onların yerine daha gerçekçi şeyler düşünmelidir.
- Riske girerek eski davranış ve alışkanlıklar yerine yeni bir şeyler denenmelidir.

Birçok bireysel stres yönetim tekniği olmasına karşın en çok kullanılan bireysel stres yönetimi teknikleri şunlardır:

2.4.1.1. Fiziksel Egzersiz

Egzersiz, stresin etkilerinden fiziksel etkinlikle kurtulma, bir rahatlama sağlama için başvurulmuş, sakinleştirici sonuç yaratan yöntemlerdendir. Yöneticilerinin sağlığını düşünen ve iyi bir stres yönetimi ile iş veriminin artacağını bilen birçok işletme egzersizin değerini anlamış ve elemanları için jimnastik salonları açmıştır.

Egzersiz, kasları güçlü bir şekilde kullanması ve derin soluk alıp vermeyi sağlaması bakımından tüm vücudu canlandıran bir tekniktir. Koşma, tenis, bisiklet, jimnastik, aerobik ve yüzme bunlar arasında yer alır. Egzersizin çok çeşidi olmasına karşılık kişinin vücudunu dengeye getiren hareketler dört grupta toplanabilir. Bunlar spor ve eğlence niteliğindeki hareketler, aerobik, özel aletler kullanarak vücudun kas sağlığını geliştirme ve yoga gibi gerginlik azaltıcı hareketlerdir¹⁴⁴.

Günümüzde her yaştan insan için yürüyüş, koşu, yüzme, bisiklete binme, hafif top oyunları ve tenis gibi egzersizler stresle mücadelede çok önemli bir yer tutmaktadır. Dr. Malcolm Crutters, bedende yüksek düzeyde duygusal ve sinirsel değişim olurken

¹⁴³S.H. Klarreich, *Stressiz Çalışma Ortamı*, çev. Bengi Güngör (Ankara: Öteki Yayınevi, Yönetim 1. Kitap, 1996), 101.

¹⁴⁴ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 246.

bedensel hareket çok az ise, bedenin kimyasal yapısının bozulduğunu ve bunun da kalp hastalıklarının temel nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir. Bu duruma düşmemek için stres altında olan bireylerin sık sık bedensel hareket yapmaları gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar fizik egzersizden sonra da serotoninin salgılandığını ortaya koymuştur. Bu sebeple fizik egzersiz yapanların gece dinlendirici ve rahat bir uyku uyumalarının sebebi zannedildiği gibi yorgunluktan olmayıp, tam tersine fizik egzersiz ve derin uyku sırasında salgılanan maddelerin aynı olmasındandır¹⁴⁵.

2.4.1.2. Solunum Egzersizi

Yaşamın temel olgusu olan solunum, zorluklar karşısında bireyin baskı ve stresi azaltmakta kullanacağı en önemli doğal tekniklerden biridir. Nefes vücudun doğal gevşeticisidir. Nefes verdiğimizde serbest bıraktığımız hava bizim gevşeme hissiyle dolmamızı sağlar. Aslında doğru nefes alıp kontrol etmek, en temel ve doğru performans ilacı olmakla birlikte aynı zamanda vücudun bir otokontrol mekanizmasıdır.

Solunum egzersizi, kendini yorgun hisseden bireyin günlük hayatın akışı içinde çok az zaman ayırarak kolaylıkla uygulayabileceği bir tekniktir. Doğru ve derin nefes alma, doğrudan damarları genişleterek kanın –dolayısıyla oksijenin– bedenin en uç noktalarına ulaşmasını sağlar. Ayrıca kalp ve akciğerin iyi çalışmasına yardım ettiği gibi bireyin dinlenmesini ve gerginliğini azaltmasına yardımcı olur. Özellikle bürolarda çalışanlar için oldukça pratik bir yöntem olan solunum egzersizi bireyde başlayan veya başlayacak olan stresi önlemektedir¹⁴⁶.

2.4.1.3. Gevşeme

Derin gevşeme, organizmanın özel bir sinirsel durumu olup, vücudun bedensel ve fiziki olarak rahatlaması için pasif bir tutum içerisine sokulması olayıdır. Derin gevşeme tekniği, büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelmektedir. Bedeni kontrol etmek yönünde en önemli uygulamalardan birisi, öncelikle nefes almayı öğrenmektir. Ağır, derin ve sessiz bir nefes almaktan amaç, akciğerin bütününe havanın ulaşmasını sağlamaktır. Böylece kan yoluyla oksijen bedenin en uç ve derin noktalarına kadar ulaşmış olacaktır. Sürekli bir

¹⁴⁵ Batlaş , Baltaş,2004, 208.

¹⁴⁶ Baltaş , Baltaş, 2004:187; Ulukus, 2003.

şekilde, ciğerlere çekilen havayı içeride daha uzun süre tutup tekrar bırakmak şeklindeki egzersizler bir müddet sonra bedensel gevşemeyi gerçekleştirecektir.

Günümüzde çok yönlü stres kaynaklarının, vücudun ve kasların gerginleşmesine yol açtığı bilinmektedir. Üzerindeki gerginliği atamayan kişiler, günlük hayatlarını sağlıklı bir şekilde devam ettiremezler. Bu yüzden gevşemeyi ve dinlenmeyi sağlayacak bazı uygulama ve tekniklere başvurmak zorunludur. Bunlar içinde derin ve deliksiz bir uyku, tatlı hayaller kurma, dinlendirici ve gürültüsüz bir müzik dinleme, günlük sıkıntılardan uzaklaştıran hobilere sahip olma ve günde 5–10 dakika ayaklarını yüksek yerlere koyma gibi uygulamalar, etkili gevşeme ve dinlenme teknikleri arasında sayılmaktadır¹⁴⁷.

2.4.1.4. Biyolojik Geri Besleme

Biyolojik geri beslemede belirli bedensel süreçlerdeki değişiklikler sezgi yoluyla önceden tahmin etmeye çalışılır. Eğer bu uyarılar düzenli bir şekilde değişiyorsa, gevşeme durumuna geçiş daha kolay olacaktır. Bu amaçla kullanılan araçlar tartı, termometre, yalan makinesi, galvenik deri tepkisi ölçerleri ve elektromiyograf şeklindedir¹⁴⁸.

Geri beslemeyi öğrenme, kaygıyı azaltma, mide ekşimesini azaltma, gerginlik ve migren ağrılarını kontrol etme ve fonksiyonel olmayan stresin olumsuz psikolojik belirtilerini azaltmada kullanışlı bir tekniktir. Bu yöntem hem stresi kontrol altında tutmayı, bireyleri stresle ilgili olarak ortaya çıkabilecek hastalıklardan korumayı sağlamada yardımcı olmaktadır.

2.4.1.5. Beslenme

Stres ile beslenme arasındaki ilişkilerin özü, büyük ölçüde gerilim sebebiyle meydana gelen psikosomatik hastalıkların çoğunun özel bir beslenme şekli yani diyet gerektirmiş olmasında yatmaktadır. Buna göre yüksek tansiyondan şikâyetçi olanların tuzlu gıdalardan, şeker hastası olanların şekerli besinlerden, kalp ve damar rahatsızlıkları olanların yağ ve kolesterol oranı yüksek yiyeceklerden, peptik ülserlerin asitli ve tahıl ürünü gıdalardan uzak durması gerekmektedir. Stres ile beslenme arasındaki ilişkilerin başka bir türü de, gerilim altındaki kişilerin bir kısmının alışkanlık haline getirdiği sigara, alkol, uyuşturucu ve sakinleştirici ilaç

¹⁴⁷ Eroğlu, *age*,342.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu-Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 247.

kullanımı ile ilgilidir. Bu tür alışkanlıklar, stresin belirtileri gibi gözükmeyle beraber, bir müddet sonra daha büyük boyutlardaki gerilimlerin sebebi durumuna gelmektedirler¹⁴⁹.

2.4.1.6. Yoga, Zen, Meditasyon

Yoga ve zen disiplinli eğitimlerin yapıldığı Uzakdoğu felsefesinin ürünlerindendir. Çok kuvvetli bir irade eğitimi az bir beslenme ile desteklenir. Özellikle sabahın erken saatlerinde, en sıcak, en soğuk günlerde yapılan eğitilmede dayanıklı ruh ve beden oluşturmaya çalışırlar.

Bir diğer stresle baş etme yöntemi de meditasyondur. Kişi özel ve rahat oturma pozisyonuna girer, “mantra” adı verilen belirli kelimeleri tekrarlayarak düşüncelerini bir noktaya toplar. Zihnini tamamen boşaltması ve ilham denilen kendiliğinden gelen fikirleri beklemesi ve uygulaması tarzında program uygular. Meditasyonda pasi konsantrasyon kullanılır. Düşünce ve duygulara aktif olarak müdahale edilmeden pasif müşahede şeklinde geçişi esastır. Meditasyonda rahatlama cevabına neden olan dört temel unsur vardır:

- **Zihni Odaklaştırma:** Bir kelime ses veya uyaran sesli veya sessiz tekrar edilir, Gözler uygun bir nesneye odaklanır.
- **Pasif Tutum:** Araya giren düşüncelerle hiç ilgilenmeden anahtar kelime tekrar edilmelidir.
- **Adale Tonusunda Azalma:** Denek rahat pozisyonda olmalıdır.
- **Sessiz Çevre:** Genellikle gözler kapalı ve uyaran olmayan çevre seçilir¹⁵⁰.

2.4.1.7. Dua ve İbadet

Dini inançların huzur, sükûnet ve dayanaklılık getirdiği bilinmektedir. Stres etkisinde biri için bunlar aranan, istenen hedeflerdir. Duanın üç önemli faydası vardır: Problemleri kelimelerle ifade etmeye imkân verir. Problemin karışıklık ve belirsizlikten kurtulmasına yardım eder. Dua kişiye yükünün paylaşıldığını yalnız olmadığının duygusunu verir.

¹⁴⁹ Eroğlu, **age**, 243.

¹⁵⁰ Tutar, 2007, 276.

En çaresiz ve ümitsiz durumlarda her şeyi duyan, her şeyi bilen ve gücü yeten bir Kudrete inanmak, sığınmak ve güvenmek o kişiye sakinlik ve huzur verir.”Ben yalnız değilim” diyerek güven duygusu gelişir ve daha dayanıklı olur.

2.4.1.8. Masaj

Ellerle vücuda basınç ve friksiyon uygulamak demek olan masaj, stres tepkisinin yavaşlatılması ve önlenmesinde birçok açılardan yarar sağlar. Hafif basınç ile yapılan masajlar yatıştırıcı, daha fazla basınç ile yapılan masajlar ise uyarıcı etki oluşturlar. Her iki durumda da masaj, kasların gevşemesine yardım eder. Masaj sırasında bütün vücuda kaygıyı azaltan, düşünmekten çok hissetmeye imkân tanıyan tatlı bir rahatlama duygusu yayılır. Böylece bilinçli yapılan bir masaj, bireyi stresin kargaşasından uzaklaştırarak, sağlıklı bir dinlenme imkânı sağlar¹⁵¹.

2.4.1.9. İletişim Kurma

Bireyin stres azaltıcı strateji olarak güvendiği iş arkadaşlarıyla yakın ilişki kurabilmesi, ihtiyaç duyduğunda onlarla dertlerini paylaşabilmesi, onlardan destek alabilmesi ve böylece stresle basa çıkabilmesi mümkündür. Gülmenin de büyük terapi değeri vardır. Sakalara, hayata ve kendine gülmek, bireysel stresi başka bir bakış açısıyla görmeyi sağlamaktadır. Kahkaha duygusal ve zihinsel ihtiyaçları karşılamakla kalmamakta, vücudun sağlığını arttıran olumlu kimyasal değişiklikler de yaratmaktadır¹⁵².

2.4.1.10. Olumlu Hayal Kurma

Bireyler geçmişte yaşadıkları olumsuzlukları düşündüklerinde o anı adeta tekrar yaşamakta, üzerinde yorum yaparak yeniden stresli bir yapıya ulaşmaktadırlar. Buna karşılık geçmişte yaşanan olumlu zamanları hayal etmek, unutulmuş hazları yeniden yaşamak ve rahatlamak için bir yoldur. Hayal kurma bazen gelecekte özlenen ve gerçekleştirilebilecek davranışları da içerebilir. Önemli olan olumlu sahneleri tekrar yaşamak veya yaşamayı düşünmektir.

¹⁵¹ Güney, **age**,543.

¹⁵² Seçil Bal Taştan, “Stres ve Stres Yönetimi”, <http://www.insankaynaklari.com> .[19.05.2006],4-6.

2.4.2. Örgütsel Stres Yönetimi

İş gören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen insani ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağını olduğunu bilmekteyiz. İş görenin bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır. Türk Kalp Vakfı Nörokardiyoloji Ünitesi Başkanı Prof. Dr. Kemal Büyükkem'in de dediği gibi; "Stres, nükleer enerji gibidir. Doğru kullanılması durumunda enerji ve başarının artmasını sağlamasının yanı sıra verimliliği getirir. Bugün başarılı işadamlarına bakıldığında tamamına yakınının stresi kontrol altına alabildiği ve istediği yönde kullandığı görülmektedir"¹⁵³.

Örgütsel stres yönetimi, yöneticilerin bedensel olarak rahatlamalarına ve yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken iş görenlerin işleri üzerinde özgürce daha fazla öz denetim kurmalarını ve stres yaratan baskılarla baş edebilme yeteneğine sahip olmalarını sağlar.

Başlıca örgütsel stresle mücadele tekniklerini aşağıda kısaca verilmiştir.

2.4.2.1. Destekleyici Örgüt İklimi Yaratmak

Örgütün psikolojik ortamı örgütsel iklimi ifade etmektedir. Örgütsel iklimi niteleyen faktörler örgütten örgüte farklılık göstereceği gibi kişilerin algılamalarına göre de farklılık göstermektedir. Örgüt iklimi çalışanların tatminine ve örgütsel verime etki eden önemli bir konudur. Gerilimlerle dolu iş hayatında psikolojik kökenli stres etmenlerinin fiziksel kaynaklı stres etmenlerinden daha fazla etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Birçok örgütte, bürokratik ve resmi bir yapı ile birlikte katı ve kişisel olmayan bir hava vardır. Bu durum önemli bir stres kaynağıdır. Daha az merkeziyetçi, kararlara katılımı sağlayan, yukarıya doğru iletişime izin veren bir yapı kurulması, örgütsel stresle başa çıkmada etkili bir yöntem olmaktadır. Yönetimin çalışanlar için destekleyici bir örgütsel yapı geliştirmesi gerekmektedir. Örgütün işleyişi

¹⁵³Kemal Büyükkem,"Stres Nükleer Enerji Gibi"
<http://www.ntvmsnbc.com/news/225568.asp?cp=1BODY> [28 .05.2008].

planlanırken yapının merkezietten uzak, katılımı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici biçimde oluşturulması, örgütsel stresi azaltmaktadır¹⁵⁴.

2.4.2.2. Sosyal Destek

Stresi önlemenin en etkin yollarından biri, yaşamın bütün alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. İşyerinde veya bulunulan herhangi bir çevrede, özveri temelinde kurulan arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu amaçla yöneticiler tarafından sunulacak hizmetler, bireye önemli ölçüde sosyal destek sağlar. Sosyal destek, bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde var olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel ihtiyaçlarının başka bireylerle (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim sonucunda tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek düzeyde sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından biri olan güvensizlik hissine sahip olmamaları nedeniyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla daha az stres yaşadıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur¹⁵⁵.

İşletmelerde çalışanların stresine karşı yöneticiler etkin biçimde görev alabilecekleri gibi, sosyal yardım personeli görevlendirilebilir veya profesyonel danışmanlık hizmeti sunulabilir. Özellikle algılanan örgütsel stres kaynağının çalışanların hayal ürünü veya gerçeğin çarpıtılmasından kaynaklandığı durumlarda, bakış açılarının değiştirilmesi ve problemin altında yatan gerçek nedenlerin ortaya çıkarılması için profesyonel danışmanlık hizmetine başvurulması yerinde olacaktır.

2.4.2.3. Katılımlı Yönetim

Bu sistemin uygulanmasında güdüler amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo - psikolojik doyuma yöneltmektir. Katılımlı yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır. Katılımlı yönetimde tanımda da belirtildiği gibi işleriyle ilgili tüm kararları çalışanların kendilerinin vermesi demek değildir. Bunun için katılım çeşitli şekillerde uygulanabilir. Çalışanların bazıları tecrübesizdir veya bağımlı bir kişiliğe sahiptir. Böyle bir durumda onlara yetki vermek onları daha çok strese sokabilir. Bu nedenle katılımın derecesi bireylerin

¹⁵⁴ Güçlü, age, 103.

¹⁵⁵ İkinci, İkici, age, 110.

ihtiyaç ve yeteneklerine göre düzenlenmelidir. Bunun anlamı çalışanlara yeteneklerini kullanabilecekleri maksimum bir özgürlük vermektir.

Katılımlı yönetimin temel amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Katılımlı yönetimi destekleyen bir yönetici aynı zamanda çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecek yeterli özgürlüğü verebilen bir kişi olmalıdır. Katılımlı yönetimin stresi azaltıcı bir etkisinin olması yanında iş performansını da arttırdığı bir gerçektir. Böylece toplantılarda çalışanların talepleri belirlenecek ve kontrol gerçekleşecektir. Değişikliklere olan direnç azalacak Ve daha kolay benimsenebilecektir. Sonuç olarak iş taleplerine olan tolerans artacak, iş stresi de azalacaktır¹⁵⁶.

2.4.2.4. Aşırı veya Az İş Yükünün Ortadan Kaldırılması

Strese neden olan ve doğrudan doğruya işle ilgili olarak ortaya çıkan etmenler, daha çok iş-zaman ilişkisini vurgulamaktadır. İş yükünün fazlalığı, bir işi belirlenen sürede bitirme zorunluluğu ile uzun ve yorucu çalışma saatleri bu faktörü belirleyen başlıca değişkenlerdir. Bu görüşlere, değişken olarak iş yükünün, iş görenler arasında yetki, ücret ve yetenekler de göz önüne alınarak adaletli dağıtılması da eklenebilir. Çünkü iş görenlerin stres altına girmelerinde, iş yükünün ağırlığı kadar, adaletli dağıtılmaması da etkili olmaktadır. Bu nedenle iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi ile ilgili kararların isabetli olması stresin etkilerini azaltmada faydalı bir yöntemdir. Bazı durumlarda yönetim, çalışanlar arasında bu tür bir düzenlemeyi yapabilmelidir. Bir başka deyişle yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanamazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da iş gören çok fazla veya çok az üretebiliyorsa böyle bir durumdan söz edilebilir¹⁵⁷.

2.4.2.5. İş Zenginleştirilmesi

İş zenginleştirme, hem işin içerdiği sorumluluk, tanınma, başarı fırsatı gibi etmenlerin hem de farklı beceriler, görevin kimliği, anlamlılığı, özerklik gibi işin

¹⁵⁶ Çiğdem Kırel, “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.XI (1993): 165.

¹⁵⁷ Süleyman Ulukoş , “Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş etme Yolları”, **Polis Dergisi** Sayı 34,(Ocak 2003):92.

özüne ilişkin niteliklerin geliştirilmesini içermektedir. Dikkatle yapılmış görevsel düzenlemeler, iş stresi ile başa çıkmada etkili bir yoldur.

İşin içeriğini zenginleştirilip kişiye daha fazla sorumluluk vermek, çalışanın önüne başarı fırsatları çıkarmakta ve onun kendi isteği ve çabasına göre yükselmesini sağlamaktadır. Bu durumda çalışanın yeteneklerinde çeşitlilik yaratılması, anlamlı işler yapması ve yapılan işlerin önem derecesinin belirlenmesi söz konusu olmaktadır.

2.4.2.6. Çalışanların Rollerinin Yeniden Tanımlanması

Özellikle rol belirsizliğinden kaynaklanan stres, çalışanların yetki ve sorumluluklarının yeniden saptanması ve tanımlanmasıyla azaltılabilir. Yönetim, işler arasındaki geçişleri ve çalışanların değer yargıları ve ölçütleri arasındaki birbirine zıt davranış kalıplarını saptama yeteneğine sahip olmalıdır.

Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stres kaynaklarından. İyi bir organizasyon, yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler, rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır¹⁵⁸.

2.4.2.7. İş Rotasyonu

Kişinin yaptığı işten bir takım tatminsizlikleri olduğunda ya da işiyle ilgili strese girdiğinde, iş rotasyonu bunun için etkili bir çözüm olabilir. İş rotasyonu, bir çalışanın geçici olarak bir işten alınıp başka bir işte görevlendirilmesidir. İş rotasyonu, çalışanın kendi işinden uzaklaşması yoluyla stresi azaltabileceği gibi, kişinin yeni işiyle ilgili bir takım yetenekler kazanmasıyla da stresi azaltabilir. Farklı işlerde çalışan bir kişi bir takım yeni bilgi ve beceriler edinecek ve bu sayede daha fazla kendine güvenmeye başlayacaktır. Dolayısıyla stresi yenmesi de eskiye nazaran daha kolay olacaktır.

2.4.2.8. Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi

Etkili performans değerlendirmesi ve ödüllendirme sistemi temelde rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltıcı etkilerde bulunur. Ödüller açık bir şekilde performansla

¹⁵⁸ Araş. Gör. Seçil Taştan , “Stres ve Stres Yönetimi” ,
[http:// www.insankaynaklari.gokceada.com/stres01.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres01.html) [21.12.2004],23

ilişkilendirildiğinde kişi nelerden sorumlu olduğunu (rol çatışmasının azalması) ve nerede olması gerektiğini (rol belirsizliğinin azalması) bilir. Performans değerlendirme süreci boyunca etkili bir ast-üst ilişkisi sergilendiği durumda, çalışan iş çevresi üzerinde daha fazla kontrolü olduğunu hissedebilir. Ayrıca böyle bir durumda kişi daha fazla destek aldığını hissedecek ve stresle başa çıkması daha kolaylaşacaktır.

2.4.2.9. İş Güvenliği

Çalışanlara olanağı elverdiğince işlerinde olmayacakları duygusunu verebilmek, onların stresle yüz yüze gelmelerini azaltacaktır. Kendini güvende hisseden ya da destek aldığını bilen bir çalışanın, özellikle ekonomik stres kaynaklarından uzak olacağı bir gerçektir. Özellikle ekonominin yolunda gitmediği dönemlerde bu uygulama çok daha fazla önemlidir. Böyle zamanlarda birçok çalışan işine son verileceği duygusuna kapılarak stres altında kalabilir. Bu çalışanlara işleriyle ilgili herhangi bir kaygılarının olmaması gerektiğini açık bir şekilde anlatmak, onların gelecekleriyle ilgili streslerini ortadan kaldırmalarında etkili olacaktır.

2.4.2.10. Esnek Zaman Uygulaması

Klasik çalışma programlarında, çalışanların işe başlama ve işten ayrılma saatleri belirlidir ve değişmez. Oysa esnek zaman uygulamasında, çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri dışında, günün istedikleri saatinde kullanma özgürlüğüne sahiptirler. Esnek zaman uygulamasının çeşitli faydaları vardır. Çalışanlara, kendilerine ayıracak zaman bıraktığından, devamsızlıkları azalır. İş olmadığında, işletmede bulunma zorunluluğunu ortadan kaldırdığında yönetime takınılacak düşmanca tavırları ortadan kaldırır. Özerkliği arttırdığından, sorumluluk duygusunu da geliştirir. Esnek zaman uygulaması, sayılan tüm bu yararları sayesinde çalışanların karşılaştıkları stresi azaltan önemli bir strateji olma özelliğine sahiptir.

2.4.2.11. Personel Destek Programı

Bu program, çalışanların stres ya da başka bir takım rahatsızlıklarında önleme, danışma ya da tedavi etmeye yönelik, örgüt içinde kurulmuş olan birimlerdir. Çalışanlar gerekli gördüklerinde bu birimlere başvurmakta ve profesyonel anlamda destek almaktadırlar. Burada en önemli nokta, çalışanla birim arasında güvenilir bir

ilişkinin kurulmasıdır. Çalışan burada verdiği bilgilerden dolayı iş ile ilgili kaygılar taşımamalıdır.

2.4.2.12. İzin Uygulaması

Çalışanlar, stresin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal sonuçlarından etkilenip verimli çalışamaz duruma geldiklerinde örgütlerinden ilişkileri kesilmeden uzaklaşabilmeli ve kendilerini yenileyebilmeli ve bu etkilerden kurtulmaya çalışabilmelidirler. Bu da onlara kısa ya da uzun süreli izin verilmesi yoluyla gerçekleşebilir. Kısa süreli olduğunda çalışan, ücretli olarak izin alabilecekken, süre uzadıkça ücretsiz izin uygulamasına gidilebilir.

2.4.2.13. Belirsizliği Azaltmak

Çoğu zaman çalışanlar görevlerini nasıl yapacakları, çatışan amaç ve beklentilerle nasıl başa çıkacakları ya da öncelikleri nasıl belirleyecekleri noktasında belirsizlikler yaşayabilirler. Tüm bu ve benzeri belirsizlikler, çalışan üzerinde stres oluşmasına neden olabilir. Bu yüzden bu tip belirsizlikleri azaltmak stresle başa çıkma açısından oldukça önemlidir.

Belirsizliği azaltmanın bir yolu çalışanın, işini etkileyen durumlarda karar alma süreçlerine katılmasını sağlamaktır. Karar alma sürecine dâhil olan bir çalışan, genellikle örgütte meydana gelen değişiklikler ve onlara ne şekilde uyacağı hakkında daha fazla bilgiye sahip olur.

Belirsizliği azaltmanın bir diğer yolu ise örgüt genelindeki iletişimi, olanağı elverdiği ölçüde arttırmaktır. Çalışanlar çoğu zaman açık ve net bilgiye gereksinim duyarlar. Örgüt genelinde iletişimi arttırmak, çalışanların gerek duydukları bu tip bilgilere daha fazla sahip olmalarına, böylece belirsizliklerinde üstesinden gelmelerine yardımcı olacaktır.

2.5. SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA GENEL OLARAK İŞ STRESİ

Çalışma yaşamında ortaya çıkan stres, iş görenin normal fonksiyonlarını yerine getirmesinde bir engel olarak ortaya çıkmakta ve bireyin fiziksel ve duygusal olarak tepkilerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bireyin davranışındaki bu değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir.

Stres literatürüne bakıldığında, meslek arası karşılaştırmalara sıklıkla değinildiği ve bazı mesleklerin diğerlerine göre daha stresli kabul edildiği görülmektedir. İnsanlarla yoğun ilişkiler içinde bulunan meslek mensupları; doktorlar, hemşireler, acil servis ekibi, emniyet örgütü çalışanları, hava kontrol memurları, sosyal hizmet uzmanları gibi meslek alanları, diğer meslek üyelerine oranla daha fazla stres olgusuyla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu çalışma alanları içerisinde Sağlık çalışma alanı, hem yoğun stres yaşayan bireylere hizmet verilmesi hem de çalışan personelin stres yaşantıları ile çok sık karşılaşması nedeniyle, diğer sektörlerden daha fazla iş stresinin yaşandığı bir ortam olarak değerlendirilmektedir. Sağlık çalışanı hizmetini sunarken, çok farklı düzeyde sağlık sorunu yaşayan hasta ve hasta yakını ile karşılaşmaktadır. Bireyin sağlığının tehdit altında olduğu, belirsizlik ve bilinmezlik nedeniyle yoğun stresin yaşandığı bu durumlar hasta birey kadar sağlık çalışanlarını da etkilemektedir¹⁵⁹.

Sağlık çalışanları ile yapılan çalışmalarda çalışanı etkileyen stresörlerin çalışanların beden ve ruh sağlığını ve iş tatminini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Çalışanları çalıştıkları birimde uzun süreli ve sık olarak tekrarlayan stresli deneyimlerin bireylerde çeşitli sağlık sorunlarına, ruhsal sorunlara, iş tatminsizliğine, işle ilgili kendine güvende azalma, iş veriminde azalma, işe devamsızlık, kişiler arası iletişim sorunları gibi mesleki ve sosyal sorunlara neden olduğu görülmüştür. Uzun çalışma saatlerinin de sağlık çalışanlarının sağlığını olumsuz etkilediği ve önemli bir stres kaynağı olduğu bilinmektedir. İş memnuniyeti ülkemizde bu uygulamalar maalesef göz ardı edilmekte ve düzenlemeler için gereken önem verilmemektedir.

Sağlık çalışma ortamlarındaki iş stresi nedenleri; sağlık bakım yaklaşımları ve organizasyon değişiklikleri sonunda ortaya çıkan yeni uygulama ve beklentiler, çalışma ortamı, iş yükünün fazla olması, kişilerarası ilişki sorunları, yoğun bakım gerektiren veya ölmek üzere olan hasta ile çalışma olarak sıralanmaktadır¹⁶⁰.

Sağlık işkolu, başta sağlık meslekleri olmak üzere, farklı meslek gruplarındaki çalışanların, farklı hizmet basamaklarında ve birimlerinde, toplumun bütünü için sağlık hizmeti ürettikleri, emek yoğun bir hizmet işkoludur. 'Sağlık bakımı' olarak tanımlanan bu hizmetler, koruyucu ve sağaltıcı hizmetleri ve sürdürülmesini

¹⁵⁹ Seyhan Görgülü, "Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri", **Türk Hemşireler Dergisi**, c.39, s.1,(1990): 23-27.

¹⁶⁰ Iacovides, A., Fountoulakis, K.N., Kaprinis, S.T., Kaprinis, G. "The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression". **Journal Affective Disorders**,(2002):216.

sağlayan farklı teknik ve destek hizmetlerini kapsamaktadır. Hizmet işkolundaki sayısal ağırlığı giderek artan sağlık işkolunda, meslek seçiminde insani amaçları öne çıkmış, çoğunluğu kadınlardan oluşan ve sağlıklı ya da sağlığını yitirmiş; ama her koşulda beklentisi olan kaygılı insanlarla bire bir ilişki içinde ve onlardan etkilenecek çalışan meslek profesyonelleriyle, çeşitli teknik ve destek hizmet personeli istihdam edilmektedir.

Dünyamızda son yirmi beş yılda yaşanan bir dizi siyasal ve ekonomik gelişme, sağlık bakımını, bu amaçla üretilen sağlık hizmetlerini ve bu hizmetleri üreten sağlık çalışanlarını derinden etkilemiştir. Bu dönemde:

- Sağlık bakımı, hızla gelişen bilimin ve teknolojinin en çarpıcı uygulama alanlarından biri olmuştur;
- Sağlığın doğası değişmiş, sağlık sorunları yapılaşmış, geleneksel sorunlar başkalaşırken, sağlık sistemleri toplumun hemen her kesimine yaygınlaşan yeni ve farklı sağlık sorunlarıyla yüzleşmeye başlamıştır;
- Sağlık harcamaları artmış; bu harcamaların sınırlandırılması için alınan makro ve mikro ekonomik önlemler etkisiz kalmıştır;
- Sağlık bakımında koruyucu hizmetlerden sağaltıcı hizmetlere; birinci basamaktan ikinci basamağa yönelim hızlanmıştır;
- Sosyal refah devleti döneminde bireyin temel hakkı ve toplumsal kazanımı olarak görülen sağlık hakkı, kişinin ekonomik gücü ölçüsünde kullanabileceği esnek bir hakka dönüşmüştür;
- Toplumun sağlık bakımına özellikle gereksinim duyan gruplarının yararlandığı sağlık hizmetleri, giderek nicel ve nitel anlamda yetersizleşmiştir;
- Sağlık harcamalarında, bilime, teknolojiye ve ürünlerine yapılan sermaye yatırımlarının payı artarken, emeğe yapılan yatırımların payı azalmıştır;
- Sağlık hizmeti üretimine yeni teknolojilerin, tekniklerin, işlemlerin, aygıtların ve maddelerin katılmasıyla, sağlık işkolu çalışanlarının var olan sağlık ve güvenlik sorunlarına yenileri eklenmiştir;

- Sağlık çalışanlarının yoğunluğu, sağlık hizmeti üretimine katılan yeni teknolojiler, teknikler, aygıtlar ve işlemler konusunda yeterince eğitilmemiştir;
- Sağlık harcamalarının kısıtlanması için, sağlık işkolunda çalışan sayısı ve ücretleri azaltılırken; çalışma süreleri ve iş yoğunluğu artırılmıştır;

Sonuç olarak, asıl görevi insan sağlığının korunup, geliştirilmesine; bu başılamadığında da, hastalanan insanın iyileştirilmesine katkı yapmak olan sağlık çalışanları, toplumun sağlık hizmetine en fazla gereksinen, büyük yoğunluğu ile çalışma ortamının, koşullarının, ilişkilerinin sağlıksızlaştığı; etkili ve verimli hizmet üretme olanaklarının sınırlandığı koşullarda karşılaşmak zorunda kalmışlardır.

Bu koşullar, yalnızca sağlık işkolu çalışanlarının karşılaştıkları fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik riskleri artırmakla kalmamış; insana ve özellikle de sağlığını yitirmiş insana odaklanmış bir hizmette, işin ve mesleğin gereği olarak üstlenilen psikososyal stresi, yetersizlik ve çaresizlik duygusu ile pekiştirerek, katlanılması güç boyutlara ulaştırmıştır¹⁶¹.

Yapılan araştırmalarda, hem ülkemizde hem de dünyada hemşireler, doktorlar, diğer sağlık çalışanları ve tıp öğrencileri arasında kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla strese maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Buna sebep olarak ta kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenmişlik hissetmeleri olmuştur. Buna karşın erkeklerin başarı duygularının kadınlardan daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Bir araştırmaya göre;

“Türkiye’de uzman hekimlerin %42’si çalıştıkları kurumu yetersiz buluyor, %88’i ücretinden memnun değil, %54’ü düşük doyum puanına sahip, günlük çalışma süresi 9 saat ve üstü olanlar, ek iş yapanlarda duyarsızlaşma ve stres artmıştır”¹⁶².

Hemşirelerde strese neden olan temel faktörleri Baldwin; fazla iş yükü, çalışanlar arasındaki destek eksikliği ve kritik durumda olan hastalarla iletişimde bulunmak şeklinde sıralamıştır¹⁶³. Hemşireler ayrıca çok iş ve az zaman nedeniyle işlerini diledikleri gibi kaliteli bir şekilde yapamamalarının öfke ve sinir bozukluğuna yol

¹⁶¹ Steven L., Sauter Murphy, L. R., Hurrell J., J., Levi, L.: Psychosocial and Organisational Factors; Encyclopedia of Occupational Health and Safety. **ILO Publications**, (Geneva 2007), 217.

¹⁶² Türk Tabipler Birliği, “Türkiye’de Uzman Hekimlerin İş Doyumu”, <http://www.ttb.org.tr/TD/TD120/7.php3>[27 03,2007]

¹⁶³ O. Siu, “Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of HongKong Nurses”, **Journal of Advanced Nursing**, c. 40, s. 2, (2002):218–229.

açtığı da söylemektedirler. Bu faktörler sonucu oluşan stres de hemşirelerin huzurunu ve iş tatminini etkilemekte, sebepsiz yere işe gelmemelerine, işten gönüllü ayrılmalarına, bazen de mesleği bırakmalarına neden olabilmektedir.

Doktorlarda ki temel stres nedenleri ise, fazla iş yükü, uzun saatler çalışma zorunluluğu, zaman baskısı ve boş vakitlerin yetersizliği olarak sıralanabilir. Yanlış tedavi korkusunun stresi arttıran başka bir unsur olduğu da söylenebilir.

Kadın doktorların başka iş gruplarındaki profesyonel kadınlarla karşılaştırıldığında daha fazla strese maruz kaldıkları belirlenmiştir. Kadın doktorların yaşadıkları stresin başlıca sebepleri arasında ayrımcılık, örnek bir model eksikliği ve rol çatışması yer almaktadır. İngilterede kadın doktorlar arasında stresin kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada kadın doktorların hem sıklık hem de önem açısından en büyük stres kaynağının kariyer hayatları ile kişisel hayatları arasındaki çatışma olduğu belirlenmiştir¹⁶⁴. Ayrıca toplumda egemen olan “erkek doktor” imajının yanında, hastaların, hemşirelerin ve erkek meslektaşlarının önyargılarının da etkili olduğu ortaya çıkmıştır¹⁶⁵.

Doktorların stres düzeyleri birbiriyle kıyaslandığında, kadın doktorların erkek meslektaşlarına göre daha stresli oldukları görülmektedir. Örneğin, Avusturalya’da yapılan bir çalışma, kadın anestezi doktorlarının erkek meslektaşlarına oranla daha stresli olduklarını göstermiştir. Bunun temel nedeni olarak, bayanların ev ve aile ile daha fazla ilgilenmeleri gösterilmiştir¹⁶⁶.

Çalışmamızın ikinci bölümünde stresin tanımı yapılmış ve kişilerde stres yaratan faktörlerin neler olduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Stres yaratan faktörler bireysel, çevresel ve detaylı olarak da örgütsel açılardan incelenmiş ve stresin bireysel ve örgütsel sonuçlarının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca stresle başa çıkma yöntemleri; bireysel ve örgütsel olarak iki başlık altında belirlenmeye çalışılmış ve son olarak da genel olarak sağlık sektörü açısından algılanan iş stresi analiz edilmeye çalışılmıştır.

¹⁶⁴ G. E. Robinson, “ Career Saticfaction in Female Physician,” **Jama**, c.291, s.5, (2004):635.

¹⁶⁵ KSSGM; Sağlık Sektöründe Kadın, KSSGM, Ankara, 2006, 26.

¹⁶⁶ M. T. Kluger ve diğerleri, “Job Saticfaction, Stres and Burnout in Australia Specialist Aneasthetists,” **Anaesthesia**, c.58 (2003):344.

3. İŞ TATMİNİ

3.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bireyin sahip olduğu işi ve işinde harcadığı toplam süre hayatının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, bir çalışan olarak bireyin işinde tatmini ya da tatminsizliği, gerek birey gerekse içinde bulunduğu örgüt ve toplum için önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanın çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, sevinç ve üzüntüleri olacak; tüm bunların sonucu olarak işine veya işletmesine karşı tutumları oluşacaktır. İş tatmini, bu tutumların genel yapısı ya da en basit şekliyle, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur. İşe karşı tutum olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatmini, “bireyin iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir¹⁶⁷. Bu ruh hali bireyin yaptığı işten elde ettiği hazzın davranış ve düşünceye yansıyan kısmı olduğu gibi, işin birey üzerindeki toplam etkisi olarak da düşünülebilir. Locke iş tatminini, “bireyin işinden beklediği şeyler ile işin kendisine sunduğunu düşündüğü şeyler arasındaki algılanmış ilişkinin bir fonksiyonu” olarak tanımlamıştır¹⁶⁸. Bu yaklaşımdan hareketle, bireyin işinden istedikleri ile işin bireye sundukları arasında bir uyumun olması durumunda iş tatmininden, söz konusu uyumun olmaması halinde de iş tatminsizliğinden söz edilebilir.

Genel olarak tatmin bir etkinlikten, bir isten, olaydan, uyarımdan haz alma, doyum sağlama anlamına gelmektedir. İş tatmini ise kişinin yaptığı işin beklentilerine, isteklerine, değerlerine uygun olması ve ihtiyaçlarını gidermesi halinde yaptığı işten memnun olmasıdır. Çalışma yaşamında ihtiyaçların karşılanması, çalışan kişinin iş tatmini ile sonuçlanmaktadır¹⁶⁹.

¹⁶⁷ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1996), 231.

¹⁶⁸ Lund Daulatram, “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **The Journal of Bussines&Industrial Marketing**, Vol:18, No:3,(2005): 218–236.

¹⁶⁹ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, (Ankara: Selim Kitapevi, 2001), 92.

İş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk olarak tanımlanır. İş tatmini, iş görenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir.

İş tatmini, iş görenlerin fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının aynı zamanda da duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile iş görenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmeni sağladığı mutluluk akla gelir. İş görenlerin çalışma yaşamında gerçekleşmesini arzuladıkları istekler ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbirine uyduğu zaman tatmin oluşmaktadır. İş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. İş tatmini, sosyal ve kişisel etmenlerden, iş görenin genel yaşamındaki doyum ve mutluluk durumundan etkilenmekte, moral, iş tutumları, iş başarımı ve güdülenme kavramıyla da yakından ilgili görünmektedir¹⁷⁰.

İş tatmini, bir iş görenin bir bütün olarak işini ya da iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durumdur. Örgüt iş görenin beklentilerini ne oranda karşılayabiliyorsa, iş görenin işten tatmini de o oranda artacaktır. İş görenin işinden duyduğu tatminin derecesi, bu hazzın ya da ulaştığı bu olumlu duygusal durumun derecesidir¹⁷¹.

İş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın his ve duyguları ile tecrübeleri bulunmaktadır. Locke’a göre iş tatmini; çalışanların iş ve iş tecrübelerini değerlendirme sonuçlarına karşı kullandığı hoşça giden ve olumlu duygusal ifadelerdir. Diğer bir ifade ile bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin beklediği maddi ve manevi ödüllerin, gerçekleşenle aynı olması durumunda iş tatmini mümkün olmaktadır¹⁷².

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini hızlı

¹⁷⁰ G.Aksu., A. Acuner ve R.S. Tabak, “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, c: 55, s.4. (2002):271.

¹⁷¹ İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, 3. bs. (Ankara: Feryal Matbaası, 2002), 215.

¹⁷² Oya Erdil; Serhat Erat ve Diğerleri. ,“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 5, s. 1, (2004): 17–26.

elde edilebildiği gibi, hızlı hatta daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağışıklık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder¹⁷³.

Luthans, iş tatmini ve tatminsizliğini açıklamaya yönelik üç önemli boyut ortaya çıkarmıştır¹⁷⁴:

1. İş tatmini işe karşı duygusal bir yanıt olmaktadır.
2. İş tatmini genellikle çalışanların beklentilerinin veya kazançlarının ne ölçüde karşılandığı ile ilişkili bir kavram olmaktadır.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil etmektedir.

Bunun dışında, iş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili birtakım teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler iş tatminini tanımlamaya ve çeşitli faktörlerle ilişkisini açıklamaya yönelik ortaya çıkarılmışlardır.

Şimdiye kadar yapılan tanımlar iş tatminini; kişinin deneyimleri sonucu işine karşı beslediği tutumlar üzerine yoğunlaşmıştır. Kişi işine karşı olumlu tutumlar içerisinde ise iş tatmini sağlanmış, olumsuz tutumlar içerisinde ise iş tatminsizliği söz konusudur. Bu tutumlar kişinin işi hakkındaki duygu, düşünce ve değerlendirmelerinin bir sonucudur.

A. Korman'a göre ise, iş tatmininin içeriğini etkileyen çeşitli etmenler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik ve iyilik kavramları iş tatminini oluşturmaktadır. Şayet birey işini, bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, işini tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge, eşitlik ve iyilik kavramları ile eşdeğerli algılamaz ise tatminsizlik doğacaktır¹⁷⁵.

¹⁷³ Zeki Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, s:4, (2002):2.

¹⁷⁴ Fred, Luthans, "Organizational Behavior", 5. Ed., (New York : McGraw-Hill Book Company, 1989), 170.

¹⁷⁵ Abraham Korman, *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, çev: İlhan Akhun (Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1978), 169.

Yukarıda yapılan tanımlar incelendiğinde iş tatmini, çalışan beklentilerinin işi tarafından karşılanma derecesi, buna bağlı olarak kişinin davranışlarını etkileyen, işine karşı tepkilerini yönlendiren olumlu tutumlar olarak tanımlanabilir.

Her birey birbirinden farklı duygu, düşünce, değer, istek ve beklentilere sahip olup algılama düzeyleri de farklı olduğundan tatmin düzeyleri de farklılık gösterir.

Genel bir kavram olarak iş tatmini, kişinin isine karşı olan tutumudur. Her hangi bir tutum gibi, iş tatmini de inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin karmaşık bir bileşimini yansıtır. Ancak diğer tüm tutumlar gibi gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilir. İş tatmini aşağıdaki konular ile ilgilidir¹⁷⁶.

- Tatmin, iş görenin isten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.
- Tatmin, iş güvenliği ile ilgilidir.
- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.
- Tatmin, umut verici mesleki projeler ile ilgilidir.
- Tatmin işin akısını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
- Tatmin, iş yerinde olumlu beşeri ilişkiler ile ilgilidir.
- Tatmin, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.
- Tatmin, amirin tutumu ile ilgilidir.
- Tatmin sendikal ilişkiler ile de ilgilidir.

İş tatminini etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler bireysel, örgütsel ve sosyal çevre olarak gruplandırılabilir. İleriki bölümlerde bu faktörler detaylı olarak açıklanacaktır.

3.2. İŞ TATMİNİ (MOTİVASYON) TEORİLERİ

Örgütsel ve motivasyonel teorisyenler tarafından otuz yılı aşkın yıldır yapılan araştırmalar incelendiğinde endüstride ve iş dünyasında yönetimi etkileyen fikirlerin işin, iş koşullarının ve iş tatmininin anlaşılmasına önemli katkılarda bulunduğu

¹⁷⁶ M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemici, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. bs. (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003), 136–140.

görülmüştür¹⁷⁷. Çoğu iş tatmini teorilerinin teorik temelleri genel motivasyonel teorilere dayanır¹⁷⁸. İş tatmini teorileri genelde “kapsam” ve “süreç” teorileri olmak üzere iki kategoriye ayrılırlar. Kapsam teorileri motivasyonun dış kaynaklardan değil bireyin kendisinden kaynaklandığı fikrine dayanır. Bu teoriler, bireyin ise kendisinin taşıdığı bireysel faktörlerden oluşur; beklentileri, bireyselliği, ihtiyaçların tatminini, motivasyonu ve deneyimleri içerir. Kapsam teorileri kısaca insanları doyuma ulaştıracak ihtiyaçların neler olduğunu ortaya koymaya çalışır. Bireyin iş tatminine neden olan belirli çevresel ve bireysel faktörlere yoğunlaşır. Bu teoriler şu özellikleri ön plana alır:

1. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler, kanal ve devamlı hedefler davranışı yönlendirir.
2. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler bir dengesizlik hissedildiğinde aktif hale gelirler.
3. İhtiyaçlar ya da harekete geçirici dürtüler öncelik tayinini belirlerler.
4. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde bu tatmin daha uzun süreler boyunca motivasyonu (sürekli) sağlamaz.
5. Tüm bireyler aynı ihtiyaç önceliklerini ve dürtüleri paylaşırlar.

Diğer yandan süreç teorileri insan motivasyonunun kendi içinden geldiği varsayımını reddeder; iş yerinde diğerlerinin davranışı, ödüller, iş ilişkileri ve işin kendisi gibi bireye dışarıdan yönelen faktörlere odaklanır. Süreç teorileri motivasyonu anlama fikrine güvenmek yerine çalışanların hedeflerine ulaşmak için takip etmek zorunda oldukları süreçleri anlamayı tercih eder¹⁷⁹.

Süreç teorileri aşağıdaki ilkeleri benimser:

1. Çalışanlar başarı beklentileri olduğu sürece çok büyük çalışma gayreti gösterirler.
2. Çalışanlar bağımsızdırlar ve ulaşılabilir en etkili rota aracılığıyla çözümler ararlar.

¹⁷⁷ B.J. White, “Teacher Job Satisfaction: A Comparative Study of Restructured and Nonrestructured Elementary Schools in The Philadelphia Public Schools”, Unpublished Doctoral Dissertation, Saint Joseph’s University, UMI Dissertation Service.(2004) , 27.

¹⁷⁸ S.W. Schmidt, “The Relationship Between Satisfaction With On-The-Job Training and Overall Job Satisfaction”, Unpublished Doctoral Dissertation, TheUniversity of Wisconsin, UMI Dissertation Service (2004), 22.

¹⁷⁹ S. K. Chappell, “The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Community College Chief Instructional Officers”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service.(1995),42.

3. Çalışanlar hareketlerini başarılı olarak algıladıkları sürece çalışma gayretlerini sürdürürler.

4. Çaba; hedefe ulaşıldığında ya da çalışanlar hedefe ulaşamayacaklarını anladıklarında kesintiye uğrar.

Özet olarak kapsam teorileri, çalışanı iş tatminine götüren gereksinimleri tek tek göstermeye çalışan teorilerdir. Bunlar, çalışanın belirlenen bazı değerleri ya da gereksinimleri örgüt tarafından karşılandığında çalışanın iş tatminine ulaşacağını savunurlar. Süreç teorileri ise, çalışanın iş tatmininin nedenlerini ve nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. İş tatmini, gereksinimler, değerler, umutlar, algılar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır¹⁸⁰.

Bu başlık altında kapsam ve süreç teorilerinin dışında ayrıca performansa bağlı modeller ve rol teorilerine de yer verilmiştir.

3.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri adı altında birbirinden farklı beş motivasyon kuramı incelenecektir. Bu kuramlar; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Herzberg'in çift faktör kuramı, McClelland'ın Başarı Kuramı, Alderfer'in ERG teorisi ve Glasser'in kontrol teorisidir.

3.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve motivasyon konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow 'dur. Maslow, insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere (ihtiyaçlara) sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır.

Gereksinimler hiyerarşisi kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır¹⁸¹:

- a. İnsan davranışları, onun belirli gereksinimlerini gidermeye yöneliktir.
- b. İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilmektedir. Buna göre alt düzeydeki gereksinim karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

¹⁸⁰Funda Ferik, "Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri", **Active Dergisi**, (Mart-Nisan 2002): 25.

¹⁸¹ Gülay Budak, Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, 5. bs. (İzmir: Fakülteler Kitapevi, , 2004),372.

Maslow tüm insanlar için ortak beş temel ihtiyaç alanı tanımlamıştır:

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: yeme, içme, seks, barınma
2. Güvenlik ihtiyaçları: tehlikeden, yoksulluktan ve fiziksel tehditten korunma
3. Sosyal ihtiyaçlar: sevmeye, dostluk, ait olma ve kabul görme
4. Benlik ihtiyaçları: başarı, yeterlik, özgürlük, güçlülük
5. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: potansiyelini kullanabilme, kendi kendini geliştirme ve yeteneklerini kullanabilme dürtüsü

Bu yaklaşımdan çıkartabileceğimiz sonuç; her seviyedeki ihtiyacın yeterince karşılanması sonucu başlıca ihtiyaçlar ortaya çıkmakta ve tatmin edilen ihtiyacın motivatör özelliği kaybolmaktadır. Yöneticinin; iş görenlerin motive edilebilmeleri için hangi ihtiyaç seviyesinde olduklarının belirlenmesi gerekecektir.

3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuramda yanıt aranan temel soru, “özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş tatmini ya da tatminsizliği yaratma konusunda nasıl etkilerinin olduğudur”. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olmak üzere iki ayrı grupta toplamışlardır. İşin kendisi ile ilgili olan faktörlere **doyum sağlayıcılar** ya da **güdölmeyiciler**, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise **doyumsuzluk yaratan** ya da **koruyucu faktörler** adını vermişlerdir.

Güdöleyici faktörler (high-sequence events) bireylerin iyi olarak tanımladıkları, koruyucu faktörler (low-sequence events) ise kötü olarak nitelendirdikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Güdöleyici faktörler bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, koruyucu faktörler ise kişinin işinden doyum sağlamasını engellemektedir. Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamaktadır¹⁸². Birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için

¹⁸² İsmail Efil, **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri**, (İstanbul:Aktüel Matbaası, 2004), 172.

gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece isinden tatmin sağlamaktadır.

Herzberg ve diğerlerinin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör bireyde tatmin duygusunun oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu da, söz konusu faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler adı verilmesinin ve bunların yokluğunda bireyin işinden tatmin sağlayamamasının nedenini açıklamaktadır¹⁸³. Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler ise şirket politikaları, yönetim biçimi, denetim şekli, ücret ve çalışma koşullarıdır.

Sonuç olarak, iş tatmininin olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. İş tatminsizliğinden ise ancak koruyucu faktörlerin bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda söz edilebilmektedir. Sözü edilen bu faktörler örgütsel adalet algısının oluşumunda da önemli rol oynadığından dolayı yöneticiler tarafından üzerinde durulması gereken konulardan biridir.

3.2.1.3. McClland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı

İçerik kuramlarından bir diğeri Mc Celland'ın başarı ihtiyacı kuramıdır. David McClland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında, güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. McClland sonuçta insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik açıdan olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığı Başarı ihtiyacı Kuramında açıklanmıştır. Kurama göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı saklıdır. Başarı ihtiyacı bireyin bir işi daha iyi yapmak istemesi, kendine zor hedefler seçmesini içermektedir. Kişi başarılı olduğu oranda iş tatmin duymaktadır.

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler sorunları çözümlmek için çaba göstermektedirler ve bu kişiler başarısız olmaktan büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadırlar. Yukarıda sözü edilen üç ihtiyaç ve güdü arasında birey ve toplumu en çok etki altında bırakan ihtiyaç, başarı ihtiyacıdır.

Güç elde etme ihtiyacı kişinin diğer insanları yönetme, diğer insanlar üzerinde otoriteye ve denetime sahip olma ihtiyacını ifade etmektedir. Kişi güç ve otorite

¹⁸³ John Adair, **Etkili Motivasyon**, çev. Cüneyt Er, 2. bs. (İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık, 2005), 60.

sağlamak için güdülenecek ve elde ettiği oranda da tatmin olacaktır. Bu ihtiyaç bireyin çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Üstün olmak, başkalarının is ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak tüm çabalar bireyleri diğer bireylerle çatışmaya itebilmektedir. Bu durum bireyin güçlü olma arzusunu bir şekilde frenleyebilmektedir. Bu yüzden bu ihtiyacın şiddeti kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır.

Bağlılık- ilişki kurma ihtiyacı ise, kişinin başka insanları benimseme, bir gruba ya da cemiye üye olma ve sosyal ilişkilerini geliştirme gereksinimidir. Bu tip ihtiyacı güçlü bireyler sosyal ilişkilere daha fazla önem vermektedirler. Bu kişiler, diğer insanlarla arkadaş olmak, bir gruba girerek o gruptakiler tarafından benimsenmek için büyük çaba harcayacaklardır¹⁸⁴.

Bu üç ihtiyacın mutlaka ayrı ayrı olması gerekmemektedir. Üçü aynı anda da var olabilmektedir. Kişi çevresiyle etkileşim içine girdiğinde bu gereksinimlerinin farkına varmakta ve başarılı oldukça da bu ihtiyaçlar daha sık ortaya çıkmaktadır. Teoride ihtiyaçların sonradan öğrenildiği ifade edilmektedir. Bazı teorisyenler, ihtiyaçların daha çocukluk yaslarında öğrenildiğini, sonradan kazanılmadığını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle de kurama, bu yönde eleştiri getirmişlerdir.

3.2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynidir, önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır¹⁸⁵.

1. Var olma (Existence) ihtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır.
2. İlişkisel ihtiyaçlar: İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir.
3. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyarlarına destek olmaya, ilişkindir.

¹⁸⁴İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 8.bs.(Bursa:Alfa Aktüel, 2006), 159.

¹⁸⁵Eren,2004, 506.

ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da, üstüne de inebileceklerini ve iki taraflı hareket edebileceklerini iddia etmektedir.

3.2.1.5.Glasser’in Kontrol Kuramı

William Glasser) teorisinde hiçbir çalışana istemediği bir şeyi yaptırmanın mümkün olmadığını belirtir¹⁸⁶. Yöneticiler ve liderler, eğer çalışanlarının iyi bir iş yapmalarını istiyorlarsa, o iş yapmanın iyi bir yolunu onlara göstermek zorundadırlar. Aslında, yöneticiler etkili ve verimli metotları çalışanlarına öğrettikten sonra onları bu yeni süreçleri uygulamaları için cesaretlendirmelidirler, böylece çalışanların doğal bir şekilde en yeni tekniklere uyum sağladıklarını göreceklerdir. Glasser alışanların beş ihtiyaı olduğunu belirtmiştir:

1. Hayatta kalma
2. Sevgi ve ait olma
3. Güç ya da saygı görme
4. Özgürlük
5. Eğlence

Daha fazla yönetici dostluğu, çalışan girdisi ve değerlendirmesini, ifade özgürlüğünü ve fikir üretimini, neşeli bir işyeri ortamını, daha kaliteli iş ve daha fazla doyumunu desteklemektedir.

3.2.2. Süreç Teorileri

3.2.2.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Motivasyonda Vroom modeli açıklanan modellerin en yenilerindendir. Victor Vroom fikirlerini 1964 yılında yaptığı bir çalışmada geliştirmiş ve açıklamıştır. Vroom’a göre; motivasyon, tercihlerin yönetilmesi sürecidir. Bir bireyin ulaşmayı istediği bir hedefi olabilir. Bu hedefe ulaşabilmek için; birey bazı davranışları yerine getirmelidir. Vroom’a göre, bireyler kendilerini başarıya götürecek olan alternatif tutum ve davranışları tetkik edeceklerdir. Ve davranışlardan belli bir eylemin başarılı

¹⁸⁶N.I. Bailey, “The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Branch Campus Executive Officers in Multi-Campus College Systems”, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service. (2002), 19.

olacağını düşünüyor veya bekliyorlarsa, muhtemelen davranışları arasından o eylemi seçecektir¹⁸⁷.

Bu kuram, davranışsal temel ile bireylerin kişisel amaçlarına dayanmaktadır. Bireylerin ihtiyaçların tatmini davranışlarının gizli nedeni olarak kabul edilmekte ve davranışları meydana çıkaran nedenler, çevresel uyarıcılarla, insan ihtiyaçları arasındaki ilişkilerde aranmaktadır¹⁸⁸.

Vroom'a göre, motive olan bireyin aradığı değerler ile, belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahmininin çarpımıdır. Bu ilişki aşağıdaki gibi formüle edilebilir¹⁸⁹.

Valens (Arzulama Derecesi) x Bekleyiş= Motivasyon

“Valens” ile anlatılmak istenen; kişinin bir harekete geçmesi halinde, bu hareketin çıkar ya da kayıpları gerçekleştirme olasılığı ya da ümidinin ne olduğu sorusunun sayısal cevabıdır.

Birey, belirli bir çaba sonucu arzu ettiği bir ödülü kazanacağına inanıyorsa (bunu bekliyorsa), bu konuda daha çok gayret gösterecektir. Bu durumda bekleyiş, “0” ile, “+1” arasında bir değer alacaktır. Ancak eğer birey belirli bir çaba ile arzu ettiği ödül arasında bir ilişki olduğuna inanmazsa bekleyiş “0” olacaktır. Eğer bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey motive olabilecektir. Yani tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi arzusu ile isine koyacak, yani arzu ederek çalışacaktır.

3.2.2.2. Lawler-Porter teorisi

Bu motivasyon teorisi Lawler ve Porter isimli düşünürler tarafından Vroom'un teorisini esas alarak, fakat bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilmiştir¹⁹⁰. Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi Valens ve bekleyiş tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve

¹⁸⁷Joseph I., Massie, John Douglas, **Management: A Contemporary Introduction**, (New Jersey:Prentice Hall,2002), 56.

¹⁸⁸ Sinan Bozok, “Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü, 1978), s. 82'den nakleden Özkalp, a.g.e., s. 150.

¹⁸⁹ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından İşbilim**,(İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları no:60,İstanbul,1983), 233

¹⁹⁰Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”11. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayın 2005), 520–521.

yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabası başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve kişinin ve bu durum kişinin performans göstermesini engelleyecektir.

İkinci değişken, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai tatminini etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülde az ise kişi tatmin olmayacaktır. Bu durumda kişinin tatmin olma derecesine göre Valens ve bekleyişi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir. Bu teoride yüksek başarının tatminlilik verebilmesi için iş görenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir¹⁹¹.

3.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından ortaya atılan bu kuram insanların işleri için eşit ödül ve ödeme istedikleri düşüncesine dayanır. Adams, eğer insanlar iş yerinde kendilerine eşit davranıldığını hissedersen daha fazla doyum elde edeceklerini ileri sürer. Ters durumda ise doyumsuzluk yaşanacaktır. Benzer biçimde Evans da insanların iş yerinde eşit muamele görmek istediklerini ileri sürer ki bu durumda çalışanlar daha fazla doyum yasarlar.

Eşitlik derecesi; girdi ya da bireysel niteliklerle çıktı ya da değişim sonucu elde edilen çıktı arasındaki ilişkilere bağlıdır. Eşitlik teorisine göre bir kimse daima kendisinin girdi/çıktı dengesiyle başkalarınınkini karşılaştırır. Doyum bu karşılaştırmanın doğrudan bir sonucudur.

Çıktılar; ücret, yan ödemeler, statü, terfi için fırsatlar, iş güvenliği ve çalışanların kurumdan istedikleri ve aldıkları diğer şeyleri kapsamaktadır. Girdiler ise; çalışan özel becerileri, hizmet içi eğitim, eğitim, iş deneyimi, iş için harcanan enerji ve zaman ile çalışanın bir kuruma verebileceğini düşündüğü diğer şeyleri içermektedir.

¹⁹¹ Eren, 2000,521.

3.2.2.4. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Bu şartlandırmada ağırlık noktası uyarıların davranışları etkilemesi üzerindedir¹⁹². Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir.

Eğer kişi davranışları; kişi tarafından "haz verici, memnun edici" olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Yok, eğer karşılaştığı sonuçlar, kişi tarafından "acı verici, hoşlanılmayan üzücü" olarak nitelenen sonuçlar ise, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi hususlarını hepsi bir ödül olarak kullanılabilir.

Cezalandırma ise, bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, isine son vermek, çeşitli uyan cezaları uygulamak, kişiyi afise etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir.

Bu yaklaşım A.B.D.'de geniş bir işletme grubu tarafından devamsızlık, işe geç gelme gibi davranışların değiştirilmesinde kullanılmaktadır. Bu tür davranışları cezalandırmak yerine, pek çok işletme düzenli bir devam gösteren veya geç gelme oranı çok düşük olan personelini çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir. Bazıları bu personele ek yıllık tatil günü verirken, bazıları belirli bir para vermekle veya çeşitli şekillerde ödüllendirmektedir.

3.2.2.5. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori iki temel varsayıma dayamaktadır. Birincisi, kişinin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını da

¹⁹²Koçel age,518.

yönlendirir. Birey mevcut enerjisini kendi tespit ettiği bu amaçlara yönelteceğinden, iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel faktörde, bireyin amaçları ve niyetleri olacaktır. İkincisi varsayım, örgüt tarafından verilen dışsal özendiriciler, iş görenlerin amaçları ve niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar. Teorin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir.

Locke bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyerinde başarıyı ve iş görenlerin güdülenmesini tamamıyla amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir¹⁹³:

1) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarılarını artırmaktadır.

2) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektireceğinden, iş başarısı da artacaktır.

3) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi arttıkça, bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansı azalacaktır. Çatışma azalıp uyum derecesi arttıkça da yükselecektir.

4) Örgütsel amaçların belirlenmesine iş görenlerin katılma durumu, çatışmaları azaltacak ve iş görenleri güdeleyecektir.

5) Örgüt yöneticilerinin iş görenlere, amaçlara ne ölçüde ulaşıldığına ilişkin bilgi (geri bildirim) vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi, güdüleyici bir etmen olacaktır.

Bu teorinin temelini oluşturan, erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı varsayımı, özellikle kamu çalışanları açısından çok uygun düşmemektedir. Kendisine amaçlar belirleyip bu amaçlar doğrultusunda yüksek performans gösteren memur ile hiçbir amacı olmayan sadece mesaisini dolduran memur arasında çoğu zaman bir farkın olmaması, zamanla amaçları doğrultusunda daha fazla çalışan kişiyi de olumsuz yönde etkileyecek ve motivasyonu kaybetmesine yol açabilecektir.

¹⁹³ Eren, 2000,505.

3.2.3. Performansa Bağlı Modeller

Hoy ve Miskel performansa bağlı teorisyenlerin iş tatmininin görev nitelikleri, örgütsel nitelikler ve bireysel nitelikler gibi değişkenlerin ilişkisinden etkilendiğini belirtmektedir¹⁹⁴. Bu modeller; iş tatmininin performansa bağlı modelleri üzerine iki ana çalışma öncül modelleri öneren Quarstein, McAfee ve Glassman (1992) ile Glisson ve Durick (1988) tarafından geliştirilmiştir. Performansa bağlı modeller; “performansa bağlı olaylar teorisi” ve “öngören model teorisi” olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır.

3.2.3.1. Performansa Bağlı Olaylar Teorisi

Quarstein iki ana ögeye sahip olan performansa bağlı olay teorisini geliştirmişlerdir¹⁹⁵. Bu iki ana öge performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylardır. Çalışma şartları, ücret, şirket politikaları, terfi olanakları ve yönetim performansa bağlı niteliklere örnek olarak verilebilir. Potansiyel çalışanlar bir işi kabul etmeden önce performansa bağlı nitelikleri değerlendirirler. Çalışan işi kabul ettikten sonra, performansa bağlı olayları değerlendirmeye başlar. Performansa bağlı olaylar; işyerinde meydana gelen, çalışan üzerinde pozitif ya da negatif etkiye sahip olabilen etkinlikler ve hareketlerdir. Bir çalışana gösterdiği iş performansı için ödül olarak verilen bedava bir tatil pozitif performansa bağlı olaya bir örnek teşkil edebilir. Yöneticinin çalışanına karşı düşmanca bir dil kullanması da negatif performansa bağlı olaya örnek olarak verilebilir. Yazarlar iş tatmininin; çalışanların performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylarla ilgili değerlendirmelerini sürdürmelerinin bir işlevi olduğunu belirtmektedirler. Performansa bağlı nitelikler ve performansa bağlı olaylarla ilgili çalışanın her iki değerlendirmesi iş tatmininin bir belirleyicisi olabilir.

3.2.3.2. Öngören Model Teorisi

Glisson ve Durick iş tatminini ve çalışanların kuruma bağlılıklarını tahmin etmek için çalışanı, işi ve örgütsel nitelikleri incelemişlerdir. Yazarlar iş niteliklerinin iş tatmininin en güçlü belirleyicisi olacağını, çalışanların demografik niteliklerinin zayıf bir iş tatmini belirleyicisi olacağını ve örgütsel niteliklerin de orta düzey bir

¹⁹⁴ D.G. Goff, “Job Satisfaction of Community College Academic Deans”, (Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, UMI Dissertation Service, 2004) , 15.

¹⁹⁵ Quarstein, V., McAfee, R. & Glassman, M. “The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction”, **Human Relations**, c.45 ,(1992):859-873.

belirleyici olacağını önermişlerdir. Glisson ve Durick'in (1988: 71) öngören modelinin sonuçları iş niteliklerinin çalışan iş tatminini etkileyen ana faktör olduğu önerisini desteklemiştir. Örgütsel nitelikler ise düşük bir etkiye sahiptir. Demografik nitelikler de iş tatmini üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir.

3.2.4. Rol Teorisi

Biddle rol teorisinin temel önerisini; rol bağlamındaki davranışların insanların paylaştıkları ortak bir kimlikle (pozisyonlarda) ve rollerinden haberdar olmalarıyla ilişkili olduğu biçiminde yapılandırmıştır¹⁹⁶. Biddle, rollerin daha büyük bir sosyal sistemin sonucu olduğu için süreklilik arz ettiğini ve bu rollerin de insanlara öğretilmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Rollerin, pozisyonların ve beklentilerin bütünleşik hale gelmesi Biddle'ın rol teorisi temelinde gerçekleşir. Biddle iş tatminini etkileyen rol teorisinin bir parçası olarak rol çatışmasını ve rol belirsizliğini açıklamıştır.

3.2.4.1. Rol Çatışma Teorisi

Biddle rol çatışmasının insanların zıt beklentilerle karşılaştıklarında ortaya çıkacağını belirtmektedir. Biddle, pozisyonun iç ya da dış baskılarının stres ve dengesizlik sonucu liderin davranışını yeniden yönlendirdiğini ve bunun da motivasyon ve doyumu etkilediğine işaret etmektedir. Montez dekanın fakülte ve yüksek yönetim arasında, öğrenciler ve fakülte arasında yönetim ve astlar arasında kaldığını belirtmektedirler¹⁹⁷. Yazarlar bir dekandan beklenenin meselelerin zıt yönlerini de savunabilmesi olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar ayrıca bir dekanın sıklıkla diğeri pahasına bir işi yapmayı tercih etmek zorunda kaldığı zor şartlarla karşılaştığını belirtmektedirler. Yazarlara göre; dekan üstlerinin beklentilerini tam olarak karşılayamadığı için bu durum onlarda daha fazla stres yaratır ve bu da dekanın iş tatminini etkiler.

3.2.4.2. Rol Belirsizliği Teorisi

Biddle rol belirsizliğinin birinin isinin alanı ve sorumluluğu hakkındaki bilginin yetersizliği, ulaşılabilirliği ya da çelişkili olduğu durumlarda ortaya çıktığını

¹⁹⁶D.G. Goff, D. G. "Job Satisfaction of Community College Academic Deans", (Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, UMI Dissertation Service, 2004), 21.

¹⁹⁷Montez, J. M., Wolverson, M. & Gmelch, W. H. , "The Roles and Challenges of Deans", **Review of Higher Education**, c.2, s. 26 (2003), 241-266.

belirtmiştir. Çalışan sürekli değişen çevrede işinin alanını ve sorumluluklarını anlamak için çabalayacaktır. Bir bilgi eksikliği rol belirsizliğine ve gerilimin, kaygının ve husumetin artmasına bu da verimliliğin azalmasına neden olabilir. Montez dekanların rol belirsizliği deneyimlerinin doyumsuzluğa, kaygıya ve etkisiz performansa neden olabileceğini belirtmektedirler.

3.3. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma ortam hazırlar.

İş tatmininin önemli olduğunu savunanlara göre, öncelikle insanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş tatmini, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunu elde etmemek hayal kırıklığına uğratar. İş, insan yaşamının odak noktasıdır ve işsiz olan birey umutsuzdur. Bu nedenle insanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler. Bir işe sahip olmayanların psikolojik sağlığı düşük düzeyde olabilir. İş olmayanlar fazla boş zaman geçirirler. Çünkü iş ve boş zaman birbiriyle orantılıdır. Düşük iş tatmini moral bozukluğuna, işten soğumaya, düşük verimliliğe ve sonuçta sağlıklı bir topluma ortam hazırlar¹⁹⁸.

Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, personelin nicelik ve nitelik yönünden uygunluğuna bağlıdır. Bu nedenle insan gücü gereksinmesini karşılamak için bir örgütün benimseyeceği istihdam politikaları yaşamsal önem taşır. Örgütün amaçlarına ulaşması insan kaynağının verimine bağlıdır¹⁹⁹.

Çalışan beklentileri ile örgüt beklentilerinin bir noktada kesişmesi gerekmektedir. Örgütün amaçları, iş tatmin düzeyi sağlandığında çalışan için önem taşır. Bu nedenle,

¹⁹⁸ Enver Özkalp, Çiğdem, Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, 2005), 133.

¹⁹⁹ Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi**, (Ankara: Ankara siyasal Kitapevi, 1995), 111.

iş tatmini hem örgüt hem de çalışan açısından önemlidir. Ayrıca iş tatmini, bireyin ruhen ve bedenen sağlığı açısından da önemlidir.

İş tatmini kavramının önemi, tatmin ya da tatminsizliğin sonuçlarının sadece çalışanı değil, tüm örgütü etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin önemi, bunun sonuçları olan devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi konular dikkate alındığında açıkça ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin olumlu ya da olumsuz çok sayıdaki sonucu, çalışma hayatını çalışanlarıyla birlikte çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar ve örgüt üzerinde etkili olan iş tatmininin olumsuz sonuçlarının belirlenerek giderilmesi gerekmektedir. Çünkü iş tatmini işletmelerde üretkenliği arttırmada, etkinlik ve verimlilik sağlamada büyük rol oynamakta; bu durum ise, sonuçta toplum refahına yansımaktadır.

3.3.1.İş tatmininin Birey Açısından Önemi

İş tatmininin iş gören açısından önemli olduğu bilinmektedir. İş tatmininin yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş beklentilerinin artacağı, bu gelişmelere işletmelerin cevap vermemesi durumunda ise iş tatminsizliğinin önemli sorunların kaynağı olabileceği unutulmamalıdır²⁰⁰.

İş görenler belirli istek ve gereksinimlere sahiptirler. Bu istek ve gereksinimlerini doyurabilmek için işletmede çalışmayı kabul ederler. İstek ve gereksinimleri karşılandığı sürece de doyumlu olurlar ve işletme amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda birleşip, hareket ederler. İstek ve gereksinimleri karşılanmadığında ise doyumsuz olurlar ve işletme amaçlarını engelleyici davranışlar içine girerler.

Bilindiği gibi iş görenlerin istek ve gereksinimlerini üst kademelere iletmeleri, yöneticilerin de gerekli emir ve talimatları iş görenlere iletmeleri iyi bir iletişim sisteminin kurulmasıyla sağlanabilir. Açık bir iletişim sistemi kurulamazsa, iş görenler neyi, nasıl, hangi amaçla, ne kadar sürede, ne miktar ve özellikte yapacaklarını tam olarak bilemezler. İş görenler kendi istek ve gereksinimlerini, iş ile ilgili görüş ve önerilerini üst kademelere iletemediklerinde ya da gereksinim duydukları konulardaki bilgiler kendilerine aktarılmadığında diğer bir deyişle üst

²⁰⁰ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, (İstanbul: Avcıol Basın-Yayın, ,1996), 231.

kademeler iletişim kanallarını kapattığında iş görenler huzursuzluk duyar ve moral bozukluğu içine düşerler. Bu durum iş gören üzerinde de doyumsuzluk ve şikâyetlere neden olur²⁰¹.

İşten tatmin olan çalışan olumlu davranışlar gösterir. Bu olumlu davranışları iş yerinde, toplum yaşamında ve aile yaşamında sürdürür. Yaşamdan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha dinamiktir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin bu olumlu tutumları sergilemesi mümkün değildir. İş tatmininin bireye sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Daha az iş değiştirme,
- Düşük iş kazası yasama riski,
- İç huzuru yakalama,
- Huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme,
- Düşük iş hastalıklarına yakalanma riski,
- Sosyal gereksinimlerini karşılama,
- Örgüt bağlılığının artması,
- Stressiz bir yaşam elde etme

İş tatmininin, iş görenlerin sağlık durumu ile direk ilişkisi olduğu, iş tatminsizliğinin baş ağrıları, kalp rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerine yol açtığı yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmiştir.

Kısaca iş tatminsizliği, bireyde bedensel ve ruhsal ciddi rahatsızlıklar yaratmaktadır. İş tatmini ise bireyin hem aile hem de iş yaşantısında huzurlu olmasını sağlamaktadır.

3.3.2.İş Tatmininin Örgüt Açısından Önemi

Örgütün sahip olduğu tüm maddi değer ve varlıklar, ancak insan kaynakları aracılığı ile örgütsel amaçlara hizmet edebilirler. Bir örgütün elinde ne kadar gelişmiş

²⁰¹ Cenk Ulusal, “İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996),39.

donanım ve nitelikli personel bulunursa bulunsun, insan kaynakları isteklendirilip harekete geçirilmedikçe örgüte yarar sağlayamaz²⁰².

İş tatmini ekip çalışmasında önemli bir öğedir. Çünkü günümüzde hızlı değişen teknoloji ve karmaşık örgütsel problemler bir işi tek başına yapmayı imkânsız hale getirmiştir. Çalışanlar artık işlerini sadece emir alıp, yeteneklerinin bir parçasını kullanarak yapmaktan doyum alamamaktadırlar. Bu nedenle örgüt, çalışanlarda iş doyumunu sağlamayı amaçlamalıdır²⁰³. Ancak bu durum uygulamada sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Bunun nedeni ise herkesin kendi gereksinim ve arzularını sağlayacak bir işi bulmasının zor olmasıdır.

Örgütün kâr elde etme, yaşamını devam ettirme vb. amaçlarının yanı sıra çalışanların işten doyum almasını sağlaması da önemlidir. Böylece, örgütte bireysel doyumun ve örgütsel etkinliğin sağlanması bir arada hedeflenmelidir.

İş tatmininin örgütsel açıdan diğer bir önemi de örgütsel yabancılaşma ile olan ilişkisidir. İş tatmini azaldıkça yabancılaşma artmakta bu da işten ayrılmalara ve çalışanların verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır²⁰⁴.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmininin azaldığı örgütlerde personel sorunlarında artış, devamsızlık, işgücü devri, yakınmalar ve disiplin cezalarında artışlar gözlenmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden işçilerin işlerinden tatminsiz olmalarıdır. Yüksek iş tatmini, örgütün iyi yönetildiğinin bir belirtisidir. Bununla birlikte, kolay gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz. Temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar ve sağlam örgütsel bir ortamın oluşturulmasının bir ölçüsüdür.

Günümüz örgüt anlayışı, çalışanların tedarikini, yeteneklerine uygun işlere yerleştirilmelerini, eğitilmelerini ve geliştirilmelerini sağlayacak bir sistemin ve politikaların saptanmasını öngörmektedir. Örgüt içerisinde çalışanın tüm çabasını ortaya koyacak biçimde isteklendirilmesi, örgütün ve çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve psikolojik doyuma ulaşmasını sağlamakta, işyerine yüksek üretkenlik, sağlıklı bir yaşam ve mutluluk getirmektedir.

²⁰² Halil Can, Ahmet Akgün, Sahin Kavuncubası, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995), 317.

²⁰³ Hülya Çekmecelioğlu, "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık"
http://www.isguc.org/arc_view, [22.12.2005].

²⁰⁴ <http://sbe.kou.edu.tr/kosbed/dergi%2003/y%C3%BCksel.pdf>, [23.11.05].

3.3.3. İş Tatmininin Yönetici Açısından Önemi

Yönetici veya işverenin, iş görene karşı tutum ve davranışı, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Hayatının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren iş görene karşı, üstlerin arkadaşça, dostça davranmaları, onları takdir ederek ödüllendirmeleri, iş göreni mutlu edecektir. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır.

Yönetici, karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerinin alımını yapan ya da yaptıran, bunları belli gereksinimleri doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan bireydir. Girişimci yönetim işlevini kendisi üstlenmiş ise, girişimci yönetici olarak adlandırılır. Yönetici amaçlara ulaşmak için yaptığı planlama sonucunda işin gerektirdiği iş göreni temin eder ve işin gerçekleşmesi için faaliyetleri koordine eder²⁰⁵.

İş tatmininin yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticiler iş görenlerinin iş tatminleri ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi tatminsiz işçi işten kaçar ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu hareket örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş tatmini yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar, Üçüncüsü tatmine ulaşan işçi olumlu davranışlarını hem işyerinde hem de sosyal yaşamında, aile çevresinde sürdürür. Hayata daha dinamik ve iyimser bakar. Tatminsiz iş gören ise hem iş yerinde hem de sosyal yaşamında sorunludur. Ailesine sorunlarını yansıtır ve onları da mutsuz eder²⁰⁶.

İş tatmininin önemini kavrayan yöneticiler, iş görenlerin iş tatminini ölçmek için iş tatmini araştırmaları yaparlar. Belirli aralıklarla yapılan iş tatmini ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının (iş geliştirmesi, yönetici eğitimi, katılımlı yönetim, grup kararları, iş görenlere sosyal yardım, prim ya da özendirme sistemleri vb.) başarısının ölçümünde kullanılacak standartları ya da ölçütleri oluşturur. İş tatmini, örgütün ekonomik amaçlarına ulaşmasında araç olarak da kullanılabilir. İş tatminsizliğinin örgütün ekonomik amaçlarına ulaşılmasında olumsuz etki yapacağı (işe devamsızlık,

²⁰⁵ Ulusal, 1998, 42.

²⁰⁶ Özkalp , Kirel, 2005, 138

işgücü devri ve düşük iş başarımı nedeniyle verimliliğin düşmesi) düşünülerek iş tatmini gerçekleştirilmeye çalışılır²⁰⁷.

İş tatmini hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp, sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş tatmini geldiği kadar çabuk gidebilir (genellikle daha çabuk); bu nedenle iş tatmininin yıllık olarak, hatta aylık olarak dikkatlice izlenmesi ve korunması gerekir²⁰⁸.

3.4. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatminini etkileyen faktörler iki ana grupta incelenebilir:

- Bireysel faktörler
- İş ve örgüt ile ilgili faktörler.

3.4.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların çok sayıda bireysel özelliğinin ve kişisel değişkenlerin iş tatminini farklı şekillerde ve karmaşık biçimde etkilediği, iş tatminiyle ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Söz konusu araştırmalarda yaygın olarak incelenen iş tatminiyle ilişkili bireysel özellikler şunlardır: yaş, cinsiyet ve medeni durum, eğitim ve zekâ, mesleki kıdem, statü, iş tecrübesi, kişilik özellikleri ile beceri ve yetenek.

3.4.1.1. Yaş

Genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu pek çok çalışma sonucunda ortaya çıkmıştır. Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler v.b. dolayısıyla doyumsuz olabilme oranları yüksektir²⁰⁹. Hopkins'e göre, yaşın iş tatmini üzerinde oldukça büyük bir etkisi vardır ve aralarında olumlu bir ilişki söz konusudur. Bu olumlu ilişkinin nedeni de iş yerine karşı olan tutum ve beklentilerin zaman içerisinde değişiyor olmasıdır. İş görenin yaşı ilerledikçe alternatif iş bulma gücü artacak ve bu duruma kendisini ayarlayacaktır. Yaşla birlikte ilerleyen bu gibi rol ve durum değişikliklerini de göz önünde bulunduran Hopkins, iş görenin tatmin edilebilme ihtimalinin yaşla birlikte

²⁰⁷ A.Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4. bs. (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004), 40.

²⁰⁸ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, çev: Kemal Tosun (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını No:199, 1988), 95.

²⁰⁹ Necmi Karkın “ Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Türk İdare Dergisi**, (2004): 91–98.

arttığını öne sürmektedir. Bireylerin en çok iş değişikliğini genç yaşta yapmış olmaları da bu sonuçları destekler niteliktedir.

Yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir.

Yaşla iş tatmini arasında olumlu bir ilişki düşünülmesine karşılık, teknolojik değişiklikler zaman zaman bu sonucu etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler bu sonuca etki edebilmektedir²¹⁰. Bilişim teknolojileri karşısında insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilmektedir. Bu durum belirli bir yaştan sonra, öğrenme kapasitesi düşen bireylerde tatminsizlik yaratabilmektedir.

3.4.1.2. Cinsiyet ve medeni durum

Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmaların sonuçları farklı bulgular ortaya koymuştur. Bunların bazılarında cinsiyete bağlı olarak tatmin düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmamıştır. Bazı sonuçlar kadınların erkeklerden; bazıları ise, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatminine ulaştıklarını göstermiştir. İş tatmininde cinsiyet farkları kapsamlı olarak araştırılmış, erkekler ve kadınlar arasındaki tatmin seviyesine ilişkin kesin kayıtlar elde edilmemiştir. Hulin ve Smith'e göre tatmin derecesi cinsiyet ile doğrudan ilişkili olmayıp, tatmin-cinsiyet ilişkisi ücret, iş düzeyi ve terfi olanakları gibi faktörlere bağlı olarak dolaylı biçimde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte Zaleznik, Christensen ve Roethlisberger 50'li yılların sonlarında yaptıkları bir çalışmada, aynı ücreti alan, aynı sosyal konuma sahip kadın ve erkek çalışanlardan kadınların daha fazla tatmin olduklarını ortaya koymuşlardır. Kadının aile içindeki annelik rolü ve ev dışında üstlendikleri roller, onların davranışlarında değişkenliklerin ve iş tatminlerinin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Kadınlar için iş tatmininin erkekler için olan faktörlerden farklı faktörlere bağlı olabileceği öne sürülmüştür. Bazı araştırmalarda ise erkeklerin başarılı olmak için kadınlardan daha fazla çaba sarf etmeleri ve buna bağlı olarak işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları ortaya konulmuştur. Erkeklerin kadınlardan

²¹⁰ Joyce Iun „Xu Huang ,” How To Motivate Your Older Employees To Excel?The Impact of Commitment On Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry”, **International Journal of Hospitality Management**, (2006):8.

daha fazla çaba sarf etmeleri, onların daha fazla ekonomik yükümlülük almaları ve koşulların zorluğu fırsatların azlığından kaynaklanmaktadır.

Cinsiyetler arasındaki iş tatmini farklı meslek gruplarına göre de değişebilir. Örneğin; İnşaat İşlerinde, Ağır Metal Sanayinde erkekler kadınlara nazaran daha az iş tatminsizliği yasayacaktır. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanlar daha başarılı olup, erkeklere nazaran daha az iş tatminsizliği yaşarlar.

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki cinsiyet gibi kesin sonuçlar vermemiştir. Farklı çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak çoğu araştırmacı evli çalışanlarda iş tatmini düzeyini daha yüksek bulmuştur. Uyargil bir çalışmada evli iş görenlerin bekârlara oranla daha yüksek tatmin düzeyi elde ettiğini bulmuşken²¹¹, yine de kesin bir şey söylenememektedir.

Çalışmalarda evlilik kurumunun insana bir sorumluluk ve düzen getirmesi açısından bakıldığında iş tatminiyle olumlu bir ilişki içinde olduğu düşünülmektedir.

3.4.1.3. Eğitim

İş tatminini etkilediği düşünülen bireysel unsurlardan bir diğeri de eğitimidir. Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki açık değildir. Bazen yüksek eğitim düzeyine sahip kişilerin tatminsizliğe düştükleri görülürken, bazen de örgütsel ödüllere ulaşmaları bakımından yüksek seviyede iş tatmini sağladığı görülmektedir. Ayrıca kişilerin eğitime bağlı konumları ve ücretleri arttıkça iş tatminleri de artmaktadır. Eğitim düzeyi bireylerin yalnızca bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılayış biçimlerini de değiştirmektedir. Algıdaki bu değişiklik bireyin beklenti düzeyini de değiştirecektir.

Bireyin eğitim düzeyi yükseldikçe içinde bulunduğu referans grubunun da düzeyi yükseldiği için kişinin iş ödüllerini değerlendirme şekli de değişmekte ve sonuç olarak iş tatmini azalmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek iş görenlerin beklentileri eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha fazla olmaktadır. Eğer mevcut iş, bu beklentileri karşılamayacak olursa iş tatminsizliği yaşanmaktadır.

Burris, eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum açısından incelemiştir. Burris'e göre, öğrenim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş

²¹¹ Cavide Uyargil, **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları), 22.

tatminsizliği yaratmakta; eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu görülmektedir²¹².

Burris, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün nesnel uyumsuzluktan çok, bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki bireysel algılarına bağlamaktadır.

Yapılan bir diğer araştırma sonucuna göre eğitim düzeyinin çalışanların iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile de daha çok ilgilenmektedirler.

3.4.1.4. Mesleki Kıdem

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel unsur kıdemdir. Ronen, genel iş tatmini ve mesleki kıdem arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında yas ve kıdem ile iş tatmini arasında olduğu varsayılan U biçimli ilişkinin (Herzberg, 1957) aslında mesleki kıdem ile iş tatmini arasında olduğunu belirtmiştir. Ronen, kıdemin, örgütte kıdem ve herhangi bir işte ya da meslekte sahip olunan kıdem olarak ayrılmasının gerektiğini ifade etmektedir. Bunun nedeni olarak da, çalışanların örgütlerinde kıdem kazandıkça terfi olasılıklarının da arttığını, dolayısıyla çalışanların iş tatminini örgütteki kıdem veya yaştan çok unvanın etkiliyor olabileceğini göstermektedir²¹³.

Ronen, mesleki kıdemin, farklı örgütlerde aynı mesleği icra ederek kazanılabileceğinden, bu değişkenin unvandan etkilenmeksizin iş tatminini artırabileceğini de ifade etmiştir. Aynı çalışmada, bireylerin ise ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve ilk beklentilerden kaynaklanan görece doyumun aynı işi 2 ile 5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başladığı; aynı meslekte 6 yıl ve üzeri süreden sonra ise doyumun yeniden artmaya başlayacağı da bulunmuştur. Ronen'in bulgularına göre içsel faktörler (işin kendisi) en önemli faktörlerdir ve bu durum mesleki kıdemi yüksek olan bireylerin iş tatmin düzeyinin artmasını açıklamaktadır.

²¹² Val Burris, "The Social and Political Consequences of Overeducation," **American Sociological Review**, Vol. 48, No:4, (August, 1983): 454-467.

²¹³ Simcha Ronen, "Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority," **Human Relations**, Vol. 31, No: VI, (1978): 297-308.

3.4.1.5. Zekâ ve Yetenek

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda, zekâ düzeyinin iş tatminini doğrudan arttırdığı veya iş tatminsizliğine yol açtığı gibi kesin bir yargıya varılamamıştır.

Zekâ yapılan işe, meslek grubuna bağlı olarak iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir.

Bireysel yeteneklerimiz zekâ ve fiziksel yetenekler olmak üzere iki grup da incelenebilir. Zekâ yetenekleri, zekâ ile ilgili işlemleri ne derece başarılı olarak yapabileceğimizi gösterir. Bireyin örgüt içerisindeki hiyerarşisinde yükselmeler olduğu sürece, sahip olduğu genel zekâ ve sözel yeteneklerinin yüksek olması, onu işinde daha başarılı kılacaktır. Fiziki yetenekler ise daha standart olan ve daha az beceri gerektiren işlerin yapılmasında önem kazanmaktadır. Başarının gerekli olduğu işlerde düzenli bir fiziki güç, ayak ve el becerisi yöneticiler için önem taşıyan fiziki yetenekler arasındadır²¹⁴.

Zekâ düzeyinin yüksek olması bireyin başarıma ihtiyacını daha rahat karşılamasını sağlar ve dolayısıyla iş tatmini sağlar.

Örgütler, personel seçiminde çok zeki insanlar bulmak yerine kendi iş gruplarını kabullenebilecek düzeyde çalışanlar tercih etmeli ve zekâ testleri sonucunda uygun işlerde görevlendirilmelidirler.

3.4.1.6. Kişilik

Kişilik yapısı da, işe uygunluğu açısından iş tatminini etkileyen bir başka faktör olarak ele alınmalıdır. Bireylere işle ilgili beceriler kazandırılarak yetkinlikler geliştirilebilmektedir. Ancak duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen insanlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, kuruma yarardan çok zarar getirmektedirler.

Olgun ve dengeli kişiliğe sahip olan insanlar, azimli ve sebatkâr oldukları için iş tatminini genelde sağlamaktadırlar ve problemleri gerçekçi gözle değerlendirerek toplumun isteklerine göre çözmeye çalışmaktadırlar. Bu yapıdaki bireyler, yaşamaktan, çalışmaktan kıvanç duymaktadırlar. Geleceğe umutla bakarlar, kompleksli değildirler, yardımseverdirler, işbirliği ve dayanışmaya açıktırlar.

²¹⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, (Eskişehir Anadolu Üniv. ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No:149, 2005), 151–154.

Örneğin, iş yerinde parasal sıkıntı çeken arkadaşlarına borç para vererek üzüntü ve sevinçlerini paylaşarak, meslekî ve sosyal açıdan onu destekleyerek yardımcı olmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle bir iş yerinde çalışanların kişisel özellikleri, iş yerinin verimliliğini, işleyişini önemli ölçüde etkilediği için olgun ve dengeli kişiliğe sahip olanların, bir işletmenin üretim ve verimliliğini arttıracak gerçektir. O halde, doğru ise doğru insanı yerleştirmek iş tatmini açısından önemli bir unsurdur.

3.4.1.7. Sosyo-Kültürel Çevre

İnsanlar işlerini sadece geçim aracı ve gelir elde etmek olarak görmezler. İnsanlar yaptığı işlerle, toplumca beğenilme, takdir edilme, kabul görme duygularını da tatmin ederler. İnsanın yaptığı iş veya topluma verdiği hizmet aynı zamanda onun toplumdaki kaçınılmaz statüsü olarak da algılanmaktadır. Bu yüzden toplumların iş ve hizmetlere verdiği değerler vardır. Toplumda önem atfedilen işler olabileceği gibi, toplumun geleneklerine ters düşen, toplumca önemsiz görülen meslekler de olabilir.

İşlere atfedilen önem seviyesi ve zaman içerisinde toplumsal ve iktisadi durumlara göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle iş görenler, toplum değerlerine ve geleneklerine uygun olmayan işlerin gördürülmesini istememektedirler. Bu yüzden iş görenlerin doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği sosyo kültürel çevrenin iş görene aşıladığı tutum ve değerler, onun işine karşı olan tutumlarını da etkilemektedir. İşe belirli değerler ve beklentiler ile gelen birey, bunlar karşılanmadığı takdirde işinden hoşnut olmamaktadır.

Diğer bir deyişle, her ülkenin veya her milletin kendine özgü, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı bulunduğundan, iş tatmininin kaynaklandığı faktörler ve bunların nispi önem seviyesi ülkeden ülkeye, toplumdan topluma farklılık göstermektedir²¹⁵.

3.4.1.8. Statü

Statü bir bireyin bir işletme, toplum ya da bir grupta diğerlerine kıyasla yapılan sıralamada sahip olduğu yerdir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer²¹⁶.

Sosyal rol, bireyin statüsünün ölçülmesinde kullanılan farklı ölçütlerden biridir. Servet, soy, cinsiyet, yaş ve diğer statü ölçütlerinin yanı sıra kişinin toplumdaki

²¹⁵ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1995), 53.

²¹⁶ Can A. Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4.bs , (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004), 156.

işlevsel yararlılığı da statüsünün belirlenmesinde dikkate alınır. İşlevsel yararlılık, kişinin sosyal rolünü oynarken ne yaptığına işaret eder.

Kişilerin istediklerini yeterli bir biçimde yapmayı amaçladıkları dinamik bir kültürde, oynadığı rollerin çeşidi de sosyal statü değerlendirmesinde temel bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Yüksek statü verilmiş kişinin, belirli rolleri belirli biçimde oynaması beklenir. Ama bu, kişinin sosyal statüsü aynı zamanda sosyal rolü, demek değildir. Statü yükseldikçe iş tatmininin artış göstereceği düşünülebilmektedir. Statü; kişinin örgüt hiyerarşisindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestij vb. gibi özellikleri temsil ettiğinden çok geniş kapsamlı bir terimdir.

Statüsünün yüksek olmasını isteyen çoktur. Çoğu kişi için böyle bir güdü söz konusudur diyebiliriz. Bu güdü de diğer öğrenilmiş güdüler gibi erken yaşlarda kendini gösterir. Genelde statü güdüsü yüksek kişilerin yoksulluk çekmiş kişiler arasından çıktığı gibi yanlış bir kanı vardır. Aslında bu daha çok bireyin adalet anlayışına bağlıdır. Birey statüsünün hak ettiğine uygun olup olmadığına bakar ve ona göre içine doğduğu statüyü kabul veya reddeder.

3.4.1.9. İş Tecrübesi

Yeni işe başlayan bir birey, başlangıçta iş tatmini yüksektir. Bunun en önemli nedeni, bireyin başlangıç da ki beklentileri farklı olup, öncelikle iş sahibi olma isteği, bu sayede diğer ihtiyaçlarını karşılayabileceğine inanması ve işe kabul edilmekle bu beklentisini elde etmiş olmasıdır. Ancak, kişi yeni işi ile ilgili olarak beyinde bir beklentiler kümesi oluşturmuştur ve zaman içerisinde bunların ne ölçüde karşılandığını kıyaslamaktadır.

Başlangıçtaki bireysel ihtiyaç ve beklentiler karşılandığı oranda iş tatmini artar, azalır veya zamanla iş tatminsizliğine dönüşebilir. Bu kişinin işine olan uyumu ile doğru orantılıdır. Burada en önemli faktör, bireysel nitelikler, yetenekler ile işin gerekliliklerinin birbirine denk veya yakın olmasıdır.

Tecrübe ile birlikte zaman içerisinde çalışanın beklentileri de değişecek ve bu beklentiler karşılandığı ölçüde iş tatmini de artacaktır. Örneğin; tecrübe ile işinde başarı ihtiyacının karşılanması, bireysel gelişim, ücret düzeyinde artış, terfi

imkânının artması, sosyal saygınlığın artması, öğrenen bireyin öğreten birey konumuna geçmesi v.b örnek verilebilir.

3.4.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel/Çevresel Faktörler

İş tatminini etkileyen örgütsel ve çevresel faktörlere bakıldığında; işin kendisi, ücret, iş güvencesi, yükselme-gelişme olanakları, çalışma ortam ve koşulları, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, örgüt kültürü sayılabilir. Bu faktörler bireysel değildir. Analiz edilebilmekte ve ölçülebilmektedirler.

3.4.2.1. İşin Niteliği (İşin Kendisi)

Bir çalışanın işinin niteliği iş tatmini literatüründe baskın olan konulardan biridir. İş; rutin ya da farklı, yaratıcı ya da eğlenceli, tamamıyla basit ya da tamamıyla zor olabilir. Tüm bu faktörler işin niteliğine katkıda bulunurlar ve iş tatmini üzerinde etkiye sahiptirler.

İşin kendisi doğrudan iş tatminini etkileyen faktörler arasındadır. İşin kendisi, çalışanın bilgi ve yeteneklerini kullanması için gerekli koşulları sunan, ilginç, dinamik ve örgütte kalmaya değer olan çalışmalardır.

Özellikle işin toplum içindeki yeri bunda etkindir. Her iş görenin yapmaktan zevk duyduğu ve duymayacağı işler vardır. Toplum tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş tatminini azaltmaktadır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derecede kişiyi tatmin etmektedir.

İşin çekiciliği, ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı tanınması, bir takım sorumluluklar yüklemesi ve bunlarla ilgili değer yargıları, iş tatminini arttırıcı özelliklerdir. Otonomi ki bazen katılım olarak da adlandırılır. Arttıkça iş tatmini artar. Bazı araştırmalarda işin içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, bireylerin tatmin düzeyleri arttığı ileri sürülmektedir. Walker ve Guest (1952) tarafından otomobil sanayinde çalışanlara uygulanan bir çalışma, beş ya da daha fazla farklı işlem yapanların, tek bir basit işlem yapanlara kıyasla daha tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Roethlisberg ve Dickson (1964) de çalışmalarında izole edilmiş işlerde çalışanların daha yüksek düzeyde tatminsizlik yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bir başka deyişle daha çeşitli işler

yaparak farklı beceriler kazanan ve daha eğlenceli işlerle uğraşan çalışanlar daha az can sıkıntısı çekmekte ve daha fazla tatmin yaşamaktadırlar²¹⁷.

İşin özellikleri ile ilgili en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Hackman ve Oldham'ın "iş özellikleri modelidir". Motivasyon, performans, iş tatmini, işe devamsızlık ve iş gücü devrini etkileyen modelin beş temel boyutu vardır²¹⁸.

- Beceri çeşitliliği
- İşin kimliği
- İşin önemi
- Özerklik (otonomi) ve
- İş ile ilgili geri besleme (feedback)dir.

Bu boyutlar gerek çalışan gerekse işletme açısından iş tatminini belirlemede büyük rol oynamaktadır. İş özellikleri çalışanda, anlamlı bir iş yaptığı ya da bir başka deyişle çalıştığına değen bir iş hissi, sorumluluk duygusu, sonuçların bilinmesi ya da başarı düzeyi hakkında fikir sahibi olma duygusu oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu duygular tatminin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

İşin sürekli ya da geçici olma özelliği de iş tatmini ile ilgilidir. Kısa süreli işlerde çalışanlar, uzun süreli işlerde çalışanlara göre daha tatminsizler denebilir. Bu ise iş görenlerin şirket için fazla çaba harcayacak bağlılığın, azmin yada isteğin olmamasına, şirket ideallerine bağlılık duyma gibi eğilimlerin düşmesine neden olurken, bunların sonucunda da verimliliğin azalmasına, motivasyon ve tatminin yok olmasına ve şirkete bağlılık duyulmamasına sebep olur. Bütün bunlar ise maliyet artırıcı unsurlardır.

3.4.2.2. Ücret ve Ödüller

İş tatmininin artmasında en eski ve en yaygın olanı çalışanların ücret düzeyidir. Fransa' da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup iş görene yöneltilen soru şuydu: "şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?" Bu anket sorusuna verilen

²¹⁷ B. E. Wright ve B.S. Davis "Job Satisfaction in the Public Sector : The Role of The Work Environment", **American Review of Public Administration**, c. 33, s.1 (Mart, 2003):70-90.

²¹⁸ J. Lee Whittington, Vicki L. Goodwin and Brian Murray, "Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes", **The Leadership Quarterly**, Vol.15, (2004): 595.

yanıtlar değerlendirildiğinde iş görenlerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artısını seçtiği saptanmıştır.

Çalışanların ücretleri konusundaki tatminlerini belirleyen diğer faktör ise ücretlerin adil olup olmadığına ilişkin algılar olmaktadır²¹⁹. Çalışanlar, yapmış oldukları çalışma ve sarf ettikleri emek ile örgüte sağladıkları katkıları düşünerek ücret istemektedirler. Çalışan, aldığı ücretin; çalışmasından, emeğinden ve örgüte sağladığı katkıdan daha az olduğunu algıladığı takdirde, çalışanda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanında, çalışan, aynı pozisyonda faaliyet gösteren ve benzer özellikteki diğer çalışanlarla kendi kıyaslayıp onlara göre daha az ücret aldığını algılaması halinde de iş tatminsizliğinden söz etmek mümkün olabilmektedir.

Kamu çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, ücretteki adaletsizliğin, ücretin düşük olma durumundan daha fazla huzursuzluk yarattığı ortaya çıkarılmıştır²²⁰. Dolayısıyla, adil ücret politikasının uygulanmasıyla birlikte çalışanlar arasındaki huzursuzluğun giderilmesi ve iş tatminin sağlanabilmesi mümkün olabilmektedir. Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra il teşkilatı yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, yüksek lisans ve doktora yapmış olanların, diğer öğrenim düzeyindeki yöneticilere göre ücret etkeninden daha tatminsiz oldukları saptanmıştır. Ücretlerin öğrenim durumuyla orantısız biçimde dağıtılması ve hak edilen ücretlerin adil şekilde dağıtılmaması, iş tatminsizliğine yol açabilmektedir. Genel olarak, emeğinin karşılığını aldığına inanmayan kişi muhtemelen mutsuz olmakta ve onun iş tatmini düşebilmektedir.

Ödüller çalışan tatminini arttırmada kullanılan önemli bir araçtır. Ancak ödülün çalışan tatminini arttırması için onun ihtiyaç duyduğu değer veya faydayı içermesi gereklidir. Ayrıca bu ödüllerin çalışanlara olumlu destek sağlayacak şekilde yeterli boyutta olması gerekmektedir. Diğer bir deyişle, ödül ile çalışanın neye ihtiyaç duyduğu veya neyi istediği arasında bir uyum olması ve çalışanlar arasında neleri ödül olarak gördükleri konusunda farklılıklar olduğunun kabul edilmesi gerekmektedir. Benzer şekilde çalışanlar, olumlu motivasyon sağlayacaklarını düşündükleri, değer verilen ödülün boyutu anlamında da farklı anlayışlara sahiptirler. Örneğin, %10 veya %15'lik bir ücret artışı bazı çalışanları motive ederken, bazıları üzerinde herhangi bir şekilde olumlu etki yaratmayabilir. Ayrıca büyük boyutta ve önemli bir ödül, farklı koşullar altında aynı

²¹⁹ Nursel Telman, Pınar. Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**,(İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004), 39.

²²⁰ Z. Öztürk, , Dündar, H. “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 4, s. 2, (2003): 61.

birey tarafından küçük olduğu şeklinde eleştirilebilir. Bireysel farklılıklar ve özellikle ödüllerin değerlendirilmesine ilişkin ayrılıkların dikkate alınmadığı örgütlerde ödül sistemlerinin uygunluğu hakkında önemli sorunlar yaratabilir²²¹.

3.4.2.3. İş Güvencesi

İş görenin her an işten çıkarılma korkusu yaşaması iş tatminsizliği yaşamasına neden olmaktadır. İş güvensizliğinin işe bağlılık ve iş davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, iş tatminsizliğinin olduğu durumlarda işe bağlılığın ve iş için harcanan emeğin daha düşük seviyelerde olduğunu, iş tatminsizliği ile işten ayrılma arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. 1994-1998 yılları arasında Belçika da 25 firmayı ve toplam 21,416 kişiyi kapsayan bir çalışmada iş güvensizliği yaşayan bireylerin kendilerini daha depresif, daha sağlıksız ve daha yorgun hissettikleri gözlemlenmiştir²²². Bu çalışma da literatürdeki diğer çalışmalar gibi iş güvensizliği ile kötü sağlık koşullarım arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Ancak bu ilişkinin erkeklerde kadınlara oranla daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bunun bir nedeni rol teorisine dayandırılmıştır. Buna göre, kadınlar, iş güvensizliğinin olumsuz sonuçlarına karşı kendilerini koruyabilecek alternatif rollere daha yatkındırlar.

İş güvenliğinin olması, çalışanın iş tatmininde önemli rol oynamaktadır. Kişi çalıştığı kurumun kendi sağlığına değer verdiğini ve koşulları bu şekilde hazırladığını bilirse daha mutlu çalışmaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık, işsizlik sigortaları iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır.

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine karşı olumlu duygular hissetmesine yol açmakta ve iş tatminini artırabilmektedir²²³. İşyerinden çıkarılma konusunda belirsizliğin veya korkusunu olmaması, çalışanın iş tatminini artırmasında önemli bir etken olmaktadır. Örgütler, çalışanların güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir. Hatta iş güvenliği ile ilgili yasal düzenlemeler de bulunmaktadır. Bu düzenlemelerde, işverenin, çalışanın güvenliğini sağlamakla ilgili koşullar belirtilmektedir. Aynı

²²¹ Charles N. Greene, “The Satisfaction-Performance Controversy”, **Business Horizons**, (October 1972):37- 38.

²²² E. Pelfrene, P. Vleric, M. Moreau, vd. “Perceptions of Job Insecurity and The Impact of World Market Competition as Health Risks:Results From Belstress”, **Journal of Occupation and Organizational Psychology**, c.76,(2003):411-425.

²²³ Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, (İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004), 47.

zamanda çalışanların da, iş güvenliği ile ilgili usul ve şartlara uyma yükümlülüğü söz konusu olmaktadır.

Eğitim düzeyi yükselip, kişi kendi yetkinlik düzeyinin üstüne çıkarak, piyasada aranan birisi olduğunda iş güvenliğinin tatmin edici özelliği pek önem taşımamaktadır. Bu özellikleri taşıyan birey işini kolay terk edebilmektedir. Oysa yaşlı bireyler ve evli çalışanlar için iş güvenliği daha da önemli olmaktadır.

3.4.2.4. Terfi Olanakları

İş tatmininde rol oynayan dördüncü örgütsel etmen terfi olanağıdır. Bireyler, deneyim kazandıkça daha çok yetki, ücret, saygınlık aramaktadırlar. İçinde bulunduğu örgütün bireylerin yükselmelerine olanak sağlaması, çalışanları daha fazla motive edip, tatmin düzeylerini arttırmaktadır. İş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir.

Terfi olanakları çalışanların iş tatminini belirlemede güçlü faktörlerin başında gelmektedir. ABD’de 1200 belediye çalışanının iş tatminini belirlemek üzere yapılan bir araştırmada terfi fırsatları, çalışanların iş tatmininin ikinci en güçlü belirleyici etkeni olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işletmelerin, kariyer planlama ve gelişim programları özel dikkat gerektirmektedir. İşinde terfi etmek çalışanların tatminini arttırıcı bir unsur olmaktadır. Terfi edememek, sadece söz konusu terfinin bekleniyor olduğu durumlarda tatminsizliği arttırıcı bir rol oynamaktadır. Sahip oldukları iş ve konumlarında kalmayı kabullenmiş çalışanlar kimin terfi alıp almadığıyla ilgilenmezler. Terfi konusunda bir beklentisi olmayan çalışanların, terfi bekleyen ve bunu alacağını düşünen çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Hırsın olduğu yerde birtakım tatminsizliklerin de ortaya çıkması doğal olarak beklenmekte ve gözlenmektedir²²⁴.

Çalışanların tatmini, onların sadakat ve performansı terfi ile ödüllendirilerek arttırmak mümkün olmaktadır. Değerli bir çalışanın terfi ettirilebileceği boş bir konumun olmadığı durumlarda, bu çalışana başarmış olduğu işi yansıtan bir unvan verilerek bu çalışanın tatmini artırılabilir. Ayrıca çalışanlara daha iyi gelişme ve kariyer fırsatları sunarak onların tatminleri artırılabilir. Bunun için çalışanların mesleki eğitimlerini ileri düzeyde sürdürmelerine izin verilebilir ve onlar bu konuda desteklenebilir. Böyle fırsatların

²²⁴ Mark C. Ellickson and Kay Longston, "Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees", **Public Personnel Management**, Vol.31, Issue 3,(Fall 2002):134, <http://web5.epnet.com/DeliveryPrintSave.asp> [12.03.2004].

çalışanlara sağlanması onları meslekleri için daha değerli ve bireysel olarak profesyonel hale getirecektir. Bu ise çalışan tatmininin artması sonucunu doğuracaktır²²⁵.

3.4.2.5. Gelişme Olanakları

İş tatmininde rol oynayan en önemli unsurlardan biri de örgütün çalışana sunduğu gelişme olanaklarıdır. Bu gelişme olanaklarının en başında çalışana verilen hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hizmet içi eğitim, bireyin örgüte ilk girdiği gün başlar ve örgütten ayrılana kadar devam eder. Hizmet içi eğitim; oryantasyon eğitimi, beceri eğitimi ve liderlik eğitimi olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır.

Eğitim, çalışanların işlerine verdikleri önemin derecesini hissetmelerini sağlayarak iş tatminlerini arttırmalarına yardımcı olmaktadır. Öte yandan örgütün çalışanın eğitimi için bir bedel ödüyor olması çalışanın devamlılık bağlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Kendine yeni bilgiler sunulan birey isini daha etkin şekilde yapmakta ve kendine olan güveni de artmaktadır²²⁶. Ayrıca, eğitim ile iş kazaları azalmakta, yanlış bilgilerin eski çalışandan yeni çalışana geçmesi engellenmektedir. Kurum eğitim sayesinde doğru bilgiyi, doğru yöntemle uygulayan çalışana sahip olmaktadır.

Örgütün çalışanın kariyer gelişimi için sağladığı eğitimler, çalışanı psikolojik olarak etkilemektedir. İş görenler örgütlerinde, kendilerine uygun kariyer eğitimleri sağlanan bir işte çalıştıklarına inanırlarsa, örgütlerinin kendi bilgi ve becerilerini geliştirmesiyle ilgilendiğini hissetmekte ve örgütlerine olan bağlılıkları artmaktadır.

Örgütler çalışanlarına gelişimleriyle ilgili birçok uygulama (örneğin; bölümler arası rotasyon, meslekle ilgili yeni bilgilerin aktarılması, potansiyel bilgi ve becerilerin değerlendirilmesi, rehberlik ve kariyer danışmanlığı) gerçekleştirmektedir. Ancak söz konusu uygulamaların örgüt tarafından, çalışanlara kendi gelecek planları hakkında hem örgütün içinde hem de dışında yardımcı olmak için tasarlanan bir sistem olarak teşvik edilmesi gerekmektedir. Programa katılmak, onları işte tutmak kadar kendi gelecek planlarını başarmalarına da yardımcı olmakta ve iş tatminleri artmaktadır²²⁷.

²²⁵ J. Michael Syptak, Deborah Ulmer “Job Stisfaction:Putting Theory Into Practice” <http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> [03.02.2004].

²²⁶ Joseph C. McElroy, “Managing Workplace Commitment by Putting People First”, **Human Resource Management Review**, Vol. 11, (2001): 332.

²²⁷ Judith W. Tansky, Debra J. Cohen, “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol.12, No:III, (2001):296.

3.4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşulları

İş tatmininde etkili olan bir diğer etmen fiziksel çalışma koşullarıdır. Her örgütün dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar ve dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklıdır. Ortamın bireyleri mutsuzluğa itecek fizyolojik ve psikolojik etmenlerden arındırılması gerekmektedir.

İş görenler işlerinde hem kişisel rahatlık hem de işin yapılmasını kolaylaştırıcı bir çevre ile ilgilenmektedirler. Bu konuda yapılan araştırmalar iş görenlerin tehlikeli ve rahatsız edici olmayan fiziksel bir ortamı tercih ettiklerini kanıtlamıştır. Isı, ışık, gürültü ve diğer çevresel faktörler sınırları asmayacak şekilde ayarlanmalıdır. Pek çok iş gören temiz ve modern tesislerde, yeterli alet ve donanımlı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Bu bağlamda çalışma koşulları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunduğu söylenebilir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratabilmektedir.

Çalışma saatleri çalışma koşullarının önemli bir boyutudur. Çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunan firmaların iş değiştirme eğilimlerinin azaltılmasında önemli bir avantaj elde ederler. İş saatlerinin daha az olduğu ve çalışanlara alternatif çalışma saatleri sunulduğu durumlarda, çalışanların iş yükü fazla bile olsa, iş değiştirme eğilimlerinin azaldığı görülmektedir²²⁸. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sürekli gece çalışan hemşirelerin mesleğe bağlılığının düşük olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak aynı araştırma, hemşirelerin çalışma düzenleri üzerinde söz hakkı sahibi olmasının hemşirelik mesleğine bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre sürekli gece çalışan hemşirelerin mesleğe bağlılığının düşük olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak aynı araştırma, hemşirelerin çalışma düzenleri üzerinde söz hakkı sahibi olmasının hemşirelik mesleğine bağlılıkları ile anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır²²⁹.

Eğer bir işyerinde diğer nedenlerden dolayı zaten bir moral bozukluğu ve tatminsizlik varsa, iş görenler çoğunlukla çalışma koşullarından yakınma

²²⁸ Lee Soo Hoon, "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", <http://www.tba.nus.edu.sg/tba/mscphd/index.htm>, [09 Ocak 2007].

²²⁹ Ian Brooks, Stephen Swailes, "Analysis of the Relationship Between Nurse Influences Over Flexible Working and Commitment to Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Vol.38, No:II, (2002):124.

eğilimindedirler. Oysa asıl neden, daha gizli ve önemli olabilmektedir. Buna rağmen küçük ve önemsiz fiziki koşulların iş görenler tarafından ısrarla ve abartıyla şikâyet konusu edilmesi, asıl nedenin rahatlıkla ifade edilememesi sebebiyle olabilmektedir. Sorunun asıl nedeni kişisel ya da yönetimden kaynaklanabilmektedir. Asıl sorunun tespit edilip, ortadan kalkması ile fiziki koşullar konusundaki şikâyetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir.

3.4.2.7. Yönetim Biçimi ve Yöneticilerle İlişkiler

İş tatminini etkileyen diğer önemli örgütsel unsur, yönetim şeklidir. Katı denetim yapılan örgütlerde çalışanlar tatminsiz olmaktadır. Denetim, çalışanlara çok az serbestlik tanıyıp kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Günümüzde çalışanlar, kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Bu nedenle örgütlerde katılımı, yetki devrini, kişisel ve örgütsel gelişmeyi teşvik eden bir ortamın yaratılması, çalışanların tüm potansiyel yeteneklerinden yararlanma ve geliştirmeye yönelik, insana değer veren, katılımcı, karar vermeye olanak sağlayan bir yönetim tarzı benimsenmelidir. Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışanların işleri ile ilgili karar alabilmeleri onların güven duygularını geliştirmektedir.

İş görenin görüşlerini almak, göstermelik yapılmamalıdır. Fikirler incelenmeli, uygun olanlar hayata geçirilmelidir. Fikirlerinin dikkate alındığını bilen iş gören işletmeye daha sadık olacak ve yaratıcılığını arttıracaktır. Örgüt içinde iletişim kanallarının açık olması, iş görenlere sürekli bu kanallarla ilgili bilgi verilmesi iş görenlerin en çok üzerinde durdukları konulardandır.

Arkansas Üniversitesi araştırmacılarından Molly Ropert, iş görenlerin stratejik kararlara katıldıklarında daha yüksek seviyede iş tatminine sahip olduklarını belirtmektedir. Sıklıkla işletmelerde kritik örgütsel kararlar hiyerarşik yapının üst kademesinde yer alan kişilerce alınmaktadır ve iş gören katılımı dikkate alınmaksızın, firmanın katılımı beklenmektedir. Bu başarı için büyük bir engel teşkil eder çünkü firma stratejilerinin yerine getirilmesinde iş gören katılımı esastır²³⁰.

²³⁰ Molly Inhofe Rapert, "Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment", **Ascribe Higher Education News Service**, vol.17, (2002):91.

İş görenin geleceği yöneticisi ile olan ilişkisine oldukça bağlıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda; iş görenlerin yöneticileri ile ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş tatminine yol açan faktörlerin %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir²³¹.

Yöneticinin çalışanın tatmininde önemli bir rolü vardır. Yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, yönetici-çalışan ilişkilerinde yöneticinin gösterdiği güven, yöneticinin olayları açıklamaya hazır olması ve çalışanın sözlerine kulak vermesi iş görenlerin iş tatmininde büyük katkıda bulunmaktadır. “Bir araştırmada, işinden memnun olanların yüzde 97’si üstünün kendisini, “iş yapan bir kişi gibi değil de, her şeyden önce bir insan gibi” gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak yüzde 33’ü bu yanıtı vermiştir”²³².

Örgütte yöneticilerden beklenenler, örgütü başarılı bir şekilde yaşatmanın yanı sıra, çalışanların iş tatminine ulaşmasını da sağlamak olarak düşünüldüğünde; ayrıca rekabetin giderek arttığı, kıt kaynaklarla üretim gerçekleştirmenin söz konusu olduğu bir çağda, çalışanların verimliliğini, iş doyumunu ve örgüte bağlılığını olabildiğince artırmak yöneticiler için kritik bir konu olmaktadır²³³.

3.4.2.8. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

İş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel faktör, çalışma arkadaşları ile iş görenin ilişkisidir. Kişinin çalışma arkadaşları ile işbirlikçi ve arkadaşça bir ortamda çalışması işten aldığı tatmini etkilemektedir. Kendisini yalnızlığa iten çalışanların morali bozulmakta, işini sevmemekte ve dolayısıyla iş tatmini sağlayamamaktadır. Bunun yanı sıra, çalışma arkadaşları ile kişilerin aynı tutum ve değerlere sahip olmaları iş tatminini artırıcı bir başka unsurdur. Aynı değer ve tutumda olan çalışanların bulunduğu örgütte, çatışmalar azalmaktadır²³⁴.

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; bir çalışanın kendisiyle eşit pozisyonda olan çalışanlarla, astlarıyla ve üstleriyle sürdürdüğü sosyal ve iş ilişkisinin kalite düzeyi

²³¹ Carol Kleiman, “Supervisors Vital to Job Satisfaction” **Tribune News Service**, (January 2004),: 410.

²³² Ege Barış, “İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Master Tezi Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000), 57.

²³³ Gülsün Eriğün, Yavuz Yıldırım, “Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile ilgili Düşünceleri,” **Amme idaresi Dergisi**, c.34, s.4, TODAİE Yayınları,(2001):184.

²³⁴ Arnold, H.J., Feldman, Daniel C.:**Organizational Behavior**,(USA: McGraw Hill, 1986),90.

olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla pozitif ilişkiler iş tatmininin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, iş tatmini üzerindeki en büyük etkinin üstle pozitif ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

İş görenler çalışırken yalnızca para ve somut başarılar beklemezler. Çoğu kişi için işleri, onların sosyal etkileşim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Yani onların iş arkadaşlarıyla, amirleriyle ve hatta yöneticileri ile etkileşim halinde olmaları son derece önemlidir.

İş arkadaşlığının iki boyutu vardır, birincisi olumlu boyutu, buna “harekete geçirici” boyut denilebilir. Diğer ise olumsuz olarak nitelenen “çok konuşma” şeklindedir. Burada tatmin için önemli olan boyut harekete geçirici bir iş arkadaşlığıdır. Özellikle 5–8 kişilik küçük gruplar kısa zamanda birbirleriyle tanışma, anlaşma ve duygusal yönden yakınlaşma olanağı elde ederler. Bu da onların birbirleriyle uyumlu, yardımlaşan ve sürekli dayanışma içinde çalışan arkadaş grubu olmalarına yol açar. Karşılıklı sevgi ve güvenin sağlanmış olduğu iş ortamında tatmin, başarı ve verimlilik de sürekli artar²³⁵.

3.4.2.9. Örgüt Kültürü

İş tatminini etkileyen örgütsel etmenler arasında örgüt kültürü de önemli bir yere sahiptir. Örgüt kültürü, örgütün dogmasında, gelişmesinde ve devam ettirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Son yıllarda iş tatminine olan ilginin artması ve işletme yönetiminde insan unsurunun ön plana çıkmasıyla örgütlerde çalışanın duygusal yaşantısının dikkate alınması birçok ülkede yönetim şeklinin ve örgüt ortamının değişimine neden olmuştur. Değişen bu anlayışla beraber, etkin bir örgüt kültürü yaratarak çalışanların tatmininin sağlanması ve bu yolla örgüt amaçlarına ulaşılması etkinliğin ve verimliliğin artırılması günümüz örgütlerinin önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir²³⁶. Örgütler çalışanların yaşam kalitesini de dikkate almak durumundadırlar.

Örgüt kültürünün çalışanlarca anlaşılması, benimsenmesi ve paylaşılması, diğer bir deyişle örgüt kültürünün güçlü olması, iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır. Paylaşılan ortak değerler, normlar, davranış biçimleri, çalışanların örgüte bağlılığını

²³⁵ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, (İstanbul: Beta Yayınları, 1993), 20.

²³⁶ Vedat Işıkhani, “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu”, **Verimlilik Dergisi**, c.1, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996): 119.

geliştirmekte; çalışanların davranışlarının tutarlılığını arttırmakta, örgütte birliktelik duygusu sağlamakta ve “biz” duygusunu geliştirmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların kendilerini bir bütünün parçaları saymalarına, kendilerini rahat hissetmelerine ve huzurlu bir ortam içinde çalışmalarına imkân sağlamaktadır²³⁷. Doğal olarak bu tür örgütte çalışan bireylerin tatminleri de yüksek olmaktadır.

3.4.2.10. İletişim

İletişimi, en genel haliyle “bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi” olarak tanımlamak mümkündür. Örgütlerde sağlıklı bir iletişim ortamı, yöneticilerin ve çalışanların karşılıklı ne istediklerinin bilinmesini ve bu doğrultuda işlerin gerçekleşmesini sağlayacaktır. Doğru ve eksiksiz bir iletişim sağlanamadıkça hiçbir şey istenilen şekilde gerçekleşmeyecek, örgüt içi motivasyon zayıflayacak ve çeşitli olumsuzluklar yaşanacaktır. Sağlıksız bir iletişimi, farklı algılamalar ve uygulamaları önlemek için iletilmek istenen mesaj açık, net anlaşılır olmalı ve iletilen mesajın nasıl algılandığına dair geribildirim alınmalıdır. Geribildirim yoluyla iletişimin sağlıklı yapılması gerçekleşmektedir.

1930’lu yıllardan beri insan ilişkilerinde yapılan araştırma ve çalışmalar doğrultusunda bilgilendirilmiş çalışanların örgütleriyle daha fazla bütünleştiklerini, daha iyi motive olduklarını, örgütlerine daha büyük bağlılık gösterdiklerini ileri süren görüş ve yaklaşımlar günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır²³⁸.

İletişim, tüm moral sürecinde önemli rol oynayan bir faktördür. İletişim, en çok olmadığı zaman dikkat çeker ve tatminsizliğin başlıca kaynaklarından birini oluşturur. İletişim bir çalışan tatminine, çalışan iletişim zincirinde önemli bir konumda bulunduğu zaman katkıda bulunmaktadır. İletişim ağında anahtar konumda olanların grup üyeleri arasında en yüksek tatmine sahip oldukları yapılan bir araştırmada tespit edilmiştir. İletişim ağında yer alan diğer grup üyelerinin tatminsiz oldukları aynı araştırmada belirlenmiştir. İletişim ağı her üyeye serbestçe iletişim fırsatı verecek şekilde düzenlendiğinde, tüm grup üyelerinin daha fazla tatmin olduğu görülmüştür.

²³⁷ Mahmut Özdevecioğlu, “Organizasyon Kültürü”, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, Ed. Mustafa Özel, (İstanbul: İz Yayıncılık, 1995), 69.

²³⁸ Ayla Okay ve Aydemir Okay, **Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamaları**, (İstanbul: Der Yayınevi, 2002), 297.

3.5. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

İş tatmini bireylerin gerek iş yaşamı, gerekse iş dışındaki yaşamı açısından önemli olarak değerlendirilmektedir. İş tatmini modern yönetim anlayışının en önemli faktörlerinden biridir.

İşine karşı olumlu tutum geliştiren birey, bu olumlu tutumu iş yaşamı dışında da sürdürmektedir. İşlerinde tatmin olmayan iş görenler, işleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde de, mutsuzluk yaşamaktadırlar. İşe karşı olumlu tutum geliştirmeme ise iş tatminsizliğine neden olmaktadır. İş tatmininin çalışanlar ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir.

İş tatminin az olması, iş göreni işten gönüllü ayrılmaya itebileceği gibi onu daha fazla çaba göstermek yoluyla iş tatminini arttırmaya da itebilir. İş tatminsizliği, iş tatmininin tam karşıtı bir durum değildir. Böyle bir sonuç için tatminsizliğin, tatmini yaratan koşulların tam tersi durumlarda ortaya çıkması gerekir. Ancak tatminsizliği nötrleştirmek her zaman iş tatmini yaratmak anlamına da gelmez. İş tatminsizliği, çalışanların işe olan konsantrasyonlarının bozulması, motivasyon düşüklüğü ve o işten haz almamaları olarak tanımlanmaktadır²³⁹.

Monoton bir iş, ücret konusundaki haksızlıklar, kötü yönetim, kötü ya da yetersiz çalışma koşulları tatminsizlik yaratmaktadır. Araştırmalar iş ortamı ile ilgili belirsizliklerin de iş tatminsizliğine neden olduğunu göstermektedir²⁴⁰. İş tatminsizliği işe bağlılıkta azalma ve stres gibi sonuçlar doğurmaktadır.

3.5.1. Bireysel Sonuçlar

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip iş görenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı işyerinde (veya kurumda) geçiren bir iş görenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatminin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı

²³⁹ Silah, age,115

²⁴⁰ S. Kim, “Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction” , **Review of Public Personel Administration**, c.22, s.4 , (2002):276–294.

olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır²⁴¹.

İş tatmininin davranışlara, fiziksel ve ruhsal sağlığa doğrudan etkileri bulunmaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışan mutluluğuna katkıda bulunurken, iş tatmininin düşmesi kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş tatminsizliği çalışan sağlığını olumsuz etkilemektedir. Bu durumda kişinin psikolojisi bozulmakta ve istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir. Birey bazen kendi iç dünyasına çekilebilmektedir.

İş tatminsizliği gerginlik, baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açmakta ve işlerinden tatmin sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlanmaktadır. İş tatminsizliğinin yukarıdaki olumsuz sonuçlarının yanı sıra çalışan üzerinde psikolojik sonuçları da bulunmaktadır. Bu psikolojik sonuçlar arasında saldırgan davranışlar, geriye dönüş davranışları, tekrar denenmek istenen sabit davranışlar ve işi olurluna bırakma ve örgüte yabancılaşma sayılabilmektedir. Tatminsiz birey işe gitmede çok isteksiz davranmaktadır²⁴². İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey, bu durumdan normal savunma mekanizmaları ile kurtulmaya çalışmakta, eğer bunu beceremezse kişilik bozuklukları yaşamaktadır.

Öte yandan tükenmişlik iş tatminsizliğiyle pozitif yönde ilişkilidir. Örneğin, çalıştıkları servislerde fazla sayıda hasta bakımı yapan hemşireler, daha düşük oranda hasta bakan hemşirelerden daha fazla tükenmişlik duygusu ve tatminsizlik duygusu yaşamaktadırlar. Tükenmişlik, bireyin iş ortamında yaşadığı bitkinlik ya da engellenmişlik durumudur²⁴³. Atencio ve diğerleri yaptıkları çalışma sonucunda yüksek düzeyde tükenmişlik ve tatminsizlik bildiren hemşirelerin %43' ünün bir yıl içinde işlerinden ayrılma niyetinde olduğunu belirtmişlerdir. Tatminsizlik ve

²⁴¹ Zeki, Akıncı, "Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:4, (2002):7.

²⁴² Bettino F. Piko, "Bornout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 43,(2006):315.

²⁴³ Bonnie L. Atencio, Jayne Cohen, Bobbye Gorenberg, "Nurse Retention: Is it Worth It?", **Nurse Econ**, Vol: 21, No: VI,(2003):265.

tükenmişlikten şikâyet etmeyen hemşirelerde ise, işten ayrılma niyeti %11 olarak bulunmuştur.

Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar bireyde gerilim yaratmaktadır. Birey ihtiyaçlarını tatmin edip gerilimini azaltmazsa, hayal kırıklığına uğrar. Bireyin hayal kırıklığına, arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün ya da yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması neden olmaktadır. Söz konusu engeller fiziki ya da somut olabileceği gibi zihinsel ya da soyut da olabilir²⁴⁴.

İş tatminsizliği sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş tatminsizliğinin ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz ardı etmemek gerekmektedir²⁴⁵.

Ulaşılmak istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilememesi sonucunda ortaya çıkan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda çalışma düzenini bozan çatışmalara yol açarlar. Sebebi ne olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir.

Bireylerin çalıştıkları işyerinde tatmin elde edememeleri onların psikolojik tatminsizlik yaşamalarına yol açmakta bunun sonucu olarak birey saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma şeklinde tepkiler vermektedir. Bireyin tatminsizlik elde etmeye devam etmesi sonucu kendisini yeteneksiz ve güçsüz hissetmeye başlaması bir takım kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. İş tatminsizliğinin birey açısından sonuçlarının çoğu zaman bireye psikolojik ve ruhsal açıdan zarar verici olduğu görülmektedir.

²⁴⁴ Tanıl, Kılınç, **Çatışma içinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**, Editör Erdal Tekarslan, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,2002),243.

²⁴⁵ Özlem İnce, “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek,” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2003), 41.

3.5.2. Örgütsel Sonuçlar

3.5.2.1. İşe Devamsızlık ve Geç Kalma

Devamsızlık, çalışanın çalışma saatleri içinde işinde olmaması olarak tanımlanmaktadır. İşe geç kalma ise, çalışanın iş başında bulunması gereken saatlerden daha geç zamanda işine ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Bazı işletmeler, işe geç kalmayı devamsızlıktan sayabilmektedir. Dolayısıyla devamsızlık işe geç kalmayı kapsayan bir kavram olabilmektedir.

Devamsızlık örgütlerde yönetim tarafından istenmeyen bir durumdur. Devamsızlık sorunu örgüte olduğu kadar ülke ekonomisine de olumsuz etkilerde bulunur. Yüksek iş tatmini devamsızlığı azaltmamakta, ancak düşük iş tatmini devamsızlığa neden olmaktadır. İşe geç kalma ve işten erken ayrılma devamsızlığın bir başka yönünü oluşturmaktadır. Kronik geç kalmalar da iş tatminsizliğinin bir diğer sonucudur.

İş tatminsizliği yaşayan iş görenin devamsızlık yapması için mutlaka plan yapması gerekmemektedir. Ancak devamsızlık yapması için ortaya çıkan fırsatları hemen değerlendirebilmektedir. Özellikle Pazartesi ve Cuma günleri istemsiz olarak bu duruma çok rastlanmaktadır.

Bunun yanı sıra çalışanlar tatminsiz olduklarında; iş yerinde geçirilen zaman özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak gibi davranışlar sergileyebilmektedirler²⁴⁶. İş tatminsizliği yaşayan birey, ister istemez kurumuna karşı olumsuz tepkiler içine girmektedir.

İş görenlerin zaman zaman işlerine gelmemeleri işgücü maliyetlerini arttıran bir olgudur. İş görenlerin devamsızlığı, artan işgücü maliyetleri nedeniyle örgütsel etkinliği azaltıcı etki yapmaktadır. İş görenlerin işlerine devam edip etmemeleri ile işlerinden elde ettikleri tatmin arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. İşinden tatmin elde eden bir iş görenin işine devam edeceği beklenmektedir. İşlerini sevmeyen iş görenlerin ise, işlerine gelmekten kaçınması beklenir.

²⁴⁶ Nathan A.Bowling, Terry A.Beehr ,Lawrence R.Lepisto, “Beyond Job Satisfaction:A Five Year Prospective Analysis of The Dispositional Approach To Work Attitudes”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 69, (2006):318.

İş tatmini ile devamsızlıklar arasında ters orantılı bir ilişki vardır. İşe gelmeme durumu iş tatmininden bağımsız nedenlerden de kaynaklanabilir. Bunlar, hastalık, ölüm, doğal afet, beklenmeyen kazalar ve benzeri sebeplerden kaynaklanabilir. İş devamsızlık durumu aşağıda belirtilen iki şekilde ölçülebilir.

$$\% \text{ devamsızlık} = (\text{Personelin İşe Gelmediği Süre} / \text{Toplam Çalışma Süresi}) * 100$$

Devamsızlık sıklığı = Belli bir dönemde işe gelmeme sayısı

Metzner ve Mann, çalışma yaşamında işe toplam gelmeme günlerinin sayısından çok, gelmeme sıklığının ölçüt olarak kullanılmasını savunmuştur. Araştırmacılar, bu iki değişken arasındaki ilişkinin, hastalık gibi zorunlu nedenlerle işe gelmemede minimize, devamın düzensiz olduğu durumlarda ise maksimize sayılması gerektiğini belirtmişlerdir²⁴⁷.

Öğrenim derecesi ve monotonluk iş tatmin düzeyini doğrudan etkilemektedir. Öğrenim derecesi yükseldiği ölçüde iş tatmin düzeyinin yükseldiği bunun nedeninin ise; alt öğrenim seviyesinde bulunan kimselere verilen işin niteliğinin çok dar bir uzmanlık gerektirmesi ve iş görene monotonluk ve bıkkınlık vermesidir. Ancak, öğrenim derecesi yükseldikçe uzmanlık alanı genişlemekte, birden fazla sorumluluk ve kişi ile muhatap olma, iş göreni dinlendirmekte ve monotonluktan kurtarmaktadır.

Tatmin etmeyen ücret düzeyi de iş tatminsizliği ve dolayısıyla işe devamsızlık yaratmaktadır. Ancak, düşük ücret seviyesinin aksine, belirli bir yaşam düzeyine ulaşmış, özellikle az gelişmiş ülkelerde yüksek ücret seviyeleri de devamsızlıklara yol açmaktadır. Afrika ülkelerinde yapılan araştırmalar, fazla ücret alan yerli zencilerin sık sık devamsızlık yaptıklarını, bu yüzden emek arzın eğrisinin yüksek fiyat seviyelerinde tersine kıvrıldığını göstermiştir.

Devamsızlığın gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı nedenlerinin olmasının yanında iş tatmini yüksek olanlar daha az devamsızlık yapma eğilimindedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin ise küçük mazeretlerde bile hemen devamsızlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları ve geçerli mazeretlerde ise kesinlikle devamsızlık yaptıkları söylenebilir.

Sonuç olarak, tatminsizlik arttıkça devamsızlık oranının da arttığı gözlenmektedir. Özellikle uzun vadede kıdemli ve vazgeçilmesi zor elemanların tatminsizliği artarsa,

²⁴⁷ Victor Vroom, **Work and Motivation**, (John Wiley And sons, Inc, 1964), s.180, Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, (Ankara: Selim Kitapevi, 2001), 125 içindeki alıntı.

onların devamsızlıkları da artmakta, bu devamsızlıklar değişik nedenlerle gizlenmeye çalışılmaktadır. Hastalık, özel mazeretler devamsızlığı gizlemede başvurulan yollar olmaktadır.

3.5.2.2. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşten ayrılmayı iş piyasasının koşulları, alternatif iş fırsatlarının mevcudiyeti, iş görenin kıdemi gibi koşullar da etkileyecektir. Ancak tüm bu unsurlar veri kabul edildiğinde iş tatmini ile işten ayrılma arasında açık bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir. İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi belirleyen bir diğer değişken iş görenin başarısı olmaktadır. Başarılı bir iş görenin örgütten ayrılmamasını isteyen işletme yönetimi onu ödüllendirir, terfi imkânı verir ve kişinin örgütte kalıcılığını artırır. Ters durumda da, başarısı düşük iş göreni yönetim örgütte tutmak istemez. Bunun için iş tatmininin daha çok düşük performanslı iş görenlerin işten ayrılmalarını etkilediği belirtilmektedir.

İş görenin iş tatmin seviyesi ne olursa olsun, başarısı yüksek ise örgütte kalma eğilimi fazla olacaktır. Çünkü başarısı sonucu elde edeceği fazla ücret ve benzeri ödüller işten ayrılmaması için önemli bir neden oluşturacaktır. İşten ayrılma nedenlerini araştıranlar tatminsizliğin de bir etken olduğunu belirtmektedirler. Ancak, iş görenin yetenekleri ile çevresel bağının ve işletmenin işten ayrılma karşısındaki tutumu da bu konuda etkili olmaktadır.

Yapılan bir araştırmada yüksek düzeyde genel iş gören tatmini olan örgütlerde çalışan iş görenlerin isten ayrılmayı düşünmedikleri, iş tatmini düşük düzeyde olan örgütlerde ise işten ayrılmak isteyenlerin olduğu tespit edilmiştir. Burada iş tatmini düzeyi ile isteğe bağlı işgücü devir hızı oranı arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerin iş görenlerine sağladıkları örgütsel olanaklar arttıkça, iş görenlerin iş tatmini düzeylerinin yükseldiği, işe ve örgüte bağlılıklarının arttığı ve işten ayrılma istemlerinin azaldığı anlaşılmaktadır²⁴⁸.

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri

²⁴⁸ Akıncı, **age**, 19.

tatminsizliği göz önüne alındığında, iş gören iş tatmininin sağlanması önemi ortaya çıkmaktadır.

Ülkemizde işsizlik oranlarının yüksekliği bilinen bir gerçektir. Yapmış olduğu işten tatmin elde edemeyen ve çok zor şartlar altında çalışan birçok kişi işsiz kalacağı endişesiyle işinden ayrılmayı düşünememektedir. Bazı işverenler çalışanlarının bu durumundan sonuna kadar istifade etmekte, onların haklı taleplerini dikkate almadan çok az ücretle ve işten çıkarma tehdidiyle çalıştırmaya devam etmektedirler. Ayrıca ülkemizde birçok iş görenin vasıfsız olması, kalifiye elemen sıkıntısının yaşanmasına yol açmakta, bu durumda da çalışanların tatmin olup olmadıkları çoğu zaman dikkate alınmamaktadır.

3.5.2.3. Personel Devir Hızında Artış

İş tatmininin personel devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi literatürdeki yaygın bir düşüncedir. Personel devir hızı teorilerinin çoğunda, devir hızı iş görenin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak görölmektedir. Eğer iş görenin iş tatmini düzeyi yeterince düşük ise, iş gören işinden ayrılma niyeti içerisine girecektir. Bu niyet, iş görenin iş arama faaliyetlerine girişmesine yol açacaktır ve eğer başarı sağlanırsa iş görenin işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir. İş görenin işinden ayrılması için alternatif iş olanaklarının var olması ve kendisine bir iş teklifinin yapılması gerekecektir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile personel devir hızı arasında bu yönde bir ilişkinin var olduğuna dair oldukça tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur²⁴⁹.

İşgücü devri gönüllü ya da gönülsüz şekilde gerçekleşebilir. İş gören kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği takdirde işgücü devri gönüllü, işletme tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır. Gönülsüz işgücü devri genellikle kronik hastalık, sakatlanma gibi nedenlerle bireyin iş göremeyecek duruma gelmesinden kaynaklanır. Gönüllü işgücü devri ise genel olarak yöneticilerin tutumlarından ya da kurumsal faktörlerden kaynaklanır. Bunların yanı sıra işgücü devri yeni bir iş

²⁴⁹ E. Paul Spector, . **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**, Sage Publications Inc.(1997),62–63.

olanağının bulunması, daha iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır²⁵⁰.

İşgücü devri işletme açısından maliyeti çok yüksek ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybı, eğitim ve yeni iş gören seçimi için harcanan zamanın artışı ve çalışma etkinliğinin kaybı gibi maliyetleri vardır. Maliyetleri üç ana başlık altında toplayabiliriz:

1. Dağılan maliyetler => işsizlik sigortası ve dağılan ödemeler
2. Yer değiştiren maliyetler => iletişim ve yönetim harcamaları, işe giriş mülakatları
3. Eğitim maliyetleri => resmi eğitim programı, görev eğitim harcamaları

örnek olarak gösterilebilir.

Bu maliyetler dışında üzerinde durulmayan bir başka maliyette örgütte kalan elemanın karamsarlık hissidir. İşletmede kalan çalışanlar için, işgücü devrinin olası bir sonucu da işten ayrılanların başaramadıkları iş problemlerini de yüklenmeleri gereğidir. Bu gibi faktörler de firmalar için ek işgücü devrine neden olabilmektedir²⁵¹.

3.5.2.4. Yabancılaşma

Tatminsiz çalışma koşulları, iş görenlerin kendi işyerlerine yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. İşyerlerine yabancılaşan iş görenler sadece para kazanmak amacıyla olup, tatminsizliğin kısır döngüsüne gireceklerdir. İşyeri koşullarının iyileştirilmesi yönünde herhangi bir gayret görmeyen iş görenler, yapmakta oldukları işlerine sadece yapacakları daha iyi bir iş bulma olanağı bulunmadığından devam eden kişiler olarak, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasında gereken gayreti göstermekten uzak kalacaklardır.

Örgüt içinde yabancılaşmanın kaynağı olarak, işin aşırı bölünmesi ve bunun içinde iş görenlerin katkılarının çok az miktarda olması gösterilebilir. Kendi katkılarını göremeyen iş görenler tatmin olamamaktadırlar. Çünkü bu şekilde onların bilgi ve yetenekleri kullanılmamakta ve diğer iş görenlerle de herhangi bir iletişim

²⁵⁰ Ayhan Cesur, “İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi” (Yayınlanmamış Master Tezi Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 1998), 82.

²⁵¹ Himmet Karadal, “Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma,” (Yayınlanmamış Doktora Tezi Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1999).

kuramamaktadırlar. Ayrıca aşırı merkezileşme, örgütün büyüklüğü, beşeri ilişkileri asgariye indirgediğinden bireyi kendine ve diğer bireylere olduğu gibi örgüte ve işine karşı da ilgisizleştirmekte ve yabancılaştırmaktadır²⁵².

3.5.2.5. İş Kazaları

İş kazaları genellikle işin fiziksel koşulları, işin gerekleri ve bireysel özellikler nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Fazla iş yükünden dolayı fizyolojik ve psikolojik yorgunluk sonucu, dikkatsizlik ve gerekli güvenlik önlemlerinin alınmamış olması da iş kazalarına neden olabilmektedir.

Çalışanların tek başına çalışmaları ile grup halinde çalışmaları arasında farklılık vardır. Grup halinde çalışmalarda, çalışanlar diğer elemanlardan etkilenerek, rekabet içine girerek daha çok çalışmak ve üretmek istemektedir. Ancak, bu çalışma temposunda da çalışanların üretim hatası yapma ve iş kazası yapma riski artmaktadır.

İşinde tatmine ulaşan iş görenin aksine işinde tatmine ulaşamayan iş gören büyük olasılıkla işletmede yapmakta olduğu işinden çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan iş görenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, iş görenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu saptanmıştır. Tatminsizlik tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir²⁵³.

3.5.2.6. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Bağlılığı, iş görenin gönüllü olarak örgütte kalmayı ve işvereni için çalışmaya devam etmeyi istemesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu bağlamda Meyer ve Allen (1991) bağlılığı üç bileşenle açıklamaktadır: duygusal, sürekli ve kuralcı bağlılık.

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgütle olan ilişkilerini, değer yargıları ve amaçları temel alarak düşünmeleridir. Bir başka deyişle, iş görenlerin amaçları örgütün amaçlarıyla ne kadar ölçüşürse, iş gören örgütte kalmayı o kadar ister. Sonuç olarak duygusal bağlılığı yüksek olan iş görenler, örgütte kendi istedikleri için kalmaya

²⁵² Karaca (Baytok) Samuray, “İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama,” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001), -83.

²⁵³ Zeki Adal, “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 4, s. 1–2. (1975):337.

devam ederler. Sürekli bağlılıkta ise, iş gören maddi unsurları düşünerek bir karar verir. Yani bu durumda sürekli bağlılığı yüksek olan iş görenler, örgütte kalmak zorunda oldukları için kalmaktadırlar. Kuralcı bağlılık, iş görenin örgütte kalmayı istemesini sadakat, görev bilinci ve etik değerlere bağlamaktadır. Yani bu tip bağlılığı yüksek olan iş görenler örgütte zorunluluk olduğu için kalırlar²⁵⁴.

Literatürde, bağlılığın tatminden önce geldiğini ortaya koyan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan biri, çalışanların tatmin olma düzeylerinin, o anki bağlılık düzeylerine göre değiştiği varsayımını ileri sürmektedir. Bu görüş, bireylerin zaten bağlı oldukları durumlara uyumlu tavırlar geliştirdiğini varsayan genel bir sosyo-psikolojik bakış açısıyla uyumluluk göstermektedir. Ancak, bu ikinci görüşü destekleyen kanıtlar, birinci varsayımınkilere göre daha kısıtlıdır.

3.6. İŞ TATMİNİNİ ARTTIRMANIN YOLLARI

İnsan odaklı yönetim anlayışını esas alan stratejik insan kaynakları yönetimi, iş görenlerin tatmin düzeyini yükseltici bir etkiye sahiptir. Özellikle ast-üst ilişkileri, ödüllendirme, iş görenlerin geliştirilmesi, liderlik davranışları, ücret ve çalışma ortamı gibi temel faktörler açısından stratejik insan kaynakları yönetim felsefesi iş tatmin düzeyine olumlu bir etki yapmaktadır²⁵⁵.

Yönetimin temel rollerinden biri, performansın önündeki engelleri yani ücret dağılımındaki dengesizlikler, kötü çalışma koşulları, saldırgan yöneticiler, kötü iletişim gibi tatminsizlik unsurlarını kaldırmaktır. Ayrıca yönetim, çalışanların yaptıkları işin hem fiziksel(miktar, kalite vb.) hem de duygusal (tatmin vb.) alanlarında sorumluluk alanlarını destekleyici çalışan tabanlı bir felsefe benimsemelidirler.

Örgütte iyi performanslılara (üretim standartlarını her zaman karşılayan veya aşan işlerinden tatmin duyan çalışanlara) odaklanmak kötü bir şey değildir. Çoğu zaman kötü performans gösteren çalışanları iyileştirmek için uğraşılırken, üstün performans sergileyen çalışanlar arka plana itilmektedir. Ancak performansı yüksek çalışanlar göz ardı edilmemelidir. Performansı yüksek, olumlu düşünen iş görenleri eğitim, denetim ve iyi performansı ödüllendirerek daha da motive etmek gerekmektedir.

²⁵⁴ M. Clugston, "The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent To Leave" , **Journal of Organizational Behavior**, s. 21, (2000): 478.

²⁵⁵ Mehmet Tikici, B. Akdemir, "Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama" **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs**, (Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Antalya,2002)

Çünkü performansa ve iyi yönetime doğru şekilde odaklanıldığında iş tatmini zaten kendiliğinden gelecektir²⁵⁶. Bir örgütün iş tatminini arttırabilmesinin en etkin yolu, işin zihinsel yönünü arttırmaktır. Bu da işin kendine özgü özelliklerini arttırmaktan geçer. Bunun için izlenebilecek üç yöntem vardır:

1-İş rotasyonu: İş rotasyonu esasen monotonluğu azaltmak, işteki canlılığı ve motivasyonu arttırmak için çalışanları farklı işlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve kişilere çapraz eğitimle farklı beceriler ve iş esnekliği kazandırmaktır²⁵⁷.

2-İş genişletmesi: Yatay genişleme olarak da bilinen bu yöntem, işe çeşitlilik katmak ve monotonluğu azaltmak için benzer ağırlıktaki görevlerin, var olan bir işe eklenmesidir. Görev sayısı arttırılarak iş genişletilmektedir.

3-İş zenginleştirme: Dikey genişleme olarak da bilinen bu yöntem, çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işleri için problem çözme yetkisi vermek anlamına gelir. Çalışanlara iş planlama ve karar verme yetkisinin verilmesi, kendi kendini yöneten takımlar oluşturulması, kalite çemberleri ve öneri geliştirme gruplarının oluşturulması iş zenginleştirme için verilecek başlıca örneklerdir.

İşin zihinsel yönünün artması her zaman her çalışanın dilediği bir şey olmayabilir. İş tatmini ve işin zihinsel boyutu arasındaki ilişki, çalışanın büyümeyi isteme şiddetine (Growth Need Strenght- GNS), yani kişisel gelişim arzusuna bağlıdır. Çalışanların GNS'sini ölçmenin bir yolu onlara ne tip bir iş istediklerini sormaktan geçer: işin özüyle ilgili ödülleri mi yoksa ücret gibi ödülleri fazla olan bir işi mi? Çalışanlar kendilerinden tam olarak ne beklenildiğini anlarsa, rol belirsizliğiyle ortaya çıkan gerginlik azalır ve çalışanlar sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirmeye çalışırlar²⁵⁸.

3.7. SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINDA GENEL OLARAK İŞ TATMİNİ

Kökeni itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastaneler, toplumda önemli bir yere sahiptir. Hastaneleri önemli hale getiren etmenlerin başında, verilen hizmetin maliyetinin yüksek olması gelmektedir. Hastanede bir gün kalmanın bedeli,

²⁵⁶ S.M Crow ve S.J Hartman “Can’t Get No Satisfaction” **Leadership and Organizational Development Journal**, c.16, s.4,(1995): 34–38.

²⁵⁷ L.M. Franco ve Diğerleri, “Determinants and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia” , **Social Science and Medicine**, c.52, s.4,(2003):352.

²⁵⁸ B.E Wright, B.S Davis, “Job Satisfaction in The Pubic Sector:the Role of The Work Environment,” **American Review of Public Administration** , c.33, s 1 (Mart 2004):73.

ortalama kişi başına düşen ortalama günlük milli gelirin 4–5 katına eşittir.²⁵⁹ Hastaneler, insana dayalı emeğin yoğun olduğu örgütlerdir ve birer açık sistemdirler. Bu sistemlerin en önemli girdileri ve çıktıları insandır. Hastanelerin toplumun sağlık hizmetini karşılamak amacıyla kurulduğu düşünüldüğünde, hastanenin belirlenen amaca ulaşabilmesinde çalışanların işten sağladığı tatmin ve tatminsizliğin önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir hastanenin başarısı mevcut insan kaynaklarını amaçları yönünde istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır. Kurum ne kadar gelişmiş teknolojiye sahip olursa olsun bu teknolojiyi kullanan insan kaynaklarını etkileyerek istekli biçimde harekete geçirmedikçe amaçlarını gerçekleştiremez²⁶⁰.

Sağlık sektörü yoğun stres yaşayan hasta bireye hizmet vermenin yanı sıra, bu sektörde çalışanların iş yaşamlarında sık sık stres yaratan olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle, diğer sektörlerden farklılık göstermektedir. Hastanelerde verilen hizmetin özellikleri diğer hizmet sektörlerinden farklılıklar gösterir. Hizmet üretimi hastanelerde stoklanamaz. Sağlık sektöründe hata ve yanılığa hoşgörü gösterilememektedir. Çünkü hata ve yanılığın insan hayatına mal olabilmektedir. Sağlık çalışanlarının tatmin olması hasta bakım kalitelerine çok açık şekilde yansımaktadır. Hastane çalışanları çabuk karar vermek zorundadırlar. İşler acildir ve ertelenemez. Bu nedenle yöneticiler adil yönetim ve çalışanlarını tatmin etmenin gereğini bilmelidirler. Hastanelerde, iş analizleri, iş tanımları, eğitim ve yasal alanlardaki düzenlemeler yetersiz kalmaktadır. Pek çok uygulamanın kimin tarafından yapılacağı kesin değildir. Bu da rol çatışmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, malzeme ve personel eksikliği, çalışma ortamının yetersizliği gibi olumsuz koşullar çalışan tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.

Hastaneler, birçok iş kolunu bünyesinde barındıran kuruluşlardır. Hastaneler haricinde hiçbir iş yerinde elektrikli-elektronik cihazların sürekli kullanımı, ağır malzemelerin taşınması, kimyasal maddeler ile işlemler, radyoaktif maddelerin kullanımı, enfeksiyon riski taşıyan biyolojik materyal, kesici-delici aletler bir arada bulunmamaktadır. Hastane içinde binlerce kişi için üç öğün yemek hazırlayan

²⁵⁹ Hikmet Seçim, **Hastane Yönetim Ve Organizasyonu, Türkiye ‘de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi**, (İşletme İktisadi Yayınları, No: 145, İstanbul, 1991), 10.

²⁶⁰ Ören Besey, Selma Söyük, Birsan Yürügen, “İş Risklerinin Nefroloji Diyaliz ve Transplantasyon Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Üzerine Etkisi”, **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, c. 5, s. 4–5, (Eylül- Aralık 2001): 37.

mutfak, sürekli temiz malzeme sağlama gereken çamaşırhane, sterilizasyon ünitesi, çeşitli bürolar, depolar bulunduğu gibi, büyük bir alışveriş merkezinin hafta sonunda görülebilecek kalabalığı da yer almaktadır. Tüm bu etmenlerle birlikte yoğun çalışma temposu, uzun süreli ve kesintisiz çalışma, ergonomik olmayan çalışma ortamları ve iş gerilimi sağlık çalışanlarının diğer iş kollarında çalışanlara göre çok daha çeşitli meslek riskleri ile karşılaşmasına, ,sağlıklarının olumsuz etkilenmesine ve dolayısıyla iş tatminlerinin düşmesine neden olmaktadır²⁶¹.

Sağlık çalışanlarının meslek riskleri ile karşılaşma olasılığı mesleğine, yaptığı işe, çalıştığı bölüme göre değişiklik göstermektedir. Örneğin; radyoloji ve nükleer tıp bölümlerinde çalışanlar için radyasyon, sterilizasyon ünitelerinde çalışanlar için civa ve gluteraldehid maruziyeti risk oluştururken ameliyathane çalışanları için toksik gazların etkisi olmaktadır. Hemşirelerin ise hastayla daha fazla zaman geçiren ve bakımlarını doğrudan yerine getiren kişi olmaları nedeniyle sağlık riskleri ile karşılaşma olasılıkları diğer sağlık personelinde daha yüksektir. Hemşirelik, uzun süreli çalışma, aşırı iş yükü, zaman baskısı, zor ya da karmaşık görevler, yetersiz dinlenme araları, tekdüzelik ve fiziksel olarak kötü iş koşulları (yer, sıcaklık ve ışıklandırma gibi) gibi stresle ilgili risk faktörlerini içermektedir. Bununla birlikte; tedavi uygulamaları sırasında, hizmet yoğunluğuna göre değişmek üzere uzun süre ayakta kalma, nöbetlerde uykusuzluk, beslenme düzensizlikleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar²⁶².

Sağlık sektöründeki gelişmeler ve sorunlar, yalnız sağlık çalışanlarını değil, hastaları ve hasta yakınlarını da yakından etkilemektedir. Hasta tatmininin sağlanması öncelikle hastanelerde çalışan ekibin tatmin olması ile mümkün olmaktadır²⁶³. Sağlık kurumlarında hizmet sunumunun temel belirleyicisi olan personel, verilen hizmetin kalitesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İşgücü dönüşümünün maliyeti, çalışanlara ödenen ücretlerin iki katıdır. İlanlar, görüşme, harcanan zaman gibi insan kaynakları masrafları, yerleştirme, yetiştirme masrafları, düşük verimliliğin getirdiği maliyetler oldukça fazladır. Eksikliğin diğer bir maliyeti de olumsuz hasta sonuçlarıdır.

²⁶¹ B. Dokuzoğlu, “Sağlık Çalışanlarının Meslek Riskleri. Hastane Enfeksiyonları Kontrolü El Kitabı.” **Hastane Enfeksiyonları Derneği Yayını** No:2.(Bilimsel Tıp Yayınevi. 2004), 403–417.

²⁶² A. Alçelik ve diğerleri, “AİBÜ Tıp Fakültesi Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin Sağlık Sorunları ve Yaşam Alışkanlıklarının Değerlendirilmesi,” **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, (2005): 55–65.

²⁶³ İlker Çarıkçı, Aygen Oksay, “Doktorlar ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar” **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, c. 10, s. 1, (Ocak- Şubat- Mart 2006):28–30.

Sağlık sektörü, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biri olan müşteri odaklılığın önemini her geçen gün daha iyi anlamaktadır. Bunun temel nedeni ise, hasta tatmininin, hastanın ileriki bir zamanda tekrar aynı hastaneyi seçmesinde etkisi olduğu düşüncesidir.

Kaliteli tedavi sunmanın yolu iyi motive olmuş, performansı yüksek sağlık personeline sahip olmaktır. Sağlık personelinin motive olabilmesi için gerekli en önemli unsurun ücret olduğu kanısı yaygındır. Ancak Atchinson (2003) sağlık sektöründe ücretin bu kadar baskın hale gelmesinin sebebini iyi yöneticiler, kariyer gelişimi için içi motivasyonun faktörlerine yeterince eğilinmemesi ve ücret gibi dış motive faktörleriyle uğraşmanın daha kolay olduğu düşüncesine bağlamaktadır. Yine Atchinson (2003)'a göre "ücret yalnızca adil olarak algılandığında motive edere, daha düşük veya daha yüksek algılandığında ise tam aksine motivasyonu azaltır." Benzer şekilde eğer, birey işini kaybetme korkusu yaşıyorsa ücret motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında ücret, sözleşme gereği alınan bir haktır ve bunu motive edici bir unsur haline getirebilmek için işin içine biraz eğlence katmak gerekmektedir. Her seferinde farklı davranışlara farklı ödüller vererek ücret tahmin edilemez hale getirilebilir ve motive edici bir unsur haline dönüştürülebilir²⁶⁴.

Bir başka yanlış kanı ise, tüm çalışanları motive edecek programın varlığına inanmaktır. Yine Atchinson (2003)'a göre cevap aslında performansı harekete geçiren gurur, bağlılık ve saygıda gizlidir. Hastane yöneticileri bunları harekete geçirecek meselelerle ilgilenmeli, bunları engelleyen bariyerleri ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar. Hastalarının ya da başka bir deyişle müşterilerinin ihtiyaçlarını anlayan hastane yöneticileri, çalışanlarının problemlerini çözmeye daha duyarlı yaklaşmakta, çalışanlarıyla iletişim kurarak onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır.

Bugün, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, dünyanın pek çok ülkesinde, sağlık sistemlerinde gerçekleştirilen yeniden yapılanma süreçleri, personel devri, personel açığının kapatılması, personelin kurumda tutulması, bazı hastanelerin kapatılması, bazı sağlık şirketlerinin birleşmesi, maliyetin düşürülmesi verilen bakımın kalitesinin artırılması gibi durumlarla karşılaşmaktadır. Hastane

²⁶⁴ T. A. Atchinson "Exposing the Myths of Employee Satisfaction," **Healthcare Executive**, c.20, s. 3 (Mayıs/Haziran 2001): 21.

yöneticileri ise, bu konulara ilişkin sorunlar yelpazesi içinde, iş tatminini etkileyen faktörleri bilmek ve bunlara ilişkin alınan önlemlerin, uygulamayı nasıl şekillendirdiğini anlamak için, bakış açılarını genişletmek zorundadır²⁶⁵.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çok araştırmada iş tatmininin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, zekâ ve hizmet süresi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret yönetim politikası, kişiler arası ilişkiler, gelişme ve yükselme imkânları ve çalışma koşulları gibi pek çok örgütsel ve çevresel faktörlerden de etkilendiği belirtilmektedir²⁶⁶.

Bunun yanında hastaneler vardiyalı çalışmanın yoğun olduğu kurumlardır. Bu kurumlarda, özellikle gece vardiyasında çalışan iş görenler yöneticilerinin kendi performanslarını yeterince iyi takip edemediklerini düşünürler. Genelde gece vardiyasında çalışanlarda bu nedenle tatminsizlik görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarla her türlü prosedürü konuşmaları ve yeterli açıklama yapmaları, hastanelerde etkileşim ve prosedüre ilişkin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde, iş tatmininin tanımı yapılmış, literatürde yer alan iş tatmin teorilerine yer verilmiştir. Ayrıca iş tatmininin birey, örgüt ve yöneticiler açısından önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve iş tatminsizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan incelenmeye çalışılmış ve iş tatminini arttırmanın yollarından bahsedilmiştir ve son olarak da genel olarak sağlık sektörü açısından algılanan iş tatmini analiz edilmeye çalışılmıştır.

²⁶⁵ Ö.Arslan ve N. Akbayrak, “Hemşirelerde İş Doyumu”, **Modern Hastane Yönetim Dergisi**”, c.6,s. 2,(2002):23

²⁶⁶Neziha Yıldız, Nuray Yolsal, Pınar Ay v.d. “İstanbul Tıp Fakültesi’ nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**, Vol.66, No:1,(2003): 2, <http://www.istanbul.edu.tr/istanbultip/fakmeczua/sayi1-03705.htm>, [15.06.2007]

4. SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL STRES VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİ İLE İLGİLİ BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz modern toplumları geçmiş yıllarla ölçülmeyecek oranda bir hareketlilik ve hız kazanmıştır. Bu hareketlilik ve hız karşısında değişikliklere uyum göstermeye çalışan her insan, sınırlarını ve yeteneklerini zorlamaktadır. Bu nedenle, her insanın günlük yaşamda stresle karşılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

Çalışanlar ve iş açısından strese yaklaşıldığında, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren insanlar için yaptıkları iş başlı başına bir stres kaynağı teşkil etmektedir. Her örgüt yapılan işin özelliğine, kullandığı teknolojiye, çevresel koşullara, çalışanlar arasındaki ilişkilere ve bazı diğer etmenlere göre stres kaynakları oluşturmaktadır. İş stresi, çalışanlar üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkıma sebep olabildiğinden insan sağlığını, iş üretimini ve verimini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bazı çalışma alanlarında yaşanan stres seviyelerinin, diğer çalışma alanlarına göre daha yüksek olduğu yapılan bazı araştırmalarla ortaya konmuştur. Araştırmamıza konu olan sağlık sektörü de bu alanların başında yer almaktadır. Gerek yapılan işin özelliği, gerekse çalışma koşullarının ağırlığı yaşanan stres düzeyini büyük ölçüde değiştirebilmektedir.

Bu araştırma örgütsel stres kaynaklarının birey üzerinde yarattığı stres ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek, çalışanların iş tatmin düzeyleri ile örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Stres zamanla işletmelerde evrensel bir ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş yaşamında başarıyı olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma ortamında bulunan her bireyin stresle karşılaşması kaçınılmazdır. Kimse stresten etkilenmeyecek kadar basit bir işte çalışmadığı gibi; hiç kimsenin stresten etkilenmeyecek kadar katı ve duyarsız bir kişiliğe sahip olduğu söylenemez. Çalışanlar, iş yaşamından kaynaklanan stresten ötürü sağlıklarını kaybedebilmektedir. Kendilerini iş yaşamında tükenmiş ve mutsuz hisseden çalışanlar, çalıştıkları ortamda verimli olamayacakları gibi, gösterdikleri davranış değişikliğinden ötürü huzursuz bir iş ortamının doğmasına da sebep olabilmektedir. Bu nedenle stres, örgüt içerisindeki tüm çalışanlar için önemli bir sorun alanı ortaya çıkarmaktadır.

Stresin iş yaşamında bu kadar önemli bir yere sahip olmasından ötürü bu araştırmada sağlık sektörü çalışanları ele alınmış ve yaşadıkları stresle iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Günümüzde biyomedikal alanda gerçekleştirilen teknolojik ilerlemeler, bilgiye ulaşmanın sınırsızlığı, varlığı, robot sistemlerinin kullanımının arttırılması, uluslar arası sağlık alanında firmaların sektör içindeki konumunu sağlamlaştıracak etmenler olarak görülmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir nokta vardır. Sağlık çalışma alanı, insan etkileşiminin karşılıklı olduğu bir alandır. Bu etkileşim sonucuna göre hastalar tedavi altına alınmakta ve iyileşme sürecine girmektedirler. Bu etkileşimin etkinliğini engelleyen en büyük etmen olan stres ve stresi yaratan stresörlerin üzerinde özenle durmak bu bakımdan önemlidir. Bu strösörlerin tam olarak neler olduğunun bilinmesi, kontrol altına alınmaları ve ortadan kaldırılmaları için neler yapılması gerektiğinin tespit edilmesi, yetkililerin bu konuya ciddiyetle yaklaşma gerekliliğinin, önemle üzerinde durulması gereken konular olduğu düşünülmektedir.

4.3.Araştırmanın Kapsamı, Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, Sağlık Bakanlığına bağlı, İstanbul Anadolu Yakasının üç büyük eğitim ve araştırma hastanesinden biri oluşturmaktadır.

Hastane çalışanlarının veri toplama aracımız olan ankete verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacağı, anketi uygulayacağımız deneklerin, kendi koşul ve ortamlarında

herhangi bir baskı altında kalmadan anketi dolduracakları varsayılmaktadır. Ayrıca araştırmanın uygulandığı kurum personelinin, araştırmanın ana kütlesini temsil edeceği varsayılmaktadır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır.

Konu Sınırlılığı: Araştırmamızı yaparken stres faktörlerinden, iş stresi faktörlerinin iş tatminini etkileme boyutu ele alınmıştır. Ayrıca stresin algılanabilir özelliği göz önünde bulundurulmuştur.

Uygulama alanı sınırlılığı; araştırmamızın İstanbul Anadolu Yakasında, Kamu Sektörüne ait bir hastanede yapılmasıdır.

Uygulama yeri sınırlılığı; araştırmamızın Sağlık Bakanlığına bağlı bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yürütülmesidir.

Katılımcı Sınırlılığı; Araştırmamızda veri toplama aracı olarak kullandığımız anket hastane çalışanları içinde; uzman doktor, asistan doktor, hemşire ve sağlık teknisyenleri arasında uygulanmıştır. Diğer branşlara mensup personel araştırmamıza dâhil edilmemiştir.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Ana Hipotez

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde algıladıkları örgütsel stres düzeyleri ile çalışanların iş tatmini arasında negatif yönlü fakat anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde algıladıkları örgütsel stres düzeyleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Alt Hipotezler

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde uygulanan örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde uygulanan örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma koşullarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri ile çalışma koşullarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H0: Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

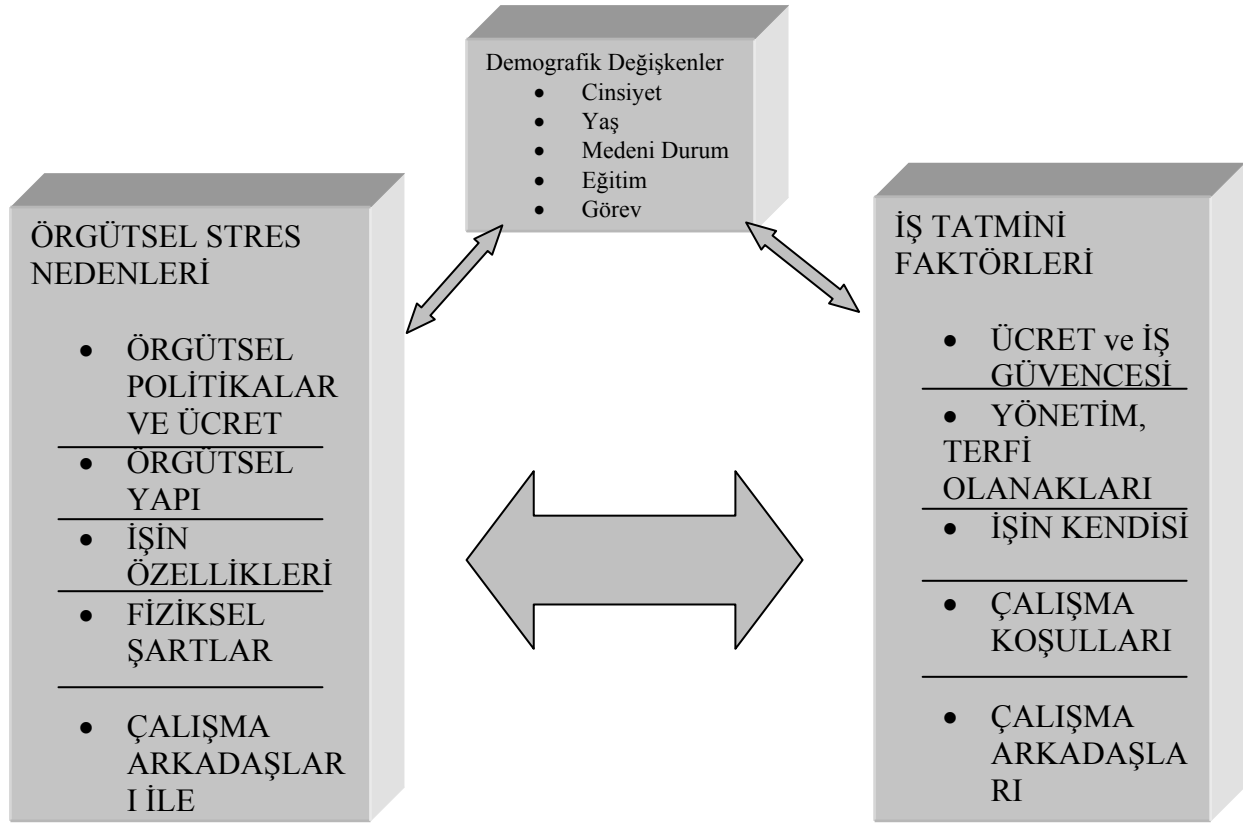
H1: Sağlık çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H0: Sağlık çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

H0: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermemektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi



Şekil 1. Araştırma Modeli

4.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmamızın evrenini, Sağlık Sektöründe faaliyet gösteren bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında sağlık sektörü çalışanlarından uzman doktor, asistan doktor, hemşire ve sağlık teknisyenleri değerlendirilmiştir. Anket uygulanırken kitlenin hepsine ulaşmak mümkün olmadığından ankete katılacak kişiler “Kolayda Örneklem” yöntemi ile belirlenmiştir. Belirlenen sağlık personeline toplam 580 anket dağıtılmıştır. Geri dönen ve sağlıklı olarak cevaplanan anket sayısı ise 502’dir. Anketlerin cevaplanma oranı %86,5’tir. Seçilen branşlarda çalışan sayısının toplam 1118 olduğu düşünüldüğünde, Bu 502 kişiden elde edilen sonuçların tüm kitleyi temsil gücüne sahip olduğu söylenebilir.

4.5.2. Veri ve Bilgi Toplama Aracı

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Soru formunun birinci bölümü, çalışanların demografik özelliklerine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. İkinci bölüm örgütsel stres düzeylerini belirlemeye yönelik 27 ifadeden oluşmaktadır ve 5 alt boyut içermektedir. Üçüncü bölüm ise, çalışanların iş tatmini düzeylerini belirlemeye yönelik 27 yargıdan oluşmakta ve 5 alt boyut içermektedir. Ankette toplam yargı sayısı 56'dır. İş stresi ve iş tatmini ve ölçekleri araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Ve ankette yargılara verilecek cevaplar için 5 aralıklı Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ifadelerin dağılımı aşağıdaki gibidir;

Önerme Sırası / Stres Kaynakları / Adet

- 1- 4 Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres nedenleri (4)
- 5- 9 Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri (5)
- 10-18 Yapılan işin özelliklerinden kaynaklanan stres nedenleri (9)
- 19- 23 Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri (5)
- 24- 27 Çalışma arkadaşları ile ilgili stres nedenleri (4)

Önerme Sırası / İş Tatmini Faktörleri / Adet

- 28- 31 İş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu (4)
- 32- 36 İş tatmininin yönetim ve terfi olanakları boyutu (5)
- 37- 45 İş tatmininin işin niteliği boyutu (9)
- 46- 50 İş tatmininin çalışma koşulları boyutu (5)
- 51-54 İş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu (4)

Ankette yargılara verilecek cevaplar için 5 aralıklı Likert Ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmeler “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Buna göre ölçekte alınan yüksek puan bireyin ilgili boyutta stres düzeyinin ve iş tatmin düzeyinin yüksek olduğunu, düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir.

4.5.2.1. Örgütsel Stres Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışanların örgütsel stres ilgili sorulan 27 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın algılanan örgütsel stres düzeyini yansıtan “kurum içinde algılanan örgütsel stres ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 27 ile

135 arasında değerler alabilmektedir ve daha yüksek bir puan daha stresli bir durumu göstermektedir. Puan azaldıkça ise daha göreceli olarak daha düşük bir stres düzeyine işaret etmektedir.

Öncelikle ölçekte yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını belirlemek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Kurum içinde algılanan örgütsel stres ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,80 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,91 < 1,00$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.²⁶⁷ Oluşturulan ölçeğin çalışanların stres düzeylerini ölçmede güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum içinde algılanan örgütsel stres düzeyini belirlemede kullanılan alt ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeyi Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi, Cronbach Alfa Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres	0,779	4
Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres	0,702	5
İşin özelliklerinden kaynaklanan stres	0,879	9
Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri	0,704	5
Çalışma arkadaşları ile ilgili stres	0,811	4

Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres ölçeği, örgütsel yapıdan kaynaklanan stres ölçeği, işin özelliklerinden kaynaklanan stres ölçeği, fiziksel şartlardan kaynaklanan stres ölçeği ve çalışma arkadaşları ile ilgili stres ölçeği güvenilir bulunmuştur.

4.5.2.2. İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışanların iş tatmini ile ilgili sorulan 27 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın iş tatmin düzeyini yansıtan “iş tatmin ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 27 ile 135 arasında değerler almaktadır ve daha yüksek bir puan daha olumlu bir tutumu göstermektedir. Yüksek puan çalışanın işinden tatmin olduğunun bir göstergesidir.

²⁶⁷ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara, 2006, s.405

İş tatmini ölçeği için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,60 < \text{Cronbach Alfa} = 0,713 < 0,90$ olarak bulunmuştur. Oluşturulan ölçeğin çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmede güvenilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmin düzeyini belirlemede kullanılan alt ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. İş Tatmini Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi, Cronbach Alfa Katsayıları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İş tatminin ücret ve iş güvencesi boyutu	0,712	4
İş tatmininin yönetim ve terfi olanakları boyutu	0,602	5
İş tatmininin işin özellikleri boyutu	0,708	9
İş tatmininin çalışma koşulları boyutu	0,647	5
İş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu	0,682	4

4.5.3. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada elde edilen sonuçların bir kısmı frekans dağılımları, ortalama ve standart sapma değerleri ile sunulmuştur. Sonuçların çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi ve Kruskal Wallis-H Testi ile analiz edilmiştir. Ana hipotezlerin test edilmesi amacıyla Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Analizler SPSS 13.0 istatistik paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.6. Bulgular ve Değerlendirme

Çalışmamızda, sağlık sektörü çalışanlarını etkileyen örgütsel stres kaynaklarının incelenmesi ve bu stres kaynaklarının iş tatminleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 502 sağlık sektörü çalışanından elde edilen veriler analiz edilerek bulgular yorumlanmıştır. Öncelikle araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine yer verilmiş, ardından çalışmanın ana sorusuna yanıt aramak üzere çalışanların örgütsel stres düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri belirlenerek aralarında ilişki olup olmadığına bakılmış ve bunun yanı sıra örgütsel stres ve iş tatmininin her biri 5'er boyutta ele alınarak boyutlar arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Daha sonra örgütsel stres düzeylerinin ve iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.6.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında sağlık sektörü çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve görev alanlarına göre dağılımları incelenmiş ve bu başlıklarla ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyete göre dağılımı Tablo3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	304	60,6
Erkek	198	39,4
Toplam	502	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %60,6'sı (304 kişi) kadın, %39,4'ü ise (198 kişi) erkektir. Yaklaşık olarak her 10 sağlık çalışanından 6'sının kadın olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle katılımcı hemşirelerin genelinin kadın olduğu düşünüldüğünde normal olarak, kadınların erkeklere nispeten daha fazla olduğu sonucunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Tablo 4. Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-24	30	6,0
25-34	306	61,0
35-44	131	26,1
44 üzeri	35	7,0
Toplam	502	100,0

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının %6'sı (30 kişi) 18-24 yaş, %61'i (306 kişi) 25-34 yaş, %26,1'i (131 kişi) 35-44 yaş grubunda olup %7'si ise 44 yaş üzerinde olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık çalışanlarının büyük bir çoğunluğu orta yaş grubunda yer almaktadır. Aynı zamanda yarısından fazlası orta altı olarak adlandırılabilir 25-34 yaş aralığındadır (Tablo 4).

Tablo 5. Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	238	47,4
Evli	228	45,4
Dul-Boşanmış	36	7,2
Toplam	502	100,0

Tablo 5'de görüldüğü gibi sağlık çalışanlarının %45,4'ü (228 kişi) evli, %47,4'ü (238 kişi) bekârdır. Dul ya da boşanmış olanların oranı ise %7,2'dir. Evli olan çalışanlar ile bekâr çalışanların oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgu çalışanların yarısından fazlasının 25-34 yaş grubunda olduğu bulgusu ile paralellik göstermektedir.

Tablo 6. Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
Lise	43	8,6
Önlisans	120	23,9
Lisans	74	14,7
Yüksek lisans	36	7,2
Doktora	229	45,6
Toplam	502	100,0

Uygulama alanına giren hastane çalışanlarının eğitim düzeyleri incelendiğinde; %8,6'sı (43 kişi) lise, %23,9'unun (120 kişi) önlisans, %14,7'sinin (74 kişi) lisans ve

%7,2'sinin (36 kişi) yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 6). Sağlık sektörü çalışanlarının önemli bir kısmının doktorlardan oluştuğu düşünüldüğünde katılımcıların yaklaşık olarak yarısının doktora mezunu olduğunun tespit edilmesi beklenen bir sonuçtur.

Tablo 7. Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde (%)
Uzman Doktor	64	12,7
Asistan Doktor	165	32,9
Hemşire	196	39,0
Sağlık teknisyeni	77	15,3
Toplam	502	100,0

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev alanlarına göre dağılımları incelendiğinde; %12,7'sinin (64 kişi) uzman doktor, %32,9'unun (165 kişi) asistan doktor, %39'unun (196 kişi) hemşire ve %15,3'ünün (77 kişi) sağlık teknisyeni olduğu gözlemlenmiştir (Tablo 7).

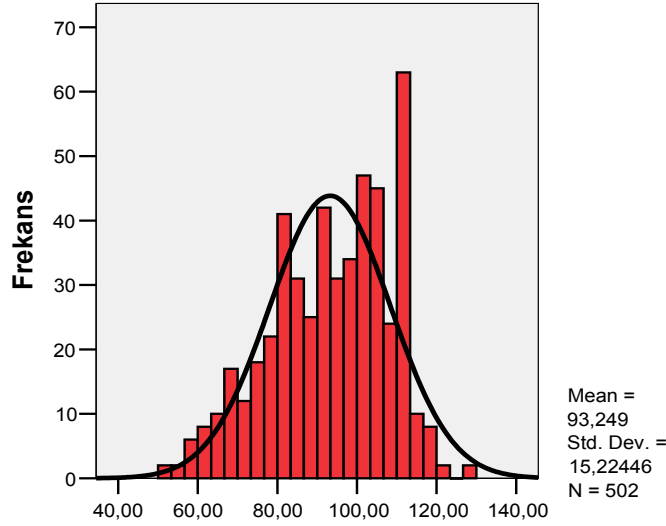
4.6.2. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Bulgular

Sağlık sektörü çalışanlarının stres düzeylerinin belirlenmesi amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “ 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların örgütsel stres ilgili sorulan 27 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın algılanan örgütsel stres düzeyini yansıtan “kurum içinde algılanan örgütsel stres ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 27 ile 135 arasında değerler alabilmektedir ve daha yüksek bir puan daha stresli bir durumu göstermektedir. Puan azaldıkça ise daha göreceli olarak daha düşük bir stres düzeyine işaret etmektedir.

Tablo 8. Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Hata
502	51	128	93,25	15,22

Tablo 8’de görüldüğü gibi; araştırmaya katılan 502 sağlık çalışanının örgütsel stres ölçek ortalaması 93,25 ve standart sapması ise 15,22’dir. Çalışanların puanları 51 ile 128 arasında değişmektedir. Çıkan sonuç doğrultusunda, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgütsel stres düzeylerinin, ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.



Şekil 2. Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Düzeyine Ait Histogram

Şekil 2’de görüldüğü gibi, sağlık sektörü çalışanlarının stres puanları normal dağılım eğrisi ile paralellik göstermemektedir. Yoğunluk orta ve yüksek değerlerdedir. Hastane çalışanlarının algılanan örgütsel stres puanları sola çarpık bir dağılım sergilemektedir. Genel olarak bu durum, çalışanların stres puanlarının ortalamanın üzerinde bir değerde olduğunu göstermektedir.

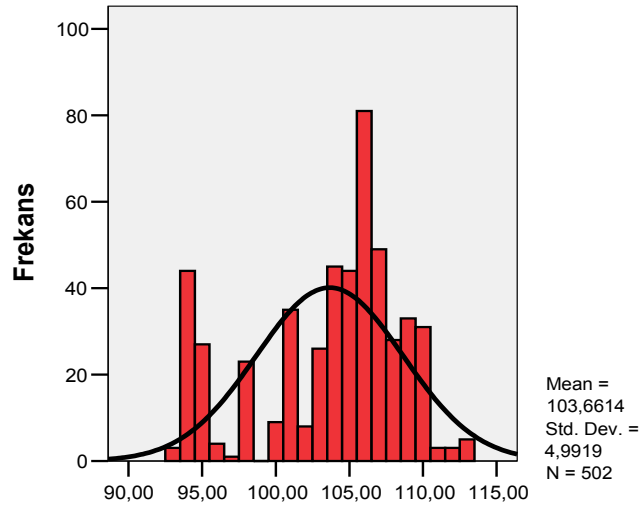
4.6.3. Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Bulgular

Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla çalışanlardan likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorularını “ 5: Kesinlikle Katılıyorum, 4:Katılıyorum, 3: Kararsızım, 2: Katılmıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışanların iş tatmini ilgili sorulan 27 adet soruya verdikleri yanıtlardan hareketle puanları toplanarak her bir çalışanın iş tatmin düzeyini yansıtan “iş tatmin ölçeği” oluşturulmuştur. Ölçek, 27 ile 135 arasında değerler almaktadır ve daha yüksek bir puan daha olumlu bir tutumu göstermektedir. Yüksek puan çalışanın işinden tatmin olduğunun bir göstergesidir.

Tablo 9. İş Tatmini Ölçeğine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini Ölçeği				
N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Hata
502	93	113	103,661	4,991

Araştırmaya katılan 502 çalışanın iş tatmini ölçek ortalaması 103,66 ve standart sapması ise 4,99'dur. Çalışanların puanları 93 ile 113 arasında değişmektedir (Tablo 9).Sonuç doğrultusunda, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir.



Şekil 3. İş Tatmin Ölçeğine Ait Histogram

Histogramda (Şekil 3) görüldüğü gibi, sağlık sektörü çalışanlarının tatmin puanları normal dağılım eğrisi ile paralellik göstermemektedir. Yoğunluk yüksek değerlerdedir. Sağlık sektörü çalışanlarının iş tatmini puanları sola çarpık bir dağılım sergilemektedir. Genel olarak bu durum çalışanların iş tatmin puanlarının yüksek olduğunu bir başka deyişle iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.6.4. Örgütsel Stres Düzeyleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile iş tatminlerine ilişkin hipotezler test edilmiştir. Korelasyon analizinde kullanılacak yöntemlerin belirlenebilmesi amacıyla örgütsel stres ve iş tatmini alt boyutlarının normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Algılanan Örgütsel Stres Kaynakları ve İş Tatmini Faktörleri Normallik Testleri

	Kolmogorov-Smirnov Z	Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)
Örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres nedenleri	2,87	0,00
Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres nedenleri	1,95	0,00
İşin özelliklerinden kaynaklanan stres nedenleri	2,94	0,00
Fiziksel şartlardan kaynaklanan stres nedenleri	3,06	0,00
Çalışma arkadaşları ile ilgili stres nedenleri	3,54	0,00
İş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu	4,28	0,00
İş tatmininin işin özellikleri boyutu	4,44	0,00
İş tatmininin yönetim ve terfi boyu	4,25	0,00
İş tatmininin çalışma koşulları boyutu	5,10	0,00
İş tatmininin çalışma arkadaşları boyutu	5,40	0,00

Her bir boyut için yapılan normallik testlerine göre tüm boyutlarda $p < \alpha = 0,05$ sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla değişkenler normal dağılım varsayımını sağlamadığından bu değişkenler ile yapılan ilişki analizlerinde Sperman Korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Analizlerde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra, örgütsel stres ve işi tatmini ilişkisiyle ilgili ana hipotez ve alt boyutlarla ilgili diğer hipotezler değerlendirilmiştir.

H1: *Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde algıladıkları örgütsel stres düzeyleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.* (araştırmanın temel hipotezi)

Tablo 11. Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,405	0,012	502

Tablo 11’de görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r = -0,405$ ve anlamlılık düzeyi $p = 0,012$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, örgütsel stres düzeyi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişkidir. Çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri

azalmaktadır. Sonuç olarak H1 hipotezimiz bir başka ifade ile araştırmanın temel hipotezi desteklenmektedir.

İki ana değişken arasında tespit edilen ilişki sonrasında, alt boyutlar arasındaki ilişki incelenmiş ve hipotezler değerlendirilmiştir.

H1: *Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde uygulanan örgütsel politikalar ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin ücret ve iş güvencesi boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 12. Örgütsel Politikalar ve Ücretten Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Tatmininin Ücret ve İş Güvencesi Faktörü Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,382	0,001	502

Tablo 12’de görüldüğü gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,382$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,001$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $p=0,001 < \alpha=0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir. Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyi ile ücret ve iş güvencesi boyutlarından duydukları iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü ve ortalamanın altındadır. Çalışanların örgütsel politikalardan ve ücretten kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça ücret ve iş güvencesi konusunda tatmin düzeyleri azalmaktadır.

H1: *Sağlık sektörü çalışanlarının kurumun örgütsel yapısından kaynaklanan stres düzeyleri ile yönetim ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 13. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Düzeyi ile İş Tatmininin Yönetim ve Terfi Olanakları Faktörü Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,312	0,003	502

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=-0,312$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,003$ olarak elde edilmiştir. 0,05 anlam düzeyinde, $p=0,003 < \alpha=0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir (Tablo 13). Dolayısıyla test

sonucu; sağlık sekt6r6 7alışanlarının 6rg6tsel yapıdan kaynaklanan stres d6zeyi ile y6netim ve terfi olanaklarından duydukları iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu g6stermektedir. Aralarındaki ilişki negatif y6nl6 ve ortalamanın altındadır. 7alışanların 6rg6tsel yapıdan kaynaklanan stres d6zeyleri arttık7a, y6netim ve terfi olanakları konusundaki tatmin d6zeyleri azalmaktadır.

H1: *Sağlık sekt6r6 7alışanlarının yaptıkları işin 6zelliklerinden kaynaklanan stres d6zeyi ile yaptıkları işin niteliğinden duydukları iş tatmin d6zeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 14. Yapılan İşin 6zelliklerinden Kaynaklanan Stres D6zeyi ve İş Tatmininin Yapılan İşin Niteliği Fakt6r6 Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,418	0,002	502

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna g6re; $r = -0,418$ ve anlamlılık d6zeyi $p = 0,002$ olarak bulunmuştur. $0,05$ anlamlılık d6zeyinde $p = 0,002 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir.(Tablo 14). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sekt6r6 7alışanlarının yapılan işin 6zelliğinden kaynaklanan stres d6zeyleri ile iş tatmininin işin niteliği fakt6r6 arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu g6stermektedir. Aralarındaki ilişki negatif y6nl6 ve orta d6zeye yakındır. 7alışanların yapılan işin 6zelliklerinden kaynaklanan stres d6zeyleri arttık7a işin niteliğinden duydukları tatmin d6zeyleri azalmaktadır.

H1: *Sağlık sekt6r6 7alışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres d6zeyleri ile 7alışma koşullarından duydukları iş tatmin d6zeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 15. İş Ortamındaki Fiziksel şartlardan Kaynaklanan Stres D6zeyi ve İş Tatmininin 7alışma Koşulları Boyutu Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
-0,413	0,000	502

Tablo 15’de g6r6ld6đ6 gibi, iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna g6re; $r = -0,413$ ve anlamlılık d6zeyi $p = 0,000$ olarak elde edilmiştir. $0,05$ anlam d6zeyinde, $p = 0,00 < \alpha = 0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmektedir.

Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyi ile iş tatmininin çalışma koşulları boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü ve orta düzeye yakındır. Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma koşulları konusunda tatmin düzeyleri azalmaktadır.

H1: *Sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyleri ile iş tatmininin çalışma arkadaşları unsurundan duydukları iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Tablo 16. Kurum İçinde Çalışanlar Arasındaki İlişkilerden Kaynaklanan Stres Düzeyi ve İş Tatminin Çalışma Arkadaşları Boyutu Arasındaki İlişki

Spearman Korelasyon	P	N
0,070	0,118	502

İki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analizinin sonucuna göre; $r=0,070$ ve anlamlılık düzeyi $p=0,118$ olarak elde edilmiştir. $0,05$ anlam düzeyinde, $p=0,118 > \alpha=0,05$ olduğundan H1 hipotezimiz desteklenmemektedir (Tablo 16). Dolayısıyla test sonucu; sağlık sektörü çalışanlarının kurum içinde çalışanlar arasındaki ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi ile iş arkadaşlarından duydukları iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir.

4.6.5. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Stres Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre incelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların stres düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi için kurum içinde algılanan örgütsel stres ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17. Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği Normallik Testi

Kurum İçinde Algılanan Örgütsel Stres Ölçeği	
N	502
Kolmogorov-Smirnov Z	1,862
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,002

Değişken normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır.

Analizlerde kullanılacak yöntem belirlendikten sonra, örgütsel stres ve demografik değişkenlerle ilgili hipotez değerlendirilmiştir.

H1: Sağlık çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18. Sağlık Çalışanlarının Cinsiyete Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Kadın	304	303,16	14392,5	0,000
	Erkek	198	242,19		
	Toplam	502			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır (Tablo 18). Test sonucuna göre; $p=0,000 < \alpha = 0,05$ (U test istatistiği: 14784,5; z: - 9,642) olduğundan H1 hipotezi kabul edilir, örgütsel stres düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Erkeklerin örgütsel stres ölçeği puanlarına ait sıra ortalaması 242,19 iken kadınların 303,16'dır. Ölçek puanlarına ait sıra ortalamalarından hareketle daha yüksek puan daha yüksek strese işaret ettiğinden sağlık sektöründe çalışan kadınların stres düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 19. Sağlık Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Yaş	18-24	30	426,53	61,092	0,000
	25-34	306	256,25		
	35-44	131	222,99		
	44 üzeri	35	166,63		
	Toplam	502			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır(Tablo 19,Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22)

Çeşitli özelliklere göre stres düzeylerinde farklılık tespit edilen gruplar sıra ortalamaları değerlendirilerek belirlenmiştir. 18–24 yaş arasında olanların örgütsel stres puanlarının sıra ortalaması 426,53; 25–34 yaş grubunun 256,25; 35–44 yaş grubunun 222,99 ve 44 yaş üzerinde olanların ise 166,63’tür. Dolayısıyla yaş ile stres düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu görülmektedir. Stres düzeyi en yüksek çalışanlar 18–24 yaş grubunda iken, stres düzeyi en düşük olanlar 44 yaş üzeri çalışanlardır. Yaş arttıkça sağlık sektörü çalışanlarının stres düzeyi azaldığı söylenebilir.

Tablo 20. Sağlık Çalışanlarının Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>KATEGORİ</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>p</i>
<i>Medeni Durum</i>	Bekar	238	268,26	6,637	0,036
	Evli	228	233,66		
	Dul-Boşanmış	36	253,68		
	Toplam	502			

Çalışanların stres medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde; bekârların stres düzeylerinin (sıra ortalaması 268,26) evli olan çalışanlardan (sıra ortalaması 233,66) daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir(Tablo 20).

Tablo 21. Sağlık Çalışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>KATEGORİ</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>p</i>
<i>Eğitim Düzeyi</i>	Lise	43	311,51	335,922	0,000
	Önlisans	120	352,43		
	Lisans	74	372,73		
	Yüksek Lisans	36	387,94		
	Doktora	229	223,62		
	Toplam				

Çalışanların stres düzeyleri eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde; lise mezunlarının örgütsel stres puanlarının sıra ortalamasının 311,51; önlisans mezunlarının 352,43; lisans mezunlarının 387,73; yüksek lisans mezunlarının 376,94 ve doktora mezunlarının ise 223,6 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak en stresli grubun lisans mezunları olduğu tespit edilmektedir. Bunu sırasıyla yüksek lisans

mezunları, ön lisans mezunları ve lise mezunları izlemektedir. En az stres düzeyine sahip grup ise doktora mezunlarıdır (Tablo 21)

Tablo 22. Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Örgütsel Stres Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Görev Alanı	Uzman Doktor	64	63,94	347,029	0,000
	Asistan Doktor	165	146,74		
	Hemşire	196	370,31		
	Sağlık teknisyeni	77	329,47		
	Toplam	502			

Stres düzeyleri görev alanlarına göre incelendiğinde; en stresli çalışan grubunun hemşireler (sıra ortalaması 370,31) olduğu tespit edilmektedir(Tablo 22). Bu bulgu hemşirelerin büyük bir kısmının bayan olduğu düşünüldüğünde kadınların erkeklerden daha stresli oldukları bulgusu ile örtüşmektedir. Bu paralellik araştırma bulgularının tutarlılığını göstermesi açısından önemlidir. Hemşireleri sırasıyla sağlık teknisyenleri (sıra ortalaması 329,47) ve asistan doktorlar (sıra ortalaması 146,74) izlemektedir. Stres düzeyi en düşük olan kesim ise uzman doktorlardır (sıra ortalaması 63,94).

4.6.6. Sağlık Sektörü Çalışanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular:

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve görevlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi için iş tatmini ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Değişken normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır(Tablo 23).

Tablo 23. İş Tatmini Ölçeği Normallik Testi

İş Tatmini Ölçeği	
N	502
Kolmogorov-Smirnov Z	3,775
Çift taraflı kuyruk olasılığı (p)	0,000

Kullanılacak yöntem belirlendikten sonra iş tatmini ve demografik değişkenlerle ilgili hipotez değerlendirilmiştir.

H1: Sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık göstermektedir.

Tablo 24. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Cinsiyete Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Mann Whitney-U Testi

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Kadın	304	250,597	29821,5	0,862
	Erkek	198	252,886		
	Total	502			

Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Mann Whitney-U testi kullanılmıştır. Test sonucuna göre; $p=0,862 > \alpha = 0,05$ (U test istatistiği: 2921,5; z: -0,174) olduğundan H1 hipotezi kabul edilmez, cinsiyete göre farklılık yoktur (Tablo 24).

Tablo 24’de görüldüğü gibi kadınların ve erkeklerin iş tatmin puanları sıra ortalamaları birbirine oldukça yakındır, aradaki fark istatistiksel olarak da anlamsız bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Tablo 25. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Yaşlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Yaş	18-24	30	202,167	7,858	0,049
	25-34	306	258,033		
	35-44	131	237,298		
	44 üzeri	35	289,829		
	Toplam	502			

Çalışanların örgütsel stres düzeylerinin yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine ve görev alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testinden yararlanılmıştır(Tablo 25, Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28).

Tablo 25’e göre iş tatmin düzeylerinde farklılık tespit edilen gruplar, sıra ortalamaları değerlendirildiğinde şu şekildedir; 18-24 yaş arasında olanların iş tatmin puanlarının sıra ortalaması 202,167; 25-34 yaş grubunun 258,033; 35-44 yaş grubunun 237,298 ve 44 yaş üzerinde olanların ise 289,829’dur. Dolayısıyla iş tatmin düzeyi en yüksek çalışanlar 44 yaş üzerindekiilerdir. Bunu sırasıyla; 25-34 yaş grubu

Çalışanları ve 35-44 yaş grubu çalışanları izlemektedir. Sağlık sektörü çalışanları arasında iş tatminin en düşük olduğu grubun 18-24 yaş arası genç çalışanlar olduğu tespit edilmektedir. Bu sonuç iş hayatına yeni atılan bu kesimin beklentilerinin yüksek olduğunu izlenimini vermektedir.

Tablo 26. Sağlık alışanlarının Medeni Durumlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

<i>DEğİşKEN</i>	<i>KATEGORİ</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>p</i>
<i>Medeni Durum</i>	Bekar	238	256,553	4,908	0,086
	Evli	228	239,575		
	Dul-Boşanmış	36	293,625		
	Toplam	502			

Çalışanların iş tatminleri medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde; test sonucu elde edilen p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan H1 hipotezi reddedilir(Tablo 26). Ancak bu bulgular %90 güven aralığında anlamlı kabul edilebilir.

Tablo 27. Sağlık alışanlarının Eğitim Düzeylerine Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

<i>DEğİşKEN</i>	<i>KATEGORİ</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>p</i>
<i>Eğitim Düzeyi</i>	Lise	43	298,349	17,107	0,002
	nlisans	120	281,338		
	Lisans	74	242,108		
	Yüksek Lisans	36	195,528		
	Doktora	229	238,902		
	Toplam				

Eğitim düzeyine göre iş tatminleri incelendiğinde; iş tatmin düzeyi en yüksek olan grubun lise mezunları (sıra ortalaması 298,349) olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla n lisans (sıra ortalaması 281,338), lisans (sıra ortalaması 242,391) ve doktora mezunları (sıra ortalaması 238,902) izlemektedir. İş tatmini en düşük olan kesim ise yüksek lisans mezunu (sıra ortalaması 195,528) sağlık çalışanlarıdır (Tablo 27).

Tablo 28. Sağlık Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

<i>DEĞİŞKEN</i>	<i>KATEGORİ</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ortalaması</i>	<i>Ki-kare</i>	<i>p</i>
<i>Görev Alanı</i>	Uzman Doktor	64	289,859	6,505	0,089
	Asistan Doktor	165	249,391		
	Hemşire	196	259,699		
	Sağlık teknisyeni	77	268,097		
	Toplam	502			

Çalışanların iş tatminleri görev alanlarına göre değerlendirildiğinde; test sonucu elde edilen p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan H1 hipotezi reddedilir(Tablo 28). Ancak bu bulgular %90 güven aralığında anlamlı kabul edilebilir.

4.6.7. Diğer Bulgular

Örgütsel stres düzeyi ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görüldüğünden, söz konusu bu durumun çalışanların görev alanlarına göre farklılık gösterebileceğinden hareketle her bir alanda faaliyet gösteren sektör çalışanları için stres ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 29’da sunulmaktadır.

Tablo 29. Sağlık Sektörü Çalışanlarının Görev Alanlarına Göre Örgütsel Stres Düzeyi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

<i>Görev</i>	<i>Spearman Korelasyon</i>	<i>p</i>	<i>N</i>
Uzman Doktor	-0,323	0,048	64
Asistan Doktor	-0,511	0,011	165
Hemşire	-0,532	0,001	196
Sağlık Teknisyeni	-0,357	0,034	77

Test sonuçları, görev alanlarına göre incelendiğinde de 0,05 anlam düzeyinde çalışanların stres düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında ilişki olduğu tespit edilmektedir(Tablo 29). Korelasyon katsayıları; uzman doktorlar için $r=-0,323$, asistan doktorlar için $r=-0,511$, hemşireler için $r=-0,532$ ve sağlık teknisyenleri için $r=-0,357$ olarak elde edilmiştir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü asistan doktorlar ve hemşireler için orta düzeyde, uzman doktorlar ve sağlık teknisyenleri için zayıf düzeydedir. Hem uzman doktorların, hem asistanların, hem hemşirelerin hem de

sağlık teknisyenlerinin örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Doktorlar, hemşireler ve teknisyenlerin örgütsel stres düzeyleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin derecesi karşılaştırıldığında hemşirelerde, örgütsel stresin iş tatminleri açısından önemli rol oynadığı dikkat çekmektedir.

5. SONUÇ

Bu araştırmanın amacı sağlık sektöründe çalışan doktor, hemşire ve sağlık teknisyenlerinin iş stresi düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve iş stres ve iş tatmin düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve görev alanlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Araştırmanın kapsamında oluşturulan anket Sağlık Bakanlığına bağlı İstanbul İli Anadolu yakasının üç büyük hastanesinden birinde uygulanmıştır.

Araştırma 502 sağlık sektörü çalışanın katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 64'ü uzman doktor, 165'i asistan doktor, 196'sı hemşire ve 77'si de sağlık teknisyeninden oluşmaktadır. Diğer unvanlarda çalışanlar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Araştırmanın bulguları beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve görev alanı gibi sorulara verilen cevaplarda, her demografik özellik kendi içinde ve yüzdesel olarak değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularının ikinci bölümünde sağlık çalışanlarının örgütsel stres düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve inceleme sonucunda çalışanların örgütsel stres düzeylerinin ortalamanın üzerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Üçüncü bölümde sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda çalışanların yüksek tatmine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum, çalışanların mesleklerinin niteliği ve hayatı koruma ve kurtarma misyonuna sahip olmaları, kamu kurumuna ait bir hastanede çalışıyor olmanın verdiği iş güvencesi, yaptıkları işte ideal bir bakış açısı benimsemeleri, stresleri yüksek olsa da işlerini seviyor olmalarını ve bu anlamda iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlamaktadır diyebiliriz. Burada stresin en üst noktada değil, ortalamanın üzerinde olması da, stresin mesleğin niteliği gereği çalışanlarca kontrol edilmeye çalışıldığı ve stresli çalışma koşullarının mesleğin gereği olarak kabul edildiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma bulgularının dördüncü bölümünde, örgütsel stres düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiye ait bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, iki değişken arasında negatif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel stres düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeyleri azalmaktadır. Sonuç olarak araştırmanın temel hipotezi desteklenmektedir.

Günümüz koşullarında stresten uzak kalmak ya da bundan etkilenmemek mümkün değildir. Özellikle çalışma ortamı bir sağlık alanı ise, stres kaçınılmaz olmaktadır. Araştırma sonucu, sağlık çalışanlarının yaşadığı stres sebebiyle işlerinden tam anlamıyla memnun olamadıklarını göstermektedir. Özellikle çalışma şartlarının zorluğu, vardiyalı çalışma düzeni, durumu ölümcül olan hastalarla bir arada olma, hastaların sorunları nedeniyle yaşanan yoğun stres, hasta yakınlarıyla yaşanan çatışmalar, hafta sonu/tatil günleri çalışma zorunluluğu, yeterli takdir edilmeme, ısıtma ve havalandırma yetersizlikleri gibi birçok sebep çalışanların memnuniyetini düşürmektedir.

Araştırmada ayrıca örgütsel stres ve iş tatmini alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre; örgütsel stres faktörlerinden örgütsel politikalar ve ücret faktörleri ile iş tatmininin ücret ve iş güvencesi faktörleri arasında negatif yönlü ve ortalamanın altında ilişki saptanmıştır.

İş tatmini konusunda iş görenin kişisel özellikleri kadar kurumun işleyiş ve politikaları da önemli rol oynamaktadır. Çalışan insanların çalışma ortamlarından ve çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle kurum ile bütünleşmedikleri, verimli çalışmadıkları ve tatminsiz oldukları bilinmektedir.

Sağlık çalışanlarının hastane yönetimlerinden en büyük beklentileri; adil ücret sisteminin sağlanması, adil bir performans değerlendirme sisteminin gerçekleşmesi, uygulanan kuralların katı olmaması, prosedür uygulamalarında çalışanlar arasında adaletin gerçekleştirilmesi gibi çalışan tatminini artırıcı düzenlemeleri yerine getirmeleridir. Bunların gerçekleşmemesi aynı zamanda, çalışanların iş stresini artırıcı faktörlerdir.

Araştırmada örgütsel stres faktörlerinden örgütsel yapı ile iş tatmininin yönetim ve terfi olanakları faktörleri arasında negatif yönlü ve ortalamanın altında ilişki gözlemlenmiştir. Yine aynı şekilde örgütsel stres faktörlerinden işin özellikleri ile iş

tatmininin işin niteliği faktörleri arasında da negatif yönlü, ve orta düzeye yakın bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların örgütsel yapıdan ve işin özelliklerinden kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça işin niteliği, yönetim ve terfi olanakları konusunda tatmin düzeyleri azalmaktadır diyebiliriz.

Çalışanın işin yapısı ile ilgili stres düzeyinin artması gerek işin çevresinden gerekse işin içeriğinden duyduğu iş tatminini azaltmaktadır. Çalışanlar; takdir edildiği, kararlara katıldığı, terfi olanağını görebildiği ve yükselme politikasının adil olduğuna inandığı oranda işinden tatmin sağlamaktadır. Ancak terfi etmenin anlamı bireyden bireye değişebilmektedir. Yükselme, bir bireye göre yüksek kazancı ifade ederken, diğerine göre daha yüksek toplumsal statü elde etme anlamına gelebilmektedir.

Bunun yanında çalışanların yapılan işin özelliği içinde; vardiyalı çalışma düzeni ve nöbet sonrası izin hakkının olmaması, aşırı iş yükü (özellikle acil servis çalışanlarında), hasta memnuniyetsizliği ve şikâyet edilme korkusu, tehlikeli çalışma ortamı (radyasyon çalışma alanı), vardiyalı çalışmalarda hastaneye ulaşımında güçlük çekmeleri gibi etmenler , çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkileyen stres faktörleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel stres faktörlerinden fiziksel şartlar ile iş tatmininin çalışma koşulları faktörü arasındaki ilişki incelendiğinde ise, negatif yönlü ve orta düzeye yakın bir ilişki gözlemlenmiştir. Çalışanların iş ortamındaki fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyleri arttıkça çalışma koşulları konusunda tatmin düzeyleri azalmaktadır.

Sıcak veya soğuk çalışma ortamı, çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, mevcut ekipmanın eksik, bozuk veya eski olması, çalışma odalarının yetersiz sayıda ve bazılarının çalışmaya uygun olmaması, dinlenme odalarının mevcut olmaması, havalandırma sistemlerinin yeterli olmaması, enfeksiyon ve mikrop kapma olasılığının yüksek olması gibi faktörlerin, çalışanların iş tatminlerini olumsuz etkileyen stres faktörlerinden oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmada örgütsel stres faktörlerinden çalışanlar arası ilişkiler faktörü ile iş tatmininin çalışma arkadaşları faktörü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanların kamu sektörüne ait bir hastanede çalıştıkları göz önüne alındığında, özellikle çalışanların sahip oldukları iş güvencesi, çalışma arkadaşları arasındaki rekabeti azaltmakta ve arkadaş ilişkilerinin daha samimi

olmasını sağlamaktadır diyebiliriz. Bunun yanında sağlık hizmetlerinin, ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmesi de sağlık çalışanlarının birbirleriyle daha yakın ilişkiler kurmasını sağlamaktadır.

Araştırma bulgularının beşinci bölümünde, örgütsel stres düzeylerinin demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışanların stres düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla stres yaşadıkları söylenebilir.

Çalışmada ortaya çıkan bu anlamlı farklılık, katılımcıların önemli bir kısmının hemşire olduğu düşünüldüğünde ve yine diğer branşlardaki bayan çalışanlar için de geçerli olduğu varsayıldığında; çalışma koşullarının ağır olması, özellikle acil servislerde ölümcül yaralanmaları olan hastalarla bir arada olmak, problemlili hasta yakınlarıyla muhatap olmak, nöbet sonrasında izin kullanamamak, emir komuta zinciri içersindeki anlaşmazlıklar gibi problemler, duygusal yapısı hassas olan bayan çalışanları daha çok etkilemekte ve bu durum iş streslerini arttırabilmektedir.

Çalışanların iş stres düzeyleri yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde; genç çalışanların stres düzeylerinin en yüksek olduğu, yaş grupları yükseldikçe stresin azaldığı gözlemlenmiştir. Dolayısıyla yaş ile stres düzeyleri arasında ters bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durum genç çalışanların beklentilerinin fazlalığı, çalıştıkları kuruma ve mesleğe oryantasyon sürecinin çok başında olmaları, meslekte daha az deneyimli olmaları, tahammül eşiklerinin daha düşük olması,(özellikle iş yükünün çok ağır olduğu acil serviste 24 saatlik çalışma sürelerinin varlığı) gibi nedenlerle açıklanabilir. İleri yaşlarda hem kurumu hem mesleği benimsemiş olmanın, kabullenmenin artmasının, iş tecrübesi ve zaman içinde yaşanan olayların rutin hale gelerek duygusal hislerde baskılanma olmasının, stresin daha az hissedilmesinde etkin olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışanların stres düzeyleri, medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde; evli çalışanların stres düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, özellikle çocuklu evliliklerde ebeveynlerin belli bir stres eşiği üzerinde olmaları ile açıklanabilir.

Eğitim durumlarına göre değerlendirme yapıldığında ise, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça stres düzeylerinde artış gözlemlenmiş, sadece doktora mezunlarının stres düzeyleri düşük çıkmıştır. Doktora mezunlarının, diğer bir deyişle

doktorların, en üst noktada beklentileri karşılandığı ve rekabet durumu kalmadığı için daha az stresli oldukları söylenebilir.

Diğer yüksek eğitimli çalışanlarda; mesleğin dışında başka branşlarda eğitim alan veya kendi mesleğini geliştirmek adına yüksek eğitim alan çalışanların, hastane içinde istedikleri birimlerde çalıştırılmamaları, ayrıca bu çalışanların muhataplarının tam olarak kim olduğunu bilmemeleri veya terfi etme ve birim değiştirme için neler yapmaları gerektiğine dair bilgilere yeterince ulaşamamaları, stres düzeylerinin artmasında etkili olabilmektedir.

Stres düzeyleri görev alanlarına göre incelendiğinde; en stresli çalışan grubunun hemşireler olduğu gözlemlenmiştir. Hemşirelik, yüksek düzeyde mesleki beceri, ekip çalışması ve 24 saat boyunca hizmet vermeyi gerektiren; bu özellikleri nedeniyle çok çeşitli iş ortamı stresinin ve duygusal tükenmenin sıkça yaşandığı bir meslek olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda herhangi bir bireyin sosyal yaşamını iş yaşamından tamamen ayırabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle hemşirelik mesleğini seçen kadınlar; bir yandan kadın/anne/eş olmak, diğer yandan hem evinde hem de iş yaşamlarında çeşitli sorumluluklara sahip olmak gibi birbirinden farklı birçok sosyal rolü üstlendikleri için ruhsal bunalımlar açısından risk altında kalmaktadırlar. Hemşireleri sırasıyla sağlık teknisyenleri ve asistan doktorlar izlemektedir.

Yapılan gözlemler sonucunda, teknisyenler içinde özellikle radyoloji teknisyenlerinin radyasyonlu alan içinde çalışmaları, genellikle hastanelerde en alt katta güneş ışığı almayan, oldukça gürültülü ortamlarda çalışmak zorunda kalmaları, hafta sonu/tatil günlerinde çalışma önemli stres nedenlerinden sayılabilmektedir. Anestezi teknisyenleri için, verilecek anestezi dozlarının hastaya göre ayarlanması oldukça büyük stres nedenidir. Laboratuvar teknisyenleri açısından en önemli problem ise alınan kan, idrar ve diğer kültürlerin incelenmesi sırasında enfeksiyon kapma olasılığıdır diyebiliriz.

Asistan doktorların uzman doktorlara göre daha stresli olmalarında uzun çalışma saatleri, nöbet sayılarının çok olması, nöbet ertesi izin kullanma hakkının olmaması, nöbet ertesi cerrahi branşlarda ameliyat ekibinde olma zorunluluğu, sorumluluk fazlalığı, hafta sonları/tatil günlerinde çalışma gibi durumlar etkili olabilmektedir.

Araştırma bulgularının altıncı bölümünde, iş tatmin düzeylerinin demografik değişkenlerle arasında fark olup olmadığına bakılmıştır. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında bir farklılığın olmadığı gözlemlenmiştir.

İş tatmin düzeyleri yaş gruplarına göre değerlendirildiğinde; genç çalışanların iş tatmin düzeylerinin en düşük olduğu gözlemlenmiştir. Genç çalışanların beklentilerinin yüksek olması ve sahip oldukları enerjiyi tam olarak kullanamadıklarını düşünmeleri iş tatminlerini azaltabilmektedir. İleri yaşlarda ise, beklentilerin daha düşük ve gerçekçi seviyelerde olması, çalışanların iş koşullarına kendilerini daha iyi alıştırmış olmaları gibi nedenlerle iş tatminlerinin yüksek çıkması olası bir sonuçtur.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri eğitim durumlarına göre değerlendirildiğinde; iş tatmin düzeyi en yüksek olan grubun lise mezunları, en düşük olan grubun ise yüksek lisans mezunları olduğu saptanmıştır.

Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin her zaman tutarlı olmadığı, değişimler gösterdiği görülmüştür. Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, yetenekleri nedeniyle daha iyi işlerde çalışma nedeniyle daha doyumlu olabilecekleri düşünülse de, bunu destekleyen bulgular azdır.

Yaptığımız çalışmada ise eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki saptandığı, eğitim düzeyinin yüksek olmasının iş tatminini düşürdüğü söylenebilir. Eğitim düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklentilerinin yönetim tarafından karşılanmaması iş tatminlerini düşürmektedir. Yazarların da değindiği gibi, mesleki rolleri uygulama güçlüğü, eğitim sonucu elde edilen bilgi birikiminin çeşitli nedenlerle uygulanamamasının, iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmamızda iş tatmin düzeylerinin medeni durum ve görev alanlarına göre farklılık göstermediği bulgulanmıştır.

Çalışmaya katılan sağlık personelinin ortalamanın üzerinde stres düzeyine sahip oldukları, en fazla stres yaşayan çalışanların hemşireler, en düşük düzeyde stres yaşayan çalışanların ise uzman doktorlar olduğu tespit edilmiştir. En yüksek iş tatminine sahip çalışanların uzman doktorlar, en düşük iş tatmini yaşayanların ise asistan doktorlar olduğu bulgulanmıştır.

Ayrıca, çalışan sağlık personelinin algıladıkları iş stresleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; çalışanların özellikle fiziki çalışma şartlarından, ücret ve performans sisteminden, uygulanan bazı politikalardan ve işin yapısından kaynaklı stresle karşı karşıya oldukları gözlemlenmiştir.

Öneriler

Çalışan tatmininin, sağlık çalışma alanı içinde kritik önem taşıdığı doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarının tatmininin hasta tatmini ile ilişkisinin olduğu, yapılan bazı araştırmalarda gözlemlenmiştir. Sağlığın telafisinin olmaması ve tatmin olmuş hastanın tekrar aynı hastaneyi tercih edeceği düşüncesi, sağlık çalışanının işinden tatmin duymasının önemli olduğunun göstergesi sayılabilir.

Sağlık sektörü bürokratlarının ve hastane yöneticilerinin sektörel örgütsel hedeflere ulaşmada çalışan tatmininin önemini kavraması ve bu tatmini etkileyen önemli faktörlerden biri olan stres faktörünü etkileyen mevcut sağlık politikaları ile çalışanların iş tatminleri arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmaları da bu yüzden çok önemlidir.

Gerek yönetim tarzı gerek faaliyet alanı ve gerekse de sonuçlarının tüm sektörü etkileyebilme gücü açısından sağlık sektörü diğer sektörlerle göre farklılık göstermektedir. Özellikle ülkemizdeki hastane yöneticilerinin doktor olması ve hastanelerin profesyonel yöneticiler tarafından idare edilmiyor oluşu hastanelerin kar sağlayan örgütler olarak algılanmamasının sebeplerinden biridir. Ancak belki de sağlık personelinin tatminini arttıracak ve tüm sektöre yönelik iyileşmelerin yaşanmasına katkı sağlayacak uygulamaların kaynağı bu noktadan geçmektedir. Bir başka ifadeyle, hastanelere kar sağlayan örgütler olarak bakıldığında müşteri, yani hasta tatmini için, çalışan tatmininin kaçınılmaz olduğu daha iyi anlaşılacaktır.

Bu çerçevede sağlık personelinin örgüt içindeki stres kaynaklarının belirlenmesi ve iş tatmin düzeyleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunun ölçülmesi, genel olarak tüm sağlık çalışanlarının problemlerinin anlaşılması ve de tatminsizlik unsurlarının azaltılması açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda araştırmamız sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ve farklı görev alanlarında bulunan sağlık çalışanlarının streslerini yok etmek değil ama en aza indirmek konusunda yol gösterici bazı önerilere yer verilebilir:

Örgütsel politika ve örgütsel yapı ile ilgili öneriler;

- Sağlık çalışanlarının görevleri ile ilgili yönetsel kararlara katılmalarının sağlanması,
- Uygun ve adil bir terfi, ücret ve performans değerlendirme sisteminin benimsenmesi,
- Çalışanların risk altında bulundukları hastalıklara karşı prim veya meslek hastalığı tazminatının verilmesi,
- Çalışanların gereksinimleri doğrultusunda eğitim programlarının düzenlenmesi,
- Yöneticilerin dostça davranması ve samimi olması, çalışanın sağlığına ve kişisel sorunlarına eğilmesi,
- Çalışanlarına yardımcı ve destek olan, engellemeyen, sürekli kusur aramayan, takdir eden yöneticilerin varlığı,
- Sağlık çalışanlarına, hastaların öfke ve davranışlarını tanıma, ele alma ve hastaların öfkelerini olumlu biçimde ifade etmesine yardım etme konularında eğitim verilmesi,
- Sağlık çalışanları için stresi önlemeye ve azaltmaya yönelik bireysel ve kurumsal yöntemler belirlenmesi, stresle başa çıkma programları düzenlenmesi,
- Yeterli sayıda çalışan tedarikinin sağlanması,

Çalışma koşulları ve işin özellikleri ile ilgili öneriler

- Nöbetlerin iş yüküne göre ve çalışanın yıpranmasını önleyecek şekilde düzenlenmesi,
- Nöbet sonrası izin haklarının verilmesi,
- Etkin sağlık hizmetinin sunulması için çalışma yerlerinin uygun olarak düzenlenmesi (aydınlanma, ısı, havalandırma, radyasyon koruması, iş yerinin temizliği, vb.)
- Yüksek kalitede hizmet için gerekli ekipmanların sağlanması,
- Hemşirelere istenilen serviste çalışma imkânının tanınması,
- İş yükü göz önünde bulundurularak, çalışanların kendi çalışma saatlerini

seçme serbestliğinin tanınması,

- Bayan alışan sayısının çok olduğu göz önüne alınarak, kreş imknlarının arttırılması,
- Hizmetin devamlılığı nedeniyle öğle tatili olmadığından yemekhane hizmetlerinin iyileştirilmesi,

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair, John . **Etkili Motivasyon**. çev. Cüneyt Er. 2. bs. İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılık, 2005.

Akat, İlter, Gönül Budak, Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 1999.

Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş. **Yönetim: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.

Artan, İnci. **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama**, İstanbul: Basisen Kültür ve Eğitim Yayınları No:10, 1986.

Avcı, Nabi. **Enformatik Cehalet**. Ankara: Rehber Yayınları, 1990.

Balcı, Ali. **Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Barutçugil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**. İstanbul:Kariyer Yayıncılık, 2002.

_____. **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları, 2004.

Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**. 3. bs. Ankara: Feryal Matbaası, 2002.

Baltaş, Acar, Zuhale Baltaş. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 24. bs. İstanbul: Remzi Kitapevi, 2008.

_____. **Stres ve Basa Çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 1991.

Baysal, A.Can, Erdal Tekarslan. **Davranış Bilimleri**.4. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2004.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1995.

Braham, J.Barbara. **Stres Yönetimi**. Çev. Vedat Diker. İstanbul: Hayat Yayınları, 1998.

Budak, Gülay, Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**. 5. bs. İzmir: Fakülteler Kitapevi, 2004.

- Can, Hasan. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2005.
- Can, Halil ve Diğerleri. **Örgütsel Davranış**. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006.
- Can, Halil, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Yönetimi**. **Ankara**: Ankara siyasal Kitapevi, 1995.
- Clark, Jane . **Maymuncuk, İşyerinde İletişim ve Politika**. Çev. Zülfü Dicleli. İstanbul: MESS Yayınları No:390,Aralık 2002.
- Cole, Gerald. **Management Theory and Practice**. London:Thomson Learning,2004.
- Çam, Kırlangıç. **Tükenmişlik**. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık, 1995.
- Çelebioğlu, Fuat. **.Davranış Açısından İşbilim**. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları no:60, 1983.
- Darfke, Michael and Stan Kossen. **The Human Side of Organization**. Seventh Edition, New York: Addison Wesley Longman Inc., 1998.
- Davis, Keith **.İşletmelerde İnsan Davranışı**. çev. Kemal Tosun. İstanbul:İşletme Fakültesi Yayını No:199, 1988.
- Efil, İsmail . **İşletme Yönetimi, Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları Yeni Yönetim Teknikleri**. İstanbul: Aktüel Matbaası, 2004.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını,1994.
- _____. **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**.1. bs. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.
- Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.
- _____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Basım Yayım,2000.
- Ertekin, Yücel. **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayını,1993.
- Goleman, Daniel. **İşbasında Duygusal Zekâ**. çev: Varlık Yayınları. Sayı.580, İstanbul, 2000.
- Güney, Salih. **Stres ve Stresle Başa Çıkma**. Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- Haskell, J. Arnold, , Feldman, Daniel C. **Organizational Behavior**. USA: McGraw Hill, 1986.

- Human, R.Allen. **Stres, Its Nature and Control**. New York: Prentice Hall Pub,1990.
- Işıkkhan, Vedat. **Çalışma Hayatında Stres Ve Başa Çıkma Yolları**. Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- Ivancewich, J.M., M.T. Mattason . **Organizational Stres and Management** . İrwin Pub 1996.
- Kahn, L. Robert ,Katz, Davis. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. çev. Halil Can ve Yavuz Bayar. Ankara: Doğan Basımevi,1977.
- Kılınç, Tanıl. **Çatışma İçinde Davranışın Sosyal Psikolojisi**. Editör Erdal Tekarslan, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,2002.
- Kllarreich, S.H. **Stressiz Çalışma Ortamı**. çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi, Yönetim 1. Kitap, 1996.
- Korman, Abraham . **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**. çev. İlhan Akhun, Ankara: Milli Eğitim Basım Evi, 1978.
- Köknel, Özcan. **Stres, Zorlanan İnsan**. 4. bs. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.
- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 5. Ed. New York : McGraw-Hill BookCompany, 1989.
- Massie,I. Joseph, John Douglas. **Management: A Contemporary Introduction**.New Jersey:Prentice Hall ,2002.
- McShane, L. Steven., Glinow, Mary Ann Von. **Organizational Behavior**.New York: Mc Graw Hill Inc 2003.
- Okay, Ayla ve Aydemir Okay. **Halkla İlişkiler: Örgüt, Strateji ve Uygulamaları**. İstanbul: Der Yayınevi, 2002.
- Özdevecioğlu, Mahmut .“**Organizasyon Kültürü**”; **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. Ed. Mustafa Özel. İstanbul: İz Yayıncılık, 1995.
- Özkalp, Enver, Çiğdem, Kırel. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi ESB Araştırmaları Çalışma Vakfı Yayınları No.149, , 2005.
- Özmen, İpek. **Hayatın Baskısına Karşı Sağlıksız Tepki: Stres**. İstanbul: Lamia Yayınları, 2008.
- Pehlivan, İnyet. **İş Yasamında Stres**. 3. bs. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2008.
- _____. **Yönetimde Stres Kaynakları**. (Ankara: Pegem Yayınları, Personel Geliştirme Merkezi, No:16, 1995.
- Robbins, P. Stephen . **Organizational Behavior**. New Jersey:Pearson Education International Inc,2003.

- Rowshan, Arthur. **Stres yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.
- Sabuncuğlu, Zeyyat .**Çalışma Psikolojisi**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.
- Schafer, Walter . **Stres Managemant For Wellness**. New York: Mc Graw Hill, 1987.
- Seçim, Hikmet . **Hastane Yönetim Ve Organizasyonu, Türkiye ‘de Hastanelerin Organizasyonu İçin Bir Model Önerisi**. İstanbul: İşletme İktisadi Yayınları, No: 145, 1991.
- Selye, Hans. **Stres Without Distress Teach Yourself Boks**. London: 1997.
- Silah, Mehmet. **Çalışma Psikolojisi**. Ankara: Selim Kitabevi, 2000.
- Spector, E. Paul . **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**. Sage Publications Inc. 1997.
- Şahin, H. Nesrin. **İş Yerinizdeki Kronik Stres Kaynakları: Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları:2, 1994.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemici, Adnan Çelik. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**. 2. bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2003.
- Telman, Nursel, Pınar. Ünsal. **Çalışan Memnuniyeti**. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2004.
- Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, Kişisel Gelişim Dizisi No:14, 2000.
- _____. **Kriz ve Stres Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayınları, 2004.
- _____. **Kriz ve Stres Yönetimi**, 2. bs. İstanbul: Seçkin Yayıncılık,2007.
- Uyargil, Cavide . **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1988.
- Yates, E.Jere . **Gerilim Altındaki Yönetici**. çev. F.Dilber. İstanbul: İlgi Yayınları, 1989.

MAKALELER

- Adal, Zeki. “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**. c. 4. s. 1–2. (1975): 337.

- Akıncı, Zeki .“Turizm Sektöründe İş gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”. **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**. s.4 (2002):7.
- Aksu, G, A. Acuner ve R.S. Tabak.“Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)” .**Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**. c. 55. s.4 (2002):271.
- Aktaş, Aliye, Ramazan. Aktaş, “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara: MPM Yayını. s.1(1992):156.
- Alçelik, A. ve diğerleri, “AİBÜ Tıp Fakültesi Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin Sağlık Sorunları ve Yaşam Alışkanlıklarının Değerlendirilmesi”. **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**. (2005) : 55–65.
- Arslan, Ö. ve N. Akbayrak. “Hemşirelerde İş Doyumu”. **Modern Hastane Yönetim Dergisi**. c. 6. s. 2 (2002):23.
- Asberg, M..”Stress and Burnout, A Growing Problem for Non-Maual Workers”.**International Metal Workers Association**.(Geneva,2001).
- Atchinson, T. A. .“Exposing the Myths of Employee Satisfaction” .**Healthcare Executive**. c.20. s. 3 (Mayıs/Haziran 2001):21.
- Atencio, L. Bonnie, Bobbye Gorenberg, Jayne Cohen .“Nurse Retention: Is it Worth It?”. **Nurse Econ**. Vol. 21.No:6 (2003):265.
- Aytaç, Serpil. “İşyerindeki Kronik Stres Kaynakları” . **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**. c.4. s.1 (2002).
- Besey Ören, Birsen Yürügen, Selma Söyük. “İş Risklerinin Nefroloji Diyaliz ve Transplantasyon Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları Üzerine Etkisi”,. **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**. c. 5. s. 4-5 (Eylül- Aralık 2001): 37.
- Bowling, A. Nathan, Lawrence R.Lepisto, Terry A.Beehr. “Beyond Job Satisfaction:A Five Year Prospective Analysis of The Dispositional Approach To Work Attitudes”. **Journal of Vocational Behaviour**. Vol. 69 (2006):318.
- Brooks, Ian, Stephen Swailes.“Analysis of the Relationship Between Nurse Influences Over Flexible Working and Commitment to Nursing”. **Journal of Advanced Nursing**. Vol.38, .No:II. (2002).
- Burris, Val .“The Social and Political Consequences of Overeducation” .**American Sociological Review**. Vol. 48,. No:4 (August, 1983): 454–467.
- Clugston, M. “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and İntent To Leave” . **Journal of Organizational Baheviour**. s.21 (2000): 478.

- Crow, S.M ve S.J Hartman. “Can’t Get No Satisfaction”. **Leadership and Organizational Development Journal**. c.16. s.4 81995): 34–38.
- Çarıkçı, İlker. , Aygen Oksay.“ Doktorlar ve Hemşireler Aynı Ekipte Farklı Tutumlar”. **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**. c.10. s. 1, (Ocak- Şubat- Mart 2006):28–30.
- Daulatram, Lund . “Organizational Culture and Job Satisfaction” **The Journal of Bussines&İndustrial Marketing**. Vol:18, No:3,(2004):218-236.
- Darwish A.Yousef. “Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment”.**A Study From an Arabic Cultural Perspective. Journal of Managerial Psychology**. (2002):261.
- Dokuzoğlu, B. . “Sağlık Çalışanlarının Meslek Riskleri. Hastane Enfeksiyonları Kontrolü El Kitabı.” **Hastane Enfeksiyonları Derneği Yayını**. No:2.(Bilimsel Tıp Yayınevi. 2004) : 403–417.
- Duma, Ufuk .“Stres, A ve B Tipi Kişilik Yapısı ve Bunlar Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”. **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 11. s. 1 (2004): 194.
- Ekinci, Hasan, Süleyman Ekici. “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”. **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi** (2003):109.
- Ellickson, C. Mark and Kay Longston.”Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees”. **Public Personnel Management**. Vol.31. Issue 3. (Fall 2002):134.
- Erdil, Oya, Serhat Erat ve Diğerleri .“Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c. 5. s. 1. (2004):17–26.
- Erigüç, Gülsün, Yavuz Yıldırım. “Değer-Algı Uyumsuzluğu Modeline Göre Hastane Yöneticilerinin İş Doyumu ve Görevden Ayrılma ile ilgili Düşünceleri”. **Amme idaresi Dergisi**. c.34. s.4 TODAİE Yayınları,(2001):184.
- Ferik, Funda. “Öz-Yeterliliğe Bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkileri”.**Active Dergisi**. (Mart-Nisan 2002):25.
- Franco, L.M. ve Diğerleri.“Determinants and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia” . **Social Science and Medicine**. c.52. s. 4 (2003):352.
- Görgülü, Seyhan. “Hemşirelik ve İş Ortamı Stresörleri”. **Türk Hemşireler Dergisi**. c.39. s.1 (1990): 23–27.

- Greene, N. Charles. "The Satisfaction-Performance Controversy". **Business Horizons**. (October 1972):37- 38.
- Güçlü, Nezahat Güçlü. "Stres Yönetimi". **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 21. s.1 (2001).
- Gümüştekin, Eren, Ali Bircan, Gülten Öztemiz. "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkilesimi". **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 14. s.11 (2005):285.
- Güney, Güney, Ayhan, Demir . "Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması". **Verimlilik Dergisi**. s. 2 (1997):138.
- Iacovides, A., Fountoulakis, K.N., Kaprinis, S.T., Kaprinis, G. The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression. *Journal Affective Disorders*,(2002).
- Işıkhani, Vedat . "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu". **Verimlilik Dergisi**, c. 1, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1996): 119.
- Joyce Iun ,Xu Huang ." How To Motivate Your Older Employees To Excel?The Impact of Commitment On Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry". **International Journal of Hospitality Management**. (2006):8.
- Karkın, Necmi. "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları". **Türk İdare Dergisi**. (2004):91–98.
- Kırel, Çiğdem . "Örgütsel Stres Yönetimi". **Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 11 (1993):165.
- Kim, S. "Organizational Support of Career Development and Job Satisfaction" . *Review of Public Personnel Administration*. c.22. s. 4,(2002): 276–294.
- Kluger, M. T. ve diğerleri."Job Saticfaction , Stres and Burnout in Australia Specialist Aneaesthetists". **Anaesthesia**. c. 58 (2003):344.
- McAfee, V. Quarstein,. & Glassman, M. **The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction ; Human Relations**. c.45 (1992): 859–873.
- McElroy, C. Joseph . "Managing Workplace Commitment by Putting People First". **Human Resource Management Review**. Vol. 11 (2001):332.
- Okutan, Mustafa, Dilaver Tengilimoğlu . "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkabilme Yöntemleri; Bir Alan Uygulaması".**Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, s.3 (2002):17.
- Özgen, Eren . "İletişim ve Liderlik". **İletişim Dergisi**. s.18. (2003): 104.
- Öztürk, Z. Dünder, H. "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 4. s 2 (2003):61.

- Paksoy, Mehmet .“İşletmelerde Stres, A ve B Tipi Davranış”. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, c. 15.s.2.(Kasım 1986).
- Parasuraman, Saroj . “Role Stressors,Social Support,and WellBeing Among Two-Career Couples”.**Journal of Organizational Behaviour**. Vol.13. No.4 (1992): 339.
- Pelfrene, E. , M. Moreau, P. Vleric vd. “Perceptions of Job Insecurity and The Impact of World Market Competition as Health Risks:Results From Belstress”. **Journal of Occupation and Organizational Psychology**. c.76. (2003):411–425.
- Piko, F. Bettino . “ Bornout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey”. **International Journal of Nursing Studies**.Vol. 43 (2006):315.
- Pondy, R. Louis, Louis R.“Reflections on Organizational Conflict” . **Journal Of Organizational Behaviour**. Vol.13. No.3 (1992): 231.
- Rapert, Molly Inhofe . “Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment”. **Ascribe Higher Education News Service**.vol.17 (2002):91.
- R.A. Baron, J.H. Neuman, “Workplace Violence And Workplace Aggression:Evidence On Their Relative Frequency and Potential Causes, Aggressive Behavior” **Journal of Healty Psychology** v.22(1998):161
- Robbinson, G. E. “ Career Saticfaction in Female Physician” .**Jama**. c. 291. s. 5 (2004):635.
- Ronen, Simcha . “Job Satisfaction and the Neglected Variable of Job Seniority” .**Human Relations**. Vol. 31. No: VI (1978): 297–308.
- Siu, O.”Predictors of Job Satisfaction and Absenteeism in Two Samples of HongKong Nurses”.**Journal of Advanced Nursing**, c.40, s. 2 (2002): 218–229.
- Stephoe, Andrew . “Burden of Psychological Adversity and Vulnerability in Middle Age” .**Psychomatic Medicine**. Vol.65(2003):1029.
- Tansky, W. Judith, Debra J. Cohen. “The Relationship Between Organizational Support, Employee Development and Organizational Commitment: An Empirical Study”. **Human Resource Development Quarterly**. Vol.12. No: III (2001):296.
- Uçman, Perrin . “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Basa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar”. **Psikoloji Dergisi**.(7–24 Ocak, 1990):79.
- Ulukuş, Süleyman .“Polis, Stres, Verimlilik ve Stresle Baş etme Yolları”. **Polis Dergisi**. s. 34 (Ocak 2003).
- Ward, C.Douglas . “The Impacts of Quality Improvement Training on Fear-Anxiety in Organizations.” **Journal of Industrial Technology**.Vol.16.No.4(2000):3.

Whittington, J. Lee, Brian Murray and Vicki L. Goodwin. "Transformational Leadership, Goal Difficulty and Job Design: Independent and Interactive Effects on Employee Outcomes". **The Leadership Quarterly**. Vol.15 (2004):595.

Wright, B. E ve B.S. Davis . "Job Satisfaction in the Public Sector : The Role of The Work Environment". **American Review of Public Administration**. c. 33. s. 1 (Mart 2003): 70–90.

Yıldız, Neziha, Nuray Yolsal, Pınar Ay v.d. "İstanbul Tıp Fakültesi' nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu". **İstanbul Tıp Fakültesi Mecmuası**. Vol.66. No:1 (2003).

Yılmaz, Abdullah . "Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma". **Celal Bayar Üniversitesi . B.F. Yönetim ve Ekonomi Yayınları**1 .c.10 . s. 2 (2003).

Yüksel, İhsan . "İş Stresi ve İşe Bağlılık ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi; Teknisyenlere Yönelik Bir Uygulama". **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, c.17, s.1–2(Nisan 2003):302.

TEZLER

Aydın, Şule . "Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4–5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması". Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004.

Bailey, N. I. "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Branch Campus Executive Officers in Multi-Campus College Systems", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service, 2002.

Barış, Ege. "İşgören Tatminin Etkileyen Faktörler Ve İşgören Tatmini İle İşgören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" . Yayınlanmamış Master Tezi Gebze: Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2000.

Bozok, Sinan. "Planlama-Kontrol Sistemlerinin Davranışsal Boyutları".Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir, İ.T.İ.A. Muhasebe Kürsüsü, 1978.

Cesur, Ayhan . "İş görenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunlarının İş Tatmini Yönünden İncelenmesi" .Yayınlanmamış Master Tezi Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 1998.

Chappell, S. K. "The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction as Reported by Community College Chief Instructional Officers", Unpublished Doctoral Dissertation, University of Florida, UMI Dissertation Service, 1995.

- Goff, D. G. "Job Satisfaction of Community College Academic Deans", Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Florida, UMI Dissertation Service, 2004.
- Gödelek, Ertugrul . "Üç Farklı İşkolunun (Tekstil - Tekstil Boya - Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması". Ankara, Doktora Tezi, 1988.
- İnce, Özlem. "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek" . Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.2003.
- Karadal, Himmet. "Yönetici Yaşam Biçimleri İle Yöneticinin Etkinliği Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bazı Sektörlerde Bir Araştırma" .Yayınlanmamış Doktora Tezi Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 1999.
- Samuray, Karaca (Baytok) . "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" .Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2001.
- Schmidt, S. W. "The Relationship Between Satisfaction With On-The-Job Training and Overall Job Satisfaction", Unpublished Doctoral Dissertation, TheUniversity of Wisconsin, UMI Dissertation Service, 2004.
- Ulukuş, K. "Stres ve İş Verimi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2001.
- Ulusal, Cenk. "İş Tatmini ve Tekstil Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1996.
- White, B. J. "Teacher Job Satisfaction: A Comparative Study of Restructured and Nonrestructured Elementary Schools in The Philadelphia Public Schools", Unpublished Doctoral Dissertation, Saint Joseph's University, UMI Dissertation Service,2004.

KONFERANS VE BİLDİRİLER

- Bingöl, Dursun, Atılhan Naktiyok, "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri", **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler,24-26 Mayıs 2001:323-336.**
- Birkök, Cemal Birkök. "Poliste Çatışma ve Stres Yönetimi" .Adapazarı Polis Teşkilatına Verilen Konferans Metni, 29 Şubat, ASM (Abasıyanık Sanat Merkezi), Adapazarı, 2000.
- Bumin, Birol ve Arzu Şenol. "İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bie Araştırma". **Ulusal Yönetim Kongresi'nde sunulan bildiri, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 2000.**

Cooper, C.L. and M. Davidson. "Sources of Stress at Work and Their Relation no stresor in non-working enviroment Phycosocial Factors at Work" . editor Raije Kalimo ve arkadaşları **World Health Organization** (Genevo 1987).

Taylan, Bahattin, Kaan Yaralıoğlu, "Karar Verme İşlevini Yerine Getirenler Açısından Stresin Önemi, İş verimine Etkisi ve Alınabilecek Önlemler".**3ncü Ergonomi Kongresi**, Ankara: MPM Yayını, 1991.

Tikici, Mehmet, B. Akdemir."Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama". **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 23-25 Mayıs**, Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Antalya,2002.

İNTERNET ALINTILARI

Aytaç, Serpil, "Çalışma Yaşamında Kadın",
<http://www20.uludag.edu.tr/~nazan/2077-10.html>, [20.04.2006]s.5.

Ayup Medical Collage "Stres Management and Relief"
<http://www.ayupmed.edu.pk/Jamc/Past/16-1/Alikkhawajaaku.htm>, [17.03

Büyülkem, Kemal,"Stres Nükleer Enerji Gibi"
<http://www.ntvmsnbc.com/news/225568.asp?cp=1BODY> [28. 05,2008].

"Çalışma Hayatının Vazgeçilmezi: Stres"
<http://www.insankaynaklari.com>,[12.06.2005],341.

Çekmecelioğlu, Hülya,"İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık"
http://www.isguc.org/arc_view, [22.12.2005].

Dietrich, Damon,"A Lesson in the Inevitable Futility of Forced Ethics"
<http://www.aaem.org/managedcare/stress.shtml>, ,[13.01.2006].

Denetçi.net, "Örgütsel Stres Kaynakları",
<http://www.denetci.virtualave.net/lor.htm>, ,[12.04. 2002],

Gökçeğöz, Fazlı,İhsan Birinci, "Örgütsel Yabancılaşma"
<http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/37/web/makaleler/> [13.04.2004]

Hoon, Lee Soo, "The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Turnover", <http://www.tba.nus.edu.sg/tba/mscphd/index.htm>, [09 Ocak 2007].

Psychologie Heute, "Managerkrankheit: Stress durch Selbstaussbeutung"
<http://www.mcwise.at/fuer22>, [23.01.2003].

Ramege, Roderick, "Mobbing in the Workplace",
<http://www.lowoffice.demon.cu.uk/art%20mobbing-1htm>, [12.09.2000].

Reh, John, “How to Help Reduce Stres at Work”

<http://www.personalmd.com/news/a1998042902.shtml> [19.01.2006].

Syptak, J. Michael, Deborah Ulmer “Job Stisfaction:Putting Theory Into Practice”

<http://www.aafp.org/fpm/991000fm/26.html> [03.02.2004].

Taştan, Seçil, “Stres ve Stres Yönetimi” ,

[http:// www.insankaynaklari.gokceada.com/stres01.html](http://www.insankaynaklari.gokceada.com/stres01.html) [21.12.2004],23

Taştan, Seçil Bal, “Stres ve Stres Yönetimi” ,

<http://www.insankaynaklari.com> .[19.05.2006],4–6.

Türk Tabipler Birliği, “Türkiye’de Uzman Hekimlerin İş Doyumu” ,

<http://www.ttb.org.tr/TD/TD120/7.php3>[27 03,2007]

Uçar, Şahin , “İş Stresi” ,

<http://www.tavsiyeeidiyorum.com//makale 3042.htm> [29.10.2005].

Yöney, Hakan,”Kariyer/Özel Yaşam Dengesi” ,

<http://www.insankaynaklari.com/BodyID=429>, [01.05.2006].

GAZETELER

Carol Kleiman, “Supervisors Vital to Job Satisfaction” **Tribune News Servise**,
January 2004.

Tierney J. “Wired for Stres” , **New York Times Magazine**, May 15,1998 .

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde İşletme Anabilim Dalına bağlı olarak Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen danışmanlığında yapılan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Amacımız genel bir sonuç elde etmek olduğu için isminizi yazmanıza gerek yoktur. Cevaplarınız hiç kimse tarafından görülmeyecek ve hiçbir şekilde özel olarak kullanılmayacaktır. Anket sadece araştırmayı yapan kişi tarafından değerlendirilecektir. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ediyoruz.

Melek Tanşu
Yüksek Lisans Öğrencisi

A) DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2) Yaşınız : () 18–24 () 25–34 () 35–44 () 44–Üzeri

3) Medeni haliniz : () Bekâr () Evli () Dul-Boşanmış

4) Eğitiminiz : () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

5) Göreviniz : () Uzm. Doktor () Ast. Doktor () Hemşire () Sağlık Tekn.

B) Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyin

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

Çalıştığınız kurumdaki imkanları düşünerek cevaplayınız.

İŞ STRESİ FAKTÖRLERİ					
1. Çalıştığım kurumda iş güvencesinin olmaması, bende stres yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Ücretimin yetersiz olması bende strese neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
3. İkramiye ve prim olanaklarından yeterince	1	2	3	4	5

yararlanamıyorum					
4. Emeklilik ve gelecekle ilgili kaygılarım var.	1	2	3	4	5
5. İşyerimdeki idari politikalardan ve işleyiş biçiminden memnun değilim	1	2	3	4	5
6. Problemlerimi üst makamlara rahatlıkla iletemiyorum.	1	2	3	4	5
7. Kurumumda terfi olanakları sınırlıdır.	1	2	3	4	5
8. Kurumda yükselebilmem için neler yapmam gerektiğine ilişkin bilgilere kolayca ulaşamıyorum.	1	2	3	4	5
9. Kurumumda uygulanan hizmet içi eğitim programları yetersizdir.	1	2	3	4	5
10. İş statümün düşük olması, bende strese neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Nöbet günlerim yapılırken fikrim alınmaz.	1	2	3	4	5
12. İhtiyaç duyduğum zaman izin alamıyorum.	1	2	3	4	5
13. İş yükümün fazla ve iş tempomun yorucu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14. Çalışma saatlerim düzenli değil, sık sık değişir.	1	2	3	4	5
15. Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişim sorunları yaşıyorum.	1	2	3	4	5
16. Yıllık izinlerimi tam ve zamanında kullanamıyorum.	1	2	3	4	5
17. Öğle yemeği saatlerinde çalışırım.	1	2	3	4	5
18. İşyerimi sosyal hayatımın devamı olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5
19. Fiziki çalışma koşullarının (aydınlatma, havalandırma vb.) iyi olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. İşim sağlığımı doğrudan etkilemeye yatkındır.	1	2	3	4	5
21. Kurumun yemek, ulaşım hizmetlerinden memnun değilim.	1	2	3	4	5
22. Kurum içinde internet erişiminin gerçekleştirilememesi, strese yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
23. Çalışırken kullandığımız teknolojinin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. Çalışma ortamının huzursuz olması stres sebebidir.	1	2	3	4	5
25. Çalışma ekibinin uyumlu olmaması strese yol açmaktadır.	1	2	3	4	5
26. İşyerimde dedikodu yapılması, bende strese neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
27. Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşamamak bende strese yol açmaktadır.	1	2	3	4	5

C) Aşağıdaki ifadelerden kendinize en yakın hissettiğiniz rakamı işaretleyin

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

Çalıştığınız kurumdaki imkânları düşünerek cevaplayınız.

İŞ TATMİNİ FAKTÖRLERİ					
28. İş güvencesi sağlayan bir işimin olması, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
29. Hak ettiğim maaşı almak, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
30. Ek ödeme imkânlarından yararlanıyor olmam, iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
31. Gelecekle ilgili ekonomik kaygılarımın olmaması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
32. Hastane yönetimiyle ilgili memnuniyetim, iş tatminimi artırır.	1	2	3	4	5
33. Sorunlarımı yöneticilerime rahatlıkla iletiyor olabilmem, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
34. Kurumumda terfi olanaklarına sahip olmak, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
35. Kurum içi terfi olanakları hakkında kolaylıkla bilgi sahibi olmam, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
36. Kendimi geliştirmek için hizmet içi eğitim almak, beni memnun eder.	1	2	3	4	5
37. İş statümün yüksek olması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
38. Nöbetlerim yapılırken fikrimin alınması, beni memnun eder.	1	2	3	4	5
39. İhtiyaç duyduğum zaman izin alabilmek, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
40. İş yükümün fazla olmaması, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
41. Çalışma saatlerimin düzenli olması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
42. Hasta ve yakınlarıyla iyi iletişim kurabilmek, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
43. Yıl içersinde istediğim zaman aralıklarında iznimi kullanabilmek beni memnun eder.	1	2	3	4	5
44. Ara mesai saatlerinde serbest olabilmek, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
45. İşyerimi, sosyal hayatımın devamı olarak hissedebilmekten memnun olurum.	1	2	3	4	5

46. Çalıştığım ortamın fiziki şartlarının iyi olması, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
47. Fiziki ve ruhi sağlığıma zedelemeyecek bir işe sahip olmak, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
48. Çalıştığım kurumun sosyal olanaklarının iyi olması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
49. İşim gereği internet kullanabilmem, iş tatminimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
50. Yaptığımız işleri kolaylaştıracak teknolojilerin kullanılıyor olması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
51. Çalışma ortamının huzurlu olması, iş memnuniyetimi artırır.	1	2	3	4	5
52. Çalışma ekibimin uyumlu olması, iş memnuniyetimi olumlu yönde etkiler.	1	2	3	4	5
53. Çalışma arkadaşlarımla anlaşabilmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
54. İş arkadaşlarımla ilişkilerimin iş dışında da devam ediyor olması, beni mutlu eder.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Doğum Tarihi : 23.05.1977

Doğum Yeri :İSTANBUL

Medeni Hali : Bekar

İŞ DENEYİMİ

Ağustos 1998 --- Devam Göztepe Eğitim ve Araştırma Hastanesi (Radyoloji Teknisyeni)

EĞİTİM

2007-Devam : Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi

1998-2002 : İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Bölümü

1996-1998 : İstanbul Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulu Radyoloji Bölümü

1992-1995 : Üsküdar Lisesi

YABANCI DİL

İngilizce : İyi derece

İtalyanca : Orta derece