T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME
ANABİLİM DALI SAĞLIK YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARININ YAŞADIKLARI STRESİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Elif Sema ÖZDİL

Ankara, 2019

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖZEL HASTANE ÇALIŞANLARININ YAŞADIKLARI STRESİN ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Elif Sema ÖZDİL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara 2019

KABUL VE ONAY

Elif Sema ÖZDİL tarafından hazırlanan "Özel Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Stresin Çalışan Motivasyonuna Etkisi" başlıklı bu çalışma, 24/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Sağlık yönetimi Programnda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail BİRCAN (Başkan)

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Danışman)

Doç. Dr. Aykut EKİYOR

ETİK BEYAN

Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesi ’ne uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasını;

- Akademik ve etik kurallar çerçevesinde hazırladığımı,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

Aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

20/06/2019

Elif Sema ÖZDİL

ÖZ

ÖZDİL, Elif Sema. Özel Hastane Çalışanlarının Yaşadıkları Stresin Çalışan Motivasyonuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2019.

Bu araştırma sağlık sektöründe faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan iş görenin üzerinde baskı oluşturan stresin, iş görenin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan 400 iş gören oluşturmaktadır. Araştırma 02.01.2019 – 31.01.2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmada örneklem seçilmemiş, hastanede çalışan 400 iş görenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve araştırmaya hastane iş göreninin %72'si (287 iş gören) katılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmada iki grup ortalaması arasındaki farkı test etmede t testi, üç veya daha fazla grup ortalaması arasındaki farkı test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca stresin motivasyon üzerine etkisini tespit edebilmek amacıyla regresyon analizi ile stres ve motivasyon arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre hastane iş göreninin iş stresinin motivasyonları üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyo-demografik özelliklere göre hastane iş göreninin "cinsiyet değişkeni" bakımından stres boyutunda ve "medeni durum" değişkeni bakımından motivasyon boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hastane iş göreninin diğer sosyo demografik özellikleri ile stres ve motivasyon boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda stres ve motivasyon arasında pozitif zayıf yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Standart regresyon katsayısına göre stres değişkenindeki 1 birim artışın genel motivasyon değişkeninde 0,185 birim azalışa neden olması beklenir.

Anahtar Sözcükler: Stres, Motivasyon, Hastane İş Göreni

ABSTRACT

ÖZDİL, Elif Sema. Effects of Private Hospital Workers on Employee Motivation, Master's Degree Thesis, Ankara, 2019.

This study was carried out to measure the effect of stress on the motivation of the personnel working in a private hospital operating in the health sector.

The population of the study consists of 400 personnel working in a private hospital operating in the province of Gaziantep. The study was carried out between 02.01.2019 and 31.01.2019. All of the 400 staff working in the hospital were tried to reach the sample and 72% (287 personnel) of the hospital staff were included in the study. The data obtained from the research were analyzed by SPSS 23.0 program. One-way analysis of variance (ANOVA) was used to test the difference between two groups' mean and t test, and the difference between three or more groups. In addition, regression analysis was used to determine the effect of stress on motivation.

According to the results of the study, it has a negative effect on the motivations of the job of the hospital. In addition, according to the socio-demographic characteristics, the gender of the hospital worker has an impressive dimension and the boyut marital status "variable has been at different levels in the motivation dimension at the center. Other socio - demographic characteristics and stress and motivation dimensions of the hospital employees were not significantly different. Structured correlation analysis, positive weakness between stress and motivation. Furthermore, according to the standard regression coefficient, a 1 unit increase in the stress variable is expected to cause a decrease of 0.118 units in the general motivation variable.

Keywords: Stress, Motivation, Health, Health Sector

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam sayın Prof. Dr. Dilaver TENGELİMOĞLU'na, ilgisini ve önerilerini göstermekten kaçınmayan Harran Üniversitesi Dr. Öğretim Görevlisi Hüseyin ERİŞ'e ve Giresun Üniversite'si Öğretim Görevlisi Burhan ERDOĞAN'a sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Karşılıksız sevgisi ve fedakarlığı ile hayatımı şekillendiren kadın

ANNEM Makbule KULAKSIZ anısına

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

TEŞEKKÜR ..... **iii**

İÇİNDEKİLER ..... **v**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRESİN KAYNAKLARI

1.1. Stres Kavramı ve Stres Tanımları 3

1.2. Stresör Kavramı ve Kapsamı 5

1.3. Stresin Aşamaları 6

1.3.1. Alarm Aşaması 7

1.3.2. Direnç Aşaması 8

1.3.3. Tükenme Aşaması 9

1.4. Stres Kaynakları 10

1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları 11

1.4.1.1. Kişilik 11

1.4.1.2. Yaş 12

1.4.1.3. Cinsiyet 12

1.4.1.4. Aile 12

1.4.1.5. Ekonomik şartlar 13

1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları 13

1.4.2.1. İşin niteliği ile ilgili stres kaynakları 13

1.4.2.1.1. Yapılan işin monoton olması 13
1.4.2.1.2. Aşırı veya yetersiz iş yükü 14
1.4.2.1.3. Çalışma düzeni ile ilgili sorunlar 14
1.4.2.1.4. Fiziksel koşullar 15
1.4.2.1.5. Tehlikeli iş ortamı 15
1.4.2.2. Örgüt İle ilgili stres kaynakları 15
1.4.2.2.1. Rol çatışması ve rol belirsizliği 16
1.4.2.2.2. Örgütsel iletişim 16
1.4.2.2.3. Mobbing 17
1.4.2.2.4. Örgütün yapısı 17
1.4.2.2.5. Örgüt kültürü 17
1.4.2.2.6. Yönetim şekli 18
1.4.2.2.7. Kariyer ve terfi 18
1.4.2.2.8. Performans değerlendirme 19
1.4.3. Çevresel Stres Kaynakları 19
1.4.3.1. Genel ekonomik sorunlar 20
1.4.3.2. Sosyal, kültürel ve teknolojik değişim 20
1.4.4. Sağlık Çalışanları Açısından Stres Kaynakları 20
1.5. Stresin Sonuçları 21
1.5.1. Bireysel Sonuçlar 21
1.5.1.1. Fizyolojik sonuçlar 22
1.5.1.2. Psikolojik sonuçlar 23
1.5.1.2.1. Endişe/Kaygı 23
1.5.1.2.2. Depresyon 23
1.5.1.2.3. Uyku bozuklukları 24
1.5.1.2.4. Tükenmişlik 24

1.5.1.3. Sosyal (Davranışsal) sonuçlar 25

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar 25

1.5.2.1. İşe devamsızlık 25

1.5.2.2. Performans 26

1.5.2.3. İş gücü devri 26

1.5.2.4. İş kazaları 27

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, UNSURLARI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi 28

2.2. Motivasyon Süreci 30

2.3. Motivasyonun Yüksek Olduğu Bir Ortam Yaratmak İçin Öneriler 33

2.4. Kurumların Çalışanları Motive Etme Nedenleri 34

2.4.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak 34

2.4.2. Verimlilik ve Etkinlik 34

2.5. Motivasyon Teorileri 36

2.5.1. Kapsam Teorileri 36

2.5.1.1. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi 36

2.5.1.2. Clayton Alderfer'in ERG (V-A-G) teorisi 37

2.5.1.3. Frederick Herzberg'in ikili etmen teorisi 38

2.5.1.4. D.Mc Clelland'ın başarma ihtiyacı teorisi 39

2.5.2. Süreç Teorileri 39

2.5.2.1.Victor Vroom'un beklenti teorisi 40

2.5.2.2. Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisi 41

2.5.2.3. Skinner'ın davranış şartlandırma teorisi 42

2.5.2.4. Bilişsel değerlendirme teorisi 44

2.6. İş Gören ve Motivasyon İlişkisi 45

2.6.1. Sağlık Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri 45

2.6.1.1. Müşteri kavramı 45

2.6.1.1.1. İç müşteri 47

2.6.1.1.2. Dış müşteri 50

2.6.2. Sağlık Kurumlarında İş Görenin Önemi 51

2.7. Yönetici ve Motivasyon İlişkisi 55

2.8. Motivasyonu Etkileyen Araçlar 56

2.8.1. Ekonomik Araçlar 56

2.8.1.1. Ücret 56

2.8.1.2. Prim 57

2.8.1.3. Kâra katılım 57

2.8.1.4. Ekonomik ödüller 58

2.8.1.5. Sosyal güvenlik ve emeklilik planları 58

2.8.1.6. Sosyal yardımlar ve hizmetler 59

2.8.2. Psiko-Sosyal Araçlar 59

2.8.2.1. Kariyer planlaması 59

2.8.2.2. Çalışmada bağımsızlık 60

2.8.2.3. Sosyal katılım 60

2.8.2.4. Sosyal statü 61

2.8.2.5. Takdir ve saygı ihtiyacı 61

2.8.2.6. Sosyal-kültürel faaliyetler 61

2.8.2.7. İş görenin tanınması 62

2.8.2.8. Gelişme, başarı ve yükselme (terfi) olanakları 62

2.8.2.9. Çevreye uyum 63

2.8.2.10. Yetki devri 63

2.8.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar 64

2.8.3.1. Amaç birliği 64

2.8.3.2. Kararlara katılma 65

2.8.3.3. İletişim 65

2.8.3.4. Eğitim imkânları 66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 67

3.2. Araştırmanın Hipotezleri 67

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 68

3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi 68

3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 69

3.6. Analiz ve Bulgular 69

3.6.1. Güvenilirlik Analizi 69

SONUÇ VE ÖNERİLER 81

KAYNAKÇA 88

EKLER 96

EK-1. Anket Formu 96

EK-2. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu 100

ÖZGEÇMİŞ 101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Tablosu 22

Tablo 2.1. F. Herzber'in Çift Faktör Teorisi 39

Tablo 3.1. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Tablosu 69

Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Katsayıları 70

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri 70

Tablo 3.4. Stres Ölçeği Maddelerinin Ortalaması 71

Tablo 3.5. Yönetsel Motivasyon Maddelerinin Ortalaması 72

Tablo 3.6. Bireysel Motivasyon Maddelerinin Ortalaması 73

Tablo 3.7. İşle İlgili Motivasyon Maddelerinin Ortalaması 74

Tablo 3.8. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi 74

Tablo 3.9. İş Görenin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi 75

Tablo 3. 10. İş Görenin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından İncelenmesi 75

Tablo 3.11. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi 76

Tablo 3.12. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi 76

Tablo 3.13. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi 77

Tablo 3.14. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Meslek Değişkeni Bakımından İncelenmesi 77

Tablo 3.15. Stres Düzeyinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi İçin Doğrusal Regresyon 77

Tablo 3.16. İş Stresi ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon İlişkisi Bulguları... 78

Tablo 3.17. Hastane İş Göreninin, İş Stresinin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşleri İçin Oluşturulan Hipotezlerin Sonuçları 79

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Motivasyon Süreci 32

Şekil 2.2. Başarı Üçgeni..... 35

Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 37

Şekil 2.4. Motivasyonda V.A.G Modeli 38

Şekil 2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi..... 40

Şekil 2.6. Porter ve Lawler Modeli..... 42

Şekil 2.7. Klasik Şartlandırma Teorisi..... 43

Şekil 2.8. Başarı Değerlendirme Süreci..... 63

Şekil 2.9. Yetki Devri Süreci 64

Şekil 2.10. İletişim Süreci..... 65

GİRİŞ

Stres kavramı günümüz işletmelerinin başa çıkmakla oldukça zorlandığı bir kavramdır. İşletmeler iş görene yatırım yaparak onlardan en maksimum çıktıyı beklerler iş gören ise kendisini memnun edecek şartlar altında çalışmayı arzularlar. Bir noktada işveren ile iş gören arasında çıkar durumu ortaya çıkmaktadır. İşveren en az maliyet ile en asgari şartlar altında iş gören çalıştırmak ve bu iş görenin de sürekli optimum kapasite seviyesinde olmasını bekler. İş gören ise en iyi şartlar altında maddi, sosyal, ergonomik ve diğer bütün beklentilerinin en üst seviyede karşılanmasını beklerler.

Elbette her iki durumun aynı anda gerçekleşmesi çok mümkün olmamaktadır bu durumlarda genelde çalışmaya mecbur olan taraf kendisinden ödün vermeye maruz kalmaktadır. Bu durumda da stres faktörünün ortaya çıkışı ile farklı senaryolar gündeme gelmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde stres kavramı ele alınmış olup aşamalar halinde nasıl gerçekleştiği ifade edilmeye çalışılmış sonra stresi meydana getiren başlıca kaynaklara değinilmiş ve son olarak meydana gelen bu stresin olası sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir. Stres çalışma yaşamımızda sonuçları işletmeleri olumsuz etkileyecek türden bir takım sonuçlar doğurabilmektedir. Bu anlamda erken dönemde tespit edilip önlenmeleri gerektiğine vurgu yapılmıştır.

İkinci bölümde diğer bir değişken olan motivasyon kavramına değinilmiştir. Özellikle iş gören motivasyonun sağlanmasında yapılması gerekenler ele alınmış akabinde motivasyon sürecinden bahsedilerek motivasyonun önemine yönelik bilgiler sunulmuştur. Özellikle günümüzde iş gören ihtiyaçlarının sadece maddi boyuttan ibaret olmadığı anlaşılmış ve iş görene yönelik bir takım haklar ve koşullar sunulmaya başlanmıştır. Çünkü yapılan iş her ne olursa olsun temelinde insan faktörü olduğu için işletmelerin amaçlarına ulaşmak adına iş görenlerini motive edip bir amaca yönlendirebilmeleri gerekmektedir. Bu anlamda bu bölümde motivasyon kavramı derinlemesine işlenmiştir.

Son bölümde de özel bir hastanede yapılan bir araştırma sonuçlarına yönelik bulgular sunulmuştur. Ölçmeyi arzuladığımız sağlık iş göreninin yaşadığı stersin onların motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca, ilgili sonuçlar ve elde edilen tespitler bu bölümde açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRES VE STRESİN KAYNAKLARI

1.1. Stres Kavramı ve Stres Tanımları

Stres bireyin yaşamına etki eden ve iş dünyasında çalışma koşullarını etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle günümüz işletmelerinde, stresin etkisi ile yapılan işin kalitesinin düşmesi ve müşteri tatmininin sağlanamaması gibi riskler işverenler tarafından üzerine düşülmesi ve çözülmesi gereken bir sorun olarak bilinmektedir. Literatüre baktığımızda stres kavramı konusunda çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Stres kavramı Türk Dil Kurumuna göre; "*ruhsal gerilim"* veya "*1. Canlı organizmasında savunma uyandırıcı etkilerle (stres faktörü) buna karşı oluşan savunma mekanizması. 2. Dayanıklılığı azaltan fiziksel veya mental gerilim, gerginlik. 3. Canlıların yaşamı için uygun olmayan koşullar"* gibi anlamlarda kullanılmaktadır[1].

Stres kavramının karşılığı olarak günümüze kadar birçok tanım yapılmaya çalışılmış ne olduğu ya da ne olmadığı üzerine açıklamalarda bulunulmuştur. Fakat stres kavramının karşılığının tek bir kelime ile ifade edilmesi pek mümkün olmamıştır. Yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerinin stres kavramına[2];

- Sıkıntı, üzüntü ve gerginlik süresinin uzaması,
- İnsanın dıştan veya içten gelen etkiler sebebiyle duygu ve davranışlar üzerinde meydana gelen rahatsızlık verici durum veya duyulan rahatsızlık,
- Psikolojik durumların fizyolojik yansımaları, kontrol edilemeyen bedensel hareketler ya da bireyin etkilenmek istemediği durumlardan etkilenmesi,
- Gerginlik, depresif ve bunalım hali,
- Birey için anlamlı olan şeylerin genelde anlamsız gelmesi,

---

[1] TDK Büyük Türkçe Sözlüğü, (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c841cbcc54ed3.41219355) Erişim Tarihi 09.03.2019.

[2] Ali Şahin Örnek, Şule Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi,** Detay Yayıncılık, 2008, s. 134-135.

- Herhangi bir şey yapmak istememe,
- Bireyin günlük yaşamında üzerinde baskı oluşturan şeylerin birleşmesi gibi çeşitli tanımlamalarda bulunduğu görülmüştür.

Stres kelimesinin kökenine baktığımızda, Latince ve Fransızcada kullanılan eski kavramlara dayandığını görmekteyiz. İlk zamanlarda keder, felaket ve bela gibi anlamlarda kullanılmış daha sonraları ise bu kavram bazı değişimlere uğrayarak kişiye ve nesnelere yönelik olarak gerçekleşen baskı, güç anlamlarında kullanılmıştır[3].

Hepimiz stres hakkında sürekli olarak konuşmamıza rağmen, stresin gerçekte ne olduğunu tam olarak bilmeyiz. Birçok insan stresin kendi başına olan bir şey, yaralanma veya iş kaybı gibi bir olay olduğunu düşünüyor. Stres yaşamın normal bir parçasıdır. Küçük miktarlarda, stres iyidir; sizi motive edebilir ve daha üretken olmanıza yardımcı olabilir. Yani "stresli" olarak adlandırılan durumların tümü negatif değildir. Bir çocuğun doğumu, işte terfi ettirilmesi veya yeni bir eve taşınması tehdit olarak stresli olarak görünseler de pozitif kavramlardır. Bu durumların "stresli" olduğunu hissedebiliriz çünkü onlarla başa çıkmak için tam olarak hazır hissetmiyoruz kendimizi[4].

Stres, bireyin durumundaki değişime ya da tehdit edici bir duruma verdiği yanıttır. Çoğu insan için stres olumsuz bir kavram olarak görülür. Ancak, stres elimizden gelenin en iyisini yapmak için bizi teşvik edebilir. Örneğin, sporcular sıklıkla olimpiyatların baskısı altında dünya rekorları kırıyor. Ya da düşük derecede stres, bir dönem ödevi yazma ya da sınava hazırlık için bizim motive olmamıza yardımcı olur ve bu durumda olumlu ve gereklidir. Bu nedenle, belirli bir miktarda stres arzu edilir ancak çok fazla zararlıdır[5].

"Stres", Dünya Sağlık Örgütü tarafından "21. Yüzyılın Sağlık Salgını" olarak adlandırılmıştır ve araştırmalara göre Amerikan işletmelerine yılda 300 milyar dolara mal olduğu tahmin edilmektedir. Stresin duygusal ve fiziksel sağlığımız üzerindeki

---

[3] Acar Baltaş, Zuhal Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları,** Remzi Kitabevi, 2002, s. 304.
[4] Klinic Community Health Centre, **Stress & Stress Management**, Canada, 2010, s. 3.
[5] University of Reggina Counselling Services, **Strategies & Skills for Academic Excellence**, Canada, 1998, s.1.

etkisi yıkıcı olabilmektedir. Örneğin ABD'de yapılan yakın tarihli bir araştırmaya göre, bireylerin %50'den fazlası stresin iş verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini düşünüyor. Yine araştırmalara göre 1983 ve 2009 arasında, ABD'deki tüm demografik gruplar arasında stres seviyeleri %10-30 artmış olarak karşımıza çıkmaktadır. Claude Bernard, çok hücreli organizmalardaki hücrelerin ve dokuların stresten nasıl korunabileceğini açıklayan ilk bilim insanı idi[6]. Stres, farklı koşullar altında farklı insanlar için farklı bir anlama sahiptir. Stresin ilk ve en genel tanımı Hans Selye tarafından önerilen tanım olan: Stres, vücudun herhangi bir talebe özgü olmayan tepkisidir şeklinde olmuştur. Selye tarafından kullanılan "stres" kelimesi, daha önce böyle bir kelimenin bulunmadığı diller de dâhil olmak üzere tüm yabancı dillerde kabul edilir hale geldi. Stres, Selye'nin vurguladığı gibi gerçek anlamda kaçınılması gereken bir şey değildir çünkü hayatta olmak doğal olarak biraz stres yaratır. İnsan uyurken bile, kalbi, solunum sistemi, sindirim sistemi, sinir sistemi ve diğer organları çalışmaya devam etmelidir. Stresten tamamen kurtulma ancak ölümden sonra beklenebilir. "Selye'nin kavramları ve özellikle Selye'nin stresi en iyi olmayan bir tepki olarak kabul ettiği görüşüyle ilgili çok fazla tartışma oldu. Bazıları ise Selye'nin tanımını çok genel buldu. Selye ise yaptığı çeşitli çalışma ve araştırmalarla bu eleştirilerden bazılarını çürüttü[7].

1.2. Stresör Kavramı ve Kapsamı

Stresör kavramı bireyde bir dizi tepki yaratan çevresel uyarıcı olarak tanımlanmaktadır[8]. Veya birey üzerinde strese neden olan bütün etmenler olarak tanımlanabilmektedir. Birey hoşa giden ya da gitmeyen herhangi bir stresörle karşılaştığında buna yanıt vermek durumundadır. Bireyin vereceği bu yanıt, Selye tarafından "genel uyum sendromu (GAS)" ya da "biyolojik stres sendromu" olarak ifade edilmiştir. Strese karşı verilen tepkiler, vücudun bireyin yaşamını tehdit eden durumlarla başa çıkabilmek için biyolojik bir mekanizma sağlama biçimidir. Diğer bir ifade ile bireyin hayatta kalma stratejisi olarak ifade edilmektedir. İnsan bedeni

---

[6] "Stres Kavramına İlk Yaklaşımlar", (Erişim Tarihi:21.05.2019) http://oys.hku.edu.tr/Dersicerikleri/eisl506/pdf/8.pdf

[7] George Fink, **"Stress: Concepts Definition, History**", Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Australia, 2017, s.1.

[8] Nezahat Güçlü, **"Stres Yönetimi",** Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.92.

biyolojik olarak, adrenalin gibi bir dizi stres hormonu üretmektedir. Bu mekanizma hem fiziksel hem de zihinsel durumumuzdaki değişiklikleri harekete geçirerek; ya bulunulan bu durumdan kaçmaya ya da mücadele etmeye yardımcı olmaktadır. Buna "stres yanıtı" denmekte ve "savaş ya da kaç" olarak adlandırılmaktadır. Stres hormonları arasında adrenalin (kaçışla ilişkili), noradrenalin (savaş ile ilişkili) ve kortizol gibi önemli hormonlar yer almakta olup bir tür açma / kapama düğmesi gibi çalışmaktadır[9].

Organizmanın uyum sağlayıcı mekanizmalarını etkileyen ve tehlikeye düşüren koşullara ve faktörlere "stresör" adı verilir. Stresörler, iç ve dış kaynaklı olmak üzere iki çeşittir. Bireyin kendi iç dünyasından gelen baskı, hırçınlık, arzular, rekabet hissi gibi istekler iç faktörleri oluştururken bireyin çevresinden, arkadaşlarından, çalışma ortamından, ailesinden, düzenleyici ve denetleyici otoritelerden kaynaklı faktörler de dış stresörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler yanında strese sebep olan pek çok durum vardır. Bunlar; fiziksel (fiziksel travma, kirlilik, şiddetli egzersiz, gürültü, ısı, nem, yaşam koşulları, yiyecek kısıtlanması, cerrahi girişimler gibi), sosyal(birey ile çevresi arasındaki çatışmalar) ve psikolojik (üzüntülü durumlar, hayal kırıklıkları, yalnızlık, maddi/manevi kayıplar gibi)[10].

1.3. Stresin Aşamaları

Canlı organizması, meydana gelebilecek her türlü bedensel ve ruhsal tehdit durumlarında kendini korumaya yönelik çeşitli tepkileri verecek özelliğe sahiptir. Organizma üzerinde meydana gelebilecek bu tür tehdit durumlarında bireyde hem ruhsal hem de bedensel bir takım değişimler meydana gelmektedir. Bedensel değişimler genel olarak bütün bireylerde aynı süreci izlemesine karşın psikolojik değişiklikler ise bireyin bulunduğu ortamdan etkilenerek ayrı bir şekilde meydana gelmektedir. Organizma üzerinde oluşacak stresin fiziksel olarak etkileri şöyle sıralanabilmektedir; vücutta salgılanan adrenalininin yükselmesi ve dolayısıyla

---

[9] Yasemin Özel, Aysun Bay Karabulut, "**Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi**", Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, Ankara, 2018, s.50.

[10] Canan Öz, **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stresleri ve Stresle Başetme Durumları**, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, s. 6.

vücudun daha fazla şeker salgılaması, kan dolaşımı hızının artması ile birlikte daha fazla enerjinin beyin ve adalelere gelmesi ve bu tür durumlar neticesinde de bireyin daha atak ve daha kuvvetli hale gelmesi. Organizma üzerinde meydana gelen bu tür fizyolojik değişimlere Genel Uyum Sendromu (GAS) adı verilmektedir. Selye'ye göre Genel Uyum Sendromu stresle başa çıkmanın bir yoludur ve üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar[11];

- Alarm Aşaması (Alarm reaction)
- Direnç Aşaması (Resistance stage)
- Tükenme Aşaması (Exhaustion stage)

1.3.1. Alarm Aşaması

Alarm reaksiyonu, organizmanın niceliksel veya niteliksel olarak adapte edilmediği uyaranlara ani maruz kalmanın neden olduğu spesifik olmayan tüm olayların toplamıdır[12].

Stres, çeşitli olaylara verdiğimiz anlam ve onlar hakkındaki düşüncelerimiz nedeniyle bizi farklı şekillerde etkiler. Bu etkilenme sonucunda meydana gelen reaksiyonlar üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşama, alarm Aşamasıdır. Alarm aşaması stres etkeni ile temasın ilk işaretleridir. Şaşırdığımızda, sinirlendiğimizde ya da korktuğumuzda kan dolaşımına adrenalin ekler. Bu nefes almamızı hızlandırır. Beyine ve kaslara kan akışı artar; sindirim yavaşlar; görme gücü artar, tansiyon yükselir, avuç içi terlenir ve ağzımız kurur. Tüm bunlar fiziksel olarak yüksek seviyede performans göstermemizi sağlar; "kavga ya da kaç" tepkisi bizi strese sokan durumla savaşmaya ya da ondan kaçmaya hazırlar. Vücut hazır olduğunda, savaşmak ya da kaçması için karar verilmelidir[13].

---

[11] Ali Şahin Örnek, Şule Aydın, **a.g.e**, s.144.
[12] Hans Selye, "The General Adaptation Syndrome And The Diseases Of Adaptation", **The Journal of Allergy**, 1944, Canada.
[13] "**Stress: A Positive Life Force**", (Erişim Tarihi:17.03.2019), https://www.michigan.gov/documents/Work_life_article_Stress_162998_7.pdf, s. 1.

Genel adaptasyon aşamasının ilk aşaması olan alarm reaksiyonu aşaması, strese maruz kalma sonucunda verilen ani reaksiyondur. Stresin ilk aşamasında, insanlar bir kişinin fiziksel aktiviteye hazır olmasına neden olan bir "kavga ya da kaçma" tepkisi sergilerler. Bununla birlikte, bu ilk tepki, bağışıklık sisteminin etkinliğini de azaltabilir ve bu, bu aşamada insanları hastalığa daha duyarlı hale getirir[14].

1.3.2. Direnç Aşaması

Alarm reaksiyonu aşaması geçtikten ve stres devam ettikten sonra adrenokortikal sekresyonlarda azalma meydana gelir. Alarm reaksiyonu sırasında meydana gelen değişikliklerin çoğu tersine çevrilir. Bu aşama başa çıkma ve uyarlamanın gerçekleştiği bir aşama olarak görülse de, bireyin stresörlere dayanma kapasitesi ile sınırlıdır. Bu aşamada vücudun kaynakları tükenir ama stres giderilmezse vücudun savunma mekanizmaları zayıflar. Schell, direnç evresinin bazı durumlarda psikolojik bozukluklar, mide ülseri, hipertansiyon, kolit, astım, migren baş ağrıları ve artrit gelişimi ile ilişkili olduğunu sıklıkla dile getirmektedir[15].

Bu aşama bireylerde gevşeme dönemleri olmadan uzun süre devam eder ve bireyler yorgunluk, konsantrasyon eksiklikleri, sinirlilik ve uyuşukluk eğilimli olurlar. Bu aşamada en temel seviyede, organizma ya kavga ediyor ya da kaçıyor olacak bir şekilde, tehdit edici stresörün olumsuz algılanan sonuçlarına direnme çabası içinde olmaktadır. Bu direnç durumun şartlarına göre, birkaç dakika, gün, ay ve hatta bazen yıllarca sürebilmektedir. Bireyin sergilediği direnç biçimi, ne kadar iyi kullanıldığına ve stres etkeni durumuyla ne kadar ilgili olduğuna bağlı olarak değişen derecelerde başarıya sahip olacaktır. Sürenin uzunluğundan bağımsız olarak, tehdit edici stres etkeni etkili bir şekilde ele alındığında, organizma normal haline dönebilir ve sıkıntılardan kurtulabilir[16].

---

[14] Beth Sheeran, "**Stres Management for EMS**", (Erişim Tarihi:17.03.2019), https://www.ncemsf.org/about/conf2005/lectures/Sheeran%20-%20Stress%20Management.pdf s.6.
[15] University of Pretoria, "**Stress In The Workplace"**, (Erişim Tarihi:18.03.2019), https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29470/02chapters3-4.pdf?sequence=3s.4.
[16] Guibert Ulric Crevecoeur, "**A system approach to the General Adaptation Syndrome**", Erişim Tarihi:19.03.2019,

Organizma alarm reaksiyonunu süresiz olarak sürdüremez ve stresörlere daha uzun süre maruz kalırsa bireylerin direnç aşamasına ulaşmasına neden olur. Bu aşamada bireyler bir "hayatta kalma" stratejisi ve stresörün verdiği tepki ile mücadelenin bir yolunu geliştirmeye çalışırlar. Başa çıkma mekanizmaları yeterli veya yetersiz olabilir. Bireyler uzun dönemli çözümlerden ziyade daha kısa dönemli rahatlığı tercih etmektedirler ve meydana gelen bu stresörlerden bir an önce kurtulmaya yönelik çözümler üretmeye çalışırlar. Fakat bulunmaya çalışılan bu kısa vadeli ve anlık çözümler yeterli olmamaktadır çünkü bu tür kısa vadeli çözümler bireyin performansı üzerinde azaltıcı etkilere sahip olarak başka problemlere yol açabilmektedir. Bireylerin bu durumlardan kurtulmalarında uzun vadede fayda sağlayabilecek önlemleri belirlemek için yardıma ihtiyaçları olmaktadır[17].

Bu dönemde vücudun direnci normalin üzerinde olmaktadır. Birey stres verici durumdan kaçmak veya ona uyum sağlamak zorunda olduğundan diğer stres vericilere karşı direnci düşmektedir. Eğer stres anında organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir eğer direnç seviyesi düşük ya da hiç yoksa yoğun ve sürekli gerilim bireyin direncini yok eder ve tükenme aşamasının oluşmasına neden olur. Bu aşamada birey eğer stresin kaynağına uyum sağlarsa her şey rutine döner. Bu ana kadar yoğun enerji kaybı olmaktadır ve kaybedilen bu enerji, yeniden kazanılarak ve organizma üzerindeki tahribat giderilmeye çalışılır[18].

1.3.3. Tükenme Aşaması

Meydana gelmiş olan stresin kaynağı ile başa çıkılamadığı durumlarda uyum problemi de yaşanırsa eğer son aşama olan tükenme aşamasına geçilir. Bu aşamada bireyi etkileyen stresin kaynağı hala mevcuttur ve birey tükenmiştir. Bu durumda kalan birey oluşabilecek diğer stres olgularının olumsuz etkilerine de maruz kalır[19].

---

https://www.researchgate.net/publication/305609884_A_system_approach_to_the_General_Adaptation_Syndrome s.1.

[17] Julia Von Onciul, "Stress at Work", The BMJ, 1996, S, 313, s. 745.

[18] Orhan Çınar, **"Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri"**Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:9, S:33, 2010, s.104.

[19] Canan Öz, **a.g.e,** s.8.

Eğer bu aşamada meydana gelen bu stresin kaynağı yok edilemezse veya bu durumla uyum sağlanamazsa birey fiziksel kaynaklarını da kullanamaz hale gelir. Eğer bir önceki aşama olan direnç aşamasında meydana gelen rahatsızlıklar varsa bu aşamadan itibaren bu rahatsızlıklar ölüme kadar gidebilen çeşitli sonuçlar meydana getirmektedir[20].

Tükenme aşaması üç bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler söyle sıralanabilir[21]:

- Duygusal yönden tükenme hissi, bireyin duygusal açıdan kendisini fazla yıpranmış olarak hissetmesi ve bu duygudaki sürekli artış olması durumu,
- Hissizleşme, bireyin çevresine karşın negatif ve alay eden tavırlar göstermesi durumu,
- Bireysel başarının yok olma eğilimi göstermesi, bu durumda bireyin kendisini başaramam gibi olumsuz düşünceler içinde görmesi.

Bu aşamanın son anlarında birey, hem davranış yönünden hem de fizyolojik yönden çeşitli rahatsızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu durumdan kurtulabilmek için de bireyin bir an önce profesyonel tedavi alması gerekecektir.

1.4. Stres Kaynakları

Bireyin psikolojik ve fizyolojik durumunu etkileyen her şey stres kaynağı olarak nitelendirilir[22]. Stres kaynakları, strese sebep olan etmenlerdir[23]. Bu etmenler esas olarak üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar; bireysel stres kaynakları, örgütsel

---

[20] Nesrin Ülker, **Hastanede Çalışanların Stres ve Yönetimi**, Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ, 2015, s.9.
[21] Aynur Aytekin, **Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması,** Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2009, s. 16.
[22] Ahmet Balcı, **Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s.25.
[23] A. Göksel, Z. Tomruk, **"Akademisyenlerde Stres Kaynakları İle Stresle Başa Çıkmada Ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi",** Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Ağustos, 2016, s. 320.

stres kaynakları ve çevresel stres kaynakları olarak ifade edilmektedir. Bu etmenler aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır.

1.4.1. Bireysel Stres Kaynakları

Stresin bireysel kaynakları bireyin fiziksel, psikolojik ve ruhsal durumlarıyla alakalı olarak gerçekleşmektedir. Bireyin sahip olduğu kalıtımsal durumlar (kişilik, duygu, zekâ, hırs, sevgi vs.),fizyolojik yönden pozitif veya negatif durumları, içinde bulunmuş olduğu aile ve sosyal yaşantısı, ergenlik ve diğer dönemlerde yaşamış olabileceği duygusal roller, yaşamış olduğu duygular vs. gibi faktörleri bireysel etmenler olarak sıralayabiliriz[24].

Günümüzde bireyler kişisel olarak çok farklı stres kaynaklarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaşanan her olayda, bütün bireylerin tepkisi ve düşünce tarzı farklılık göstermektedir. İşte bu farklılığın esas sebebi bireyin yaşamış olduğu ortamdan, muhatap olduğu durumlardan kaynaklanmaktadır. Ve hatta bireyin daha önce normal karşıladığı bir durumu başka bir zamanda aşırı tepkili karşılaması da normal olarak karşılanmaktadır[25]. Bireysel stres kaynaklarını aşağıdaki şekilde bir ayrıma tabii tutabiliriz. Bu ayrım net olmayıp farklı kaynaklarda farklı şekillerde ele alınmaktadır.

1.4.1.1. Kişilik

Bireyin içinde olduğu kişiliksel özellikler onun sahip olduğu ya da maruz kaldığı stresin doğrudan belirleyicisi olabilmektedir. Birey gerek doğuştan edindiği özellikler gerekse de sonradan kazandığı bir takım vasıflarından dolayı her daim strese maruz kalabilmektedir. Bu anlamda özellikle bireyin doğuştan edindiği bir takım özellikler

---

[24] Murat İlgöz, **Stres Kaynakları, Sonuçları ve Stresle Mücadele**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s. 22.

[25] F. Tavlı, G. Ünsal, **"Fabrika Çalışanlarının Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Değerlendirilmesi",** Jaren Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi, 2016, C:2, S:1, s. 10.

onun yaşamı boyunca da etkisini göstermektedir[26]. Örneğin A tipi kişilik, B tipi kişilik. A tipi kişilik sahibi olan kişinin daha stresli olduğu bilinmektedir.

1.4.1.2. Yaş

Birey içinde bulunduğu yaş itibariyle de bir takım stres faktörlerinin tam merkezinde bulunabilmektedir. Örneğin; daha erken yaşlarda görülen akranları tarafından beğenilme/sevilme isteği ve bunun doğurduğu stres olgusu bunun dışında daha ileri yaşlarda yalnız kalma duygusu çeşitli şekillerde bireyleri stres faktörlerine maruz bırakmaktadır.

1.4.1.3. Cinsiyet

Stres faktörü bireyin cinsiyetine göre de farklılıklar gösterip bireyden bireye değişebilmektedir. Örneğin; iş hayatı içerisinde daha erkek egemenliğinin olması kadınların daha geri planda kalması, kadınların daha düşük ücretlerle çalıştırılması, erkek bireylerin daha çok kadınlara özgü olarak bilinen işler (kadın kuaförü, terzilik vs.) yapması ya da ağır işleri kadın yapamaz algısının bulunması cinsiyetin stres faktörlerinin oluşmasındaki doğrudan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.1.4. Aile

Birey içinde yetiştiği aileden aldığı eğitim ve gelenekler çerçevesinde yaşamını sürdürür. Bu küçük çevre içinde uygulanan değerler eğer bireyin yaşam tarzına, düşünce yapısına ve hayat felsefesine uygun değilse birey kendisini stresli bir durumda hissedecektir. Örneğin; aile bireylerinin kılık kıyafete çok karıştığı, arkadaş çevresine çok karışıldığı veya alınan kararlarda çok baskın olduğu aile yapıları bireyi kısıtlayan ve strese sürükleyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır[27].

---

[26] Ergin Yılmaz, **"Stres Faktörleri İle Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkinin Kişilik Tipine Göre İncelenmesi: Ankara İtfaiyesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018, s. 5.

[27] Hasan Yüksel, **"Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım"**, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2014, C:3, S:3, s. 121.

1.4.1.5. Ekonomik şartlar

Bireyin içinde bulunduğu ekonomik şartlar onun gerçekleştirmeyi istediği bir takım faaliyetlerden geri bırakabilmektedir. Eğer birey yetiştiği aile içinde maddi problemler yaşıyor ve bu problemleri aşamıyorsa stres yaşayabilmektedir. Örneğin; birey bir arabasının olmasını istiyor fakat maddi durumu elverişli değilse veya tatile çıkmak istediğinde bu imkânlara erişemiyorsa bu noktada stres boy gösterecektir[28].

1.4.2. Örgütsel Stres Kaynakları

Bu tür faktörler bireyin çalışma hayatı ve çevresi ile ilgili stresörleri ifade etmektedir ve bu faktörler çok çeşitli şekillerde meydana gelebilmektedir. Örgütsel stres faktörleri literatürde karşımıza çok çeşitli şekillerde çıkabilmektedir ve bu konularda oldukça farklılık olduğu göze çarpmaktadır. Bunun sebebi bu tür faktörlerin organizasyondan organizasyona değişiklik gösteriyor olması verilebilir. Her işletmenin iş yapış tarzı, mesai mantığı ve çalışma kültürü birbirinden farklı olmaktadır. Bunun sonucunda da çeşitli farklılıklar göze çarpmaktadır[29]. Örgüt ile ilgili bu stres faktörlerini şöyle açıklayabiliriz;

1.4.2.1. İşin niteliği ile ilgili stres kaynakları

1.4.2.1.1. Yapılan işin monoton olması

Çalışan iş gören eğer iş yerinde yaptığı işten keyif almıyorsa iş tatminsizliği meydana gelebilmektedir. Bu durumda iş gören yaptığı işi zorunlu bir şey olarak görmeye ve mümkün olduğu kadar bu işten kaçmaya meyilli hale gelir. Çünkü yapılan

---

[28] Eşe Öner Şeker, **"Kadın Çalışanların Ev İçi Sorumluluklarının Örgütsel Stres Üzerine Etkileri: Karabük Örneği"**, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, 2018, s. 64.

[29]Nuran Aslan, **Sağlık Kurumlarında Örgütsel Stres Kaynakları Ve Stres Yönetimi (Diyarbakır Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği),** Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s. 12-13.

işin çıktıları iş gören açısından önem arz etmemektedir bu durum da iş gören için bir stres faktörü olarak yaptığı işe yansımaktadır[30].

1.4.2.1.2. Aşırı veya yetersiz iş yükü

Ülkemizde çalışma saatleri ve koşulları kanunlar çerçevesinde belirlenmiş olup gerekli denetimler ilgili bakanlıklarca da gerçekleştirilmektedir. Fakat ne kadar kanun ve düzenleme yapılırsa yapılsın temelinde insan faktörü bulunduğu için bir takım şeyler hala aşılamamaktadır. Bunlardan birisi de iş görene ağır işler verilmesi ve çalışma saatlerinin üzerinde bir çalışma dayatılmasıdır. Bu gibi durumlarda iş gören hem bedensel hem de mental olarak aşırı yorgun bir şekilde gününü tamamlamakta ve bir sonraki iş günü yine aynı tempoya zorlanmaktadır bu durum işin kalitesi üzerinde çok etkili olmaktadır.

Özellikle performansa dayalı işletmelerde iş gören ne kadar çalışsa da hedefi tutturamayacağını biliyorsa artık çalışmaktan vazgeçmekte ve bu durumu kendisine bir stres olarak yansıtmaktadır. Her ne kadar ağır işler ve fazla çalışma süreleri problem ise olması gerekenden daha az iş verilmesi de iş görende gizli işsizlik kavramını ortaya çıkarmaktadır bu da beraberinde işi savsaklama, çalışma saatlerine uymama gibi unsurları doğurmaktadır. Oluşan bu durumlarda da yine çalışan üzerinde stres meydana gelecektir. Çünkü bu durumda da iş gören yaptığı işten zevk almayacak motive olamayacaktır[31].

1.4.2.1.3. Çalışma düzeni ile ilgili sorunlar

İş yerinin çalışma saatleri ve iş yapış kültürü iş görenin üzerinde doğrudan etkiye sahip faktörlerdir. Yapılan çeşitli araştırmalara göre mesai saatlerinin esnek olduğu durumlarda iş görenin verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir. Tabi bu durum daha çok idari işler yapan departmanlar için uygulanabilmektedir. Üretim, hastane, kamu

---

[30] Yasemin Ceren Eriş, **"Örgütsel Stres ve Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: İstanbul'da Bir Perakende Mağazası ve Şubelerinde Araştırma"**, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2018, s. 15

[31] Senem Altan, **"Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar"**, Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2018, C:2, S:3, s. 146-147.

hizmetleri, güvenlik hizmetleri gibi işlerde çalışma saatleri genelde aynı saatlerde gerçekleşmektedir fakat arızi bir durum baş gösterdiğinde çalışma saatleri artabilmekte ve iş gören daha fazla çalıştırılabilmektedir. Diğer yandan çalışma biçimi iş yeri yönetmelikleri ile belirlenmemiş ve prosedürlerle desteklenmemişse her iş gören işi istediği biçimde yapmaktadır bu da işin çıktılarının ölçülmesinde problemler meydana getirebilmektedir. Dolayısıyla bu durumlarda da stres meydana gelebilmektedir[32].

1.4.2.1.4. Fiziksel koşullar

İçinde bulunulan çalışma ortamının fiziksel koşulları iş görenin üzerinde oluşabilecek stres yoğunluğunu da etkilemektedir. Örneğin; iş yerinde yetersiz ekipman ile çalışılıyor ise, herhangi bir güvenlik problemi olduğunda kontrollerin bu problemleri yok etmekte yetersiz kalacağı düşünülüyorsa ya da iş görenin rahat etmesini sağlayacak uygulamalar (otopark, asansör, mescit, bebek odası vs) sağlanmıyorsa iş gören bu konularda da strese düşebilmektedir.

1.4.2.1.5. Tehlikeli iş ortamı

Bazı işletmeler faaliyet gösterdiği sektör gereği çeşitli şekillerde riskli iş sınıflarında bulunmaktadırlar. Bu tür işlerde çalışan iş görenler de işin mahiyeti hasebiyle her daim risk altında çalışmaktadır. Örneğin; ağır metal sanayi üretim işletmelerinde yapılan işlerde, zehirli madde kullanılan iş yerlerinde, radyasyon yayan cihazların çok sık kullanıldığı işletmelerde ya da insan sağlığına zararlı sayılan ürünlerin kullanılarak üretim yapılan işletmelerde iş gören her daim risk altında kalmakta ve bu durum da iş gören üzerinde stres meydana getirebilmektedir.

1.4.2.2. Örgüt İle ilgili stres kaynakları

Örgütlerde işin zorluğu, işlerin karmaşıklığı, iş görenlerin birbirleri ile iletişimleri ve ast-üst ilişkileri, iş görenlerin geleceğe dair beklentileri ve bunların gerçekleşme olanakları veya iş gören değerlendirme kriterleri gibi hususlar stres

---

[32] Eriş, **a.g.e**, s. 15.

kaynakları olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu kaynaklardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir[33].

1.4.2.2.1. Rol çatışması ve rol belirsizliği

Rol kavramı başkalarının bireyden beklediği davranışlar olarak ifade edilebilir. İşletmelerde organizasyon şemaları ile her iş görenin sorumlu olduğu birim ve işler belirlenmekte ve yetki/görev açısından bağlı olduğu iş görenler ifade edilmektedir bu da o iş görenin uymak zorunda olduğu rolleri ifade etmektedir. Rol çatışması kavramı bireyden beklenen farklı rollerin birbiri ile çatıştığı veya uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre bireylerin yaşadığı rol çatışmasının temelinde rollerde belirsizlik olması yatmaktadır. Rol belirsizliği ise bireyin, iş görenlerin sahip olduğu roller hakkında bilgisi olmamasını ifade etmektedir. Örnek ile açıklayacak olursak işe yeni giren bir iş görenin kendi iş tanımını ve rolünü iyi bilmemesi sonucunda diğer iş görenlerin kendisinden beklentilerine cevap verememesi durumunda iş gören üzerinde stres oluşabilmektedir[34].

1.4.2.2.2. Örgütsel iletişim

Örgüt içerisinde iş görenlerin birbiri ile iletişimi yapılan işin daha iyi sonuçlara ulaşabilmesi bakımından oldukça önemlidir. Özellikle bugün geldiğimiz bugünkü rekabet yoğun ve tüketici ihtiyaçlarının günden güne değiştiği dönemde iletişimin sağlıklı gerçekleşmesi olmazsa olmaz bir faktördür.

Örgütsel iletişim özellikle yöneticilerin astlarına gösterdiği olumsuz iletişim becerilerinde kendisini göstermektedir. Bürokratik sıkıntıların aşılamadığı ve yönetim ile iletişim problemlerinin yaşandığı organizasyonlarda bu tür durumlar stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır[35].

---

[33] Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Yönetimi,** Seçkin Yayınevi, Ankara, 2007, s. 225-226.
[34] Keser, **a.g.e,** s. 41-42.
[35] Keser, **a.g.e,** s. 50.

1.4.2.2.3. Mobbing

Mobbing kavramı iş yerinde, psikolojik terör, haksız suçlamalar, aşağılanma, genel taciz ve duygusal istismarla bir kişiyi işyerinden zorla çıkarma teşebbüsü olarak tanımlanmaktadır[36]. Eğer iş yerinde bu tür yıldırmaya yönelik durumlar mevcut ise iş gören kendisini sürekli rahatsız hissedecek ve bu durumda da stresin etkisi altında kalacaktır.

1.4.2.2.4. Örgütün yapısı

Örgüt yapısı iş gören üzerinde stres faktörleri meydana getirebilmektedir. İş gören içinde bulunduğu örgütün hiyerarşik yapısına göre ast üst ilişkisi içinde çalışmaktadır. İş görenin bulunduğu konum itibariyle üstleri tarafından verilen talimatlardan kaynaklanan stresler olabilmektedir. Eğer baskıcı bir örgüt kültürü var ise, hedeflerle çalışan bir iş kültürü var ise, iş görenin karar ve fikirlerine gerekli önemlilik gösterilmiyorsa iş gören stres içinde kalabilmektedir.

İşletme bünyesinde alınan karar ve politikalar üstler tarafından alınıp astlara dayatılıyorsa bu organizasyonda stres faktörü iş üzerinde önemli etkiler oluşturacaktır. Bunun yanında çalışma ortamının ergonomisi ve fiziksel koşulları da iş gören üzerinde stres oluşturabilmektedir. Örneğin; hastane işletmelerinde steril bir ortam sağlanmıyorsa iş görenin enfeksiyon kapmasına müsait bir ortam varsa bu birey üzerinde olumsuz bir durum oluşturacaktır. Ya da çalışılan iş yerinin sıcaklığı, soğukluğu, havadan olması, güneş alması veya geniş bir çalışma ortamı olması gibi unsurlar da iş gören üzerinde stres oluşturan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır[37].

1.4.2.2.5. Örgüt kültürü

İş gören içinde bulunduğu organizasyonun faaliyette bulunduğu sektöre göre, hizmet verilen hedef kitleye göre, kurumun misyon ve vizyonuna göre veya iş yaptığı

---

[36] L. Schallcross, M. Sheehan, S. Ramsay, **"Workplace Mobbing: Experiences In The Public Sector",** International Journal of Organisational Behaviour, C:13, S:2, s.57.
[37] Aşkın Keser, **İş Stresi Kaynakları,** Türk Metal Yayınları, Ankara, 2014, s.44-45.

diğer işletmelere göre bir takım çalışma prensipleri benimsemektedir. Örgütün kültürü hem geçmişten gelen bir takım geleneklerden hem sahip ve ortakların düşüncelerinden hem içinde bulunduğu toplumdan etkilenmektedir. Bu durumlarda iş gören da örgüt kültürüne ayak uyduramadığı durumlarda yoğun stres altına girebilmektedir. Örneğin; küresel ölçekte faaliyet gösteren bir şirketin Avrupa sorumlusunun Asya sorumlusu olarak atanması gittiği yerdeki iş görenlerin iş yapış şekillerinin ve çalışma standartlarının farklı olması sebebiyle çeşitli problemler yaşayabilmektedir. Bu durumda eğer ayak uydurma süreci normal süreci aşarsa stres faktörünün etkinliğini göstermesi beklenmektedir.

1.4.2.2.6. Yönetim şekli

İş görenin çalışmış olduğu şirketin yönetim şekli, yönetimin iş görenlere olan yaklaşım tarzı, yönetici ve ortakların iş görenden beklentileri, iş görenin bulunduğu departmanın kendisinden bekledikleri ve diğer departmanların beklentileri gibi birçok unsur iş görenin iş yapış tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Eğer iş görenin gösterdiği davranışlarla yönetimin istedikleri çakışıyorsa burada problem ortaya çıkabilmektedir. Bu durum sonucunda da stres faktörü iş göreni etkilemektedir.

1.4.2.2.7. Kariyer ve terfi

Aile yapısı mantığından kurtularak daha profesyonel bir yapıya geçmeye çalışılan ekonomilerde iş görenler işlerinde ilerlemek ve önlerini görebilmek isterler. Bu sebepledir ki her iş gören imkânları çerçevesinde kendisini geliştirmeyi amaçlayarak bir takım işler yapmaya gayret gösterir. Yabancı dil öğrenmek, bir takım eğitimler almak veya kendi alanında diplomalar almak gibi yollarla kariyer yolunda emin adımlarla ilerlemek ister. Eğer işletme tarafından bu kariyer yolları gerektiği şekilde, adil ve liyakata göre düzenlenmemişse iş görenler bu durumdan etkilenecektir ve bu durumda da stres meydana gelecektir[38].

---

[38] Y. Sinan Biricik, **Akademik İş görenin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Düzeylerinin Öğrenilmiş Güçlülük Yönünden Değerlendirilmesi,** Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2018, s. 46.

1.4.2.2.8. Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, organizasyonel yaşamın kaçınılmaz bir unsurudur. Günümüz modern kuruluşlarında performans değerlendirme, örgütlerin kendilerini yönlendirmeye çalıştıkları sürecin önemli bir parçasıdır ve özellikle yirminci yüzyılın büyük kısmında örgütlenmelerin başarısında anahtar bir unsur olarak kabul edilmektedir[39].

İşletmeler iş görenlerin birbiri ile kıyaslanması ve herkesin ideal ölçülerde iş yapması adına performans değerlendirme işlemleri yapmaktadırlar. Özellikle günümüzde teknolojik aletlerin iş amaçları dışında kullanılması gibi faktörlerden ötürü iş görenler vakitlerini iş dışında harcayabilmektedirler. Bu gibi durumların önüne geçmek isteyen işletmeler bir takım kriterler doğrultusunda iş görenleri değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Eğer uygulanan bu değerlendirme kriterleri adil, şeffaf ve ulaşılabilir değil ise bu durumda iş görenin motivasyonu düşecek ve stres belirmeye başlayacaktır. Örneğin; bulunduğu coğrafi bölgede yüz birim ürün satması beklenen satış sorumlusunun sattığı ürünün o bölgede hiç alıcısı olmaması bu satış sorumlusunu karamsarlığa ve strese yönlendirecektir.

1.4.3. Çevresel Stres Kaynakları

Çevresel stres, biyolojik bir sistemin yapısını veya işlevini bozan bir eylem, madde veya durum olarak tanımlanmaktadır [40]. Çevrenin sebep olduğu stres kaynaklarına örnek olarak başlıca ulaşım sorunları, değişen teknolojik şartlar, politik belirsizlikler ve krizler gösterilebilir[41].

---

[39] R. Cintrón, F. Flaniken, **"Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?"**, International Journal of Business and Social Science, USA, C:2, S:17, s. 29.
[40] John Cairns Jr, **"Stress Environmental"**, Encyclopedia of Biodiversity, USA, 2013, S:7, s. 39.
[41] Hakan Gökgöz, **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2013, s. 29.

1.4.3.1. Genel ekonomik sorunlar

İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrede meydana gelen veya gelme riski olan ekonomik faktörler stres kaynağı olabilmektedir. Özellikle krizlerin meydana gelmesi küresel işletmeler nezdinde gerçekleştiğinde bu diğer ülkelere kadar etkilerini gösterebilmektedir. Örneğin;2000li yılların başında ABD'de başlayan kriz dünya geneline yayılıp küresel bir hal aldığında birçok devlet ve işletme bu durumdan zarar görmüş ve batışa sürüklenmiştir. Bu gibi durumlarda çevresel riskler işletmeleri dolayısıyla işletme iş görenleri de etkilemektedir. Olası kötü olaylar karşısında da iş görenler stresin etkisi altında kalmaktadırlar.

1.4.3.2. Sosyal, kültürel ve teknolojik değişim

İşletmeler faaliyet gösterdiği ülkenin sosyal ve kültürel faktörlerinden etkilenmekte ve onu etkilemektedir. Toplumun ortak değerleri, gelenekleri ve ritüelleri işletmeler tarafından da benimsenmektedir. Örneğin; ülkemizde faaliyet gösteren yabancı menşeli firmalar milli ve dini bayramlarda tatillere uymakta buna göre çalışma sergilemektedir. Öte yandan hafta tatilinin ortak olduğu cumartesi ve pazar günleri dışında günleri benimseyen ülkelerde (İsrail, Suudi Arabistan vs.) çalışma ortamına uyum sağlamak stres yaratabilmektedir. Aynı şekilde teknolojik değişimlerin meydana gelmesi normal şartlarda çalışma şartlarını kolaylaştırması, işlerin daha hızlı yapılması ve daha az maliyetli olması bakımından kolaylık sağlamaktadır fakat daha fazla teknolojik ürünün iş hayatına girmesi birçok iş gören içinde işini kaybetme anlamı taşıdığından bu da bir stres kaynağı olabilmektedir[42].

1.4.4. Sağlık Çalışanları Açısından Stres Kaynakları

Yukarıda saydığımız stresi meydana getiren kaynakları sağlık sektöründe çalışan iş görenler için de sayabiliriz. Ama elbette sektörün kendi doğasından kaynaklanan farklı türden stres kaynakları da olabilmektedir. Özellikle sağlık sektörünün bireyin

---

[42] G. Eren Gümüştekin, A. Bircan Öztemiz, **"Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi"**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:14, S:1, s. 276.

sağlığı yani hayatta kalması, daha iyi koşullarda yaşamını sürdürmesi adına çok önem arz etmesi hasebiyle daha da stres doğurabilmektedir.

Sağlık sektöründe çalışan iş görenin çalışma yaşamında strese maruz kalmasına sebep olan önemli etkenlerden bir tanesi de çalışma ortamında çeşitli tehlikelere maruz kalmalarıdır. Bu tehlikelerden bazıları şöyle sıralanabilmektedir; kesici delici ekipmanlarla yaralanma, kimyasal maddelerle zehirlenme, radyasyona maruz kalma, enfeksiyon gibi risk faktörleri iş görenler açısından stres nedenidir[43].

1.5. Stresin Sonuçları

Stres toplum genelinde tamamen olumsuz bir faktör olarak bilinse de belli ölçüde olduğu sürece faydalarının da olduğu bilinmektedir. Örneğin bir seviyede stresin performans üzerinde olumlu etkisi olduğu ifade edilmektedir[44].

Bu kısımda meydana gelen stresin kaynakları üzerine bilgiler verilmiş ve bu stresin meydana getirebileceği sonuçlara değinilmiştir. Stresin sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık halinde ele alınmıştır[45].

1.5.1. Bireysel Sonuçlar

Birey eğer strese uyum sağlayamazsa bu stres bireyin hayatında çeşitli etkilere sebep olmaktadır. Bu etkiler fizyolojik ve psikolojik olarak gerçekleşecektir. Örneğin; kalp atış ritminde değişme olabilmekte, alkol ve sigara gibi maddelere yönelme olabilmektedir. Bu sonuçları 3 başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar[46];

---

[43] Bilge Döndü Durna, **"Sağlık Çalışanlarında Stres ve Stres Yönetimi Üzerine Bir Algı Çalışması (Sivas Numune Hastanesi Örneği)"**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2018, s. 70.
[44] Şeker, **a.g.e,** s. 70.
[45] Ayşegül Kulaksız, **Çalışma Yaşamında Stres ve Stres Yönetimi: Özel ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma,** Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2016, s. 35.
[46] Burak Türten, **"Örgütsel Stres ve Stres Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Özel Halk Otobüsü Şoförleri Örneği"**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2014, s. 45.

Tablo 1.1. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Tablosu

Davranışsal	**Psikolojik**	**Fizyolojik**
Sigara	Aile sorunları	Kalp hastalıkları
Alkol	Uyku düzensizliği	Baş ve sırt ağrısı
Kaza yapma	Depresyon	Kanser
Şiddet	Psikolojik rahatsızlıklar	
İsteksizlik	Tükenme belirtisi	

1.5.1.1. Fizyolojik sonuçlar

Birey stresle karşılaştığında fizyolojik olarak çeşitli tepkimeler verebilmektedir. Bu tepkimelere örnek olarak[47];

- Vücutta oluşan ağrılar (baş ağrısı, diş ağrısı, kas ağrısı, sırt ağrısı vs.),
- Uyku düzeninde bozulmalar,
- Tansiyon yükselmeleri,
- Kan basıncında artış meydana gelmesi,
- Dermatolojik rahatsızlıklar,
- Tırnakları yeme,
- Bir takım alerjiler meydana gelmesi,
- Ani titremeler oluşması,
- Sık sık idrar ve âdet yaşama durumu,
- Yeme alışkanlıklarında bozulmalar.

Bu tepkimeler kişinin direncine ve strese olan dayanıklılığına göre değişiklikler gösterebilmektedir. Yani bireye bağlı olarak yaşanacak tepkimeler ve bunların şiddeti farklılık göstermektedir.

[47] Türten, **a.g.e,** s. 47.

1.5.1.2. Psikolojik sonuçlar

Stresle birlikte yaşanan duygular özellikle sinirlilik hali ve gerginlik duyguları olmaktadır. Strese sebep olan etmenlerle başa çıkılamadığı durumda ikincil duygu olarak karamsarlık duygusu meydana gelmektedir. Stres sonucunda organizmada meydana gelen psikolojik sonuçlardan en belirginleri[48];

1. Endişe/Kaygı,
2. Depresyon,
3. Uykusuzluk,
4. Tükenmişlik.

Stres sonucunda birey üzerinde fizyolojik rahatsızlıklar yanında aynı zamanda psikolojik olarak da çeşitli rahatsızlıklar görülmektedir. Bunlardan en sık rastlananları; kaygı ve endişe durumu, sürekli yorgunluk ve uykusuzluk hissetme, tükenmişlik hissi. Bu rahatsızlıkları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz.

1.5.1.2.1. Endişe/Kaygı

Endişe ya da kaygı kavramı stres konusunda sıklıkla anılan bir kavramdır. Psikolojik bir terim olarak bakıldığında endişe; herhangi bir tehlikeli durum karşısında birey üzerinde oluşan kendinden emin olamama durumu olarak tanımlanabilir. Genel olarak normal bir tepkime olarak kabul edilen endişe kavramı, bir tehlike tarafından harekete geçirilen ve tehlike bittiğinde sona eren bir durum olarak görülür. Diğer taraftan gerçek bir tehlike olmamasına rağmen hala bir endişe sergileniyorsa bu durumda anormal reaksiyon olarak değerlendirilir[49].

1.5.1.2.2. Depresyon

Depresyon, işletmeler arası rekabetin sürekli artarak devam etmesi, gün geçtikçe değişen ve ağırlaşan çalışma koşulları, teknolojik değişimler sonucu insanlar

---

[48] R. Gökler, İ. Işıtan, **"Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri"**, Tarik Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi, C:1, S:3, Karabük, 2012, s. 160.
[49] Aytekin, **a.g.e,** s. 11.

arasındaki iletişim bağının zayıflaması gibi şartlar sonucu son yıllarda sık sık rastladığımız bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Depresyon kavramı bireyin yaşamının herhangi bir döneminde ortaya çıkabilmektedir[50].

1.5.1.2.3. Uyku bozuklukları

Birey stres ile karşı karşıya kaldığında birey üzerinde meydana gelen ilk bozukluklardan birisi uykusuzluk problemidir. Bu dönemlerde birey uyku düzeninde düzensizlikler yaşamaktadır. Stres yaşanan dönemlerde beyin merkezinin uyanık kalması söz konusu olmaktadır. Bu durumun daha da kötü bir hale dönüşmesi ile daha başka ve tehlikeli sağlık sorunlarının meydana gelmesi muhtemel bir durumdur[51].

1.5.1.2.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, bireyin yaşadığı duygusal, mental ve fizyolojik yorgunluk durumlarını ifade eden ve günden güne gelişen bir süreçtir. Stresin meydana getirdiği psikolojik bir sonuç olan tükenmişlik konusunda, S. Erdal çalışmasında, tükenmenin nedenlerini şu şekilde açıklamıştır[52]:

- Daha kısa sürelerde çıktının beklenmesi ile oluşan zaman baskısı,
- İş görenin kaldırabileceğinin üzerinde iş yüklenmesi,
- Çalışma ortamının güvensiz olması,
- İşi kaybetme ihtimali,
- İş yaparken politika ve prosedürlerin yetersiz kalması,
- Uygulanan politika ve prosedürlerin aşırı katı olması,
- İş görenin rol belirsizliği veya rol çatışması yaşaması,
- İş yaparken gerekli eğitimler konusunda problemler yaşanması,
- İş görenler arasında ve yöneticilerle iletişim sorunları bulunması,
- Üst yönetim tarafından iş görenlere yeterli destek gösterilmemesi,
- İyi bir iş yapıldığında takdir, ödül uygulamalarının olmaması,

---

[50] İlgöz, **a.g.e,** s. 73.
[51] Kulaksız, **a.g.e,** s. 38.
[52] İlgöz, **a.g.e,** s. 75.

- İş görenin karar alma konusunda etkinliğinin bulunmaması.

1.5.1.3. Sosyal (Davranışsal) sonuçlar

Stres yaşayan bireylerin sergilediği davranışların başında sigara, alkol ve uyuşturucu gibi zararlı maddelerin kullanımı ve yemek yeme alışkanlıklarında aşırı artışlar meydana gelmektedir. Başlarda stresin etkisi ile devam eden bu kullanım süreci daha ileri safhalarda alışkanlık haline dönüşmektedir. Bu durumda da bireyin hayatı daha stresli bir hal alarak devam etmektedir[53.]

1.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Stresin bireysel sonuçlarının yanında bir diğeri de örgütsel düzeyde gerçekleşen sonuçlardır. Birey stres yaşadığı durumlarda bu stresin çalışma hayatına da yansıması muhtemel bir şeydir. Stres bireyin işe olan yatkınlığını engelleyen bir faktördür. Bu dönemde iş gören üzerinde stresin sonucu olarak şu durumlar meydana gelmektedir; çalışma saatlerine uymama, işe devamsızlıklar gösterme, performans düzeyinde düşüşler, verimsizlik, iş kazası gibi sonuçlar meydana gelebilmektedir[54].

1.5.2.1. İşe devamsızlık

Birey strese maruz kaldığında işe gitmeyerek bu durumdan kurtulmaya çalışır. İş devamsızlığı normal şartlarda iş görenin yaşadığı çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları nedeniyle yaşanmaktadır. İşe devamsızlık çalışma isteğinin olmaması, işe karşı sorumsuzluk, yorgun hissetme veya alkol gibi maddelerin etkisi ile olabileceği gibi ruhsal çöküntü hali, kalp krizi riski, yüksek tansiyon ve şiddetli ağrılar gibi hastalıklar sebebiyle de olabilmektedir[55].

---

[53] Semih Manav, **"Hastanelerde Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi"**, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018, s. 23.
[54] Seda Coşkun, **"Stres Kaynakları, Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkiler"**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2018, s. 24.
[55]İlgöz, **a.g.e,** s. 84.

1.5.2.2. Performans

İşletmeler iş görenlerin işi savsaklamaması, kariyer politikalarının belirlenmesi ve az çalışan iş gören ile çok çalışan iş göreni birbirinden ayırmak gibi konularda bilgi sahibi olmak için performans ölçümü yaparlar. Stres faktörü iş görenin yaşamına etki etmeye başladığı günden sonra iş yaşamına da çeşitli etkiler göstermeye başlayacaktır. Stresin bireyin durumunu olumsuz yönde etkilemesi sonucunda performans düzeyinde düşüşler meydana gelmeye başlar ve yapılan işin çıktısında kalite düşmesi meydana gelir[56].

1.5.2.3. İş gücü devri

Şirketler işe iş gören aldıklarında uzun ömürlü bir çalışma hayatı beklerler eğer iş gören memnuniyetsizliği var ise bu işletmede iş gücü devir oranları çok yüksek düzeyde gerçekleşir. İşveren tarafı iş gören devamlılığını sağlayarak kalitenin ve işletmenin devamlılığının uzun vadede de sağlanmasını amaçlar. Fakat iş gören çeşitli stres faktörlerinden dolayı işe karşı tatminsiz kalabilmektedir. Bu gibi durumlarda da iş bırakma işveren adına sık görülen bir problem olmaktadır. İş gören devir hızını etkileyen unsurları ortadan kaldırmak bir takım önlemler alınmalıdır. Bu önlemler şöyle sıralanabilir[57];

- İnsan kaynakları planlamalarının piyasa koşullarına, kanunlara ve insan yaşamına uygun bir şekilde yapılması,
- İş ölçüm ve analizlerinin yapılması,
- Çalışma ortamının ergonomik ve çalışılabilir olarak hazırlanması,
- Ücretlendirmede gerekli adaletin sağlanması ve iş görenin kariyer yolunun beklentilerine uygun olarak sağlanması,
- Sosyal güvencenin ve iş garantisinin sağlanarak iş görenin iş yerine olan güveninin gerçekleştirilmesi.

---

[56] Nur Omak, **"Kamu Örgütlerinde İş Stresi Olgusu ve Sosyo-Ekonomik Riskleri Üzerine Bir Araştırma"**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2016, s. 33-34.
[57] Kulaksız, **a.g.e,** s. 71.

1.5.2.4. İş kazaları

İş kazaları hemen hemen her sektörde meydana gelen sonu iş görenin yaralanması veya ölümü ile sonuçlanan olaylardır. İş kazaları iş görenin hatasından kaynaklanabileceği gibi işverenin veya kullanılan malzemelerden de kaynaklanabilmektedir. İş görenin stres kaynaklı dalgınlıkları veya moral bozuklukları sonucu kendisini işe tam verememesi neticesinde iş kazaları gerçekleşmektedir. İş görenin bu gibi durumlarda yaptığı hatalar, hem bireyin kendine olan güvenini sarsar hem de örgütsel açıdan maddi ve manevi kaynak israfına sebebiyet vermektedir[58].

[58] İlgöz, **a.g.e,** s. 89.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI, SÜRECİ, UNSURLARI VE TEORİLERİ

2.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kavramı iş hayatında çok sık kullandığımız ve önemi günden güne artmakta olan bir kavramdır. Motivasyon kavramı bize yaptığımız her türlü işe odaklanabilmek ve bütün dikkatimizi o işe verebilmek adına maddi ve maddi olmayan bütün faktörlerin kişinin lehine olduğu durumu ifade etmektedir.

Motivasyon kelimesi; *İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türemiştir. Türkçe'de güdüleme, isteklendirme, özendirme ve işe geçme anlamına gelmektedir*"[59].

Motivasyon; bireyin herhangi bir işi yapmasına sebebiyet veren ya da belli bir çizgide hareket etmesine neden olan faktörlerdir. Veya bireyin bir eylemi gerçekleştirmesi için iç ve dış faktörler tarafından desteklenmesi şeklinde tanımlanabilir[60].

Günümüzde artık bilgiye ulaşmak çok kolaylaşmıştır. İnsanlar teknoloji sayesinde her gün kendini geliştirmekte bu durumda ortaya her geçen gün yeni kavramlar ortaya çıkarmaktadır. Örneğin bundan 20 yıl önce hastane iş görenleri hastaların kayıtlarını yapmak için bütün bilgilerini kalem defter kullanarak kaydını yapmaktaydı. Doktor hastanın geçmiş kayıtlarına bakmak istediğine kayıtları bulmak ya çok zaman alıyordu ya da hiç bulunamıyordu. Bu durum hem doktorun işini zorlaştırıp performansını düşürmekte hem de sağlık iş görenini yorup performansını düşürmektedir. Fakat günümüzde hastanelerde HBYS (Hastane Bilgi Yönetim Sistemi) kullanılmakta bu da iş görenlerin işini kolaylaştırmakta iş yükü azalan ve istediği an da istediği bilgiyi önünde duran bilgisayardan iş görenin performansını ve

---

[59] TDK, Erişim Tarihi: 24.03.2019, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=karsilik_liste&ayn1=bas&kelime1=motivasyon

[60] Barutçugil, **a.g.e,** s. 268.

motivasyon düzeyini etkiler. Yukarıda verilen örnek itibariyle motivasyonun temelini oluşturan üç ana faktör vardır;

- İnsan davranışları tetikleme,
- Bu davranışı yönlendirme,
- Davranışı sürdürme[61]

Kurumlar için motivasyon önemli bir kavramdır. İş gören verimliliğinin arttırılması için onları teşvik eden faktörlerin araştırılması gerekir ve bu faktörlerin en önemlisi motivasyondur. Kurum yöneticisinin başarısı kurumun devamlılığını sağlayabilmek için yönettiği kurum iş göreninin başarısı, iş yapma gücü ve verimleriyle doğru orantılıdır[62].

Yani kurum yöneticisi kurumun başarısını sağlamak ve koyduğu hedeflere ulaşabilmesini sağlaması çalışan motivasyonu ile ilişkilidir. Kurum yöneticisi şunu iyi bilmelidir: Kendi başarası ve kurumun sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için yapılacak işi iyi tanımlamalı, işin gerekliliğine uygun iş görenle iş yapmalıdır.

Kurum yöneticisi, iş gören motivasyonunu sağlayabilmek için öncelikle çalışan iş gören ihtiyacını anlamalı, kurum hedeflerini ancak kurumda çalışan iş görenle birlikte gerçekleştirilebileceğinin farkında olmalıdır. Kurum yöneticisi kurumda çalışan herkesin aynı özendirme ve teşvik yöntemleriyle motive olabileceği düşüncesine kapılıp hataya düşmemelidir[63]. Buna bağlı olarak kurum yöneticisi kurumda yönetici değil de lider vasfında olup çalışan iş görenini çok iyi tanıyıp iş görenini neyin motive edip neyin strese sokacağını bilmeli ve iş görenin kişisel özelliklerine uygun olacak özendirme yöntemleri bulmalıdır.

Motivasyon ile performans arasında yakın bir bağ vardır. Yapacağı işe motive olmamış ya da kurum yöneticisi tarafından motivasyonu sağlanmayan iş görenden verimli çalışıp yüksek performans beklemek anlamsız olur. Bu nedenden ötürü kurum

---

[61] Motivasyon, Erişim Tarihi: 22.03.2019, https://www.bilgi.edu.tr/upload/motivasyon/
[62]Tamer Koçel, **"İşletme Yöneticiliği",** Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 473.
[63]Erol Eren, **"Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi",** Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 26.

yöneticilerinin iş görenini iyi tanıyıp ona göre iş görenini motive edici unsurlar ortaya koymalıdır.

Motivasyon faktörünü iki temel özelliği vardır. Bunlar;

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Bir kişiyi motive eden olay bir diğer kişiyi motive etmeyebilir.
- Motivasyon insan davranışları üzerinde gözlemlenebilir. Motivasyon faktörü yönünden önemli olan kişilerin uygun ortamda kendileri için önemli ve doyum sağlayan işleri yapmalıdır.

İş görenin gereksinimleri giderilmediği ya da göz ardı edildiği zaman iş gören bu giderilmeyen gereksinimlerini bilinçaltına atar. Bu durum da iş görenin tutum ve davranışlarında değişiklik olmasına sebep olur. Bu durum iş yerlerinde kurallara uyumsuzluğa ve kontrolü zorlaşacak yeni problemlerin ortaya çıkmasına sebep olur.

İş yaşamında aslında yapılan en önemli yatırım iş görene yapılan yatırımdır. İş görenin motivasyonu ile ilgili ortaya çıkan sorunları iş görene yapılacak yatırımla en aza indirileceği söylenebilir[64].

2.2. Motivasyon Süreci

"Herhangi bir kişiyi harekete geçiren güç motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Kişiyi harekete geçirip yeni davranışlara yönlendiren gücün kişinin ihtiyaçlarına göre ortaya çıktığı zaten bilinmektedir. Davranış ise kişilikle çevrenin etkileşiminin bir sonucudur"[65].

---

[64]Koçel, **a.g.e,** s. 635-637.
[65]Serap Soyer, **"Endüstri Sosyolojisine Giriş",** Saray Kitabevleri, İstanbul, 1996, s. 208.

"Kişi davranışlarının çözülmesinde çok önemli bir süreç olan motivasyon; bir kurumda iş görenleri kurum amaçlarını benimsetici, onları bu amaçlara inandırıcı ve özendirici özellikte gerçekleştirilen eylem ve işlerin hepsini oluşturmaktadır[66].

Kişilerin motive olmaları için kendi içinde yaşayacağı kuvvetli istek, arzu ve gereksinimleridir. Kişinin bu gereksinimleri isteme arzusu ne kadar yüksek olursa ya da kişi birebir bunların kendisine gerekli birer ihtiyaç olduğunu hissederse motivasyon süreci başlamış olur[67].

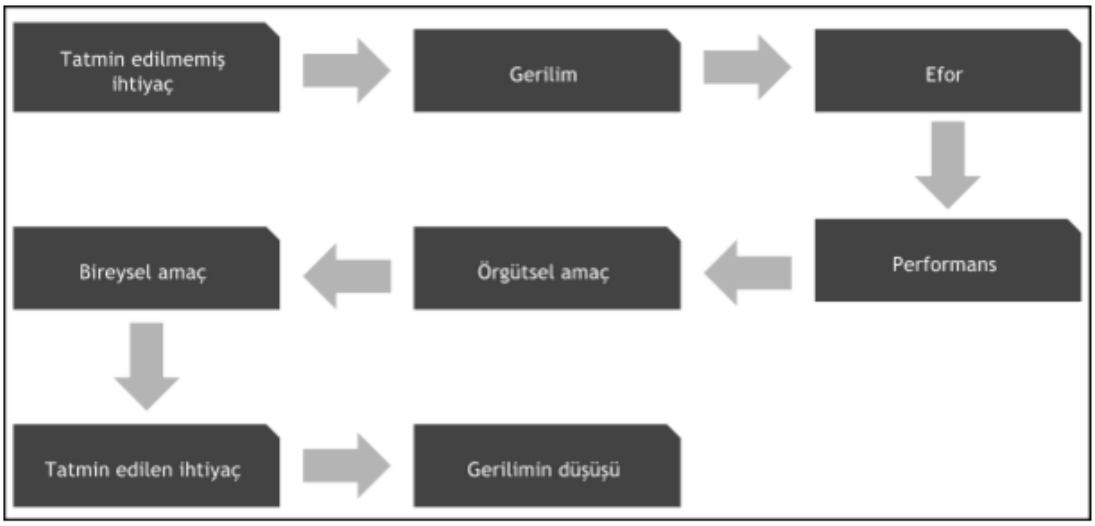
Kurum yöneticilerinin en önemli görevi iş görenleri aynı amaç doğrultusunda birleştirebilmiş etkin bir örgüt oluşturmaktır. Kurumda çalışan iş gören görevini yerine getirmek için hiçbir şey yapmıyorsa yönetsel etkinliklerden sonuç alınamaz.

Kurumda iş görenler işlerini verimli bir şekilde yapmaları için motive edilmelidirler. Motivasyon, fizyolojik ve psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan amaca yönelik bir davranışı harekete geçiren, devam ettiren süreçtir. Kurum bu sürecin farkında olup iş görenleri sürekli motive etmeli ki kurum kazançlı çıksın[68].

Bir gereksinim ortaya çıktığı zaman, kişi bu gereksinimi karşılamak istemekte ve etkili bir güçle uyarılmaktadır. Gereksinimlerin tatmine ulaşması amacında olan iç ve dış etkilerle uyarılan kişi, çeşitli şekillerde davranışlara yönelmektedir[69].

---

[66]Faruk Sapancalı**, "Çalışanların Güdülendirilmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar",** Verimlilik Dergisi, Ankara, s. 78-96.
[67]H. Eysenck, W. Arnold, R. Meili, **"Lexicon de Psychologie",** 1972, s. 1186.
[68] Adnan Ceylan, **"Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu",** GYTE Baskı ve Fotofilm Merkezi, Kocaeli, 1998, s. 130.
[69] Tuğba Altok, **"Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma",** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2009, s. 19.



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci[70]

Motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. Bunlar;

- **Doygunluğa ulaşmamış gereksinimler**; kişilerin devamlı doyurma gereksinimi sonucu ortaya çıkmasıyla birlikte motivasyon süreci başlamaktadır.
- **Gereksinimlerin uyarılması**; fizyolojik veya psikolojik ihtiyaçların kişiyi belirli davranışlara itmesiyle oluşmaktadır.
- **Hareket;** dürtü hisseden kişi bu uyarılma duyusunu gidermek için geçtiği bir sonraki aşamadır.
- Gereksinimlerin doyumu ile kişi, tutumda bulunmasının hemen sonrasında doyuma ulaşarak motivasyon sürecini tamamlamış olmaktadır.

Gereksinimlerle beraber kişilerin umut ve istekleri de farklılık göstermektedir. Bu gereksinimler doğrultusunda doyum sağlayan kişi yeni gereksinimler oluşturmakta ya da başkaları tarafında oluşturulan gereksinimler peşinde koşmaktadırlar. Bu

[70] Motivasyon Kuramları, Erişim Tarihi: 27.03.2019, https://mustafacakir.wordpress.com/2016/03/11/motivasyon-kuramlari/

durumda kurum yöneticisine düşen görev, iş görenleri doyuma götüren yolları, grup olgusu ya da kişisel istek doğrultusunda bulamaya çalışmaktadır[71].

Kurum yöneticisi empati yeteneğine sahip ise, kurumda oluşan durum ve şartları iş göreninin gözünden görerek, kendisini çalışan iş görenin yerine koyarak, iş gören davranışlarının altında yatan amacın neler olduğunu daha kolay anlayabilirler[72].

Buna göre; kurumlarda üst düzey yönetim kademesinde bulunan yöneticiler eğer empati gücünü zekice kullanabilirse iş görenini istediği yöneterek onları aynı amaç doğrultusunda birleştirebilir. Sahada çalışan iş gören yaptığı iş gereği bazı durumlarda iş kazalarına maruz kalabiliyor. Sağlık sektöründe en sık görülen iş kazası kesici delici alet yaralanmalarıdır. Bu sektörde oluşan bu iş kazasını önleminin en iyi yolu yöneticinin kendini iş görenin yerine koyarak onun gözünden sahaya bakabilmesi gerekmektedir.

Yaşanan her iş kazası hastanede kalite yönetim birimine ve İş Sağlığı ve Güvenliği birimine bildirimlerini yaparak kök neden analizi yapılmasını sağlayarak tekrar aynı iş kazasının gerçekleşmemesi için bu birimler iyileştirme faaliyetleri yaparak aynı kazaların ortaya çıkmasının engellenmesi sağlanır. Bu durumda hem iş görenin motivasyonunu arttırmakta hem de kuruma güven duygusu artmaktadır.

2.3. Motivasyonun Yüksek Olduğu Bir Ortam Yaratmak İçin Öneriler

Motivasyon sağlamak için bazı öneriler aşağıda sunulmaktadır:

- Kişileri motive etmeye her zaman, iletişimde açık olunmasıyla başla‟n‟malıdır.
- Tanımlanan iş için belirlenen ödül, iş gören performansı gösterir göstermez iş görene verilmelidir.
- Kurum olarak iş göreninize verdiğiniz sözü tutun. Bu şekilde iş göreninizin güvenini kazanarak onlara örnek olursunuz.

---

[71] E. Özkalp, Z. Sabuncuoğlu, **"Örgütlerde Davranış",** T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s. 86-87.

[72] R. Metin Türko, **"Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon",** Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1973, s. 74.

- İş gören kurumun ihtiyaçları doğrultusunda organizasyon şemasında belirlenen bölüme göre alınıp görev yetki ve sorumluluğu konusunda bilgilendirilmelidir.
- Kuruma kabul edilen iş gören iş için sahaya sürülmeden önce kurumun misyon, vizyon, politika ve hedefleri konusunda bilgilendirilmelidir
- Kuruma alınan iş gören hangi bölüme alındıysa o bölüme özgü genel oryantasyon ve birime özgü olan oryantasyon sürecinden geçirilmelidir.
- İş görenin kuruma bağlılığı sağlanmalı iş gören kendini kurumun parçası olarak hissettirilmelidir.
- İş gören performansı belirli aralıklarla literatürde kabul görmüş ölçeklerle objektif bir şekilde değerlendirilerek alması gereken zam ya da ödül oranı belirlenmelidir.
- İş gören kurumda küçük düşürücü şekilde davranışlarda bulunulmamamladır.

Kurum yöneticisi eğer kurumunun sürdürebilirliğini sağlamak ve kendi veya kurumu için koyduğu hedeflere ulaşmak istiyorsa öncelikle iş görenin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarıyla kurumun özelliklerine özen göstermek zorundadır.

2.4. Kurumların Çalışanları Motive Etme Nedenleri

2.4.1. İşletmenin Devamlılığını Sağlamak

Sağlık kurumları diğer bütün işletmeler müşterilerinin iş göreninin memnuniyetini ve bağlılığını temin ettikleri sürece gelişirler. Sağlık kurumlarının temel çıktılarından biri olan müşteri/hasta tatmini, genel olarak “müşterilerinin istek ve beklentilerinin karşılanması veya bu istek ve beklentilerin üstünde hizmet verilmesi” olarak tanımlanabilir.

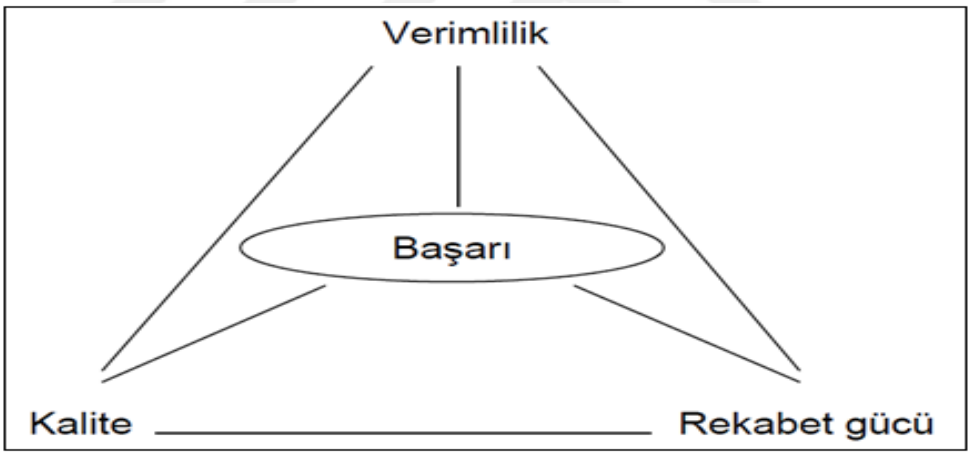
2.4.2. Verimlilik ve Etkinlik

Etkinlik ve verimlilik hedefe yönelik tüm faaliyetlerin, ulaşılabilirlik derecesini belirleyen iki temel ölçüttür. Etkinlik, her hangi bir faaliyetin hedefe ulaşma derecesini; verimlilik ise, çıktılar ile, girdiler arasındaki oranları ifade eder.

Başarılı işletmelerin ardındaki en önemli etken kalifiyeli ve üretken insan kaynağıdır. Bu açıdan bakıldığında işgücü verimlilik ilkesi, iş görenin fiziksel ve düşünsel gücünden yüksek oranda yarar elde etmeyi ve elde edilen yüksek iş temposunu sürekli kılmayı ifade eder.

Büyük kadranlı işletmeler etkinliklerini sürdürürken iş gören eğitimine de önem vermektedirler. Hastanede çalışan iş görenin hızlı düşünüp etkin kararlar verebilmesi ve el becerisi kazanmasının öneminin anlaşıldığı ve her gün gelişen teknoloji ile birlikte iş görenin bu duruma ayak uydurabilmesi amacıyla iş gören eğitimine büyük önem vermekte ve iş görenini sık sık pratik ve teorik olarak eğitimler vererek kalifiyeli iş gören yetişmesini sağlamaktadır.

Günümüzde verimlilik başarı üçgen şekil 2de görüldüğü gibi verimlilik, kalite ve rekabet gücünün birleşmesinden meydana gelen başarı üçgeni olarak açıklanabilir.



Şekil 2.2. Başarı Üçgeni[73]

[73] E. Eren, **"Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri",** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:24, S:2, 1995, s. 93.

2.5. Motivasyon Teorileri

Motivasyona yönelik teorilerinden herhangi biri, kişilerin sergiledikleri davranışın sebepleriyle bu davranışa sebep olan aşamaları açıklamaya çalışmaktadır[74].

Motivasyonu bütün yönleriyle ortaya koyup açıklayan birçok kuram vardır. Çünkü motivasyon karmaşık bir konudur[75]. Bu kuramlar, kişileri motive eden kuramları saptamak ve kişilerin motivasyonlarını sürdürülebilir kılmak üzerine odaklanırlar. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olarak iki gruba ayrılmaktadır[76].

2.5.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, davranımları güdüleyen farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine odaklanır. Bu ihtiyaçlar belirlendiği ve doyurulduğu zaman, kişilerin iş hayatında motive olabileceklerini varsayar. Kapsam teorileri hakkında tarih boyunca farklı farklı bilim adamları araştırma yapmıştır. Araştırmalar sonucunda en öne çıkan kapsam teorileri A.Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, C.Alderfer ve ERG Teorisi, F.Herzberg ve İkili Etmen Teorisi, D.McClelland ve Başarma İhtiyacı Teorisidir.

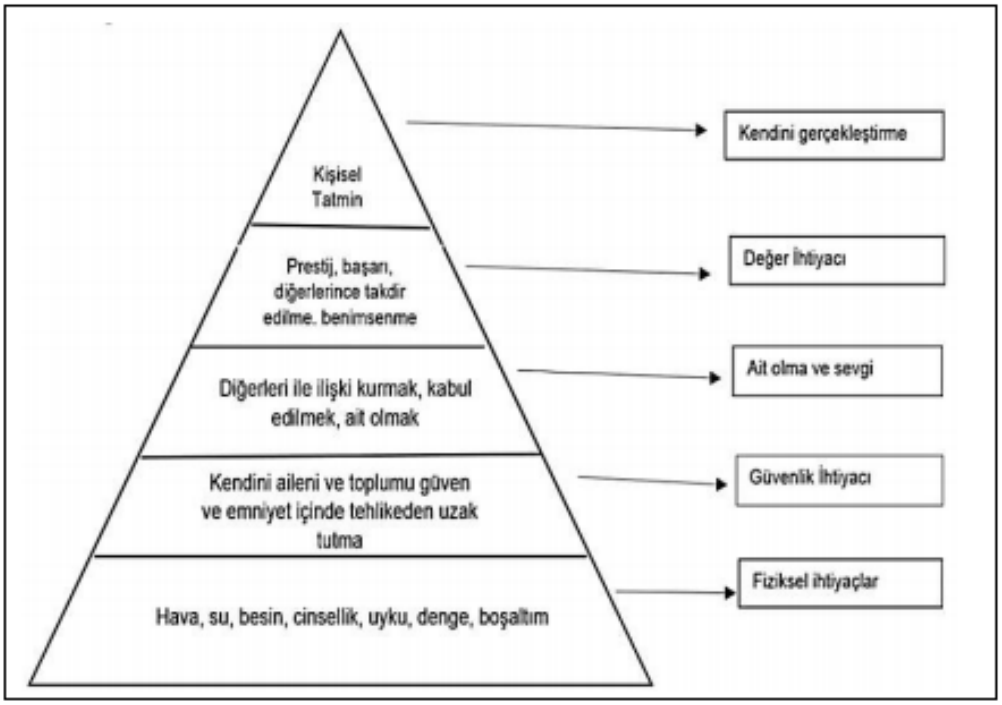
2.5.1.1. Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

İnsanları belli bir davranıma yönelten temel faktör onun ihtiyaçları olduğuna göre, bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları belirlemek gerekir. İşte Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.

---

[74]H. Tosi, L. Neal, P.M., John, R.R., **"Managing Organizational Behavior,US: Blackwell Publishing",**2000, s. 129.
[75] Göksel Ataman, **"İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar",** Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 437.
[76] Tamer Koçel, **"İşletme Yöneticiliği",** Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 510.

A.Maslow birçok bilim insanına göre motivasyon kuramlarının en önemlisi kabul edilen ihtiyaçlar hiyerarşi kuramını geliştirmiştir. Maslow"un önem sırasına göre koyduğu bu insan ihtiyaçları hiyerarşisini Şekil 3'de gösterilmiş ve örgütçe bu hiyerarşilerin nasıl karşılanması gerektiği belirtilmiştir



Şekil 2.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi[77]

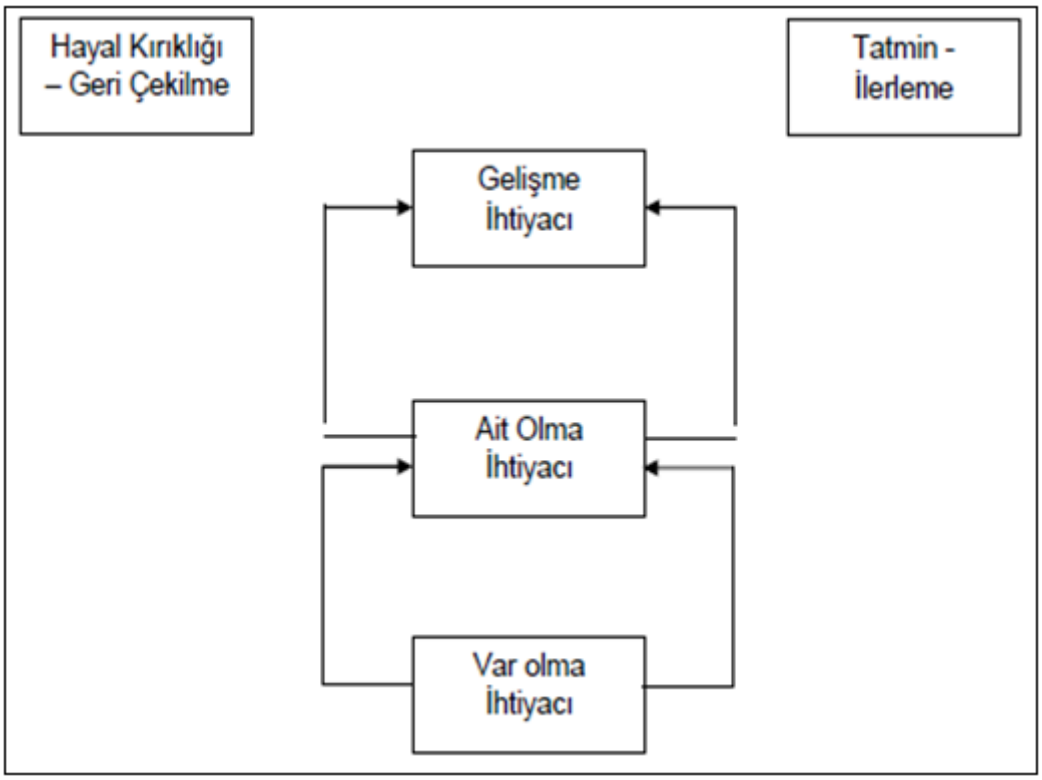
2.5.1.2. Clayton Alderfer'in ERG (V-A-G) teorisi

C.Alderfer insan gereksinimleri teorilerinden ERG teorisi geliştirirken insanın öncelikle dünyada, ailede ve bulunduğu ortamda var olma ihtiyacı içinde olduğunu savunmuştur. Bunu kuramı savunurken bireyin bir üst basamak olan ait olma gereksinimini gidermeye çalıştığını savunmuştur. ERG kuramı yaklaşımında şekil 4"de söz edilen üç grup ihtiyaç Ataman'a göre şu şekilde izah edilmektedir[78]:

---

[77] S. Kula, B. Çakar, **"Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki",** Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:6, S:12, 2015, s. 194.

[78] Göksel Ataman, **"İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar",** İstanbul, 2002, s. 436.



Şekil 2.4. Motivasyonda V.A.G Modeli

2.5.1.3. Frederick Herzberg'in ikili etmen teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinden sonra en çok bilinen motivasyon teorisidir Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu teori aynı zamanda iş doyumu ile geliştirilen en önemli kuramlardan da biridir. Herzberg doyumsuzluğa sebep olan faktörleri; Hijyen etmenleri ve Motivasyonel etmenler olmak üzere iki grupta toplamıştır[79].

[79] S. Ünlü, E. Eroğlu, R. Gökdağ, M. Sinan, Ergüven, **"İş ve Yaşamda Motivasyon",** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 8.

Tablo 2.1. F. Herzber'in Çift Faktör Teorisi[80]

TATMİN	TATMİNSİZLİK
MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER 1. İşteki Yeterlilik 2. Başarı 3. İlgi 4. Özerklik 5. İlerleme ve Gelişme 6. Sorumluluk Alma 7. Tanınma ve Takdir	HİJYEN FAKTÖRLER 1. Çalışma koşulları 2. İşletme Politikaları 3. Süpervizyon 4. Kişilerarası İlişkiler

2.5.1.4. D.Mc Clelland'ın başarma ihtiyacı teorisi

Bilinen bir diğer motivasyon teorisi de McClelland'ın değinmiş olduğu teori ihtiyaç teorisi adı altında üç kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; başarı, güç ve yakınlık/ilişki kurma isteğidir. Bu isteklerin önem derecesi bireyden bireye göre değişiklik göstermektedir[81].

2.5.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri üzerine odaklanmaktadır. Yani, bir davranışı gösteren bireyin aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesinin sağlama faktörlerini belirlemektedir[82]. Bu kısımda incelenecek belli başlı süreç teorileri şunlardır:

---

[80] Bora Yıldız, **"Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi"**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s. 29.

[81] A. Rıza. Erdem, **"İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları",** Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1977, S:3, s. 73-75.

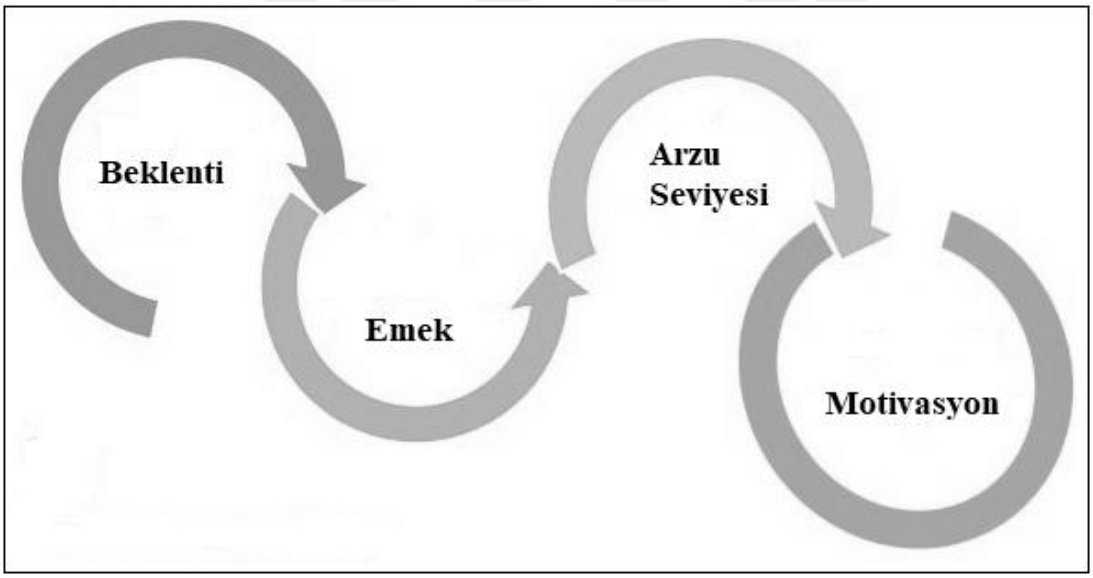
[82] S. Gümüş, B. Sezgin, **"Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi",** Hiberlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 12.

Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Skinner'ın Davranış Şartlandırma Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Locke'un Amaç Teorisi**.**

2.5.2.1.Victor Vroom'un beklenti teorisi

Vroom'un beklenti teorisi, kişisel davranış, davranışın sonuçlarının idrak edilen değerine göre açıklanmasını konu edinmektedir. Yani, kişilerin amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak bilinçli ve gerçekçi tercihlerde bulunmaktadırlar[83].

Beklenti kuramında motivasyon, herhangi bir şeyi arzulama derecesi ve bekleme süresi ile açıklanmaktadır. Bireyin sonucunu tercih ettiği şey onun arzulama derecesi ile birleştiği zaman motivasyona dönüşebilmektedir[84].



Şekil 2.5. Vroom'un Beklenti Teorisi[85]

Vroom'un beklenti kuramında, araçsallık ve valens (kişinin ödülü isteme derecesi) kavramları ön plana çıkmaktadır. Beklenti, belirli bir seviyede fazladan emek

---

[83] H. Vroom, **"Work and Motivation",** Carnegie Institue of Technology, USA, 1964.
[84] Aşkın Keser, **"Çalışma Yaşamında Motivasyon",** Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s. 38.
[85] Ecpectancy Theory, Erişim Tarihi: 27.03.2019, https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/Fall+2016%3A+Expectancy+Theory

gösterilmesi sonucunda beklenen bir sonuca erişilebileceğinin inanılması sonucunu içermektedir. Birey tarafından gerçekleştirilen zihinsel ya da bedensel çabanın sonucunda bireyin hedeflediği sonuca ulaşacağını düşünmesi sonucunda birey daha çok fazladan emek sarf etmektedir. Araçsallık, kişinin istenen sonuca ulaştığı takdirde kendisine yarayacağı faydaya dair düşüncesi olarak tanımlanır. Valens ise kişinin yaptığı iş sonucu o iş için belirlenen bir ödülü elde etme isteğini ifade etmektedir[86].

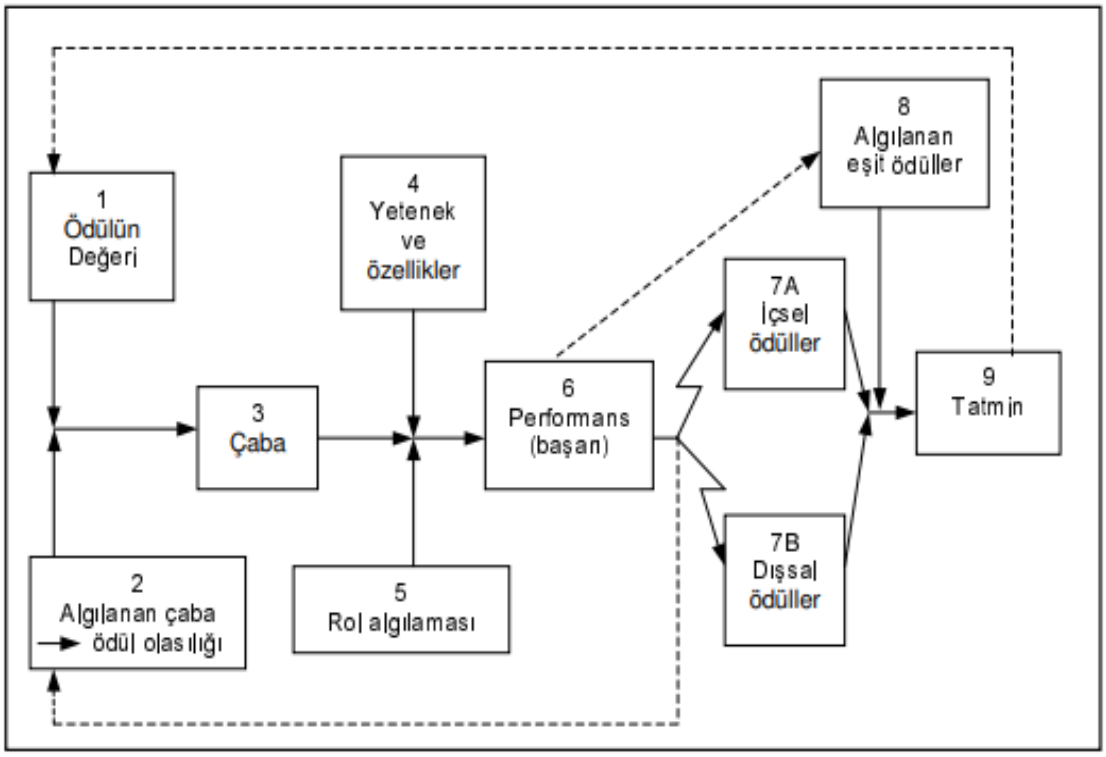
Beklenti kuramına göre motivasyon bireyde çabanın artmasını sağlayarak bireyin istediği hedefe ulaşma arzusunu yükseltecektir. Bu durumda bireyin yeniden motive olması sağlanarak tatmin oranı yüksek iş gören modeli ortaya çıkmaktadır[87].

2.5.2.2. Porter ve Lawler'in geliştirilmiş beklenti teorisi

Kurumlarda motivasyon ile alakalı yapılan herhangi bir araştırmanın zemininde iş gören performansı ile iş doyumu arasındaki ilişki kapsamını belirleyip incelemektir. Yani, kurum yöneticilerinin işle ilgili tutum ve davranışlarının, ortaya çıkardıkları işteki başarılarıyla olan bağını incelemektedir. Porter-Lawler kuramı, Vroom'un kuramının bu açıdan geliştirilmiş şeklidir. Bu modele göre iş görende güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir biçimde birbirleriyle ilişkilidir. Bu teorinin ödülleri, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılır. İçsel ödüller bireyin ilgilendiği bireye özel ödüllerdir, dışsal ödüller ise kurumun ilgilendiği ödüllerdir[88].

---

[86] Ataman, **"İşletme Yönetimi",** Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, , s. 536.
[87] M. Deniz, **"İşletme yönetiminde Motivasyon. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler",** Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 152.
[88] A. Can. Baysal, E. Tekarslan, **"Davranış Bilimleri",** Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1998, s. 118.



Şekil 2.6. Porter ve Lawler Modeli[89]

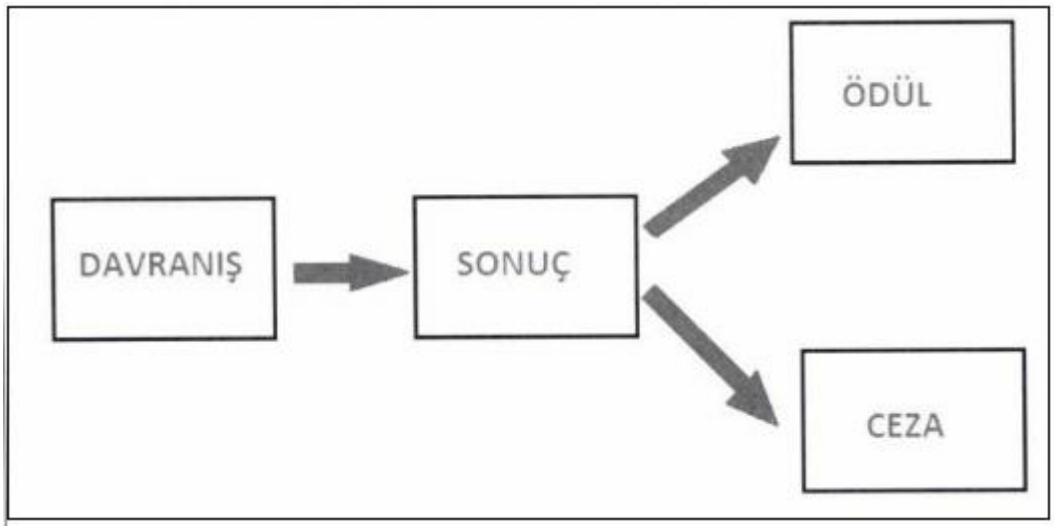
2.5.2.3. Skinner'ın davranış şartlandırma teorisi

Şartlandırma kavramı klasik ve sonuçsal koşullandırma olmak üzere ikiye ayrılır. Klasik koşullandırma Pavlov ve Skinner'ın yaptığı araştırmalar sonucunda geliştirmiş oldukları bir koşullandırma şeklidir. Bu türlü bir koşullandırmada davranımlar bir takım uyaran tarafından davranıma geçirilmektedir. Eğer kurum haz hissetmişse davranışı tekrarlar, acı hissetmişse davranışı tekrarlamamış olduğu belirlenmiştir[90].

Aşağıdaki Şekil 7'de klasik şartlandırma modeli incelenebilir.

---

[89] A. Sinan Semerci, **"İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama",** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005, s. 35.
[90] Eren, **a.g.e,** s. 540.



Şekil 2.7. Klasik Şartlandırma Teorisi[91]

Sonuçsal koşullandırma ise bir motivasyon şekli olarak ele alınıp incelenmekte ve birey davranım sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşımın çıkış noktası birey davranımlarının, karşılaştığı sonuçlar tarafından koşullandırıldığı varsayımıdır.

Olumlu davranışları ve bu olumlu davranışların tekrarlanmalarını sağlamak, davranışları pekiştirmek veya düzeltmek için dört araç kullanılabilmektedir[92]. Bu araçlar şöyledir:

- ✓ **Olumlu Pekiştirme:** İstenen bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı yinelemesi durumudur. İstenilen bu davranışların pekiştirilmesi için ise genellikle ödül yöntemi kullanılmaktadır[93].
- ✓ **Olumsuz Pekiştirme:** Beklenen davranış ortaya çıktığı zaman oluşabilecek istenmeyen sonuçlarla baş edebilmeyi ve istenmeyen bir durumdan bireyi uzaklaştırmayı içermektedir. Bir uzman danışmanın gecikmiş bir projeye yoğunlaşıp onu hızla sonuçlandırması ve daha büyük gecikmeleri önlemesi gibi örnekler olumsuz pekiştirmeye örnek verilebilmektedir[94].

---

[91] Sevgi Taşdemir, **"Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi",** Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Başkanlığı, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013, s. 45.
[92] Richard Daft, **"Organization Theory and Design",** USA, 2006, s. 709-710.
[93] Eren, **a.g.e,** s. 524.
[94] Levent Önen, Burak Tüzün, **"Motivasyon",** Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s. 62.

- ✓ **Ortadan Kaldırma:** Bu araç, bir davranışın tamamen ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirlerden oluşmaktadır. Dolayısı ile ortadan kaldırma, istenilen davranışlar için olumlu ödüllerin kesilmesi ile bu davranışların gelecekte düşük ihtimalle ortaya çıkmalarını sağlamaktadır[95].
- ✓ **Cezalandırma:** İstenmeyen bir davranışın ardından istenmeyen bir soncun ortaya çıkması yoluyla, istenmeyen davranışı ortadan kaldırmayı içermektedir. Yapılan araştırmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilmektedir. Ancak cezanın istenilen davranışları yaptırıcı gücü bulunmamaktadır. Bu nedenle bireyleri motive etmede ya da istenilen davranış değişikliklerini sağlamada cezalandırmadan çok ödüllendirmeye önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır[96].

2.5.2.4. Bilişsel değerlendirme teorisi

1960'lı yılların sonlarında DeCharms adında bir sosyal bilimci, önceleri işten bir zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmesi durumunda, güdülenme düzeyinin azalacağını öne sürmüşlerdir. Örneğin zevk için bir işi yapan kişiye bu işi yapması için para verilmesi durumunda kişisel tatminin, dolayısıyla toplam güdülenme düzeyinin azalacağı görülmüştür. DeCharms"ın bu önerisi daha sonra Deci ve arkadaşları tarafından geniş çalışmalara neden olmuş ve Bilişsel Değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Tüm süreç teorisyenlerinin aksine DeCharms çalışmalarından dolayı ödüllendirilen iş görenlerin motivasyonlarının ve veriminin düşeceğini savunur. Ödülünü alan ve tatminini sağlamış olan bireyin işin devamı için motive olamayacağını ve verimini düşeceğini belirtmiştir. Çünkü iş görenin amaçları gerçekleştirilmiştir[97].

---

[95] Angelo Kinicki, Brian Williams, **"Management:A Practical Introduction",** USA, 2006, s. 391.
[96] Ali Şahin, "**Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)",** Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, s. 104-105
[97] Mehmet Soykenar, **"Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama",** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008, s. 27.

2.6. İş Gören ve Motivasyon İlişkisi

Kurumlarda iş görenle arasındaki ilişki, iş görenin kurum bağlılığı verimli çalışmaları üzerinde çok etkilidir. Kurum iş görenin verimli bir şekilde ve etkin bir performansla çalışması da kurumdaki, memnuniyet ve iş doyumuna bağlıdır. Kompleks bir yapıya sahip olan hastanelerde iş gören arasındaki iletişim, iyi ya da kötü ilişkilerin kuruma gelen hasta ve hasta yakınları üzerindeki etkisi kurum yöneticileri tarafından görmezden gelinmemeli bu nedenle iş görenin kurum aidiyeti sağlanmalıdır. Kurum yöneticisi iş görenin, kurumlarından beklentileri ve kurumu nasıl algıladıklarını belirleyip, beklenti ve algı arasındaki dengeyi kurarak iş gören memnuniyet ve iş doyumunu sağlamalıdır. Bu durum gerçekleştiği takdirde iş görenin memnuniyet düzeyi kurumda yaptığı iş olumlu etkilenerek verdikleri hizmet kalitesi artacak bu da hasta / hasta yakını memnuniyetini arttıracaktır.

2.6.1. Sağlık Kurumlarında Motivasyon Uygulamalarının Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkileri

Bu bölümde müşteri kavramı ve müşteri memnuniyetinin önemi genel hatlarıyla anlatılmaya çalışılmıştır.

2.6.1.1. Müşteri kavramı

Günümüzde ürün ya da hizmet üreten bütün kurumlarda temel amaç; kurumun ömrünü sürdürebilirliğini sağlamak için kar etmektir. Bunun için de kuruma müşteri bulmak ve bulduğu müşteriyi elinde tutmalıdır. Geleneksel kurum hedeflerinden biri olan "kârlılığı en üst düzeye çıkarma" amacı günümüzde çağdaş pazarlama anlayışıyla birlikte anlamını yitirmiştir. Eğer kurum müşteri buluyor ve müşteri aidiyetini sağlayabiliyorsa bu durum o kurumun; kârlılık, büyüme, saygınlık gibi diğer tüm amaçlarını da gerçekleştirebildiği anlamına gelmektedir[98].

Hastanelerde hasta / hasta yakınlarına (müşterilerine) verdikleri hizmet sonucunda kar elde edip hastanenin verdiği hizmetin devamlılığını sağlamak ve bir

[98] İsmet Barutçugil, **"Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi",** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2009, s. 11.

işletme olarak ayakta kalmasını sağlamak amacıyla kar etmek zorundadır. Bu sebepten ötürü hastanenin rakiplerinden farklı olarak verdiği hizmetler sonucunda yeni hasta / hasta yakınları tarafından tercih edilmeli ve hasta / hasta yakını güvenliğini, memnuniyetini ve hasta / hasta yakınının güvenini kazanarak sadık hasta kültürünü oluşturmalıdır.

Müşteri, almak istediği ürün ya da hizmetle ilgili ihtiyaç ve isteğinin farkında olan, bu isteğinin özelliğini belirleyen ürün ya da hizmetin zamanını,yerini, miktarını, fiyatını ve şeklini belirleyerek bunu satıcıya ne istediğini net bir şekilde anlatarak baskın bir güç oluşturmaktadır[99].

Bütün kurumlarda müşteriler iç ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılabilir. İç müşteriler, kurum içinde çalışan bütün iş göreni ifade eder. Kurumun dış müşterisi ise, kurum tarafından sunulan ürün veya hizmeti satın alarak bunun karşılığında ödediği ücret ile kurum iş görenlerin ücretlerinin ödenmesini ve kurumun kara geçmesini sağlayandır.

Bu duruma göre kurumlarda çalışan iş görenin ortak amacı, dış müşterinin kurumdan almak istediği ürün ya da hizmetle ile ilgili beklentilerini karşılayarak, ekip halinde çalışmaktır. Kurum içinde bulunan iç müşterilerin motivasyon ve etkinlik oranı iç müşteriyi tatmin edecek seviyeye getirildiği zaman, dış müşteriye sunulan ürün ve hizmet kalitesi de yükselerek kurumun sektörde rekabet üstünlüğü sağlanmış olacaktır[100].

---

[99] Yavuz Demirel, **"Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı"**, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, İstanbul, s. 22.
[100] Zeki Kurtoğlu, **"CRM ve Müşteri İlişkileri",** Etap Yayınevi, 2010, İstanbul, s. 24-25.

2.6.1.1.1. İç müşteri

İç müşteri bir kurumun özelliğine göre üretim süreci ve hizmet sürecinde etkinliğinin iyileştirilmesi bakımından önemlidir. Kurum içinde bulunan her bölüm kendinden bir önceki aşamanın müşterisi konumundadır[101].

Kurumda çalışan bütün iş görenin tek amacı dış müşterinin beklentisini karşılayacak ürün ya da hizmeti sunabilmek amacıyla ekip ruhu ile çalışmaktır. Bu ekip ruhu sadece saha iş görenlerinden ibaret değildir. Ekip ruhu en üst düzeydeki yöneticiden (Kurum sahibinden) en alt düzeydeki bir isçiye kadar bütün iş görenler arasında benimseyerek aynı amaç doğrultusunda birbirleri ile ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bunlar iç müşteri tanımlaması içine girmektedirler[102].

Çağımız rekabet çağı olarak adlandırılmaktadır. Kurumlar bu yoğun rekabet ortamında, ayakta kalabilmeleri ve kurumun devamını sağlayabilmek için hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin ekonomik gücünün farkında olan ve iç ve dış müşteri ayırımı yapmaksızın, talep, gereksinim ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılayan işletmelerdir şeklinde tanımlanabilir[103].

Ürün veya hizmet üreten bir kurumun dış müşteriye verdiği hizmet kalitesinin, iç müşterinin birbiri ile olan etkili iletişim ortamının sağlanmasından ve iç müşterinin ekip çalışmasını benimseyerek dış müşteriye verdiği hizmet kalitesinden geçtiği için iç ve dış müşteri kavramlarını birbirinden ayrı olarak düşünmek imkânsızdır. Çünkü iç ve dış müşteri birbiriyle etkileşim halindedir. Kısacası kurum içinde çalışan iş görenin birbiri ile oluşturdukları etkili iletişim ortamı ve birbirlerine sundukları hizmetin kalitesi kurumun dış müşterilere verdiği hizmet kadar önemli olmaktadır[104].

---

[101] Haldun Ersen, **"Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu",** Sim Matbaacılık, 1997, İstanbul, s.25.
[102] Şebnem Akın Acuner, **"Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü",** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2001, Ankara, s. 28.
[103] Gamze Gökçin, **"İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti. 5.Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı",** Kalder Yayınları, 1996, İstanbul, s.67.
[104] Erdoğan Taşkın, **" Müşteri İlişkileri Eğitimi",** Papatya Yayıncılık Eğitim, 2005, İstanbul, s. 24.

Kurumda çalışan iş gören, kurum en önemli temel kaynaktır. Bu sebepten ötürü iş görenin alınırken kurumun misyon vizyon ve hedeflerini içerdiği oryantasyon süreci ile iş görenin kurumu benimsemesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra iş gören sahaya sürülmeden önce iş kazalarını önlemek ve kurum işleyişini iş görene kavratmak için çalışacağı birimle ilgili hizmet içi eğitimler verilmelidir. Böylece işe yeni başlayan iş gören kurumda ve çalışacağı birimde eğretilik hissetmeden işini motivasyonu yüksek ve mutluluğu sağlanmış olacaktır. Bu durum iş görenin kurum aidiyetini arttıracaktır. Böylece iş gören, kurumda çalışmaya daha istekli olacak ve çalıştığı yerin kendisi için en iyi olduğuna inanacaktır. İç müşteriler bu doğrultuda, kuruma olan sadakatleri ve memnuniyetleri düzeyinde; sadık, tarafsız ve ilgisiz iş görenler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır[105];

- **Sadık İş Gören:** Kurum aidiyet duygusu oluşmuş kurumu ve kurumun misyonunu vizyonunu tüm değerlerini benimsemiş ve kurumun iş görenden beklediği davranışları sergileyen iş görenlerden oluşmaktadır. Sadık iş görenler, kurumun hedefleri ve amaçları doğrultusunda kuruma katkı ve fayda sağlamaya istekli, kurumu kendi iş yeri gibi görerek başarı oranı yüksek ve etkin iş görenlerdir. Sadık iş görenler, kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için büyük çaba göstererek dış müşteri memnuniyetine odaklanmaktadırlar.
- **Tarafsız/Nötr İş Gören:** Kurum aidiyet duygusu tam olarak oluşmamış fakat çalıştığı saygı duyan, kurumda çalışmaktan memnun olan fakat kendini tam anlamıyla kuruma ait hissetmeyen iş görenlerdir. Bu iş görenler sadık iş görenlerin aksine kurumun, kendileri için ideal yer olmadığını düşünmekte kendilerine cazip gelebilecek başka kurumlara geçme eğilimindedirler.
- **İlgisiz İş Gören**: Çalıştıkları kuruma aidiyet duygusu hiç gelişmemiş kurumdan ve çalıştıkları otamadan memnun olmayan işimi bitirip çıkayım düşüncesinde olan fırsat bulduğu an da kurumdan ayrılmayı düşünen iş görenlerdir. Bu sebepten ötürü ilgisiz iş görenler kurumda çalışan diğer çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde adeta zehirli bir etki yaratmakta diğer iş

[105] Sinem Y. Çakır, Ayşen T.Eğinli, **"Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler",** Detay Yayıncılık, 2010, Ankara, s.34.

görenleri de kuruma karşı olumsuz etkilemektedirler. Yönetici kurumda ilgisiz iş görenleri tespit ederek gerekli iyileştirme yapmalıdır.

Kurum içinde çalışan iç müşterinin bölümlenmesinde iç müşterinin, kurumda yaptığı iş aynı olsa da kuruma karşı bakış açısı düzeyine göre değerlendirildikleri zaman bu bakış açısının farklı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre değişik bakış açılarından oluşan hiyerarşik bir sıralama aşağıdaki gibi mümkün olmaktadır[106].

- **Aday İş Gören:** Kurumda staj yapan ya da kuruma iş başvurusu sonucunda İK birimi tarafından yapılan mülakatı geçerek kurumda çalışması olumlu düşünülen gelecekte kurum iş göreni olabilecek, olmak isteyen ve aday havuzunda yer alan iş görenleri ifade etmektedir.
- **Mevcut İş Gören:** Kurumda işe yeni alınarak çalışmaya yeni başlamış ve kurum iş görenleri tarafından henüz tam anlamıyla tanınmayan kişidir**.**
- **Düzenli İş Gören:** Kurumda uzun zamandır çalışan kurum kültürünü benimsemiş, kurum içinde diğer iş görenlerle etkili bir iletişim, etkileşim içinde olan kurumda çalışan diğer iş görenler tarafından tanınan ve bilinen kişidir.
- **Destekleyen İş Gören:** Bu iş gören, kurumda çalışmaktan memnun ve sadık bir iş görendir. Fakat çalıştığı kurumu rakip kurumlara karşı çekingen bir tavırla desteklemektedir.
- **Sadık İş Gören:** Çalıştığı kurumu dış müşteri adaylarına öneren kurumunu iç ve dış müşteriye karşı tam olarak savunan kurum hakkında olumlu yorumlar yaparak bu durumu çevresine yansıtan bir iş görendir.
- **Ortak İş Gören:** Kurum aidiyet duygusu yüksek, kurumun çıkar ve amaçlarını benimsemiş çalıştığı yer kendi iş yeriymiş gibi düşünen iş gören olarak tanımlanır.

Kurum yöneticileri başarılı olabilmek ve rekabet ortamına ayak uydurmak için kurumun üreteceği ürün ve hizmetle ilgili çalışmalara başlamadan önce kendi organizasyon ve işletme yapısını inceleyerek üretim esnasında ortaya çıkabilecek

---

[106] Selen Doğan, **"Çalışan İlişkileri Yönetimi",** Kare Yayınları, 2005, İstanbul, s. 155.

bütün riskleri değerlendirmeli ve bu risklere göre kendine bir yol haritası belirlemelidir. Kurum yöneticisini önce iş görenlerle olan ilişkilerin geliştirerek onları da birer müşteri olarak görmesi gerekmektedir. Çünkü saha iş görenleri müşteri ihtiyaçlarını karşılarken kurum temsilcisi olarak müşteriyle bire bir etkileşimde bulunmaktadır. Bu sebepten ötürü kurumun başarıya ulaşılması için müşterilerin olduğu kadar iş görenlerin de ihtiyaçlarını tatmin ederek iş gören memnuniyetini sağlamak zorunluluk arz etmektedir[107].

Kurumda iç müşterinin etkinliği, güveni ve memnuniyetinin sağlanması, dış müşteri memnuniyetini artırmanın en iyi yoludur. Çünkü mutlu iş gören mutlu müşteri anlamına gelmektedir. Yine bu durumun tam tersi mutsuz iş gören mutsuz doyum sağlamamış kaybedilmiş müşteri anlamına gelmektedir. Bu yüzden urum yöneticisinin iç müşteri görüşlerine isteklerine gerekli ölçüde önem verip iş görenle ilişkisini karşılıklı saygı ve sevgi içinde yürütmeyi sağlamalıdır.

Yönetim kurum aidiyeti oluşmuş performansı yüksek ve dış müşteriler ile iyi ilişkiler kurarak onları kuruma bağlayan iş görenini takdir etmeli ve ödüllendirmedir. Bu durum iş göreni motive ederek daha iyi işler ortaya çıkarmasına fırsat verecektir. Kurum yöneticileri tarafından iş görene“sen” değil “biz” mesajı verilmelidir. Bu mesaj iş görenler tarafından olumlu algılanacağı için iş görenler işlerini motivasyon seviyesi yüksek işini severek yapan iş görenler ortaya çıkaracaktır. Bu da doğrudan dış müşteri memnuniyetini etkileyerek optimum seviyede müşteri memnuniyeti oluşturacaktır [108].

2.6.1.1.2. Dış müşteri

Dış müşteri, kurumun ürettiği hizmet ya da ürünün son müşteriye kadar götüren zincir içinde yer alan bütün alıcılar olarak tanımlanmaktadır[109].

---

[107] Yavuz Odabaşı, **“Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi”,** Sistem Yayıncılık, 2000, İstanbul, s. 31.
[108] Aydın Turgut, **“İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşterinin Önemi”,** TSO Ticaret Dergisi, 2006, Niğde, 1/5. s. 33.
[109] Ali R. Orçunus, “**Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD”,** Kalder Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi, 1995, s. 73.

Kurumun dış alıcılarla arasına olan ilişkilerde, aynı dili konuşmak, aynı pencereden bakmak alıcıların görüş ve isteklerini değerlendirerek yapılan iyileştirmeler sonucunun değerlendirmesini yaparak tek seferde doğru ürün ya da hizmet üretebilmek için sıfır hata düzeyini yakalamak gerekmektedir[110].

Kurumlar, işlevselliklerinin devamını sağlamak içim hem iç hem de dış müşterilerin desteğine gereksinim duyar. Dış müşterilerin memnuniyet ve mutluluğu, iç müşteriler vasıtasıyla sağlanır. Çünkü dış müşteri kuruma geldiği andan itibaren ilk olarak iç müşteri ile iletişime geçer. İç müşterilerin varlığı dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır[111].

Günümüzün rekabet koşullarından sağlık hizmeti veren kurumlarda etkilenmektedir. Hizmet alıcılara yani hastalara / hasta yakınlarına ya da önleyici sağlık hizmeti alan kişilere verilen önem sağlık sektörü dışında kalan sektörlerden daha farklıdır. Sağlık hizmet; depolanamayan üretildiği an da tüketilen ve hatayı asla kabul etmeyen çok riskli bir sektördür. Bu sektörde yapılan küçük bir hata geri dönüşü mümkün olmayan sonuçları ortaya çıkarabilmektedir. Bu yüzden sağlık hizmeti sunan kurumlar müşterilerine öncelikle güven vererek kuruma başvuran hasta / hasta yakınları ya da önleyici sağlık hizmeti almak için gelen müşterilerinin memnuniyetini sağlamalıdır. Bu duruma göre dış müşteri (hasta / hasta yakını ve önleyici sağlık hizmeti alan) güveninin kazanmak memnuniyet oranını optimize etmenin yolu iç müşterilerden (iş görenlerden) geçmektedir. Yani, sağlık hizmeti veren kurumların dış müşterilere (hasta / hasta yakını ve önleyici sağlık hizmeti alan) ulaşmak onları memnun etmek ve kuruma bağlamanın yolu iç müşteri aracılığı ile gerçekleşeceği için hasta güvenliği ve memnuniyetinin sağlanmasının yanı sıra iş gören güvenliği ve memnuniyetine de gerekli önem verilmelidir.

2.6.2. Sağlık Kurumlarında İş Görenin Önemi

Sağlık hizmeti veren kurumların temel girdilerinin başında, insan kaynakları gelmektedir. Gün geçtikçe teknoloji gelişmekte bu durumdan tıp bilimi de

---

[110] Ersen, **a.g.e,** s. 26.
[111] Demirel, **a.g.e,** s. 23.

etkilenmektedir. Bu etkileşim sayesinde tıp teknolojisinde ortaya çıkan, yeni tanı ve tedavi imkânların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak sağlık hizmeti sunana kurumlarda iş bölümü, bölümünde uzmanlaşma ve daha nitelikli iş gücü ihtiyacı da artmıştır[112].

Sağlık hizmeti veren kurumların, toplumun gereksinim duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak iyileştirici önleyici hizmet vermek amacıyla etkinlik gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip bir kurum olduğu düşünüldüğünde kurumun belirlediği hedeflere ulaşmada sağlık hizmeti veren kurumun başarısı ya da başarısızlığı, kurum iş görenlerinin ekip ruhunu benimseyerek aralarında kurdukları etkili iletişim ortamına bağlıdır. Sağlık hizmeti sunan kurumunda var olan hekim, hemşire, fizyoterapist, hasta kayıt iş görenleri, temizlik iş göreni teknisyen / tekniker diyetisyen vb. gibi birçok meslek gruplarının kurum amaçları ve hedefleri doğrultusunda motivasyonlarının sağlanması için bütün grupların kurumdan beklentilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir[113].

Sağlık hizmeti sunan kurumların tıpkı diğer işletmeler gibi amacı, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmaktır.

Yani verimlilik ilkesine uygun olarak çalışmalıdır. Hastane yöneticisi, bu amacı gerçekleştirmek için verimlilik ilkesini doğru kullanarak hastane kaynaklarını üretilen hizmet miktarı ile bu hizmetlerin üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki ilişkiyi pozitif yöne çevirmesidir. Yani kurum hedeflerine en az kaynak kullanımı ile ulaşılmasını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır[114].

Sağlık hizmeti veren kurumda sağlık hizmeti veren sağlık iş göreni,(doktor) genel olarak sağlık hizmeti almaya gelen hastaya anlayacağı dilde alması gereken hizmetten bahsederek hasta adına hangi hizmetleri alması gerektiğine karar

---

[112] Şahin Kavuncubaşı, **"Sağlık Kurumları Yönetimi",** Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, 2007, Eskişehir, s. 191.
[113] Bilal Ak, **"Hastane Yöneticiliği",** Özkan Matbaacılık, 1990, Ankara, s. 94.
[114] Nurgül Özgülbaş, **"Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri",** Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, Ankara, s. 21.

vermektedir. Burada hizmet sunucusu pozisyonunda bulunan sağlık iş görenin üstünlüğü söz konusu olmaktadır[115].

Sağlık iş görenlerinin gün içinde hasta ya da hasta yakını tarafından gerçekleştirilen fiziksel veya psikolojik gerginlikler, yakınmalar, iş görenin motivasyonunu düşürerek performansını etkilemekte bu durum iş görenin dikkatini dağıttığı için tedavi ve bakım hizmeti verdikleri hastalara zarar verme riskini arttırmaktadır[116].

Sağlık kurumlar tarafından bakıldığında, kurumda yaşanan problemler iş görenin iş verimini düşürmekte, kurumun ekonomik ve güven kaybına, iş görende tükenmişlik sendromunu ortaya çıkması sonucu iş kazalarının yaşanmasına, hatta iş kazası sayısının artmasına sebep olmaktadır. Ortaya çıkan bu faktörler sonucu hasta bakımına aksetmesi sonucunda, hastaya verilen bakımın kalitesinin düşmesine sebep olmaktadır[117].

Sağlık kurumlarında hastalara / hasta yakınlarına verilen hizmetin kalitesini önemli ölçüde hastane iş göreni belirlemektedir. Hastane iş göreninin hastalara yönelik davranışları, aynı zamanda hasta memnuniyetini etkileyen en önemli etmendir[118].

Hastanelerde çalışan iş gören için çalıştığı fiziki ortam, çalışma şekli ve çalışma şartları iş gören performans ve motivasyonunda büyük öneme sahiptir. Bu koşullarda gerçekleşen olumsuzluklar, iş gören ve kurum üzerinde de olumsuz durumlara sebebiyet verebilmektedir.

---

[115] Dilaver Tengilimoğlu, **"Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler",** Gazi Kitabevi, 2001, Ankara, s. 32.
[116] S.H. Aslan, Z.N Alparslan, vd., **"İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliği",** Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 11/2, 1998, s. 4-8.
[117] S. Dunn, B. Wilson, A. Esterman, **"Perceptions of Working as a Nurse in an Acute Care Setting",** Jornal of Nursing Management, 2005, S. 13, s. 22-31.
[118] Kavuncubaşı, **a.g.e,** s. 193.

Kurumda ortaya çıkan sorunlar kişilerarası çatışmalara, gerginliklere bu durumun sonucunda iş görende performans düşüşüne ve iş doyumsuzluğunu ortaya çıkarmaktadır[119].

Sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışan iş yaşamı kalitesi yüksek olan iş görenlerin işinden memnuniyet oranın arttığı işini severek ve dikkatli bir şekilde yaptığı, çevresinde bulunan insanlara karşı daha anlayışlı olduğu görülmüş olup, bu durumun hastane ortamında bulunan ve ajite olan hastaların tedavilerinde hata oranını düşürdüğü, moral ve motivasyona ihtiyacı olan hastalar üzerinde de olumlu etki bırakacaktır. Bu nedenden ötürü hastane yöneticilerinin iş yaşam kalitesi sağlık gibi hayati önem taşıyan ve hatayı kabul etmeyen yerlerde etkinlik gösteren kurumların, iş görenlerinin yaşam kalitesi ve motivasyon düzeylerinin yüksek tutulması gerektiği anlamına gelmektedir[120].

Örneğin, Özgür ve arkadaşların[121] bir hastanede yaptıkları çalışma sonucunda; iş görenin büyük çoğunluğunun, özgür çalışamama, üstlerine verilen sorumluluklarının fazla, yetkilerinin az olması ve kurumda çalışan iş gören arasında etkili iletişim ortamının olması gibi nedenlerle sorunlar yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Araştırmada sağlık hizmeti veren kurumlarda çalışan iş görenin çalışma ortamında stres yaşadığı en çok problem yaşadıkları durumun başında çalışma ortamında, hasta / hasta yakınları tarafından gösterilen psikolojik, sözel fiziksel şiddete maruz kalmaları hekimler ve kurum yöneticileriyle etkili iletişim ortamı olmadığından yaşanan iletişimsizlik sonucu ortaya çıkan sorunlarından ve iş görenin yapacakları işler için kullanması için yönetim tarafından temin edilen araç-gerecin kalitesiz olması, yapılan işe uygun olmaması, ya da iş görenin görevini yerine tam olarak yerine getirebilmesi için eksik malzeme olması vb. durumların sebep olduğu belirlenmiştir.

---

[119] B. Üstün, **"Hemşirelik ve Tükenmişlik",** Üniversitesi Hemşirelik Dergisi, 2001, S: 17, İzmir, s. 87-96.

[120] R. Kılıç, B. Keklik, **"Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma",** Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 2012, Afyon, No: 14/2, s. 147-160.

[121] G. Özgür, A, B. Gümüş, Ş. Gürdağ, **"Hastanede Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi",** Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 2011, No:24, s. 296-305.

Sağlık kurumunda verilen hizmet kalitesini iyileştirmek, geliştirmek ve hasta / hasta yakını ve çalışan beklentilerini gerçekleştirmek için, iş görenin yaptığı iş ile ilgili bilgi seviyesini yükseltme için iş göreni iyi analiz edip yapacağı işi en iyi şekilde yerine getirebilmesi için kurum tarafından iş görenin eksikliği eğitimle ya da iletişimle giderilmesini sağlayarak iş göreni motive etmek gerekmektedir[122].

Böylece daha önce sağlık hizmeti veren bir kurumda çalışmamış bu kurumda yapacağı hataların sonuçların ne kadar büyük olacağını sağlık hizmeti vermenin ne kadar riskli olduğunu bilmeyen işe yeni başlamış iş görenin yapacağı iş ile ilgili aldığı eğitim ve etkili iletişim ortamının varlığı sayesinde belirli bir bilinç seviyesine ulaşarak yaptığı işte daha dikkatli davranarak hasta ve iş gören güvenliğinin öneminin farkına varacaklardır. Böylece kurumda güvenli hastane kültürü gelişmiş olacak ve hem iş gören hem de hasta kendini güvende hissedecektir.

2.7. Yönetici ve Motivasyon İlişkisi

Kaynakların kıt olması sebebiyle kurum yönetimlerinin esas hedefi elde bulunan kaynakların et etkili şekilde kullanılarak en fazla faydayı sağlamaktır. İş hayatında iş görenin bedensel ve ruhsal yönden sağlıklı olması ortaya çıkacak ürünün kalitesi üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple iş görenin her anlamda motive edilmesi elzem bir durumdur. Yönetimin bu konuda yapacağı şeyler iş göreni motive eden faktörleri belirleyip en iyi şekilde iş görene sunmaktır. Çünkü bu faaliyetler iş görenin verimliliğini artıracak dolayısıyla işletmenin karlılığına yansıyacak bir durumdur. Bu anlamda işletme yönetimi iş göreni motive eden kaynakları iyi belirlemeli ve buna göre aksiyon almalıdır. Günümüzde iş görene yapılan yatırım çok yüksek tutarlarda gerçekleştiği için hiçbir kurum iş göreninin kaybını ya da zarar görmesini arzu etmemektedir. Yöneticinin başarısı ile iş görenin sağladığı katkı arasında doğrusal bir ilişki vardır. Çünkü iş gören ne kadar başarılı ise yöneticinin performansı da aynı şekilde olumlu çıkacaktır. İş görenin çalıştığı kurumdan, kurumun da iş görenden bir takım beklentileri mevcuttur. Yazılı olarak belirlenen bir takım

---

[122] F. Aslantekin, B. Göktaş, M. Uluşen, R. Erdem , **"Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği",** Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi,2007, No: 2/6, s. 55-71.

çalışma şartlarına ilaveten yazılı olmayan faaliyetlerle de her iki taraf birbirini destekleyici faaliyetlerde bulunmaktadır. Her iki tarafında amaçlarına en iyi şekilde ulaşabilmesi için birbirlerinden beklenen özeni göstermeleri gerekmektedir. İş gören kendisine düşen en iyi şekilde işini yerine getirecek işveren de adaletli bir ücret ve kariyer sistemi ile iş görenini destekleyecektir. Yani iş göreni motive edebilmek yönetimin elindeki en etkin araçtır. Yönetim bu aracı ne kadar etkin kullanabilirse geleceğe yönelik o kadar sağlam adımlar atmış olacaktır[123].

2.8. Motivasyonu Etkileyen Araçlar

İşletmelerde iş görenleri belli bir amaca yönlendirmek ve onlardan gerekli çıktıyı almak için motive olmaları yani yapılan işin onlarda özendirici etki bırakması gerekmektedir. Motivasyonu sağlayan bu araçlar çeşitli araştırmalar sonucunda iki başlık altında toplanmıştır. Bu başlıkları sırasıyla ele alacak olursak;

2.8.1. Ekonomik Araçlar

Ekonomik araçlar işletmede çalışan iş görenin motive olmasında maddi kaynakların etkili olduğunu savunan bir görüştür.İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak ve hayatlarını idame ettirebilmek için çalışır ve karşılığında maddi bir beklenti içinde olurlar. Bu beklentileri çoğunlukla sabit ücret olacağı gibi ücrete ek diğer türlü gelirler de olabilmektedir. Bu gelir türlerini aşağıdaki şekillerde ele alabiliriz.

2.8.1.1. Ücret

İşletmeler işe iş gören alırlarken her şeyden önce bir ücret politikası belirlerler ve buna göre bir bütçe ayırırlar. İşe başvuran iş gören eğer ücretin kendisi için uygun olacağını düşünüyorsa işi kabul eder veya aksi bir durum var ise işe reddedebilir. Günümüz işletmelerinde "*eşit işe eşit ücret*" kavramı oturtulmaya çalışılarak iş gören arasında ücret açısından bir ayrım olmaması dolayısıyla motivasyonu bozucu bir

---

[123] E. Maçin, **"Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri",** Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul, s. 94-95

durum olmaması amaçlanır. Bu eşit ücret mantığı oluşturulmaya çalışılırken bir takım ilkelere dikkat edilmesi gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir;

- *"Eşitlik ilkesi,*
- *Dengeli ücret ilkesi,*
- *Cari ücrete uygunluk ilkesi,*
- *Yükselme (terfi) ile orantılı ücret ilkesi,*
- *Bütünlük ilkesi,*
- *Nesnellik ilkesi,*
- *Açıklık ilkesi."*

2.8.1.2. Prim

Primli ücret genellikle iş görenin çalışmasına bağlı olarak yani performansa dayalı bir geliri ifade etmektedir. Daha çok satış odaklı çalışan iş görene hedeflenen sayılara ulaştığında belli yüzdeler halinde ödenme yapılmasını ifade etmektedir. Daha çok parça bazlı çalışan iş gören üzerinde bu sistemin uygulanması mümkün olup çıktının ölçülemediği işlerde(hizmet sektörü, pazarlama faaliyeti vs.) bu sistemin kullanılması doğru sonuçlar vermemektedir.Prim esaslı çalışma iş görenin çalışmasını teşvik edecek, performansı artıracak bir yöntem olarak görülse de hileye de açık bir yöntemdir. Eğer denetleme yapılmıyor ve iş görenin yaptığı iş gerektiği şekilde ölçülemiyorsa iş görenin bu noktada rakamları yükseltmek için gerekli her şeyi yapabileceği unutulmamalıdır.

2.8.1.3. Kâra katılım

Bazı işletmelerde görülen bu ücretlendirme politikası iş görenin işletmeyi benimseyerek aidiyet duygusunun sağlanması için uygulanmaktadır. Bu şekilde politikanın uygulandığı işletmelerde iş gören ne kadar çalışır ve bu çalışma kâra ne kadar yansırsa kendisinin elde edeceği gelir de o kadar artacaktır. Dolayısıyla iş göreni çalışmaya teşvik edici bir yöntem olarak karşımızı çıkmaktadır.

2.8.1.4. Ekonomik ödüller

İş görenin her ne kadar sosyal bir varlık olarak tanımlansa da insanların fazla ücrete her zaman ihtiyaçları olduğu unutulmamalıdır. Ekonomi bilimi her ne kadar *"homo economicus"* terimi de bunu bir bakıma yansıtmaktadır aslında. İnsan her zaman çoğu aza, iyiyi kötüye tercih eden bir varlıktır. Bu anlamda fazla ücret her iş gören tarafından arzulanan bir durumdur. Bir takım işletmeler iş görenlerine sadece çıplak ücret vermeyip onları bir takım ara ücret ödemeleri ile de desteklemektedirler. Örneğin; yılbaşı, bayram, doğum günü, evlilik, çocuk doğumu vs. gibi olaylarda bazı işletmelerin iş görenlerine fazladan ücret verdiğini görmekteyiz. Bu durum hem iş görenin işletmeye olan aidiyet duygusu üzerinde etki yaratacak hem de gerçekten iş görenin o işletme nezdinde önemli bir yeri olduğu algısını hissettirecektir. Dolayısıyla bu durum da motive edici bir yöntem olmaktadır.

2.8.1.5. Sosyal güvenlik ve emeklilik planları

Bir iş yerinde çalışma gösteren iş gören işin mahiyetine, sektörüne ve tehlike boyutuna göre çeşitli risk unsurları arasında çalışmalar göstermektedir. Örneğin; büro işi yapan bir iş gören ile ağır sanayi işinde çalışan bir iş görenin tehlikesi aynı değildir. Bu durumlarda olası bir kaza meydana gelmesi olasılığına karşın iş gören bir takım güvence hizmetlerinin olmasını ve olası iş göremezlik durumlarında gelirlerinin kesilmemesini beklemektedir. Özellikle devletin kurumlarının da denetimi ve desteği ile iş görenlerin bu tür haklarının korunuyor ve gözetiliyor olması gerekmektedir. İş gören bu güvenceyi hissedemediği işletmelerde yeterince verimli çalışamamakta ve gerekli özeni gösterememektedir.

Diğer yandan her iş gören çalışma yaşamının sonunda o güne kadar çalıştığı hizmetlerin karşılığının emeklilik döneminde geçimini sağlayabilmesi için tarafına ödenmesini istemektedir. Çok daha büyük ölçekte çalışma gösteren işletmeler iş görenlerinin bağlılığını artırmak adına özel emeklilik sistemleri, bireysel emeklilik planları gibi alternatifler de sunarak iş görenin uzun vadeli devamlılığını sağlamayı ve daha istenilen bir işletme olmayı amaçlamaktadırlar. Bu şekilde uygulamaların olduğu işletmelerde iş gören daha istekli ve daha üretken olarak çalışmalar göstermektedir.

2.8.1.6. Sosyal yardımlar ve hizmetler

İşletmeler iş görene ücretin yanında çeşitli ödemeler yaparak iş görenin daha motive şekilde çalışmalarını arzu ederler. Günümüz işletmeleri çeşitli uygulamalar ve desteklemelerle iş görenin motivasyonunu artırmayı işyerine bağlılığı sağlamayı amaçlarlar. İşletmelerde görülen bu desteklemelere örnekler şu şekilde sıralanabilir;

- Bayramlarda veya diğer zamanlarda yapılan gıda desteği,
- Beyaz yaka iş görenler için yapılan giyim desteği,
- İş görenin eğitim gören çocuklarına burs desteği,
- Küçük çocuklar için sağlanan kreş desteği,
- İş görenin tatil, alışveriş, sosyal ve kültürel ihtiyaçları için yapılan destekler,
- İş görene alacağı eğitim, dil öğrenme, çeşitli kurslar konusunda destekler,
- Ev değişikliğinde taşınma konusunda destekler,
- Çeşitli özel kuruluşlarla yapılan anlaşmalarla sağlık, eğitim, turizm vs. konularında sağlanan destekler.

2.8.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İş görenler her ne kadar çalışmaları karşılığında ücret bekleseler de sadece ücret ile motive olmazlar. Bu sebeple şirketler iş görene maddi ödemeler yanında bir takım maddi olmayan desteklemelerde yaparlar. Psiko-Sosyal motive araçları olarak ifade edilen bu desteklerden bazıları şöyle açıklanabilir;

2.8.2.1. Kariyer planlaması

Kariyer planlaması iş görenin bir işe girmesi ile başlayan süreçte önünü görebilmesi ile ilgili bir kavramdır. Her iş gören işe başladığında gerekli huzur ve motivasyon ortamı sağlandıkça daha uzun yıllar çalışmak isteyecektir. Fakat iş gören sadece ücretle çalışan bir varlık değildir ve günümüz iş göreni sanayi devrimi öncesinde çalışan “işçi” kavramından çok uzaklaşmıştır. İş görenin kariyer gibi bir beklentisi oluşmuştur. Her iş gören çalıştığı iş yerinde en tepede en iyi şartlarda olmak ister bunun için de işletmeler iş görene bu yollu hangi şartlarda kat edeceğini görmesi

açısından onun kariyer yolunu hazırlamalıdır. Kariyer açısından önünü göremeyen iş görende motivasyon eksikliği meydana gelecek ve iş görenin farklı iş yerlerinde bu kariyer yolunu arayacağı gündeme gelecektir. Özellikle günümüz organizasyonlarında kariyer olmazsa olmaz bir durumdur. İşletmelerde görev yapan insan kaynakları departmanı iş göreni işe girişinden itibaren eğitimler, oryantasyonlar ve diğer geri bildirimlerle her daim desteklemeli onu bir ileri kademeye hazır hale getirmelidir. Çünkü işletmeler yöneticilerini içerden yetiştirebildiği ölçüde başarıya daha yaklaşık hale gelirler.

2.8.2.2. Çalışmada bağımsızlık

İş gören yaptığı işte karar alabilme özgürlüğünün olmasını ister. İş görenin çok fazla kısıtlandığı, yapılan işlerde aşırı baskının olması, inisiyatif kullanmanın engellenmesi gibi durumlarda iş gören motivasyonunu yitirecek ve daha isteksiz çalışma gösterecektir. Bu tür durumların yaşanmaması için işletmeler bir yere kadar iş görene yaptığı işte bağımsızlık sağlayarak onun karar verebilmesinde destekçi olmalıdır. Yaptığı işlerde işletmeninde destekçisi olduğunu düşünen iş gören daha verimli ve istekli çalışma gösterecektir.

2.8.2.3. Sosyal katılım

İş gören işe girdiği andan itibaren kendisini bir takım sosyal gruplar içinde bulmaktadır. İşletme iş görenin iş yerine adaptasyonunun sağlanması ve en kısa zamanda bağlılık gösterebilmesi için bu sosyal gruplaşmayı teşvik ediyor olması gerekmektedir. İş gören doğası gereği bir takım kişiler ve gruplarla iletişim sağlayarak olası problemlerin çözümünde destek alabilir, iş ile ilgili fikirler üretebilir ya da daha farklı uygulamalar gerçekleştirerek kendisini motive edebilir. Bu tür olumlu davranışların hepsi de iş yaşamına yansıyacak işletme iş göreninin daha verimli hale gelmesi sağlanacaktır.

2.8.2.4. Sosyal statü

Statü kavramı kişinin toplum tarafından kendisine atfedilen değeri ifade etmektedir. Kişi toplumun kendisine daha fazla değer vermesi için her türlü çaba ve çalışmayı göstermektedir. Gerçek anlamda beklediği statüye sahip olan kişi bunun karşılığında toplumdan da saygı görmektedir. Yaptığı işler neticesinde takdir gören ve saygı duyulan iş gören kendini motive hissederek daha istekli çalışmalar sergileyecektir. Bu durum örgütün kendisi için de faydalı bir sonuç doğurmaktadır[124].

2.8.2.5. Takdir ve saygı ihtiyacı

Bireyler içinde yaşadığı toplumda ve gruplarda yaptığı işler neticesinde takdir edilmek ve saygı görmek isterler. Bu bireyler için maddi gelirler yanında onları çalışmaya teşvik eden manevi bir unsurdur. İşletmeler de iş görenin iyi işler yaptığı durumlarda onu çeşitli geri bildirimlerle destekleyerek desteklendiğinin hissedilmesini sağlarlar. Böyle bir uygulama hem iş gören üzerinde hem de organizasyonun tamamında olumlu neticeler verir[125].

2.8.2.6. Sosyal-kültürel faaliyetler

İşletme gerek işyeri içerisinde gerekse dışarıda çeşitli uygulamalarla çalışma hayatına bir takım etkinlikler katarak işin vermiş olduğu stresli durumdan iş göreni uzaklaştırmayı amaçlarlar. Bir takım sportif faaliyetler, gezi organizasyonları, eğlenceler düzenlenmesi veya kütüphane hizmeti gibi alternatifler iş gören üzerinde stres dağıtabileceği çalışma performansını artırıcı bir unsur olarak iş yaşamına etki gösterecektir[126].

---

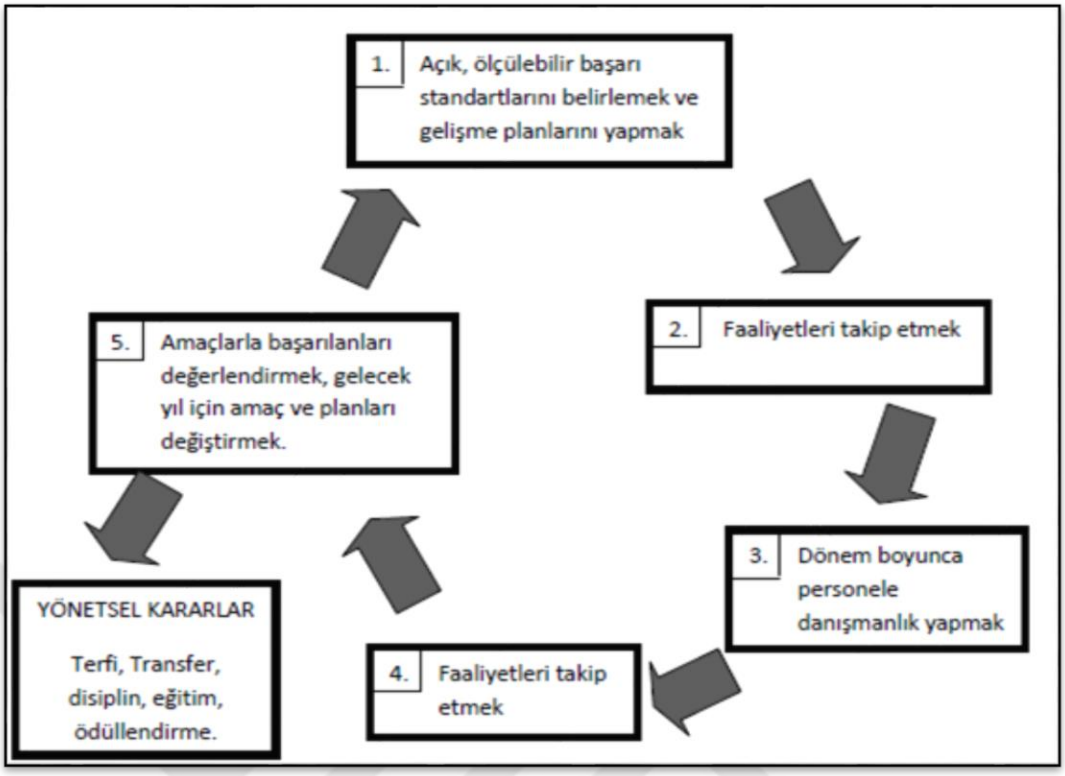
[124] Hüseyin Sevinç, **"Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar"** , Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:8, S:39, 2015, s. 959.
[125] Sevinç, **a.g.e,** s. 946-947.
[126] Ufuk Selen, **"İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği",** Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ, 2009, s.45.

2.8.2.7. İş görenin tanınması

İşletme, sahip olduğu iş görenin yeteneklerini, becerilerini, bilgini ve eğitimini yakından izlemelidir. Çünkü iş görenin tanınıp buna göre iş verilmesi hem yapılacak işlerin sonradan sekteye uğramaması hem işin daha kaliteli şekilde yapılması hem de iş görenin yeteneğine göre iş verilmesi sonucu hem iş gören hem de işveren yönünden olumlu bir netice ortaya çıkacaktır. Aksi halde verimsizlik ve olumsuz bir durum yaşanacaktır.

2.8.2.8. Gelişme, başarı ve yükselme (terfi) olanakları

Terfi olanaklarının yeterli olması bir işletmede çalışmayı teşvik edici en önemli unsurlardan birisidir. Eğer çalıştığı takdirde ilerleyeceğini bilen bunun tamamen liyakat temelli olduğuna inanan iş gören daha verimli ve kaliteli iş yapmaya gayret gösterir. Bu tür çalışma neticesinde gem kendisini geliştirir hem de organizasyonun bütününe daha faydalı işler yapar. Bütün bunlar neticede de başarıyı getirmiş olur.



Şekil 2.8. Başarı Değerlendirme Süreci[127]

2.8.2.9. Çevreye uyum

Bir organizasyonun parçası olup belirli amaçlar doğrultusunda bir arada çalışan her iş görenin ortak amaç etrafında bir uyum içinde çalışıyor olması gerekir. Çünkü ortak amaçlar doğrultusunda ortak bir dil konuşmadan ve ortak duygular paylaşmadan iyi şeylerin ortaya çıkması çok mümkün değildir. Olası yaşanan olumsuz durumlarda işletme yöneticileri gerekli aksiyonları alıp problemli olan noktalarda müdahalelerde bulunmalıdır. İyi bir çalışma ortamının varlığı birbiri ile uyumlu çalışan iş görenle mümkündür. Böylesi durumlarda ortaya çıkan işin kalitesi de daha iyi olacaktır.

2.8.2.10. Yetki devri (delegasyon)

İş göreni motive etmekte kullanılan bir diğer araçta yetki devridir. Hiçbir yönetici bütün kararları tek başına alabilecek yeteneğe ve zamana sahip değildir. Bu

[127] H. Can, Ş. Kavuncubaşı, **"Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi",** Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005, s.

yetkinin bir kısmını iş görene devrederek hem iş görenin desteğini almayı hem de iş göreni daha aktif yönlendirmeyi sağlamalıdır. Yetkileri olan iş gören daha fazla bir çaba ile çalışma gösterecek sonunda da bunlar işletmenin bütününde sonuçlarını gösterecektir. Yetki devri iş görenlerin saygı, tanınma, kendini tatmin etme gibi bir takım ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir araçtır[128].

Şekil 2.9. Yetki Devri Süreci[129]

2.8.3. Örgütsel-Yönetsel Araçlar

2.8.3.1. Amaç birliği

Hem örgütün hem de iş görenin birbirinden karşılıklı çeşitli beklentileri vardır. Bu beklentiler ortak amaçların yerine getirilmeleri ile mümkün olmaktadır. Örneğin iş görenin daha fazla ücret alabilmesi ancak işletmenin kâr edebilmesi ile mümkündür aksi durumda işletme iş gören çıkarmaya kadar gidebilmektedir. Amaç birliğinin

[128] Sevinç, **a.g.e,** s. 961.
[129] Açık Öğretim Ders Kitabı, Erişim Tarihi : 26.03.2019, https://www.ders.es/75-94.pdf

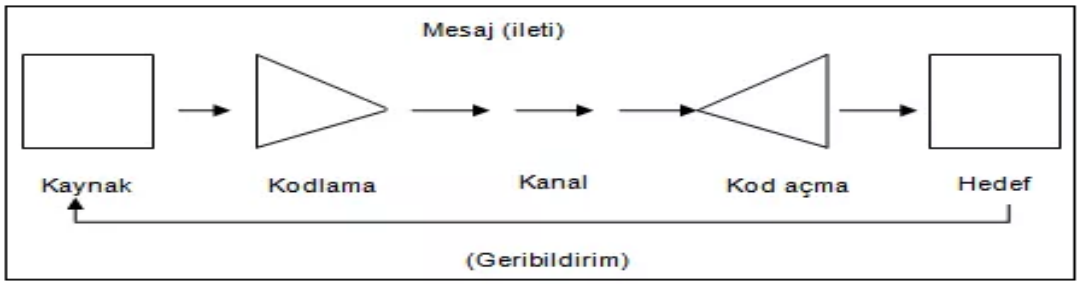
sağlanması ile birlikte örgüt içerisinde daha güçlü bir birliktelik sağlanarak iş görenin beklentileri de daha fazla yerine getirilmiş olacaktır. Bunların sonucunda da daha verimli ve istekli bir çalışma ortamı meydana getirilmiş olacaktır[130].

2.8.3.2. Kararlara katılma

İşletmeler alacakları kararlarda iş görenlerinin de söz sahibi olmasını ve bu şekilde her karar da daha katılımcı uygulamaların olmasını isterler. Çünkü alınan her türlü karar ancak ve ancak çalışanların tam desteği ile uygulanabilir bu durumu sağlayabilmek için de çalışanın bu sürece dahil edilmesi gerekir. Fikrinin alındığını gören çalışan da daha fazla aidiyet duygusu ile çalışma göstererek daha verimli çalışmalarda bulunacaktır[131].

2.8.3.3. İletişim

İyi bir biçimde organize edilmiş iletişim süreci organizasyonlarda amaca ulaşabilmek için yapılması gerekenlerin başında gelmektedir. iş görenlerin birbiri arasında ve üst yönetim arasındaki iletişimin sağlıklı olması organizasyon içinde güvenin ve istikrarın sağlanmasında çok önemli bir unsurdur.



Şekil 2.10. İletişim Süreci[132]

---

[130] Sevinç, **a.g.e,** s. 961.
[131] Selen, **a.g.e,** s. 49.
[132] İletişim Süreci, Erişim Tarihi: 27.03.2019, http://yonetisiyorum.com/yonetisim/iletisim/iletisim-sureci.html

2.8.3.4. Eğitim imkânları

İşletmelerin iş görene sürekli eğitim imkânı sağlayarak onların değişen çevresel, ekonomik, teknolojik yeniliklere karşı her daim hazırlıklı olmasını sağlaması çalışan motivasyonunu artırıcı bir unsur olarak ifade edilmektedir. Eğitim ihtiyacı iş görenin için bir ihtiyaç olduğu kadar işveren açısından da yaptığı yatırımların daha etkin kullanılması için önemli bir uygulamadır. Örneğin; son teknolojik ürünlerin kullanıldığı işletmelerde iş görenin bu ürünleri kullanamıyor olması yatırımların kayba uğramasına sebep olacaktır oysa eğitim verilerek bu problemlerin aşılması ile birlikte hedefe ulaşma adına önemli bir uygulama yapılmış olacaktır. Verilen eğitimler hem iş gören hem de işveren adına önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır[133].

[133] Selen, **a.g.e,** s. 52.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

Bu bölümde araştırma amacı, önemi, yöntemi, hipotezler ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletmelerinde işverenlerin iş göreni işe odaklaması yolundaki en büyük problemlerden birisi çalışan iş görenin motivasyonlarını etkileyen stres olarak görülmektedir. Stres, işletmelerde çalışan iş gören üzerinde olumsuz etki bırakırken, iş görenin işe odaklanmalarına, verimliliklerine doğrudan etki ederek, iş görenin performansını olumsuz etkilemektedir.

Bu araştırmanın amacı, özel bir hastanede çalışan iş görenin stres ve motivasyon düzeylerini tespit ederek, özel hastanedeki stres faktörlerinin, hastane iş göreninin motivasyonu üzerindeki etkisini ölçmektir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Hastanelerde iş görenin iş stresinin motivasyonları üzerine etkisi vardır.

H2: Hastane iş göreninin "yaş değişkeni" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H3: Hastane iş göreninin "yaş değişkeni" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H4: Hastane iş göreninin "cinsiyet değişkeni" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H5: Hastane iş göreninin "cinsiyet değişkeni" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H6: Hastane iş göreninin "medeni durum" değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H7: Hastane iş göreninin “medeni durum” değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H8: Hastane iş göreninin “eğitim değişkeni” bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H9: Hastane iş göreninin “eğitim değişkeni” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H10: Hastane iş göreninin “sektörde çalışma süresi”bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H11: Hastane iş göreninin “sektörde çalışma süresi” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H12: Hastane iş göreninin “kurumda çalışma süresi”bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H13: Hastane iş göreninin “kurumda çalışma süresi” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H14: Hastane iş göreninin “mesleği”bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.

H15: Hastane iş göreninin “mesleği” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gaziantep ilinde faaliyet göstermekte olan özel bir sağlık kuruluşunda çalışan 400 iş gören oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem grubu seçilmemiş ve evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Hastanedeki iş görenin izinli olması, nöbet vardiyaları gibi sebeplerden dolayı 400 iş görene dağıtılan anketlerin %72’si yani, 287 iş gören araştırmaya katılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hastane iş göreninin sosyo-demografik özelliklerini içeren 7 soru yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde 30 ifadeden oluşan Vagg ve Spielberger (1999) tarafından geliştirilen "Job Stress Survey (JSS), İş Stresi Ölçeği" yer almaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde ise 31 ifadeden oluşan motivasyon ölçeği ise 2008 yılında Mehmet Soykenar tarafından hazırlanan "Sağlık işletmelerinde iş görenin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversite Hastanesinde Örnek Bir Uygulama" tezinden alınmıştır.

Tablo 3.1. Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Tablosu

Aralık	Seçenekler	Aralık Değeri
1.00 – 1.80	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok Olumsuz
1.81 – 2.60	Katılmıyorum	Olumsuz
2.61 – 3.40	Kararsızım	Orta
3.41 – 4.20	Katılıyorum	Olumlu
4.21 – 5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok Olumlu

Ankette yer alan her bir ifade 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış olup; 1 "Kesinlikle Katılıyorum", 2 "Katılıyorum", 3 "Kısmen Katılıyorum", 4 "Katılmıyorum", 5 "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde kodlanmış ve bilgisayara kaydedilmiştir.

3.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

- Araştırma, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunda 287 iş gören üzerinden yapılmıştır. Bu nedenle, bu araştırmayı Gaziantep ilindeki tüm hastanelere genellemek mümkün değildir.
- İş görenin sorulara cevap verirken tarafsız ve dikkatli oldukları düşünülmektedir.

3.6. Analiz ve Bulgular

3.6.1. Güvenilirlik Analizi

Hastanede çalışan iş görenden toplanan veriler SPSS 23 programına aktarılarak yapılan güvenirlilik analiz bulguları sonucunda Cronbach Alfa değeri Stres boyutunun

0,922 ve Motivasyon boyutunun ise 0,913 olarak tespit edilmiştir. Bulunan değer %80 ile %100 arasında olduğundan sonuç çok güvenilir şeklinde ifade edilir. Bu sonuçlar araştırmanın güvenirliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Ankette kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı bulguları tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Katsayıları

Ölçek/Boyut	Değişken sayısı	Cronbach's Alpha
Stres	30	,922
Motivasyon	31	,913

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha katsayılarına bakıldığında, her iki ölçeğinde güvenirliliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişkenler	Alt Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Erkek	107	37,3
	Kadın	180	62,7
Yaş grupları	25 yaş ve altı	148	51,6
	26 yaş ve üstü	139	48,4
Medeni Durum	Evli	137	47,7
	Bekâr	144	50,2
	Boşanmış	6	2,1
Eğitim Durumu	Lise	133	34,5
	Ön Lisans	104	36,2
	Lisans ve Üstü	50	13,2
Sektörde çalışma süresi	3 yıl ve daha az	139	48,4
	4 yıl ve daha çok	148	51,6
Kurumda çalışma süresi	2 yıl ve daha az	150	52,3
	3 yıl ve daha çok	137	47,7
	Toplam	**287**	**100,0**

Araştırmaya katılan hastane çalışanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında, iş görenin %62,7'si kadın, %51,6'sı 25 yaş ve altı grubunda, %50,2'si bekar, %36,2'si ön lisans mezunu, %51,6'sı sektörde 4 yıl ve daha çok süredir çalışan grubunda ve %52,3'ü ise kurumda 2 yıl ve daha az süredir çalışanlar grubunda yer almaktadır.

Tablo 3.4. Stres Ölçeği Maddelerinin Ortalaması

	Ortalama ($\bar{x}$)	**Standart Sapma (s.s.)**
İşyerinde, kabul edilemez işleri yapmak beni strese sokar	3,59	1,228
Normal mesainin dışında fazla çalışmak beni strese sokar	2,69	1,196
İşyerinde, terfi imkânın azlığı beni strese sokar	3,00	1,352
İşyerinde, yeni ve meslekle ilgili olmayan işlerin verilmesi, beni strese sokar	3,31	1,256
Kuruma yeni gelen iş görenin görevini yapmaması, beni strese sokar	3,70	1,226
Amir tarafından gerekli desteğin sağlanmaması, beni strese sokar	3,70	1,195
İşyerinde çıkan kriz durumları, beni strese sokar	3,41	1,265
İşyerinde iyi iş yapanın veya işini iyi yapanın fark edilmemesi, beni strese sokar	3,90	1,162
İş tanımında bulunmayan görev ve sorumlulukların verilmesi, beni strese sokar	3,45	1,239
Yetersiz ve düşük kaliteli teçhizat, donanım vb. kullanma, beni strese sokar	3,65	1,202
İşyerinde çalışmadan beklemek, beni strese sokar	3,67	1,191
Amirle geçinmedeki zorluklar, beni strese sokar	3,60	1,241
İşyerine karşı olumsuz tecrübeler / algılamalar, beni strese sokar	3,54	1,124
İşyerinde sorumluluk ve görevlerimi artırma çabaları, beni strese sokar	2,65	1,278
İşyerinde, alınan son kararlara yönelik kritik yapma, beni strese sokar	2,69	1,275
İşyerinde hasta / iş arkadaşlarından hakaret görme, beni strese sokar	3,76	1,307

Araştırmada kullanılan stres ölçeğine hastane iş görenleri tarafından verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları tablo 6'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, stres ölçeğinin ortalamasının 3,35 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veriye göre araştırmaya katılan hastane iş görenlerinin ölçekte belirtilen ifadelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. İş stresi ölçeğinin içerisinde yer alan ifadelere bakıldığında hastane iş göreninin en çok katıldığı ifadenin "İşyerinde iyi iş yapanın veya işini iyi yapanın fark edilmemesi, beni strese sokar (3,90)" olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla, "İşi yaparken sık sık başkası tarafından engellenme, beni strese sokar (3,80); Motivesi düşük mesai arkadaşları ile çalışmak, beni strese sokar (3,71), Kuruma yeni gelen iş görenin görevini yapmaması, beni strese sokar (3,70) ve Amir tarafından gerekli desteğin sağlanmaması, beni strese sokar (3,70)" ifadeleri izlemektedir.

Araştırmaya katılan hastane iş göreninin katılmadığı görüşler arasında "İşyerinde sorumluluk ve görevlerimi artırma çabaları, beni strese sokar (2,65), İşyerinde talep edilen işlerin sıkıcı olması, beni strese sokar (2,67), İşyerinde, alınan

son kararlara yönelik kritik yapma, beni strese sokar (2,69), Normal mesainin dışında fazla çalışmak beni strese sokar (2,69)" ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.5. Yönetsel Motivasyon Maddelerinin Ortalaması

Yönetsel Motivasyon Boyutu	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir	3,60	1,222
Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümü alması önemlidir.	3,83	1,026
İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır.	4,37	0,855
Amirlerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması maaşımın iyi olmasından daha iyidir.	3,56	1,123
Başarılı olan iş görene yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.	4,21	1,076
Yönetimin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.	4,05	1,119
Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir	4,25	0,981
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	3,34	1,224
Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir	4,08	0,918
Kişiye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.	4,23	0,917
Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.	3,76	1,195
Toplam	**3,93**	**0,638**

Araştırmada kullanılan yönetsel motivasyon ölçeğine hastane iş görenleri tarafından verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları tablo 7'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, stres ölçeğinin ortalamasının 3,93 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veriye göre araştırmaya katılan hastane iş görenlerinin ölçekte belirtilen ifadelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. Yönetsel motivasyon alt boyutunda yer alan ifadelere bakıldığında hastane iş göreninin en çok katıldığı ifadenin "İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır (4,37)" olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla, "Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir (4,25); Kişiye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür (4,23), Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir (4,08) ve Yönetimin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir (4,05)" ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.6. Bireysel Motivasyon Maddelerinin Ortalaması

Bireysel Motivasyon Boyutu	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**
İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.	3,93	1,112
İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır	4,33	0,926
Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.	3,68	1,111
Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.	2,87	1,258
Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	4,22	0,953
Bağımsız çalışma imkanı verilerek inisiyatif kullanabilmem işi yapma isteğimi artırır.	3,87	0,973
Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.	4,24	0,948
Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır.	4,44	0,859
İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissederim	4,18	1,051
Bulunduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.	4,34	0,886
İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır	3,87	1,161
İlgi ve iltifat almaya bakmadan iyi maaş almak sizin için önemlidir.	3,20	1,181
Toplam	**3,93**	**0,593**

Araştırmada kullanılan diğer motivasyon ölçeğine hastane iş görenleri tarafından verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları tablo 8'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, stres ölçeğinin ortalamasının 4,35 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veriye göre araştırmaya katılan hastane iş görenlerinin ölçekte belirtilen ifadelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. Diğer motivasyon ölçeğinin içerisinde yer alan ifadelere bakıldığında hastane iş göreninin en çok katıldığı ifadenin "Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici faktördür (4,38)" olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla, "İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşılar vb. sosyal imkânların olması iş motivasyonumu artırır (4,35); Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır (4,32), ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.7. İşle İlgili Motivasyon Maddelerinin Ortalaması

İşle İlgili Motivasyon Boyutu	**Ortalama (x̄)**	**Standart Sapma (s.s.)**
Mesleki tehlikeler çalışma isteğimi olumsuz olarak etkilemektedir.	3,48	1,155
Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş gören motivasyonunu artırır.	4,31	0,848
Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.	3,98	1,038
Tekdüze olan işim, sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.	3,23	1,133
Çalışma ortamımın ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır.	4,13	0,976
İş yerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.	3,22	1,338
İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	3,59	1,182
İş yerinde kendimi geliştirme imkânımın olması beni motive eder.	4,32	0,866
Toplam	**3,93**	**0,532**

Araştırmada kullanılan işle ilgili motivasyon ölçeğine hastane iş görenleri tarafından verilen puanların ortalamaları ve standart sapmaları tablo 9'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, stres ölçeğinin ortalamasının 3,93 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu veriye göre araştırmaya katılan hastane iş görenlerinin ölçekte belirtilen ifadelere genel olarak katıldıkları görülmektedir. İşle ilgili motivasyon ölçeğinin içerisinde yer alan ifadelere bakıldığında hastane iş göreninin en çok katıldığı ifadenin "İş yerinde kendimi geliştirme imkânımın olması beni motive eder (4,32)" olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla, "Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş gören motivasyonunu artırır (4,31); Çalışma ortamımın ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır (4,13); Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar (3,98) ifadeleri yer almaktadır.

Tablo 3.8. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Yaş Grubu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Yaş grupları	n	**Ortalama (x̄)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	25 yaş ve altı	148	3,38	0,699	0,704	0,482
	26 yaş ve üstü	139	3,32	0,695		
Motivasyon	25 yaş ve altı	148	3,91	0,548	-0,706	0,481
	26 yaş ve üstü	139	3,96	0,516		

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının yaş grubu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 10'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres düzeyi ile motivasyon düzeylerinde yaş grubu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.9. İş Görenin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Cinsiyet	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	Erkek Kadın	107 180	3,21 3,44	0,683 0,693	-2,673	0,008
Motivasyon	Erkek Kadın	107 180	3,86 3,97	0,560 0,512	-1,692	0,092

İş görenin motivasyon ve stres düzeyi algılarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 11'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre motivasyon düzeyinde cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Stres düzeyinde ise cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde Kadın iş görenlerin stres düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 10. İş Görenin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Medeni Durum Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Medeni Durum	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	Evli Bekar	137 144	3,29 3,43	0,688 0,704	-1,725	0,086
Motivasyon	Evli Bekar	137 144	4,01 3,87	0,445 0,601	2,149	0,033

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının medeni değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 12'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres boyutunda medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Motivasyon düzeyinde ise medeni durum açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmuştur. Ortalamalar incelendiğinde motivasyon boyutunda evli iş görenlerin ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Eğitim durumu	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	F	p
Stres	Lise	133	3,33	0,823	2,611	0,052
	Ön Lisans	104	3,37	0,663		
	Lisans ve üstü	50	3,49	0,744		
	Total	287	3,34	0,699		
Motivasyon	Lise	133	4,06	0,634	0,636	0,593
	Ön Lisans	104	3,92	0,547		
	Lisans ve üstü	50	3,97	0,554		
	Total	287	3,94	0,535		

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının eğitim durumu değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 13'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres düzeyi ve motivasyon düzeyi boyutlarında eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.12. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Sektörde Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Sektörde çalışma süresi	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	3 yıl ve daha az	139	3,37	0,696	0,408	0,684
	4 yıl ve daha çok	148	3,34	0,699		
Motivasyon	3 yıl ve daha az	139	3,94	0,525	0,354	0,724
	4 yıl ve daha çok	148	3,92	0,541		

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının sektörde çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 14'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres düzeyi ve motivasyon düzeyi boyutlarında sektörde çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.13. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurumda çalışma süresi	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	2 yıl ve daha az 3 yıl ve daha çok	150 137	3,31 3,40	0,659 0,735	-1,021	0,308
Motivasyon	2 yıl ve daha az 3 yıl ve daha çok	150 137	3,95 3,92	0,530 0,536	0,497	0,620

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 15'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres düzeyi ile motivasyon düzeyi boyutlarında kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.14. İş Görenlerin Motivasyon ve Stres Düzeyi Algılarının Meslek Değişkeni Bakımından İncelenmesi

	Kurumda çalışma süresi	n	**Ortalama ($\bar{x}$)**	**Standart Sapma (s.s.)**	t	p
Stres	Sağlık İş göreni İdari İş gören	172 115	3,61 3,36	0,552 0,535	0,489	0,418
Motivasyon	Sağlık İş göreni İdari İş gören	172 115	3,34 3,43	0,495 0,452	0,454	0,569

İş görenlerin motivasyon ve stres düzeyi algılarının mesleki değişken bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenerek elde edilen bulgular Tablo 16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre stres düzeyi ile motivasyon düzeyi boyutlarında mesleki değişken bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.15. Stres Düzeyinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi İçin Doğrusal Regresyon

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit **Stres**	4,407 -0,141	 -0,185	28,927 -3,177	0,000 0,002
R	R^2	Düzeltilmiş R^2	F	p
,185[a]	0,034	0,031	10,091	,002[a]

Açıklayıcı değişken (bağımsız değişken) stres, açıklanan değişken (bağımlı değişken) motivasyon alınarak oluşturulan doğrusal regresyon modelinin Tablo 17'de verilmiştir. Yapılan ANOVA testine göre model istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Ayrıca modelin belirleme katsayısı (düzeltilmiş) 0,031 olarak hesaplanmıştır. Buna göre motivasyon değişkenindeki değişkenliğin %3,1'i doğrusal regresyon modeli aracığıyla stres değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bulgulara göre yönetsel motivasyon GMOTV ve stres STRES olmak üzere regresyon doğrusunun tahmini

$$GMOTV = 4,407 - 0,141 \times STRES$$

olarak elde edilir. Standart regresyon katsayısına göre ters yönlü negatif bir ilişki var olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16. İş Stresi ve Motivasyon Arasındaki Korelasyon İlişkisi Bulguları

		Yönetsel faktörler	Bireysel faktörler	İş ile ilgili faktörler	Desteksizlik	İş baskısı	Stres	Genel motivasyon
Yönetsel faktörler	r n	1 287	,636 287	,581 287	-,087 287	-,193 287	-,177 287	,870 287
Bireysel faktörler	r n		1 287	,590 287	-,123 287	-,166 287	-,155 287	,873 287
İş ile ilgili faktörler	r n			1 287	-,079 287	-,206 287	-,144 287	,815 287
Desteksizlik	r n				1 287	,738 287	,905 287	-,107 287
İş baskısı	r n					1 287	,921 287	-,220 287
Stres	r n						1 287	-,185 287
Genel motivasyon	r n							1 287

Tablo 18'de araştırmada çalışan hastane iş göreninin iş stresi ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon tablosu verilmiştir. Tablo incelendiğinde;

- “Genel motivasyon” ile “genel iş stresi” arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.
- Motivasyon ölçeğindeki alt boyutlardan “yönetsel faktörler”, “bireysel faktörler” ve “iş ile ilgili faktörler” arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki vardır.
- İş stresi ölçeğindeki alt boyutlarda “desteksizlik” ile “iş baskısı” alt boyutları arasından pozitif yönlü yüksek bir ilişki bulunmaktadır.
- Motivasyon ölçeğindeki alt boyutlardan “yönetsel faktörler” alt boyutu ile iş stresi ölçeğindeki “desteksizlik” ve “iş baskısı” alt boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Motivasyon ölçeğindeki alt boyutlardan “bireysel faktörler” alt boyutu ile iş stresi ölçeğindeki “desteksizlik” ve “iş baskısı” alt boyutları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Motivasyon ölçeğindeki alt boyutlardan “iş ile ilgili faktörler” alt boyutu ile iş stresi ölçeğindeki “desteksizlik” ve “iş baskısı” alt boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Genel motivasyon ile iş stresi ölçeğinin “desteksizlik” ve “iş baskısı” alt boyutları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.
- İş stresi ile motivasyon ölçeğindeki alt boyutlardan “yönetsel faktörler”, “bireysel faktörler” ve “iş ile ilgili faktörler” arasında negatif yönlü zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 3.17. Hastane İş Göreninin, İş Stresinin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşleri İçin Oluşturulan Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H1: Hastane çalışanlarının iş stresinin motivasyonları üzerine etkisi vardır.	X	
H2: Hastane iş göreninin “yaş değişkeni” bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H3: Hastane iş göreninin “yaş değişkeni” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H4: Hastane iş göreninin “cinsiyet değişkeni” bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.	X	
H5: Hastane iş göreninin “cinsiyet değişkeni” bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H6: Hastane iş göreninin “medeni durum” değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H7: Hastane iş göreninin “medeni durum” değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.	X	

Tablo 3.17. (Devam). Hastane İş Göreninin, İş Stresinin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Hakkındaki Görüşleri İçin Oluşturulan Hipotezlerin Sonuçları

HİPOTEZLER	KABUL	RED
H8: Hastane iş göreninin "eğitim değişkeni" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H9: Hastane iş göreninin "eğitim değişkeni" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H10: Hastane iş göreninin "sektörde çalışma süresi" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H11: Hastane iş göreninin "sektörde çalışma süresi" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H12: Hastane iş göreninin "kurumda çalışma süresi" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H13: Hastane iş göreninin "kurumda çalışma süresi" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H14: Hastane iş göreninin "meslek" bakımından stres boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X
H15: Hastane iş göreninin "meslek" bakımından motivasyon boyutunda anlamlı farklılık vardır.		X

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma Gaziantep ilinde faaliyette bulunan özel bir hastane iş göreni arasında çalışanların iş stresinin motivasyonları üzerine etkisini incelenmiştir. Araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlar özetle sıralanmış ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane iş göreninin stres ölçeklerinde en çok katıldığı ifadelerin başında "İşyerinde iyi iş yapanın veya işini iyi yapanın fark edilmemesi, beni strese sokar (3,90)", "İşi yaparken sık sık başkası tarafından engellenme, beni strese sokar (3,80); Motivesi düşük mesai arkadaşları ile çalışmak, beni strese sokar (3,71), Kuruma yeni gelen iş görenin görevini yapmaması, beni strese sokar (3,70) ve Amir tarafından gerekli desteğin sağlanmaması, beni strese sokar (3,70)" ifadeleri gelmektedir. Hastane yöneticilerinin, iş görenin işlerini iyi yaptıkları zaman, iş görenin fark edilmesi ve onları motive edecek farklı yöntemleri kullanması, hastane iş göreninin iş stresini azaltacaktır. İlgili birim amiri tarafından gerekli durumlarda iş görene destek sağlanması, iş görenin kendisini güvende hissetmesine ve stres faktörlerinden uzak durmasına neden olacaktır. Hastane iş göreni motivasyonu düşük arkadaşlarla çalışmanın kendilerini strese soktuklarından bahsetmektedir. Bu nedenle hastane yöneticileri, birim amirleri tarafından çalışma esnasında mesai arkadaşlarını strese sokacak iş görenin takip edilmesi ve bir takım önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Hastane iş göreninin bir diğer stres faktörü olarak gördüğü önemli konulardan biriside, işe yeni başlayan iş görenin kendilerini strese sokmaları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu durumda hastane yönetimi tarafından işe yeni alınan iş görenin işe başlarken çalışacağı birimle ilgili ciddi bir eğitime tabi tutulması ve bu eğitim bittikten sonra ilgili birimde çalışmasına izin verilmesi faydalı olacaktır.

Hastane iş görenini strese sokmayan ifadelerin başında ise "İşyerinde sorumluluk ve görevlerimi artırma çabaları, beni strese sokar (2,65), İşyerinde talep edilen işlerin sıkıcı olması, beni strese sokar (2,67), İşyerinde, alınan son kararlara yönelik kritik yapma, beni strese sokar (2,69), Normal mesainin dışında fazla çalışmak beni strese sokar (2,69)" ifadeleri yer almaktadır. Hastane iş göreni bu konularda iş stresine maruz kalmadığını bildirmiştir.

Araştırmaya katılan hastane iş göreninin motivasyon ölçeğinin alt boyutlarına bakıldığında, hastane çalışanlarının bazı ifadelere daha çok katıldıkları görülmektedir. Yönetsel motivasyon alt boyutunda "İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır (4,37)", "Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir (4,25)", "Kişiye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür (4,23)", "Başarılı olan iş görene yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır (4,21)", "Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir (4,08)" ifadeleri gelmektedir.

Bireysel Motivasyon alt boyutunda, "Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır (4,44)", "Bulunduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor (4,34)", "İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır (4,33)", "Görevim nedeniyle toplum içerisinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür (4,24)", "Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir (4,22)", "İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissederim (4,18)" ifadeleri gelmektedir. Bireysel motivasyon alt boyutunda, iş görenin işini yaparken kendine güvenmesi motivasyonun sağlanmasında en önemli faktör olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda iş görenin önemli bir iş yaptığını hissetmesi ve yaptığı işler sonucunda ödüllendirmelerin yapılması iş görenin motivasyonu üzerinde olumlu etki doğurduğu anlaşılmaktadır.

İşle ilgili motivasyon alt boyutunda ise "İş yerinde kendimi geliştirme imkânımın olması beni motive eder (4,32)", "Çalışılan kurumun, emeklilik, sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş gören motivasyonunu artırır (4,31)", "Çalışma ortamımın ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır (4,13)" ifadelerine yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Verilen bu cevaplara baktığımızda hastane iş göreninin motivasyonunun sağlanması hususunda yönetsel faktör olan şikâyet olanaklarının ve adil bir ortam sağlanmasının önemi en yüksek ifade olarak görülmektedir. Hastane iş göreni, yöneticilerinin yatıştırıcı ve uzlaştırıcı kimseler olmalarını tercih ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra iş gören yetki dağıtımında adaletin sağlanması hususunda motivasyonunun çok

etkilendiği görülmektedir. İşle ilgili motivasyon alt boyutunda verilen yanıtlara bakıldığında, en yüksek motive edici faktörlerin sırasıyla iş görenin kendisini yetiştirmesine olanak sağlayan bir ortamın sağlanması ve iş görenin sosyal güvencelere sahip olması belirtilmiştir. Bunların yanında çalışılan alanın fiziksel koşullarının sağlanması ve iş görenin eğitimlerle desteklenmeleri de motivasyon üzerinde olumlu etki yaratıyor olduğu görülmektedir. Kurum birimlerince motive edici bu faktörler incelenerek iş görenin yaptığı işte daha verimli olabilmesi ve kendini işine verebilmesi adına belirtilen bu ifadeler konusunda gerekli önlemler alınarak iş görenin motivasyonunu artırıcı önlemler alınabilir.

Diğer taraftan araştırmaya katılan hastane iş göreninin motivasyon ölçeğinin bireysel motivasyon alt boyutunda "Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir (2,87)" ifadesinde kararsız oldukları görülmektedir. İş görenin yüksek düzeyde ücret almak mı yoksa iş arkadaşlığının ve iş çevresin mi daha önemli olduğu hususunda nu bir karara varamadığı görülmektedir.

Araştırma sonucunda "genel motivasyon" ile "genel iş stresi" arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yapılan korelayon sonucunda, motivasyon ve iş stresi arasında pozitif yönlü fakat zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Hastane İş göreninin, iş stresinin motivasyon üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri konusunda sorgulanan hipotezler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Özel hastanede çalışan iş görenin iş stresinin motivasyonları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Regresyon modelinin katsayılarının anlamlılığı için yapılan student-t testine göre her iki katsayı da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p=,002). Elde edilen bulgular doğrultusunda, standart regresyon katsayısına göre stres değişkenindeki 1 birim artışın genel motivasyon değişkeninde 0,185 birim azalışa neden olması beklenmektedir. Bu sonuca göre, hastane iş göreninin motivasyonunun yüksek tutulabilmesi için iş görenin çalışma koşullarında iş stres seviyelerinin düşük tutulması gerekmektedir.

Özel hastanede çalışan iş görenin yaş değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,482).

Özel hastanede çalışan iş görenin yaş değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,481).

Özel hastanede çalışan iş görenin cinsiyet değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=,008). İstatistiksel olarak anlamlı fark yaratan gruba bakıldığında kadınların ortalamalarının erkeklerinkine göre daha yüksek olduğu görülmektedir (3,44). Kadınların iş yerindeki stresi algılama oranlarının erkeklerinkine göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Hastane ortamında çalışan kadınlar, iş stresine daha çok maruz kalmaktadırlar. İş stresi yüksek olan kadın iş görenlerin motivasyonlarının da etkilenmekte olduğu düşünülmektedir.

Buna göre kadınların iş yerindeki yaşadığı stres düzeyini azaltıp motivasyonlarını yükseltmek için kurum aşağıda verilen önerileri yerine getirebilir.

- Kadın iş gören erkek iş görenden bedensel olarak daha zayıf olduğu için; amirler tarafından kurumda iş dağılımı yapılırken kadının iş görenin bu durumu gözönünde bulundurarak iş dağılımı yapabilir.
- Kadın iş görenlerin gece vardiyaları azaltılabilir.
- Kurum tarafından kadın iş görenlerin mesai saatleri içinde çocuklarını emanet edebilecekleri kreş hizmeti verilebilir.
- Günümüzde erkek iş görenler kurumda ne yazık ki kadın iş görenlere göre hem daha fazla maaş almakta hem de yönetime erkek iş görenler getirilmektedir. Yani kadın iş görenlere negatif ayrımcılık yapılmakta bu durum kadın iş göreni geri planda kalmasına neden olmakta verimliğini düşürüp, stres oranını

arttırmaktadır. Bu yüzden kurum kadın ve erkek iş görenine eşit haklar tanımalıdır.

Özel hastanede çalışan iş görenin cinsiyet değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,092).

Özel hastanede çalışan iş görenin medeni durum değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,086).

Özel hastanede çalışan iş görenin medeni durum değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir (p=,033). İstatistiksel olarak anlamlı fark yaratan gruba bakıldığında evli iş görenlerin ortalamalarının bekâr iş görenlerin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir (4,01). Evli hastane çalışanlarının iş yerindeki stresi algılama oranlarının bekâr iş görenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü Hastane ortamında çalışan evli iş görenin ev ve aileleri ile ilgili sorumluluklarının da olması, evli çalışanları daha arzulu ve istekli çalışmalarına yardımcı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca evli iş görenler ev ve ailelerine karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek adına işlerini kaybetmemek için daha motive bir şekilde çalışmaktadırlar.

Özel hastanede çalışan iş görenin eğitim değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,052).

Özel hastanede çalışan iş görenin eğitim değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,593).

Özel hastanede çalışan iş görenin sektörde çalışma süresi değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile sektörde çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,684).

Özel hastanede çalışan iş görenin sektörde çalışma süresi değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile sektörde çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,724).

Özel hastanede çalışan iş görenin kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,308).

Özel hastanede çalışan iş görenin kurumda çalışma süresi değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile kurumda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,520).

Özel hastanede çalışan iş görenin meslek değişkeni bakımından stres boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda stres düzeyi ile meslek değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,418).

Özel hastanede çalışan iş görenin meslek değişkeni bakımından motivasyon boyutunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda motivasyon düzeyi ile meslek değişkeni arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (p=,569).

Bu sonuçlar doğrultusunda hastane yönetiminin iş görenin stresini azaltacak ve motivasyonunu arttırabilecek öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Normal mesainin dışında fazla çalışmak iş göreni strese soktuğu için, hastane yönetimi tarafından iş görenin fazla mesaileri ile ilgili gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.
- Hastanede terfiler yapılırken, liyakat ilkesine dikkat edilmesi ve hak eden iş görenin terfisinin yapılması iş göreni stresten uzak tutacaktır.
- İş görene birimdeki sorumluluklarının haricinde, kendi işiyle doğrudan ilgili olmayan ek sorumlulukların verilmemesi iş göreni stresten uzak tutacaktır.
- İş görenden kendi işinin haricinde ek işler istenmemesi ve iş görene verilen işlerin görev tanımları arasında olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Hastanede iş göreni doğrudan ilgilendirmeyen konularla ilgili toplantılara katılımlarını kaldırmak, iş göreni streste sokmayacaktır.
- Kadın çalışanların stres düzeylerinin daha yüksek olması dolayısıyla, hastanede kadın çalışanlara yönelik stresi önleyici iyileştirme çalışmaları yapılmalı ve bu konuda kadın iş görenin görüşleri dikkate alınmalıdır.
- Bekar iş görenin motivasyon düzeylerini arttırmak için çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Acuner, Şebnem Akın. **"Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü",** Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2001, s. 28.

Açık Öğretim Ders Kitabı, Erişim Tarihi : 26.03.2019, https://www.ders.es/75-94.pdf

Ak, Bilal. **"Hastane Yöneticiliği",** Özkan Matbaacılık, Ankara, 1990, s. 94.

Altan, Senem. **"Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları ve Örgütsel Stresin Neden Olduğu Başlıca Sorunlar"**, Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2018, C:2, S:3, s. 146-147.

Altok, Tuğba. **"Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma",** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2009, s. 19.

Aslan, Nuran. **Sağlık Kurumlarında Örgütsel Stres Kaynakları Ve Stres Yönetimi (Diyarbakır Kadın Doğum Ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi Örneği),** Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s. 12-13.

Aslan, S.H., Alparslan, Z.N. **"İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliği",** Düşünen Adam: Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 1998, No: 11/2, s. 4-8.

Aslantekin, F., Göktaş, B., Uluşen, M. Erdem R. **"Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği",** Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2007, No: 2/6, s. 55-71.

Ataman, Göksel. **"İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar",** Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s. 437.

Ataman, Göksel. **"İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar",** İstanbul, 2002, s. 436.

Aytekin, Aynur. **Stres Yönetiminin Önemi ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması,** Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2009, s. 16.

Balcı, Ahmet. **Çalışanlarda Stres Kaynakları, Stresle Başa Çıkma Yöntemleri ve Sağlık Sektörü**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s.25.

Baltaş, Acar. Baltaş, Zuhal. **Stres ve Başa Çıkma Yolları,** Remzi Kitabevi, 2002, s. 304.

Barutçugil, İsmet. **Müşteri İlişkileri ve Satış Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2009, İstanbul.

Baysal, A. Can. Tekarslan, E. **"Davranış Bilimleri",** Dönence Basım ve Yayın, İstanbul, 1998, s. 118.

Biricik, Y. Sinan. **Akademik İş görenin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Düzeylerinin Öğrenilmiş Güçlülük Yönünden Değerlendirilmesi,** Atatürk Üniversitesi, Kış Sporları ve Spor Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2018, s. 46.

Cairns Jr, John **"Stress Environmental"**, Encyclopedia of Biodiversity, USA, 2013, S:7, s. 39.

Can, H. Kavuncubaşı, Ş. **"Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi",** Siyasal Kitabevi Yayınları, Ankara, 2005, s.

Ceylan, Adnan. **"Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu",** GYTE Baskı ve Fotofilm Merkezi, Kocaeli, 1998, s. 130.

Crevecoeur, Guibert Ulric. "**A system approach to the General Adaptation Syndrome**", Erişim Tarihi:19.03.2019, https://www.researchgate.net/publication/305609884_A_system_approach_to_the_General_Adaptation_Syndrome s.1.

Cintrón, R. Flaniken, F. **"Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool?"**, International Journal of Business and Social Science, USA, C:2, S:17, s. 29.

Coşkun, Seda. **"Stres Kaynakları, Duygusal Zekâ ve Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkiler"**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2018, s. 24.

Çakır, Sinem Y., Eğinli, Ayşen T. **"Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler",** Detay Yayıncılık, Ankara, 2010, s. 34.

Çınar, Orhan. **"Eğitim ve Sağlık Alanı Çalışanlarının İş Stresi Düzeyleri"** Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C:9, S:33, 2010, s.104.

Daft, Richard. **"Organization Theory and Design",** USA, 2006, s. 709-710.

Demirel, Yavuz. "**Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı",** IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 22.

Deniz, M. **"İşletme yönetiminde Motivasyon. Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler",** Nobel Yayınları, Ankara, 2005, s. 152.

Doğan, Selen. **"Çalışan İlişkileri Yönetimi**", Kare Yayınları, İstanbul, 2005, s. 155.

Dunn, Sandra., Wilson, B., Esterman A. **“, Perceptions of Working as a Nurse in an Acute Care Setting”,** Jornal of Nursing Management, 2005, S:13, s. 22- 31.

Durna, Bilge Döndü. **“Sağlık Çalışanlarında Stres ve Stres Yönetimi Üzerine Bir Algı Çalışması (Sivas Numune Hastanesi Örneği)”**, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2018, s. 70.

Ecpectancy Theory, Erişim Tarihi: 27.03.2019, https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/Fall+2016%3A+Expectancy+Theory

Erdem, A. Rıza. **“İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”,** Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1977, S:3, s. 73-75.

Eren, Erol. **“Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, C:24, S:2, 1995, s. 93.

Eren, Erol. **“Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”,** Beta Yayınları, İstanbul, 2004, s. 26.

Eriş, Yasemin Ceren. **“Örgütsel Stres ve Örgütsel Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: İstanbul’da Bir Perakende Mağazası ve Şubelerinde Araştırma”**, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 2018, s. 15

Ersen, Haldun. “**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu”,** Sim Matbaacılık, İstanbul, 1997, s. 25.

Eysenck, H. Arnold, W. Meili, R. **“Lexicon de Psychologie”,** 1972, s. 1186.

George Fink, **“Stress: Concepts Definition, History**”, Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology, Australia, 2017, s.1.

Gökçin, Gamze. **“İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti 5.Ulusal Kalite Kongresi El Kitabı”**, Kalder Yayınları. İstanbul, 1996, s. 67.

Gökgöz, Hakan. **Stresin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2013, s. 29.

Gökler, R. Işıtan, İ. **“Modern Çağın Hastalığı; Stres ve Etkileri”**, Tarik Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi, C:1, S:3, Karabük, 2012, s. 160.

Göksel, A. Tomruk, Z. **“Akademisyenlerde Stres Kaynakları ile Stresle Başa Çıkmada Ve Stres Durumunda Gösterilen Davranışların İlişkisi”,** Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Ağustos, 2016, s. 320.

Güçlü, Nezahat. **“Stres Yönetimi”,** Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.92.

Gümüş, S. Sezgin, B. **"Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi",** Hiberlink Yayınları, İstanbul, 2012, s. 12.

Gümüştekin, G. Eren Öztemiz, A. Bircan **"Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi"**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:14, S:1, s. 276.

İletişim Süreci, Erişim Tarihi: 27.03.2019, http://yonetisiyorum.com/yonetisim/iletisim/iletisim-sureci.html

İlgöz, Murat. **Stres Kaynakları, Sonuçları ve Stresle Mücadele**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014, s. 22.

Kavuncubaşı, Şahin (2007). **"Sağlık Kurumları Yönetimi",** Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Eskişehir, 2007, No: 1778, s. 191.

Keser, Aşkın. **İş Stresi Kaynakları,** Türk Metal Yayınları, Ankara, 2014, s.44-45.

Keser, Aşkın. **"Çalışma Yaşamında Motivasyon",** Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2006, s. 38.

Kılıç, Recep., Keklik, Belma. **"Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma",** Afyon: Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,Afyon, 2012, No: 14/2, s. 147-160.

Kinicki, Angelo. Williams, Brian. **"Management:A Practical Introduction",** USA, 2006, s. 391.

Klinic Community Health Centre, **Stress & Stress Management**, Canada, 2010, s. 3.

Koçel, Tamer. **"İşletme Yöneticiliği",** Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s. 473.

Koçel, Tamer. **"İşletme Yöneticiliği",** Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s. 510.

Kula, S. Çakar, B. **"Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki",** Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C:6, S:12, 2015, s. 194.

Kulaksız, Ayşegül. **Çalışma Yaşamında Stres ve Stres Yönetimi: Özel ve Kamu Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma,** Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2016, s. 35.

Kurtoğlu, Zeki. **"CRM ve Müşteri İlişkileri",** Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 24-25.

Maçin,Emine. **"Yönetici İletişim Becerilerinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkileri",** Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul, s. 94-95

Manav, Semih. **"Hastanelerde Örgütsel Stres Kaynakları ve Stres Yönetimi"**, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2018, s. 23.

Motivasyon, Erişim Tarihi: 22.03.2019, https://www.bilgi.edu.tr/upload/motivasyon/

Motivasyon Kuramları, Erişim Tarihi: 27.03.2019, https://mustafacakir.wordpress.com/2016/03/11/motivasyon-kuramlari/

Odabaşı, Yavuz. **"Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi",** Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 31.

Omak, Nur. **"Kamu Örgütlerinde İş Stresi Olgusu ve Sosyo-Ekonomik Riskleri Üzerine Bir Araştırma"**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2016, s. 33-34.

Onciul, Julia Von**. "Stress at Work",** The BMJ, 1996, S, 313, s. 745.

Orçunus, Ali R. (1995). **"Rekabetçi Yönetim ve TUSİAD",** Kalder Toplam Kalite Modeli Verimlilik Dergisi, 1995, s. 73.

Önen, Levent. Tüzün, Burak. **"Motivasyon",** Epsilon Yayınları, İstanbul, 2005, s. 62.

Öner Şeker, Eşe. **"Kadın Çalışanların Ev İçi Sorumluluklarının Örgütsel Stres Üzerine Etkileri: Karabük Örneği"**, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karabük, 2018, s. 64.

Örnek, Ali Şahin. Aydın, Şule. **Kriz ve Stres Yönetimi,** Detay Yayıncılık, 2008, s. 134-135.

Öz, Canan. **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş Stresleri ve Stresle Başetme Durumları**, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, s. 6.

Özel, Yasemin. Bay Karabulut, Aysun. "**Günlük Yaşam ve Stres Yönetimi**", Türkiye Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi, C.1, S.1, Ankara, 2018, s.50.

Özgülbaş, Nurgül. **"Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri",** Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1995, s. 21.

Özgür, G., Gümüş, A. B., Gürdağ, Ş. **"Hastanede Çalışan Hemşirelerde Ruhsal Belirtilerin İncelenmesi",** Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, 2011, No: 24, s. 296-305.

Özkalp, E. Sabuncuoğlu, Z. **"Örgütlerde Davranış",** T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1995, s. 86-87.

Sapancalı**,** Faruk. **"Çalışanların Güdülendirilmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar",** Verimlilik Dergisi, Ankara, s. 78-96.

Schallcross, L. Sheehan, M. Ramsay, S. **"Workplace Mobbing: Experiences In The Public Sector",** International Journal of Organisational Behaviour, C:13, S:2, s.57.

Selen, Ufuk. **"İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği",** Namık Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ, 2009, s.45.

Selye, Hans. "The General Adaptation Syndrome And The Diseases Of Adaptation", **The Journal of Allergy**, 1944, Canada.

Semerci, A. Sinan. **"İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama",** Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005, s. 35.

Sevinç, Hüseyin. **"Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar",** Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, C:8, S:39, 2015, s. 959.

Soyer, Serap. **"Endüstri Sosyolojisine Giriş",** Saray Kitabevleri, İstanbul, 1996, s. 208.

Soykenar, Mehmet. **"Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama",** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008, s. 27.

Stres Kavramına İlk Yaklaşımlar, (Erişim Tarihi:21.05.2019) http://oys.hku.edu.tr/Dersicerikleri/eisl506/pdf/8.pdf

Stress: A Positive Life Force, (Erişim Tarihi:17.03.2019), https://www.michigan.gov/documents/Work_life_article_Stress_162998_7.pdf, s. 1.

Sheeran, Beth. "**Stres Management for EMS**", (Erişim Tarihi:17.03.2019), https://www.ncemsf.org/about/conf2005/lectures/Sheeran%20-%20Stress%20Management.pdf s.6.

Şahin, Ali. **"Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)",** Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003, s. 104-105.

Taşdemir, Sevgi. **"Motivasyon Kuramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi",** Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Başkanlığı, İdari Uzmanlık Tezi, Ankara, 2013, s. 45.

Taşkın, Erdoğan. **"Müşteri İlişkileri Eğitimi",** Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2005, s. 24.

Tavlı, F. Ünsal, G. **"Fabrika Çalışanlarının Stres Kaynakları ve Stresle Başa Çıkma Tutumlarının Değerlendirilmesi",** Jaren Hemşirelik Akademik Araştırma Dergisi, 2016, C:2, S:1, s. 10.

TDK Büyük Türkçe Sözlüğü, (http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5c841cbcc54ed3.41219355) Erişim Tarihi 09.03.2019.

Tengilimoğlu, Dilaver. **"Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler",** Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s. 32.

Tosi, H. L. Neal, P.M., John, R.R., **"Managing Organizational Behavior,US: Blackwell Publishing",** 2000, s. 129

Turgut, Aydın. **"İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşterinin Önemi",** TSO Ticaret Dergisi, Niğde, 2006, No: 1/5, s. 30-35.

Tutar, Hasan. **Kriz ve Stres Yönetimi,** Seçkin Yayınevi, Ankara, 2007, s. 225-226.

Türko, R. Metin **"Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon",** Atatürk Üniversitesi Yayınları,Erzurum, 1973, s. 74.

Türten, Burak. **"Örgütsel Stres ve Stres Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Büyükşehir Belediyesi Özel Halk Otobüsü Şoförleri Örneği"**, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2014, s. 45.

University of Pretoria, "**Stress In The Workplace"**, (Erişim Tarihi:18.03.2019), https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29470/02chapters3-4.pdf?sequence=3s.4.

University of Reggina Counselling Services, **Strategies & Skills for Academic Excellence**, Canada, 1998, s.1.

Ülker, Nesrin. **Hastanede Çalışanların Stres ve Yönetimi**, Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ, 2015, s.9.

Ünlü, S. Eroğlu, E. Gökdağ, R. Ergüven, M. Sinan. **"İş ve Yaşamda Motivasyon",** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 8.

Üstün, Besti. **"Hemşirelik ve Tükenmişlik",** Ege Üniversitesi Hemşirelik Dergisi, 2001, No: 17, s. 87-96.

Vroom, H. **"Work and Motivation",** Carnegie Institue of Technology, USA, 1964.

Yıldız, Bora. **"Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim I. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi"**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010, s. 29.

Yılmaz, Ergin. **"Stres Faktörleri İle Stresle Başa Çıkma Arasındaki İlişkinin Kişilik Tipine Göre İncelenmesi: Ankara İtfaiyesi Çalışanları Üzerine Bir Uygulama"**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018, s. 5.

Yüksel, Hasan. **"Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım"**, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2014, C:3, S:3, s. 121.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, hastane iş göreninin yaşadığı stresin motivasyon durumu arasındaki etkiyi tespit etmek amacıyla uygulanmaktadır. Katılımcıların kimlikleri ve verecekleri bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket formlarını cevaplandırırken göstereceğiniz hassasiyet ve Araştırmaya verdiğiniz katkı ve yardımlarınızdan ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım…

Saygılarımla.
Kalite Yönetim Direktörü
Elif Sema ÖZDİL
Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSELBİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgilerinize ilişkin sorulara yer verilmiştir. Lütfen size uygun seçeneğin içine (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1. Yaşınız?.....

2. Cinsiyetiniz? () Erkek ( ) Kadın

3. Medeni Durumunuz? () Evli ( ) Bekar ( ) Boşanmış

4. Eğitim Düzeyiniz? () İlk Öğretim () Lise ( ) Ön Lisans
( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
( ) Tıp Fakültesi ( ) Tıp Uzman

5. Mesleğiniz?……..

6. Hastanede hangi birimde Çalışmaktasınız?

……

7. Sağlık Sektöründe Ne Kadar Süredir Hizmet Ediyorsunuz?.....

8.Bu Hastanede ne zamandır çalışıyorsunuz?.....

	İŞYERİNİZDEKİ STRESLE İLGİLİ OLAYLAR (AKTİVİTELER)	**Hiçbir Zaman**	**Çok Nadir**	**Bazen**	**Çoğu Zaman**	**Her zaman**
1.	İşyerinde, kabul edilemez işleri yapmak beni strese sokar.					
2.	Normal mesainin dışında fazla çalışmak beni strese sokar.					
3.	İşyerinde, terfi imkânın azlığı beni strese sokar.					
4.	İşyerinde, yeni ve meslekle ilgili olmayan işlerin verilmesi, beni strese sokar.					
5.	Kuruma yeni gelen iş görenin görevini yapmaması, beni strese sokar.					
6.	Amir tarafından gerekli desteğin sağlanmaması, beni strese sokar.					
7.	İşyerinde çıkan kriz durumları, beni strese sokar.					
8.	İşyerinde iyi iş yapanın veya işini iyi yapanın fark edilmemesi, beni strese sokar.					
9.	İş tanımında bulunmayan görev ve sorumlulukların verilmesi, beni strese sokar.					
10.	Yetersiz ve düşük kaliteli teçhizat, donanım vb. kullanma, beni strese sokar.					
11	İşyerinde çalışmadan beklemek, beni strese sokar.					
12.	Amirle geçinmedeki zorluklar, beni strese sokar.					
13.	İşyerine karşı olumsuz tecrübeler / algılamalar, beni strese sokar.					
14.	İşyerinde sorumluluk ve görevlerimi artırma çabaları, beni strese sokar.					
15.	İşyerinde, alınan son kararlara yönelik kritik yapma, beni strese sokar.					
16.	İşyerinde hasta / iş arkadaşlarından hakaret görme, beni strese sokar.					
17.	İşyerindeki iş gören eksikliği, beni strese sokar.					
18.	İşyerinde politika oluşturma ve karar verme süreçlerine katılım yetersizliği, beni strese sokar.					
19.	Aldığım maaşın yetersiz oluşu, beni strese sokar.					
20.	İşyerinde terfi rekabeti, beni strese sokar.					
21.	İşyerinde kontrol ve denetim eksikliği ve bunların adaletsiz olması, beni strese sokar.					
22.	İş ortamındaki gürültü, beni strese sokar					
23.	İşi yaparken sık sık başkası tarafından engellenme, beni strese sokar.					
24.	İşyerinde aşırı kırtasiyecilik / evrak işleri, beni strese sokar.					
25.	İşyerinde talep edilen işlerin sıkıcı olması, beni strese sokar.					
26.	İşyerinde toplantılara sürekli katılmak, beni strese sokar.					
27.	İşyerinde iş görenin dinlenmesi için verilen sürenin yetersiz oluşu (kahve arası, öğlen yemeği arası vb.), beni strese sokar.					
28.	İşyerinde bir başka çalışanın işini yapmak zorunda olmak, beni strese sokar.					
29.	Motivesi düşük mesai arkadaşları ile çalışmak, beni strese sokar.					
30.	İşyerindeki diğer bölümlerle çatışma yaşamak, beni strese sokar.					

8. BÖLÜM MOTİVASYON ANKETİ

YÖNETSEL FAKTÖRLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Amirlerim tarafından takdir edilmem ve bana değer verilmesi iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
Yönetimin alacağı kararlarda benim görüşümü alması önemlidir.					
İhtiyaç olduğunda şikâyet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunulması motivasyonu artırır.					
Amirlerimle olan ilişkilerimin ve iletişimimin iyi olması maaşımın iyi olmasından daha iyidir.					
Başarılı olan iş görene yöneticiler tarafından herkesin önünde teşekkür edilmesi veya plaket verilmesi çalışanların motivasyonunu artırır.					
Yönetimin doğum günü, evlilik yıl dönümü gibi özel günlerimi hatırlaması benim için önemlidir.					
Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi gerekir.					
İşte terfi edebilmem iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
Amirlerimle problemlerimizi tartışabilmek önemlidir.					
Kişiye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.					
Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.					
BİREYSELFAKTÖRLER	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
İşimden sağladığım maddi kazancın yüksek olması motive olmak için yeterlidir.					
İşteki başarılarım için maddi ödül ve prim verilmesi motivasyonumu artırır.					
Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam iyi bir ücret almamdan daha önemlidir.					
Yüksek düzeyde ücret almak iş arkadaşlığından ve iş çevresinden daha önemlidir.					
Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.					
Bağımsız çalışma imkânı verilerek inisiyatif kullanabilmem işi yapma isteğimi artırır.					
Görevim nedeniyle toplum içersinde kazandığım saygınlık motivasyon için önemli bir faktördür.					
Mesleğimi icra ederken kendime güvenmem iş verimimi artırır.					
İlgi ve övgü alınca kendimi daha motive olmuş hissederim.					
Bulunduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırıyor.					
İş arkadaşlarımdan olumsuz davranışlara sahip olanlar benim çalışma motivasyonumu da azaltır.					
İlgi ve iltifat almaya bakmadan iyi maaş almak sizin için önemlidir.					

İŞİLEİLGİLİFAKTÖRLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Mesleki tehlikeler çalışma isteğimi olumsuz olarak etkilemektedir.					
Çalışılan kurumun emeklilik sigorta gibi sosyal güvenliklere sahip olması iş gören motivasyonunu artırır.					
Çalışanlara meslekleri ile ilgili eğitim verilmesi işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlar.					
Tekdüze olan işim sahip olduğum yetenek ve potansiyelimi kullanmamı engellemektedir.					
Çalışma ortamımın ısıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinin yeterli olması iş motivasyonumu artırır.					
İşyerinde rotasyon metoduyla belirli sürelerde farklı yerlerde görev yapmam motivasyonumu artırır.					
İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiliyor.					
İşyerinde kendimi geliştirme imkânımın olması beni motive eder.					
DİĞERFAKTÖRLER	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
Bölümler arası ve iş arkadaşları arasındaki iletişimin varlığı motive edici faktördür.					
İş dışında, eğlenceler, sportif uğraşılar vb. sosyal imkânların olması iş motivasyonumu artırır.					
Mesaiye geliş-gidişler için ulaşım imkânlarının yeterli olması motivasyonumu artırır.					

EK-2. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu

Elif Sema Özdil

ORIJINALLIK RAPORU

%17	%13	%4	%14
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCI ÖDEVLERI

BIRINCIL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%2
2	kalite.saglik.gov.tr İnternet Kaynağı	%2
3	www.saglikcalisanisagligi.org İnternet Kaynağı	%1
4	Submitted to Atilim University Öğrenci Ödevi	%1
5	Submitted to Canakkale Onsekiz Mart University Öğrenci Ödevi	%1
6	www.bingol.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
7	Submitted to TechKnowledge Turkey Öğrenci Ödevi	%1
8	Submitted to Istanbul Gelisim University Öğrenci Ödevi	<%1

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve Soyadı **:** Elif Sema ÖZDİL

Doğum Yeri ve Tarihi **:** 19/02/1984 Kadıköy İstanbul

Öğrenim Durumu:

Derece	**Alan**	**Üniversite**	**Yıl**
Lisans	İşletme Bölümü	Anadolu Üniversitesi	2016
Yüksek Lisans	Sağlık Yönetimi	Atılım Üniversitesi	2019

İş Deneyimi:

Çalıştığı Yer	**Görev**	**Yıl**
Özel Deva Hastanesi	Kalite Yönetim Direktörü	2011

Yabancı Diller **: İngilizce, Arapça**

Yayınlar **:**

E-posta **:** ozdilelifsema@gmail.com

Telefon **:** +90 546 946 72 28

Tarih **:** 20.06.2019