



T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİĞİN İÇ HİZMET KALİTESİ
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin TUKA

DANIŞMAN
Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2016



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİĞİN İÇ HİZMET KALİTESİ
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Metin TUKA

DANIŞMAN
Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

AKSARAY, 2016

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı tüm akademik kurallara ve sosyal bilimler araştırmalarının etik ilkelerine uygun olarak gerçekleştirdiğimi ve sunduğumu; bu kurallar ve ilkelere aykırı hiç bir yol ve yardıma başvurmaksızın bizzat hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu; çalışmamın kullandığım veriler üzerinde her türlü oynamadan ve her türlü intihalden muaf olduğunu beyan ederim.

Tezimle ilgili yaptığım beyana aykırı bir durum saptanırsa ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Metin TUKA

02/03/2016

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 122208404 nolu öğrencisi Metin TUKA'nın "Örgütsel Stres ve Tükenmişliğin İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğu** ile kabul edilmiştir.

Danışman : Prof.Dr.Yavuz DEMİREL

Kastamonu Üniversitesi

Üye : Doç.Dr.Zeliha SEÇKİN

Aksaray Üniversitesi

Üye : Yrd.Doç.Dr. İbrahim YALÇIN

Niğde Üniversitesi

Tezin Savunulduğu Tarih : 03/04/2016

Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 03.03/2016 tarih ve 2016/14-24 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Öğrencinin Adı ve Soyadı

Enstitü Müdürü

Metin TUKA

Yrd. Doç. Dr. Sevilay USLU DİVANOĞLU





ÖNSÖZ

Araştırmada, varlığını her zaman hissettirmiş örgütsel stres ve tükenmişlik günümüzde teknoloji ve iletişim araçlarının, sosyal yapının, örgüt kültürünün de farklılaşmasıyla daha çokkarşılaştığımız bir sorun haline gelmiştir. Her seviyede ve farklı ortamlarda yer edinmiş örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesine etkisi mutlak olarak olumsuz değildir. Değişik açılardan bakıldığında stres ve tükenme sendromu açığa çıkan sorunların teşhis edilebilmesine olanak sağlamakta ve çözüm yöntemleri geliştirilmesi gibi seçeneklerin üretilmesine hatta motivasyona olumlu etkisi olabilmektedir.

Örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesi üzerine etkileri ile ilgili teorik araştırma yapılmış olup anket uygulanarak veriler elde edilmiş ve burada birtakım teşhisler ortaya konulmuştur. Bu teşhisler ile birlikte birtakım çözüm yöntemlerin sunulması amacıyla bu çalışmayı yaptım. Bu süreçte beni destekleyen, motive eden, bana yardımcı olan herkese teşekkür ederim.

Bana çalışmamın her aşamasında yardımcı olan, desteğini, bilgi ve tecrübesini esirgemeyen Danışman hocam Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e özellikle teşekkür eder, minnet duygumu ifade ederim. Aynı şekilde, çalışmamın önemli aşamalarında yardımını esirgemeyen arkadaşım Araş. Gör. Rıza SAYIN'a da teşekkür ederim. Bana varlıklarıyla moral olan başta canım anneme (Fatma TUKA) ve babama (Mehmet TUKA), canım kardeşlerime (Mustafa ve A.Muttalip TUKA, Sebiha DOĞAN), sevgili eşlerine (Mahmut DOĞAN, Mehtap TUKA) ve yeğenlerime (Zeynep ve Damla DOĞAN, Yağmur TUKA) teşekkür eder varlıklarıyla gurur duyarım. Ayrıca eşimin anne (Atike YILDIRIM) ve kardeşlerine (Nurşah DANACIOĞLU, Mehmet YILDIRIM) bu vesileyle teşekkür ederim. Kardeşim bildiğim, can dostum Burak GÜDER'e de ayrı olarak varlığından dolayı teşekkür ederim. Ayrıca bu araştırma ve çalışma sürecinde beni destekleyen, moral ve motivasyonuma katkı sağlayan sevgili eşim Gülşah TUKA'ya ve çocuklarım M.Musab ve M.Eymen TUKA'ya teşekkür eder, zaman bakımından fedakarlıklarından dolayı vefa duygumu ifade ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vi
ÖZET	1
ABSTRACT	2
GİRİŞ	3
BÖLÜM I: STRES: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Stres ve Örgüte İlişkin Genel Bilgiler.....	5
1.1.1. Stresin Tanımı.....	6
1.1.2. Örgüt ve Örgütsel Stres Kavramı.....	8
1.1.3. Örgütsel Stres Modelleri.....	10
1.1.4. Örgütsel Stres Belirtileri.....	10
1.1.4.1. Fiziksel Belirtiler.....	10
1.1.4.2. Davranışsal Belirtiler	10
1.1.4.3. Psikolojik Belirtiler.....	11
1.1.4.4. Sosyal Belirtiler.....	11
1.2. Örgütsel Stresin Kaynakları.....	11
1.2.1. Örgütsel Özellikler.....	12
1.2.1.1. Örgüt Politikası.....	12
1.2.1.2. Fiziksel Koşullar.....	12
1.2.1.3. Örgüt Yapısı.....	12
1.2.1.4. Örgütsel Süreç.....	13
1.2.2. Bireyler Arası İlişkiler.....	13
1.2.3. Rol Özellikleri.....	14
1.2.4. İş Gereklileri.....	18
1.2.5. Görevle İlgili Stres Kaynakları.....	18
1.2.5.1. Aşırı İş Yüğü.....	19
1.2.5.2. İşte Tehlike Unsurlarının Varlığı.....	19
1.2.5.3. İşini Kaybetme Korkusu.....	20

1.2.5.4. Fiziki Mekan ve Çevre Şartları.	20
1.2.6. Bireyler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres ve Sebepleri.....	20
1.2.6.1. Ast-Üst İlişkisi.	20
1.2.6.2. Rollerde Belirsizlik	20
1.2.6.3. Değerlendirme ve Terfi.	21
1.2.6.4. Sorumluluk.....	22
1.2.6.5. Rekabet.....	23
1.2.6.6. Haberleşme.....	23
1.2.6.7. Katılım.	23
1.3. Stresin Bireysel Ve Örgütsel Sonuçları.	25
1.3.1. Stresin Örgütsel Sonuçları.	26
1.3.1.1. İş Kazaları.	26
1.3.1.2. İşe Devamsızlık.....	27
1.3.1.3. İşgücü Devri.....	28
1.3.1.4. Verimin Azalması.	29
1.3.1.5. Doyumsuzluk	29
1.3.1.6. Çatışma.....	30
1.3.2. Stresin Bireysel Sonuçları.....	30
1.3.2.1. Davranışsal Sonuçlar.....	30
1.3.2.2. Fizyolojik Sonuçlar	31
1.3.2.3. Psikolojik Sonuçlar.	31
BÖLÜM II: TÜKENMİŞLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	33
2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı.....	33
2.2. Maslach Tükenmişlik Modeli.	34
2.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	35
2.3.1. Fiziksel Belirtiler.....	36
2.3.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler.....	36
2.3.3. Davranışsal Belirtiler	37
2.4. Çalışma Hayatında Tükenmişliğin Sebepleri.....	38
2.4.1. Kişisel Tükenmişlik Sebepleri	38
2.4.1.1. Rol Çatışması-Rol Belirsizliği.	38
2.4.1.2. Beklentiler	39
2.4.2. Örgütsel Tükenmişlik Sebepleri.....	39

2.4.2.1. İş Yükü.....	40
2.4.2.2. Kontrol.....	40
2.4.2.3. Ödüller.....	41
2.4.2.4. Aidiyet-Birlik Duygusu- Grup Olma.....	42
2.4.2.5. Adalet.....	42
2.4.2.6. Değerler.....	43
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları.....	44
2.5.1. Tükenmişliğin Bireye Olan Etkileri.....	44
2.5.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri.....	45
2.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	46
2.6. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri.....	47
2.6.1. Örgütsel Yöntemler.....	47
2.6.1.1. Çalışanların Seçimi.....	47
2.6.1.2. Örgüt Geliştirme.....	47
2.6.1.3. Yönetim Geliştirme.....	48
2.6.1.4. İş Zenginleştirme.....	48
2.6.1.5. Performans Değerleme.....	49
2.6.1.6. Sosyal Destek.....	50
2.6.1.7. Bireysel Seviyede Yapılması Gerekenler.....	51
2.6.1.8. Eğitim Programları.....	52
2.6.1.9. Kariyer Danışmanlığı.....	52

BÖLÜM III: İÇ HİZMET VE İÇ HİZMET KALİTESİ.....54

3.1. Hizmet Ve İç Hizmetin Tanımı.....	54
3.2. Kalitenin Tanımı.....	54
3.3. İç Hizmet Kalitesi.....	55
3.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	55
3.4.1. Güvenilirlik.....	55
3.4.2. Heveslilik.....	55
3.4.3. Yetenek.....	56
3.4.4. Nezaket.....	56
3.4.5. İletişim.....	56
3.4.6. Güvenlik.....	56
3.4.7. Müşteriyi Tanıma /Anlama.....	57

3.5.Hizmet Kalitesinin Standartları.....	57
BÖLÜM IV: ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİĞİN İÇ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ	58
4.1. Araştırmanın Konusu	58
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
4.3. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Kısıtları	58
4.4. Verilerin Toplanması ve Süreci	58
4.5. Araştırma Hipotezleri.....	59
4.6. Verilerin Analizi ve Bulguları.....	59
BÖLÜM V: SONUÇ VE TARTIŞMA	73
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	73
KAYNAKÇA	75
EKLER.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	89

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Stres Envanteri	25
Tablo 2.1. Örgütsel Stres Faktörleri Maliyetleri	27
Tablo 3.1. Örgütsel Stres Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri.....	60
Tablo 4.1. Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri	62
Tablo 5.1. İç Hizmet Kalitesi Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri.	64
Tablo 6.1. Örgütsel Stres ve Alt boyutları ile Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının İç Hizmet Kalitesiyle İlgili Korelasyon Analizi.....	66
Tablo 7.1. Örgütsel Stresin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 8.1. Tükenmişliğin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırması.....	70
Tablo 9.1. İç Hizmet Kalitesinin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırması.....	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Genel Uyum Belirtisinin Üç dönemi	7
Şekil 2.1. Stresin Organizmada Yarattığı Gelişim.....	8
Şekil 3.1. Karar Verme Sürecine Katılan Bireyin Özellikleri	24
Şekil 4.1. Y-D Yasası	46

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Stres Ve Tükenmişliğin İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi

Metin TUKA

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Araştırmada, örgütte çalışanların karşılaştıkları stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesine etkisi ortaya çıkarılmıştır. Uygulama kısmında ise, anket araştırmasına konu olan çalışanların buldukları konum ve idari sınıf itibarıyla konunun çerçevesi bakımından incelenmesi ikincil amaç şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel stres ve tükenmişliğin belirtileri, sebepleri ve sonuçları üzerinde durulmuş, çok önemli sorun teşkil eden tükenmişliğin örgüt ve çalışan açısından mücadele yöntemine değinilmiştir.

Araştırma maksadıyla, bir üniversitede toplam 163 çalışanın hiyerarşik olarak en alt seviyede bulunan üst yöneticiye kadar İdari Personel üzerinde literatür de dikkate alınarak bir anket yapılmıştır. Araştırma üç boyut ve üçer alt boyut şeklinde yürütülmüştür. Araştırma sonucunda, örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesini olumsuz etkilediği görülmüştür.

2016, 90 Sayfa

Anahtar Kelimeler:

1. Stres
2. Örgütsel Stres
3. Tükenmişlik
4. İç Hizmet Kalitesi

Bilim Kodu: 1154

ABSTRACT

Master of Science

Organizational Stress and Burnout Effect on Internal Service Quality

Metin TUKA

Aksaray University

Graduate School of Institute of Social Sciences

Department of Business Administration

Management and Organization Science

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The purpose of this thesis work, is to obtain symptoms, reasons, results of organizational stress and burnout and how to solve them. In addition organizational stress and burnout effect for internal service quality are demonstrated. For application part; the secondary purpose of the thesis is to evaluate organizational workers generally as their administrative status.

For research purpose, this work is applied from bottom to top hierarchically among 163 administrative personals as caring literature. The research is done three dimensions and three sub-dimensions way. In the result of this research, it is seen that organizational stress and burnout makes workers' job quality negatively.

2016, 90 Pages

Keywords :

1. Organizational Stress
2. Stress
3. Burnout
4. Internal Service Quality

Science Code :1154

GİRİŞ

Günümüz sorunları arasında stres, tükenmişlik ve çalışma hayatımızdaki etkileri, çalışan kişilere büyük yük getirmekte ve çalışanlar da bu rahatsızlık verici sorunun üstesinden gelmek istemektedir. Nedeni ve sonucu çalışandan çalışana fark etmekle birlikte stres ve tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar bu rahatsızlık verici sorunun ne olduğuna dair belli seviyede açıklık getirerek ortaya koymaya çalışmakta, stres ve tükenmişliğin olumsuz sonuçlarına çözüm olabilecek tedavi edici metodlar aranmaktadır. Stres ve tükenmişliğin olumsuz yansıyan sonuçlarına çözüm metodları ile ilgili sürekli gelişme kaydedilmektedir (Sandıkçı, 2010: 1).

Günümüzde pek çok insan, stres ile baş başa kalmakta ve stresi ağır bir yük olarak yaşamaktadır. İyi veya kötü olarak adlandırabileceğimiz çoğu psikolojik değişimler ve stresli durumlar olabilmektedir. Hatta örgütte anlık yaşadıklarımız ve uyumsuzluklar da strese sebep olabilmektedirler (Güçlü, 2001: 92).

Çalışılan mekanlar farklı açılardan bakıldığında, tükenmişliğin hızlı bir şekilde gelişmesine neden olmaktadır. Çalışan kişi ve örgüt açısından ciddiye alınması gereken maliyetler yükleyen tükenmişlik; kişileri ve çalışma yaşamını ciddi bir şekilde tehdit altına almaktadır. Çalışan kişiler açısından, iş talebinin bulunduğu, yükselmeye imkan tanınmadığı ve bu doğrultuda şeffaflık olmadığı, her bir çalışanın değer attettiği şeylerin çatışmaya sebep olduğu örgüt ortamı çok yıpratıcıdır. Kişi, duygusal anlamda kendisinde yıpranmışlık hissetse dahi bu tür ortamlarda kendi içine çekilir, kendini dış dünyadan soyutlar. Çalışan kişi kendisinin daha fazla yıpranmasına meydan vermemek için yaptığı bu soyutlanma davranışı, daha sonra çevresindeki her şeye ve her kişiye duyarsız davranış sergilemesiyle sonuçlanır. Artık bu davranış içerisinde bulunan çalışan, bulunduğu ortamdaki diğer kişileri birer nesne gibi düşünür ve bu yönde davranır, devamında bu kişi başarı arzusunun kaybolduğu hissine kapılır. Bütün bu belirtilerin yaşanması, tükenmişliğin çok önemli ve tehlikeli boyuta ulaştığını gösterir (Sürgevil, 2006: 1).

Stresin ardından tükenmişliğin yaşanabileceği ve yaşanacak tehlikelerin geri dönülemez noktalara ulaşacağı dikkate alındığında, bunların örgütteki hizmet kalitesine etkisi yine örgütteki stres ve tükenmişliğin seviyesine bağlı olarak etkileyeceği anlaşılmaktadır.

Araştırmanın amacı, örgütsel stres ve tükenmişliğin örgüt içindeki hizmet kalitesine etkilerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bir üniversitede toplam 163

çalışanın hiyerarşik olarak en alt seviyede bulunandan üst yöneticiye kadar İdari Personel üzerinde literatür de dikkate alınarak bir çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, uygulama kısmında anket araştırmasına konu olan çalışanların buldukları konum ve idari sınıf itibarıyla konunun çerçevesi bakımından incelenmesi ikincil amaç şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, stresin, örgütsel stresin tanımları, belirtileri, kaynakları, sonuçları ve çerçevesi incelenmiştir. İkinci bölümünde, tükenmişliğin tanımları, sebepleri, belirtileri, sebepleri, mücadele yöntemleri ve çerçevesi incelenmiştir. Üçüncü bölümde, iç hizmet kalitesi ile ilgili tanımlar ve boyutları incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise, tezin alan araştırması ile ilgili çeşitli bilgiler ve sonuçlara yer verilmiştir. Alan araştırması, bir üniversitede hiyerarşik olarak en alt seviyede bulunandan üst yöneticiye kadar İdari Personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş olup anket formu da ekte sunulmuştur.

BÖLÜM I

STRES: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Stres ve Örgüte İlişkin Genel Bilgiler

Yirminci yüzyılın başından itibaren ruhsal ve bedensel değişikliklere yol açan sebepleri tanımlamak için kullanılan stres, çok çeşitli şekillerde yorumlandığından kesin bir şekilde tanım yapmak zor hale gelmiştir. Bu yüzden stres, herkes tarafından farklı algılanır (Losyk, 2006: 25).

Yirmibirinci yüzyıla gelindiğinde insanlar, hangi görevi yerine getirirlerse getirsinler, ömürlerinin büyük kısmını, çıkabileceği zirveyi görme konusunda ısrar etmektedir. Günümüz, insanlara önceki zamanla kıyaslanamayacak kadar hareketlilik kazandırmış, rekabet ortamı oluşturmuş ve değişim de beraberinde zorunlu olarak gerçekleşmiş, bunların sonucunda bu ortamda hayatlarını sürdürmek durumunda kalmışlardır. Kişiler hangi sektörde faaliyet gösterirlerse gösterirler, hangi görevi yerine getirirlerse getirsinler, bunları yaptıkları sürece stres ile karşılaşması kaçınılmaz hale gelmektedir. Günümüz çalışma hayatının meydana getirdiği çeşitli problemlerin yanında stres, çalışan kesim başta olmak üzere araştırmacıların ve bu alanda faaliyet gösteren akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Diğer taraftan stresi yaşamının o anında öğrenerek çalışmak durumunda olan kişiler ise bu konuyu iletişim araçlarından izleyebildikleriyle veya çevreden duyduklarıyla, kitaplardan okuduklarıyla farkında olmaya ve bu öğrenme durumunu sistematik hale getirmeye çalışmaktadırlar. Strese bu şekilde yaklaşmak olumlu olmayan sağlıksız bir ortam oluşturmaktadır. D. Norfolk'un belirttiği gibi; her yaşanan devrin kendine has stresleri, stres faktörleri ve gerginlikleri mevcuttur. Biz, hala kendi yaşadığımız devrin problemleriyle mücadele etmeyi öğrenemedik. Bunun sebebi de hayatın içinde bizim uyumsağlayamadığımız ve anlam veremediğimiz kadar hızlı değişmiş olmasındandır. Başka bir ifadeyle anlatmak gerekirse, ikiyanlış varsayımadaha fazla dikkat edilmelidir: 1. Günümüzdeki yaşam koşullarının stresi çok daha fazladır, 2. Stresten, daha önceki devirlerde yaşayan insanların etkilenmediğini zannetmek hatasına düşmememiz gerekir, bir şekilde etkilenmişlerdir (Ertekin, 1993: 3). Ayrıca stresin bir insanda olmaması düşünülemez. Hayatın her döneminde stresin varlığı ile ilgili psikologlar, epidemologlar, terapistler, müşavirler, gazeteciler, akademisyenler vb.leri marifetiyle oluşan bir kontrol ediciler veya araştırmacılar grubu vardır (Newton ve Diğ., 1997: 1).

Stresi, her zaman yaşayacağımızdan dolayı, önemli olanın bu sorunu idare etmek gerektiğini bilmemizdir. Stres doğru ve faydalı yönlendirilirse, ümitlerimizi, gayelerimizi gerçekleştirmekten uzaklaştıran engelleri aşmamız için bize bir itici güç olabilir. Stres, kontrol altında tutulmazsa yapılan iş verimli olmaz ve insana üreticibir çalışma yapma olanağı sağlamaz (Güler ve Diğ., 2001: 2).

Örgüt kavramı, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örgüt, yapının belirlenen hedefe ulaşabilmesi amacıyla ihtiyaç hissedilen maddi ve beşeri araçlarla tedarikinin sağlanması ve bu araçlardan verimin en yüksek derecede olması şeklinde belirlenen bölümlere yerleştirilmesidir (Özcan, 2011: 4).

Örgüt, tanımı itibarıyla kolay anlaşılabilen bir yapıdadır. Ancak, bu yapı özünde, bir amaç için çok sayıda ve farklı yapıya sahip bireyin bir arada toplanması ve koordineli olarak hareket etmesiyle mümkündür (Öztürk, 2015: 63).

1.1.1.Stresin Tanımı

Sözcük bakımından stres, Latince kökenli olup “estricia”dan geldiği bilinmektedir. Yaşayan varlıklar için tanımlama yapılmadan önce, fizik ve mühendislik biliminin çeşitli alanlarında kullanılmıştır. Stres, onyedinci yüzyılda “adversity” kelimesinin karşılığı olarak yıkım, bela, sıkıntılara yol açan olay gibi anlamları içerirken veya “affliction” dert, keder, üzüntünün karşılığı anlamında da kullanılırken, ondokuzuncu yüzyılda bu kelimeye atfedilen anlam değişmiş ve modern şekliyle belli bir aşamaya ulaşmıştır. Bunlardan birincisi, insanın problemleri bir yapının içinde kendini bulduğu ve şartlara göre düzenin kaybolduğu bir durumu ortaya koymak içindir. İkinci anlamda ise stres, organizmanın düzenini yitirebilecek tüm faktörleri etkileyecek genişliktedir. Burada fiziksel, zihinsel ya da sosyal içerikli tüm faktörler bildirilmek istenmektedir (Sandıkçı, 2010: 3).

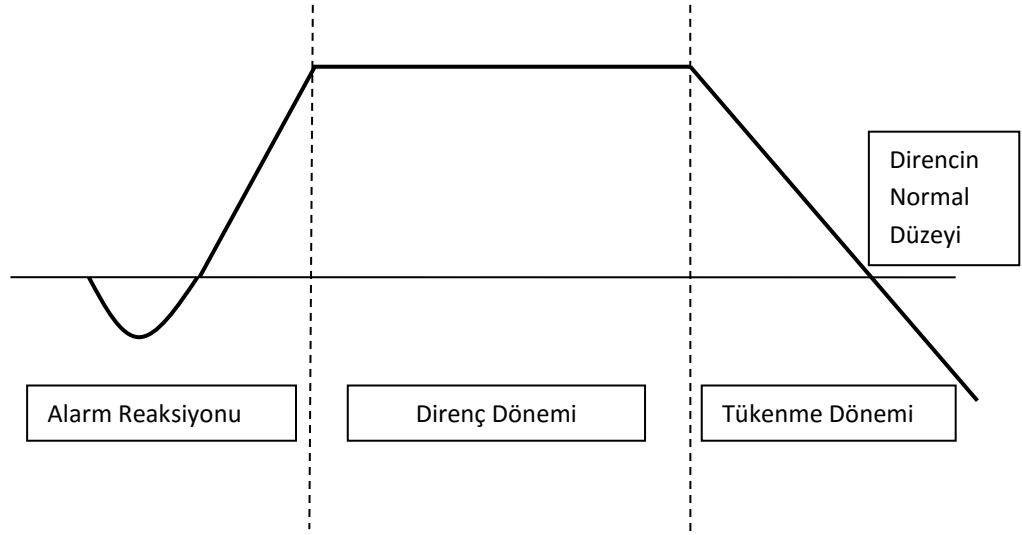
Stres, fizyolojik açıdan bakıldığında organizmanın dıştan gelen her uyarıcıya karşı içten gelen tepkisidir (Bost, 2007: 27). Stres, insanın olaylar ve anlık durumlar ile karşılaştığında direnme gücünü kaybetmesi, ruhsal, psikolojik sıkıntıya uğraması ve bütün bunların organizmaya ruhsal, psikolojik hastalık olarak bedensel rahatsızlık şeklinde yansımalarıdır (Gökbakan, 2008: 10).

Hans Selye’ye göre stres, beden çekişenliği, heyecanı, aynı şekilde bedene zarar veren soğukluk veya sıcaklık durumunda uyarıcılara verdiği tepki ile ilgilidir (Başal, 2007: 23).

Stres, kişinin dışarıdan gelen her türlü uyarana karşı önemli derecede veya araşsal olarak karşılık vermesini engelleyen birtakım şartlar ve çok fazla yıpranma maliyeti ve bünyede olumsuz birtakım etkilere tepkide bulunduğu koşullar dizisidir (Balcı, 2000: 1).

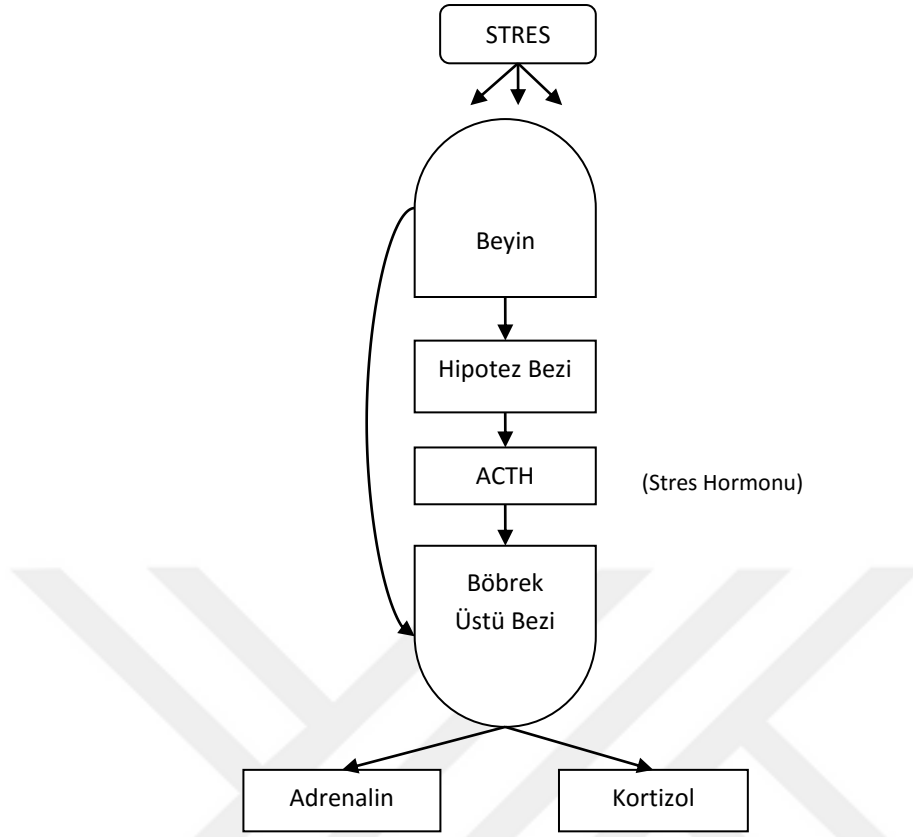
Stres, yediğimiz yemek ve içtiğimiz su gibi her zaman var olan gerçeğimizdir. Motorlu taşıt kullanırken, bedenimizin herhangi biryerini sıcak bir nesne yaktığında, uykularımızdaki kabuslarda, ev içindeki aile fertleriyle tartıştığımızda veya söz konusu maddiyat olan işlerde, hep stresle karşılaşırız (Norfolk, 1989: 11).

Stresin, organizmanın fiziksel ve duygusal sınırlarının olabildiğince zorlanması ve tehdit edilmesiyle meydana gelen bir sorun olduğunu az önceki açıklamalarda ortaya koymuştuk. Organizmanın tehdit edilmesi ve bundan dolayı düzeninin kaybolması, canlılığı muhafaza etmeye yönelik olan alarm reaksiyonunun yaşanmasına sebep olur. Kaybolan düzenin eski haline getirilmesi için ortaya çıkan durumla uyumlu olması zorunludur. Bu sebeple stres tepkisi Genel Uyum Belirtisi olarak da bilinir ve bu belirti stresi her zaman anlamlandırmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Genel Uyum Belirtisi'nin, aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere üç dönemi mevcuttur (Sürgevil, 2006: 11):



Şekil 1.1 : Genel Uyum Belirtisi'nin Üç dönemi

Alarm Reaksiyonu: Dıştan gelen her şey stres olarak görülmekte ve bu şekilde algı oluşmaktadır. Bünye bu aşamada şoka ve aynı zamanda kontrşoka girer.



Şekil 2.1 : Stresin Organizmada Yarattığı Gelişim

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Direnç Dönemi: Bünye bu dönemde olağanüstü bir direnç gösterir. Bünyenin, karşılaştığı stres oluşturan sebeplere karşı direnç seviyesi artmakta, fakat başka stres oluşturan sebeplere karşı direnç seviyesi düşmektedir.

Tükenme Dönemi: Strese sebep olan sorun çok ciddi ve tesiri devamlı hale gelmiş ise, bünye açısından tükenme dönemine girilmiş demektir.

1.1.2. Örgüt ve Örgütsel Stres Kavramı

Örgüt, herhangi bir çevre içinde faaliyette bulunan ve aynı zamanda altında pek çok bölümlerden oluşan ve bunların sistemli olduğu bütündür (Öztürk, 1998: 30). Görev dağılımı, yapılacakların ortaya konması, yetki ve sorumluluğun belli bir hiyerarşiye bağlanması şeklinde, şeffaf hale getirilmiş, ortak bir hedefin hayata geçirilmesi amacıyla belirlenen bireylerin faaliyetlerinin tutarlı bir şekilde organize edilmesi olarak da tanımlanabilir (Dursun, 2012: 16).

Örgüte genel bir çerçeveden bakılacak olursa, birçok aynı görüş veya farklı görüşteki insanın, aynı paydada hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, yapacakları davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği bir yapıdır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 7). Örgüt ve örgütsel stres, bu iki kavram biraraya gelince farklı anıldıklarındaki anlamdan çok daha fazla ve ağır bir anlama kavuşur. Örgüt kavramı, örgütsel stres kavramı gibi çoğu insanın anlam vereceği fakat tanımlamada zorlanacağı bir kavramdır. Örgütte kişi, kendi isteği doğrultusunda bağımsız olarak bir şey yapamayacağını farkında olması gerekir. Kişi, kapasite, güç, zaman veya sabır gücünün yeterli olmadığı yüzünden kendi isteklerini yerine getirmek uğruna diğer kişilerin yardımına güven duyması gerektiğini anlar. Kişiler, gayretlerini eşgüdümleyince beraber, bir kişinin yerine getireceği işlerden daha fazlasını yapabileceklerini bilirler. Buradan ulaşılabilecek sonuç, örgüt kavramının içerdiği anlamlardan sadece biri olan, birbirine destek olmak üzere gayretlerin eşgüdümüdür. Bununla birlikte, eşgüdümün yarar sağlaması için ortaya konulacak birtakım hedeflerin mevcut olması ve bu hedefler için aynı paydada buluşulması gereklidir. Bu sebeple, örgüt kavramının destek bulduğu ikinci önemli düşünce, faaliyetleri eşgüdümleyerek aynı paydadaki birtakım hedeflerin uygulanmasıdır. Yapılacak bir iş veya işlem ile ilgili çok fazla çalışan ihtiyacı var ise örgütün yapması gereken, acil bir şekilde görev dağılımının oluşturulmasıdır. Bu sebeple, topluluğun fazla karmaşık bir yapıda olması, belli ölçüde, ana hedeflerimizin, alt hedeflerle onların uygulanmasında talep edilen güzel ve faydalı şekilde başarı sağlanacağı istikametinde tecrübeden çıkan güvene dayanmaktadır. Sonuncu diyebileceğimiz kavram görev dağılımı ve eşgüdüm düşüncesine sınımsız bağlıdır. Böylelikle örgütte, görevler ve görev dağılımı belirlenerek, görev-yetki ve sorumluluk duygusu ve kademesi içinde, aynı ve net bir hedefin uygulanabilmesi için belli olan grup halindeki kişilerin etkinliklerinin birlikteki uyumudur (Ertekin, 1993: 6).

Örgütsel stres, örgüt ile veya yapılan iş ile ilgili herhangi bir beklenti karşısında çalışanın organizmasının tepki olarak harekete geçmesidir (Soytürk, 2011: 41).

Freud ve Adler gibi bazı filozoflar verilen görevlerin temel insan varlığı ile bir bütün halindeki unsuru olduğunu söylemişlerdir. Erickson (1950) ise, bireyin benlik anlamındaki çalışmalarının değerine ilginin odaklanmasını istemiştir. Maslow (1968) gibi motivasyon teorisyenleri ise işin sadece güvenlik, yiyecek ya da barınma gibi temel ihtiyaçları karşılamak değil beraberinde çekişme, toplumsal kaynaşma ve anlamlara benzeyen ve üzerine eklenerek diğer gerekli olan her şeyi gerçekleştirdiği fikrinde taraf

olmuşlardır. Rollerin kaybolması psikolojik sıkıntıya yol açar, bu beraberinde strese yol açabilir (Kendall vd., 2000: 4). Örgütsel stres, işle ilgili yapılması zorunlu olanları çalışanın donanımı, beceri ve ihtiyaçlarını gidermemesi durumunda meydana çıkan fiziksel ve ruhsal tepkiler olarak tanımlanabilmektedir (Gökgöz ve Altuğ, 2014: 520).

1.1.3.Örgütsel Stres Modelleri

Örgütlerde stres modelleri ve sonuçlarına dair ABD'de çok sayıda araştırmanın olduğu bilinmektedir. Önemle üzerinde durulan ve daha fazla belirtilen faktörler dört şekilde sunulabilir (Kaya, 2010: 8):

- ✓ Stresin olduğu durum ve stresin kendine yer edindiği olaylar
- ✓ Kişilikten kaynaklanan durumlar
- ✓ Stresle mücadele etme ya da stresi yok etme yol-yöntemleri
- ✓ Stres faktörleri

1.1.4.Örgütsel Stres Belirtileri

Örgütsel stres belirtileri fiziksel, davranışsal, psikolojik, sosyal belirtilerdir(Braham, 2002: 53).

1.1.4.1.Fiziksel Belirtiler

Çalışanın içinde bulunduğu iş ortamı ve ona etki eden fiziksel şartlar fiziksel ve zihinsel yapısı üzerinde yakından etkilidirler. Aydınlatmanın iyi olmaması, yüksek seviyede gürültü, yüksek ısı değerleri, soğuk, titreşim, havanın kirli olması sayılan etmenler arasında bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 145).

Fiziksel belirtiler, daha çok fiziksel özellik bulunan tansiyon rahatsızlığı, sindirim bozukluğu, terleme, nefeste daralma, baş ağrısı, ağır veya hafif yorgunluk, alerji ve mide bulantısına benzer belirtilerdir. Bütün bu belirtilerin özelliği ve miktarı herkeste aynı olmaz, farklılık gösterir (Soytürk, 2011: 59).

1.1.4.2.Davranışsal Belirtiler

İşe geç gitme veya hiç gitmeme, çevresine karşı geçimsiz davranışlarda bulunma, konulara ilgisiz kalarak sorumsuz davranmak, içinde bulunduğu zamanı

verimli kullanmaması gibi örgütün verimini olumsuz etkileyen belirtilerdir (Şahin ve Erigüç, 2000: 26). Ayrıca, fazla yemek tüketmek, alkollü içecek tüketmek veya sigara içmek, saldırgan davranış sergilemek, yapılan yanlışlıklardaki yükseliş ve ilaç bağımlısı olmak da bu belirtilerdendir (Ertekin, 1993: 15).

1.1.4.3.Psikolojik Belirtiler

Unutkanlığın olması, adaptasyon sorunu, karar verememe, koordinasyon eksikliği, içsel ve çevresel ilginin azalması, insanlarla iletişimden uzaklaşma gibi belirtilerdir (Özcan ve Diğ., 2010: 46).

Uyarıcıların veya denge durumundaki değişimin, kaybolan bir duygunun yoruma tabi tutulması, özellikle kötümserlik ve zihinsel sıkıntıdır. Bahse konu duyguların kendileri de, duygusal düzenin yok olmasına neden oldukları, çok önemli stres kaynağıdır. Stresten kaynaklananların sonucunda kişilerde meydana gelen psikolojik sorunlar; kaygı, depresyon, uykunun azlığı ve zihinsel olarak düşkün hale gelmektir (Tutar, 2011: 253).

1.1.4.4.Sosyal Belirtiler

İnsanlara duyulan güvensizlik, kötü olduğunu düşündüğü her şeyi insanların üzerine atmak, zamanlamalara dikkat etmemek, karşı taraftaki insanı itibarsızlaştırmaya çalışmak, savunmacı veya bahaneci tutum izlemek, diğer insanlara karşı geçimsiz olmak gibi belirtiler sosyal içeriklidir (Braham, 2002: 56).

1.2.Örgütsel Stresin Kaynakları

Kişi açısından önemli olan iş hayatı, yeni faaliyetler ile örgütlerin yapı, süreç ve yönetim şekillerini temelden etkilerken bu etkiyi ortaya çıkaran işgörende sonuçları çok önemli olabilmektedir. Stres şeklinde karşımıza çıkan bu olgu, örgüt gerilimini direkt veya endirekt olarak artırmakta, işgörme maliyetini yükseğe çıkarmakta ve işgörenlerin ve iş hayatının kalitesini azaltabilmektedir. Buradan da anlaşılacağı üzere kişiler stresi en fazla örgütte yaşamaktadır. Öncelikle çok fazla iş yükü, iyi olmayan yönetim, sorumlulukları olabildiğince yerine getirememesi, çalışma ortamının kötü olması, güvensizlik, vb. gibi sebeplerden dolayı işgörenlerin stresli bir hal aldıkları belirtilebilir (Soysal, 2009: 334).

1.2.1.Örgütsel Özellikler

Stresi olmayan iş veya hiçbir meslek yoktur, ancak yapılan veya yapılması gereken işlerin stres dereceleri birbirlerinden az veya çok olabilir (Balcı, 2000: 11).

1.2.1.1.Örgüt Politikası

F.Luthans'ın incelediği örgütsel stresin kaynaklarını örgüt politikası açısından şu şekilde ortaya koymuştur (Kırel, 2013: 151):

- ✓ Sürekli küçülme isteği
- ✓ Rekabet yapılmasının zorunluluğunun hissedilmesi
- ✓ Ödemenin sürekli ve düzenli olması gerekliliği
- ✓ Sürekli çalışma yönteminin uygulanması
- ✓ Katı ve bürokratik kurallar
- ✓ Kullanılması gereken teknolojinin yüksek olması

1.2.1.2.Fiziksel Koşullar

F.Luthans örgütsel stresin kaynaklarını ortaya koyarken fiziksel koşulları da dikkate alarak incelemiş ve bu koşulları şu şekilde sıralamıştır (Ertekin, 1993: 12):

- ✓ Çalışanların kendi yaşam anlayışlarına önem vermeme
- ✓ Ses seviyesinin aşırı fazla olduğu, bulunulan ortamın sıcaklık değerinin yüksek veya az olması
- ✓ Kimyasal zararlı ürünler ve radyasyon
- ✓ Bulunulan ortamdaki oksijen azlığı
- ✓ Yapılan işlerdeki kazalar
- ✓ Çalışılan mekan veya alandaki ışıklandırmanın az olması

1.2.1.3.Örgüt Yapısı

F.Luthans örgütsel stresin kaynaklarını ortaya koyarken örgüt yapısından kaynaklı olarak da incelemiş olup,bunu şu şekilde sıralamıştır(Güçlü, 2001: 99):

- ✓ Merkeziyetçiliğin olması, katılmanın yetersiz seviyede olması

- ✓ Çalışanların yöneticilerden oluşması, bağımlılığın olması
- ✓ Uzmanlaşmanın yüksek düzeyde olması, emek bölünmesi
- ✓ Rollerdeki belirsizlik ve çatışma ortamının varlığı
- ✓ Yasağın fazla olduğu bir kültür

Bireyler arasındaki iletişimin sebep olduğu şartlar örgüt ile ilgili olan stres kaynağıdır ve örgütteki bireylerle yapılan her türlü etkileşimin sonucu olarak meydana gelir.Çalışılan yerdeki bireylerle çok iyi olmayan ilişkiler, toplumun desteklemesinin olmadığı zayıf kişiliğe sahip ve bu desteğe ihtiyacı olanlar açısından stres nedenidir.Aynı zamanda iş yerinde farklı işleri yapma ve yapılan iş üzerinde uzman olma seviyesi, mevzuatın fazla aynı anda karmaşık oluşu, kurumdaki makam veya mevki, şeffaf bir yönetim anlayışının olmayışı ve katılma düzeyinin düşük seviyede olması bir çeşit stres nedenidir. Stresin baskın olarak yaşandığı örgüt ortamlarında çalışan bireylerde çok fazla işine geç gelme, işinden kaçamak yapma ve çalışan bireylerin görevlerinden ayrılma arzuları ortaya çıkmaktadır (Paşa ve Kaymaz, 2013: 49).

Örgüt içinde renklerin ve uzmanlaşmanın artması, çok fazla formalitenin olması, kapalı kapılar ardında alınan karar anlayışı, ek mesainin olması stres nedeni olmaktadır(Güler ve Diğ., 2001: 21).

1.2.1.4. Örgütsel Süreç

F.Luthans örgütsel stres kaynaklarını belirlerken örgütsel sürece de değinmiştir. Örgütsel süreci incelemek gerekirse şu şekildedir (Çökük, 2013: 28):

- ✓ Katı ve sıkı bir kontrolün varlığı
- ✓ İletişim düzeyinin düşük olması
- ✓ Başarı seviyesi ile ilgili çok az geri bildirim
- ✓ Karar alınırken söz hakkının verilmemesi
- ✓ Cezaya tabi tutulan değerlendirme
- ✓ Merkezi idare

1.2.2.Bireyler Arası İlişkiler

Örgütte bireyler arasında kültürel, sosyal veya çalışma ortamın farklı olması çalışanlar açısından çalışma hayatlarına etkisi açısından çok önemli bir etkiye sahip

olabilir. Çalışma ortamının durumunu çalışanların ilişkileri de belirler. Çalışanların karşılıklı uyuşmazlık içinde bulunması, karşılıklı nefret veya suçlayıcı tavır takınmasına sebep olabilir, bu da çalışanların örgüte katkısını etkileyebilir (Özen, 2013: 78).

Kendine ait davranış sergileyen örgütteki çalışma ortamları bununla birlikte meydana çıkmamış bir stres kaynağıdır. Örgütteki çalışma ortamları ile ilgili faktörleri şu şekilde özetleyebiliriz (Ertekin, 1993: 35):

✓ Örgüttekilerin birbirlerine bağlılığı ya da birbirlerine yardımcı olmaması durumu strese yol açan faktördür. Bu faktör daha çok alt kademedeki personel açısından dikkatli olunması gereken bir sorundur. Şayet herhangi bir personel işin yapılması sebebiyle örgüt içinde bağlılık duygusu ya da birbirlerine yardımcı olmamanın ortadan kalktığını dile getiriyorsa, amir konumunda bulunan yöneticinin uygulamalarda sınır koymuştur ve sınır koyduğundan dolayı serbest hareket edilemediğinden kaynaklı çalışanlar arasında birliktelik oluşmıyorsa çok mühim stres kaynağının varlığı söz konusudur.

✓ Örgüt içindeki çalışanların desteğinden mahrum kalmak da ayrıca örgütteki çalışma ortamıyla ilgili diğer bir stres faktörüdür. Örgütteki herhangi bir çalışan diğerlerinden çok kolay etkilenir. Mutluluğunu, üzüntüsünü, problemini açık olarak konuşabilen çalışan örgütteki sosyal desteğin kıymetini oldukça yerinde anlamaktadır.

Örgütlerde, kişilerarası çatışma durumu strese sebep olur. Örneğin yöneticilerle iyi olmayan ilişkiler, diğer çalışanlarla iyi olmayan ilişkiler ortaya konulabilir. Hangi işin önemli veya önce yapılması ile ilgili tartışmalar veya bu işin nasıl yapılacağı veya yapılması gerektiği ile ilgili tartışmalar az önce anlatılan çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Güler ve Diğ., 2001: 21).

1.2.3.Rol Özellikleri

Çalışanın, bulunduğu örgütteki rolü stres kaynağı olabilir. Çalışan kişi, işleri arasında tercih yapmak zorunda dahi kalsa bu strese sebep olabilmektedir (Kaplanoğlu, 2014: 134).

Türkiye'de tespit edilmiş ve yöneticiler üzerinde tesir uyandıran seçilmiş 100 faktör şunlardır(Ertekin, 1993: 47):

1. Siyasal alandaki hemen her konudaki veya uygulamadaki değişimler, siyasal tahakkümün var oluşu
2. Ekonomik durumun iyi olmayışı, ekonomi ile ilgili ani karar almalar

3. Hiyerarşik anlamda birbirinden farkı olmayan seviyedeki personel arasında yapılan ayırım
4. Yönetim konusunda aynı değil duruma göre farklı uygulama
5. İşte doyumsuzluk yaşamak
6. Örgütte bölümler arasında veya içinde uyumun olmaması
7. Çalışan kişilerin işlerini tam olarak yerine getirmemesi
8. Kişisel duyumsuzluklar
9. Hiçbir eleştiriyi kabul etmeme veya duymak istememe
10. Hiyerarşik olarak üstlerle sıkıntı yaşamak
11. Üst yönetimin sebep olduğu stresler
12. Yönetimsel kabiliyet konusunda şüpheye düşmek
13. Hiyerarşik olarak üstlerin sebep olduğu tahakkümden dolayı hiçbir işe girişmeme
14. İstek ve ihtiyaçların önemsenmemesi, üst yönetimin mütalaalarının tam olarak bilinmemesi
15. Ödüllendirmenin yeterli olmaması
16. Hiyerarşik olarak altta çalışanlara örnek sergileyememe
17. Yapıcı kontrol değil, yanlışları görmeye çalışma
18. Güvenin olmadığı iş ortamı
19. Farklı yöneticiler arasındaki yaşanan problemler
20. Direkt diyalogun olmaması, gıybetin zemin bulması
21. Yerine getirilen görevin özüne yönelik eleştiri yapılmaması
22. Heterojen bir yapıdaki çalışma ortamındaki yönetimden kaynaklanan problemler
23. İletişimin eksik veya hiç olmaması
24. Eşit işe veya göreve göre ücretlerin farklı olması sorunu
25. Örgütün içindeki farklı grupların var oluşu
26. Siyasi düşüncelerin farklı oluşu
27. Çalışanların yetkilerinin belli olmaması
28. Kamudaki çalışırken iş garantisinin olması ve bunun suistimale açık halde durması
29. Çalışan sayısının gereğinden fazla olması
30. İstenilen seviyede verimin olmaması
31. Kamuda çalışan kişilerin ekonomik alım gücünde çok fazla azalma olması
32. Yönetim ile ilgili az veya hiçbir bilginin olmaması

33. Kalabalık çalışan grubunun varlığı ve bu gruptakilerin fazla bir şey paylaşmaması, devamında da kişilerin doğruluğunu da etkilemesi
34. Kişilerin zihinsel olarak yetişkin seviyede olmaması
35. Kişilerin diğerlerini doğru anlayamaması
36. Kadro problemi
37. Görev dağılımındaki tanımlamaların tam olarak yerine getirilmemiş olması
38. Kişilerin geleceklerinden ekonomik anlamda endişe etmesi
39. Maaşların düşük olmasından kaynaklı yaşam şartlarının iyiye gitmemesi
40. Katı kuralların olması
41. Çalışanların yapılması muhtemel yanlışlara karşı devamlı olarak kontrol altında olması
42. Teknik ve yönetsel kadrolar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar ve devamında doğru olmayan birtakım uygulamalar
43. Konuya vakıf olamayan üst yöneticilerin işe müdahil olma girişimi
44. Verilen emeğin boşa gideceği endişesi
45. Emek harcayanlarla çalışma seviyesi düşük olanların aynı ortamda bulunması
46. Örgütsel yapıdaki düzensizlikler
47. Yetkinin verilen veya yüklenen sorumluluktan daha az olması
48. Çalışanların yönetsel hiyerarşiyi dikkate almamaları
49. İkamet edilen yerden yüksek ücret istenmesi
50. Düzenli çalışma şartının olmayışına bağlı, ailevi yaşam koşulunun yerine getirilememesi
51. Asıl yapılması gerekenin biçime odaklanmadan dolayı yerine getirilememesi
52. Çalışanın masa başı göreve getirilerek pasifleşmesi ve bu görevinde zorlanması
53. Büyük şehirde yaşamını ikame etmede karşılaşılan güçlüklerle mücadele, alınan hizmetin yeterli olmaması
54. Değişen toplumsal şartlarla kişilerin karşılıklı saygıyı yitirmesi
55. Görev yapılan örgütte mutsuzluk ve güvensizlik
56. Aynı işi yapan çalışanların farklı uygulamalara tabi tutulması
57. Kişilerarası iletişimin eksik kalması
58. Kamu görevlilerinin kurallara uymayan davranışları
59. Personel alımı ve değerlendirilmesinde yapılan yanlışlıklar
60. Meskeninin bulunduğu bölgeyi sevmeme ve değiştirme iradesine girişememe

61. İkamet edilen binadaki yönetim ve komşu dairelerle anlaşamama
62. Ebeveynin ani olarak hayatını kaybetmesi
63. Kritik makamlara gözden kaçılması sonucu yapılan atamalar
64. Trafik, çevre kirliliği, gürültü ve hava şartlarının durumu
65. Bölümlerdeki harcama kalemlerinin az olmasından dolayı aralarındaki çatışma
66. Sosyal tesislerin fazla olmaması veya kapasitesiz olması
67. Üst düzey yönetimi ile çalışanların aralarında anlaşamaması
68. Yapılan işlerin yoğun olması
69. Görevin zamanında yerine getirilmemesi ve talep edilen kalitede olmaması
70. İş arkadaşlarının yerine getirilen göreve etki eden sorunları
71. Örgütteki farklı birimler arasındaki bilgi seviyesi farklılığı
72. Araştırma-Geliştirmeye gereken önemin verilmemesi
73. Fazla çalışmakla görevin verimli bir şekilde yerine getirilmesinin yönetim tarafından ayırt edilmemesi
74. Yöneticilerce uyumsuz ekonomi programı yapılması
75. Aynı Ortamda Çalışılan İş Arkadaşının Hayatını Kaybetmesi
76. Ailevi problemler
77. Ekonomik gelirin yüklenilen sorumluluk ile orantılı olmaması
78. İvedi olarak yapılması gereken işlerin ilgili makama zamanında kabul ettirmede zorluk yaşanması
79. Yönetim yapısında çok fazla ve farklı uzman bulunması
80. Yapmak istenilen ancak yapılamayan işlerin varlığı
81. Örgütteki İş arkadaşlarının paylaşımcı olmaması, anlayış yetersizliği ve yarışma istekleri
82. Bazı yönetimdeki kişilerin şeffaf olmaması ve tutucu olmaları
83. İş çevresinden gelen engellenmeler
84. Eğitimin yetersiz alınması
85. Yönetimsel görevler için düzensiz ve eşit olmayan dağıtım yapılması
86. Aile bireylerinin başkalarına bakarak yaşamak istemeleri, birçok imkansız talepte bulunmaları ve tüketim eğilimli olmak istemeleri
87. İş yaşamı ve sosyal yaşamdaki karşılaşılan kötü durumlar
88. Hiyerarşik olarak altta bulunan birimlere hak etmedikleri şekilde davranmak ve yüklenmek

- 89.Kitle iletişim araçlarından devleti yönetme yükümlülüğü bulunanların doğru olmayan ve yanlış sözler kullanmaları
- 90.Arzu edilmemesine rağmen çalışan personelin mağdur edilmesine sebebiyet verme
- 91.Yükseköğretimde eğitim gören çocuklarının kötü bir şekilde eğitim aldığı kanısında olma
- 92.Çok yüksek oranda nüfusun artması
- 93.Örgütteki çalışma zamanının fazlalığı ve izin günlerinin iyi değerlendirilememesi
- 94.Sağlık sıkıntısı yaşayan kişinin bu sorunun tekrar etmesinden dolayı yaşadığı korku
- 95.Görev bilincinin ve görevin yerine getirilmesi düşüncesinin aynı olmaması
- 96.Farklı kurumlara geçildiğinde bu kurumda tekrar sağlanması gereken uyumun varlığı
- 97.Teknolojinin geldiği noktada bunlardan istifade edememek
- 98.Yapılan haksızlık ve ben yaptım oldu anlayışıyla karşılaşma
- 99.Kararların bağımlı olarak alınması ve belli olması
- 100.Örgütte Ast ile üst arasındaki iletişim eksikliği

1.2.4.İş Gereklere

Örgütsel stresin kaynakları arasında bulunan ve önemli yeri olan iş gereklere başlıcalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Güçlü, 2001: 100):

- ✓ Tekrarlı çalışma
- ✓ Zaman faktörünün iş teslimatı üzerinde etkisi
- ✓ Beceri şartının azlığı
- ✓ Başka kişilerin sorumluluğunun olması
- ✓ Az veya çok istihdam

1.2.5.Görevle İlgili Stres Kaynakları

Çalışanın yerine getirdiği görev; açık olmayan unsurları, güçlük ve iş yükü unsurlarını bünyesinde bulundurur. Sayılan sebeplerden dolayı, görevin kendisi streslidir. Yapılan veya yapılması planlanan çoğu görev tanımlanmamıştır ve çeşitli stres koşullarını içinde barındırabilir, bu da çeşitli tepkiler oluşturabilir. İşte bu sayılan işlevsel ilişkiler görev ve performans ile beraber düşünüldüğü takdirde dört şekilde özetlenebilir (Ertekin, 1993: 25):

- ✓ Yapılan işin veya görevin aslında kendisi stres kaynağıdır, örgütte görevini yerine getiren açısından serbest hareket edememe durumu söz konusu olur.
- ✓ Diğer herhangi bir şeyden kaynaklanan stres faktörleri örgütte görevini yerine getirirken de etkili olur.
- ✓ Görevini yerine getirmeye çalışan kişi sorunları görev alanı ile ilgili durumlarda minimize edebilir.
- ✓ Görevindeki başarının azalması veya yok olması da stres belirtisi olarak karşılaşılabılır.

1.2.5.1.Aşırı İş Yükü veya Az İş Yükü

Aşırı iş yükü, çalışma koşulu ve yeri ile ilgili stres kaynakları arasında önemli ve çok karşılaşılan etkenlerdendir. Fazla çalışmadan dolayı kişinin ruhsal ve fiziksel açıdan sağlığının bozulması söz konusudur (Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 274). Ayrıca, French ve Caplan araştırmalarından birinde yapılan işin aşırı olmasını bir stres faktörü şeklinde görmüşler ve bunun sayılabilen veya sayılamayan bir nitelik taşıdığını ve fonksiyonel bozukluklarla birarada olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Stora, 1992: 19).

Az iş yükü, yerine getirilen görevin çalışan kişinin kabiliyetini karşılamayacak düzeyde olması durumunu ifade eder. Bu şekildeki görevlerde çalışan kişiden beklenen iş başarısının üstünde yararlanılmadığından, iş için gerekli olan her şey çalışan kişinin kabiliyetinin çok altında kalmaktadır. Çalışan kişi açısından bu tür görevler sıkıcı ve rutindir. Söylenen tüm bu durumlarda, birtakım görevler için işlerde yüksek seviyede devamsızlık, düşük seviyede iş doyumunu ve işine yabancı olma eğilimi baş gösterir. Çalışan kişinin iş yükü az olunca çalışma süresinin hemen hemen büyük kısmı boş geçer. Kişinin mutsuzluğu, memnuniyetsizliği ortaya çıkar. Buna istinaden geçirilen süredeki az iş yükü, aynı ve devamlı işlere eşlik eden psikolojik etkinliklerden yararlanılmadığı iş ve işlemleri ifade eder (Özcan, 2008: 25).

1.2.5.2.İşte Tehlike Unsurlarının Varlığı

Tehlike durumunun az veya çok olduğu işlerde çalışanlar, sürekli kendilerini korku içerisinde hissettiklerinden dolayı ilgi ve konsantrasyonlarının yapılan işin üzerinde yoğunlaşmasına sebep olur. Bu durum, çalışanın çok fazla yorulmasına ve bitkin düşmesine sebep olur (Yumuşak, 2007: 105).

İşteki tehlike unsuru varlığının görevle ilgili kaynağı olan stres, belirlenen çalışma kriterlerinde olumlu olmayan faktörlere devamlı olarak belli zaman diliminde maruz kalınması sonucu meydana çıkmakta ya da görevin özelliğine ve örgütteki tekrarlanan olumlu olmayan kriterlerin, sigortalı kişinin bünyesinde bir zarara neden olması durumunda bu sorun kendini gösterir (Şakar, 2009: 204).

1.2.5.3.İşini Kaybetme Korkusu

İş hayatında eğer üst düzeyde görevlerde bulunuluyorsa burada iş yapabilmek çok zordur. Çünkü kararlar veya iç/dış çevre konusunda haftalar birbirine benzemez. Kararların veya sıkıntıların belli olmadığı bir yerdir (Norfolk, 1989: 154).

Çalışanın yaptığı işin sürekliliğine engel teşkil edecek yasal veya yasal olmayan organizasyonel değişikliklerden sonra çalışanın, işi ile ilgili belirsizlik düşüncesine dayalı olarak işini kaybetme endişesini doğuran durumları kapsamaktadır (Çakır, 2007: 120).

1.2.5.4.Fiziki Mekan ve Çevre Şartları

Çalışılan mekanın ferah ve kullanılabilir olması çalışan için önemlidir. Çalışılan yerin durumu çalışanı psikolojik ve fizyolojik açıdan etkiler. Gürültünün fazla, aydınlatmanın yetersiz, sıcak veya soğuk havanın fazla olması çalışanın performansını etkiler ve aynı zamanda strese de etki eder (Bozkurt ve Diğ., 2010: 23).

Gürültü ve sağlıksız büro materyalleri strese neden olan dış tesirlerden yalnızca ikisidir. Sigara dumanı bulunan çalışma yeri baş ağrısı sebebidir; içinde bulunan havanın temiz olmaması fiziksel şikayetlere ve sinir gerginliğine neden olabilir; sıcaklığın çok fazla olması ya da soğuk enerji seviyenizi ve psikolojik durumunuza etki edebilir (Braham, 1998: 36).

1.2.6.Bireyler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres ve Sebepleri

1.2.6.1.Ast-Üst İlişkisi

Örgütlerde çalışanlar kendi statülerini diğer çalışanlardan farklı veya daha prestijli bir konumda görebilir (Koçel, 2011: 652).

1.2.6.2.Rollerde Belirsizlik

Rol, belirli statüde olan çalışanın, bu statüsü ile ilgili beklenen davranışını ifade eder (Güney, 2011: 5). Örgütlerde, çalışanın hangi alan ve konularda yetkili ve kime karşı sorumlu olduğu belirsizlik arz ettiğinde çatışma için uygun bir ortam oluşmuş olur (Koçel, 2011: 652). Statüsü önemli olmaksızın rol belirsizliği çalışanın kendini boşlukta hissetmesine sebep olur.

Örgütte yüklenen veya verilen rol stresin temelini oluşturabilir. Stres faktörü olarak çalışan kişinin yüklendiği veya verilen rolü ile bağlantılı iki husus dikkati çekmektedir. Bu hususları rol belirsizliği ve rol çatışması oluşturur. Şayet çalışan kişinin görevini yerine getirirken diğer kişilerin kendisinden beklediği ile kendisinin katıyen yerine getirmesi gerekli olan görev ve işlemler karışık ise veya net değilse, görev dağılımında belirlenen tanımlar ve ölçme kriterleri belirlenmemişse rol belirsizliğinden bahsedilebilir. Çalışan kişi tüm bunlar dikkate alındığında görevinin ne olduğunu ve nasıl bir yol izleyerek yapacağını bilemez. Bu durum daha çok göreve yeni başlayanlarda görülmekte ve bu kişilerin görev dağılımı yapılmamış olmakta, doğal olarak da görev tanımı bulunmamaktadır. Rol çatışması ise, daha çok çalışan kişinin kendi kriterleri, kıymet ve beklentileri ile iş gerekleri arasındaki uygunluğun veya uyumun olmamasından kaynaklanır. Rol çatışması aynı zamanda çalışan kişilerin istek ve ihtiyaçları ile iş gereklerinin uyuşmamasından da kaynaklanabilir (Sandıkçı, 2010: 13).

Rol belirsizliği, çalışanın kendine verilen görev-yetki ve sorumluluğun farkında olamamasıdır. Çalışanın kendisinden istenilenin nasıl yerine getirileceği vasfına erişememiş olmasından kaynaklanır. Bu tip kişiler biraz aceleci, analiz yeteneği yetersiz olabilen, bilincini yeterince kullanamayan ancak vazife bekleyen çalışanlardır (Özen, 2013: 78).

Performans beklentisini ve kapasitesini bilmeme, yaptığı iş ile ilgili ihtiyacı olan davranışlarını kontrol edememesi ve sonuçlarının ne olacağını bilmeme de bu türe girebilir. Rol belirsizliğinin olumsuz sayılabilecek sonuçlarından, psikolojik olarak kişide gerilime ve bunu tekrar etmesine sebep olması, kişilerden alınan verimin oldukça az olması, dış çevreyle mücadelede verimsizlik duygusu yaşanması sayılabilir (Balcı, 2000: 12).

1.2.6.3.Değerlendirme ve Terfi

Çalışanların işlerinde yol alamaması, başarıya ulaşamaması veya başarıya daha çabuk ulaşması da stres sebebi olabilmektedir. Meslek kariyerinde kendine alt hedefler belirleyerek ilerleyen çalışanların stres seviyesinin, beklentisi yüksek olan ve ulaşılması zor hedef kariyeri koyan çalışanlara kıyasla daha düşük seviyede olduğu görülmektedir (Bozkurt ve Diğ., 2010: 23).

Çalışanların, etkinliğinin değerlendirilmesi örgütsel hedeflerle kişisel hedefler arasında uyumun oluşturulması, örgütsel sahada iletişim yollarının açık bırakılması, kişisel gelişim ve örgüt içinde geriye dönüş sistemi açısından kıymetli ve kayda değer görülmektedir (Tozlu, 2014: 16).

Çalışan kişinin pozisyonunda iyi yönde olan bir değişiklik olarak düşünülen terfi yeterli değil ve çabuk gerçekleşen terfi v.b. tanımına uymayan anlatımları da ortaya çıkarmaktadır. Yeterli olmayan terfide, çalışan kişi kendisinin beklenti içinde bulunduğu seviyeye yükseltilmez, sonuçta çalışan kişi çok büyük hayal kırıklığına uğrar. Çabuk gerçekleşen terfide ise, çalışan kişinin kabiliyetinin üzerinde bir mevkiye getirilmesinden kaynaklanan başaramayacağım endişesi, stres sebebi olarak gösterilmektedir (Özcan, 2008: 28).

1.2.6.4. Sorumluluk

Sorumluluk, bireyin kendi yaptığı davranışlarının farkında olması ve davranışlarının sonuçlarını kendi üzerine alması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bireyin kendi yaptığı davranışlarının ve yetki alanındaki olayın sorumluluğunu hem etik hem de yasal şekliyle üzerine alması beklenir (Özen, 2013: 344).

Yönetici her alanda yalnız başına karar vermeye, hatta çalışan personellerin birimlerini kontrol etme imkanına sahip olamaz. Bundan dolayı bu pozisyondaki yönetici yetki ve sorumluluklarının belirlenen kısımlarını hiyerarşik olarak alt kademedeki yöneticilerine, bu yöneticilerde gerekirse kendi alt kademelerinde bulunan yöneticilere devrederler. Örgütler merkezden veya merkezden olmayan (taşra) şeklinde yönetilir. Merkezden yönetim şekli, şeffaf olmayan, emir-komutanın uygulandığı, tutucu, geleneklerden de kaynağını alan bir anlayıştır. Bu yönetim şeklinde yetki ve sorumluluklar üst karar mercilerinde bulunur. Bürokrasi çok fazladır. Çalışan personel ve alt kademe yönetim devamlı kendini kontrol altında hisseder. Yetki olabildiğince devredilmemeye çalışılır ve aynı şekilde sorumluluğun da alanı genişletilmeye çalışılır. Genelde bu yetki ve sorumluluk da düzensizliğin ortaya

çıkmasına sebep olur. Ortaya çıkan yetki ve sorumluluk düzensizliğinde çalışan personel isteksizleşir. Çünkü, çalışan personel veya alt kademedeki yönetici sorumluluğun tek başına bir yük olduğunu, bunun yanında yetkinin de beraberinde yüklenilmesi gerektiğini düşünür. Kimi zaman yönetim kadrosundaki kişiler yetkilerle birlikte sorumluluklarını da devretmek isterler. Ancak yetkiler dağıtılır, sorumluluk ise devredenlerle paylaşılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 124).

Çalışana verilen yetki yazılı olduğunda, yerine getirilmesi gereken ancak yerine getirilmeyen veya yanlış yapılan davranışlar, bu yükümlülüğün de ihmal edilmesisebebiyle ortaya sorumluluk çıkar (Torlak, 2013: 5).

1.2.6.5.Rekabet

Örgütteki rekabet ortamı kişilerin kendilerini geliştirmesine katkı sağlar. Ancak, rekabetin yüksek olması çalışanların üzerinde baskı oluşturacağından, kişilerde çalışmayı olumsuz yönde etkiler. Örneğin, örgütlerde yapılan işin karşılığı olarak alınan ücret veya yükselme olanağının olması sorunundan dolayı kişiler birbirlerine karşı sürekli rekabet içinde olurlar. Bu gibi durumların sonucunda kişilerin strese girmesi kaçınılmazdır. Yaptığı işten hoşnut olan hatta mutluluk duyan kişi eğer çalıştığı yer için kafa yoruyorsa bu da stresi arkasından getirir. Ancak örgütsel olarak rekabet için ne kadar rekabet, nasıl rekabet, rekabetin ne zaman olabileceği gibi sınırlarının çizildiği durumda çalışanların bundan dolayı yaşayacağı stres en aza indirilmiş olur (Sandıkçı, 2010: 15).

1.2.6.6.Haberleşme

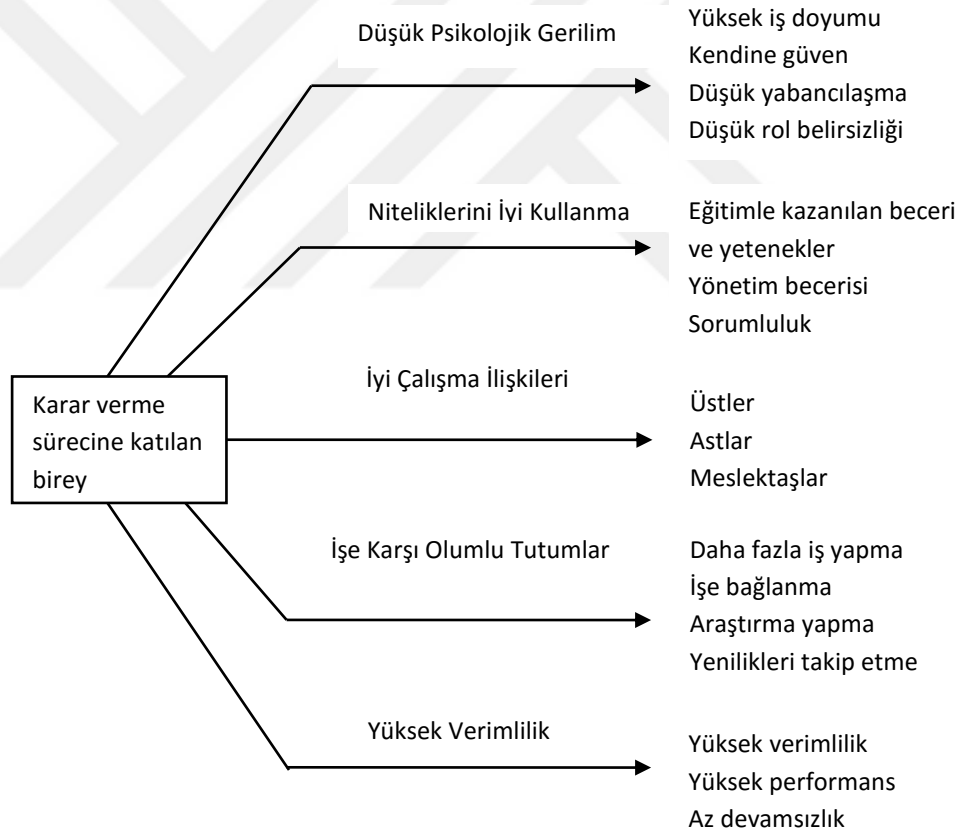
Personel, eğer kendisini etkileyecek her türlü değişimden bilgilendirilmez veya kendisi bilgi sahibi olmazsa, bunun sonucunda huzursuz olarak kaçınan personel olma durumuna gelir.Değişime karşı durmayı bertaraf edecek en etkili metodlardan birisi personeli bilgilendirmektir. Yönetim kadrosundakiler, değişimi yaşatan düzeydeyken, sebeplerini öncesinde ilgili birim veya çalışan personele aktarmalıdır. Diğer taraftan, personelin bu değişimle birlikte maddi bir kaybının olmayacağı şeklinde garanti verilmelidir. Değişimin gerçekleştirilmesinin üstesinden gelebilmek, ancak yönetim kadrosundakilerle çalışan personel arasındaki anlaşmasına bağlıdır. Eğer bu gizli yapılar şeffaf bir süreç izlenmezse karşı koymalar kaçınılmazdır. Değişiminyapılma sürecinde

iletişim, ilişki ve beklentiler hep açık olmalı, bu da ön yargıları ortadan kalkmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 176).

1.2.6.7.Katılım

Çalışana bilgi sunulması, çalışanın talepleri, görgüsü örgütte karar almadaveya aynı paydadabilirleşmeden farklı şekilde hareket edilerek bir sonuca ulaşılmaya çalışılırsa katılım azlığı oluşur (Balcı, 2000: 14).

İnsanların salt çoğunluğunu toplantı v.b. kalabalık yerlere çağırmakla katılım sağlanmış olmaz. Ancak çalışanların dinlenildiği ve karar verme sürecince katıldığı yerde katılım sağlanmış olur (Amerika Vera-Zavala, 2006: 179). Bu durum şekil 1.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 : Karar Verme Sürecine Katılan Bireyin Özellikleri

Kaynak : Özcan, Ş. (2008). *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Örgütlerde, yapılan faaliyetle yakın ilişki içinde olan yönetici ve çalışanlar problemin ne olduğunu daha iyi bilir (Ulukan, 2012: 124). Aksi halde çalışanların katılımının sağlanmadığı ölçüde hiçbir çalışan yapılan işlere inanmayacak, konsantre olamayacaktır. Katılımın önemliliği çalışanın kendi iç dünyasındaki karşılığına paralel olarak da gelişir.

Örgütte değişiklik yapılırken etkilenecek olan çalışanların, bu değişim yaşanırken şahsen geliştirilmesine, oluşturulmasına, eğer bu mevkide değilse uygulamaya geçirilmesi basamağında çalışanlara düşen görev ve sorumluluğu yerine getirerek söz sahibi olması sağlanır. Her kademedeki çalışanın bu değişime katılması, katkı sunması, içselleştirmesi ve uygulanmasında çalışana şevk ve heyecan verecektir. Böylelikle çalışan kendisinin önemli olduğunu düşünecek, bu inançla örgütün kendisine düşen görev ve sorumlulukla ilgili katkılarda katılım sağlamak isteyecek, örgütteki alanı konusundaki durumların gelişiminde ilgili bir çalışan haline gelecek, kendisini bu donanıma sahip olarak görecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 177).

1.3. Stresin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Araştırmaların çoğu, insanların yaşantılarındaki önemsiz gibi görülen değişikliklerden, yüksek oranda stres kaynağı olabileceğini göstermiştir. Stres oluşturan durumlar tesirini daha sonraki yıllarda göstermektedir. Thomas HOLMES ve Richard RAHE stres oluşturan olayları belirlediği bir envanter geliştirmiştir. Geliştirdiği envanterde hayatımızda karşılaşılabileceğimiz 43 duruma değer vermiştir. Aşağıda sunulan stres envanteri tablosunda verilen sayıların toplamının bir sene içinde 300 puanı aşması durumunda bireyin hastalık sahibi kişi olması ihtimali %80 olarak belirlenmiştir. 150-299 puanları arası hastalanma ihtimali bulunduğunu gösterir;

Tablo 1.1 : Stres Envanteri

Sıra		Değerler
1	Eşlerden birinin ölümü	100
2	Boşanma	73
3	Ayrılma	65
4	Hapsolme	63
5	Aile üyelerinin birinin ölümü	63
6	Yaralanma veya hastalanma	53

7	Evlenme	50
8	İşten çıkarılma	47
9	Eşle barışma	45
10	Emeklilik	45
11	Aileden birinin sağlığındaki değişme	44
12	Hamilelik	40
13	Cinsel problemler	39
14	Aileye yeni birinin katılması	39
15	İşin yeniden düzenlenmesi	39
16	Finansal durumdaki değişmeler	38
17	Yakın akrabalarından birinin ölümü	37
18	Değişik bir işte çalışma	36
19	Eşle tartışma sayısında değişiklik	35
20	Çok miktarda borçlanma	31
21	Borç ipoteğinin kaldırılması	30
22	İşte sorumluluk değişimleri	29
23	Çocukların evi terk etmesi	29
24	Ailevi sorunlar	29
25	Kişisel başarı	28
26	Eşin işe girmesi veya çıkması	26
27	Okulun başlaması veya bitmesi	26
28	Yaşam koşullarındaki değişiklik	25
29	Kişisel alışkanlıkların yeniden değiştirilmesi	24
30	Üstle ilgili sorunlar	23
31	Çalışma saat ve koşullarındaki değişiklikler	20
32	Taşınma	20
33	Okul değiştirme	20
34	Boş zaman faaliyetlerindeki değişiklikler	19
35	Dini faaliyetlerdeki değişiklikler	19
36	Sosyal faaliyetlerdeki değişiklikler	18
37	Küçük miktarda borçlanma	17
38	Uyuma alışkanlıklarındaki değişmeler	16
39	Aileyle birlikte olma sayısındaki değişiklikler	15
40	Yeme alışkanlıklarındaki değişmeler	15
41	Tatil	13
42	Yılbaşı tatili veya dini bayramlar	12
43	Küçük hukuki sorunlar	11

Kaynak: Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

1.3.1. Stresin Örgütsel Sonuçları

1.3.1.1. İş Kazaları

İş kazası, çalışanın kendisinden kaynaklanan, suç niteliğindeki bir hatası bulunmaksızın işini yerine getirememesi durumu, ölüm gibi kötü bir olayla sonuçlanan geçici veya devamlı olan bir hastalık halidir (Korkmaz, 2011: 3808).

İş kazaları, gelişimini tamamlamış ve gelişimi devam eden devletlerde çözülmesi gereken sorun olmakla birlikte bu devletlerde genellikle önemli sağlık problemlerini de arkasından getirmektedir. Çünkü bu tür ülkelerde iş güvenliği, azami ölçüde tutulmaya çalışıldığından iş kazasının ardından sakatlık veya ağır yaralanma gibi sağlık sorununu beraberinde getirmektedir (Ünal ve Diğ., 2009: 290).

1.3.1.2. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, çalışanın önceden planlanmış bir iş ile ilgili hazır vaziyette bulunmamasıdır (Şahin, 2011: 25).

Çalışanlar işe devamsızlıkla ilgili genellikle şu sebepleri ortaya koyarlar; iş tatmini konusunun düşük olması, düzensiz çalışma kriterlerinin varlığı, ilk derece amirlerinin çalışanlara devamlı adil ve eşit olmayan hatta acele iş yapılmasını isteyen tavırları, çalışanların devamlı sıkıcı ve aynı ve rutin işlerde çalışmaları ve fiziksel olarak güvenliği sağlanmayan çalışma kriterleri ve ortamları, çalışanları devamsızlık yapmaya zorlamaktadır (Bacak ve Yiğit, 2010: 31).

Tükenme duygusuyla birlikte çalışanlardaki devir hızının yükseltici faktörü de bulunulan örgüte fazladan maliyet olarak yansır. Başka bir ifadeyle, devamlılığın olmadığı ya da görev alanında olsa dahi işini düzgün ve zamanında yapmadığı takdirde örgütlerin çalışanlarla ilgili direkt ve dolaylı maliyetini yükseltmekte ve katkısını düşürmektedir. Bununla ilgili aşağıdaki tabloda örgütsel stres faktörleri maliyetleri sunulmaya çalışılmıştır;

Tablo 2.1 : Örgütsel Stres Faktörleri Maliyetleri

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
---------------------	--------------------

<p><u>Katılım ve Aidiyet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Devamsızlık • İşgücü Devri • Grev/İş Yavaşlatma <p><u>İş Başarısı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nitelik ve Nicelik Olarak Çıktı • İş Kazaları 	<p><u>Enerji Kaybı</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • İş Tatminsizliği • Düşük Bağlılık Düzeyi <p><u>İlişkilerde Kalitesizlik</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Güvensizlik • Nefret • Saldırganlık
---	---

Kaynak: Sandıkçı, E. (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

1.3.1.3. İşgücü Devri

İş gücü devri, örgütte belirli bir dönemde örgütle ilişkisi kesilen toplam çalışan sayısının bu belirli döneme ait çalıştırılan ortalama çalışan sayısına bölümünün yüzde olarak ifadesidir. Çalışanların devir hızının fazla olması o örgütteki çalışan giriş ve çıkışlarının fazla olduğunun bir göstergesidir (Soysal, 2009: 29).

Personel devir hızının yüksek oranda olması personelin stres altında bulunduğu göstergesi olabilmektedir. Böyle bir örgütte devamlı stres sahibi olarak görev yapmak personelin örgüte karşı bağlılığını zayıflatır ve işten almayı istediği huzuru bulamaz. Personel devir hız oranının fazla çıkmasına sebep olan etmenler çeşitlidir. Personelin kendi kabiliyetlerini kullanma fırsatını ele geçiremedikleri, kariyerlerine katkı sağlarken karşılaştıkları ve sorun teşkil eden otokratik yönetim şeklini seçen örgütler, strese sebep olan etmenleri oluşturabilirler. Personel devir hızının uygun seviyede olması, örgüte yeni personel gelmesi ve örgütsel hedeflere varma yönünde etkilidir. Fakat personel devir hızının normal seviyenin üzerinde olması tehlike işareti olarak anlaşılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 154).

Personel devri şu şekilde hesaplanabilir ve analiz edilebilir (Özcan, 2008: 56):

$$\text{Personel Devri} = \frac{\text{Bir yılda işten ayrılanların sayısı}}{\text{Ortalama toplam personel sayısı}} \times 100$$

Personel devri ile ilgili bakışlardan biri bunun rasyonel bir karar olduğuna ilişkindir. Çünkü insan çok daha ileri koşullarda ve memnun olabileceği işi bulabilirse mevcut çalıştığı örgütten ayrılır. Fakat örgüte yeniden personel alımında örgütün personel seçimi, alınacak personelin yapacağı işle ilgili eğitimine harcanacak maddi ve manevi olarak da zamanın örgüte olumlu bir katkısının olmayacağı ortada bir gerçektir.

1.3.1.4. Verimin Azalması

Hizmet kalitesinin seviyesini yükseltmek ya da üretimi fazlaştırmak diğer faktörlerin yanında ilk olarak insan unsuruna bağlıdır. Çalışan kişilerin ne kadar etkiye aynı zamanda etkinliğe sahip olduğu stres ve verimli olma seviyeleri arasındaki bağlantıyla açıklanabilir (Paşa ve Kaymaz, 2013: 115). Verimlilik örgütün örgütsel ve kültürel yapı taşında üst sıralarda yer almaktadır. Eğer verimde ölçme veya tamamen soyutsallık üzerinden yani kanaat ile olursa verimin yüksek olmadığı görülür (Bozkurt ve Babacan, 2012: 60).

Ayrıca verimin azalma göstermesine makro düzeyde bakılacak olursa, örgütte yerine getirilen görevlerin mesleki stres maliyetlerinin oldukça yüksek olduğu görülür. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün raporlarında, meslekteki stresin yönetim kadrosundakilere, personellerine ve hisse sahiplerine bakan yönü kaygı vericidir, çünkü örgütteki stres oluşturan etmenlerden kaynaklı iş verimsizliği ülkenin GSMH'sının %10'una mal olabilmektedir (Ongori ve Angolla, 2008: 123).

1.3.1.5. Doyumsuzluk

İş doyumunu, çalışanın işine genel hatlarıyla bakışı, işine ait nesnel ve duygusal karşılıkları veya işine ait olarak ulaştığı değerlendirmelerin sonucudur (Pelit ve Öztürk, 2010: 45). Çalışan kişi, diğer çalışanlara bakarak kendini mukayese ettiğinde, ulaştığı sonuç eğer kendini daha iyi yerde konumlandırılmamış görüyorsa burada iş doyumunun negatif yönlü olduğu görülecektir.

İş doyumunu ile tükenmişlik kavramları karşılaştırıldığı zaman ortaya çıkacak fark, bu ikisinin de aralarında olumsuz bir bağ olduğunu gösterir ve aynı zamanda “Kişiler iş doyumunu tükendikleri için mi alamazlar?” ya da “İş doyumundaki olumsuz tablo tükenmişliğin yaşanması mıdır?” a benzer sorular cevaplarını beklemektedir. Bu konuda çalışma yapan bazı araştırmacılar iş doyumunu ile ilgili negatif gelişmeleri tükenmişliğin sunucunda meydana gelen bir durum olarak değerlendirmektedirler. İşten alınan doyumsuzluk durumunun tükenmişlik açısından geçerli bir faktör olduğu fakat tükenmişlik ile aynı kefiye konulamayacağı dikkatlere sunulmalıdır. Bu iki kavram da "İçsel, olumsuz, zihinsel tecrübeleri" anlatsa da; tükenmişlik, duyarlılığın olmadığı, yerine getirilen göreve motive olamama ya da enerjide azalmayı anlatan bir unsur olarak iş doyumsuzluğundan ayrılmaktadır (Sürgevil, 2006: 13).

1.3.1.6. Çatışma

Çatışma, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde incelenebilir. Kişisel çatışma, herhangi bir insanın amaçlarına ulaşması misyonunu yerine getirmesine engel olan davranış tarzları şeklinde tanımlanabilir. Kişi bu tür önlemlerin neticesinde huzursuzluk ve uyum sağlayamama problemi yaşayabilir. Kişi üzerinde veya etrafındaki çatışma durumunun uzun süreli devam etmesi kişiye stres yaşatacak, hareketleri, davranış biçimleri ve biyolojik olarak bünyesinde sorunlara yol açabilir. Örgütsel çatışma ise, kişiler ve topluluğun hedef ve anlama/anlamlandırma farklılıkları, yönetimde yaşanan belirsiz durumlar, iletişim sağlıklı bir çerçeveye yerleştirilememiş olması, çalıştığı konum farklılıkları gibi problemlerden kaynaklanan ve olması gereken veya zaten halihazırda devam eden çalışmaların sona ermesi veya daha da karmaşık hale gelmesine sebep olan olaylar olarak açıklanabilir. Çatışma örgütlerde kötü yönetildiği zaman muhataplar arasında iyi olmayan ilişkilere, karışıklığa, kavgaya, gerçekleştirilmek istenen başarının engellenmesine, güven duymamaya, diğer insanların kendi önceliklerinin keskin bir şekilde netleşmesine ve strese sebep olabilecektir (Kaya, 2010: 22) .

1.3.2. Stresin Bireysel Sonuçları

1.3.2.1. Davranışsal Sonuçlar

Stresten kurtulmak amacıyla, genelde insanlar sigara ile alkollü içecek tükedir, uyarıcı maddeleri kullanır ya da uyuşturucuya yönelirler. Bu yöntemler kişilerin umutsuzluk düzeylerini az da olsa azaltan fizyolojik ya da psikolojik açıdan ilk akla gelen çözüm yolu olarak görölmektedir. Aslında bu da bağımlılığı artıran sebep olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımlı hale gelinmesi durumunda tedavi veya diğer sağlık müdahalelerinin çaresiz kalmalarına neden olabilir. Stres seviyesi yüksek olan kişilerde şu davranışsal özellikler daha fazla gözlenir (Özcan, 2008: 50-51);

- ✓ Telaşlanma oranının fazla olması
- ✓ Mutluzluk görüntüsünün daha da önde olması
- ✓ Alınacak veya alınan kararlarda kendisinin yer bulamaması
- ✓ Sabırlı olamama
- ✓ Duygusal düşünme ve davranma
- ✓ Devamlı olumsuz eleştiri yapma
- ✓ Yapıcı önerilerde bulunamama
- ✓ İniyatif almakta güçlük çekmesi
- ✓ Kısa alışma süresine bile zor dayanabilme
- ✓ Empati yapamama
- ✓ Unutkanlık hastalığı içerisinde bulunma

1.3.2.2. Fizyolojik Sonuçlar

Günümüzde çoğu hastalığın veya rahatsızlığın stres ile ilişkisinden kaynaklandığındaki doğruluk daha da artmaktadır. Stres ile ilişkili bu hastalık veya rahatsızlıkları şu şekilde sayabiliriz: Dolaşım sistemi rahatsızlığı, kalp ritmindeki düzensizlik, damar ile ilintili sağlık sorunları, solunum sistemindeki sağlık sorunları veya solunum sisteminin de dolaylı olarak etkilediği diğer sorunlar, sindirim sisteminin düzensiz çalışması veya iflas etmesi, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezleri hastalıkları, vücudun deri bölgelerinde meydana gelen olumsuz değişimler ve hastalıklar, Vücudun hareketindeki veya hareketini etkileyen eklemlerdeki rahatsızlıklar ve migren. Bu hastalık veya rahatsızlıklardan daha çok karşılaşılan sorunlar kalp ile ilgili, yüksek tansiyon, migren ve kanserin her türlüşüdür. Çok fazla stres yaşandığında heyecan, ümitsizliğe düşme, kalbin hızlı çarpmaya başlaması, vücutta kasılma yaşanması ve kalp krizi yaşanması ihtimalini güçlendirir. Stres vücutta sebep olduğu tahribat sonucu, vücudun çeşitli ve hassas yerlerinde yara oluşmasına, hücrelerin zarar

görmesine yol açtığından nihai olarak kanserin oluşmasına sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 151).

1.3.2.3. Psikolojik Sonuçlar

İnsanlar stresli haldeyken benliklerinde bir değişme oluyormuşcasına psikolojik açıdan çok etkilenirler. Stres sorununu yaşayan bir kişi çevresinden, farklı birey gibi davranış sergilediğini ve değiştiğini kendisine anlatmaya başlarlar. Hatta birlikte zaman geçirdiği kişiler bile bir probleminin olup olmadığı ile ilgili sorgulama yaparlar. Geline bu noktada kişinin kendisi şunları itiraf eder; hoşgörüsünün azaldığını, değeri olmayan şeylerden bile sinirlendiğini, yüksek düzeyde kuşkulama başladığını, unutkanlığının ve depresif hareketlerinin arttığını, dikkatsizlikten de kaynaklanan kazanın kaçınılmaz bir hal aldığını, normal uyku ve gıda tüketiminden daha çok yararlandığını, cinsel ihtiyacı ve faaliyetleri ile ilgili bozulmalarını, sosyal yaşama giderek uzaklaşma isteğinde bulunduğunu söyler. İşte insanın geldiği bu aşamada kişi ruhsal çöküntüye girmiş ve aynı zamanda psikolojik açıdan tükenmişliğin eşiğinde bulunmaktadır. Stres artık yaşamının bir parçası haline gelmek üzeredir (Araoz, 1998: 14). 1960'lı yıllarda Pensilvanya Üniversitesi'nde çalışan ve psikolog olan bu araştırma grubu hayvanlar üzerinde bir çalışma yapmışlar, bu çalışmada hayvanlar miktarı belli düzeylerde olan şoklara maruz bırakılarak stres durumunun oluşması sağlanmış, bu hayvanlardaki edimsel koşullanma gözlemlenmiş olup, araştırmanın getirdiği analiz sonucu miktarı belirlenen şoklara maruz bırakılan hayvanların kontrol kaybı yaşadıkları, depresif bir hal aldıkları ve kendilerine verilen bir sonraki talimatı yerine getiremedikleri görülmüştür (Shors, 2004: 137).

BÖLÜM II

TÜKENMİŞLİK: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı

Tükenmişlik, fiziksel olarak her şeyin ve aynı zamanda psikolojik/ruhsal kaynakların da bitmesidir. Bulduğumuz faaliyetler sonucunda elde ettiğimiz enerjimizi boşa kullanırsak ortaya tükenmişlik çıkabilmektedir (Sünter ve Diğ., 2006: 10). Tükenmişlik ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da; müşteri ilişkilerinde çalışanların iş yaşamındaki bunalımı açıklamak amacıyla ortaya konulmuş bir sözcüktür (Yirik ve Diğ., 2014: 6225).

Tükenmişliğebakıldığında, insanların karşılıklı etkileşim içerisinde bulunduğu ortamlarda daha fazla olduğu görülür. 1974'lü yıllarda ilk olarak Freudenberger tarafından açıklanan tükenmişlik, sonraki zamanlarda fazla sayıda araştırmacının ilgisini çekmiş, farklı şekillerdeki bakış açılarıyla analizleri ve tanımları yapılmıştır (İskender ve Diğ., 2007: 38).

Tükenmişlik örgütte kabul edilmeyen ancak varlığı reddedilemeyen çok önemli bir sorundur. Tükenmişlik, örgütte çalışma ortamlarında devamlı ve baskın olarak yoğun bir şekilde fiziksel, duygusal/ruhsal ve bilişsel/davranışsal zorlanmaya razı bırakılarak çalışanda çok fazla yorgunluk oluşturma anlamını taşımaktadır (Bakan ve Diğ., 2015: 205). Anlık öfkelenmek veya beklenmedik zamanda öfke halinde olmak, devamlı olarak içsel veya çevreye karşı kızgınlık, kendini yalnız hissetme ve umutsuzluk duygusuna bürünme, çaresizlik hali hissetme ve engellenme durumunda kaldığını düşünme tükenme sürecini yaşayan kişilerin çok fazla ortaya koydukları ifadelerdir (Gündüz, 2005: 153).

Tükenmişlik durumu kişinin üzerinde bir yük varmış gibi hissetmesine neden olmakla birlikte, halsizlik, umutsuzluk, ümidini yitirmişlik ve isteksizlik durumu, yaptığı veya yapacağı işe ve çevresine karşı olumsuz davranışlar ve düşünceler, negatif benlik kavramı ve kişinin kendisine güven duymaması ile şekil bulur. Çalışanlar açısından yaptıkları işte ve karşılıklı ilişki içinde olduğu insanlarla arasında mesafeler oluşur. Bu da doğal olarak yapılan veya yapılacak işin kalitesine ters etki yapar, işini kaybetmesine, yaşadığı aile içi problemler oluşmasına, psikolojik veya duygusal rahatsızlıklara, kötü alışkanlıklar edinmesine sebep olur (Tüzün ve Diğ., 2015: 22).

Tükenmişlik, sürekli yaşanan stresli süreçten sonra yapılan veya yapılacak işle ilgili duygusal ve fiziksel enerjinin kaybolmaya başlaması ile ortaya çıkan, kimi zaman fiziksel rahatsızlıkların başlaması durumlarında kullanılan bir kavramdır (Dalğar ve Diğ., 2014: 39). Örgütte stres derecesini yükselten etkenlere karşı tepki niteliğinde devamlı olarak uzun dönemde baş gösteren zihinsel/psikolojik bir rahatsızlık şeklinde de açıklanır (Yeğın, 2014: 317).

Cotton tükenmişliği, stresi aktif olarak yenmenin mümkün olmadığı ve bunun başarılammaması sonucudur şeklinde tanımlar (Kaçmaz, 2005: 29).

Freudenberge tükenmişliği, kişinin kendisinde meydana gelen aşırı istek ve hareketlerinin geldiği noktada bir başarı sağlayamaması, güç kaybı ve bitkin düşmesinin hepsi olarak açıklar (Yılmaz, 2014: 51).

Maslach ve Jackson (1981)'a göre tükenmişlik, kişilerin çok fazla karşılıklı iletişim kurarak yaptıkları işlerde daha çok meydana gelmektedir. Bu meslek dallarında yapılan veya yapılacak işlerde kullanılan yetki ve sorumluluğun insanlara karşı olduğu, ancak insanlarla daha az iletişimin olduğu mesleklerdeki yetki ve sorumluluğun daha farklı olduğu düşünöldüğünde, insanlara karşı yetki ve sorumluluğun olduğu meslekte tükenmişliğin daha fazla olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur (Polatcı ve Diğ., 2014: 283).

2.2. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach (1981), tükenmişliğin kişisel değerlerde veya psikolojik/duygusal olarak bozulma ve yapılan işlerden mutlu olmanın dışında, fiziksel olarak bitkinlik, devamlı yorgunluk hali, çaresiz olma ve ümidin bittiği, kişilik gelişiminde olumsuz duyguların ortaya çıkması durumu ve başka kişilere karşı olumsuz davranışları kapsayan fiziksel, ruhsal ve psikolojik bir hal olarak açıklanmıştır (Hacıhasanoğlu ve Karaca, 2014: 155). Ayrıca Maslach tükenmişliği, işinden dolayı herkesle temposu yoğun ilişki içindeki insanlarda bulunan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarıyla tanımlamıştır (Gürel ve Gürel, 2015: 38). Bunlar insanlarda meydana gelen olumsuzlukların birer neticesidir.

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin kişisel düzeyde stres boyutunu ortaya koymakta ve "Bireyin ruhsal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade eder (Otacıoğlu, 2008: 105).

Duygusal tükenmişlik aynı zamanda, bireyin duygusal/ruhsaltemelinin ve hareketliliğinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik içerisinde bulunan çalışanlar duygusal ve ruhsal anlamda kendilerini yaptıkları veya yapacakları işe verememektedirler (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

Duyarsızlaşma: Çalışanın bakım ve hizmet verdiği kişilere karşı (bu kişilerin kişiliklerine hiçbir şekilde saygı duyulmaması veya haklarına girilmesi) duygusallıktan uzak olarak takınılan tavır ve davranışlar ortaya koymasını içerir (Sayıl ve Diğ., 1997: 72). Çalışanın hizmet verdiği kişilere karşı onların kişi olduklarını önemsemeksizin duygudan uzak yol ve davranışlar göstermesi ile ortaya çıkar. Kişi insani özelliklerinden uzaklaşmış, dikkate almayan, tepeden bakan, katı, duygusu olmayan ve kayıtsız bir yol ve davranış içerisinde girmiştir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133).

Kişisel Başarı Hissinde Azalma: Çalışanlar yaptıkları işin sonucunda takdir edilmeyi görmediklerinde meydana gelmektedir. Çalışan karşılaştığı olaylar karşısında herhangi bir şey yapamaz durumda olması ve bu olaylarda kontrolsüzlüğünün mevcut olduğu, aynı zamanda beceri özelliğini kaybettiğinde kişinin başarı noksanlığı ortaya çıkar. Topluluk içinde bulunan ve çalışmasını burada yapanlarda daha fazla rastlanır (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

Kişiler kendi kapasite ve becerilerini ölçerken negatif yönlü baktığında, yaptığı iş ve bu iş için diyaloga geçtiği kişiler aralarında iletişim sorunu ve kişinin kendine güveninin olmadığı görülür. Yaptığı işte bir başarı göremediğinde bu kişiler problemin kendilerinden kaynaklandığını düşünerek suçluluk psikolojisine bürünürler (Üngören ve Diğ., 2010: 2924).

2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlikte, çalışanın çalışma veriminde azalma,olumsuz sağlık durumu, baş ağrılarının giderek artması, iç bulantı, kişinin uykusunu yeterince alamaması, yorgun düşme, vücudunun ve hastalıklara karşı hassasiyet direncinin azalması,alınganlık hali, alkol düşkünlüğü ve ilaç bağımlılığı, işi beğenmeyip ayrılma düşüncesinde olması, işten memnun olmama, ailevi yaşamında uyum düzensizliği yaşanması, özgüven eksikliği oluşması, depresif duygulanım, stres, bunalım,umutsuzluk, kendini huzurlu hissetmemesi, adapte olamama, sosyal ortam ve

tertiplerden uzak olma ve insanlarla fiziksel olarak birebir çalışan mesleklerde diğer mesleklere kıyasla tükenme yaşama riskinin çok fazla olduğu belirlenmiştir (Kaya ve Diğ., 2007: 357).

Tükenmişlik, kendi gelişimini belli ölçüde tamamladıktan sonra birden bire ortaya çıkmasının yanı sıra sessizce gelişen bir sorundur. Kişinin günlük yaşantısında rastladığı bir olay tükenmişliğin belirtileri olabilir. Tükenmişlik safhasından hemen önce zincirleme şekilde yaşanmış stresli olayların olduğu görülür. Çok nadirde olsa tükenmişlik hiçbir neden olmadan aniden de oluşabilir. Tükenmişliğin ilk evrelerinde insanlar zayıf taraflarını iyi sakladığından nasıl bir durumla karşı karşıya olduğunu fark edemezler. Tükenmişlik yalnızca olumsuz duyguların var olmasıyla ilişkili değil, olumlu duyguların kişide olmamasıyla da ilişkilidir (Sürgevil, 2006: 17-18).

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

İnsan bedeni sahip olduğu tüm sistemlerin ahenk içinde çalışması neticesinde önemli bir enerji yaymaktadır. İşlerinin yoğun olduğu dönemlerde gece geç saatlere kadar çalışıp ertesi günde aynı enerjiyle işlerine devam edebilen kişiler işlerini severek ve büyük bir istekle yapan kişilerdir. Tükenmişlik yaşayan kişilerin büyük çoğunluğu iş hayatların bu şekilde bir başlangıç yapmıştır. Tükenmişlik safhasında bu kişiler hem zihnen hem de bedenen sahip oldukları enerjileri ve meydana çıkardıkları sinerji sona erebilir, halbuki bu kişiler iş hayatının başlarında etrafa enerji yaymaktaydı. Böyle bir tükeniş kişide bedenen ağır rahatsızlara sebep olmaktadır (Sürgevil, 2006: 20).

Fiziksel anlamda, öncesinde kendini çok az hissettiren tükenmişlik yorgun olma, bitkin düşme durumu,baş ağrılarının giderek artması,hiç bir şeye istek uyanmayacak hareket azalması şeklinde olabilmekte, eğer bununla ilgili mücadele edilmezse, geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, zayıflama veya kilo alma, iç hastalıkları, tansiyonun sürekli yüksek olması, kaslarda gerilmelerin fazla olması, kalp çarpıntısı oluşması veya cilt hastalıklarına neden olabilir (Geçit, 2012: 89).

2.3.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler

Kişinin yaşadığı ortamda olumlu olmayan davranışlarda bulunması, yaşanan olaylarda ilgi halinin oluşmaması, ümitsizlik, kararsız kalma, ailevi problemlerin ortaya

çıkması, uyku düzensizliği, olaylara veya durumlara karşı alıngan olma, beklentilerinin boşa çıkacağı hissi, depresyon halinde olma, psikolojik hastalıklar şeklindedir (Karacaoğlu ve Arslan, 2013: 460).

Engellenmişlik duygusu ve sinirli olma tükenmişliğin açık özelliklerindedir. Kişi kendini engellenmiş olarak görür; çünkü amaçlarına ulaşabilmesinin önü kesilmiştir. Şayet kişi, görevi ile ilgili denetimini veya görevini yapabilme gücünü yitirmiş veya görevini yerine getirmek için elinde olması gereken her şeyden mahrumsa, bu pozisyonda kişiyi amacına ulaştıran kariyer basamağında bulunan sorunları da gideremeyecektir. Bunun yanı sıra kişi, hak ettiğini düşündüğü ödüllere de ulaşamıyorsa, kişinin kendini yeterli olarak görmemesine neden olacağı düşüncesi sürpriz olmayacaktır. Geçirilen zaman ve yapılan o kadar uğraşının geldiği noktada kişi kendisini tükenmiş olarak görür ve bitkin düşebilir. Kişinin engellenmişlik psikolojisine katkı sağlayan sinirlilik durumu; insanlara karşı olumlu olmayan davranışta bulunmaları ve görevlerine karşı duyarsızlaşmayı başlatacaktır. Bu olumsuz davranışlardan dolayı, bütün bu olumsuzlukları birinin üzerine yıkmaya çalışan kişi, kendi sorunları için insanları suçlu olarak görmeye başlayacak ve onlara verdikleri tepkiler daha cezalandırıcı ve kötü ve sinirli olacaktır. Aynı zamanda bu duygular ve tepkiler içinde olan kişi davranışlarında esnek olmayacak ve yeniliklere açık olmayacaktır (Sürgevil, 2006: 20).

2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin başka kişiler tarafından en kolay gözlemlenebilen belirtisi davranışsal belirti olup, bu belirtilerin ortaya çıkması tükenmişliğin tehlikeli bir seviyeye ulaştığını gösterir. Bu belirti belli bir süre boyunca iç dünyasındaki karışıklığı gizlemeye çalışan kişinin artık bu karışıklığı gizleyemeyeceği kadar kendisini rahatsız ettiğini gösterir. Tükenmişlik yaşayan kişiler psikolojik olarak içine kapanırlar(geri çekilme) ve bu içine kapanma; derinlemesine ilişkilere girmeden kaçınma, başkalarına ayrılan zamanı amacının dışında kullanma ve hizmet verdiği kişilerden uzak durma şeklinde olabilir. Kişi, eğer tükenmişliğini evindeki yaşantısına taşırsa bu olumsuz durumdan ailesi ve arkadaşları da etkilenecektir (Sürgevil, 2006: 21).

Davranışsal belirtide, unutkanlık durumu, kendini başarılı görmeme, aile içinde çatışma, adapte olamama durumu, ani öfke hali, ani sinir boşalması, sürekli ağlamayı isteme durumu, kendini yalnız hissetme, alınganlık hali ve yaptığı veya yapacağı işlerle

ilgili olumlu yorumlar yapılmaması durumu, işini yavaş şekilde yapması, hırsızlık gibi kötü eğilimler, işten uzaklaşma, yaptığı işle ilgili memnuniyetsizlik, verdiği hizmette kalitenin azalması, hizmet ederken yanlış yapmalar ve hizmet edilenlerin memnuniyetsizliklerini şikayet şeklinde bildirmeleri, evraklarda yalan ve yanlış iş yapılması, iş performansının düşük seviyede olması, iş arkadaşlarına olumsuz davranışta ve kötü muamelede bulunma, işten hoşnut olmaması, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işine geç kalması veya hiç gitmemesi, örgütle arasında bağının azaldığını hissetmesi ve buna göre davranış sergilemesi, iş gücü devrinde artma, hastalıktan sağlık durumundan dolayı işine geç kalması veya hiç gitmemesi, işini bırakma veya başka işler araması şeklinde sıralanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

2.4. Çalışma Hayatında Tükenmişliğin Sebepleri

Tükenmişliğin neyden kaynaklandığına bakıldığında, birden fazla nedene rastlamak mümkündür. Bu nedenlere bakıldığında çalışanın kendisinden ve dış çevreden kaynaklandığı görülür (Izgar, 2012: 134).

2.4.1. Kişisel Tükenmişlik Sebepleri

2.4.1.1. Rol Çatışması-Rol Belirsizliği

Rol çatışmasının olmaması için, ilk sırada örgütteki çalışanların yaptıkları veya yapacakları görevleri ile ilgili görev tanımlarının bulunması gerekmektedir. Çalışan kişinin kendisine biçilen görev tanımının dışında başka işi yapması rol çatışmasına sebep olan etken olarak görülür. Çalışan kişinin yaptığı işlerin birbirleriyle ilgili olmaması durumunda, yapılan iş ile ilgili gerekli çalışan sayısına ihtiyacın olmasından, tüm bu işleri tamamlayabilmek amacıyla çalışan kişinin kuralların dışına çıkmak zorunda kalması, görev yapılan alanda farklı gruplarla iletişim içinde olmak zorunda kalması, çalışılan işle ilgili farklı talepler ile karşılaşması durumunda sürekli bu çatışmanın yükselmesi olarak değerlendirilir (Ünsar ve Oğuzhan, 2009: 244).

Rol belirsizliği ise, çalışan kişinin görevini yerine getirmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve belgeden yetersiz olarak kendisine sunulmuş olmasından kaynaklanmaktadır. Rol belirsizliğinin kaynağında iletişimin istenen seviyede tutulmaması bulunmaktadır. İletişimin sorumsuz seviyeye çıkarıldığı oranda rol belirsizliğinin de ortadan kalktığı görülür (Adıgüzel, 2012: 164).

Rol belirsizliği başka ifadeyle, çalışan kişi iş yerinde ne yapacağını bilmemesi ve sunabileceği katkının azalmasına da neden olan kendisine bu bilginin verilmemesi neticesinde bu bilgidен uzak olması neticesinde meydana gelir. Rol çatışması da benzer ifadeyle, çalışan kişinin kendisinden beklenen performansın farklı beklentiler karşısında oluşan durumda meydana gelir. Çalışanın bu istek ve beklentiler karşısında olumlu cevap vermesi karmaşık bir hal alacağı yani, birini olumlu karşılarken diğerine olumsuz olarak cevaplayacağından veya olumsuz cevaplamak zorunda olacağından çatışma ortaya çıkmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

2.4.1.2. Beklentiler

Hedefi hep yüksek seviyede tuttuğu, çoğunlukla ütopyik beklenti içindeki bireylerin mücadeleleri bekledikleri karşılığı gördükleri takdirde çalışma azim ve kararlılıkları sürer. Ancak yaşamları standartlaşmaya başladığında kendilerine göre problemler ortaya çıkar, öncesinde kişilerin önem verdikleri her şey belli ölçüde değer yitirir ve belli ölçüde ilgiyi kaybeder (Ganiyusufoğlu, 2011: 37).

Örgüte yeni giren insanlar kendilerini farklı yerde konumlandırır ve örgütün de bu yönde bir beklentiye girmesine sebep olur. İşin cazip görünmesi, verilmeyen ödüller, üstlerinin tebrik ve takdir etmemesi, görevlerindeki ilerleme ile ilgili fazla olan beklentilerin giderilmemesi sayılan durumun değişmeyeceği ile ilgili düşüncenin oluşmaya başlaması bu kişilerde tükenmişliğe sebep olmaktadır. Kişiler çalıştıkça bazı yetenek ve tecrübeye sahip olmakta, ancak bu yetenek ve tecrübeyi hesaba katmayan örgüt kişinin ilgisini, etkin ve yetkinliğini başka yerlere yönelmesine neden olacaktır (Izgar, 2001: 13).

2.4.2. Örgütsel Tükenmişlik Sebepleri

Tükenmişliğin en iyi görülebileceği alanlar ekonomik kaygıların insani değerlerin önünde tutulduğu çalışma alanlarıdır. Maddi ve manevi olarak sürekli isteyen izlenimini veren işletmeler, çalışanlarını bedenen ve ruhen bitkin düşürmektedir. Çalışanları robot gibi gören anlayış, kişilerin memnun olacakları bir işte görevlerini yerine getirecekleri ve çalışmalarının karşılığını görecekları emniyetli ve huzurlu bir örgüt anlayışını zedelemektedir. Buna benzer durumlar kişinin şevkini ve enerjisini azaltmaktadır. Kazanılan başarıdan alınan mutluluk azalmakta ve kişinin kendisini tamamen işine vermesi ve iş sadakati gibi duyguları kalıcı olmamaktadır. Kişiler kendilerini dış dünyaya kapatmaya ve kendilerini yalnızlığa mahkum etmeye

başlamaktadır. İş ve işgörenin arasında bir uyumsuzluk var olduğunda tükenmişlik olgusunun oluşması büyük bir ihtimaldir. Çalışma ortamının bu olumsuz etkileri, çalışanların tükenmişliğin üstesinden gelebilme kabiliyetlerini köreltmekte, onları dış dünyaya kapalı bir hale getirerek sadece bedenen değil ruhen ve sosyal olarak da yıpratmaktadır (Sürgevil, 2006: 57-58).

2.4.2.1. İş Yükü

Örgütsel stres sebeplerinden olan iş yükü, daha fazla duyulmuştur. Örgütün önceden belirlediği bir işin yerine getirilmesi süresinden dolayı ve personelin bu işi yerine getirebilecek kabiliyette olmaması ya da işin kriterlerinin yüksek olması anlamındadır. Yeterli olmayan iş yükünün de aynı sonuca yol açtığı söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 146).

İş yükü, zamanın belirli bir bölümünde kalitesinin de belirli bir seviyede yapılması gerekli olan iş miktarı olarak tanımlanabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139).

2.4.2.2. Kontrol

Kişinin işi ile ilgili yetkisi ve sorumlulukları aynı ölçüdeyse mükemmel bir uyumun olduğunu gösterir. Aksi durumda, yani altından kalkamayacağı kadar büyük bir yetkiye sahip olduğunda da bir uyumsuzluğun varlığı gözlemlenebilir. Kısacası, bu noktada yetki ve sorumluluğun birbirini karşılamadığı anlamına gelir (Sürgevil, 2006: 64).

Maslach'a göre örgütte kontrol, çalışabilmek için öncelikle nelerin yapılması gerektiğinin ortaya konması, işin nasıl yapılacağına belirlenmesi ve aynı zamanda kaynakların daha aktif şekilde yerinde kullanılmasıyla ilgili olarak karar verme kapasitesi ile ilişkilidir. Sayılan kapasitesinin aktif olarak kullanılmasının önünde kendine yer edinen yollar, kişilerin kendi başlarına bağımsız oluşu ve iş ile ilgili katılım isteğine sınır getirildiğinde, işgören karar alma noktasında geri planda bırakıldığında, önüne gelen sorunlara çözüm üretemeyecek ve çaresiz kalacaktır. Sullivan'a göre, örgütün çalışan kişilere kendi başlarına karar alma ve iş yapma yetki ve sorumluluğu verdiğinde kişilerin memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu böylece tükenmişliğe karşı da bir çözüm oluşturmaktadır. Örgütlerde kontrol olumsuzlukların ortaya çıkmaması açısından önemli ancak çok emek isteyen bir durumdur. Örgütte yapılmak istenen veya

yapılanlar, nüfuz oluşturmak isteyen kişilerle irtibatı zorunlu kılmakta, tek başına iş yapılmasının önüne geçmektedir. Belli olmayan her şeyi ortadan kaldırarak şeffaf hale gelmesini sağlar. Fakat gelinen noktada sıkı yapılan kontrol istenilen veya beklenen bir durum değildir. Örgütte yapılan çok sıkı kontrol, kişilerin yorgun olmasına, işlerinde isteksizlik oluşmasına, kişilerin yetkin ve etkin olmadığı duygusuna kapılmasına ve özgüven eksikliğine sebep olabilmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere çok sıkı kontrolün tükenmişliği ayrıca gayri ciddi davranışlar içerisinde bulunmayı getirdiği söylenir. Aslında kontrolün az veya hiç olmaması durumunda da az önceki sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bunlardan dolayı çalışan kişilerin yöneticilerle aralarındaki iletişimin sağlam ve yüksek dereceli olması açısından düzenli bir kontrol sisteminin kurulmuş olması ve aynı zamanda çalışan kişilerin verimli çalışmalarından dolayı ödüllendirilmeleri önem arz eder. Nihayet çalışan kişilerin görev veya işlerinde kontrolün yeterince olmaması veya hiç olmaması kişilerde ruhsal açıdan bir tükenmişliğe itmektedir. Tüm bunların çalışan kişilerin davranışlarında olumsuz anlamda gelişmeler yaşandığı ve bunun sonucunda kişilerin kendileri ile ilgili başarı sağlayamadığı ve sağlayamayacağı, becerisinin olmadığı izlenimine sebep olmaktadır. Ayrıca olay ve durumlarla ilgili görüş bildirme ve görüşünün talep edilmesi noktasında ortam oluşturduğu yerlerde veya mekanlarda çalışan kişi kendine karşı bir güven hissinde olacak, işine bu çerçevede bakacak ve başarısının sürekli artarak devam edeceği düşüncesinde olacağı da belirtilmektedir (Ganiyusufoğlu, 2011: 41).

2.4.2.3. Ödüller

Ödüllendirmeyi Sosyo-psikolojik ve yönetsel ödüller ile ekonomik ödüller şeklinde iki ayrı kategoride incelemek mümkündür. Yönetime katılmayı, terfi etmeyi, yer değiştirmeleri yönetsel ödüllere örnek verebiliriz. Sosyo-Psikolojik ödüller ise, Luthans'a göre işgörelere zevk, mutluluk veren içsel psikolojik duygulardır. Ekonomik ödüller ise; maddi olarak bitirilebilir, görsel ve işitsel ödüller, ücret, ikramiye, kardan pay alma ve diğer ekonomik ödüller olarak değerlendirilir (Sürgevil, 2006: 69).

Kişilerin çok istedikleri ve kendileri için önemli olan ödüllendirilmeleri ya da istek uyandırma materyalleri ile mükafatlandırmaları durumunda örgütler çok kazançlı çıkarlar. Werther ve Davis'e göre elde edilen kazanımlar; iş ile ilgili hareketliliği, katkı durumu, kalite ve üretici tarafını yüksek tutma ve yapılanlara karşı eğilimlerini yükseltme, yeniliği meydana getirme, aynı payda üzerinde veya aynı değerler etrafında

tutma ve grup olarak hareket ederek iş ve işlemleri bu çerçevede yaparak güçlü tutma şeklinde sayılabilir.Çalışan bu kişilerin başarı düzeyinin yüksek olmasını bekleyen yöneticiler, ilk önce çalışan kişilerin nasıl bir ihtiyaçlarının olduğunun farkında olarak ve arkasından da bu ihtiyaçlarına yakışır ödüller verebilir (Budakoğlu, 2011: 37).

2.4.2.4. Aidiyet-Birlik Duygusu- Grup Olma

Birlikte iş yapma duygusu olmayan örgütte, özünde aynı ruhu oluşturarak emek veren çalışanlar aynı hedefler uğruna yapılan çalışmalar için olması gereken toplam enerjisini kaybeder. Bu duruma gelmiş örgütteki çalışan kişiler yalnız örgüte aynı hedefi olmadan giriş-çıkış yapan ve aynı zamanda bu örgütteki diğer çalışanlar hakkında iyi duygu beslemeyen ve iş yapmaları noktasında önlerine hep engel çıkaran bir yapıya dönüşür. Bu noktaya kadar gelen örgütlerde yönetimin çözüme dair yapabileceği fazla bir şey kalmaz. Çalışan kişilerin arasındaki iş bölümünde verilen her bir iş için işin hakkıyla yapılmadığını, yapmak istemediklerini eğer diğer çalışan yaparsa bu çalışanlar iyi düşünmeyecek, sağlıklı bir durum oluşmayacak, üzülmelerine sebep olacak ve aynı zamanda örgüte karşı da aidiyet duygusu az ise veya kalmamış ise çalışanlar arasındaki bu çatışmalar artarak devam edecektir. Bu çatışmaların çözümü için bir girişim olmadığı takdirde çalışan çaresiz kalır ve örgütün hedeflerini uygulama potansiyeline zarar verir. Bu noktada çalışanlarla ilgili bir duygusal tükenmeden bahsetmek mümkündür.Çalışanların birbirlerine karşı olan bu çatışmasından dolayı örgütte boşa giden emek ve zaman kaybı oluşur. Aynı zamanda örgütün kendi içinde oluşan sinerjide boşa harcanmış olur. Aslında aynı hedefler etrafında faaliyet gösteren örgütteki maddi-manevi ortam oldukça uygundur, aksi halde enerji boşa harcanmış olur (Kepekcioglu, 2009: 83).

2.4.2.5. Adalet

Bir örgütte yapılan çalışmaların, örgütün sahip olduğu politikaların doğru olduğunu ortaya koyan fikir veya beyanlarını dile getiren adalet sözcüğünü aynı anda; örgütün her bir çalışan açısından eşit olması gerektiği manasına gelir. Adams'a göre kişiler daha çok düzenin dengede olması gerektiği üzerinde dururlar. Yani, çalışan kişiler arasında bir yer değiştirme veya iş değiştirme yapılıyorsa bu bir denge üzerinde meydana gelmesi gerektiğini ortaya koyar. Adams, adalet ile ilgili iki kapsamdan bahsetmektedir. Buna göre "girdiler" şeklinde açıklanan birinci kapsamda; kişinin

gördüğü eğitim, tecrübe, yetenek, bedenen ve kişisel özellikler, verdiği mücadele, üreticilik, örgüte karşı aidiyet duygusu gibi faktörler yer alır. “Çıktılar” şeklinde açıklanan ikinci kapsam ise; örgütün verdiği ücret, ikramiye, sigorta, iş güvenliği, terfi, makam veya mevki sembolleri, gösterilen başarıların karşılığı, danışabilmek için birimler veya personel, ferah ve sağlık koşullarının iyi olduğu bir çalışma alanı gibi unsurlardan meydana gelir. Adams’a göre; kişiler örgütleri ile olan bağlarında, örgüte sağladıkları ile örgütün tarafına ve kendisinin dışındakilere sağladıklarını kişisel değerlendirmeye alır. Değerlendirmeyi yapan çalışan, verdiği ve çabaladığı her iş için herhangi bir karşılık göremediğinin sonucuna varabilir (Sürgevil, 2006: 77-78).

Örgütteki iş, işlem ve yönetimde yapılan adalet bakımından gözlenen veya bilinen uyumsuzluk; tükenmişlik ile ilgili iki türlü etki etmektedir. İlk önce adaletin olmadığı bir örgüt düşüncesi, duygu dünyası bakımından düşünüldüğü zaman pek sevindirici olmamakta; ikinci sırada ise, örgütle ilgili duyarsız olmayı, umursamaz tavır takınmasına neden olur. Örgütün değerli olan yanları ile çalışan kişilerin önemli özellikleri arasında benzerlik olmadığında tükenmişliğin yüksek olduğu görülür (Arı ve Bal, 2008: 139).

Çalışanlar, örgütsel anlamda yapılanlar ve sonuçları arasında bir eşitlik ve düzen olmasını beklerler. Bunun olmaması durumunda kendilerine haksızlık yapıldığı düşüncesine girerler. Çalışanların bu haklılık veya haksızlık karşılaştırmalarının sorun olarak karşılıklarına çıkabileceğini düşünebilirler (Demirkaya ve Şimşek Kandemir, 2014: 264).

2.4.2.6. Değerler

Değerler, kişinin çalışma hayatında göreviyle ilgili yaptıklarına yardımcı olan kriterler şeklinde fonksiyonlarını yerine getirir. Değer sistemleri ise, çalışma hayatında problemleri çözüme kavuşturmakta ve bir karara varırken tatbik edilen genel çerçeveli tasavvurlar olmaktadır. Değerleri, altı kategoride incelemek mümkündür (Sürgevil, 2006: 83):

Hedeflerle ilgili değerler: Sonuç odaklı olma, kaliteden taviz vermeme, zararı düşünmeden sadece kar odaklı olma, teknolojiyi ile ilgili her şeyi takip etme ve olumlu olacak bütün sonuçlar için çabalama.

İlişkilerle ilgili değerler: Çalışma ortaklığı içinde olma, rekabeti tercih etme, tolerans gösterebilmeyi bilme ve uygulama, gayri resmiyetten uzak durma, çözüm taraflı olma, eşitliği gözetme ve uygulama, sert tavır ve davranışlardan uzak durma, görev yaptığı yerdeki kişilere saygılı davranma, affetmeye açık olma; cinsiyet eşitliğini gözetme, din-etnik veya düşüncesine saygı duyarak eşit muamelede bulunma, verilen sözleri tutması gibi.

Organizasyon ve kontrole ilgili: Şeffaf ve açık yönetim, başarı gösteren işgörenin görüldüğü düzenlemeler, bürokratik ve hiyerarşik yapı, meslekteki ahlak, itimat, mali kontrol gibi.

Sosyal değerler: Açık olma, müdahaleci olma, itibar, yerelde nüfuz gücünü artıracak ilişkiler içine girme, sıkı pazarlıklar üzerinde durma, büyük düşünceye sahip olma ve düşünmek gibi.

Stil ve karakterle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkan, yorulmak nedir bilmeyen, azimli olma, çözüm odaklı olma, pratik olma, gerekli sinerjiyi meydana getirebilmeli, canlı ve candan olma, fırsatını her an kollayabilmeli, rasyonel, girişken, gelişmeye müsait, disiplinli, realite sahibi olma, yeniliğe açık, radikal olma gibi.

İşletme felsefesiyle ilgili değerler: Politika ve değerlerine sahip çıkma, üretmenin her aşamasını bilme, borçlanmama, pazara hakim olabilmek amacıyla mücadele etme, sinerji oluşturma, pazarın kalitesine katkı sağlama gibi.

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

2.5.1. Tükenmişliğin Bireye Olan Etkileri

Tükenmişlik duygusu içinde bulunan kişiler, mal veya hizmet sundukları kişilere ya da iş yerinde diyaloga geçtikleri kişilerle iyi olmayan davranışta bulunacaklardır. Ayrıca yaptığı görevi bırakma, verimsiz hareketlerde bulunma, çalışanlar arasında olumsuz diyaloglar, işten memnuniyetsizliğin oluşmasına etki yapar. Tüm bunlar kişilerin hayat standardını negatif yönlü etkilemekte, aynı zamanda kişilerin hoşnut olmayacağı ümitsiz bir duruma da neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 74).

Tükenmişlik sendromu içinde bulunan kişinin geçirdiği duygusal yorgunluk aynı zamanda fiziksel yorgunluğu da yaşatmaktadır. Kişinin yaşadığı yorgunluğun asıl nedeni içinde bulunduğu huzursuzluk veya gerginlik halidir. Başından geçen bu huzursuz veya gerginlik hali, kişinin rahatlamasına veya gece istirahat etmesine engel olmaktadır. Psikosomatik şikayeti (başta oluşan rahatsızlık, nezle, sırt ağrısı vb) bulunan kişi de aynı anda psikolojik ve fiziksel olarak yaşamında bir şeylerin yolunda gitmediğinin göstergesidir. Freudenberger'e göre; kişideki enerjinin gittikçe yok olmaya başlaması, tükenmişlik sendromunun en dikkate değer ve kişiye emare sunan veya sonuçlarından birisidir. Tükenmişlik sendromu içinde bulunan kişi aynı anda hem fiziksel hem de psikolojik yönden etkilenir. Bu sendrom kişinin başarıma hevesini ve kişiliği ile ilgili saygısında olumsuz etki oluşturur. Tükenmişlik sendromundaki personel, kendisi ve göreviyle ilgili hiç iyi şeyler düşünmez. Zaten kendini kötü hisseden personel görevini hakkıyla yerine getiremez (Sürgevil, 2006: 89-90).

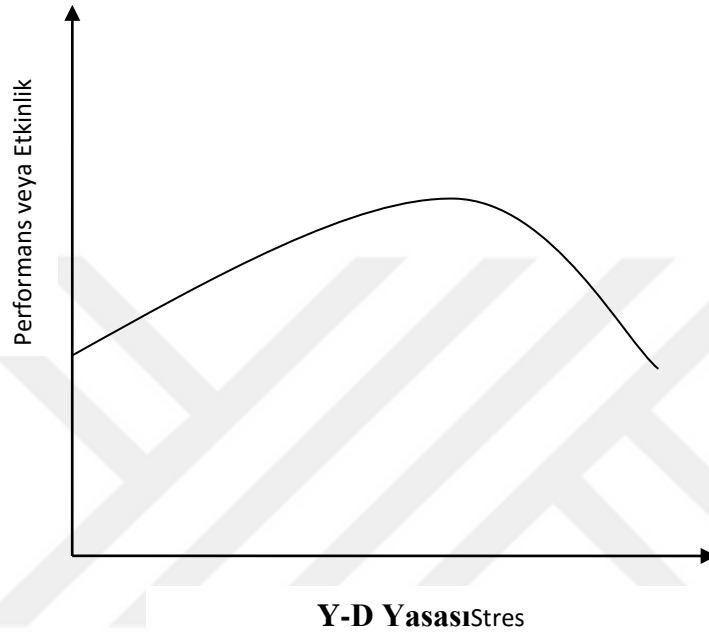
2.5.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Örgütte verimli çalışamamanın ve etkili olamamanın yerini tüm bunların sürekli azalma şeklinde yansımaları, çalışanların sundukları hizmet kalitesinin düşmesine sebep olabileceği açıktır. Ayrıca, işe veya örgüte karşı aidiyetin azalması ve daha az iş yapma mutluluğu söz konusu olmaktadır (Çalgan ve Diğ., 2009: 68). Tükenmişlik duygusu içinde bulunan çalışan iyi bir performans sergileyemez. İş yapma şevkleri azalmış olup, kendilerine engel olduğunu düşündüklerinde yerine getirdikleri görevlerde dikkatsiz davranırlar. Bundan sonra daha üretici ve daha iyi bir iş yapmak gibi girişimleri olmaz, işin sonunu düşünmezler. Kendilerini yerine getirilmesi gereken görevlerine vermezler, aksine çok az çaba içinde olurlar veya herhangi bir girişimde de bulunmazlar (Sürgevil, 2006: 91).

Fazla sayıda kişiyle iş yapması gereken çalışanın ortaya çıkardığı duygusal gerginlik, hizmet veren çalışanları psikolojik olarak sıkır ve kişilerle çok az iletişim içerisine girmesine sebep olabilir. Hizmeti veren çalışan mekandadır, ancak zihnen farklı davranarak başka yerdeymiş gibi davranabilir. Diğer insanlardan gelen sorulara düşük seviyeli ses ile yanıt verir. Fiziksel münasebetten çekinir (tokalaşmak v.b.). Bazen insanların olmadığı ortamlardaki işleri yapmayı ister (Izgar, 2001: 23).

Çalışanların yaptıkları faaliyetlerle ilgili streste, olumlu ve olumsuz sonuç doğuran etkiler vardır. Zaten stres genellikle kişi üzerinde tükenmeyi de getirmektedir.

Bununla ilgili 1908’de Yerkes ve Dadson çalışma yapmışlar, stres ile performans ve faaliyet arasında bir yere kadar direkt ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Y-D Yasası diye adlandırılan çalışmanın sonucuna istinaden, stresin oranının yükselmesi durumunda performans ve faaliyetinin düştüğü görülmüştür. Bu ilişki şu şekilde gösterilmeye çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 153):



Şekil 4.1: Y-D Yasası

2.5.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

İçinde bulunulan tükenmişlik haliyle kişi, aile fertlerinin buldukları mekanda kendilerinden uzaklaşmış, kişinin kendilerini ciddiye almayan veya muhatap kabul etmeyen bir tavır içinde görmekte, kişinin kendileriyle birlikteyken sıkıldığını, mutlu olmadığını veya memnun olmadığı duygusuna kapılır. Bunlardan dolayı kişi aile fertleri tarafından suçlu veya hatalı görülür. Halihazırda tükenmişlik duygusuyla baş başa olan kişi, bütün bunların üzerine aile fertleri tarafından da suçlu veya hatalı görülerek yalnızlaşmasına, duygu kopmaları, düşünce ve söylem çatışmaları başlamasına, iletişimsizlik durumunun oluşmasına, fiziki olarak uzak kalmalarına ve daha kötü olan resmi boşanma, uzaklaşma gibi olayların yaşanmasına sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 75).

2.6. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri

Yönetim kademesindeki kişiler, personeldeki tükenmeyi görmezden gelirler. Eğer bunu yapmazlarsa, personelin tükenmesine sebep olan işlerin ağırlığını hafifletmek durumunda kalacaklarını, çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik isteklerde bulunacaklarını düşünürler. Bu yüzden yönetim kademesindeki kişiler tükenmişliği kendilerinin sorumluluğu altında olduğunu düşünmezler. Maddi ve manevi olarak bu mümkün olsa da kendilerine düşen bir şeyin olmadığı kanısındadırlar. Özetle, örgütteki yöneticilere tükenmişliğin ne olduğu sorulduğunda; bu sorunun personelin kendisine ait olduğunu, örgütün herhangi bir sorumluluğunun da olmadığını ve bu yüzden pek ilgilenmezler. Bunların hiçbiri çözüme yönelik olmayıp, problemi büyütmeğe başka bir işe yaramamaktadır. Aslında tükenmişlik sorunu personel ve örgütün el ele verip çözmesi gereken önemli bir durumdur. Eğer bu sorunu aşmak için çaba harcanacaksa, sadece personelin yaşadıkları açıdan değil, büyük çerçeveden bakarak çözmek gerekecektir (Sürgevil, 2006: 118-119).

2.6.1. Örgütsel Yöntemler

2.6.1.1. Çalışanların Seçimi

Örgüte giren kişilerin seçimi, örgüt tarafından değerlendirmeye alındığında; yapılacak işe isabetli karar ile doğru kişi seçilmediği zaman örgütte iş, çalışanlar arasında bir dengesizlik, iletişimsizlik sebebiyle verimde bir azalma, geçimsizlik, çalışma zamanından mahrum kalma ya da yapılan iş kazalarının sayısında yükselme ve nihai olarak çalışanların işlerinden olması bir realite olarak ortaya çıkacaktır (Demirkol ve Ertuğral, 2007: 24).

2.6.1.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirmenin faydaları aşağıdaki şekilde belirtilerek ortaya konulabilir (Öktem ve Uçar Kocaoğlu, 2010: 89):

- ✓ Örgütte tüm personelin bulunduğu ve sorunların çözümü için bir esas ortaya çıkarır.
- ✓ Örgütün ve çalışan kişinin işe dönük olarak verimliliğinde artış sağlar.
- ✓ Örgütte kişi ve oluşmuş olan topluluklar arasında güven meydana getirir.

- ✓ Çalışan kişileri teşvik edebilecek yöntemler uygulanarak çalışanların çalışma istekliliğine katkı sağlayacak ve aynı zamanda örgütle ilgili yapılması gerekenlerin oluşturulmasını sağlar.
- ✓ Örgütteki çalışan kişilerin öz kontrol yaparak koordinasyon yeteneğine katkı sağlar.
- ✓ Örgüt yönetimindeki kilerin eski anlayışla yönetme yerine sürekli kendini yenileyen yönetim anlayışı olduğunu gösterir.
- ✓ Örgütün önüne koyduğu vizyon ve misyonunu sürekli olarak geliştirmesini sağlar.
- ✓ Örgütün sürekli değişen ve gelişen iç veya dış çevre şartlarına adapte olmasına katkı sağlar.

2.6.1.3. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme ve yönetici yetiştirme şeklinde adlandırılan faaliyetler, yapılacak her türlü iş ve işlemleri yerine getirebilecek kişileri bulabilmeyi amaç edinir. Örgütün daha da büyümesi ve genişlemesinin yanında, ihtiyaç hissedilen kişiyi işe hazır hale getirmeyi amaçlar. Yapılan iş veya işlemlere istinaden; yapılan planlamaların zaman ayarı uzun ya da kısa süreli olması mümkündür. Yönetimde bulunanların görevlerini aktif olarak yerine getirebilmeleri; kullanılan ekipmanların yeni olması, alanlarındaki sözcük ve üsluba sahip olmak, karar almada yetkin ve etkin olabilme, yönetim geliştirme planlamasının ilk sıradaki hedeflerindedir (Ganiyusufoğlu, 2011: 57).

Kişilerin ihtiyacı için talep edeceği izin konusunda şeffaf ve aynı zamanda esnek davranması kişide ihtiyaçlarına duyarlı davranıldığı psikolojisini uyandırarak görevine ve yönetime karşı duyarlılığı temin edilmiş sayılır (Çam-Kırlangıç, 1995: 45).

2.6.1.4. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, birbirine benzemeyen özellikteki işler dikey olarak aynı çalışanın çabasıyla yerine getirilir ve asıl yapılmaya çalışılan işe bu çalışanın üzerine yetki ve sorumluluğun yenilerinin eklenmesi olmaktadır. Eğer bu yapılırsa verilen görevlerin yerine getirilmesi ve kontrolü üzerinde çalışanın söz hakkı daha fazla olacak ve çalıştığı örgütte mevcut haldeki görevini ve verilecek görevleri daha bir heyecanla yapma isteği oluşacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 128).

2.6.1.5. Performans Değerleme

Kişinin yeterli olmadığı ve problemlili bulunduğu yol ile davranışlarının kritik ve ne anlama geldiğinin detaylandırıldığı belirlenme sürecinde, belli düzeylerde ve zamanlarda kişilerin çalışma veriminin seviyesi izlenmektedir. Bahsedilen belirlenme sürecinin sonuç noktasından arkaya bakılarak anlamlandırılan mekanizma ile belli düzende kişinin çalışma verimi seviyesindeki gelişmeler izlenirken şu ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır (Sandıkçı, 2010: 55):

- ✓ İş gerekleri ve becerileri çerçevesinde kişisel çalışma veriminin seviyesini.
- ✓ Görev yapılan yerde yardımcı olan iklim üretme mücadelesine çalışan kişinin katılımını.
- ✓ Çalışan kişinin problemlili bulunduğu yol ve davranışlarının düzeyi ve tesiri.

Çalışan kişinin verim gücünün yüksek olması, örgüt hedeflerinin daha az zamanda, daha az yanlış ile çok daha fazla nitelikli olarak ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Performans değerlemenin örgüt açısından lüzumu ve faydaları şöyle sıralanabilir (Sürgevil, 2006: 133):

- ✓ Performans değerlendirme birey bakımından kişisel psikolojik bir gereksinim, örgüt bakımından ise işe odaklı güdülenmeye yönelik bir gereksinimdir.
- ✓ Performans değerlemenin amacı, bireyi yaptığı işle ilgili haberdar etmektir. Bireyin ve örgütün kendine faydalı bir şeyler katması açısından önemi fazladır.
- ✓ Personeli daha fazla tanıma imkanı olduğundan, onların çalışma hayatlarına katkısı kaçınılmazdır.
- ✓ Personelin Üstleriyle aralarında bir bağın oluşması ve aynı zamanda bu bağın çeşitli şekillerde gelişmesine katkısı olur.
- ✓ Personelin kendilerini tanımalarına ve aynı zamanda noksan taraflarının farkında olarak çözmelerine katkısı olur.
- ✓ Örgütteki çeşitli verilmesi gereken eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesine ve bu gereksinimin ortadan kalmasına katkı sağlar.
- ✓ Personelin kendileri için koydukları amaçlarına ulaşmış ve ulaşmadıklarının tespitini kolaylaştırır.
- ✓ Örgüte fayda sağlamayan personelin Örgütle ilişkisinin kesilmesinde bu değerlendirme raporu ve sonuçları yardımcı kaynak konumundadır.

- ✓ Personelin ulaştığı başarıların farkında olma ve çalışma şevkine katkı sağlayacak faktörleri belirleme imkanı bulunmuş olur.
- ✓ Personel, amirinin kendisine verilen görev çerçevesindeki taleplerini ve beklentilerini öğrenir.
- ✓ İnsan kaynağının daha faal, verimli ve olumlu kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- ✓ Performans değerlemenin sonuçları, bireyi yapacağı girişimlerde tecrübe kazandırır. Personelin yapması gerekip de yapamadığı yönlerini tespit edip, çözüm bulmasını sağlar.
- ✓ Genel hatlarıyla düşünüldüğünde örgütün aktifliğinin ne derecede olduğunu belirler. Personelin her birinin yaptığı çalışma ve ulaştığı başarı örgütün performans ve faaliyetlerinin sonucu açısından ilişkili bir durumdur.
- ✓ Ücretlendirme politikalarında kolaylık sağlar. Bu şekilde personelde çalışmanın karşılığı alınmış izlenimi de verilir.

2.6.1.6. Sosyal Destek

Kişiyeye sosyal destek olunduğunda, bedensel veya ruhsal olarak çok sayıda sağlık sıkıntısının giderildiği kişilerin de farkında oldukları bir durumdur. Sosyal destek, insan sağlığını direkt olarak etkileyen ve etkiletişimi olan sosyal bir durumdur. Sosyal desteğin, strese yol açan hayat koşullarındaki eylemlerin meydana gelişini ve ortaya çıkardığı sonuçları çok farklı yollarda etkilediği düşünülmektedir. Aynı zamanda birebir ilişkilerin yaşanmasında da çok önemli bir yönü de vardır. Sosyal destekle birlikte, kişilerde stresin baştan önünün kesildiği; eğer zaten stres mevcut ise bunu da kişinin anlama veya çözüm yolunda karşılaşmasını farklı şekilde yapabildiği, yine de kişi zorlanıyorsa ona farklı şekillerde destek olduğu ve kişinin mücadelesini etkilediği ortadadır (Ardahan, 2006: 70).

Çalışan kişilerin, reel hedefler etrafında düşünmesini sağlayarak teşvik etmek, bu şekilde olduğunda çalışan kişinin kendisi ile ilgili beklentilerinin yüksek olmasını engellenmiş sayılır ve kişiye yarar sağlanır. Çalışan kişinin kendisi, davranışları, karar verme ve sorunları ortadan kaldırma eğilimleri ile ilgili bilişsel değişiklikler oluşturması, kıymet verdiklerini, anlayışlarını ve beklentilerini netleştirip ortaya koymasını sağlanabilir (Çam-Kırlangıç, 1995: 42).

2.6.1.7. Bireysel Seviyede Yapılması Gerekenler

Ergin'e göre (1996) görev yaptığımız yeri kontrol altında tutma ihtimalinin fazla olmadığı durumlarda bireysel mücadele metotları öncelik kazanmaktadır (Kaya, 2010: 39):

✓ Tükenmişlik düzeyine ulaşmış olan çalışan kişinin önceliği nüfuz ve kendine olan inancıdır. Buradan kurtulabilmek ancak görüş şeklinin, zihinsel olarak düşünce yapısının, öncelik verdiği inançlar veya beklentilerinin değiştirilmesi aynı zamanda revize edilmesi gerekmektedir. “Benden habersiz hiçbir şey yapılmam, olmasın, nüfuzlu veya her şeyden haberdar olursam kontrol bende olur, diğer insanların huzurunu ve mutluluğunu sağlamak zorundayım, insanlara zarar vermemem gerekir, diğer insanlar benden hoşnut kalsın” şeklindeki uygun olmayan sağlıksız inançların, önem verilen değerlerin farkına varılması ve tekrardan dizayn edilmesi gerekir.

✓ Kişi işinin başına gelmeden güçlüğünü ve risk durumunu bilmelidir.

✓ Tükenmenin tam olarak nelerden meydana geldiğini ve göstergelerinin farkında olunması çalışan bireyin kendisindeki durumu geç olmadan tanımasını ve mücadele yöntemini bulmaya yönelmesine yardımcı olacaktır.

✓ Bireyler iç dünyalarındaki izlenimlerini ve sıkıntılarını görüşmeleri konusunda yardım talep etmeleri mevzuunda teşvik edilmelidirler.

✓ Kendisinin insan olduğunu farkında olarak her türlü erişime veya yapacağı işlerde gücünün sınırsız olmadığını bilirse ve aynı zamanda sorumlu olduğu alanlarda da inisiyatifli olursa baş edemeyeceği yükleri üstüne almasını engelleyebilir. Çalışan birey hizmet verirken sadece kendini ilgilendiren alanda bulunacağını ve örgütün çizdiği yetki ile sorumluluğu aşmaması gerektiğinin farkında olduğunun yalnız kendisinin yerine getirdiği işlerde sorumlu olduğunu bilmelidir.

✓ Çalışan bireyler sivil hayatında da kendini geliştirmesi için özendirilmelidir. Sosyal yönü iyi olan, eğlence tarzında zaman geçirmeyi bilen bireyler tükenmeye karşı daha dayanıklıdır.

✓ Çalışan birey izinlerini ve dinlenme fırsatını kesinlikle kullanmalıdır. Öğle arasında mesai yapmak, işlerini tamamlayamadığından dolayı izin talep etmemek yanlıştır.

✓ Görev yaptığı alanda veya örgütte farklı her şeye açık olmak ve monotonluktan olabildiğince uzak durmak.

✓ İşten sonra kendini rahat hissettirmeye aracı olacak faaliyetlerde bulunmak.

- ✓ Çeşitli sportif hareketler yapılarak bünyenin kendini kasmaı engellenir.
- ✓ Yaşanılan ortama ve olaylara mizah penceresinden, pozitif açıdan bakılarak kendi iç dünyalarında veya dış dünyaya bakışlarında bir rahatlama oluşturulabilir.

2.6.1.8. Eğitim Programları

Örgütün, tükenmişliğe karşı alabileceği en önemli tedbirlerden birisi, yönetim kademesindekilerin bu problemler ile ilgili personeli bilgilendirmesidir. Tükenmişlik sorununun farkındalığına varmış olan personel, bu soruna daha objektif bakacak ve değerlendirmesini bu doğrultuda yapacaktır. Zaten bu soruna objektif bakabilen personel çözümü de objektif kriterler çerçevesinde bulacaktır. Bu noktada, tükenmişliğin hakkından daha az etkilenecek atlatacaktır (Sürgevil, 2006: 135). Strese daha fazla meyilli olan personele, stresi nasıl kontrol edebileceğini öğreterek, bedensel hareketler hakkında bilgilendirmeler yaparak, personeli tekrar kazanmaya çalışmak kolay olacaktır. Diğer taraftan, personelin görevini fazla çaba göstermeden, kendini germeden yerine getirmesi, daha aktif olması açısından personele çeşitli beceriler kazandırılabilir. Görevini yerine getirirken daha az zaman ve kuvvetle yapacağı öğretilir. Örgütteki diğer çalışma arkadaşlarıyla daha az gerginliğin yaşanması için, onlarla iletişimin yolları ve gerginliklerin nasıl çözüme kavuşturulması ile ilgili yollar öğretilir. Bu çerçevede personele duyarlı olma ve bu gibi durumlardaki rolleriyle ilgili eğitim teknikleri uygulanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 157).

2.6.1.9 Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, bireylerin ilgi ve taleplerine gereken önemi vererek, bireylere örgütün aynı veya farklı birimlerinde yükselme olanağı verecek kariyer yolları ile ilgili bilgi sunulmasını ifade eder. Örgütler, kariyerinin ne olacağı ile ilgili planlama ve icraatı konusunda personellerle yüz yüze görüşme şeklinde küçük toplantılar düzenleyerek, bu kişilere yardımcı olmaları bakımından ilgili birim veya yöneticiyi görevlendirmektedir. Bu görüşmeler, daha çok personelin yıl içindeki performansının değerlendirildiği şekilde de düşünülebilir. Örgütteki personel ile ilgili birim veya yöneticinin arasındaki bu diyalog daha çok şu dört unsurdan meydana gelmektedir (Sürgevil, 2006: 127):

- ✓ Örgütün gelecek yıllar için, personelin kendisini doğrudan ilgilendiren kariyer hedefi veya bulunduğu kariyerdeki konumu açısından talebi, ihtiyacı ve beklentileri.
- ✓ Zaten mevcutta var olan faydalı durumlarla ilgili yöneticinin konuya nasıl baktığı ve personelin talep ve beklentilerinin reelde neyi ifade ettiği ve tüm bunların gerçekleşebilecek konularla uyuşması.
- ✓ Gelecek fırsatlara sahip olabilmek için personelin kendine ne gibi katkılar ekleyebileceğini tanımlamak.
- ✓ Personeli ileriki zamanlardaki kariyer gelişimine katkı sağlayabilmek açısından daha sonraki basamakları belirleme.



BÖLÜM III

İÇ HİZMET VE İÇ HİZMET KALİTESİ

3.1. Hizmet ve İç Hizmetin Tanımı

Hizmet, çok fazla anlamı bulunan bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Hizmet kavramı, farklı sektör veya alanlarda kullanıldığından çeşitli anlamlara gelmektedir. Hizmet, ihtiyaçları giderme ve talebin ortaya çıkmasından itibaren kullanılması gerekli olan, içinde bu tür özellikleri barındıran etkinlikler çeşitlidir (Şentürk, 2010: 9).

Malveya hizmetin tüketim odaklı pazarlanması ile bir bağ kurulmadan piyasaya sunulan, talepleri gideren aynı zamanda kendi başına faaliyeti olan durumdur(Gümüş ve Göker, 2012: 4).

İç hizmet, örgütte bireylerin görevlerini aktif olarak yerine getirebilme becerisi, bireyin girişimci tarafı, faydalı olarak alınan eğitimin varlığı, bireye yüklenen görevlerin yerine getirilmesinde kullanabileceği araçlara erişebilirliğinden etkilendiğinin göz önünde bulundurulmasıyla, müşteri sayılan tarafa yapılan veya yapılacak olan hizmet ve müşteri sayılan karşı tarafın bu hizmeti ne kadar iyi veya kötü anladığı ile ilgili olan durumudur (Tanrıverdi ve Şahin, 2014: 130).

3.2. Kalitenin Tanımı

Değişik kapsamlarda kullanılan kalite sözcüğü 19.yy'da değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Kalite; ürünün olması gereken şartları taşıdığına aynı zamanda müşterilerin taleplerine karşılık verme durumu, herhangi mal ya da hizmetin olması gereken şartları giderebilme kabiliyetini meydana çıkaran ayırıcı özelliklerin tümüdür (Karadağ ve Uçan, 2006: 46). Kalite sözcüğüne geleneksel anlamda bakıldığında, kriterlere uygun veya fonksiyonlara uygunluk şeklinde bakılmalıdır (Erkut, 1995: 5).

Kalite, birden fazla fonksiyonun ve birbirine benzemeyen fonksiyonların iletişim içinde olduğu ve bunların sonuçlanması şeklinde ortaya çıkan durumudur. Buradan yapılan yorumla kaliteyi tek başına homojen bir yapı olarak göremeyiz. Kalite, sürekli geliştirilebilen bir yapısının veya farklı boyutunun olduğu bilinen çalışılan iş yerine, tüm bu farklı görünümlerinin birada tutulmasıyla meydana gelir diyebiliriz (Özdemir, 1996: 254).

3.3. İç Hizmet Kalitesi

İç hizmetteki kalite anlayışının yeterince anlaşılması, ancak hizmet ile ilgili özelliklerin bilinmesi neticesinde mümkündür. Hizmetin soyut olduğu, aynı yapıya sahip olmadığı, ortaya çıkışı ve kullanılışı aynı anlamda olduğu bilinmelidir. Ayrıca enerji gerektirir, sayılamaz, ölçülemeyebilir, depolanamaz ve teste tabi tutulamaz. Sunulan hizmetin tüketici grup olan hizmeti alan tarafından ne şekilde anlaşıldığı çok önemlidir. İç hizmetin yansıması olan soyut özellikleri ve nesnel değerlendirme olmaması sebebiyle değerlendirme yapmak için, hizmet alan kişinin ne anladığı önemlidir (Türk, 2009: 400).

İç hizmet kalitesi, hizmet yapılan birey veya grubun hizmeti almasından önceki ümit ettiği ve sunulan hizmet tecrübesini karşılaştırmasının neticesi olup, hizmeti alan birey veya grubun ümit ettiği ile algıladığı tecrübe arasındaki ayrımın ne şekilde ve seviyede olduğunun değerlendirilmesidir (Usta ve Memiş, 2009: 89).

3.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları

3.4.1. Güvenilirlik

Çalışma ortamının önceden belli olan kriterler altında ve belirlenen zaman aralığında, kişiden beklenen davranışların ve çabanın yerine getirilme kabiliyetidir. Güvenilirlik kavramı, yapılması beklenen başarıları veya bu başarının gerçekleşme oranını ortaya koyan özellik olarak da kullanılır (Küçük, 2012: 37).

Kişi, örgütteki diğer çalışanlarla, idarecilerle ve rakip olan çalışanlar ile ilgili olumlu sözler sarf etmelidir. Bu kişilere kendilerini iyi hissedecekleri davranışlarda bulunması veya sözler söylemesi gerekir. Bunun sonucunda verilen hizmet ile birlikte müşterilerin de güveni kazanılmış olur (Rona, 2000: 81).

3.4.2. Heveslilik

Heveslilik, çalışanın örgütte hizmet etmeye her ne şekilde olursa olsun, aynı kararlılıkla her an hazır vaziyette ve hizmet vermekten geri durmaması durumudur (Takan, 2000: 49). Ayrıca, hizmet alan kişiye ya talepte bulunduğu alanlarda yardımcı olma ve anında hizmetini yerine getirme istekliliği şeklinde de ifade edilebilir (Erogluer, 2013: 31).

3.4.3. Yetenek

Yetenek, kişinin yaşadığı yerdeki her bir şeyin varlığının farkında olarak yaşaması, bunlar hakkında yorum yapabilmesi, analiz ederek özümseyebilmesi gibi zihinsel özellikleri ve bir takım bilinen şeyleri ortaya çıkarabilmesi şeklindeki bedensel özelliklerden oluşturduğunun hepsidir. Buradan hareketle yetenek, insanların yaptıkları veya yapacakları etkinliklerinin belli düzen içerisinde kalarak fayda sağladıkları zihinsel ve bedensel kapasiteleri şeklinde anlaşılabilir (Altınöz, 2009: 4).

3.4.4. Nezaket

Bulunulan ortam veya edinilen tecrübeler sonucu elde edilen terbiyeye istinaden gelenek ve ortamlara uyumlu, saygılı, barış yanlısı olarak duruş sergileyen, güvenilir ve adalet sahibi bir davranışın ifadesidir (Öznel, 1998: 3).

İnsanların buldukları her yerde sorunsuz ve kusursuz olarak kabul edilen davranışlarının farkında olması ve bunları yaşaması sanattır. Yalnız bunların farkında olunması yetmez, bunların hayatımıza entegre edilmesi ve karakter haline de getirilmesi gerekir (Öznel, 2010: 26).

3.4.5. İletişim

İletişim, dış çevre ile irtibata geçmektir. Zihnimizin, duygularımızın ve ruhumuzun dış dünyaya karşı şeffaflaşarak, irtibatın dış dünyayla kalıcı şekilde oluşması olarak da ifade edilir (Yaman, 2011: 61). Çalışan kişilerin çalıştıkları bölümde yaşanan veya yaşanacak gelişmeler ile ilgili haberdar edilmeleri kişilerin kendilerinin önemsendiğinin göstergesi olmasına sağlayarak, onların iş ve benlik motivasyonlarını sağladıkları düşünülür (Akoğlan Kozak, 2011: 28).

3.4.6. Güvenlik

Örgütte, işlerle ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesi sebebiyle meydana gelebilecek tehlike ve sağlığa olumsuz etkisi olabilecek şartlardan çalışan kişilerin muhafaza edilmesi amacıyla yapılan kapsamlı ve düzenli çalışmalar çalışan açısından güvenliği tanımlar (Yiğit, 2011: 2).

3.4.7. Müşteriyi Tanıma /Anlama

Kalite ile ilgili tüm hesaplamalar genel olarak müşteri merkezli ve amaca hizmet etmeye yöneliktir. Müşterileri memnun ederek ikna etmek örgütün başarısı açısından önem arz etmektedir, bundan dolayı aktif olmak isteyen örgüt müşterileri anlamak için gayret göstermeli ayrıca müşterilere farklı ve anlayabilecekleri şekilde hizmet vermelidir (Öztürk, 1998: 146). Başka bir açıdan bakıldığında da çalışan kişilerin kendilerini hizmet veya mal alanların kendisi olduğunu düşünerek, hizmet veya mal alan kişilere çözüm odaklı yaklaşması becerisi ve hizmet veya mal alan kişilerle birebir ilgilenmesi şeklinde de ifade edilebilir (Ustasüleyman, 2009: 34).

3.5.Hizmet Kalitesinin Standartları

Hizmet kalitesinin standartlarının ortaya konulabilmesi ancak yazılı bir uygulama yapılarak, bunun da açıklık, netlik, izlenebilirlik ve gerçeklik özellikleri ve değerlerini taşımasıyla mümkün olabilir.Bu yöntem uygulayıcıları açısından daha basit ve pratik bir yol izlemelerini sağlayacaktır. Hem net hem de şeffaf haldeki bu standartlar tüm kesimin ortak paydası olacağından cevap verilmesi de kolaylaşacak ve anlaşılacaktır (Odabaşı, 2009: 58).

Hizmetin somut olmayan ve fiziki olarak dokunulup tutulamayan, gözle görülemeyen özelliklere sahip olması, hizmetin kalitesinin açıklanmasında birtakım zorluklarla karşılaşmaktadır. Tanımı yapılsa dahi, ölçümlenebilmesinde bir çok zorluktan dolayı varlığı sürekli tartışmaya açık halde yerini korumuştur. Bu tartışmalar ne olursa olsun, hizmet kalitesini ortaya koyan uluslararası kriterlerin tanımlanabilmesi mümkün hale gelmiştir (Erkut, 1995: 14).Hizmet standartlarındaki kalitenin düşük seviyede olması nesnel ve hiçbir kuralıtaşımayacak şekilde belli değilken; hizmet standartlarındaki kalitenin yüksek olması, bulunulan alandan alana veya örgütten örgüte göre fark etse de bu standartlar ortaya konulabilir. Anlatılmaya çalışılan standartların özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Yörük, 2005: 51):

- ✓ Açıktır: Özünde şeffaf ve anlaşılır.
- ✓ Özlüdür: Çok detaylı anlatımdan uzaktır.
- ✓ İzlenebilirdir: Ölçerek ortaya konulabilir.
- ✓ Gerçekçidir: Zor olmayan ve görünen tarafı vardır.

BÖLÜM IV

ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİĞİN İÇ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesi üzerine etkisinin incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel stresin kaynak ve sebepleri ile tükenmişliğin sebeplerini belirleyerek bu örgütsel stres ve tükenmişlik faktörlerinin çalışanların iç hizmet kalitesine etkilerini tespit ederek ortaya koymaktır.

Yapılan bu araştırma, örgütsel stres ve tükenmişliğin kurum içi hizmet kalitesine olan etkileri bakımından oldukça önemlidir.

4.3. Araştırmanın Evren, Örneklem ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini, bir Yükseköğretim Kurumu'nda rastgele seçilen Üniversite'de her kademedeki İdari Personeller oluşturmaktadır. Bu örneklemin seçiminde tesadüfi örnekleme yöntemleri içinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. "Basit tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılabilmesi için ele alınan sorun ve hipotezlerle ilgili bilgilerin ana kitleye göre homojen olması gerekir" (Savaş, 2015: 75). Mevcut koşullar ve şartlarda rastgele seçilen 163 katılımcı ile bu çalışma yapılabilmektedir.

Araştırmanın en önemli kısıtı, bir Yükseköğretim Kurumu'nda rastgele seçilen Üniversite'de her kademedeki İdari Personeller üzerinde yapılmış olmasıdır. Yapılan bu çalışma sonucu, ileriki zamanlarda yapılması muhtemel bir araştırmaya ipucu olabilecektir.

4.4. Verilerin Toplanması ve Süreci

Araştırmada, teorik kısmın araştırması yapılırken hem yerli hem de yabancı kaynaklarda ilgili alanyazın taraması yapılmış ve incelenmiştir. Örgütsel stres, tükenmişlik ve iç hizmet kalitesi ile ilgili kitap, makale, dergi, çeşitli seviyede tezler ve benzeri kaynaklar incelenmiş ve kullanılmıştır. Örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesi üzerine etkisinin olup olmadığı ile ilgili araştırma yapılmak suretiyle

incelenmeye çalışılmıştır. Tez konum ile ilgili ulaşılan kaynaklar ayırt edilerek analizi yapılmıştır. Alanyazın taraması, araştırması ve incelenmesi yaklaşık sekiz ay, araştırmanın diğer kısmını teşkil eden anketin oluşturulması, dağıtımı ve toplanması ise yaklaşık üç aylık bir süreci kapsamaktadır.

Araştırmanın teorik kısmında sunulan bilgilere uygun şekilde, birçok anket içerikleri taranarak bir anket formu hazırlanmıştır. Uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 8 soru şeklinde hazırlanarak çalışanlara ait demografik özellikleri(yaş, cinsiyet, branş vs.) ortaya konmuş olup, ikinci bölümde Çökük(2013)' ün kullandığı 14 ifadeden oluşan örgütsel stresle ilgili ölçek, üçüncü bölümde Akyüz (2012)' ün 22 ifadeden oluşan tükenmişlik ile ilgili ölçek, dördüncü bölümde ise Demirel (2015)'in çeviri yaparak aktardığı Di Xie (2005)'nin 21 ifadeden oluşan İç Hizmet Kalitesi ile ilgili ölçeği kullanılmıştır. Bu ifadeler 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmış ve "5=Tamamen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Tamamen katılmıyorum" şeklinde sıralanmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma yapılırken 200 anket formu dağıtılmıştır. Anket formunun dağıtımı Üniversitede her kademedeki İdari Personel dikkate alınarak yapılmıştır. Ancak anket formlarının 163 adeti geri gelmiş ve değerlendirmeye uygun bulunmuştur.

4.5. Araştırma Hipotezleri

Çalışmada, araştırılması planlanan temel varsayımlar ve bu varsayımlara bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda verilmiştir.

Hipotezler ;

H₁:Örgütsel stres ile iç hizmet kalitesi arasında ilişki vardır.

H₂:Tükenmişlik ile iç hizmet kalitesi arasında bir ilişki vardır.

H₃: Örgütsel stres, kurum yönetim anlayışına göre farklılaşmaktadır.

H₄: Tükenmişlik, kurum yönetim anlayışına göre farklılaşmaktadır.

H₅: İç hizmet kalitesi, kurum yönetim anlayışına göre farklılaşmaktadır.

4.6. Verilerin Analizi ve Bulguları

Yapılan çalışmaya 163 İdari Personel katılmış ve cevap alınan bu anketler üzerinden analizler yapılarak çalışma yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS

Statistics 17.0 programı kullanılmıştır. Faktör analizi, korelasyon analizi ve anova testi uygulanmıştır.

Korelasyon analizi, bir değişkenin değeri değişirken, öteki değişkenin de değeri değişiyorsa, her iki değişken arasında bir ilişkinin olduğunu gösterir (Sandıkçı, 2010: 71).

Anova testi, bağımsız üç veya daha fazla örneklemin elde edilen ortalamalarının arasındaki farkın istatistiksel bakımdan anlamlılığını denemek amaçlı geliştirilmiştir (Toker, 2007: 101).

FAKTÖR ANALİZİ

Tablo 3.1 : Örgütsel Stres Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

	<i>Ort.*</i>	<i>Std. Sap.</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Öz Değer</i>
Faktör 1: Yönetim Uygulamaları	3,2699	,86763		36,382	5,094
Görev dağılımında adaletsizlik var.			0,807		
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk vardır.			0,780		
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlikler vardır.			0,742		
Görevle ilgili sorumluluklar açık değildir.			0,643		
Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanmaktadır.			0,624		
İş yerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik olduğuna inanıyorum.			0,621		
İş yeri içerisinde sık sık yer değiştirme olmaktadır.			0,546		
Çalıştığım ortamda iletişim zayıftır.			0,530		
Çalışanlar arasında çatışma yaşanmaktadır.			0,485		
Faktör 2: İş Disiplini	2,7996	,80766		8,758	1,226
Aşırı disiplinli çalışma ortamı mevcuttur.			0,653		
Çalışanlar arasında aşırı rekabet vardır.			0,620		
İş yerinde fazla dedikodu yapılmaktadır.			0,578		
Faktör 3: Zaman ve Donanım Yetersizliği	2,7055	,89534		7,652	1,071
İş yerinde mekan ve donanım yetersizliği mevcuttur.			0,788		
Çalışma saatinde belirsizlik mevcuttur.			0,547		
Doğrulamalı Faktör Analiz İstatistikleri					
Cronbach Alpha (Ölçeğin Tümü)	,854				
Toplam Varyans %	52,792				
KMO	,869				

Bartlett testi (Bartlett Test of Sphericity)	708,049
(S.d)	(91)
<i>p</i>	0,001
<i>*1: Tamamen Katılmıyorum 5: Tamamen Katılıyorum aralığında ölçülmüştür</i>	

Değişkenlerin içsel tutarlılığı farklı araştırmacılar tarafından “Cronbach’s”ın alfa istatistik kabul etmişler ve ölçeklerinde bunu kullanmışlardır. Cronbach Alpha değerinin 0,70 olması gerektiği kabul edilebilir olarak görülmektedir (Kaya, 2010: 69). Tablo 2.1’deki Örgütsel stres ölçeği incelenmiş olup, üç alt boyutta ele alınmış ve bu üç alt boyutta kendi içinde tutarlı olarak toplam 14 değişkenden meydana gelmiştir. Ölçeğin tümünün analiz sonucuna bakıldığında Cronbach’s Alpha değeri (0,854) olduğu ve bu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

KMO ölçütü; değişkenlerin toplam korelasyon değerlerinin kareler toplamının, toplam ve parçalı korelasyon değerlerinin kareler toplamına oranıdır. Ölçütün 0’a yakın olması analizde bir yayılma durumunun olduğunu göstermiştir. Örneklemdaki büyüklüğün yapılan faktör analizine uygun olabilmesinin kontrolü açısından oranın 1’e yakın olması arzu edilmiştir. KMO ölçütü ile ilgili Kaiser (1974) 0,5 oranının altını kabul edilemez görmektedir. KMO ölçütü yorumlarında aralıklar şu şekilde sıralanmıştır; 0,50- 0,70 arası zayıfa yakın orta, 0,70-0,80 iyi, 0,80-0,90 arası çok iyi ve 0,90-1,00 arasını mükemmel olarak kabul etmiştir (Çolakoğlu, 2014: 60). Örgütsel stresin sebeplerine bakılarak gerçekleştirilen faktör analizinde KMO ölçütünün 0,869 olarak çıktığından sonucun çok iyi olduğu ve kabul edilebilir şekilde görülmüştür.

Üç boyuttan meydana gelen bu ölçekteki toplam varyans değeri üzerinden örgütsel stresteki değişimi %52,792 oranında açıkladığı saptanmıştır. Öz değeri 5,094 ve açıklanan varyans oranı % 36,382 olarak saptanan birinci faktör 9 değişkenden değişkenden meydana gelmektedir. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatürde de yer aldığı şekliyle “Yönetim Uygulamaları” adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur

3 değişkenden meydana gelen ikinci faktörün öz değeri 1,226; açıklanan varyans oranı %8,758 düzeyindedir. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatüre paralel şekliyle “İş Disiplini” adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur.

Bu ölçekteki son faktör olan üçüncü boyutun da öz değeri 1,071; açıklanan varyans oranı % 7,652 düzeyindedir. 2 değişkenden meydana gelen bu boyut diğer

boyutlardaki gibi Örgütsel stres literatürü doğrultusunda “Zaman ve Donanım Yetersizliği” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 4.1 : Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

	<i>Ort.*</i>	<i>Std. Sap.</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Öz Değer</i>
Faktör 1: Duygusal Tükenme	2,5222	,79724		19,040	3,998
Mesleğimin beni insanlara karşı kamaştırdığını hissediyorum.			0,789		
Mesleğimin beni duygusal olarak katılaştırmasından stres altındayım.			0,723		
Hizmet verdiğim bazı kişilere onlar sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.			0,687		
Kendimi çok çaresiz hissediyorum.			0,663		
Hizmet verdiğim bazı kişilerin sıkıntıları umurumda değil.			0,616		
Hizmet verdiğim bazı kişilerin problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.			0,593		
Mesleğimin beni tükettiğini hissediyorum.			0,583		
İşimin gereği doğrudan insanlara hizmet etmekten yorgun düşünüyorum.			0,569		
İşimde, gücümün üstünde alıştığımı düşünüyorum.			0,481		
Faktör 2: Duyarsızlaşma	2,9399	,85610		16,093	3,379
Sabahları yeni bir iş günü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum.			0,837		
İş dönüşü kendimi bitkin hissediyorum.			0,767		
Mesleğimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.			0,633		
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.			0,620		
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.			0,557		
Faktör 3: Bireysel Başarı	3,7721	,65439		15,831	3,325
Hizmet verdiğim kişilerin neler hissettiklerini hemen anlarım.			0,822		
Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hemen hallederim.			0,772		

Mesleğimde diğer insanlarla olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum.			0,766		
Hizmet götürdüğüm kişilere rahat bir ortamı kolaylıkla sağlarım.			0,751		
Hizmet verdiğim kişilere yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissedirim.			0,599		
İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim.			0,531		
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.			0,425		
Doğrulayıcı Fakör Analiz İstatistikleri					
Cronbach Alpha (Ölçeğin Tümü)			,800		
Toplam Varyans %			50,964		
KMO			,796		
Bartlett testi (Bartlett Test of Sphericity)			1414,981		
(S.d)			(210)		
p			0,001		
<i>*1: Tamamen Katılmıyorum 5: Tamamen Katılıyorum aralığında ölçülmüştür</i>					

Tablo 3.1’deki Tükenmişlik ölçeği incelenmiş olup, üç alt boyutta ele alınmış ve bu üç alt boyutta kendi içinde tutarlı olarak toplam 21 değişkenden meydana gelmiştir. Ölçeğin tümünün analiz sonucuna bakıldığında Cronbach’s Alpha değeri (0,800) olduğu ve bu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tükenmişliğin sebeplerine bakılarak gerçekleştirilen faktör analizinde KMO ölçütünün 0,796 olarak çıktığından sonucun çok iyi olduğu ve kabul edilebilir şekilde görülmüştür.

Üç boyuttan meydana gelen bu ölçekteki toplam varyans değeri üzerinden tükenmişlikteki değişimi %50,964 oranında açıkladığı saptanmıştır. Öz değeri 3,998 ve açıklanan varyans oranı % 19,040 olarak saptanan birinci faktör 9 değişkenden değişkenden meydana gelmektedir. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatürde de yer aldığı şekliyle “Duygusal Tükenme”adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur.

5 değişkenden meydana gelen ikinci faktörün öz değeri 3,379; açıklanan varyans oranı %16,093 düzeyindedir. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatüre paralel şekliyle “Duyarsızlaşma” adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur.

Bu ölçekteki son faktör olan üçüncü boyutun da öz değeri 3,325; açıklanan varyans oranı % 15,831 düzeyindedir. 7 değişkenden meydana gelen bu boyut diğer

boyutlardaki gibi tükenmişlik literatürü doğrultusunda “Bireysel Başarı”olarak adlandırılmıştır.

Güvenilirlik değerlerini düşürdüğünden, faktör yükü az çıktığından ve faktör dağılımı problemlili olduğundan anketteki 35 numaralı soru çıkarılmıştır.

Tablo 5.1 : İç Hizmet Kalitesi Ölçeği Güvenilirlik ve Geçerlilik Değerleri

	<i>Ort.*</i>	<i>Std. Sap.</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Varyans %</i>	<i>Öz Değer</i>
Faktör 1: Kurumsal Hizmet Kalitesi	3,2025	,87557		33,616	6,387
Benim kurumum diğer çalışanlar için yüksek iç hizmet kalitesinin nasıl sağlanacağı konusunda bana eğitim sağlar.			0,816		
Benim kurumum inanıyor ki yüksek iç hizmet kalitesi, kayda değer bir amaçtır.			0,773		
Kurumumuzda, çalışanlar arasında iç hizmet kalitesi hakkında düzenli iletişim vardır.			0,769		
Kurumumuz hizmet alanlara daha iyi hizmet verebilmek için gerekli politika ve prosedürlere sahiptir.			0,767		
Hizmeti sunarken iyi bir iş yaptığımda başkalarının takdirini toplarım.			0,747		
Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğu zaman birimler ve bireyler arasında takım çalışması ortaya çıkar.			0,718		
Kurum içerisindeki diğer birimler her zaman bana ve benim birimimdeki diğer çalışanlara yüksek kalitede hizmet sağlarlar.			0,673		
Hizmet alanlara hizmet etmeye ihtiyaç duyduğumda gerekli ekipman desteğine veya enformasyona ulaşabilirim.			0,593		
Faktör 2: Bireysel Hizmet Kalitesi	4,1209	,59021		16,409	3,118
Bir çalışanın bir problemi olduğu zaman ona bireysel dikkatimi veririm.			0,768		
Kurum içi bir problem oluştuğu zaman bütün dikkatimi vererek hızlı bir şekilde çözmeye çalışırım.			0,747		
Herhangi bir çalışana bir şeyin yapılma sözünü verdiğim zaman onu zamanında yaparım.			0,729		

Çalışma arkadaşlarımla ve yöneticilerin istedikleri hizmeti derhal yerine getirmekteyim.			0,725		
Yöneticim bana ihtiyaç duyduğu zaman rahatlıkla ulaşabilir.			0,684		
Diğer çalışanların sorularına cevap verebilecek bilgiye sahibim.			0,626		
Bütün çalışanlara nazik davranırım.			0,616		
Faktör 3: Birim Hizmet Kalitesi	3,7745	,80518		8,234	1,565
Benim birimim kurum içindeki diğer çalışanların taleplerine açık bir anlayışa sahiptir.			0,795		
Benim bölümüm diğer çalışanlara veya birimlere gönüllü hizmet sağlamaktadır.			0,782		
Benim birimim diğer çalışanlar veya birimlere hizmet sağlamada verdiği sözlerde durmaktadır.			0,731		
Benim birimim, diğer çalışanlara veya diğer birimlerden gelen taleplere hızlı cevap vermektedir.			0,583		
Doğrulayıcı Faktör Analiz İstatistikleri					
Cronbach Alpha	,884				
Toplam Varyans %	58,260				
KMO	,841				
Bartlett testi (Bartlett Test of Sphericity)	1550,248				
(S.d)	(171)				
p	0,001				
<i>*1: Tamamen Katılmıyorum 5: Tamamen Katılıyorum aralığında ölçülmüştür</i>					

Tablo 4.1'deki İç hizmet kalitesi ölçeği incelenmiş olup, üç alt boyutta ele alınmış ve bu üç alt boyutta kendi içinde tutarlı olarak toplam 19 değişkenden meydana gelmiştir. Ölçeğin tümünün analiz sonucuna bakıldığında Cronbach's Alpha değeri (0,884) olduğu ve bu ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır.

İç hizmet kalitesinin sebeplerine bakılarak gerçekleştirilen faktör analizinde KMO ölçütü 0,841 çıkmış ve bunun kabul edilebilir olduğu ve aynı zamanda çok iyi oranda da KMO sonucu elde edilmiştir.

Bu ölçekte yapısal geçerliliğin testi için yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçeğin üç boyuttan meydana geldiği, bu üç boyutta toplam varyans

değeri üzerinden iç hizmet kalitesindeki değişimi %58,260 oranında açıkladığı saptanmıştır. Öz değeri 6,387 ve açıklanan varyans oranı % 33,616 olarak saptanan birinci faktör 8 değişkenden meydana gelmektedir. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatürde de yer aldığı şekliyle “Kurumsal Hizmet Kalitesi”adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur. 8 değişkenden meydana gelen bu faktörün Cronbach’s Alpha değeri (0,893) olarak hesaplanmıştır.

7 değişkenden meydana gelen ikinci faktörün öz değeri 3,118; açıklanan varyans oranı %16,419 düzeyindedir. Cronbach’s Alpha değeri ise (0,840) olduğu ve bu boyutun da güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsedilen boyut altında bulunan değişkenlere bakıldığında boyutun literatüre paralel şekliyle “Bireysel Hizmet Kalitesi”adıyla isimlendirilmesi uygun bulunmuştur.

Bu ölçekteki son faktör olan üçüncü boyutun da öz değeri 1,565; açıklanan varyans oranı % 8,234 düzeyindedir. Boyutun Cronbach’s Alpha değeri (0,804) ve bu boyutun da güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. 4 değişkenden meydana gelen bu boyut diğer boyutlardaki gibi iç hizmet kalitesi literatürü doğrultusunda “Birim Hizmet Kalitesi”olarak adlandırılmıştır.

Güvenilirlik değerlerini düşürdüğünden, faktör yükleri az çıktığından ve faktör dağılımı problemlili olduğundan anketteki soru numarası ölçekte gösterilmeyen sorular çıkarılmıştır.

KORELASYON ANALİZİ

Tablo 6.1: Örgütsel Stres ve Alt boyutları ile Tükenmişlik ve Alt Boyutlarının İç Hizmet Kalitesiyle İlgili Korelasyon Analizi

		Kurumsal Hizmet Kalitesi	Bireysel Hizmet Kalitesi	Birim Hizmet Kalitesi	İç Hizmet Kalitesi
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	-,266**	-,264**	-,173*	-,300**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001	,028	,000
	N	163	163	163	163
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	-,423**	-,097	-,312**	-,386**
	Sig. (2-tailed)	,000	,219	,000	,000
	N	163	163	163	163
Bireysel Başarı	Pearson Correlation	,296**	,616**	,283**	,484**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	163
Yönetim Uygulamaları	Pearson Correlation	-,546**	-,091	-,291**	-,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,247	,000	,000
	N	163	163	163	163
İş Disiplini	Pearson Correlation	-,202**	-,051	-,167*	-,194*
	Sig. (2-tailed)	,010	,516	,033	,013
	N	163	163	163	163
Zaman ve Donanım Yetersizliği	Pearson Correlation	-,204**	-,109	-,097	-,183*
	Sig. (2-tailed)	,009	,166	,218	,019
	N	163	163	163	163
Tükenmişlik (genel)	Pearson Correlation	-,256**	,074	-,148	-,170*
	Sig. (2-tailed)	,001	,351	,060	,030
	N	163	163	163	163
Örgütsel Stres (genel)	Pearson Correlation	-,423**	-,112	-,245**	-,360**
	Sig. (2-tailed)	,000	,153	,002	,000
	N	163	163	163	163

Örgütsel stres hem bütün olarak hem de alt boyutlarıyla incelenmiştir. Örgütsel stresin alt boyutlarına bakıldığında, yönetim uygulamaları ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarıyla arasında negatif ilişki olduğu, yönetim uygulamaları in bireysel hizmet kalitesi dışında iç hizmet kalitesi ve diğer alt boyutlarıyla arasındaki ilişki anlamlıdır. İş disiplinine bakıldığında, iş disiplini ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarıyla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, iş disiplininin bireysel hizmet kalitesi dışında iç hizmet kalitesi ve diğer alt boyutlarıyla arasındaki ilişki anlamlıdır. Yine aynı şekilde zaman ve donanım yetersizliğine de bakıldığında, zaman ve donanım yetersizliği ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarıyla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, zaman ve donanım yetersizliğinin bireysel hizmet ve birim hizmet kalitesi dışında iç hizmet kalitesi ve alt boyutu kurumsal hizmet kalitesi arasındaki ilişkisinin anlamlı olduğu inceleme sonucunda ortaya konulmuştur. Son aşamada bütün olarak baktığımızda örgütsel stres ile iç hizmet kalitesi arasında negatif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, örgütsel stres düzeyi yükseldikçe iç hizmet kalitesinin düzeyi de azalmaktadır. Aynı

şekilde örgütsel stresin iç hizmet kalitesinin alt boyutları olan, kurumsal hizmet, bireysel hizmet ve birim hizmet kalitesi bakımından da incelendiğinde negatif bir ilişkinin olduğu, diğer bir ifadeyle örgütsel stres düzeyini arttıkça iç hizmet kalitesinin alt boyutlarının düzeyinin azaldığı görülmektedir. Ulaşılan bu sonucun istatistiksel olarak sadece örgütsel stres ile iç hizmet kalitesinin alt boyutu olan bireysel hizmet kalitesi açısından anlamlı olmadığı, gerek örgütsel stresin iç hizmet kalitesi ile gerekse iç hizmet kalitesinin diğer alt boyutları arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. (H₁) Hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tükenmişlik de hem bütün olarak hem de alt boyutlarıyla incelenmiştir. Tükenmişliğin alt boyutlarına bakıldığında, duygusal tükenme ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarının arasındaki ilişkinin negatif olduğu, duygusal tükenme in iç hizmet kalitesi ve alt boyutları arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma ya bakıldığında, duyarsızlaşma ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarının arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu, duyarsızlaşmanın bireysel hizmet kalitesi dışında iç hizmet kalitesi ve diğer alt boyutlarıyla arasındaki ilişki anlamlıdır. Duyarsızlaşma ya bakıldığında, duyarsızlaşma nın bireysel hizmet kalitesi dışında iç hizmet kalitesi ve diğer alt boyutlarıyla arasındaki ilişki anlamlıdır. Yine aynı şekilde bireysel başarıya da bakıldığında bireysel başarı ile iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, bireysel başarının iç hizmet kalitesi ve alt boyutlarıyla arasındaki ilişkisinin anlamlı olduğu inceleme sonucunda ortaya konulmuştur. Son aşamada bütün olarak baktığımızda tükenmişlik ile iç hizmet kalitesi arasında negatif bir ilişki vardır. Başka bir ifadeyle, tükenmişlik düzeyi yükseldikçe iç hizmet kalitesinin düzeyi de azalmaktadır. Aynı şekilde tükenmişliğin iç hizmet kalitesinin alt boyutu olan bireysel hizmet kalitesi hariç, iç hizmet kalitesi ve diğer alt boyutlarıyla arasındaki ilişki negatiftir. Başka bir ifadeyle, tükenmişlik düzeyi arttıkça iç hizmet kalitesi ve alt boyutları olan kurumsal hizmet ve birim hizmet kalitesi azalmakta olup, bireysel hizmet kalitesi de doğrusal olarak artmaktadır. Ulaşılan bu sonucun istatistiksel olarak sadece tükenmişlik ile iç hizmet kalitesinin alt boyutları olan bireysel hizmet ve birim hizmet kalitesi açısından anlamlı olmadığı, gerek iç hizmet kalitesi gerekse iç hizmet kalitesinin alt boyutu olan kurumsal hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, (H₂) hipotezi doğrulanarak kabul edilmiştir.

ANOVA TESTİ

Tablo 7.1: Örgütsel Stresin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırılması

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	34	2,4869	,68502	,11748
Katılımcı yönetim	28	2,7983	,59435	,11232
Otoriter yönetim	45	3,2638	,56657	,08446
Öğrenci ve çalışan odaklı yönetim	23	2,9573	,58634	,12226
Diğer	33	2,9994	,51816	,09020
Toplam	163	2,9250	,64621	,05061
F: 8,818 Anlamlılık:0,001				

ANOVA

Örgütsel stres (genel)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar arası	12,346	4	3,087	8,818	,000
Gruplar içi	55,302	158	,350		
Toplam	67,649	162			

Yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel stresin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında fark oldukça yüksektir. Yani, yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının örgütsel stres içindeki ortalaması otoriter yönetim anlayışına göre çok daha düşük olduğu, örgütsel stresin olduğu kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre otoriter yönetim anlayışının daha ön planda olduğu, fakat yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının geri planda kaldığı görülmektedir.

Yol gösterici-yönlendirici yönetim ile diğer seçeneğini arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel stresin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, yol gösterici-yönlendirici yönetim ile diğer seçeneğini faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında farkın benzer şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının örgütsel stres içindeki ortalaması diğer seçeneği faktörünün anlayışına göre daha düşük olduğu, örgütsel stresin olduğu kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının geri planda olduğu görülmektedir.

Son olarak katılımcı yönetim ile otoriter yönetim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel stresin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, katılımcı yönetim ile otoriter yönetim faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında farkın benzer şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bunun şu şekilde ifade edilmesi gerekirse, katılımcı yönetim anlayışının örgütsel stres içindeki ortalaması otoriter yönetim anlayışına göre daha düşük olarak karşımıza çıktığı, örgütsel stresin olduğu kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre katılımcı yönetim anlayışının geri planda otoriter yönetim anlayışının ise daha ön planda olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, (H₃) hipotezinin anlamlı olduğu görülmüş ve doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tablo 8.1: Tükenmişliğin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırması

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	34	2,8978	,45011	,07719
Katılımcı yönetim	28	2,9406	,40904	,07730
Otoriter yönetim	45	3,2790	,55207	,08230
Öğrenci ve çalışan odaklı yönetim	23	3,0133	,32679	,06814
Diğer	33	3,1516	,53251	,09270
Toplam	163	3,0781	,49543	,03881
F: 4,085 Anlamlılık:0,004				

ANOVA

Tükenmişlik (genel)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar arası	3,727	4	,932	4,085	,004
Gruplar içi	36,037	158	,228		
Toplam	39,764	162			

Yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Tükenmişliğin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında fark yüksektir. Yani, yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının tükenmişlik içindeki ortalaması otoriter yönetim anlayışına göre daha düşük

olduğu, tükenmişliğin olduğu kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre otoriter yönetim anlayışının daha ön planda olduğu, fakat yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının geri planda olduğu görülmektedir. Bu sonuca bakarak, (H₄) hipotezinin anlamlı olduğu görülmüş ve doğrulanarak kabul edilmiştir.

Tablo 9.1: İç Hizmet Kalitesinin Yönetim Anlayışına Göre Karşılaştırması

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Yol gösterici-yönlendirici yönetim	34	4,0688	,54754	,09390
Katılımcı yönetim	28	3,8958	,59076	,11164
Otoriter yönetim	45	3,4769	,56291	,08391
Öğrenci ve çalışan odaklı yönetim	23	3,6840	,47155	,09833
Diğer	33	3,4659	,49147	,08555
Toplam	163	3,6993	,58602	,04590
F=8,397 Anlamlılık:0,001				

ANOVA

İç hizmet kalitesi (genel)

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplar arası	9,753	4	2,438	8,397	,000
Gruplar içi	45,880	158	,290		
Toplam	55,633	162			

Yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İç hizmet kalitesinin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, yol gösterici-yönlendirici yönetim ile otoriter yönetim faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında fark yüksektir. Yani, yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının iç hizmet kalitesi içindeki ortalaması otoriter yönetim anlayışına göre çok daha yüksek olduğu, iç hizmet kalitesine sahip kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının daha ön planda olduğu, fakat otoriter yönetim anlayışının geri planda kaldığı görülmektedir.

Yol gösterici-yönlendirici yönetim ile diğer seçeneğini arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İç hizmet kalitesinin yönetim anlayışına göre

karşılaştırılması açısından, yol gösterici-yönlendirici yönetim ile diğer seçeneğini faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında farkın benzer şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının iç hizmet kalitesi içindeki ortalaması diğer seçeneği faktörünün anlayışına göre daha yüksek olduğu, iç hizmet kalitesine sahip kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre yol gösterici-yönlendirici yönetim anlayışının ön planda olduğu görülmektedir.

Son olarak otoriter yönetim ile katılımcı yönetim arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. İç hizmet kalitesinin yönetim anlayışına göre karşılaştırılması açısından, otoriter yönetim ile katılımcı yönetim faktörüne ilişkin ortalamalara bakıldığında farkın benzer şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bunun şu şekilde ifade edilmesi gerekirse, otoriter yönetim anlayışının iç hizmet kalitesi içindeki ortalaması katılımcı yönetim anlayışına göre daha düşük olarak karşımıza çıktığı, iç hizmet kalitesine sahip kurumda elde edilen sonuçların ortalamalarına göre otoriter yönetim anlayışının geri planda katılımcı yönetim anlayışının ise daha ön planda olduğu görülmektedir.

İç hizmet kalitesinin yönetim anlayışına göre karşılaştırmasının sonucuna bakıldığında, (H₅) hipotezinin anlamlı olduğu görülmüş ve doğrulanarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacı, örgütsel stres ve tükenmişliğin örgüt içindeki hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu bağlamda, bir Üniversite’de toplam 163 çalışanın hiyerarşik olarak en alt düzeyde bulunandan üst yöneticiye kadar İdari Personel üzerinde literatür de dikkate alınarak bir çalışma yapılmıştır. Uygulama kısmı ise, anket araştırmasına konu olan çalışanların buldukları konum ve idari sınıf itibariyle konunun çerçevesi bakımından incelenmesi ikincil amaç şeklinde belirlenmiştir.

Örgütte çalışanların çeşitli faktörlerden kaynaklanan stres ve tükenmişlik sebeplerinin çalışanları etkileyip etkilemediği, etkiliyor ise ayrıntıları ortaya konmaya çalışılmıştır. Çalışmanın tez başlığını oluşturan “Örgütsel Stres ve Tükenmişliğin İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi” konusu birçok hipotez ile incelenmiştir. Hipotezlerde örgütsel stres ve tükenmişliğin çalışanların iç hizmet kalitesine etkileri olumsuz olduğu ve bunların anlamlı olduğu ortaya konmuştur.

Bu çalışmada, çalışanlarda örgütsel stres ve tükenmişliğin fazla olması durumunda çalışanların iç hizmet kalitesine etkisi de düşük seviyede olmaktadır. Gerek örgütsel stresin gerekse tükenmişliğin ve bunların alt boyutlarının iç hizmet kalitesiyle ve iç hizmet kalitesinin alt boyutlarıyla karşılaştırılmasında çoğunun ters bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bunlara bakılarak şunu söylemek mümkün olabilmektedir, günümüz idareci ve çalışanlarının örgütün iç hizmet kalitesine etkileri daha net görülebilmekte ve iç hizmet kalitesine etkilerin hem olumlu hem de olumsuz nedenlerini daha iyi tespit edebilmekte ve kavramlaştırabilmektedir. Örgütte iç hizmet kalitesine idareci ve çalışanların etkilerinin karşılıklı olduğu sonucuna ulaşmak mümkündür. Örgüt içindeki kural, yetki, sorumluluk, iş ve işlemlerin birbirini nasıl etkiledikleri hangi yönde etkiledikleri bu sonuçlardan daha iyi anlaşılacaktır.

Bu araştırma, sadece restgele seçilen bir yükseköğretim kurumunda ve idari personel üzerinde anket yöntemi uygulanarak yapılmıştır. Buradan çıkacak sonuç bu çerçevede kalmakta olup, bu alanda çalışma yapılabilecek daha geniş imkan, örneklem ve yöntem mevcuttur. Araştırmanın sınırı akademik personel, şirket personeli, öğrenim

gören öğrenciler ve velilerinin de katılımı sağlanarak çeşitli alternatifler geliştirilerek oluşturulabilir.

Örgütte olumsuz bir havanın olması ve çözüm ortamının olmayışı iş kalitesini de aynı yönde etkiler. Örgütün de bu ortama izin vermesi iç hizmet kalitesini aynı ölçüde etkileyecektir.

Baştan sona yapılan literatür araştırmalarında anket verisiyle çıkan sonuca bakıldığında çoğunun aynı yönde çıktığı görülecektir.

Özellikle bu araştırmada örgütsel düzeyde stres ve tükenmişlik durumlarının örgütteki iç hizmet kalitesine olan etkileri bakımından oldukça önem arz ettiği görülmektedir. Araştırmaya örgütün yönetim anlayışı gözüyle bakılacak olursa;

Örgütsel stres açısından bakıldığında, yol gösterici-yönlendirici yönetimin olduğu yerde stresin azaldığı ve pozitif katkı sağladığı görülmüştür. Otoriter yönetimin olduğu örgütte, örgütsel anlamda bir stresin oluştuğu, bunda örgüte pozitif katkı sağlamadığı görülebilir. Öğrenci ve çalışan odaklı yönetim de ise, pozitif durumun kendini koruduğunu görmek mümkündür.

Tükenmişlik açısından bakıldığında, örgütsel stres ile benzer durumları taşımakla birlikte çalışanın yaşadığı durumun daha da ciddi bir hal aldığı görülmektedir. Tükenmişlik durumunun iç hizmet kalitesine etkisi olumsuz olmaktadır.

İç hizmet kalitesi açısından bakıldığında ise, hizmet kalitesinin yüksek olduğu örgütte çalışanların sorunlarının minimum düzeyde, yeniliğe daha istekli ve açık oldukları görülür.

Örgütte her çalışanın yaptığı iş ve işlem değişebilmekte hatta iş ve işlemlerin yük fazlalığı, önem sıralaması, güvenlik durumu, bunların denetlenmesi ve kontrolü farklılık arz edebilmektedir. Çalışanların ast-üst ilişkisi, rollerindeki belirsizliği, sorumluluk durumu, yetki durumu, katılım durumu v.b. sorunun sebepleri arasında gösterilmektedir. Bütün bunların örgütteki iç hizmet kalitesine etkisi de sonuca olumlu veya olumsuz olmaktadır.

Sonuçta, örgütsel stres ve tükenmişliğin iç hizmet kalitesiyle ilişkisine bu çalışmalar ışığında bakıldığında çeşitli çözüm yolları belirlenebilir. Alt boyutlar şeklinde incelediğimiz örgütsel stres, tükenmişlik, iç hizmet kalitesi ve bunların üçer alt boyutları karşılaştırılmış olup, birbirlerine hangi yönde ve ne düzeyde etki ettikleri saptanmıştır. Saptanan bu veriler dikkate alınarak bir yol ve çözüm yöntemi belirlenebilir. Bu sonuç olumlu veya olumsuz etkileri, anlamlılık derecelerini ortaya koymuştur.

KAYNAKÇA:

Adıgüzel, O. (2012). *İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3), 164.

Akıncı Vural, B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Akoğlan Kozak, M. (2011). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Akyüz, Z. (2012). *İşkoliklik ve Tükenmişlik Arındaki İlişki: Hukukcular ve Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Saha Araştırması*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

Vera-Zavala, A. (2006). *Katılımcı Demokrasi: Dünyadaki Katılımcı demokrasi Deneyimleri*(Çev.: Naile ARAS). Ankara: Dipnot Yayınları.

Araoz, D. L. (1998). *Power Over Stress At Work*. London, UK: Published by Thorogood Limited.

Ardahan, M. (2006). *Sosyal Destek ve Hemşirelik*. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 9(2), 70.

Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). *Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(2), 74.

Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi*. Yönetim ve Ekonomi. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 139.

Bacak, B. ve Yiğit, Y. (2010). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler*. Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 31.

Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., Kefe, İ. (2015). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*.

Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14), 205.

Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Başal, A. (2007). *Stres Yapmayan Stres Kitabı*. İstanbul: Crea Yayıncılık.

Bost, B. W. (2007). *Telaşlı Kadın Sendromu* (Çev.: Sinem ÖZER). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Bozkurt, Ö.Ç. ve Babacan, M. (2012). *İlkeler ve İşlevlerle İşletme*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bozkurt, T., Uluğ, M., Turpoğlu Çelik, A., Oktuğ, Z., İçellioğlu, S., Özden, M. S., Soysal, Ö. (2010). *Stres*. İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Braham, B. J. (1998). *Stres Yönetimi/Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (Çev.: Vedat G. DİKER). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Braham, B. J. (2002). *Stres Yönetimi Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (Çev.: Vedat G. DİKER). İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Budakoğlu, G. (2011). *Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Ceylan, A. T. ve Ulutürk, Y. T. (2006). *Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 7(1), 48.

Çakır, Ö. (2007). *İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği*. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2007/1, 120.

Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., Aslan, D. (2009). *Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik*. Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, 29(1), 68.

Çam-Kırlangıç, M. O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Çökük, B. (2013). *Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Dalğar, H. ve Teksen, Ö. (2014). *Muhasebecilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Rol Çelişkisi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 62, 39.

Demirkaya, H. ve Şimşek Kandemir, A. (2014). *Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 264.

Demirkol, Ş. ve Ertuğral, S. M. (2007). *İşletmelerde Personel Seçiminde Kullanılan Teknikler ve Analizler*. Sosyal Bilimler Dergisi, 2, 24.

Di Xie, M.S. (2005) *Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation To Learn, Organizational Commitment, And Internal Service Quality In A Sport Organization*(Çev.: Yavuz DEMİREL), Ph. D. Thesis, The Ohio State University. U.S.A.

Dursun, S. (2012). *İş Güvenliği Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erkut, H. (1995). *Hizmet Kalitesi* (Yayın No: 2). İstanbul: İnterbank.

Eroğluer, K. (2013). *Hizmet Kalitesi Algısının Kurumsal İmaja Etkisi Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13(4), 31.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Ganiyusufoğlu, A. (2011). *Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Selçuk Üniversitesi Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Geçit, Y. (2012). *Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11(39), 89.

Gökbakan, M. E. (2008). *Stres ve Korunma Yolları*. İstanbul: İnkılap Kitabevi Baskı Tesisleri.

Gökgöz, H. ve Altuğ, N. (2014). *Örgütsel Stresin Öğretim Elemanlarının Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Ege Akademi Bakış, 14(4), 520.

Güçlü, N. (2001). *Stres Yönetimi*. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(1), 92-100.

Güler, Z., Öztürk Başpınar, N., Gürbüz, H. (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

Gümüş, S. ve Göker, E. Ü. (2012). *Hizmet kalitesinin hizmet performansına etkisi : Bir hastanede uygulama*. İstanbul: Hiperlink.

Gümüştekin Eren, G. ve Öztemiz, B. A. (2005). *Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 274.

Gündüz, B. (2005). *İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik*. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 1(1), 153.

Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürel, E. B. ve Gürel, E. (2015). *Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Aydın İli Örneği*. Muhasebe ve Denetime Bakış, 14(44), 38.

Hacıhasanoğlu, T. ve Karaca, N. (2014). *Bağımsız Çalışan Muhasebe Meslek Mensuplarının ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik, İş Tatmini ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 155.

Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Izgar, H. ve Gürsel, M. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Akademi Yayınevi.

İskender, M., Yaman, E., Aydın, L. (2007). *İlkokul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 13(2007), 38.

- Kaçmaz, N. (2005). *Tükenmişlik Sendromu*. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29.
- Kaplanoğlu, E. (2014). *Mesleki Stresin Temel Nedenleri Ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma*. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 64, 134.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013). *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(3), 460.
- Karadağ, G. ve Uçan, Ö. (2006). *Hemşirelik Eğitimi ve Kalite*. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 1(3), 46.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Kaya, M. T., Üner, S. T., Karanfil, E. T., Uluyol, R. T., Yüksel, F. T., Yüksel, M. T. (2007). *Birinci basamak sağlık çalışanlarının tükenmişlik durumları*. Türk Silahlı Kuvvetleri Koruyucu Hekimlik Bülteni, 6(5), 357.
- Kendall, E., Murphy, P., O'neill, V., Bursnall, S. (2000), "Occupational Stress: Factors that Contribute to its Occurrence and Effective Management", A Report to the Workers' Compensation And Rehabilitation Commission, Centre for Human Services, Griffith University, Australia.
- Kepekcioglu, E. S. (2009). *Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Kırel, A. Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, O. (2011). *İş Kazaları İle Verimlilik Arasındaki İlişki: Türkiye Taşkömürü Kurumu Örneği*. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 23(6), 3808.
- Küçük, O. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Losyk, B. (2006). *Sakin Ol Sinirlerine Hakim Ol Stresle Başa Çıkma Yolları* (Çev.: Gülay ENGİN). İstanbul: Acar Basım.

- Newton, T., Handy, J., Fineman, S. (1997). *Stresi Atma Yolları* (Çev.: Ahmet TİMUR). Ankara: Doruk Yayıncılık.
- Norfolk, D. (1989). *İş Hayatında Stres* (Çev.: Leyla SERDAROĞLU). İstanbul: Form Yayınları.
- Odabaşı, Y. (2009). *Kalıcı Başarı İçin Kalite Hizmetleri*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Ongori, H. ve Agolla, J. E. (2008), “*Occupational Stress in Organizations and Its Effects on Organizational Performance*”. *Journal of Management Research*, 8(3), 123.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). *Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15), 105.
- Öktem, M. K. ve Uçar Kocaoğlu, B. (2010). *Kamu Yönetiminde Örgüt Geliştirme Üzerine Bir Ön Araştırma. Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetiminde Eğitim Ve Araştırma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 137, 89.
- Özcan, E. D. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özcan, İ. T., Alpar, Ö. T., Ciğer, A. T., Algür, S. T. (2010). *Antalya Şehrindeki Seyahat Acentası Çalışanlarının Stres Kaynakları, Belirtileri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33), 46.
- Özcan, Ş. (2008). *İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Özdemir, S. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. MPM Yayını, Kalite Özel Sayısı. *Verimlilik Dergisi*, 217, 254.
- Özen, H. Ö. (2013). *Çalışanların Cinsiyetine Göre Örgütsel Stresten Etkilenme Düzeyleri: Zonguldak İlinde Görevli Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 4(8), 78.
- Özen, Y. (2013). *Sorumluluk Duygusu ve Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi Güvenirliliği ve Geçerliliği*. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 4(7), 344.

Öznel, E. (1998). *Protokol Görgü-Nezakat Kuralları* (5. Baskı) Ankara: Genelkurmay Basımevi.

Öznel, E. (2010). *Biraz Nezaket Lütfen* (1. Baskı). İstanbul: Nemesis Kitap.

Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*. Adana: Adana Nobel Yayınları.

Öztürk, S. A. (1998). *Hizmet Pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:3.

Öztürk, U. C. (2015). *Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama*. Vizyoner Dergisi, 6(12), 63.

Paşa, K. ve Kaymaz, K. (2013). *Stres Yönetimi* (1. Baskı). Bursa: Aktüel Yayınları.

Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). *Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma*. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 45.

Polatçı, S., Ardıç, K., Türkan, G. (2014). *Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*. Yönetim ve Ekonomi, 21(2), 283.

Rona, L. A. (2000). *Mükemmel Müşteri Memnuniyeti Kavramı*. İstanbul: Ofset Yapımevi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). *Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örutler Açısından Önemi*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 15(1), 133-139.

Sandıkçı, E. (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.

Savaş, Y. (2015). *Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray.

Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş., Özgüven, H. D. (1997). *Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri*. *Kriz Dergisi*, 5(2), 72.

Shors, T. J. (2004). “*Learning During Stressful Times*”, *Learning Memory*, Vol: 11, Cold Spring Harbor Laboratory Press, 137.

Soysal, A. (2009). *Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 334.

SOYSAL, A. (2009). *İş Yaşamında Stres*. *Çeis Dergisi*, 23(3), 29.

Soytürk, K. (2011). *Eğitim yönetiminde stres (Bakırköy İlçesi Örneği)*. İstanbul: Akademik Kitaplar.

Stora, J. B. (1992). *Stres*. (1. Baskı) (Çev.: Ayşen KALIN). İstanbul: İletişim Yayınları.

Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., ÖZ, H., Pekşen, Y. (2006). *Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri*. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 10.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, F. (2011). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 25.

Şahin, H. ve Erigüç, G. (2000). *Hastane Yöneticilerinin Yönetimsel Stres Kaynakları Belirtileri ve Başa Çıkma Yöntemleri*. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 5(2), 26.

Şakar, M. (2009). *Meslek Yüksekokulları için İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Şentürk, B. (2010). *Dama Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Takan, M. (2000). *Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

Tanrıverdi, H. ve Şahin, M. A. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21(2), 130.

Toker, B. (2007). *Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 8(1), 101.

Torlak, Ö. (2013). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi: İş ve Meslek Danışmanlarına Yönelik Bir Uygulama Önerisi*. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi, Ankara.

Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). *Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(12), 2.

Tutar, H. (2011). *Kriz ve Stres Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Türk, Z. (2009). *Denetim Firmalarının Sunduğu Hizmet Kalitesi Müşteri Tatmini Ve Sadakati: Servperf Ölçeği*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(1), 400.

Tüzün, S., Uzuner, A., Öztürk, A., Akman, M. (2015). *Toplu taşıma araçlarını kullanan sürücülerde tükenmişlik durumu: Kesitsel bir çalışma*. Türkiye Aile Hekimliği Dergisi, 19(1), 22.

Ulukan, C. (2012). *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Ustasüleyman, T. (2009). *Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi*. Bankacılar Dergisi, 69, 34.

Usta, R. ve Memiş, S. (2009). *Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 89.

Ünal, H. T., Gök, A. T., Gök, K. T. (2009). *Türkiye'de İş Kazalarının İl Bazında Analizi*. Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, 17(1), 290.

- Üngören, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö. A. (2010). *Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi*. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 17(5), 2924.
- Ünsar, S. T. ve Oğuzhan, A. T. (2009). *İmalat Sektöründe Çalışanların Bazı Değişkenler Açısından Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliğini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(2), 244.
- Yaman, E. (2011). *İnsan ve İletişim* (3. Basım). Ankara: Akçağ Basım Yayım.
- Yeğin, H. İ. (2014). *Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri*. Ekev Akademi Dergisi, 18(58), 317.
- Yılmaz, E. (2014). *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Samsun İlinde Bir Araştırma*. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi, 7(3), 51.
- Yiğit, A. (2011). *İş Güvenliği* (2. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Yirik, Ş., Ören, D., Ekici, D. (2014). *Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi*. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 9(35), 6225.
- Yörük, M. (2005). *Belediyelerde Hizmetiçi Eğitimin Yerel Hizmetlerin Kalitesi ve Vatandaşların Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Etkisi (Gediz Belediyesi Uygulaması)*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Yumuşak, S. (2007). *İşgörende İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 105.

EKLER : ANKET

ÖRGÜTSEL STRES VE TÜKENMİŞLİĞİN İÇ HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN ANKET FORMU

Bu anket formu; “Örgütsel Stres ve Tükenmişliğin İç Hizmet Kalitesi Üzerine Etkisi” konulu Yüksek Lisans Tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmada sizlerin görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Anketlerde cevaplayıcı ismi(Kurum ve kişi ismi) yer almayacağından sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Metin TUKA

Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü
e-mail: mehti_001@hotmail.com

Prof. Dr.Yavuz DEMİREL

Kastamonu Üniversitesi İktisadi
ve İdari Bilimler Fakültesi
e-mail: ydemirel75@gmail.com

Aşağıdaki ifadeleri lütfen değerlendiriniz.

1. Cinsiyetiniz:

Bayan Erkek

2. Medeni Haliniz?

Evli Bekar

3. Eğitim Durumunuz?

İlköğretim Lise ve dengi okul Yüksekokul Fakülte Yüksek lisans
 Doktora

4. Yaşınız?

18–25 26–30 31–35 36–40 41–45 46 ve yukarısı

5. Meslekteki Kaçınıcı Yılımız?

0-2 3-5 6-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

6. Göreviniz?

Daire Başkanı
 Fakülte-Yüksekokul-Meslek Yüksekokul-Enstitü Sekreteri
 Kurum Bünyesindeki Unvanlı Müdür
 Şube Müdürü
 Şef
 Uzman-Uzman Yardımcısı
 Mühendis-Tekniker-Teknisyen-Programcı
 Bilgisayar İşletmeni-Memur-Sekreter-Amban Memuru-Şoför
 Hizmetli

7. Daha Üst Düzey Makamda çalışma hedefiniz var mı?

Evet Hayır

8. Kurumunuzun yönetim anlayışını lütfen belirtiniz.

- () Yol gösterici-yönlendirici yönetim
 () Katılımcı yönetim
 () Otoriter yönetim
 () Öğrenci ve çalışan odaklı yönetim
 () Diğer.....

Kaynak (Örgütsel stres ölçeği): Çökük, B. (2013). *Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Kaynak (Tükenmişlik ölçeği): Akyüz, Z. (2012). *İşkoliklik ve Tükenmişlik Arındaki İlişki: Hukukcular ve Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Saha Araştırması*. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kaynak (İç hizmet kalitesi ölçeği): Di Xie, M.S. (2005) *Exploring Organizational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation To Learn, Organizational Commitment, And Internal Service Quality In A Sport Organization*(Çev.: Yavuz DEMİREL), Ph. D. Thesis, The Ohio State University. U.S.A.

Aşağıdaki ifadeleri; 5=Tamamen katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 2=Katılmıyorum, 1=Tamamen katılmıyorum” ölçeğini dikkate alarak değerlendiriniz.

Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk vardır.	5	4	3	2	1
İş yeri içerisinde sık sık yer değiştirme olmaktadır.	5	4	3	2	1
Görevle ilgili sorumluluklar açık değildir.	5	4	3	2	1
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlikler vardır.	5	4	3	2	1
Aşırı disiplinli çalışma ortamı mevcuttur.	5	4	3	2	1
İş yerinde kaynak ve imkanların dağıtımında dengesizlik olduğuna inanıyorum.	5	4	3	2	1
İş yerinde mekan ve donanım yetersizliği mevcuttur.	5	4	3	2	1
Çalıştığım ortamda iletişim zayıftır.	5	4	3	2	1
Görev dağılımında adaletsizlik var.	5	4	3	2	1
Çalışma saatinde belirsizlik mevcuttur.	5	4	3	2	1
Ast-Üst ilişkilerinde sorun yaşanmaktadır.	5	4	3	2	1
Çalışanlar arasında aşırı rekabet vardır.	5	4	3	2	1
Çalışanlar arasında çatışma yaşanmaktadır.	5	4	3	2	1
İş yerinde fazla dedikodu yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum	5	4	3	2	1
İş dönüşü kendimi bitkin hissediyorum	5	4	3	2	1
Sabahları yeni bir iş günü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum	5	4	3	2	1
Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum	5	4	3	2	1
Mesleğimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	5	4	3	2	1

İşimde, gücümün üstünde alıştığımı düşünüyorum	5	4	3	2	1
İşimin gereği doğrudan insanlara hizmet etmekten yorgun düşüyorum	5	4	3	2	1
Kendimi çok çaresiz hissediyorum	5	4	3	2	1
Mesleğimin beni tükettiğini hissediyorum	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim bazı kişilere onlar sanki insan değilmiş gibi davrandığını hissediyorum	5	4	3	2	1
Mesleğimin beni insanlara karşı kamaştırdığını hissediyorum	5	4	3	2	1
Mesleğimin beni duygusal olarak katılaştırmasından stres altındayım	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim bazı kişilerin sıkıntıları umurumda değil	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim bazı kişilerin problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum	5	4	3	2	1
İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim kişilere yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissedirim	5	4	3	2	1
Hizmet götürdüğüm kişilere rahat bir ortamı kolaylıkla sağlarım	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim kişilerin neler hissettiklerini hemen anlarım	5	4	3	2	1
Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hemen hallederim	5	4	3	2	1
Mesleğimde diğer insanlarla olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum	5	4	3	2	1
Kendimi çok enerjik hissediyorum	5	4	3	2	1
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım	5	4	3	2	1
Bu kurumda diğer çalışanların özel isteklerini anlarım.	5	4	3	2	1
Herhangi bir çalışana bir şeyin yapılma sözünü verdiğim zaman onu zamanında yaparım.	5	4	3	2	1
Çalışma arkadaşlarımla ve yöneticilerin istedikleri hizmeti derhal yerine getirmekteyim.	5	4	3	2	1
Kurum içi bir problem oluştuğu zaman bütün dikkatimi vererek hızlı bir şekilde çözmeye çalışırım.	5	4	3	2	1
Diğer çalışanların isteklerine cevap vermeyecek kadar asla meşgul değilim.	5	4	3	2	1
Bütün çalışanlara nazik davranırım.	5	4	3	2	1
Diğer çalışanların sorularına cevap verebilecek bilgiye sahibim.	5	4	3	2	1
Bir çalışanın bir problemi olduğu zaman ona bireysel dikkatimi veririm.	5	4	3	2	1
Benim birimim, diğer çalışanlara veya diğer birimlerden gelen taleplere hızlı cevap vermektedir.	5	4	3	2	1
Benim birimim diğer çalışanlar veya birimlere hizmet sağlamada verdiği sözlerde durmaktadır.	5	4	3	2	1
Benim bölümüm diğer çalışanlara veya birimlere gönüllü hizmet sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
Benim birimim kurum içindeki diğer çalışanların taleplerine açık bir anlayışa sahiptir.	5	4	3	2	1
Kurum içerisindeki diğer birimler her zaman bana ve benim birimimdeki diğer çalışanlara yüksek kalitede hizmet sağlarlar.	5	4	3	2	1
Benim kurumum inanıyor ki yüksek iç hizmet kalitesi, kayda değer bir amaçtır.	5	4	3	2	1
Benim kurumum diğer çalışanlar için yüksek iç hizmet kalitesinin nasıl sağlanacağı konusunda bana eğitim sağlar.	5	4	3	2	1

Kurumumuzda, çalışanlar arasında iç hizmet kalitesi hakkında düzenli iletişim vardır.	5	4	3	2	1
Hizmeti sunarken iyi bir iş yaptığımda başkalarının takdirini toplarım.	5	4	3	2	1
Yöneticim bana ihtiyaç duyduğu zaman rahatlıkla ulaşabilir.	5	4	3	2	1
Kurumumuzda ihtiyaç duyulduğu zaman birimler ve bireyler arasında takım çalışması ortaya çıkar.	5	4	3	2	1
Kurumumuz hizmet alanlara daha iyi hizmet verebilmek için gerekli politika ve prosedürlere sahiptir.	5	4	3	2	1
Hizmet alanlara hizmet etmeye ihtiyaç duyduğumda gerekli ekipman desteğine veya enformasyona ulaşabilirim.	5	4	3	2	1

NOT: Eklemek istediğiniz bir düşünceniz varsa yazınız;.....

.....



ÖZGEÇMİŞ

Kimlik Bilgileri

Adı Soyadı : Metin TUKA
Doğum Tarihi : 09/03/1988
Doğum Yeri : Kadirli

Eğitim Durumu

2002-2005 : Sunar Nuri Çomu Lisesi
2006-2010 : Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Önlisans mezunu (Bölüm Yok)
2010-2012 : Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Lisans Programı (İşletme)
2012-... : Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı (Yönetim ve Organizasyon)

Haberleşme Bilgileri

Adres : Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü
Telefon : 0507 217 34 51
E-mail : mehti_001@hotmail.com

