T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ:ISO 9001 KALİTE BELGELİ VE BELGESİZ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA

Hakan HAS

Danışman
Doç. Dr. Ethem DUYGULU

İZMİR-2015

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2009800471

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Adı ve Soyadı : Hakan HAS

Tez Başlığı : Örgütsel Stres Faktörleri: ISO 9001 Kalite Belgeli ve Belgesiz İşletmelere Yönelik Bir Karşılaştırma

Savunma Tarihi : 23.01.2015

Danışmanı : Doç.Dr.Ethem DUYGULU

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Doç.Dr.Ethem DUYGULU	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Nurcan Hakan ÇIRAKLAR	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Prof.Dr.Cenk ÖZLER	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği (X)
Oy Çokluğu ( )

Hakan HAS tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Örgütsel Stres Faktörleri: ISO 9001 Kalite Belgeli ve Belgesiz İşletmelere Yönelik Bir Karşılaştırma**" başlıklı Tezi( ) / Projesi( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum " Örgütsel Stres Faktörleri: ISO 9001 Kalite Belgeli ve Belgesiz İşletmelere Yönelik Bir Karşılaştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
..../..../.....
Adı SOYADI
İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgütsel Stres Faktörleri: ISO 9001 Kalite Belgeli ve Belgesiz Otel İşletmelerine Yönelik Bir Karşılaştırma

Hakan HAS

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Bu araştırmanın temel amacı, örgütsel stres düzeyi açısından, ISO 9001 Kalite Sistem Belgesine sahip olan ve olmayan otel işletmelerinin karşılaştırmalı analizlerini yapmaktır.Bu temel amaç doğrultusunda literatür taraması yapılarak birinci bölümde örgütsel stres kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde kalite kavramı ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve belgelendirme hakkında teorik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel stres faktörlerinin Kalite Yönetim Sistemiyle ilişkisine yönelik literatür incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma metodolojisi ortaya konularak, Aydın'ın (2004) çalışmasından yararlanılarak oluşturulan soru formu ile İzmir'de bulunan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Soru formunun güvenilirlik analizi sonucu alfa katsayısı: ,93 değeriyle yüksek oranda güvenilir çıkmıştır. Yapılan faktör analiziyle örgütsel stres faktörlerinin literatürdeki beş boyut yerine dört boyut olarak oluştuğu belirlenmiş ve incelemeye tabi tutulmuştur. Uygulama sonucunda elde edilen bulgular ışığında araştırma hipotezleri sınanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; Örgütsel stres faktörleri ve kalite belgesine sahip olma değişkeni arasında,örgütsel politikadan kaynaklanan stres boyutu dışında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel stres faktörleriyle demografik değişkenler arası yapılan karşılaştırmalı analizlerde cinsiyet ve medeni durum değişkenleriyle bazı örgütsel stres faktörleri arasında anlamlı farklılık oluştuğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kalite, ISO 9001, Kalite Belgesi, Örgütsel Stres.

ABSTRACT

Factors for Organisational Stress: A Comparison Between ISO 9001 Certified and Non ISO 9001 Certified Hotel Businesses

Hakan HAS

Graduate School of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Programme

The main purpose of this research is to make the comparative analyzes ofhotels with and without Certificate of Quality System(ISO 9001) in terms of organizational stress level. A study on literature was held in accordance with this key objective and the concept of organisational stress was explained in the first chapter. In the second chapter, theoretical information on the notion of quality, the ISO 9001 Quality Management System, and the licensing issues were addressed. The third chapter is a review of the literature on the relationship of organisational stress factors and quality management system. In the fourth chapter of the study, the methodology was introduced and the survey was conducted in four and five star hotels in Izmir. The questionnaire was designed in line with Aydın's (2004) study

The reliability analysis of the questionnaire was conducted and the alpha score of .93 was obtained which corresponds to a high value. The factor analysis held in this study revealed that organisational stress factors had four dimensions rather than five as suggested in the literature. Research hypotheses were tested based on the data collected through survey. According to the findings, there isn't a statistically meaningful difference between organizational stress factors and the variable of having a quality certificate except the stress dimension stemmed from organizational politics.A statistically meaningful difference was found between demographic variables (such as gender and marital status) and several dimensions of organisational stress in the comparative analyses.

Keywords: Quality, ISO 9001, Quality Certificate, Organisational Stress.

ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ: ISO 9001 KALİTE BELGELİ VE BELGESİZ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR KARŞILAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ..... İİ
YEMİN METNİ ..... İİİ
ÖZET ..... İV
ABSTRACT V
İÇİNDEKİLER ..... Vİ
KISALTMALAR ..... İXX
TABLOLAR LİSTESİ X
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... Xİİ
EKLER LİSTESİ ..... Xİİİ
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES

1.1. STRES KAVRAMI, ANLAMI, TANIMI VE AŞAMALARI 3
1.2. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ 13
1.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri 18
1.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri 22
1.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri 25
1.2.4. İşyerindeki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri 29
1.2.5. Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri 33
1.3. STRESİN SONUÇLARI 38
1.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları 38
1.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları 42
1.4. STRESLE BAŞ ETME YÖNTEMLERİ 47
1.4.1. Bireysel Yöntemler 47

1.4.2. Örgütsel Yöntemler 52

İKİNCİ BÖLÜM
KALİTE VE STANDARDİZASYON

2.1. KALİTE KAVRAMI, TANIMI VE BİLEŞENLERİ 59
2.2. KALİTENİN AŞAMALARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ 66
2.3. KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9001: 2008 STANDARTLARI ... 75
2.4. STRES VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ..... 83
2.4.1. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi: 83
2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi: 85
2.4.3. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:..... 86
2.4.4. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi: 87
2.4.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:..... 88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ISO 9001 KALİTE BELGELİ VE BELGESİZ İŞLETMELERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ..... 90
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI 94
3.3. VARSAYIMLAR..... 94
3.4. SINIRLILIKLAR 94
3.5. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ..... 95
3.6. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER..... 96
3.7. BULGULAR 97
3.7.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları 97
3.7.2. Örgütsel Stres Ölçeği Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi 103

3.7.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular 104
3.7.4. Kalite Belgesiyle İlişkili Hipotez Analizleri 107
3.7.5. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Stres Boyutlarına İlişkin Hipotezler 112

SONUÇ 120
KAYNAKÇA 123
EK

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ASQC	Amerikan Kalite Kontrol Derneği
CEN	Avrupa Standartlar Komitesi
EOQ	Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ISO	Uluslar Arası Standartlar Birliği
ITO	İstanbul Ticaret Odası
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol
JIS	Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi
JUSE	Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği
KMO	Kaiser - Meyer -Olkin Testi
MÖ	Milattan Önce
NATO	Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü
PUKO	Planla-Uygula- Kontrol Et- Önlem Al
QCRG	Kalite Kontrol Araştırma Grubu
Sig.	Significant (Önem-Anlamlılık Katsayısı)
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı
TKK	Toplam Kalite Kontrol
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
vb.	ve benzeri

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Sosyal Uyumu Ölçme Listesi s.11
Tablo 2: Stresin Kişisel Sonuçları s.41
Tablo 3: Kalitenin Kronolojik Tarihi Gelişimi s.74
Tablo 4: ISO 9000 Standartlarının Tarihi Gelişimi s.77
Tablo 5: 1994 Revizyonuyla Oluşan ISO 9000 Standartlar Serisi s.78
Tablo 6: 2000 Revizyonundan Sonra Oluşan Standartlar Serisi s.79
Tablo 7: 2008 Revizyonundan Sonra Oluşan Standartlar Serisi s.80
Tablo 8: Örgütsel Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi s.97
Tablo 9: Güvenilirlik Analizi Madde Alfa Değerleri s.98
Tablo 10: Faktör Analizi Sonuçları s.99
Tablo 11: Faktör Analiziyle Oluşan Boyutların Güvenilirlik Analizi s.101
Tablo 12: KMO ve Bartlett Testi s.102
Tablo 13: Örgütsel Stres Ölçeği Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi s.104
Tablo 14: Demografik Değişkenlere Ait Bulgular s.105
Tablo 15: Belgeyle İlişkili Örgütsel Stres Faktörleri t-Testi Sonuçları s.108
Tablo 16: Belge Değişkenine Göre Örgütsel Stres Faktörleri Ortalamaları s.110
Tablo 17: Belge Değişkenine Göre Örgütsel Stres Boyutları Ortalamaları s.111
Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları s.113
Tablo 19: Medeni Durum Değişkenine ilişkin t-Testi Sonuçları s.1146
Tablo 20: Yaş Değişkeni ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi s.115
Tablo 21: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi s.116
Tablo 22: İşletmede Görev Süresi ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi s.117
Tablo 23: Sektördeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Stres Faktörlerine İlişkin Varyans Analizi s.118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Selye'nin Genel Uyum Sendromu s. 7
Şekil 2: Stres Aşamaları s. 8
Şekil 3: Rol Stresinin Kaynakları s.27
Şekil 4: Performans ve Stres s.43
Şekil 5: Yerkes-Dodson Yasası Diyagramı s.44
Şekil 6: Kalite Bileşenleri s.63
Şekil 7: Tasarım / Yeniden Tasarım Kalitesi s.63
Şekil 8: Uygunluk Kalitesi s.64
Şekil 9: Performans Kalitesi s.65
Şekil 10: Kalite Kavramının Gelişimi s.75
Şekil 11: Deming (PUKO) Döngüsü s.81

EKLER LİSTESİ

EK : Uygulama Anketi ek s. 1

GİRİŞ

"Çağın vebası" olarak nitelenen stres, bireysel yaşamda sağlığı, huzur ve mutluluğu; çalışma ve yönetim yaşamında üretkenliği ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, bunun sonucunda çalışma ve yönetim yaşamında büyük oranda iş ve zaman kayıplarına, verimsizliğe ve başarısızlığa; bireysel yaşamda da fizyolojik ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açmaktadır. Bu açıdan stres, bireysel ve örgütsel yaşamda en iyi şekilde yönetilmesi gereken önemli bir sorundur (Aytürk, 2010: 332).

Günümüzde serbest piyasa ekonomisi nedeniyle firmalar arasında yaşanan katı rekabet şartları, üreticileri minimum maliyetle yüksek kalitede ürün üretmeye zorlamaktadır. Üretimdeki temel amaç, satılabilir nitelikteki kaliteli ürünler olduğundan, ürün kalitesinin tüketicinin veya alıcının kararını etkilemede giderek öneme sahip olduğu söylenebilir. Özellikle, 1980'li yıllardan itibaren bilinçlenen tüketicilerin hatalı ürün veya hizmete karşı tutumları, tüketici isteklerinin karşılanmasının ve tüketici tatmininin sağlanmasının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bu gelişmeler, firmaları "Kalite Güvence Sistemi" kurarak rekabet ortamında kendilerini sürekli geliştirme ve ürün kalitesini sürekli iyileştirme imkanı aramaya zorlamıştır. Böylece, kalite güvence sistemi için standart model olarak kullanılan IS0-9000 serisi yardımıyla, kalitenin uluslararası standartlarda sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çabalar, kaliteli ürünün bir rastlantı değil, sistemli ve bilinçli bir çalışmanın sonucu olduğu gerçeğinin firmalar tarafından kabul edildiğinin birer göstergesidir (Işığıçok, 2004: 1).

Yukarıda önemi vurgulanmaya çalışılan, kalite güvence sistemi ve stres olguları çalışmanın iki temel ayağını oluşturmaktadır. Araştırmada, kalite güvence sisteminin çalışanların örgütsel stres düzeyine etkisi incelemeye tabi tutulmuştur. ISO 9000 kalite standartları kapsamında kalite belgesi almaya hak kazanmış işletmelerin örgütsel stres faktörleri açısından yerine getirmekle sorumlu bulundukları standart maddeleri ve prosedürlerin, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların örgütsel stres düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.Elde edilen sonuçlarla, kalite standartlarının etkinliğinin

ortaya konulması ve gelişimine katkıda bulunacak verilerin elde edilerek değerlendirmeye tabi tutulması planlanmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın birinci bölümünde, stres kavramına yönelik literatür taraması yapılmış; stresin tanımı, aşamaları, faktörleri, sonuçları ve stresle baş etme yöntemleri teorik olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde, kontrol değişkenini oluşturan kalite belgesi kavramının literatür taraması yapılarak, kalitenin tanımı, tarihsel gelişimi, kalite güvence sistemi, ISO-9000 standartları ve prensipleri teorik olarak ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanının uygulama bölümünü oluşturan üçüncü bölümde ise araştırmanın metodolojisi, tasarımı, hipotezleri ve bulguları ortaya konulmaktadır. Sonuç kısmında ise uygulamaya ait bulgular değerlendirmeye tabi tutularak bazı çıkarımlar yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL STRES

1.1. STRES KAVRAMI, ANLAMI, TANIMI VE AŞAMALARI

Stres, çoğumuz farkında olmasak bile günlük yaşamımızın bir parçası ve modern toplumların hastalığıdır. Stres sokaktaki adamdan üniversitedeki bilim adamına kadar herkesin sıkça kullandığı ve aynı zamanda birçoklarının da yaşadığı psikolojik bir durumdur. Yapılan araştırmalara göre, herkesin stres tanımının farklı olduğu gibi, insanlarda gözlenen stres nedenleri, belirtileri ve olumlu stres düzeyleri de farklı farklıdır. Bugün, özellikle değişim hızının şaşılacak düzeyde artması nedeniyle, insanların sürekli bir şeyler kaçırıyormuş korku ve kuşkusuyla hızlı hareket etme zorunluluğu duymaları, stresi gündelik yaşamın bir parçası haline getirmiştir (Tutar, 2007: 184).

Stres kavramı, en fazla tıp alanında kullanılmakla beraber, biyoloji, psikoloji, yönetim ve davranış bilimleri gibi alanlarda da kullanılmaktadır. Stresin çok yönlü bir kavram olması ve birkaç bilim dalının ilgi alanına girmesi, birçok tanımının yapılması sonucunu doğurmuştur (Eroğlu, 2009: 460).

Stres, Latincede “Estrictia”, eski Fransızcada “Estrece” kelimelerinden gelir. Stresin, zorlama, gerilme ve daralma anlamlarının yanında; 17. yüzyılda felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmış, 18. ve 19. yüzyıllarda anlam değişikliğine uğrayarak güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik kullanılmıştır. Buna bağlı olarak da stres, nesne ve kişinin bu tür güçlerin etkisiyle biçiminin bozulmasına karşı bir direnç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca kelime, ”bütünlüğünü koruma” ve “esas durumuna dönmek için çaba harcama” halini de ifade eder (Baltaş ve Baltaş, 1992: 292).

Stres, bireyler üzerine etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimliliğini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen bir kavramdır. Stres, durup dururken ya da

kendiliğinden oluşmaz. Stresin oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Ortamdaki değişmelerden her birey etkilenir fakat bazı bireyler daha çok ve hızlı etkilenirken, bazıları daha az ve yavaş etkilenirler (Eren, 2001:291).

Stres genellikle kötü şeylere neden olan olumsuz bir terim olarak düşünülür. Bu duruma olumsuz stres (distress) denir. Bunun yanında, stresin iyi şeylere neden olan hoş ve olumlu bir yanı da vardır. Bu duruma da olumlu stres (eustress) denir (Luthans, 1992: 399).

Stres kavramını bugünkü anlamda ilk kullanan Hans Selye'dir. Selye'ye göre stres; organizmanın her türlü değişime karşı gösterdiği tepkidir. Selye'nin tanımına göre stres, olumsuz anlamda kullanılmamakta, memnuniyet verici olup olmadığına bakılmaksızın uyarıcıya karşı organizmanın verdiği tepki şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tepki olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir (Tutar, 2007: 187).

Stres faktörlerinin etkisiyle vücudumuzda oluşan zorlamaların insanlığı ve insanı, yenileri aramak ve çalışmak konusunda harekete geçirdiği bilinmektedir. Bu zorlama, fiziki koşulların insanı bedensel olarak zorlamasından, doğa güçlerine ve beynin güçlerine ulaşmak ve bunları tanıma merakıyla oluşacak zihinsel zorlanmalara kadar uzanır. Bu anlamıyla stresler bireyi ileriye götürücüdür. Çeşitli kültürlerde zorlamaların insan hayatına kazandırdıklarını anlatan özdeyişler vardır. Çin yazısında kriz kelimesi iki sembolle ifade edilir. Bunlardan birisi "fırsat" diğeri "tehlike" anlamına gelmektedir. Ani bir krizde hem aşılması gereken zorluklar, hem de bu gerginlikler ve güçlükler aşıldığında elde edilecek yeni kazançlar vardır. İnsana kazanç sağlayacak olan, hayatın özündeki gerilim ve rahatlamanın bilinçli ve amaçlı planlanmasıdır. Stres hayatın özünde vardır. Modern hayat bir yandan kimyasal, fiziki ve psiko-sosyal stresleri arttırırken diğer taraftan insan hayatını kolaylaştıran pek çok faktörü beraberinde getirmiştir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 63).

Araştırmalar, Orta seviyedeki stresin faydalı olabileceğini göstermektedir. Orta seviyedeki stres, insanların olay ve durumlar karşısında hazır vaziyette ve

tetikte bulunmalarını sağlamaktadır. Bireylerin veya yönetimin amacı, stressiz bir iş değildir. Hans Selye'nin bir ifadesine göre, "stressiz hayat ölümdür". Diğer taraftan, çok fazla stresli hayat, sorun oluşturabilir (Ivancevich ve diğerleri,1983: 579).

Stres, her ne kadar kişi için her zaman kötü olmasa da, örgütsel davranış yönetiminden sorumlu olanlar açısından hala önemli ve ciddi bir problemdir. Olumlu ve pozitif strese ihtiyacımız olabilir ancak olumsuz ve negatif stres bizim için sorun oluşturabilir. Stres doğaldır, fakat duygusal ve fiziksel hastalıklara yol açtığı zaman bizim en büyük düşmanımız olabilir (Sims, 2002: 133).

Selye, stresi "insan vücudunun herhangi bir isteme verdiği özgül olmayan karşılık" olarak tanımlamaktadır. Lazarus'un tanımına göre stres "tüm insan ve hayvanlarda yoğun ve sıkıntılı bir sonuç yaratan, davranışları da önemli ölçüde etkileyen evrensel bir olay" olarak tanımlanmaktadır. 1981 yılında Menaghan ve Mullan stresi "organizmanın zararlı ortamlara tepkisi" olarak kısa bir tümce içerisinde özetlemişlerdir. 1984 yılında Hann ise stresi "insanın içinde yaşadığı ortamı kötü olarak değerlendirmesi sonucu içine düştüğü durum" olarak tanımlamıştır (Özkalp ve Kırel, 2003: 187).

Stres, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının, onu etkilemesi sonucunda, vücudunda özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak, söz konusu koşullara uyum için düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna denir (Eren, 2001: 292).

Stres ayrıca, fizyolojik veya psikolojik nedenlerden kaynaklanan ve sinir sistemini aşırı derece yıpratarak, organizmada sıkıntı, gerginlik, yorgunluk, güvensizlik, dikkat dağınıklığı ve çöküntü oluşturan psikolojik rahatsızlık durumu olarak da tanımlanabilir (Tutar 2007:187).

İnsanların esenliği ve huzur için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya

çevrede yer alan ve sağlığınıza zararlı olarak gördüğünüz olay ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Bu tanımın anahtar kavramı, bir insan olarak sağlığınız ve esenliğiniz için neyi tehlikeli bulduğunuzdur (Klarreich, 1999: 34).

Stres, içsel ve dışsal etkenlerin, insanda bedensel ve ruhsal olumsuz değişmeler meydana getirmesi, insanın iç dengesini ya da çevreye uyumunu bozmasıyla oluşan bir duygudur (Başaran, 2000: 171).

Stres, kişi ile çevre arasındaki etkileşimden kaynaklanan ve genellikle kişinin fizyolojik ve psikolojik sağlık yapısını etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir. Başka bir ifadeyle stres, dış çevre etkisinin organizmaya olumsuz bir yansımasıdır (Aytürk, 2010: 332).

Gerilim, baskı, zorlanma ve sıkıntıya düşme gibi sözcüklerle tanımlanabilen stres; bütün fizyolojik ve patolojik etmenlerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki, olarak da ifade edilmektedir (Can, 1992: 278).

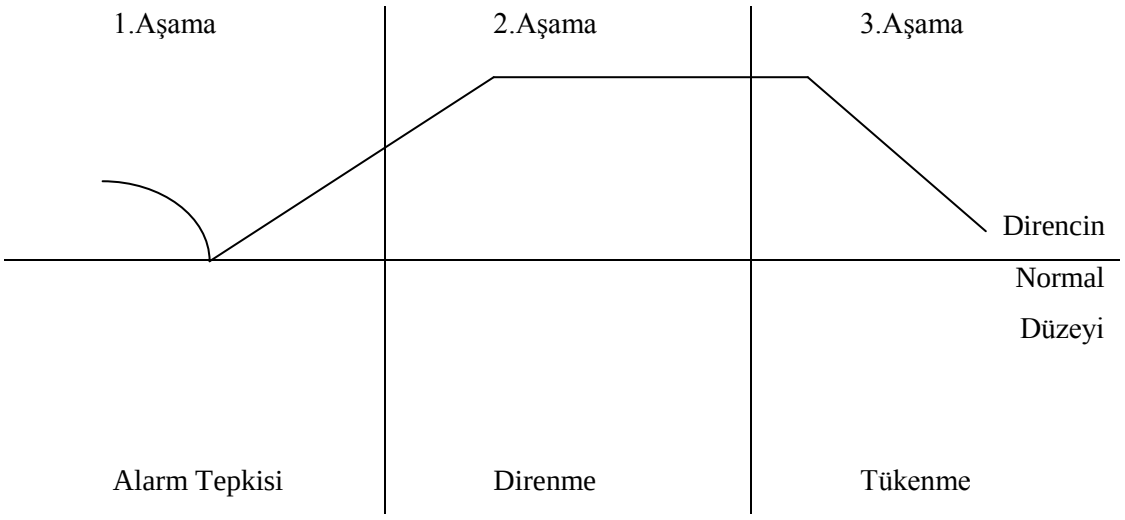
Stres, içeriden ya da dışarıdan gelen ve kişinin mevcut dengesini ya da duygusal, bilişsel, toplumsal işleyişini bozma eğilimi gösteren ve bozulan bu dengeyi yeniden kurmaya yönelik yeni davranışlara zorlayan, gerçek ya da algılanan uyarıcılara verdiği fiziksel, ruhsal ve bilişsel tepkiler olarak tanımlanabilir. Buna göre stres, genellikle olumsuz bir yaşantı olarak değerlendirilse de evlilik, yeni bir işe girme ve okula başlama gibi olumlu yaşantılardan da kaynaklanabilir (Can ve diğerleri, 2006: 237).

Gerçekte stres iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi, insanın ya da başka bir organizmanın tehlike içinde bulunduğu etkenler ve koşullara göre dengesinin bozulduğu bir durumu ifade etmektedir. Bireyin fizyolojik, biyokimyasal ve psikolojik stres tepkileri bu kapsamda düşünülmektedir. İkinci anlamda ise stres, organizmanın dengesini bozabilecek tüm etkenleri (stresör) kapsayacak genişliktedir. Burada fiziksel (travma, sıcak, soğuk, vb.) ve psikolojik

(duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, iş sorunları, vb.) içerikli tüm etmenler anlatılmak istenmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 291).

Stres kişinin içsel deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Genel Uyum Sendromu, stres sürecini ve sonuçlarını açıklamak üzere Selye (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Bu sendrom, temelde stresin fiziksel etkilerini açığa çıkarmak amacını taşısa da, davranışsal ve psikolojik etkilerini incelemek için de kullanılabilmektedir. Selye, bir kişinin strese verdiği tepkileri alarm, direnç ve tükenme olmak üzere, birbirinden bağımsız üç aşamada incelemiştir (Can ve diğerleri, 2006: 239).

Şekil 1: Selye'nin Genel Uyum Sendromu



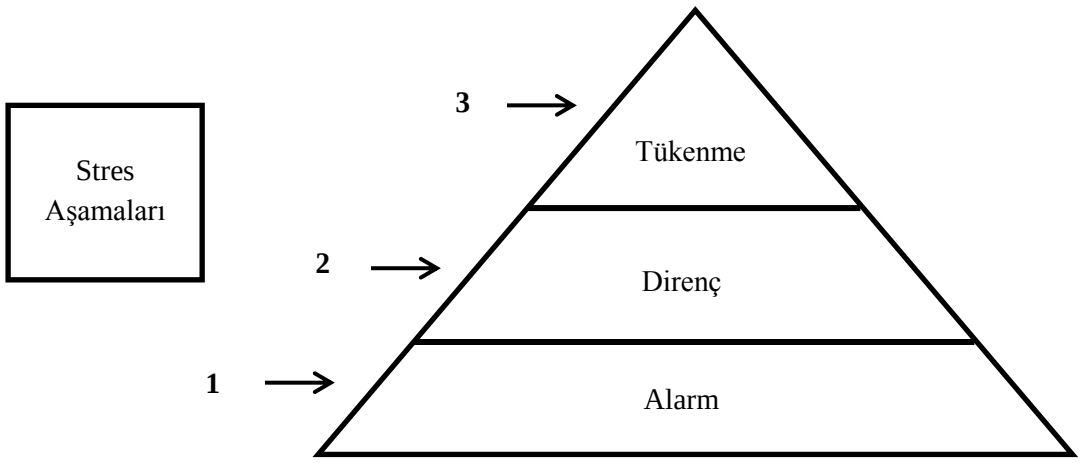
Kaynak: Yates, 1989: 89.

İnsan vücudu, aynı anda uyarıcı tepkiler yapan sempatik sinir sistemi ile yatıştırıcı etkiler yapan para-sempatik sinir sistemi gibi birbirine zıt iki farklı sistemin bir arada bulunduğu merkezi sinir sistemine sahiptir. Bulunduğu ortamdan uyarıcı etkiler alan insan, sempatik sinir sisteminin etkisiyle korku, öfke, endişe, neşe gibi duygusal heyecanlar yaşayarak strese girer ve bununla mücadele etmek ve kaçmak için tetikte olur. Böylelikle merkezi sinir sistemine sempatik sinir sistemi egemen olur. İnsan stres koşullarını yaşamaktadır. Beyin tarafından algılanan

çevresel etmenlerle, beyinin harekete geçirici hipotalamus kısmı, hipofiz bezi ile böbrek üstü bezlerini çalıştırarak kana Acth, Adrenalin ve Noradrenalin gibi hormonlar salgılar, damardaki kan akışını ve organlardaki kanlanmayı artırıcı etkiler yapar. Kalp daha hızlı kan pompalamak için atışlarını arttırır. Böylece stres altına giren bir kimse tüm vücudu ile mücadele etme veya gerilim oluşturan ortamdan kaçma yönünde harekete geçecektir. Bu esnada para-sempatik sinir sistemi, stres etkisi altında kalan ve tepki gösteren insan vücudunda daha az etkindir. Her stresli ortamda, yorulmuş ve yıpranmış vücudun gevşemeye ve dinlenmeye ihtiyacı vardır. Aksi takdirde insanın bu stresli ortamda uzun süre çalışması ve direnç göstermesi olanaksızdır. Bu nedenle, para-sempatik sinir sistemi devreye girerek stresin etkisiyle oluşmuş sempatik sistemin etkisini kaldırır, vücudun enerji toplamasını ve yorgunluğunu atarak daha aktif biçimde mücadelesine devam edebilmesini sağlar (Eren, 2001: 291-292).

Stres üç dönemli bir süreç olarak ortaya çıkar. İlk dönem alarm tepkisi adını alır. Eğer stres veren uyarıcı ortam devam ederse ikinci dönem ortaya çıkar. Bu döneme direnç aşaması adı verilir. Üçüncü ve son basamak ise tükenme aşaması olarak adlandırılır (Raber ve Dyck, 1993: 11).

Şekil 2: Stres Aşamaları



Kaynak: Raber ve Dyck, 1993: 11.

Alarm aşamasında, gerilim kaynaklarının etkisiyle bireyin zaman içinde alarma geçtiği, stresin etkisine belirli bir süre direndiği ancak zaman içinde bu

direncinin kırılarak tükendiği göze çarpmaktadır. Birey normal direnç düzeyindeki stres etkilerine dayanım göstermektedir. Ancak, stresi oluşturan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üstüne çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretlerini vermeye başlar, buna streste alarm aşaması denir (Eren, 2001: 303). Organizma bu dönemde şoka ve kontrşoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer, kalp duracakmış gibi olur, eli ayağı çözülür. Hemen ardından kontrşok dönemi gelir. Organizma bu durumla başa çıkabilmek için aktif fizyolojik girişimlerde bulunur (Baltaş ve Baltaş 1992:26). Bu fizyolojik girişimlerden bazıları şunlardır. Solunum sayısı artarak bedene daha çok oksijen sağlanır. Kan basıncı yükselir, her bölgeye daha çok kan gider. Kaslar daha gergin hale gelir. Gözbebekleri büyür, ışığı daha fazla algılayarak uyanık olma sağlanır. Beş duyu uyanık hale gelir, dış algı artar, herhangi bir dış tehlikeden haberdar olmak için bu mutlaka gereklidir. Bu dönemde otonom sinir sistemi gayet faal bir duruma geçer ve salgı bezlerini uyararak, kana bol miktarda adrenalin ve onun etkisi altında ortaya çıkan diğer biyokimyasal maddeleri pompalar. Salgıların etkisi altında vücut alarm konumuna geçer ve ortaya çıkacak acil durumlarla uğraşmaya hazırlanır (Tutar 2007: 195).

Direnç aşamasında, organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırır. Stresli ortama bir tür uyum sağlar ve kandaki biyokimyasal maddeleri geri çeker. Organizma sanki normal koşullar altında işliyormuş izlenimini verir. Ancak, organizma yorulmaktadır ve içten içe direncini kaybetmektedir (Tutar 2007:192). Bu evre kendini endişe, yorgunluk ve tansiyon şeklinde gösterir. Bu aşamada kişi strese karşı koymaya çalışmaktadır. Heyecanın nedeni ortadan kalkınca stres tepkisi sönmeye başlar. Sempatik sistemin etkisi azalır ve parasempatik sinir sistemi harekete geçer. Strese karşı koymaya çalışmanın da bir takım bedelleri vardır: kazalar, karar vermede zayıflık ve bir takım sağlık sorunları gibi. Bu aşamayı etkili bir biçimde kontrol edemeyen kişi bir sonraki aşamaya geçecektir (Can ve diğerleri, 2006: 240).

Gerilim kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı sürece hatta artış gösterdikleri durumlarda bireyin aşırı gayretleri kırılacak ve davranışlarında

ciddi derecede sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı tükenme aşamasına girecektir (Eren, 2001: 303). Beden artık stresin baskısına dayanamaz, direncini kaybeder ve ilk alarm durumundaki belirtiler geri döner. Hastalıklar ortaya çıkmaya başlar ve bazıları ölümle sonuçlanabilir. Stres verici olay çok ciddi ise ve uzun sürerse, organizma için tükenme aşamasına gelinir (Tutar 2007:192). Dr. Freurenberger tarafından Burnout Syndrome (Tükenmişlik Sendromu) olarak adlandırılan bu aşamada, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik, engellenmişlik, güceniklik, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı en çok gözlemlenen davranış ve duygu bozukluğudur. Bedende ise, uykusuzluk, canlılığı kaybetme, baş ağrısı, ciddi göğüs ağrıları ve genel sağlıkla ilgili belirsiz şikayetler baş gösterebilir (Baltaş ve Baltaş 1992: 75).

Birey üzerinde bu kadar olumsuz etkilere neden olabilen stres faktörleri son derece önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çalışanlar ve yöneticiler çok rekabetli, değişken, belirsizlik ve muğlaklığın hakim olduğu iş ortamlarında çalışmaktadırlar. Özellikle stres oluşturan faktörler yönetici ve çalışanların kontrol altına alamayacakları niteliktedir. Bu faktörler yakın ve genel çevre koşullarından kaynaklanmakta ise, yönetici ve çalışanlar bu ortamlara özveri ve uyum göstermekte çok zorlanmaktadırlar. Kendi plan ve programlarını düşündükleri gibi gerçekleştiremeyen ve dış koşulların zorlamasıyla değiştirmek zorunda kalan insanlar büyük stres ya da gerilim yaşamaktadırlar (Eren, 2001: 292-293).

Baltaş, bu yüzyılın başlarında Meyer adlı bir psikiyatrın, hastalıklarla insanların hayat değişiklikleri arasındaki ilişkiyi incelemek için hayat kartını geliştirdiğini ve her hastaya hayatındaki önemli fizik hastalıkları, ruhsal problemler, önemli olayları, hayal kırıklıklarını ve üzüntüleri hakkında sorular sorduğunu belirtmektedir. 1962 yılında Psikiyatr Thomas Holmes ve Psikolog Richard Rahe, Meyer'in başlattığı araştırmayı sürdürmüşler ve bir hastalık öncesinde, birçok kimsenin hayatında bazı değişiklikler olduğunu gözlemlemişler, bu ilişkiyi hassas bir şekilde ölçmeye çalışmışlar ve stres nedeni olan 43 tane sosyal stres olayını belirleyerek, her olayın ortalama ağırlığını tespit etmişlerdir. Seçilen hayat

olaylarının tek ortak noktası, kişinin süregiden günlük hayat düzeninde değişiklik yapmalarıdır. Daha sonra yapılan bir başka araştırmayla kişinin süregiden günlük hayat düzeninde değişiklik yapan, küçük ve büyük bir uyum yapmayı gerektiren her bir olayın ortalama ağırlığı tespit edilmiştir. Her olayın sebep olduğu stresin şiddeti, olayın yol açtığı değişikliğe uyum sağlama güçlüğü ile orantılıdır. Stresi sadece olumsuz olay ve durumlarda aramamak gerekir. Evlilik bu ölçekte 100 üzerinden 50, tatil 13 ağırlıklı puan almıştır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 67-68).

Tablo 1: Sosyal Uyumu Ölçme Listesi

Yaşama Bağlı Değişkenler	**Ağırlık**
1. Eşin ölümü	100
2. Boşanma	73
3. Eslerin ayrı yasaması	65
4. Tutuklanma	63
5. Aile üyelerinden birisinin ölümü	63
6. Bireysel rahatsızlık veya hastalık	53
7. Evlenme	50
8. İşten atılma	47
9. Eş ile barışma	45
10. Emekli olma	45
11. Aile bireylerinin sağlığının bozulması	44
12. Hamilelik	40
13. Cinsel Problemler	39
14. Aileye yeni bir bireyin dahil olması	39
15. İş hayatındaki değişim sürecine uyum	39
16. Ekonomik durumun değişmesi	38
17. Yakın arkadaşlardan birisinin ölümü	37
18. İşyerinde bölüm değişikliği	29
19. Aile içi huzursuzluk ve eşle anlaşamama	35
20. Büyük miktarda borçlanma (Ev, Araba vb.)	31
21. İpotek mala el konulması, icra	30
22. İş sorumluluklarındaki değişiklikler, terfi, statü kaybı	29
23. Kız veya erkek çocuğun evden ayrılması	29

24. Polis veya Devletle ilgili problemler	29	
25. Önemli bir kişisel başarı		28
26. Kadının iş hayatına atılması veya işten ayrılması	26	
27. Okula başlama veya bitirme	26	
28. Yasama şartlarında büyük değişiklik		25
29. Kişisel alışkanlıklarda değişiklikler	24	
30. Yöneticiyle ilgili sorunlar	23	
31. İş şartları ve iş saatleri değişmesi		20
32. Başka bir yere taşınmak		20
33. Yeni bir okula başlamak		20
34. Alışılmış tipinizdeki büyük değişiklik		19
35. Dini alışkanlıklardaki önemli değişiklik		19
36. Sosyal faaliyetlerdeki değişiklik		18
37. Küçük borçlanmalar. (Beyaz eşya vb.)		17
38. Uyku alışkanlığındaki önemli değişim		16
39. Aile bireylerinin bir araya gelme sıklığındaki değişiklik		15
40. Yeme alışkanlığındaki önemli değişiklik		15
41. Tatil		13
42. Yılbaşı		12
43. Yasalara karşı işlenmiş küçük suçlar		11

Kaynak: Baltaş ve Baltaş, 1998: 70-72.

Yöneticiler, uyum ölçeği hakkındaki birkaç hususa dikkat etmelidir. İlk olarak, ölçeğin sadece dörtte biri kadar kısmı iş stresiyle alakalıdır. İkincisi ölçek, kişilerin stresle başa çıkma kapasitelerini dikkate almamaktadır. Bunlara rağmen strese neden olan hayattaki bu değişiklikler akla yatkındır (Ivancevich ve diğerleri,1983: 594). Holmes ve Rahe'nin ölçek değerlerinin evrensel olduğu ileri sürülemez. Ağırlıklı puanların hesaplanmasında Amerikan toplumunun yaşama tarzı ve kültür özellikleri esas alınmıştır. Muhakkak ki, kişilerin kültür ve kişilik özellikleri çerçevesinde, bu hayat olayları karşısındaki tavırları bazı farklılıklar gösterecektir. Burada önemli olan, hızı hiç durmaksızın artacak olan değişim sürecinin ve karşılaşılan hayat olaylarının bütün insanlarda belirli ölçülerde tepkiye yol açmasıdır (Eroğlu, 2009: 486).

Yukarıdaki unsurların hepsinin strese sebep olduğuna inanmamız gerekiyorsa, o zaman stresten kaçmak için hiç yaşamamak gerekir. Değişiklikler önemlidir, ama illa ki stres yapmaları şart değildir. Öyle olsaydı bunları yaşayanların eşit derecede stres altına girmesi gerekirdi. Görünürde stres yapan bir olayı nasıl algıladığınız çok önemlidir. Bazı kültürlerde ölüm, yalnızca başka bir yaşama geçiş olarak görülür. Ölüm, olağandışı bir deneyim, bir geçiş olarak düşünülür. Bu kültürlerde stres, ölüm karşısında gösterilecek en son tepkidir (Klarreich, 1999: 30). Meydana gelen olay ve ya durumların tetiklediği stres miktarı, birey tarafından nasıl algılandığına bağlı olarak kişiden kişiye değişmektedir (Palmer ve Cooper, 2010:29).

Stres oluşturan bu faktörler başlıca üç grupta toplanabilir. Bunlar; bireyin kendisiyle ilgili stres kaynakları, bireyin iş çevresinden kaynaklanan örgütsel stres faktörleri ve genel çevre ortamından kaynaklanan stres faktörleridir (Eren, 2001:293). Bu çalışmanın temel araştırma konusu örgütsel stres faktörleri, ayrıntılı olarak aşağıda açıklanmaktadır.

1.2. ÖRGÜTSEL STRES FAKTÖRLERİ

Çalışma hayatına giren birey, iş üretiminin yanı sıra örgüt içinde diğer insanlarla ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışmakta ve örgüt içindeki çeşitli guruplara dahil olmaktadır. Bu süreçlerde iş görenin güçlü ve yoğun bir uyum çabası içine girmesine neden olmaktadır. Kısacası, iş ortamında belirli rol ve görevleri yerine getiren bireyler örgüt ortamından kaynaklanan "örgütsel stres" ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu kavram "iş stresi" veya "mesleki stres" olarak da adlandırılmaktadır (Pehlivan, 1995: 11).

Kişinin sahip olduğu iş, onun toplumsal statüsünü, hayattan aldığı doyumu, ailesine sağladığı imkanları ve hayattan aldığı zevki belirler. Yüzyılın başında Freud: "İnsanın sağlığını koruyan iki faktör vardır, işini sevmesi ve hayatı sevmesi" demiştir. Selye ise streslerle başa çıkabilme reçetesini: "stresten kurtulmak için görevinizi en iyi şekilde yapın" şeklinde açıklamıştır. Dünya düşünce tarihini

etkileyen bu iki bilim adamının işaret ettiği gibi iş hayatı ve sağladığı doyum, bireyin beden ve akıl sağlığıyla doğrudan ilişkilidir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 74).

Çalışma hayatında ortaya çıkan stres faktörleri; teknolojinin katkısı nedeniyle çalışma hayatındaki tekno-stres oluşumu, gelir yetersizliği, aşırı iş yükü, adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme, eşitsizlik, keyfi veya belirsiz politikalar, aşırı idealist iş tanımları, merkezilik, kararlara katılımda yetersizlik, temsil sorumluluklarında güçlük, sınırlı gelişme imkanları, ayrımcılık, zorlu yarışma vb. faktörler olarak değerlendirilebilir (Aytaç, 2008: 13).

Cooper ve Marshall, örgütsel stresin nedenleri üzerine yaptıkları çalışmada, organizasyonların beş temel stres kaynağı olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar (Gordon, 1994: 311):

- İşin niteliği ve rol belirsizliği
- Bireyler arasındaki ilişkiler
- Kariyer gelişimi
- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü ve iklimi

Yates'e(1989) göre örgütsel stres faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İşle ilişkili faktörler: can sıkıntısı, yetersiz fiziksel şartlar, zaman darlığı ve iş yetiştirme telaşı, aşırı iş yükü, bilgi yığılması, iş akışı ve teknik sorunlar,
- Organizasyonda oynanan rol: çelişkili görevler, görevdeki belirsizlik, kişilere karşı sorumluluk, bölgesel sınırlar,
- Mesleki kariyer: yetersiz terfi, hızlı terfi, iş güvensizliği, hırs, başarı,
- İşteki ilişkiler: akranlarla, astlarla ve üstlerle zayıf ilişkiler, alt kademeden gelen tehditler,
- Organizasyon yapısı: kararlara katılamama, bürokratik engeller, uyum için yapılan baskılar, üst kademenin ilgisizliği.

Ivancevich, Donnellyve Gibson'a (1983: 584-589) göre örgütsel stres faktörleri aşağıdaki faktörlerden oluşmaktadır:

- Fiziksel: ışık, gürültü ve sıcaklık
- İşten kaynaklanan: rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı iş yükü, sorumluluklar, değişim ve zaman baskısı
- Grup: normlar, bağlılık eksikliği, destek eksikliği
- Örgütsel yapı: bürokrasi, yetersiz yönetici desteği, liderin tavrı
- Kariyer: ilk, orta ve emeklilik dönemi

Luthans'a (1992: 404) göre örgütsel stres faktörleri ise:

- Örgütsel politikalar: haksız performans değerlendirme, ücret eşitsizlikleri, sert kurallar, vardiyalı çalışma, belirsiz işlemler ve iş tanımları, sık sık yer değiştirme – rotasyon.
- Örgütsel yapı: çalışanlar arasındaki çatışma, departmaların dayanışması, yüksek derecede uzmanlaşma, bürokratik kurallar, ilerleme olanağının eksikliği, merkezi karar alma ve kararlara katılım eksikliği.
- Çalışma koşulları: kalabalık çalışma ortamı ve gürültü, sıcak ve ya soğuk ortam, zehirli kimyasallar, hava kirliliği ve koku, tehlikeli ve güvenli olmayan çalışma şartları, yetersiz aydınlatma.
- Örgütsel süreçler: zayıf iletişim, performans değerlendirmedeki zayıf geribildirim, belirsiz ve çelişkili amaçlar, performans değerlendirmedeki yanlışlıklar, yetersiz bilgilendirme ve sıkı kontroldür.

Saldamlı (2000: 292) stres faktörlerini beş boyutta incelemiştir:

- Yapılan iş ile doğrudan ilgili stres faktörleri.
- Organizasyonda oynanan rol (somut görev) ile ilgili stres kaynakları.
- Mesleki gelişme (Kariyer) ile ilgili stres kaynakları.
- İş yerindeki ilişkiler ile ilgili stres kaynakları.
- Örgüt yapısı ve iklimi ile ilgili stres kaynakları.

Go, Monachello ve Baum (1996: 147) Amerika'daki işgücünün başlıca altı stres faktöründen etkilendiğini belirtmişlerdir. Bunlar:

- Zaman baskısı: önceden belirlenmiş çalışma alanı, çok ağır iş yükü (özellikle belirlenmiş tarihlere sıkıştırılmış).
- Çatışma: kişilerarası çatışma, rol çatışması, değer çatışması.
- Yetenek eksikliği
- Değişime ve bilinmeyene karşı duyulan korku
- İşin kendi doğal yapısı
- Örgütsel yapı

Schafer'e (1987) göre örgütsel stres kaynakları şöyle sıralanmaktadır (Akt. Pehlivan, 1995: 15-43):

- Örgütsel politikalar: adaletsiz veya yetersiz performans değerlendirme, adaletsiz ödeme, keyfi ve belirsiz politikalar, işin dönerli olarak verilmesi, idealist iş tanımları.
- Örgütsel yapı: merkezlilik, karara katılmada yetersizlik, gelişme veya ilerleme fırsatının azlığı, aşırı biçimsellik, emeğin bölünmesi ve aşırı uzmanlaşma, örgütün ve birimlerin birbirine bağımlılığı.
- Örgütsel süreç: zayıf iletişim, performansa ilişkin dönüt eksikliği veya zayıflığı, amaçların belirsizliği veya çatışması, yetiştirme programları.

Schafer'e (1987) göre iş gerekleri ve rol özelliklerine ilişkin stres kaynakları şöyle sıralanmaktadır (Akt. Pehlivan, 1995: 15-43):

- Çalışma koşulları: kalabalık, gizliliğin korunamayışı, mekan düzenlemesinin kötü oluşu, zehirli kimyasal maddelerin varlığı.
- İş koşulları: güvenlik tehlikesi, hava kirliliği ve radyasyon.
- Kişilerarası ilişkiler: adaletsiz veya saygısız deneticiler, kabul ve tanınma yoksunluğu, güven yoksunluğu, yarışma (Rekabet), temsil sorumluluklarında güçlük, gruplar arası ve grup içi çatışmalar.

- İş gerekleri: tekrarlı çalışma, zaman baskısı ve iş teslimatı, beceri gereğinin azlığı, başka kişilerden sorumlu olma, eksik veya fazla istihdam.
- Rol özellikleri: rol çatışması, rol belirsizliği, rolün az veya fazla oluşu, rol ve statü uyumsuzluğu.

Palmer, Cooper ve Thomas, Çalışanları etkileyen örgütsel stres faktörlerini İhtiyaçlar, kontrol, yönetici ya da sosyal destek eksikliği, rol ve değişim olarak açıklamışlardır (Palmer ve Cooper, 2010:155).

Tosi, Rizzo ve Caroll çalışmalarında örgütsel stres faktörlerini: İşin kendisinden kaynaklanan, rolden kaynaklanan, kararlara katılım, sorumluluk ve örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri olarak beş boyutta ele almıştır (Tosi ve diğerleri, 1990: 348-354).

Aydın(2004: 56-58), örgütsel stres faktörlerini beş boyutta ele almıştır:

- Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri: Yetersiz maaş veya ücret dengesizliği, yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk, sık sık işletme içinde yer değiştirme, görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması, birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak, performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik, aşırı disiplinli çalışma ortamı.
- Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri: Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma, karar verme için yeterli yetkiye sahip olmama, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu, kararlara katılamama, görev dağılımındaki adaletsizlik.
- İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri: Sıcak veya soğuk çalışma ortamı, çok gürültülü çalışma ortamı, ışıklandırma yetersizliği, araç-gereç eksikliği, işte tehlikenin varlığı.
- İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri: İş yerine ulaşımda zorluklar, işlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı, çalışma saatlerinde belirsizlik, işin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu, yaptığınız işin aşırı monoton oluşu, aşırı iş

yükü, müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu, vardiyalı çalışma düzeni, bürokratik engeller.

- Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri: ast-üst ilişkilerindeki sorunlar, çalışanlar arasında aşırı rekabet, çalışanlar arasındaki çatışma, iş arkadaşlarının düşmanca davranması, hak edilen sevgi ve takdir görememe, iş arkadaşlarından e yöneticilerden destek alamama, iş yerinde dedikodunun yaygın oluşu, iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama.

1.2.1. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri

İşyerindeki çalışma düzeni, üretim organizasyonu, işyerindeki çalışma sistemi; ergonomik yapısı, işgören-makine uyumu, çalışma süreleri, dinlenme süreleri, vardiyalı çalışma durumu gibi faktörler iş kazalarının meydana gelmesinde büyük etkiye sahiptir (Camkurt, 2007: 105). İşin stresli olması, işin yapılış şekli veya o işin yapısıyla ilgilidir. Özellikle mavi yakalı işçiler, işin yapılış şekli nedeniyle büyük bir stres altında çalışırlar (Özkalp ve Kırel, 2003: 189). İşin yapısıyla ilgili stres faktörlerini şöyle sıralayabiliriz.

1.2.1.1. Yapılan İşin Niteliği

Bireylerin her gün yapmakta oldukları işin kendisi, önemli stres kaynaklarından birisidir. Bazı işler, diğerlerine oranla çok daha zordur. Mesela, bir polis memuru olmak, tahmin edebileceğinizden çok daha fazla, ölüm tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceğiniz anlamına gelir. Şuanda ABD'de en stresli işlerden biri olarak gösterilmektedir. Sekreterlik, en stresli meslekler sıralamasında ilk on meslek arasında yerini alır. Bunu hava trafik kontrolü ve pilot meslekleri takip eder. Diğer bir taraftan, çocuk bakımı ve ev işlerinin eşit olarak paylaşıldığı birkaç hane hala varsa da, çalışan anne olmak, stres düzeyini önemli bir şekilde arttırmakta ve çalışan anneleri stres sıralamasında yukarılara taşımaktadır (Sims, 2002: 115).

1.2.1.2. Vardiyalı Çalışma

İş hayatındaki vardiyalı çalışma düzeni, mal ve hizmetlerin üretiminin kesintiye uğramaması bakımından öngörülmüş ve uzun yıllar her toplumda uygulanmakta olan bir nöbetleşe çalışma sistemidir. Üretimin devamlı olması gereken endüstri kolları (madencilik, çelik ve petro- kimya sanayi vb.) ile devamlı hizmet vermesi gereken iş kollarında (ulaşım, posta ve sağlık hizmetleri vb.) vardiyalı çalışma düzeni kaçınılmazdır. Fakat çalışma zamanının günün farklı vakitlerinde düzenlenmesi hem çalışma hem de dinlenme saatlerini devamlı olarak değiştirmektedir (Eroğlu, 2009: 489). Bu çalışma biçimi, çalışanın normal biyolojik, psikolojik ve sosyal yaşama kalıbını ciddi biçimde bozar. Vardiya çalışması bedenin normal biyolojik ritmi ile çeliştiği için kronik yorgunluğa ve bireyin aile ve sosyal hayatının yıkılmasına sebep olur. Uyku düzenini, süresini ve kalitesini de etkileyerek kişinin sürekli yorgun, huzursuz, sinirli ve gergin hissetmesine sebep olur (Baltaş ve Baltaş, 1992: 80-83).

1.2.1.3. Zaman Baskısı

Bazı işlerin kesin zaman sınırlarına sahip olması, yaşamın takvim ve saatle sınırlı olması iş yaşamında çok önemli bir stres kaynağıdır. Günlük işini bitirmek isteyen memur, toplantılara yetişmek isteyen yönetici, sınava hazırlanan öğrenci akıp giden zamanla çabaları arasındaki çatışmayı yaşamaktadır. Zaman baskısı genelde yönetimle ilgili faaliyetlerde daha yoğun hissedilir. İşi yetiştirme zorunluluğunda olmak gerginlik oluşturur. Üzerinde bu kadar yoğun zaman baskısı olan yönetici, doğal olarak hayatını denetleyenin kendisi mi yoksa saat veya takvim mi olduğu konusunda şüpheye kapılabilir (Özkalp ve Kırel, 2003: 190). Yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında hiç kuskusuz "zaman darlığı" gelmektedir. Vergi dairesinde çalışanlar, muhasebeciler, bankacılar ve öğretmenler yılın belli zamanlarında, kesin bir tarihte bitmesi gereken yoğun bir iş yükü ile karşı karşıya kalırlar (Aydın, 2008, s. 54). Bu durum, kişilerin özel durumlarına ve sorumluluklarını algılayışlarına göre önemli bir stres kaynağı oluşturur. Gazeteciler

ise sadece yılın belirli dönemlerinde değil, günlük olarak bu baskıyı hissederler (Baltaş ve Baltaş, 1992: 88).

1.2.1.4. İş Yükü

İş yükü, niceliksel ve niteliksel olarak iki şekilde olabilir. Niceliksel iş yükü, kişiden yapılması istenen çok farklı işlerin olması ya da işini yapacak zaman diliminin çok yetersiz olması; niteliksel iş yükü, işin gerçekleştirilmesi için kişinin yeteneklerinin yetersiz olması olarak açıklanmıştır (Ivancevich ve diğerleri, 1983: 589). Ya kişinin yapacağı iş miktarı çoktur veya iş, kişinin gücünü aşacak kadar zordur. Her iki durumda da bireyin ruh ve beden sağlığının bozulması kaçınılmazdır. Özellikle, özel sektörde çalışanlar ağır bir iş baskısı altındadırlar ve yine birçok kuruluşta çalışanlar iradeleri dışında fazla mesaiye zorlanmaktadırlar. Bu durum onların ailelerine ayırdıkları zamanın azalmasına, kendilerine dinlenmek ve hobileri için ayırdıkları zamanın daralmasına ve kişilerin çalışan bir makineye dönmelerine sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 88).

1.2.1.5. Monotonluk

Günümüzün iş hayatında giderek gelişen otomosyon, çalışanı makineye bağımlı hale getirmekte ve monotonluğu arttırmaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı meydana getirmektedir. İşin sıkıcı olması, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu yapılan çalışmalarla doğrulanmıştır (Tutar, 2007: 240).

Yapılan işin monoton olması ve bireyin kendini işin süreçlerine dahil edememesi, bireyde işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum onun için önemli bir stres kaynağıdır. Monotonluğun insan üzerinde etkisi umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, stres, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklardır. Bunlardan bazıları, hemen her insanda gözlenen basit davranış bozuklukları olmakla birlikte, bazıları tıbbi tedavi gerektiren ağır patolojik durumlardır (Özkalp, 1982: 18).

1.2.1.6. Tehlikeli Çalışma Ortamı

İş hayatında strese yol açan durumlar arasında önemli etkenlerden biri de, iş yaparken işgörenlerin maruz kalabilecekleri tehlikelerdir. Normal olarak, bir kısım iş kollarında tehlike unsuru ya mevcut değildir, ya da asgari düzeydedir. Bazı iş kollarında ise iş kazası olma ihtimali nispeten yüksektir. Madencilik, metalürji, inşaat, havacılık, denizcilik, enerji ve nükleer santraller gibi iş kollarında çalışanların ruh ve beden sağlıkları bakımından tehlike unsuru taşıyan her faktör potansiyel bir stres faktörüdür. Buna göre, düşme, yaralanma, zehirlenme, radyasyona maruz kalma ve hatta ölüm gibi durumların ihtimal dahilinde olması bile işgörenleri gerilim ve tedirginlik içerisine sokar (Eroğlu, 2009: 490). Tehlikeli durumların söz konusu olduğu işlerde çalışan kişiler, devamlı bir korku ve gerilim içerisinde oldukları için bütün ilgi ve dikkatlerini işe yöneltmek zorundadırlar. Çalışanların, iş yaparken her an aşırı dikkatli olmaları, işe karşı bıkkınlık ve kişi üzerinde yorgunluk meydana getirir (Özkalp ve Kırel, 2003: 190).

1.2.1.7. İşin Sürekli Göz Önünde Yapılma Zorunluğu

İşin sürekli göz önünde yapılması zorunluluğu çalışan açısından önemli stres kaynaklarındandır. Kişi hata yapma korkusuyla daha fazla stres olacak ve bu durumun verdiği heyecan ve endişeyle normalde yapmayacağı hataları yapabilecektir (Baytar, 2010: 31).

1.2.1.8. Müşteri Memnuniyetsizliği ve Şikayet Edilme Korkusu

Bu stres verici faktör, hemen hemen her sektörde ve meslekte çalışanlar tarafından duyulan veya özellikle yöneticiler tarafından varlığı hissettirilen bir duygudur. Yapılan işin standardını korumak veya pazarlama dünyasının en önemli unsuru olan müşteri memnuniyetsizliğine neden olmamak için bu his birçok iş kolunda çalışanlara hissettirilmeye çalışılabilir. Böyle bir olgu, o iş ortamında olmasa bile kişinin karakteristik özelliği sebebiyle kişi şikayet edilme korkusunu yaşayabilir.

Bu endişe ve korkuların varlığı hatta yoğunluğu çalışanın yoğun stres altında çalışmasına sebep olacaktır (Baytar, 2010: 32).

1.2.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerini, kariyer, kararlara katılım, örgüt içi iletişim zayıflığı, bürokratik engeller, yeteneklerin işin gereklerine uygun olmaması ve görev dağılımı oluşturmaktadır.

1.2.2.1. Kariyer

Çalışanların işyerinde yükselememeleri ve değişik biçimlerde engellenmelerin olması iş stresini oluşturan temel faktörler arasında yer alır. Kişi yeteneklerini yeteri kadar kullanamadığında, yaptığı işi kapasitesinin altındaysa, bireyde yükselememekten ve engellenmekten dolayı bir gerilim meydana gelecektir. İşyerinde yükselmesi engellenen ya da yükselme olanağı kısıtlı olan bireyde işe karşı bıkkınlık, isteksizlik ve moral bozukluğu meydana gelebilir (Özkalp ve Kırel, 2003: 191).

Örgütte bir kariyer geliştirme programının oluşturulması, hem örgüt, hem de işgören açısından yarar sağlar. İşgören açısından kariyer geliştirme, işgörenin kendi geleceğini ve kariyerini planlamasına olanak sağlar. Bu durum aynı zamanda işgörenin işe karşı motivasyonunu arttırır. Örgüt açısından işgören tatmininin ve örgüte bağlılığının arttırılması, işgörenlerin kariyer hedef ve planlarının daha gerçekçi hazırlanmasını ve işgörenlerin becerilerinin zenginleştirilmesine yararı olur (Can, 1992:331).

1.2.2.2. Kararlara Katılım

İşinizi ilgilendiren kararların alınmasına yeterince katılamamanız, işin doğurduğu gerilim kaynaklarından birisidir. İşi yürütme biçimimizi etkileyebilecek karar verme mekanizmasında sözümüzün geçmesi hepimizin hoşuna gider. Çoğu zaman bizi etkilemeyecek kararlara katılma isteği duymayabiliriz. (Yates, 1989: 66). Özellikle çalışanları etkileyen kararlarla ilgili olarak çalışanların fikrinin hiç sorulmadığı durumlarda herkes stres yaşayacak, böylece üretim düşecektir. Çalışanın bilgisi, görgüsü ve istekleri örgütsel karar sürecinden ayrı tutulursa katılım azlığı oluşur. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır (Aytaç, 2008: 11). Kararlara katılımın olmaması veya önemli kararlara katılma düzeyinin düşük oluşu, iş tatminsizliğine, öz güvenin azlığına, yüksek oranda iş devamsızlığına ve işgörenler arasında önemli bilgilerin akışında azalmaya neden olmaktadır (Ivancevich ve diğerleri,1983: 587).

1.2.2.3. Örgüt İçi İletişim Zayıflığı

İletişim içerisinde olan ve birbirlerini etkileyen birey, grup ve örgütlerin farklı görüşlere sahip olmaları; iletişim ve etkileşim sürecinde çatışmalara neden olarak stres yaratır. Her örgüt ve iş yerinde gözükmesi muhtemel olan çeşitli seviyelerdeki çatışmalar kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişiler üzerinde bir baskı unsuru olmaktadır (Eroğlu, 2006: 456).

Konaklama işletmelerinde yönetim pozisyonları dışındaki diğer görevler, özellikle müşteriyle yüz yüze olan görevler, yüksek derecede insan etkileşimini gerektirir. Bu işlerde, kişilerarası beceriler, iyi müşteri ilişkilerinin gelişimi ve örgütsel başarının artırılması için kritik öneme sahiptir. Yüz yüze iletişimde bulunan çalışanlar iyi bir iletişim yeteneğine sahip değilse ya da bunun eğitimini almamışsa bu durum, çalışanların stres düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Go ve diğerleri, 1996: 149).

1.2.2.4. Yeteneklerin İşin Gereklerine Uygun Olmaması

İşgörenler her zaman kendi yeterlik ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışma olanağı bulamazlar. Bu durum, işgörenlerin işi kendilerine, kendilerini de işe uygun bulmamalarına neden olur. İşi ile özdeşleşemeyen işgörenler sürekli olarak başka bir işe geçmenin arayışı içine girerler. Bu durum, işgörenlerin işlerine ilişkin doyumlarını ve verimliliklerini azaltıcı bir etken olduğu gibi önemli stres kaynaklarından biridir (Pehlivan, 1995: 34).

1.2.2.5. Bürokratik Engeller

Her büyüklükteki kuruluşta, sadece o kuralı koyanın anladığı on binlerce kural, politika ve işlem vardır. Belli bir işlemin eşikliğinden ötürü sorunlar çıkmış olabilir ve belki bir kez daha tekrarlanmayacak böyle bir durum için birçok kural ve işlem konur. Saçma kurallar, politikalar ve işlemler karşınıza çıkabilecek bürokratik engelleri oluşturur. "Bu benim işim değil!" veya "Bu sorunu başka bir bölüm halletsin!" gibi klasik sözler, bürokratik engellerin yaygın olan bir başka biçimidir. Tam bir işi sonuçlandırmak üzereyken alacağınız bu türlü bir yanıt sizi rahatsız edici bir gerilime sokabilir. Bunlar "Büropatolojik" yani hasta organizasyonlardaki bürokrasinin bir tezahürüdür (Yates, 1989: 67).

Özellikle, konaklama işletmelerinde ve turizm endüstrisinde bürokratik yapı, müşteri ile yüz yüze çalışan işgörenlerde stres yaratabilmektedir. Özellikle de, karar verme yetkisine sahip olmayan işgörenlerin, müşterileri tatmin edecek şartları sağlamaları mümkün olmayacaktır. Örneğin, katı bir bürokratik yapıya sahip bir işletmede çalışan işgören, müşterinin, faturasına gereksiz yere eklenmiş bir tutarın silinmesi yönündeki talebine anında ve tatmin edici bir çözüm getirememesi mümkündür. Bu nedenle, benzeri şeylerin sıkça yaşanması sonucunda da yeterince yetkiye sahip olmayan işgören kronik bir stres yasayacaktır (Go ve diğerleri, 1996: 150-151).

1.2.2.6. Görev Dağılımı

Görev örgütte bir işgörenin üretim süresince yapacağı eylem ve işlemleri anlatır. Görevlerin bölümleme, birimleme, basamaklandırma yoluyla birbirine eşgüdümlemesi, işgörenin gerek görevle ilgili ve gerekse eşgüdümlemenin gerekleri ile eylem ve işlemleri denetleyerek, onun belli kalıplar içinde davranmasını sağlar. Böylece hem görevin kendisi hem de görevin bağlı olduğu yan, alt ve üst görevler işgören davranışını etki altına alır. İşgörenin örgütte bulunma gerekçesi belli bir görevi yerine getirmektir. Görevle ilgili sorunlar işgörenin yoğun ve sürekli bir stres yasamalarına neden olabilir (Aydın, 2008: 42).

İş dağılımının başarılı yapılamaması sonucunda birey kapasitesinden daha fazla olan bir iş yükünün altında ezilebilir. İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel emek ve çabalar bireyin kapasitesini aşabilir. İşin kalitesi bozulabilir, iş zamanında bitirilemez ve layıkıyla yerine getirilemez. Bu durum işgören ve onun yöneticisi üzerinde önemli ve normal boyutları aşan stres ve gerilimlere neden olabilir (Eren, 2001:295).

1.2.3. Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri; rol çatışması, rol belirsizliği, ücret politikası, yetki ve sorumluluk politikası, performans değerlendirmede adaletsizlik, yetersiz iş tanımları olarak sıralanmaktadır.

1.2.3.1. Rol Çatışması

Kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli uyumsuzluk ve çelişki durumlarıdır (Erdoğan, 1983: 83). Genellikle bu tür görevlerde kişilere verilen sorumluluklarla yetkiler aynı ölçüde değildir. Ara kademedeki kişi çok sınırlı yetkileriyle geniş sorumluluklarını gerçekleştirmek zorundadır. Bu durum çoğu zaman, özellikle alt ve orta kademeler arasında, gerginlik ve sürtüşmeye yolaçar (Baltaş ve Baltaş, 1992: 86).

Rol çatışması, İşgörenin bir rolü oynayıp oynamayacağına, hangi rolü oynayacağına, rolü kimin içi oynayacağına ilişkin ikircikliğinden doğan bir zorlanmayı anlatır. Genel olarak rol çatışmasının beş türü vardır (Başaran, 2000: 265):

- Göndericinin oynamasını istediği roller arasındaki zıtlık,
- Gönderilen rolün hangi göndericiye oynanacağında kararsızlık,
- Rol göndericilerin gönderdiği rollerin arasındaki zıtlık,
- İşgörenin kişilik özellikleriyle oynaması beklenen rolün çatışması,
- Yeterliğin üstünde rol yüklemek,

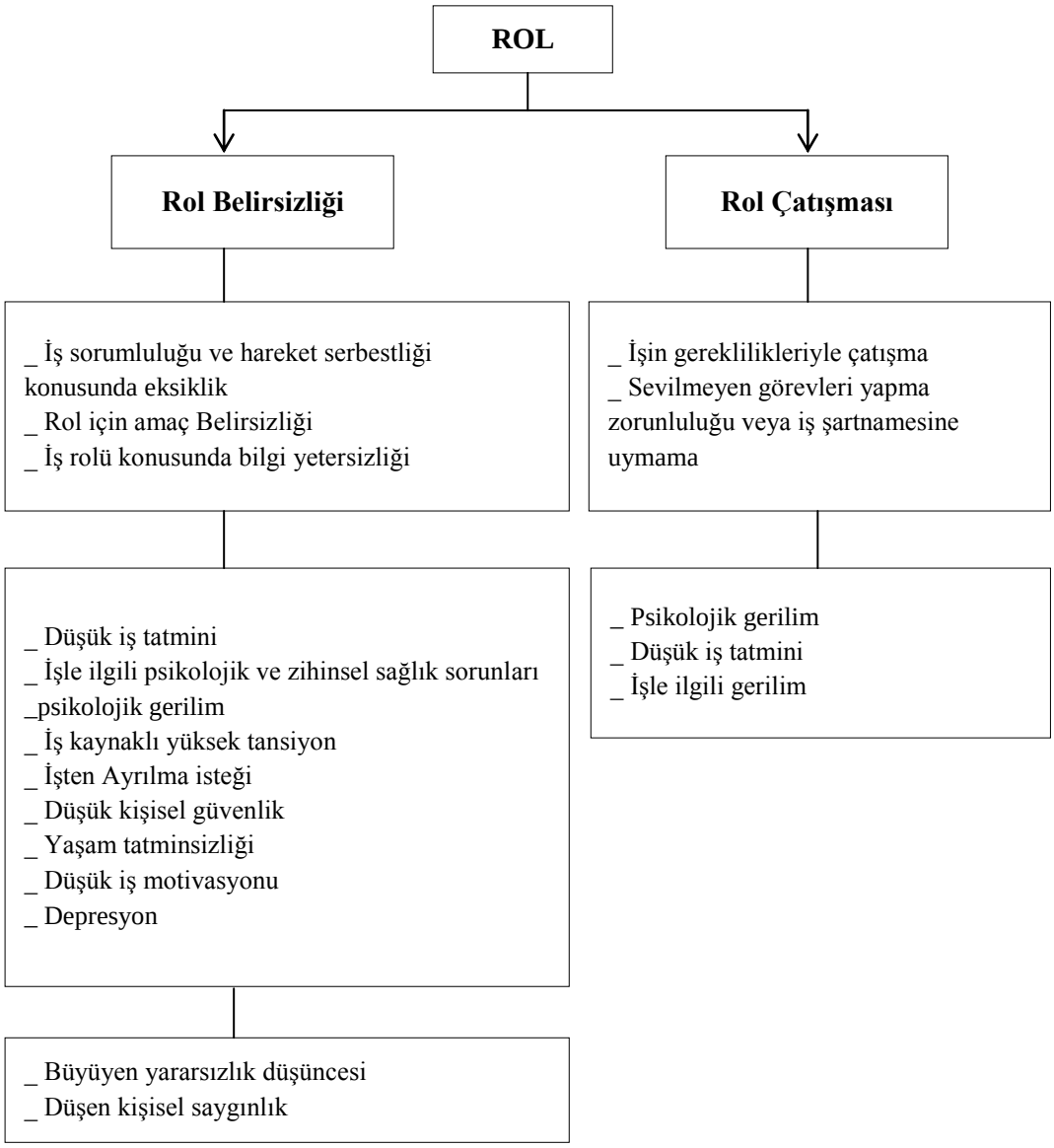
Birincisi, rol gönderen kişinin, rol sahibinden olan iki beklentisinin birbiriyle çatışmasıdır. Örneğin, bir amirin bir asta normal kanallardan yapamayacağı bir şeyi yapmasını söylemesi ve aynı zamanda bu kanalları çiğnememesi gerektiğini belirtmesi bu tür bir çatışmadır. İkinci tür rol çatışması, iki ayrı rol göndereninin isteklerinin çatışması halidir. Üstlerinden, daha otoriter olması yönünde baskı gören bir şefin, astlarından ise kendilerine özerklik tanınması isteği gelmesi durumunda ortaya çıkar. Üçüncü olarak bireyin iki rolünün birbiriyle çatışması anlamındaki roller arası çatışma halidir. Bir memurdan fazla çalışması ve gerekirse dosyaları eve götürerek işin zamanında bitirilmesi isteğiyle; bu memurdan, kendisine daha fazla ilgi göstermesini isteyen eşinin talepleri arasındaki memurluk rolü ve kocalık rolü arasındaki çatışma hali örnek gösterilebilir. Dördüncü tür rol çatışması ise kişilik ile rolün çatışmasıdır. Şiddetten nefret eden bir kişinin savaşmak zorunda kalması şeklinde gerçekleşebilir. Son tür rol çatışması ise rolü üstlenene verilen zaman dilimi içinde yapamayacağı kadar fazla rol göndermektir. Bu durumda kişi, ya ereği gibi bunları yerine getiremeyecek ya da önem sırasına göre dizerek yapabildiklerini yapacaktır (Can, 1992: 157).

1.2.3.2. Rol Belirsizliği

İşin amaçlarının ne olduğunu tam anlamıyla bilmemek, yaptığı işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmamak çalışanlarda gerginliğe ve isteksizliğe sebep olmaktadır. Aynı şekilde kişinin sorumluluk sınırlarının iyi

çizilmemiş olması, görevin kişiden beklediklerinin açık olmaması çalışanları çelişkiye düşürmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 87).

Şekil 3: Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması



Kaynak: Tutar, 2000: 246.

1.2.3.3. Ücret Politikası

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak doyum sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işgörenleri işinde daha yaratıcı, devamlı

ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için, örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır (Aydın, 2008: 44).

İşgören kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin temel istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için çalışır. Kazancı yetersiz bir çalışan ailesinin bu ihtiyaçlarını karşılamada güçlük çekecektir. Bu durumda çalışan ek gelire ihtiyaç duyacak ve fazladan mesai yapacaktır. Ailenin asgari şartlarda geçimini temin için çalışanın ek gelire ihtiyaç duyması ve bunun için fazladan mesai yapmak durumunda kalması, onda strese bağlı olarak çeşitli sağlık problemleri meydana getireceği gibi, aile ve sosyal hayat bundan olumsuz bir şekilde etkilenecektir (Baltaş ve Baltaş, 1992: 79).

1.2.3.4. Yetki ve Sorumluluk Politikası

Çok önemli stres kaynaklarından biridir. Ya kişiye yüklenen sorumluluk çok yüksektir veya çalışan sorumluluğu kendi kişilik özelliklerinin sonucu bu şekilde algılar. Bu durum kısa süre içerisinde kişinin sağlığının bozulmasına yol açar. Çok fazla sorumluluk ve çok yoğun iş yükü kadar olmasa bile, çok az sorumluluk ve çok hafif bir iş de önemli bir stres kaynağıdır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 88). Sorumluluk alanının geniş tutulmasına rağmen yetkinin yetersizliği de, çalışanlarda büyük sıkıntılar meydana getirir ve çalışanların çalışma isteklerini azaltır (Güney, 2001: 523).

1.2.3.5. Performans Değerlendirmede Adaletsizlik

Örgütlerde çalışanlar, hem performansları (işgörenin görevini yapma durumu), hem de yeterlilikleri (zeka, yetenek, ilgi ve kişiliği) bakımından değerlendirilirler. Personelin değerlendirilmesinde belirsizliklerin ve haksızlıkların olması veya değerlendirmenin hangi kriterlere göre yapıldığının tam olarak belli olmaması kişilerde strese neden olur (Güney, 2001: 525).

Çalışanın örgütteki geleceği yöneticinin çalışan hakkında yapacağı değerlendirmeye bağlıdır. Bu değerlendirmenin ölçütleri belli değil ise bu durum önemli bir stres kaynağı olmaktadır (Aydın, 2008: 52). İşletmelerde ister personel değerlendirilme, isterse başarı değerlendirilme olarak adlandırılsın, işgörenlerin hangi ölçütlere göre değerlendirildiği belirsizlik içinde ise, bu durum işgören açısından stres yaratan bir durum olacaktır (Örnek ve Aydın, 2006: 185).

1.2.3.6. Yetersiz İş Tanımları

Bir işletmede birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan birçok iş yapılmaktadır. Özellikle daha çok ekip çalışması gerektiren işlerin yapıldığı işletmelerde, bu işlerin verimli bir şekilde yapılması için mutlaka tanımlanması gerekmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 187). İş tanımı, işin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi ve eğitim düzeyi, deneyim ve becerileri belirlemektedir. Bu durumda gerçekçi olmayan iş tanımı, gerekli bilgi düzeyi, yetenek, eğitim ve diğer özelliklere sahip olmayan çalışanların doğru olmayan işe yerleştirilmelerine neden olmaktadır. Doğru işe, doğru çalışanın yerleştirilmesinin engellenmesi ise çalışanın performans değerlemesinde, ücret ve terfi sistemlerinde hatalı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu durum çalışanın, işe ve işletmeye karşı kendini rahat hissetmemesi sonucunu doğurmakta, onun işten duyduğu tatmini azaltmakta ve strese yol açmaktadır (Akgündüz, 2006: 42).

1.2.4. İşyerindeki Fiziki Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri

Genel olarak işgörenler, sıcaklığı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi ve işyerini yeğler, bunlara yüksek değer verirler. Yine çoğu işgören, işyerinin eve yakın; binanın yeni, temiz; iş için gerekli olan araç gereçlerin iyi ve kullanışlı olmasını isterler. İşgörenlerin, fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gereklidir (Başaran, 2000: 220).

1.2.4.1. Gürültü ve Kalabalık

İstenmeyen ses gürültü olarak kabul edilir. Sürekli gürültülü bir ortamda çalışan bireylerde işitme kaybı olabileceği gibi, gürültülü bir çalışma çevresi yorgunluk, sinirlilik ve huzursuzluk, haberleşme güçlüğü meydana getirmek suretiyle işgören verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Üreten, 2002: 479). Gürültülü ortamlarda yaşayan ve çalışan kişilerin, anlaşma ve iletişimlerinde bir takım kopukluklar meydana gelmektedir. Yanlış anlama ve anlaşılma, sosyal ilişkilerin bozulmasına yol açarken, iş hayatında önemli bir kaza sebebidir. İş kazalarının meydana gelmesinde, uyarı işaretlerinin ve mesajlarının tam ve zamanında duyulmamasının oldukça önemli bir payı vardır. Gürültünün iş kazaları üzerindeki başka bir etkisi de işini yaparken dikkatli olması gereken işgörenlerin ilgi ve zihinlerini başka yere çekerek, hata yapmalarına ortam hazırlamasıdır. Gürültülü ortamlarda çalışanların, çalışma saatinin sonuna doğru, yorgunlukla beraber dikkatlerinin çok azaldığı gözlenmektedir. Gürültünün sosyal hayat ve çalışma hayatındaki olumsuz etkilerinden biri de, kişilerin dinlenme ve uyuma ihtiyaçlarına engel olmasıdır. Uyku kalitesinin bozulması ve yeterince dinlenmemek, kişileri her zamankinden daha sinirli yapmakta ve konsantrasyonlarını bozmaktadır (Eroğlu, 2009: 478).

1.2.4.2. Aydınlatma

Karanlık, insanlar için büyük bir düşman olurken, aydınlık önemli bir güvenlik unsuru ve insanların çalışması için gerekli olan fiziki şartlardan biridir. Yetersiz ışık miktarı, görme alanını daralttığı gibi, nesnelerin açık bir şekilde görülmesine engel olur. Diğer taraftan aşırı ışık ve parlaklık da sakıncalıdır ve nesnelerin açık bir şekilde görülüp algılanmasını engeller. Bu konuda yapılan istatistiki araştırmalar, iş kazalarının ve trafik kazalarının önemli bir kısmının, geceleri ve kış mevsiminde meydana geldiklerini ortaya koymuştur (Fremont ve Valentin, 1970: 27). Işığın yetersiz ve parlak olması, bir taraftan kaza yapma ihtimalini yükseltiyor, öte yandan da göz organı ve dolayısıyla da insanı bir zorlanma

ile baş başa bırakıyor. Bu zorlanma ise insanları rahatsız edip, onlarda bir gerginlik oluşturuyor (Eroğlu, 2009: 478).

1.2.4.3. Isı ve Nem Oranı

İnsanlar, her ne kadar çeşitli ısı düzeylerinde çalışabilmekteyseler de, belli düzeylerin altına inen veya üzerine çıkan sıcaklıklarda çalışanların başarısının olumsuz etkilendiği görülmektedir. Bu olumsuzluk, fiziki güç harcanarak yerine getirilen işlerde yorgunluk, zihinsel güç harcanarak yerine getirilen işlerde ise hata oranlarının yükselmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Üreten, 2002: 480). İnsan organizmasının 37ºC belirli bir ısı dengesi vardır. Vücut ısısı, belirli ölçülerin dışında, bu normal derecenin altına ve üstüne çıktığı zaman, organizmanın uyumu bozulur ve rahatsızlıklar ortaya çıkmaya başlar. Bu konuda yapılan araştırmalar, organizmanın normal ısı dengesini bozmayan en ideal sıcaklık derecesini, iş yeri bakımından 18ºC olarak belirlemiştir. Çalışma hayatında istenilen en uygun sıcaklık dereceleri: hafif ve oturarak yapılan işlerde 17 ile 20ºC arasında; orta güçlükte olan işler için 15 ile 18ºC arasında; ağır bedensel işler için 12 ile 15ºC arasındadır (Fremont ve Valentin, 1970: 47-50). Yaz ve kış mevsimleriyle kişisel duyarlıklara göre bu dereceler 3 ile 4ºC arasında bir farklılık gösterebilir. Yaz aylarında, bu sıcaklığın birkaç derece yüksek olması uygun görülebilir (Eroğlu, 2009:474).

1.2.4.4. Havalandırma ve Zararlı Maddeler:

İşyerinin havalandırma durumunun çalışanların sağlıkları ve çalışma güçleri üzerinde ciddi etkileri vardır. Çalışanların, çalışma tempolarının yüksek olması ve yüksek tempoda devam etmesinin ilk şartı çalışma ortamındaki havanın temizliğidir. Kapalı çalışma alanlarına sahip işyerlerinin havası, işçilerin terleme ve solunumları ile işyerinde kullanılan makinalara bağlı olarak ortaya çıkan gaz, buhar ve tozlara bağlı olarak kirlenir. Çalışma ortamındaki hava kirliliği, işçilerin yeterli oksijen soluyamamasına neden olur. Bu da, işçilerin kısa sürede yorulmalarına ve davranışlarının bozulmasına neden olur. Bunun yanında işyerinde yetersiz havalandırma tertibatının sonucunda oluşan kirli hava, çalışanların duyarlılıklarını

olumsuz yönde etkileyerek işlerine gerekli ilgiyi ve dikkati göstermemeleri sonucunu doğurur. İşyerindeki kirli hava sonucu çalışanlarda ortaya çıkan bütün olumsuzluklar, iş kazalarının meydana gelmesine uygun ortam hazırlar (Camkurt, 2007: 101).

Karbon monoksit ve doğal gaz zehirli gazlardandır. Bireyin bu gazların mevcut olduğu ortamlarda çalışmaları mümkün değildir. Diğer taraftan her zaman zehirli olmasalar da toz ve duman rahatsız edicidir ve uzun süre katlanılması güç koşullardır. Ayrıca bazı üretim tesislerinde rahatsız edici koku önemli bir çevre faktörüdür ancak çalışanların bu tür kokulara uyum sağladıkları da görülmektedir (Üreten, 2002: 480).

Çevre ve atmosferin doğal bileşimini bozan zararlı maddeler ve gazlar, insanlar üzerinde bir takım olumsuz etkilere sahiptirler. Atmosferin kirlenmesinin insan organizmasındaki en önemli etkilerinden birisi, akciğer kanseridir. Diğer kanser türlerinde de atmosfer kirlenmesiyle beraber, doğanın dengelerinin bozulmasının payı olduğu açıktır. Atmosferin bozulmasıyla ortaya çıkan rahatsızlıklar arasında, astım, nefes darlığı, çeşitli öksürükler, alt ve üst solunum yolları enfeksiyonları sayılabilir. Bunlardan başka, havaya karışan zararlı maddeler ve kötü kokular, baş ağrılarına, kusma ve bulantılara, iştahsızlığa, baygınlığa, fiziksel ve zihinsel etkinliğin azalmasına, kızgınlık ve öfkelilik durumlarına, çeşitli uyumsuzluk ve dikkatsizliklere hatta kazalara bile sebebiyet vermektedir (Eroğlu, 2009: 477).

1.2.4.5. Araç ve Gereç Eksikliği

İş yaşamında araç ve gereçlerin olmaması, çalışanları strese sokan önemli bir faktördür. Yeterli donanımın olmaması ya da iş ortamının kolay ve rahat çalışmayı engellemesi, insanların verimli ve etkili çalışmasını engelleyerek kişi üzerinde bir baskı oluşturur (Tutar, 2007: 241). Örgütlerde çalışanlar, görevlerini gereği gibi yerine getirebilmek için çeşitli araç ve gereçler kullanmak zorundadırlar. İş yerinde kullanılacak araç ve gereçler çalışanla işi arasında iyi bir uyum sağlayarak, insanın çalışırken aşırı zorlanmalar yüzünden yıpranmasının önlenmesinin ve bu uyum

sayesinde iş başarımının yükselmesini sağlar. İşgörene daha kolay ve düzenli olarak iş yapma olanağı sağlayan araç-gereçlerin yetersizliği bireylerde stres yaratan önemli kaynaklardan birisidir (Aydın, 2008, 54).

1.2.4.6. İşyerine Ulaşım

İnsanları strese sokan ikinci husus, çalışılan kentin ulaşım sorunlarıdır. Özellikle büyük şehirlerde ulaşım tam bir karmaşa haline gelmiş durumdadır. İş ile ev arasındaki mesafenin uzunluğu, yeterli toplu taşıma araçlarının bulunmaması, yolların yetersizliği, trafik sıkışıklığı, iş yerinin servis aracının olmaması veya her semte olmaması, insanların evden işyerine gidene kadar fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine ve bedensel, zihinsel ve ruhsal durumlarının yaşamdan zevk almayacak hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum insanları sosyal hayattan tamamen koparmakta, kısaca strese neden olmaktadır (Eren, 2001: 300-301).

Çalışanların işe gidiş-gelişlerindeki mesafenin uzunluğu, toplu taşıma araçlarının ve yollarının yetersizliği, yoğun trafik, her an kaza yaşama olasılığının yarattığı endişe bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak tükenmelerine neden olmaktadır (Can, 2006: 153).

1.2.5. Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri

Çalışanların birbirleriyle arasındaki ilişkiler ve rekabet, ast-üst ilişkileri, direnme, mobbing, dedikodu, ortak değerler ve grup normları, toplumsal destek, takdir ve saygınlık görememe ve cinsel taciz gibi faktörler kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri olarak sıralanmaktadır.

1.2.5.1. Ast-Üst İlişkileri

Modern çalışma organizasyonları çoğunlukla otoriter bir denetime yol açan, üst kademedekilerin alt kademedekileri yönlendirdikleri ve kontrol ettikleri otoriter bir hiyerarşiyle düzenlenmiştir. Bu tür hiyerarşik düzenlemeler, organizasyon

içindekiler arasında sık sık çatışma ve gerginliğe sebep olmaktadır. Aynı zamanda çalışanın kendini amirinden daha yetenekli veya üstün görmesi ya da amirin ilişkiyi böyle algılaması, amirin çalışanın işinden bütünüyle memnun olmaması, amirin kılı kırk yarar veya vesveseli olması çalışanlar için büyük bir stres kaynağıdır. (Baltaş ve Baltaş, 1992: 80-85). Amirlerin yapılan işi beğenmeleri çalışanları destekleyen en önemli faktördür. Böyle bir destek kişiyi işin yapılması ve yaptığı işten doyum almasını sağlar (Güney, 2001: 525).

Nasadaki Goddard araştırmasında, French ve Caplan, insanların astları ve üstleri ile ilişkilerinin kalitesini kuruluşla ilgili önemli bir gerilim kaynağı olarak tanımlamışlardır. Güvensizlik, desteksizlik, sorunların çözümüne ilgisizlik gibi belirtiler yetersiz ilişkiler olarak gösterilmiştir. Araştırmacılar yetersiz ilişkilerin; yetersiz iletişim, görevdeki belirsizlik ve çelişkilerden kaynaklandığını ortaya çıkarmışlardır. Yetersiz ilişkiler işletmeye bir kez yerleşince, iş tatminsizliği ve işle bağıntılı kuşkular biçiminde kişiler üzerinde psikolojik gerilim oluşturmaktadır (Yates, 1989: 64-65).

1.2.5.2. Direnme

İşgörenler, katılmadıkları kararlara, tepeden inme buyruklara, ansızın gelen yeniliklere ve bunlara benzer durumlara karşı ilk anda direnirler; çoğu kez de bu direnmelerinden vazgeçmezler. İşgörenlerin üstten gelen buyruklara ve kararlara direnmesi önemli ilişki bozuklukları yaşatır (Başaran, 2000: 241).

1.2.5.3. İşgörenlerin Birbirleriyle Arasındaki İlişkiler ve Rekabet

İşteki ilişkileriniz faydalı veya zararlı muhtemel gerilim kaynaklarıdır. Birlikte çalıştıkları kişilerin niteliklerinden ötürü işlerine karşı büyük bir heyecan duyan kişilere rastlamışsınızdır. Bunun yanında, bazı iş arkadaşları insana gerçek anlamda "baş ağrısı" olabilir. İş hayatındaki zor ilişkiler, aşırı gerilim sonucu oluşan diyare, boyun ve sırt ağrıları, endişe ve uykusuzluk gibi rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Yates, 1989: 64). Örgüt içindeki ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı

olması, bireyin işle ilgili sorunlarını bir ölçüde azaltacaktır. İyi kurulmuş ilişkiler örgütsel ve kişisel amaçların yerine getirilmesine ve stresin giderilmesine yol açar (Özkalp ve Kırel, 2003: 192).

1.2.5.4. Mobbing

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeydeki çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Mobbing, kişinin saygısız ve zararlı bir davranışının hedefi olmasıyla başlayan bir süreçtir (Tınaz ve diğerleri, 2008: 7). Yabancı literatürde kimi zaman "mobbing" kimi zaman da "bullying" olarak adlandırılan işyerindeki duygusal taciz ve zorbalık olgusunun çalışma yaşamındaki varlığı giderek daha çok kabul görmektedir. İşyerinde çalışan kişi ya da kişiler üzerinde sistemli şekilde baskı kurarak onları bunaltma, korkutma, tehdit etme gibi taktiklerle işgörenlerin işten istifaları aşamasına kadar ulaşabilen bir süreçtir. Mobbing saldırısı, çalışanlarda yalnızlık, zayıflık, güçsüzlük ve zavallılık hislerinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum, özgüveni zayıf, inisiyatif kullanma yeteneği düşük, güçsüzlük hissi içinde olan çalışanları ortaya çıkarmaktadır (Tutar, 2007: 237).

1.2.5.5. Dedikodu

Dedikodu, gerçek olup olmadığı bilinmeden başkalarına kara çalmak, insanları kötülemek, kınamak, suçlamak amacıyla yapılan konuşmalardır. Grup üyeleri tarafından dışlanmak ya da grubun diğer üyelerini kıskanmak bazen bireyleri grup ya da grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmaya yöneltebilir. İletişimde açık ve dürüst bir yaklaşımı benimseyemeyen bireyler, toplumsal kültürün de etkisiyle birbirlerinin yüzlerine karşı eleştiri yapmak yerine, bazı sorunları gerçekleri yansıtmayan bir biçimde üçüncü bir kişiye aktarmaktadırlar. Başka bir ifadeyle, insanlar başkalarının davranışlarına kendilerine göre anlamlar yükleyerek kendilerini tatmin etmeye çalışırlar. Bu durum da dedikodu denilen, yanlı ve amaçlı yorumları

içeren yanlış bir iletişim tarzını ortaya çıkartır. Hakkında dedikodu yapılması, çalışan bireylere iş yaşamlarından yansıyan önemli stres kaynaklarından biridir. Toplumsal kültürün, kişileri yüzüne karşı eleştirmeye yönelik olmaması sonucu insanlar, genellikle birbirlerine ya birbirlerinin hoşuna gidecek şeyleri ya da başkaları ile ilgili olumsuz düşüncülerini söylemektedirler. Bu durum özellikle işyerlerinde büyük ölçüde zaman ve enerji kayıplarına neden olduğu gibi, insan ilişkilerini de gerginleştirerek bozmaktadır (Aydın, 2008: 60).

Saldamlı'nın (2000: 298), otel işletmelerindeki stres faktörleri ve çalışanlar üzerine etkileri isimli çalışmasında; iş yerinde dedikodu yapılması, araştırmaya katılan otel personeli tarafından birinci derecede önemli bir stres faktörü olarak belirtilmiştir.

1.2.5.6. Ortak Değerler ve Grup Normları

Bireyler bir örgüte girdiklerinde, o örgütün ortak değer ve normlarına uyum sağlamak ve örgüt içinde üyesi oldukları alt grup ile özdeşleşmek durumunda kalırlar. Birey, örgüt ve örgütteki alt grup tarafından kendisine öğretilmeye çalışılan örgütsel değer ve normları tümüyle kabul edebileceği gibi reddedebilir de. Kabul veya reddetme davranışı, bireyin örgüt veya alt grup ile özdeşleşme düzeyini belirler. Personelin grubun değer ve normlarını kabul süresince yaşadığı veya bu değer ve normları reddettiğinde yaşayacağını düşündüğü baskı ve sorunlar önemli bir stres nedeni olabilmektedir (Tutar, 2007: 235). İş hayatında uyum için duyulan baskılar, tanınması güç olmakla beraber gerçektir. Bazı işletmeler giyim ve davranış uyumu konusunda çok tutucu olmakla birlikte en tehlikeli tutuculuk, fikirlerle bağlantılı olanlardır (Yates, 1989: 67).

1.2.5.7. Toplumsal Destek

Toplumsal destek en basit anlamı ile örgüt üyelerinin iş arkadaşlarının güvenilir olduğunu ve bir diğerinin onun refahı ile ilgilendiğini, ona saygı duyduğunu ve gerçekten ona hürmet ettiğini hissetmesi anlamına gelir. Toplumsal

destek çeşitli formlarda ortaya çıkmaktadır. Destekleme, tanıma, statü, iletişim ve grupla yakın ilişkilerin sağlandığı destekleyici özellikler şeklinde olabilmektedir. Bunlara, ihtiyaçların, değerlerin, fikirlerin ve inançların grup tarafından desteklenmesi de dahildir. Bu açıdan bakıldığında toplumsal desteğin çok önemli olduğu anlaşılır. Çünkü toplumsal destek doğrudan bireylerin psikolojik çevresini etkilemektedir. Bir işgören toplumsal destek aldığı zaman, olaylar daha az stresli hale gelecektir. Çünkü baskılara karşı bir yardım alabilmektedir (Örnek ve Aydın, 2006: 196-197).

Meslektaşlar arası yarışma ve rekabet bilinen stres kaynaklarından olmakla birlikte, nedeni sadece mesleki ilişkilerin baskısı olmayabilir. Zor durumlarda meslektaşlarının desteğini görememek de bir stres nedeni olmaktadır (Stora, 1992: 25).

1.2.5.8. Takdir ve Saygınlık Görememe

Bir işgörene veya bir gruba iş verildiğinde, onu kabulde gösterilen isteksizlik, ya işin gerektiği gibi yapılabileceğinden endişe edildiğini ya da teşvik unsurlarının yokluğunu gösterir. Takdir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir güdülenme kaynağıdır. Yapılan işin önem verilen kişiler tarafından beğenilmesi işgörenlere büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme, nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak kullanıldığında, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli bir rol oynar. İş yerinde teşvik yokluğu, işgörenlerde işe yaramazlık duygusu oluşturarak stres yaratmaktadır (Aydın, 2008, 52).

1.2.5.9. Cinsel Taciz

Cinsel taciz, hak edilmediği halde, cinsiyet farklılığı nedeniyle bir takım tavizler verilmesi, karşı taraftan bir takım cinsel isteklerde bulunulması, sözlü ya da fiziksel bir takım cinsel eylemler yapılması olarak tanımlanabilir. Cinsel tacizle karşı karşıya olan çalışanların ciddi anlamda stres altında kalacakları aşikardır (Can ve diğerleri, 2006: 247).

1.3. STRESİN SONUÇLARI

Stresin bireysel olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel sonuçlarını ise, işe devamsızlık, performans düşüklüğü, iş kazaları, işe yabancılaşma ve işgören devri olarak sıralanmaktadır.

1.3.1. Stresin Bireysel Sonuçları

Stres genel olarak bireyin doğal düzenini bozan, psikolojik bir durumdur. Bireyin üzerinde stresin psikolojik, fizyolojik ve davranışsal bakımdan çeşitli etkileri vardır (Tutar, 2007: 249).

Stresin en yaygın belirtilerini: genel öfke hali, bunalım, aşırı heyecan, yüksek tansiyonun işareti olan çarpıntı, boğazın ve ağzın kuruması, duygusal kararsızlık; saklanmak, kaçmak veya ağlamak için duyulan karşı konulmaz istek; kendini işe verememek, düşünce karmaşası ve genel uyumsuzluk; baş dönmesi, iradesizlik ve gerçek dışı duygular; aşırı yorgunluk ve yaşama sevincini yitirme gibi psikolojik sorunlar olarak sıralayabiliriz (Yates, 1989: 100).

1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar

Bir kişi strese girdiği zaman, vücut fonksiyonları değişime uğrar. Bu değişim anlık olabildiği gibi uzun süreli de olabilir. Stres kaynağının farkına varıldığı zaman, beyin derhal biyokimyasal bir tepki olarak adrenalin akışını arttırır. Stres kaynağına karşılık olarak, kan şekeri artar, kalp atışları hızlanır, kaslar gerilir, terleme artar ve tüm duyular hassaslaşır (Tosi ve diğerleri, 1990: 344).

Stres ve stresin doğurduğu gerginlik damarların daralmasına, kafanın belirli bölgelerine giden kan akımının bozulmasına ve o bölgeye giden kanın bir hayli azalmasına yol açar. Diğer taraftan bir dokunun kansız kalması doğrudan ağrıya sebep olur. Çünkü muhtemelen bir taraftan gergin dokunun daha çok oksijene ihtiyaç

duyması, diğer taraftan dokunun zaten yetersiz kanla beslenmesi özel ağrı alıcılarını uyararak ağrının doğmasına sebep olur (Baltaş ve Baltaş, 1992: 155).

Strese yol açan zararlı etkenler karşısında, organizmanın kendini savunma ve koruma konusundaki çabaları yeterli olmadığı zaman, daha önce söz edilmiş olan bir dizi fizyolojik değişikliklerin sürekliliği, strese bağlı birtakım hastalıkları ortaya çıkaracaktır. Psikosomatik hastalıklar, stresli olaylarla baş edemeyen organizmanın, bir bakıma yenik düşmesi anlamına gelmektedir. Bu tür rahatsızlıklar içerisinde en yaygın olanları; ülser, kalp-damar hastalıkları, yüksek tansiyon, şeker hastalığı, nefrit, alerji ve bazı deri hastalıkları, kanser, sinirsel ve zihinsel rahatsızlıklar, cinsel fonksiyonsuzluk ve düzensizlikler olarak sıralayabiliriz (Eroğlu, 2009: 494).

Strese bağlı fizyolojik kökenli rahatsızlıkları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kırel, 1994:48):

- **Dolaşım sistemi, kalp ve damar hastalıkları:** kalp atışlarındaki düzensizlikler, çarpıntılar, göğüs ağrısı, miyokart enfarktüsü, yüksek tansiyon.
- **Solunum sistemi hastalıkları:** aşırı soluk alıp verme ve astım
- **Sindirim sistemi hastalıkları:** iştahsızlık, aşırı yemek yeme, hazımsızlık, gastrit ve ülser gibi hastalıklar.
- **Üreme sistemi hastalıkları:** üreme organlarında meydana gelen çeşitli hastalıklar.
- **İç salgı bezi hastalıkları:** hipertroid, şeker hastalığı
- **Deri hastalıkları:** kurdeşen, egzama, sedef hastalığı, saç ve kıl dökülmesi.
- **Hareket sistemi hastalıkları:** kireçlenme ve kas gerilimine bağlı hastalıklar.
- **Migren ve kronik baş ağrıları**

1.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Stresin etkisi altında kalan duygular, stresin önemli psikolojik sonuçlarından birisidir. Bu duygular, kötü ruh halinden, sinirliliğe, endişeli olmaya, kızgınlık

duymaya, depresyona, hakaret etmeye ve hatta düşmanca duygular beslemeye kadar uzanır. Bu duygulardan biri ya da bir kaçı çalışanların sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yapabilir. Stresin diğer bir önemli psikolojik sonucu, insanların stres altındayken çevrelerine karşı olumsuz tutum takınmalarıdır. Yüksek stres altında çalışanlar, işleri ve çalıştıkları örgüt hakkında genellikle daha olumsuz bakış açısına sahiptirler. Ayrıca bu kişilerde, düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılık da görülebilir (Can ve diğerleri, 2006: 252).

Depresyon olarak belirttiğimiz durum, hepimizin başından zaman zaman geçmiştir. Bu durum grip nezle gibi bazı hastalıklar sırasında veya sonrasında oluşabileceği gibi bazı problemlerle uzun süreli mücadele ettikten sonra özellikle mücadelede başarısız olununca; yakın bir arkadaşın terk etmesinden, yakın bir akrabanın ölümünden ya da işini kaybetmekten sonra da oluşabilir (Organ ve Hamner, 1982: 265).

Bunalım ve huzursuzluk, stres işaretlerinden en yaygın olan iki tanesidir. Bunalım, tek olay karşısında değil, kişinin hayatının genelinde ortaya çıkan kronikleşmiş keder anlamına gelir. Belirtileri üzüntü, durgunluk, güçsüzlük ve düşüncelerin bir konu üzerinde yoğunlaştırılamamasıdır (Yates, 1989: 102).

Endişe, geniş kapsamlı kuruntu, korku ve sıkıntıdan oluşur. Endişe, korku ve bunalım arasındaki farkı anlamak için aralarındaki ayrımı belirlemek gerekir. Korku, ani ve belli tehlikeler karşısında gösterilen tepkidir. Endişe ise, içeriği belli olmayan, fakat sezinilen tehlikeye karşı gösterilen tepkidir. Amaçlarına ulaşamayan kişiler bunalıma düşer. Sezinlenen tehlike karşısında somut ve etkili planları olmadığını hisseden kişiler ise endişeye kapılır. Endişenin özünü, parasal başarı veya başarısızlık, meslekteki gelişmeler, çocuklar, muhtemel hastalıklar gibi hemen hemen her şey hakkındaki kişisel kaygılar oluşturur (Yates, 1989: 102-103).

1.3.1.3. Davranışsal Sonuçlar

İçselleştirilmiş saldırı duygusunun temelinde, maruz kalınan stres olayları ve durumlarının kaynağı olarak ferdin kendi varlığını görmesi eğilimi yatmaktadır. Endişe ve stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan kendini suçlama ve yetersizlik duygusu, ferdin algılama yapısına tesir ederek, hayal kırıklıklarının müsebbibi olarak görülen organizmaya gizli gizli yüklenme eğilimine dönüşecektir. Böylece, baş edilmeyen stres kaynaklarının neden olduğu saldırı enerjisi, iç bünyeyi zorlayarak organizmanın kendini tahrip etme sürecini başlatacaktır (Eroğlu, 2009: 495).

Tablo 2: Stresin Kişisel Sonuçları

Fiziksel Sonuçlar	Psikolojik Sonuçlar	Davranışsal Sonuçlar
• Kalp hastalıkları • Tansiyon sorunları • Sindirim bozukluğu • Nefes darlığı • Baş ağrısı • Sırt ve boyun ağrısı • Terleme • Alerji ve diğer deri hastalıkları • Kanser • Ülser • Yorgunluk vb.	• Depresyon • Endişe • Akıl hastalıkları • Telaş • Yetersizlik duygusu • Gerginlik • Tükenmişlik • Konuşma bozukluğu gibi diğer psikolojik etkiler.	• Sigara kullanma • Alkol alma • İlaç kullanma • Kaza yapma • İştahsızlık • Aşırı yemek yeme • Uykusuzluk • Sürekli uyku hali • Şiddet • Bozuk aile ilişkileri • Cinsel sorunlar

Kaynak: Can ve diğerleri, 2006: 253.

Stresten kaçınmak için bireylerin en çok başvurduğu davranış kalıpları arasında sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıklar yer almaktadır. Bu tür maddeler, kaygı düzeyini azaltan kimyasal ve ruhsal etkileri nedeniyle bireyin, gerilim durumlarında ilk başvurdukları olumsuz kaçış yollarıdır. Başlangıçta sadece kaygıdan kurtulmak amacıyla kullanılan bu maddeler, zamanla bağımlılık yaparak, zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. (Kırel, 1994: 56). Ayrıca, işe gelmeme, işe sürekli geç kalma ya da düşük iş performansı

sergileme de stres altında verilen davranışsal tepkilerdendir. Bu gibi tepkiler, stresli durum üzerinde kontrolü olmayan kişiler tarafından sıkça kullanılır. Kişilerarası ilişkiler de stresten etkilenir. Stres altındaki kişiler, diğer kişilere karşı daha saldırgan, daha rekabetçi, daha acımasız davranırlar ve gruba duydukları bağlılıkları azalır. Bu da kurulan ilişkilerin zarar görmesine neden olur (Can ve diğerleri, 2006: 253).

1.3.2. Stresin Örgütsel Sonuçları

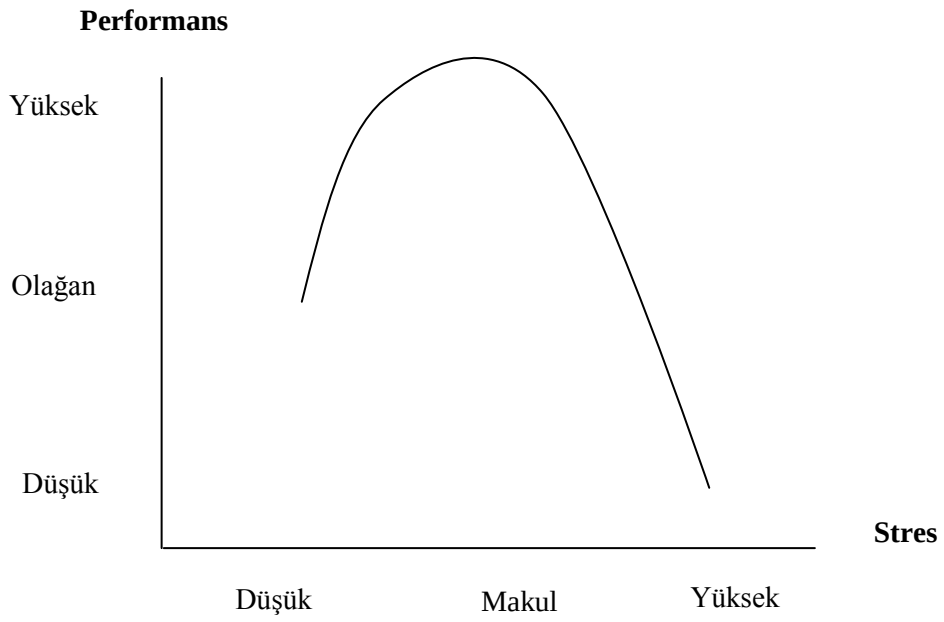
Aşırı stresin insanlar üzerinde çeşitli fizyolojik, psikolojik ve davranışsal zararları olabildiği gibi, aşırı stres altındaki bir işgören, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. İş yaşamında stresin örgüt üzerindeki etkisini genel olarak; performans düşüklüğü, işgören devir hızının artması, iş kazalarının artması, işe devamsızlık, işten ayrılma ve örgütsel faaliyetlerde süreci bütünlük içinde kavrayamamaktan kaynaklanan yabancılaşma gibi durumlar şeklinde sıralayabiliriz (Tutar, 2007: 243).

1.3.2.1. Performans Düşüklüğü

Çalışanlar arasında görülebilecek aşırı gerilimin en belirgin tehlike işaretlerinden biri de çalışanların normal performans seviyelerinin altına düşmeleridir (Yates, 1989: 95). İş stresinin çalışanların performansı üzerine etkisi, tüm yöneticilerin en büyük endişesidir. Kişilerin farklılıkları, durumların değişkenliği ve yönetimin performans üzerine etkisi gibi durumlar düşünüldüğünde, stresle performans arasındaki ilişkinin basit olmadığı ortaya çıkar. Aşağıdaki şekil yardımıyla ilişkiyi ters -J şekline benzetebiliriz. İş stresi düşük olduğu zaman, çalışanlar olağan, alışılagelmiş ve mevcut düzeydeki performanslarıyla çalışır. Orta seviye diye adlandırabileceğimiz makul bir stres seviyesine gelindiği zaman, çalışanlar performanslarını arttırmak için motive olurlar. Problemlere meydan okur, zor satışları gerçekleştirir ve performanslarını zorlarlar. Yüksek seviyedeki stres düzeylerinde üzerlerindeki baskının artması sonucu performansları oldukça düşer. Kişilerin strese karşı dayanma gücünü bilmeden, performans üzerine etkilerini

tahmin etmek zordur. Hangi düzey makuldür ve hangi düzey yüksektir? Sorusu her zaman sorun teşkil edebilir. Kişisel farklılıklardan dolayı, bu şekil yardımıyla sadece genel bir ilişkinin vurgulanabileceğini söyleyebiliriz (Ivancevich ve diğerleri,1983: 583).

Şekil 4: Performans ve Stres



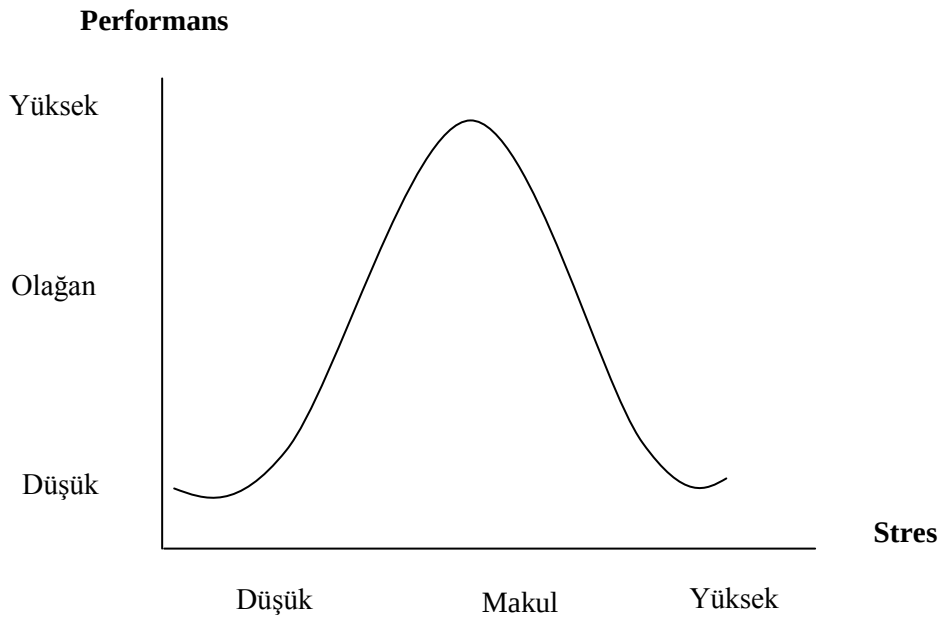
Kaynak: Ivancevich ve diğerleri, 1983: 58.

Performans ilişkisine yönelik bazı çalışmalarda, özellikle kişilik farklılıklarına yönelik araştırmalarda, düşük stresle çalışılan ortamlarda aşırı monotonlaşma ve kişinin yeteneklerini gösterememesi gibi durumlardan dolayı performanslarının oldukça düşük olduğu belirtilmekte ve ters-J olarak gösterilen ilişkinin ilk ayağı daha aşağıda gösterilmek üzere ilişki ters-U şeklini almaktadır.

Çok fazla stres, kişi üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken stresin uygun bir miktarı, etkin bir kişi ve çalışan olmanın önemli bir parçasıdır. Bir miktar stres, zinde kalmamıza yardımcı olur ve özgüvenimizi arttırmada güçlü bir adım olan mükemmellik standardını başarmamız için bizi motive eder. Amaç, bizi zinde tutacak stres seviyesini bulmaktır. Aşağıdaki Yerkes-Dodson Yasası Diyagramı, bir

tarafında verimlilik ya da performans değişkenini, diğer tarafında stres seviyesinin bulunduğu bir çan eğrisini gösterir. Kaliteli bir birey ve çalışan olabilmemiz için, en etkili stres düzeyini bulmamız gerekir. Dikkat edilmesi gereken husus, optimum verimlilik ve optimum stres seviyesinin her kişi için farklılık göstermesidir. Tam bir standardı yoktur (Raber ve Dyck, 1993: 21).

Şekil 5: Yerkes-Dodson Yasası Diyagramı



Kaynak: Robbins ve Judge, 2012: 613.

Ters U modeli, stres yoğunluğundaki değişimi gösterdiği kadar zaman sürecinde strese olan reaksiyonu da açıklamaktadır. Stresin orta seviyesi bile uzun dönemde performans üzerinde olumsuz etkilere sahip olacağı gibi stresin devam eden yoğunluğu kişiyi yıpratır ve enerjisini azaltır. Bir atlet stresin olumlu etkilerini, güz sezonundaki her cumartesi maçı boyunca, yüksek performans sağlamak için, kullanabilir veya bir satış yetkilisi, yıllık ulusal toplantıdaki sunumuna kendini psikolojik olarak hazırlayabilir. Ancak uzun bir dönemde sürekli olarak orta düzeyde bir stres yaşamak, örneğin büyük bir şehir hastanesinin acil servis personelinin yaşadığı gibi, performansı düşürebilir (Robbins ve Judge, 2012: 614).

1.3.2.2. İşe Devamsızlık

Çalışanların işe devamsızlığı, onların fazla baskı altında kaldıklarının belirtisi olabilir. Gerilim kaynağından uzak kalmak, gerilimle başa çıkmanın belli bir yolu olsa da, işe devamsızlık hiç kimse için uzun vadeli bir çözüm yolu değildir. Sorunu göğüsleyip doğrudan mücadeleye girmek daha doğru olur (Yates, 1989: 92).

Stres sonucu hastalanan, kaza geçiren insanlar ya devamlı ya da belli bir süre için işlerinden ayrı kalacaklardır. Bu ayrı kalma, açık bir hastalık sonucu değil, sırf duyulan sıkıntı ve isteksizlik nedeniyle de olabilir. Ayrıca işte olup iş yapmama yollarını bulmak da bu grup altında ele alınabilir. İşi yavaşlatmak, makinalara zarar vermek, sık sık lavaboya gitmek ve uzun zaman dönmemek vb. davranışları bu duruma örnek olarak sayabiliriz. Nedeni her ne olursa olsun, işinin başında olmayan personelin örgüte bıraktığı bir maliyet vardır (Can ve diğerleri, 2006: 255). Her yıl işe devam edilmeyen toplam süre içinde, bazı günlerin kaçınılmaz hastalık ya da sakatlanmalara bağlı olduğunu, diğerlerinin ise, işe karşı olumsuz tutumların sonucu olduğu varsayılabilir. Bir örgütte çalışan hemen herkes, çalışma süresinde mutlaka birkaç kez gerçekten hasta olmadığı halde hasta olduğunu bildirebilir. Ayrıca, hemen herkes patronu ya da iş arkadaşlarıyla, işten uzaklaşmasına yol açacak, tatsız ilişkilerde bulunmuş olabilir. Bu nedenle, devamsızlık oranının yarısının zorunlu nedenlerle, diğer yarısının ise stresin etkilerine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak bu, stresin tümünü giderip bu kaybedilen günlerin tamamının kazanılabileceği anlamına gelmez (Saldamlı, 2000: 290). Devamsızlık işletmenin verimliliği bakımından önem taşıdığı kadar, işletme içi ilişkiler, personelin moral gücü ve sağlığı açısından da önem taşımaktadır (Eren, 2001: 267).

1.3.2.3. İş Kazaları

Stres ve gerilim yüzünden, işgörenlerin kaza yapma ihtimallerini arttıran etkenlerin bazıları şunlardır: hatalı davranış, tehlikeyi fark etmeme, hız veya mesafeyi hatalı değerleme, ani heyecan, çabuk tepki, dikkati devam ettirememe, sinirlilik ve korku, yavaş reaksiyonlar, yüksek kan basıncı, üzüntü ve depresyon,

çabuk yorulma ve tecrübesizlik. Stres veya gerilimin, fertlerde fizyolojik ve psikolojik olarak meydana getirdiği "kaza yapma eğilimi", işin teknik yapısı ve işyerinin olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu "kaza yapma" ortamıyla birleştiği zaman, insan kökenli kazaların ortaya çıkma ihtimali yükselmektedir (Eroğlu, 2009: 498).

1.3.2.4. İşe Yabancılaşma

Davranış bilimcilerine göre yabancılaşma, "işgörenlerin, çalıştıkları örgütün amaçlarına, işlerin gereği olan ilke ve kurallara, iş arkadaşlarına, hem kendilerine hem de çeşitli örgütsel ve çevresel sonuçlara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları" şeklinde tanımlanmaktadır. Kötü ve olumsuz çalışma şartlarıyla ilgili iyileştirme çabalarının yeterli olmadığı ve etkili düzeltici tedbirlere başvurulmadığı hakkında yaygın düşünceleri olan işgörenlerde yavaş yavaş vazgeçme davranışı kendini gösterebilir. Yapmakta olduğu işine, sadece yapabileceği daha iyi bir iş bulma imkanı olmadığı için devam eden kişiler, örgütsel hedeflere ulaşılmasında, gerekli çaba ve etkinliği göstermekten uzak kalacaklardır (Eroğlu, 2009: 501).

1.3.2.5. İşgören Devri

Bireyin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması ya da işgörenlerin geleceğe ilişkin olarak yaptıkları değerlendirmede beklentilerinin karşılanacağına ilişkin olumlu bir ışık görememesi, stres kaynağı olarak kişinin performansını etkilemektedir. Bu durum, işgörenin daha uygun bir iş veya örgüt arayışı içinde olmasına ve ilk fırsatta örgütten ayrılmasına neden olacaktır (Aydın, 2008: 97).

Aynı şekilde, işgücü devir oranının belirli bir bölümünün emeklilik, gönüllü olarak işten ayrılma ya da belirli bir nedenle işten çıkarma gibi doğal nedenlere bağlı olduğu bilinmektedir. Geri kalan bölümünü ise, dayanılmaz çalışma koşulları, yöneticilerin adaletsiz ya da sert tutumları, zarar verici iş koşulları ya da iş dışından kaynaklanan ve kişinin çalışma yeteneğini zedeleyen yaşam gerilimi gibi, strese bağlı nedenler sonucu olduğu düşünülebilir (Saldamlı, 2000: 290).

1.4. STRESLE BAŞETME YÖNTEMLERİ

Stresle baş etme yöntemleri, bireysel ve örgütsel yöntemler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireysel yöntemler; egzersiz, meditasyon, tatil, sosyal destek alma, biyofeedback, gıda kontrolü gibi kendi başına alabileceği önlemleri içerir. Örgütsel baş etme yöntemleri; zaman yönetimi, örgüt iklimi, üretken iletişim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, stres eğitimleri, rol belirsizliği ve çatışmasının önlenmesi olarak sıralanır.

1.4.1. Bireysel Yöntemler

1.4.1.1. Egzersiz

Hücrelerin hayat süresini uzatmanın ve onları sağlıklı kılmanın bir yolu fiziki egzersizlerdir. Artan ve hızlanan kan akımı sebebiyle hücreler daha iyi beslenir, böylece hem daha sağlıklı hem de daha uzun ömürlü olmaları sağlanmış olur. Kalp ve ciğer dayanıklılığını arttırır, eklemlerde esnekliği geliştirir ve kasların güçlenmesini sağlar (Baltaş ve Baltaş, 1992: 195-196). Aerobik, yarış yürüyüşü, jogging ve bisiklete binme doktorların önerdiği tekniklerdir. Bu tekniklerle kişinin kalp kapasitesi gelişir, iş baskılarından uzaklaşması sağlanır ve dinlenme süresinde kalp atışlarının hızı azaltılmış olur (Can, 1992:284).

1.4.1.2. Gevşeme Teknikleri

Bütün stres azaltma tekniklerinin amacı, stresin yol açtığı istenmeyen sonuçları tersine çevirmek ve böylece stresin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmaktır. Derin gevşeme tekniği, büyük ölçüde bedeni kontrol altına alma hususundaki çabalardan meydana gelir. Bedeni kontrol etmek bakımından en önemli uygulamalardan biri, öncelikle nefes almayı öğrenmektir. Ağır, derin ve sessiz bir nefes almaktan amaç, akciğerin bütününe havanın ulaşmasını sağlamaktır. Böylelikle, kan yoluyla oksijen bedenin en uç ve derin noktalarına ulaşmış olacaktır. Gevşeme cevabının öğrenilmesiyle, bedende stres sırasında ortaya çıkan durumun

tam tersi meydana gelir. Solunumu, derin ve rahat; elleri ve ayakları, sıcak ve ağır; kalp vuruşları, sakin ve düzenli; karnı, sıcak; alnı, serindir. Bu durumdaki bir insanın kasları gevşemiş, hormonal dengesi sağlanmış ve beden metabolizması yavaşlamıştır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 180).

Derin gevşeme teknikleri öğrenin, ciğerlerinizi oksijenle doldurun ve kapasitesini arttırmak için iki gün içinde zaman zaman iki aşamada nefes alıp verme egzersizleri yapın. Koordinasyonunuzu arttırmak için koşu, yürüyüş ve aerobik yapmaya zaman ayırın, boş zamanlarınızda yoga ve benzeri derin gevşeme teknikleri ile günlük sorunlardan beyninizi ve diğer organlarınızı arındırın (Eren, 2001: 314-315).

1.4.1.3. Meditasyon

Meditasyon, esas itibariyle zihni süreçlerin gündelik endişelerinden, çatışmalarından ve sıkıntılarından uzak kalması şeklindeki bir uygulamadır. Bir derin düşünme tekniği olarak, her insan kendine uygun bir Meditasyon tarzı geliştirebilir. Bunlar arasında, dua ve ibadet, sanat müziği dinlemek ve güneşin batışını seyretmeyi örnek olarak verebiliriz. Meditasyon uygulamalarının en büyük yararları arasında; kan basıncının düşmesini, solunum hızının azalmasını, oksijen tüketiminin düşmesini, kalp yavaşlarının yavaşlamasından dolayı kalp rahatsızlıklarının azalmasını sayabiliriz (Ivancevich ve diğerleri,1983: 595).

1.4.1.4. Gıda Kontrolü

Belli sınırlar içinde, sindirim sistemimizin bir ürünü olduğumuzu düşünmek yanlış olmaz. Bedenimizi, yediklerimiz ve içtiklerimizle besleyip güçlendirdiğimiz için ne yediğimiz son derece önemlidir. Beslenmeyle ilgili hastalıklara yakalanmamak için yediklerimizin yeterince besleyici olması gerekir. Böylelikle, sağlıklı bir kalbin krize dayanabileceği gibi aynı şekilde sağlıklı bir bünye de gerilime daha iyi karşı koyabilir (Yates, 1989: 171). Kilonuzu arttırmaktan kaçının, yediklerinizi yakmak için hareket yapın, yüksek kalorili besinler yerine sebze, salata

türü besinler ile karnınızı doyurun. Aşırı yağlı özellikle katı yağlar, tereyağı, içyağı, katı margarinler yemeyin; kırmızı etler yerine tavuk ve balık gibi beyaz etleri; zeytinyağı, mısırözü yağı ya da Ayçiçek yağı ile pişirilmiş yemekleri tercih ediniz. Sakatat türü yiyeceklerden, unlu, tuzlu ve şekerli yiteceklerden kaçınınız. Hasta olmadıkça ve zorunlu kalmadıkça ilaç alımını ve ağrı kesicileri azaltın ve böylelikle karaciğer, sinir sistemi ve böbreklerinizi rahatlatın (Eren, 2001: 314-315).

1.4.1.5. Biyolojik Geri Besleme (Biofeedback)

Biyolojik geri besleme, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir yöntemdir. Bir anlamda, insanın kendi iç fizyolojik faaliyetlerini gözleyebileceği bir penceredir. Biofeedback araçları, deriye bağlanan elektrotlar aracılığıyla kaydedilen bu etkinlikleri analiz ederek, kişiye aynı anda görülebilecek ve duyulabilecek sinyaller biçiminde geri yansıtır (Baltaş ve Baltaş, 1992: 187). Örneğin; kişi kalp monitöründen gelen "Bip" sesinin frekans aralığına yoğunlaşarak, strese girdiği anda sakinleşip kalp atışlarını yavaşlatabilir. "Bip" sesinin frekans aralığı kişinin bunu yapmakta ne kadar başarılı olduğunun bir göstergesidir. Bu tip biyolojik geri bildirimler üzerinde yoğunlaşan bireyler stresin fizyolojik etkilerini çok daha etkili bir şekilde yönetmeyi öğrenebilirler (Can ve diğerleri, 2006: 259).

1.4.1.6. Dua ve İbadet

Dini inançların huzur, sükunet ve dayanıklılık verdiği bilinmektedir. Stresin etkisindeki biri için bunlar aranan ve istenen hedeflerdir. Duanın üç önemli faydası vardır: ilki problemleri kelimelerle ifade etmeye imkan verir, ikincisi problemin karışıklık ve belirsizlikten kurtulmasına yardım eder ve son olarak kişiye yükünün paylaşıldığı ve yalnız olmadığı duygusunu verir (Tutar, 2007: 276). Bazı kişiler için dini inanç denge kaynağı olabilir. Din, bazı şeyleri sıraya sokup öncelikleri tespit

etmede insana yardımcı olarak kişinin hayatında tamamlayıcı ve toplayıcı bir rol oynar (Yates, 1989: 116).

1.4.1.7. Masaj

Masaj, kasların gevşemesine ve kan akımının düzenlenmesine yardımcı olur. Masaj sırasında kas gerilimi azaltıldığı için çeşitli ağrılar da ortadan kalkar. Masaj sayesinde vücutta genel bir fiziksel rahatlama sağlanır. Bu fiziksel rahatlık beraberinde psikolojik rahatlığı da getirir. Böylece kişi stresin yıkıcı etkilerinden kısa bir süre için dahi olsa arınmış olur (Can ve diğerleri, 2006: 259).

1.4.1.8. Sırdaş veya Psikolojik Danışma

Bir sırdaşın veya her şeyi güvenle konuşabileceğiniz bir kişinin varlığı da gerilim azaltıcı unsurlardan biridir. Eğer bu sırdaşınız eşiniz ise, evliliğinizde iyi bir iletişim de var demektir, ama şu veya bu nedenden ötürü eşinizle sırlarınızı paylaşamıyorsanız (veya evli değilseniz), duygularınızı paylaşmak için mutlaka birine ihtiyacınız vardır. Sizi rahatsız eden şeyi başkasına anlatmak gerilimle yapılan savaşta önemli bir rol oynar. Danışmanların üst düzey yöneticilerine sırdaş olarak sempatik dinleyici görevi yapmaları oldukça yaygındır. Kafalarındakini paylaşacak kimsesi olmayan üst düzey yöneticilerin danışmanlarını bu amaçla kullanmaları tavsiye edilir (Yates, 1989: 122).

1.4.1.9. Sosyal Destek

Aile, bütün insan topluluklarında bulunan, temel ve evrensel bir sosyal kurumdur. Ailenin temel fonksiyonlarından biri, evli eşler arasındaki kadın-erkek ilişkilerini düzenlemek ve topluma yeni bireyler kazandırmaktır. Diğer bir önemli fonksiyonu da, kişilerin biyolojik ve psiko-sosyal ihtiyaçlarının tatmin edilmesini sağlamaktır. Ortalama her insanın, zaman itibariyle günlük yaşantısının önemli bir kısmı aile içinde geçmektedir. Çalışan kimselerin aile ilişkilerinin düzenli olması,

onların her bakımdan ruh ve beden sağlıkları açısından önem arz etmektedir (Eroğlu, 2009: 510).

Bireylerin sosyal varlıklar olarak başta aile olmak üzere diğer bireylerle gruplaşmaları ve aralarında güçlü dostluk ilişkileri oluşturmaları, çeşitli stres durumlarına karşı dayanmada ek bir güç kazandırmaktadır. Sosyal destek sağlamanın diğer bir biçimi çeşitli sosyal yardım faaliyetlerine katılmakla olmaktadır. Böylelikle başkalarına yardım etme hazzı duyarak, yaşama daha fazla bağlanmak mümkün olabilmektedir (Can, 1992: 285). Sosyal destek ağının genişletilmesi, sorunlarını dinleyecek birilerini sağladığı gibi kişinin durumuna olduğundan daha objektif bir bakış açısı sağlar (Robbins ve Judge, 2012: 615).

1.4.1.10. Tatil

Tatile çıkmak da stresi kontrol etmenin bir yoludur. Zaman zaman kısa ve uzun tatillere ihtiyaç duyulur. Yoğun bir işte çalışıyorsanız, yılda üç haftalık bir tatil harika olur. İlk hafta muhtemelen aklınızdan çıkaramadığınız işinizi unutmak için çaba sarf edersiniz. İkinci hafta, nihayet bir soluk alıp işinizden psikolojik olarak koparsınız. Üçüncü haftanın gelmesiyle birlikte, şirkete döndüğünüzde neler yapacağınızı tasarlamaya başlarsınız. Onun için eğer üç haftalık tatile çıkmazsanız gerçek tatil sayılan o bir haftalık dinlenme zamanını bulamazsınız. Tatiller, gerilim kaynaklarından uzaklaşmanıza ve kişisel değerlerinizi yeniden bulmanıza yardımcı olur (Yates, 1989: 134).

1.4.1.11. Tıbbi Destek Almak

Son olarak tükenme aşaması belirtileri gösteren kişilerin, psikoterapi uygulamaları kapsamında bir psikiyatra görünmelerinde fayda vardır (Aytürk, 2010: 348). Bazen çalışanlar stresle kendi kendilerine başa çıkmakta zorlanırlar ve profesyonel yardım ya da klinik danışma hizmeti almaya gerek duyarlar. Uzman psikolog ya da psikiyatristler insanlara çoğu zaman üstesinden gelinmeyecek kadar zor görünen stres kaynaklarıyla nasıl başa çıkabileceklerini öğretebilirler. Tedavi

görmek ve doktor kontrolünde depresyon önleyici ilaçlar kullanmak da stresin kötü etkilerini azaltmaya yönelik önlemlerdir (Can ve diğerleri, 2006: 259).

1.4.2. Örgütsel Yöntemler

1.4.2.1. Üretken İletişim

Örgüt içinde ve çalışanlar arasında oluşturulacak etkili ve üretken bir iletişim, çalışan stresini azaltmak için önemli bir araçtır. Uygun bilgi akışı sağlanmadığı zaman, personeller şüpheli davranışlar ve endişeli tavırlar sergilerler. Etkili bir iletişim sistemi, organizasyonlarda her düzeydeki çalışanın birbirine açılmalarını ve geribildirim kanallarının açık tutulmasını sağlar. Çalışanların başarıları hakkında konuşmak ve takdir edilmelerini sağlamak iletişimin etkinliğini arttırmak için güzel bir yoldur. Böylelikle, çalışan beklentileri karşılanmış, saygınlıkları ve öz güvenleri arttırılmış, aynı zamanda stres düzeyleri azaltılmış olur (Sims, 2002: 128).

Stresli durumlar genellikle insanlar arası iletişim sorunlarından kaynaklanır. Sorunlarımızı bu kişilerle tartışabilmek çözüm için bir anahtardır. Senli cümleler yerine benli cümleler kullanmalıyız. Senli cümleler insanları genellikle aşağılama eğilimindedir. Senli cümleler kullanıldığında karşı tarafta genellikle olumsuz ve savunmacı bir tepki oluşur. Örneğin; “Hep sözümü kesiyorsun.”, “Çok fazla gürültü ediyorsun.”, “Her şeyime karışıyorsun.” gibi. Benli cümleler ise sorumluluğu kişinin kendi üstünde tutar. Örnek; “Bana fazla karıştığını düşünüyorum.”, “Söylemeye çalıştığın şeyi anlayamıyorum.” gibi. Bunun yanında açık uçlu sorular, karşımızdaki kişiye en üst düzeyde özgürlük sağlar. Yönlendirici sorular, evet ya da hayır şeklinde cevap alınan sorulardır. Neden arayıcı sorular ve belirleyici sorular da bu gruba girer (Aytaç, 2008: 22).

Çalışanlarla iletişimi geliştirmek belirsizliği azaltacaktır. Daha iyi bir iletişim, sorumluluk ve yetki sınırlarına açıklık getirdiği vakit rol belirsizliğini azaltacak ve rol çatışmaları üzerine olumlu bir etki sağlayacaktır (Tosi ve diğerleri, 1990: 368).

1.4.2.2. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşyerindeki gürültü düzeyi azaltıldığında işin zorluğu da azalmakta, verim yükselmekte ve iş kazaları azalmaktadır. İyi bir aydınlatma hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini artırır. İş yerlerinin yüksek ve düşük ısı ve aynı şekilde aşırı nem ve nemsizlik gibi durumları da verimsizliği doğuran bir diğer olumsuz çalışma koşulu olarak ifade edilebilir. Çalışanların streslerini azaltmada kullanılan bir diğer uygulama ise örgütlerde ergonomik çalışma sisteminin oluşturulmasıdır. İşyerlerinde sağlıklı, güvenli ve verimli olarak çalışılabilmesi; çalışma yerleri ve gerekli donanımların, ses, aydınlatma, çevre sıcaklığı gibi faktörlerin, iş organizasyonu ve yönetime yönelik sistemlerinin işgörenlerin yapısal, boyutsal ve psikolojik özelliklerine uygun olarak düzenlenmesi ile mümkün olabilecektir (Camkurt, 2007: 96-103). Bu bağlamda, işgörenleri sıkıntıya ve gerilime iteleyen çalışma şartlarının iyileştirilmesi, stresin iş hayatından kaynaklanan sebeplerini belirli ölçüde hafifletmiş olacaktır (Eroğlu, 2009: 513). Çalışma yaşamının kalitesi, stres problemleri üzerinde olumlu bir etki yapacaktır. Bu hareketin önemli bir yönü, işteki zihinsel ve fiziksel tehlikeleri azaltması ve daha iyi bir çalışma ortamı sağlamasıdır (Tosi ve diğerleri, 1990: 369).

1.4.2.3. Örgütsel İklim

Örgüt ve işletme yöneticilerinin, işyerinde karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir beşeri ilişkiler düzenini kurmaları halinde, çalışma hayatının ve işlerinin cazibesi daha da artacaktır. İşgörenlerin kendi aralarında samimi arkadaşlık grupları oluşturmaları ve yöneticileriyle iyi işleyen ast-üst ilişkileri, gerilim ve sıkıntı duygularını azaltan önemli etkenlerdir. Bunlardan başka, etkili bir iletişim sistemi, karşılıklı güven ve sorunları açıklıkla tartışma ya da konuşma imkanı, örgütsel iklimi belirleyen unsurlar arasındadır. Belirli zaman ve günlerde, işgörenlerin de katılabileceği eğlence ve dinlenme toplantılarının düzenlenmesi, örgüt içi dayanışma ve kaynaşmayı sağlayan tedbirlerden biridir (Eroğlu, 2009: 513). Örgütte politikaya ya da güce dayalı bir kültür yerine destekleyici bir kültür oluşturabilmek stresle başa çıkma açısından oldukça önemlidir. Çünkü böyle bir örgütsel kültür içerisinde

çalışanlar birbirlerine daha fazla destek olacaklardır. Destekleyici bir örgütsel kültürün en önemli sonucu örgüt içerisinde ortaya çıkacak gruplaşmalardan kaynaklanabilecek strese çok daha az fırsat tanımasıdır. Gruplaşmaların az olduğu bir ortamda çalışanlar kimseyi dışlamayacaklar ya da kendilerini dışlanmış olarak hissetmeyeceklerdir (Can ve diğerleri, 2006: 262).

1.4.2.4. Stres Danışmanlığı ve Stres Eğitimlerinin Verilmesi

Stres eğitimi, stres faktörleriyle başa çıkmak amacıyla katılımcıların bu konudaki becerilerini geliştirmeye odaklanmalıdır. Katılımcılar ilk olarak stres uyarı sinyallerini anlamayı, daha sonra aşırı ve ya düşük stres altında bulunduklarını kabullenmeli ve son olarak kendilerine özgü kişilik özellikleri, iş mevkileri ve amaçlarına uyumlu somut eylem adımları geliştirmeyi öğrenmelidirler (Ivancevich ve diğerleri,1983: 597).

Belirli ve iddialı amaçlara sahip olan bireylerin, işin başarılması noktasında daha iyi bir performans gösterdikleri bu konu üzerine yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Çalışanların amaç edinmeleri ve kendi amaçlarını ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak kişi üzerindeki baskıları da ortadan kaldırabilecektir (Can, 1992: 285). Çalışanlar, kendilerini hedeflerine daha yüksek derecede adadıklarında ve yaptıkları işin amacını anladıklarında daha az stres yaşarlar çünkü onlar stres kaynaklarını engelleyici birer unsur olarak değil mücadele edici bir unsur olarak görürler. Belirli hedefler, ulaşılabilir net performans beklentileri olarak algılanır. Hedefle ilgili sağlanan geribildirimler ise iş performansı hakkındaki belirsizlikleri azaltır. Sonuç, daha az gerilim, rol belirsizliği ve strestir (Robbins ve Judge, 2012:616).

1.4.2.5. İşin Yeniden Yapılandırılması

Monotonluğun verdiği iş stresini ve can sıkıntısını ortadan kaldırmak için iş basitleştirme metodları yerine iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş karakteristikleri modelini uygulayarak çalışanları işe, amirlerine ve birbirlerine bağlı,

başarılı ve işyerlerinde mutlu birer birey durumuna getirmek gereklidir (Eren, 2001: 313). Bazen, rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol, çok az rol ya da çalışma koşullarından kaynaklanan olumsuz stres işin yeniden tasarlanmasıyla azaltılabilir. Güdüleme konusunda anlattığımız İş özellikleri modeli işin temel özelliklerini ortaya koyar. Bu temel özellikler, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirimdir. Örneğin, özerkliği artırmak rol çatışmasıyla başa çıkmada; geri bildirim sağlama ise rol belirsizliğini azaltmada oldukça kullanışlı olabilir. İş yükünün fazla olduğu durumlarda, işi yeniden tasarlayarak, bir takım görevler başkalarına verilebilir (Can ve diğerleri, 2006: 260).

1.4.2.6. Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması

Görevlerin yeniden düzenlenerek kişinin rolünün yeniden tanımlanması sayesinde aşırı iş yükü ve rol çatışmaları önlenebileceği gibi, çalışanlara daha fazla sorumluk, özerklik, katılım; daha anlamlı iş ve daha çok geribildirim sağlanabilir (Can, 1992: 285).

Örgütsel yaşamın doğası gereği çatışma kaçınılmazdır ve birçok nedeni vardır. Örgütlerde çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak söz konusu değildir, bunun yerine olanağı elverdiğince azaltmaya ya da etkili bir biçimde yönetmeye çalışılmalıdır. Nasıl ki çatışma kaçınılmaz ise bu çatışmaların çalışanlar üzerinde stres oluşturması da kaçınılmazdır. Bu yüzden örgütün etkili bir çatışma yönetimi sergilemesi, çalışanların çatışmalardan kaynaklanan streslerini azaltmaya yönelik yerinde bir uygulama olacaktır (Can ve diğerleri, 2006: 262).

Rol çatışması, üstlerden gelebilecek değişik taleplerden, insanlarla iyi geçinme zorunluluğundan dolayı oluşan baskılardan ve üst ile farklı görüşte olmaktan kaynaklanmaktadır. Rol sorunlarından dolayı oluşan gerilimle başa çıkmak için örgütte çok yönlü bir değişikliğe gitmek gerekebilir. Örgütsel yapının yeniden düzenlenmesi, çalışanların ve diğer yöneticilerin davranış, tutum ve değerlerinin değiştirilmesi, yönetim tarzının otokratik yönetimden katılımlı yönetime doğru geliştirilmesi düşünülecek önlemler arasındadır (Özkalp ve Kırel, 2003: 195).

1.4.2.7. Etkili Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi

Etkili performans değerlendirmesi ve ödüllendirme sistemi, temelde rol çatışmasını ve rol belirsizliğini azaltıcı etkilerde bulunur. Ödüller açık bir şekilde performansla ilişkilendirildiğinde, kişi nelerden sorumlu olduğunu (rol çatışmasının azalması) ve nerede olması gerektiğini (rol belirsizliğinin azalması) bilir. Performans değerlendirme süreci boyunca etkili bir ast-üst ilişkisi sergilendiği durumda, çalışan iş çevresi üzerinde daha fazla kontrolü olduğunu hissedebilir. Ayrıca böyle bir durumda kişi daha fazla destek aldığını hissedecek ve stresle başa çıkması daha kolaylaşacaktır (Tosi ve diğerleri, 1990: 368-369).

1.4.2.8. Zaman Yönetimi

Çoğu insan zamanını kötü yönetmektedir. Planlı çalışanlar ve öğrenciler, plansız olanlara göre iki kat daha başarılı olabilirler. Bu yüzden temel zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve kullanmak bireylere işten kaynaklanan gerginliklerle daha iyi mücadele etmelerine yardım edecektir (Robbins ve Judge, 2012:615).

Tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, kiralanması mümkün değildir. Zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek için yöneticilerin bazı kavramlara ağırlık vermesi gerekir. Bunlar (Can, 1992: 269-278):

- Kendini yönetmeyi bilmek: Zaman kaybetmek istemeyen bir yönetici bir an önce bir işe başlamalı ve işleri sürüncemede bırakma huyundan vazgeçmelidir. MacKenzie'ye göre "Kendini yönetme konusunda anahtar kararı verin ve hemen uygulamaya geçin. Başladığınız işi mutlaka bitirin. İş için ayırdığınız zamanın boşa geçmemesine önem verin."
- Yönetim olayı planlamayla başlar. Başarılı bir planlama yöneticiye zaman kazandırır.
- Yapılacak faaliyetler listelenmeli ve öncelikler belirlenmelidir.

- Kendi kendini örgütlemeli, kullanışlı bir çalışma alanı, düzenli bir masa, etkili iletişim ve iyi bir dosyalama sistemine önem verilmelidir.
- Yetki devri sağlanmalı.
- Konsantre olmalı ve işe yoğunlaşmalı.
- Sekreteri etkin kılmalı.

1.4.2.9. Çalışanların Sağlık Profillerinin Çıkarılması

Gerilimin yol açtığı bazı hastalıkların meydana gelmesini önceden önlemeye çalışmak ve çeşitli stres belirtilerini doğru bir şekilde teşhis etmek için kullanılan yaklaşıma "Sağlık Profili" adı verilmektedir. Sağlık profili, ilk aşamada işgörenin kişisel alışkanlıklarını, ailesinin tıbbi geçmişini, kan basıncı ve kolesterol seviyesi gibi çeşitli bilgileri sorgulayan bir ankete dayanılarak yapılmaya başlanır. İkinci aşamada, işgören iyi bir fiziki muayeneye tabi tutularak elde edilen bilgi ve bulgular bu profile kaydedilir. Sonuçlar bilgisayar ortamına aktarılarak; kişinin özellikleriyle ortalama bir insanın özellikleri, cinsiyet ve yaş gibi değişkenler de hesaba katılarak, karşılaştırılır (Ivancevich ve diğerleri,1983: 596). Her bir işgörenin genel sağlık durumunun, kurum doktorları tarafından, titiz ve özenli bir şekilde izlenmesi, personelin moralini yükseltme yanında, ileride doğabilecek muhtemel bir hastalığa karşı da önceden tedbir alınma imkanını hızlandırmaktadır (Eroğlu, 2009: 514).

1.4.2.10. Katılımlı Yönetim

Katılım ile iş memnuniyeti arasında ve rol belirsizliği ve rol çatışması arasında güçlü ilişkiler vardır. Karar verme noktasında katılımın arttırılması, kişiye çalışma ortamı üzerinde daha fazla hakimiyet hissi sağlayacaktır (Tosi ve diğerleri, 1990: 369). Katılımlı yönetimde güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmek, öte yandan çalışanları sosyo-psikolojik doyuma yöneltmektir. Katılımlı yönetim sayesinde çalışanlar, bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği öz güveni yaşayacaklar. Katılımlı yönetimin diğer bir amacı çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin bir parçası olduklarını hissettirmektir. Bu sayede, çalışanların motivasyonu artacak, onlara işin bir parçası

oldukları hissettirilecek ve böylelikle yöneticiler, çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirebilecektir (Özkalp ve Kırel, 2003: 194).

İKİNCİ BÖLÜM

KALİTE VE STANDARDİZASYON

2.1. KALİTE KAVRAMI, TANIMI VE BİLEŞENLERİ

Kalite (Qualites), Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir. Bu bakımdan da kalite, sübjektif (kişisel) değerleri içermektedir. Bundan dolayı, kalite anlayışı ülkeden ülkeye, yaşam düzeyi, zevk, gelenekler, toplumsal yapı, eğitim, prosedür gibi çok sayıda faktörün etkisi altında değişik yapı göstermektedir. Bu nedenlerle tüketicinin ürün ve hizmetler için kullandıkları kalite kelimesinin ifade edeceği anlamlar da farklı olabilmektedir. Bu bakımdan herhangi bir ürünün üretiminde tüketicinin arayacağı niteliklerin göz önüne alınması gerekir. Ancak ürünün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları veya mevzuatlarla belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir (Şimşek, 2001:5).

Günümüzde firmaların başarısının ölçütü olarak algılanan kalite kavramı, sanayide çeşitli anlamlarda kullanılır. Kalite, ürünü satın alan veya talep eden bireyin o üründen beklentilerinin bir ölçüsü olup, herhangi bir ürünün fiyatının yüksekliği, sağlamlığı, kullanışlılığı, işlevselliği veya hoş görünürlüğü ile nitelendirilebilir. Diğer bir deyişle, kalite kavramı sübjektif bir nitelik taşımakta olup kişiden kişiye değişebilen ve farklı değer yargılarını içeren bir kavramdır. Bu nedenle, bir kişinin kaliteli olarak nitelendirdiği bir ürünün bir başka kişi tarafından kalitesiz olarak nitelendirilmesi pekala mümkündür (Işığıçok, 2004: 4). Kalite kavramı, günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı bulunmamaktadır. Kaliteli ürünle çoğu kez pahalı olan, dayanıklı ve üstün niteliklere sahip ürün ifade edilmektedir. Bu da, kalite kavramının yanlış veya olması gerekenden daha dar anlamda kullanılmasıdır. Değişik kalite tanımlarının

yapılması kalitenin çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır (Kumbasar, 2009: 13). Kalitenin bazı tanımlarına göre (Buzlu, 2011:6):

- Kalite mükemmellik değildir, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliktir; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Bu tanımlara ilave olarak dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımları da şöyledir (Buzlu, 2011:5-6, Bozkurt ve Odaman, 1995:4):

- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır (İstanbul Ticaret Odası-ITO, 2000:3).
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (Uluslararası Standartlar Teşkilatı -ISO, 8402).
- Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Demeği-ASQC).
- Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite KontroI Organizasyonu-EOQC).

- Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir (Japonya Sanayi Standartları Komitesi-JIS).
- Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.
- J. Joseph Juran'a göre kalite, kullanıma uygunluktur.
- William Edwards Deming'e göre kalite, tüketicilerin potansiyel gereksinimlerini tatmin edebilme yeteneğidir.
- Philip Crosby'ye göre kalite, şartlara uygunluk derecesidir.
- Norichi Kano'ya göre kalite, müşteri gereksinimlerinin karşılanması ve aşılmasıdır.
- G. Taguchi'ye göre kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır.
- Armand V. Feigenbaum'a göre kalite, bir ürünün tasarımına veya özelliklerine uygunluk derecesidir. Feigenbaum ürün veya hizmet kalitesini; "bir ürünün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşenidir." olarak tanımlamaktadır (Feigenbaum, 1991: 7).
- Kaoru Ishikawa'nın tanımına göre kalite; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarlamak, üretmek ve bakımını yapmak demektir (Ishikawa, 1997:46).
- Türk Standartları Enstitüsü'nün yayınladığı sözlükte kalite, bir ürünün veya hizmetin ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan tüm özelliklerdir şeklinde tanımlanmıştır (Özdemir, 2000: 5).

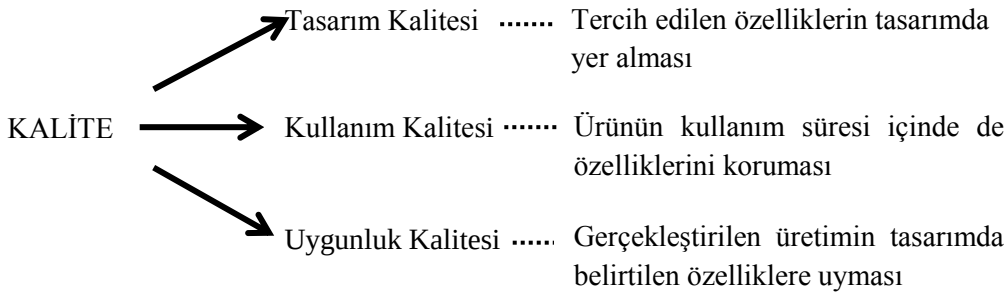
Tüm bu yapılan tanımları kısaca özetlemek gerekirse denilebilir ki; Kalite, bir ürün ya da hizmet hakkında müşteri ya da kullanıcıların yargısı olup, beklentiler ve gereksinimlerin karşılanmasına olan inançların ölçüsüdür. Örneğin, bir otomobil satın alan müşterinin kontak anahtarını bir kez çevirmesi ile çalışabilecek bir motora sahip olması gibi bir beklentisi vardır. Motor ilk denemede çalışmadığında müşterinin beklentisi karşılanmamış olacaktır ve müşteri, aracın kalitesini yetersiz olarak algılayacaktır. Tüm bu tanımlamalar ışığında, fiyat açısından daha pahalı,

özellikleri açısından daha kullanışlı, görünümü açısından daha estetik vb. nitelikler taşıyan bir ürüne, şayet kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmekte ise kalitelidir diyebiliriz (Kumbasar, 2009: 14).

Garvin (1988: 40-41), kalitenin tanımlanması ile ilgili beş temel yaklaşımın ortaya çıktığına işaret etmiştir. Birincisi, kalitenin tanımlanamayacağı, kalitenin ancak hissedilebileceği şeklinde ifade edilmesidir. İkinci yaklaşım ise kalitenin ürüne dayanan tanımıdır. Bu açıdan kalite kesin ve ölçülebilir bir değişken olarak ele alınmaktadır. Kullanıcı açısından tanımlanan üçüncü yaklaşımda, kullanıma uygunluk olarak ifade edilen ve kalitenin kişinin gözünde oluşan sübjektif bir değerlendirmeye dayandığı görüşüdür. Kaliteye ilişkin dördüncü tanımlama, imalat bakış açısına dayanır. En yaygın kalite tanımlarından biri olarak kullanılan "spesifikasyonlara ya da ürün gerekliliklerine uygunluk" anlayışı bu tanımın özünü oluşturur. Son olarak "değere dayanan kalite" tanımı ise, sadece ürün ve hizmet özelliklerine değil, bunların yanı sıra istenen performans ve uygunluk derecesinin kabul edilebilir bir fiyat ile sunulmasını içermektedir.

Bir ürünün herhangi bir kalite karakteristiğinin gerçekleşmesinde pek çok özelliğin göz önüne alınması gerekmektedir. Müşteri istekleri, piyasadaki rekabet, pazarlama politikası, ürünün kullanılma amacı, fiyat, ürün dizaynı, malzeme vb. gibi çok sayıda faktörün bir kalite karakteristiğinin oluşmasında az ya da çok etkili olmaktadır. Deming'in "kalite, kullanıma uygunluktur" tanımından da görüldüğü gibi kalite iki bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin ilki, istenilen özellikler; ikincisi, bu özelliklere uygunluktur (Şimşek, 2001: 19). Gitlow, bu bileşenlere performans kalitesini de eklemiş ve kaliteyi iyileştirme arzusunda olan yöneticilerin kalitenin bu üç bileşenini dikkate alması gerektiğini belirtmiştir (Bozkurt, 2010: 19).

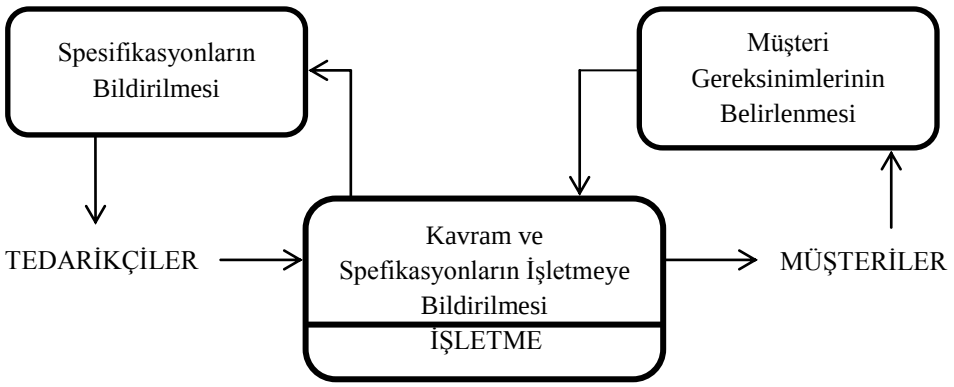
Şekil 6: Kalite Bileşenleri



Kaynak: Şimşek, 2001: 19 ; Efil, 2010: 239.

Tasarım kalitesi, müşterinin taleplerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün ve hizmetin planlanması veya tasarımıdır. Bu, üretime başlamadan önce müşteri arzu ve istekleri doğrultusunda ürünü tanımlayan ve belirleyen özelliklerin tespit edilmesiyle oluşan tüketici doyumunun sağlanması amacıyla belirlenen kalite karakteristiklerinin kaliteye konu olan unsurun en üst standartlara sahip olmasıdır. Fiyata dahil edilmiş ve edilmemiş olan her şey bu kapsamda ele alınabilir. Bu aynı zamanda belirlenen amaçları sağlamak üzere ürünün ne derece iyi tasarlandığının bir ölçüsüdür (Halis, 2000: 46). Bir ürün için en uygun tasarım kalitesinin belirlenmesi, kalitenin tüketici açısından değeri ile tüketiciye olan maliyeti arasındaki optimum noktanın bulunmasıyla gerçekleştirilir. Genellikle tasarım kalitesi yükseltilmek istendiğinde, maliyet de yükselir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 14).

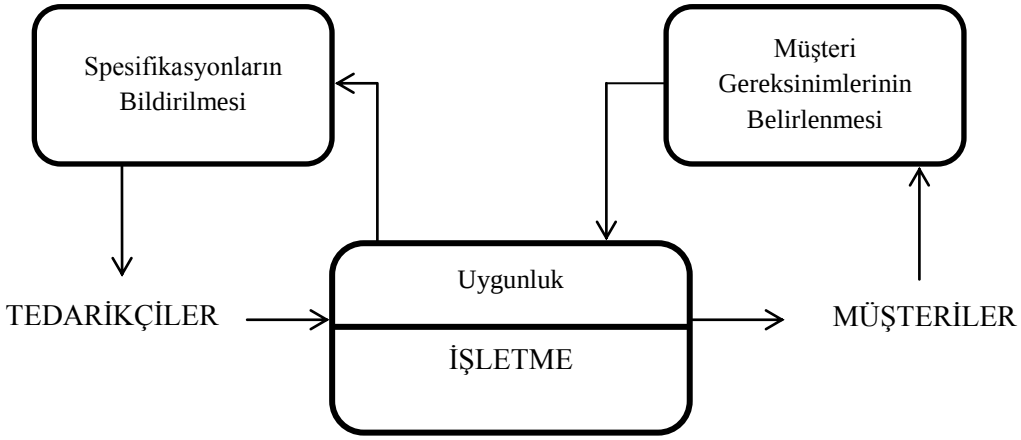
Şekil 7: Tasarım / Yeniden Tasarım Kalitesi



Kaynak: Bozkurt, 2010: 19.

Uygunluk kalitesi, üretilen ürün veya hizmetin tasarım aşamasında belirlenen uyulması gerekli standartlara uyum derecesini ifade eder (Mitra, 2000: 8). Bir işletme ve tedarikçilerinin müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım gerekliliklerini karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım kalitesi çalışmaları ile ürün-hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, çalışmalarını spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırarak müşterilerin ürün-hizmeti ilk aldıkları zamanki performansına ömür çevrimi süresi boyunca sahip olmalarını sağlar (Bozkurt ve Odaman, 1995: 6).

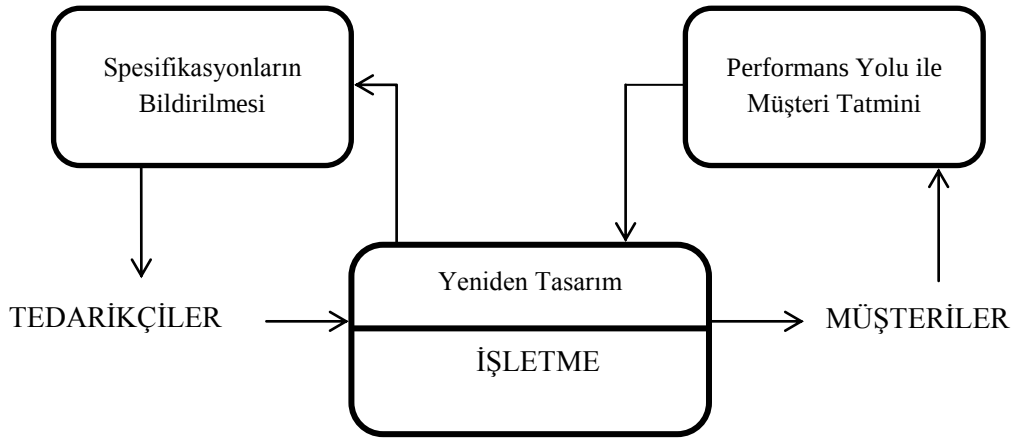
Şekil 8: Uygunluk Kalitesi



Kaynak: Bozkurt, 2010: 21.

Performans kalitesi kapsamında, bir ürün kullanım süresi içinde de kaliteye temel olan özelliklerini kabul edilebilir düzeyde korumalıdır. Kullanım süresi içinde servis imkanları, bakım, yedek parça gibi etmenler kalite düzeyini etkiler. Tüm bu noktalar kullanım kalitesi kapsamında değerlendirilir (Efil, 2010: 239). Kullanıma uygunluk da diyebileceğimiz bu bileşen, üretici tarafından belirlenen ürün standartları ve spefikasyonlarına uygunluk değil, kullanıcının gerçek ihtiyaçlarına sürekli uyumla ilgilidir. Yani üretilen ürünü tüketiciye en iyi şekilde ulaştırmak, servis hizmetlerini titizlikle sunmak, kısacası tüketicinin ürünü seçtiği için huzur ve tatmin duymasını sağlayacak olan faaliyetler kullanım kalitesi içerisinde değerlendirilir (Çağlar ve Kılıç, 2006: 15).

Şekil9: Performans Kalitesi



Kaynak: Bozkurt, 2010: 22 .

Garvin'e (1988: 49-60) göre, kalitenin sekiz boyutu ya da kategorisi vardır. Bunlar; performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis, estetik ve algılanan kalitedir (Garvin, 1988: 49-60).

- **Performans**: Listenin ilk sırasında ürünün birincil işletim özelliğini ifade eden performans vardır. Süratlenme, kullanım, seyir hızı ve konfor gibi özellikler bir otomobil için değerlendirilecek özellikler arasındadır; bir televizyon için, ses ve görüntü berraklığı, renk ve sinyal çekim gücü özellikleri performans kalitesi için değerlendirilebilecek kriterlerdendir.
- **Özellikler**: Mal ve hizmetin esas kalitesi olmayıp tamamlayıcı bir özelliği ifade eder. Cep telefonlarını çok sayıda numarayı kaydedebilmesi özelliği örnek olarak verilebilir.
- **Güvenilirlik**: Ürünün belirtilen zaman dilimi içinde güvenle işlevini yerine getirebileceği anlamına gelir.
- **Uyumluluk**: Ürün dizaynının ve kullanım özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlarıyla karşılaştırılması.
- **Dayanıklılık**: Yeni bir ürün alınmasından bozuluncaya kadar geçen süreyi yani üün yaşam evresini ifade eder. Örneğin dolapta bekletilen sütün belirlenen tarihten önce bozulmaması istenir.

- **Servis**: Ürünlerle ilgili olarak bakım ve onarım hizmetini zamanında, hızlı ve kolaylıkla alabilmeyi ifade eden kalite boyutudur.
- **Estetik**: Ürünün görünümü, verdiği haz, ses, tat ve kokusu gibi özellikleriyle alakalı olan kişiden kişiye değişebilen sübjektif kalite boyutlarından biridir.
- **AlgılananKalite**: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler ve böyle durumlarda dolaylı bir takım ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynamaktadır. Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Ünlü bir markanın tercih edilmesi algılanan kaliteye örnektir.

2.2. KALİTENİN AŞAMALARI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili ilk kayıtlar çok eski zamanlardan bu yana izlenmektedir. Eski mısırlıların piramitleri bunun en önemli kanıtlarındandır. Yunanlılar, beceri ve el sanatlarında yüksek standartlar belirlemişlerdir. Milattan önce (MÖ) beşinci yüzyıla damgasını vuran Yunan mimarisinin kalitesi, Roma mimari yapılarını da derinden etkilemiştir. Bu etki altında yapılan Roma şehir, köprü, kilise ve yolları bugün bile bize ilham kaynağı olmaktadır (Mitra, 2000: 2). MÖ 2150 tarihli Hammurabi Yasası'nda yer alan. "Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa o usta öldürülecektir" maddesini standartlar hakkındaki ilk yasal düzenleme olarak kabul edebiliriz. Bu maddede öngörülen ceza ilkel de olsa kalite olgusunu açık bir şekilde anlatmaktadır. Fenikeli muayene görevlileri, ürün kalitesinde sürekli yapılan uygunsuzlukları kusurlu ürünü yapanın elini keserek önlemeye çalışıyorlardı. Muayene görevlileri ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı veriyorlardı. Amaç, ürünler ile ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması amaç edinilmişti. MÖ 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ediyorlardı. Bu yöntemi Orta Amerika'da Aztekler de kullanmıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995:1).

Ülkemizde ise, 13. yüzyıl boyunca çıraklık ve esnaf loncaları gelişmiştir. Ustalar, hem eğitici, hem muayene görevlisiydiler. Onlar ticareti, ürünlerini ve müşterilerini çok iyi tanıyorlardı ve yaptıkları iş ile birlikte kaliteyi inşa ediyorlardı. Ustalar yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmaları için eğitmekten gurur duyuyorlardı. Yönetim, ağırlık ve ölçü standartları oluşturmuştu. Loncalarda "iş ahlakı" ile ilgili düzenlemeler de vardı. Lonca sisteminde usta çırak ilişkileri dolaysız bir nitelik taşımaktaydı. Çırak belirli safhalardan geçtikten soma kalfa ve ustalığa yükselmekteydi ve her yükselişte kendine özgü merasimler yapılmaktaydı. Bu merasimler hem güdüleme, hem de kimin ne seviyede olduğunu gösterme açısından önemliydi. Böylece "konunun uzmanlarına iş yaptırılmış" olmaktaydı. Ayrıca usta, yerine adam yetiştirmek zorundaydı. Lonca sisteminde işçi, üretim sürecinin her aşamasında çalıştığı için "işin tümünü görebilmekte" ve hammaddeden başlayarak mamulün bitimine kadar her konuyu bilmekteydi (Bozkurt ve Odaman, 1995:1; Kumbasar, 2009: 15).

Osmanlı Padişahı Sultan İkinci Beyazıt Han tarafından çıkarılan, dünyanın bugünkü manada ilk standardı "Kanunname-i İhtisab-ı Bursa", standartlar bakımından yazılı en eski belgedir. Türk Standartları Enstitüsü, kuruluşunun 40. yılında, büyük tarihi değeri bulunan bu belgeyi, Topkapı Sarayı Müzesi Kütüphanesindeki orijinalinden çoğaltarak ilgililerin faydalanmalarına sunmuştur (Buzlu, 2011: 3).

Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken konuyu üç aşama altında toplamak mümkündür. Bunlar; muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve toplam kalitedir (Kumbasar, 2009: 14).

Muayene aşamasının başlangıcı olarak gösterilen 19. yüzyılda modern endüstriyel sistemin öncülerinden olan Frederick Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin elinden alıp endüstri mühendisliğine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmıştır. 20. Yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi'nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başladı. Montaj hattı sayesinde,

karmaşık operasyonlar sadeleştirildi ve düşük maliyette yüksek kaliteli ürünlerin üretimi gerçekleşti. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayrılmaya başlandı. Üretim sorumlularının önceliği üretim kalitesi değil, imal edilen ürün sayısıydı. Yöneticiler, ürün taleplerini karşılayamadıklarında, işlerini kaybedebiliyor, yetersiz kaliteli üretimde ise yalnızca kınanıyorlardı. İşletmelerin üst yönetimleri bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vardı ve "muayene şefliği" kadrosu istihdam edilmeye başlandı (Bozkurt ve Odaman, 1995:1). Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israflı çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadroları olduğunu söylemiştir. Bu bağlamda planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasını, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasını ve nasıl yapılacağının işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Çünkü eğitimsiz işçiden işini geliştirmesi beklenemezdi. Böylece vasıfsız bir işçiyi çalıştırmada talimatların ve prosedürlerin önemi anlaşılmıştır. Birinci Dünya Savaşı'nın ortaya çıkardığı koşullar, imalat sistemini eskiye göre daha karmaşık hale getirmiş ve kalite kontrol işlevinin bu alanda uzmanlaşmış kişiler tarafından yerine getirilmesi zorunluluğu doğmuştur. Bu gelişmelerin sonucu olarak kalite kontrol işlemleri, üretim bölümünün sorumluluğundan ayrılarak bağımsız bir birim halinde işletme örgütü içinde yerini almıştır. Bu aşamanın temel yaklaşımı tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir (Kumbasar, 2009: 15).

Kalite kontrol aşaması, Bell Telefon Laboratuvarları'nın Kalite Güvencesi Departmanında bir mühendis olan Walter A. Shewart'ın 1924'te İstatistiksel Kalite Kontrolün (İKK) temelini oluşturan "ihtimal çizelgesi" kavramını ortaya atarak seri üretimde kalitenin ekonomik bir şekilde kontrol edilmesine imkan sağlamasıyla başlamıştır (Mitra, 2000: 3). Daha sonra giderek yaygınlaşan seri üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere Amerika Birleşik Devletleri (ABD), İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başlamıştır. Seri üretiminde miktarların çok yüksek olması ve bunun %100 muayeneyi olanaksız

kılmasından dolayı, örnekleme yaparak tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır. Bu dönemde muayenecilerin rolü değişmiş ve sayıları azalmıştır (Kumbasar, 2009: 16). 1926 yılında George Edwars, kalitenin gelecek satışlar için hayati bir önem kazanacağını önceden sezebilmiş, etkili bir kalite kontrol uygulamayan firmaların rekabet şansını yitireceğini öne sürmüştür. 1930'lu yıllarda Waldo Wezlau ve Joseph V. Talacko, kusurları büyükten küçüğe doğru bir sıra içinde sınıflandırarak problemlerin çözümünde önceliklerin belirlenmesi ilkesini getirmiştir. Diğer adıyla Pareto İlkesi olarak bilinen ve Toplam Kalite Yönetimi'nin istatistiki araçlarından biri olan bu teknik, çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur ve hala etkin olarak kullanılmaktadır (Halis, 2000: 38).

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince kontrol çizelgeleri ABD'de birçok sektörde kullanılmaya başlandı. Kalite kontrolden yararlanarak ABD askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretilebiliyordu. O sıralarda yayımlanan savaş dönemi standartları Z-I standartları olarak bilinir. E.S. Pearson'un istatistiksel çalışmalarına dayanan "İngiliz Standartları 600" ün, 1935'de kullanıma girmesinden de açıkça görüldüğü gibi, İngiltere'de kalite kontrolü oldukça erken gelişmiş ve modern istatistiğin kaynağını oluşturmuştur. Daha sonra "ABD Z-I Standartları" da, tümüyle "İngiliz Standartları 1008" adıyla kabul edildi. Savaş yıllarında daha başka standartlar da kabul edilerek İngiltere'de kullanıma girmiştir (Ishikawa, 1997: 18).

İkinci Dünya Savaşı, kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırmış, ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına ve bilginin daha çok paylaşılmasına yol açmıştır. 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC) oluşturulmuş ve başkanlığına George Edwards seçilmiştir. İşletmeler belgelendirme programları başlattılar. Ürünlerin çevresel performansları test edilmeye başlandı. Ancak, İkinci Dünya Savaşı bitince kalite kontrolüne olan ilgi yitirilmeye başlandı. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolü yalnızca

savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz buluyordu (Bozkurt ve Odaman, 1995:2).

Temeli 1900'lü yılların başında Taylor tarafından atılan ve uygulamada daha çok Fordist üretim sistemi olarak anılan batı tarzı yönetim yaklaşımı, uzun bir değişim sürecinden sonra 20. Yüzyılın son çeyreğinde yerini Post-Fordist yaklaşımlara bırakmıştır. Yaşanan yoğun rekabet ortamı da bir rekabet unsuru olarak kaliteyi ön plana çıkarmış ve bu gelişmeler batıda yönetim düşüncesinde bir "Kalite Hareketi" başlatmıştır (Akın, 2001: 1).

ABD'de kalite kontrol ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunmuş uzmanlar; bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerinde uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerinde üstlenilmesi görüşündeydiler. Dolayısıyla ilk etapta Japonya'daki telekomünikasyon sisteminin yetersizliğini gidermek üzere Amerika'dan kalite uzmanları davet edilmiştir. Bu sayede uzmanlar ABD'de fazla itibar görmeyen görüşlerini Japonlara aktarma fırsatını bulmuşlardır. Uzmanların 1950'li yıllarda Toplam Kalite Kontrolü (TKK) veya Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adını verdiği bu görüşler Japonlarca benimsenmiş ve geliştirilmiştir (Özdemir, 2000: 2).

Çağdaş kalite felsefesinin düşünce ustaları olarak bilinen William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip Crosby, TKY anlayışının temellerini kurmuşlar, Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da yaptıkları katkılarla binanın gövdesini ve çatısını inşa etmişlerdir. TKY'nin kökeni, İkinci Dünya Savaşından sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. W Edward Deming ve Joseph M. Juran'ın ABD'nin sınırları dışında süreç kontrolü, kalite yönetimi ve istatistiksel kalite kontrol gerçeğini yaymaya başlaması istekleri 1940'lı yılların ilk dönemlerine rastlamaktadır. Bu kavramlar ABD'de geliştirilmiştir. Ancak onları uygulayan ve benimseyen ilk insanlar japonlar olmuştur (Kumbasar, 2009: 17). Bu yeni kalite yorumları ve yeni kalite hareketleri etkisiyle kalite, üründe değil, süreçte aranmaya başlandı. Kalite bir ürünün kalitesi olmaktan çok bir süreç kalitesi ve bir yönetim sistemi olarak kabul edildi. Bu kabulde Japonya'daki kalite anlayışının ve

yönetim felsefesinin etkisi büyük olmuştur. Günümüzde, hatalı üretimin nedenlerinin, bir daha ortaya çıkmayacak şekilde düzeltilmesinin gerekliliği düşünülmekte ve bunun için de üretim süreçlerinin kaliteyi gerçekleştirecek şekilde yönetilmesi istenmektedir (Üreten, 2002: 396).

Japonya'daki kalite felsefesinin ortaya çıkması 1945 yılında Japonya'da "Japon Standartlar Birliği" ardından 1946 yılında "Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi-JIS" kurulmasıyla başladı. 1949 da "Endüstriyel Standardizasyon Kanunu" yürürlüğe girdi. Japon Tarımsal Standartlar Kanunu (JAS) 1950'de ilan edildi ve aynı dönemde Endüstriyel Standardizasyon Kanununa dayalı JIS kalite damgası sistemi başlatıldı. JIS damgası sistemi, çeşitli mallara eğer JIS istatistiksel kalite kontrol ve kalite teminatı standartlarına uygun üretim yapan fabrikaların mallarıysa, JIS damgasını taşıma hakkı veren bir kalite güvence sistemidir. Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) 1946'da mühendisler ve bilim adamları tarafından kurulmuş özel bir organizasyondur. JUSE 1949'da üniversitelerden, endüstri ve kamu sektöründen bir araya getirdiği üyelerle Kalite Kontrol Araştırma Grubu'nu (QCRG) kurmuştur. Amaç kalite kontrol araştırmaları yapmak ve bu düşünceyi yaymaktır. İlk temel toplantıda, Amerikan ve İngiliz standartları Japoncaya çevrilerek sektörlerden gelen mühendislere eğitimler verilmiştir. Amerikan ve İngiliz modelleri ne denli iyi olursa olsun Japonya'ya oldukları gibi aktarılamayacakları anlaşılmış ve başarmak için Japon metodu oluşturulmaya ağırlık verilmiştir. Böylece ikincil temel kurstan sonra QCRG üyeleri çeviri çalışmalarını bir yana bırakıp kendi metinlerini yazmaya başlamıştır (Ishikawa, 1997: 19-20).

Bell Sistem'de George Edwards ve Walter Shewhart ile çalışmış olan W. Edwards Deming, QCRG tarafından önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilir. İş adamlarının amacı savaş sonrası, Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmekti. Deming, Japonları kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. İş adamları Deming'in öğretilerini uygularlar ve Japon İmparatoru Hirohuto, Deming'e ekonomiye olan katkılarından dolayı, İkinci Derecede Kutsal Hazine Madalyası'yla

ödüllendirmiştir (Bozkurt ve Odaman, 1995:2-3). Deming Seminerlerinin ana hatları şöyledir (Ishikawa, 1997: 21):

- "Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç" döngüsünün (Deming Çemberi) kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı,
- İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığını teşhis edebilmenin önemi,
- Kontrol çizelgeleri yoluyla süreç kontrol ve çizelgelerin kullanımıdır.

1950'lerde modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japon fabrikalarında moda haline gelmiş ve kontrol çizelgeleri, örnekleme muayenesi gibi istatistiksel yöntemlerin kullanımı yaygınlaşmıştır. Ancak bu durum, uygulamada bazı sorunlara yol açmıştır. Yardım gerektiği açıkça görülmekteydi. Dr. J. M. Juran, JUSE'nin Japonya davetini kabul ederek (1954), üst ve orta düzey yöneticilere kalite kontrol çalışmalarını geliştirmede kendilerine düşen rolü anlattığı bir dizi seminer vermiştir. Dr. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yol açmıştır. Başlıca uygulayanları mühendisler olan kalite kontrol belli bir limite kadar gelişebilir. Juran'ın ziyareti kalite kontrolün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer oluşturarak toplam kalite kontrolün bugün bildiğimiz haline geçiş için bir kapı açmıştır (Ishikawa, 1997: 22-23).

Bu arada, General Electric firmasında kalite yöneticisi olarak görev yapan Armand V. Feigenbaum, kalite kontroldeki deneyimlerini ve görüşlerini açıkladığı, Toplam Kalite Kontrol kitabını yayınlar (1951). Kalitenin, sadece kalite bölümünün sorumluluğu olmadığını ifade ederek çalışan herkesin kalite olayına karışması gerektiği fikrini ortaya atmıştır. Kalite kontrolünü, işletmenin tasarımdan satış ve sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaymıştır. O zamana değin kalite ile ilgili çalışmalar önlemeye değil düzeltici çalışmalara yönelikti. Kore savaşı, endüstrinin güvenilirlik ve nihai ürün testi çalışmaları yapmasına neden olmuş ve ek olarak yapılan testlerin hiçbirisi kuruluşları kalite ve güvenilirlik hedeflerine ulaştıramamıştı. Böylece, imalat ve mühendislik fonksiyonlarında da kalite ve

iyileştirme programlarının önemi anlaşılmaya başlanmış ve böylelikle "Toplam Kalite Kontrol" devri başlamıştır (Bozkurt ve Odaman, 1995: 3). 1960'lı yıllarda Ishikawa, Feigenbaum'un görüşlerini biraz daha geliştirerek, kalitenin her bölüme yerleştirilecek kalite kontrol elemanları ile değil, tüm bölümlerdeki çalışanların tamamının kalite kontrolüne katılması ile sağlanabileceğini ileri sürmüş ve bunun adını da "Firma Çapında Kalite Kontrol" olarak tanımlamıştır (Ishikawa, 1997: 93).

Amerikalı bilim adamları dışında Japon bilim adamları da toplam kalite yönetimi anlayışının (felsefesinin) gelişimine önemli katkılarda bulunmuşlardır. Bunlardan ilki, Deming ve Juran'ın öğrencisi olan Kouru İshikawa olup, 1960'lı yılların başlarında "Kalite Çemberlerini" ortaya atmış ve ayrıca "Neden-Sonuç (Balık Kılçığı) Analizlerinin" problem çözümünde bir araç olarak kullanılmasını sağlamıştır. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin "İstatistiksel Deney Tasarımı" ve "Kalite Kayıp Fonksiyonu", kalite tasarımı ve kalite maliyetleri konularındaki çalışmalara önemli katkı sağlamıştır. Taguchi, toleransların akılcı bir şekilde belirlenerek maliyetlerin optimum düzeyde tutulabileceğini belirtmiştir. Yine Japon Taichi Ohno'nun "Tam Zamanında Üretim-JIT" modeli ise, klasik Taylorizm kitle üretim anlayışının yıkılmasına neden olmuştur. Toplam kalite yönetimine, sürekli gelişme anlamına gelen "Kaizen (sürekli gelişme/iyileştirme)" kavramını ortaya atan isim ise Japon Masaaki Imai'dir. Kaizen sözcüğü, Japonca'da değişim anlamındaki "kai" ve daha iyi anlamındaki "zen" sözcüklerinden gelmektedir. İmai'ye göre kaizen kavramı, rekabet kavramının yeni bir boyutudur. Bir diğer Japon düşünür olan Japon Shiego Shingo ise 1986'da "Sıfır Kontrol Sistemi" adlı eseri ile Crosby'nin ortaya attığı sıfır hata kavramını incelemiş ve "poka-yoke" kavramlarını kazandırmıştır. Japonca poka (hata) ve yokeru (sakınma) sözcüklerinden oluşan poka-yoke yaklaşımı, hataların oluşumunu ve uygun olmayan ürünlerin kullanımını önleme sistemini ifade eder (Işığıçok, 2004: 18).

Dış rekabet 1970'li yıllarda Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başladı. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi, üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-erimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de göz önüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kaliteyle giderek artan bir

şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermesine yol açmıştır. 80'li yılların başlarında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına (finans, satış, personel, bakım, yönetim, imalat ve hizmet) girmeye başlamıştır. İşletmeler yalnızca imalat hattına değil, sistemin bütününe odaklanmaya başlamış ve kuruluşlar da ileriye dönük var olabilmek için sürekli iyileştirme çalışmalarının gerekliliğinin önemi anlaşılmıştır (Bozkurt, 2010: 26).

Yukarıda yıllar itibariyle gelişim çizgisini ortaya koymaya çalıştığımız kalite olgusunun geçirdiği aşamaları bir tablo halinde vermek konuyu anlamlı kılması bakımından önemlidir (Kavrakoğlu, 1998: 32).

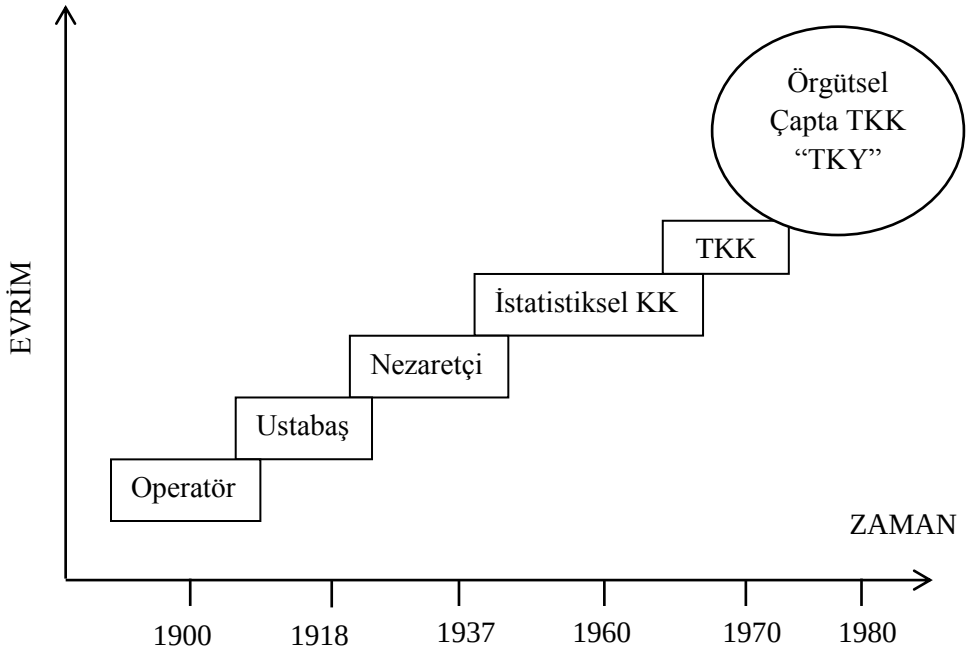
Tablo 3: Kalitenin Kronolojik Tarihi Gelişimi

1931	W. Shewhart, İstatistisel Kalite Kontrol (ABD)
1940	Stanford Seminerleri (ABD)
1950	E. Deming'in Seminerleri (Japonya)
1951	Deming Kalite Ödülü (Japonya)
1952	Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
1954	P. Drucker, Hedeflerle Yönetim (ABD)
1954	J. Juran, Kalite Yönetimin Sorumluluğudur, (ABD)
1954	Japon Ulusal Radyosundan Kalite Eğitimi Yayınları
1957	A. Feigenbaum, Toplam Kalite Kontrol (ABD)
1960	G. Taguchi, İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
1961	K. Ishikawa, Formenler için K. K. Dergisi (Japonya)
1962	K. Ishikawa, Kalite Çemberleri (Japonya)
1969	Kobe Steel, Kalite Fonksiyon Yayılımı (Japonya)
1970	S. Shingo, Poke- Yoke (Japonya)
1970	G. Taguchi, Kalite Kayıp Fonksiyonu (Japonya)
1976	T. Ohno, Toyota Tam Zamanında Üretim (Japonya)
1980	G. Taguchi, Robust Tasarımı (Japonya)
1990 +	Toplam Kalite Felsefesi

Kaynak: Kavrakoğlu, 1998: 32.

Tarihsel bir bakış açısıyla bakıldığında kalitenin gelişimi 20.yüzyılın tümüne yayılmıştır. Her yirmi yılda bir kalite adına önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Feigenbaum, 1991: 15) .

Şekil 10: Kalite Kavramının Gelişimi



Kaynak: Feigenbaum, 1991: 16.

2.3. KALİTE GÜVENCESİ VE ISO 9000 STANDARTLARI

ISO 8402 kalite sözlüğüne göre kalite güvencesi, ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş özellikleri karşılamaya yönelik yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik faaliyetlerin tümü olarak tarif edilir (Akın, 2001: 16).

Kalite kontrol ile kalite güvencesi kavramları arasındaki en önemli fark, birincisinin ürün üzerinde ikincisinin ise üretim sistemi üzerinde odaklanmasıdır. İlk bakışta, kalite kontrol doğrudan, kalite güvencesi ise dolaylı bir bakışı tanımlamaktadır. Her ne kadar bu tanım yanlış değilse de, esas önemli öğeyi içermemektedir. Daha doğru bir tanım yaparsak, kalite kontrolün "iş işten geçtikten sonra" etkisini gösterdiğini, yani ürün üretildikten sonra gerçeği meydana çıkarmayı

hedeflediğini söyleyebiliriz. Kalite güvencesi ise "sistem" üzerinde gerçekleştirildiğinden, kaliteyi sağlamaya (veya güvenceye almaya) dönüktür. Yani, reaktif değil, proaktiftir; işlem yapıldıktan sonraki sonuçları değil, işlemin doğru yapılmasına yöneliktir. Yukarıdaki ifadelerden "muayene" ile sağlanan kalite kontrol ile kalite güvencesinin birbirinin zıttı olduğu anlamı çıkarılmamalıdır. İstisnai durumlarda (ve başka hiçbir makul seçenek yoksa) kalite güvencesini sağlamada muayene işlemine başvurmak yararlı veya kaçınılmaz olabilir. Bu anlamda kalite güvencesi muayeneyi de içeren daha geniş kaliteyi sağlama yöntemidir (Kavrakoğlu, 1998: 28).

Kalite güvence sistemleri, müşterilere beklentilerinin karşılanacağı noktasında güvence vermeye yönelik olarak tasarlamışlardır. Bu tasarımın bekleneni verebilmesi için; müşterinin ürün veya hizmetten bekledikleri hakkında doğru bilgi toplanması sağlanmalı ve kalitenin bütün aşamalar için (tasarım, ürün, satış vb.) geçerli olduğu gözden uzak tutulmamalıdır (Üreten, 2002: 437).

Kalite güvence sistemiyle, tüm kuruluşu kaliteyi doğrudan veya dolaylı yönden etkileyen süreçler zinciri olarak ele alıp kalitenin sürekliliğini sağlamak, kuruluşun hedeflenen kalite düzeyini asgari maliyetler elde edebilmesini sağlayacak çabaları başlatmak, eş güdümü sağlamak ve sonuçları sürekli işleyerek gereken önlemleri almak amaçlanmaktadır. Kalite güvencesi, bir işletmenin bütün fonksiyonlarının toplam olarak bütünleştirilmesini, kontrolün sağlanmasını ve bu çabaların üretim planlaması, imalat ve sevkiyat ile satış sonrası aşamalardan da sürdürülmesini gerekli kılmaktadır (Çetin ve diğerleri, 2001: 369).

ISO 9000 Standartları, ISO tarafından yayınlanmış kalite güvencesi sistem standardıdır. Bu standart, ürünlerin sağlaması gereken özellikleri değil, ürünlerin üretildiği sistemin sağlaması gereken şartları tanımlamaktadır (Çetin ve diğerleri, 2001: 365).

Bu standartlar, geleneksel teknik standartlardan farklı olarak firmaların kalite sistemlerinin geliştirilmesi, kurulması ve dokümante edilerek belgelendirilmesi

amacına yöneliktir. Standartlar, kalite ve kalite yönetimi ile ilgili temel kavramları açıklar, en uygun ISO 9000 standardının seçilmesi, kalite sistemlerinin kurulması, geliştirilmesi ve belgelendirilmesi ile ilgili olarak firmalara kılavuzluk eder ve kuruluşların kalite sisteminde olması gereken asgari gerekliliklerini açıklar. En uygun ISO 9000 standardının seçilmesi, kalite sistemlerinin kurulması, geliştirilmesi ve belgelendirilmesi ile ilgili olarak firmalara kılavuzluk eder ve kuruluşların kalite sisteminde olması gereken asgari gerekliliklerini açıklar (İstanbul Ticaret Odası, 2000:6).

ISO 9000, gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir. Bu ise birçok endüstrileşmiş ülkede kabul gören bir standarda uygunluk demektir. Söz konusu model sağduyuya dayalı temel bir yönetim sistemi için bir dizi şart sıralamakta ve uygulama için gerekli araçları vermektedir. Aynı zamanda maliyetlerde düşüş, yönetimin sistemi kontrolünde gelişme ve organizasyonun tümünde bir verim artışı sağlamayı amaçlamaktadır (Efil, 2010: 244).

Tablo 4: ISO 9000 Standartlarının Tarihi Gelişimi

- 1963'de MIL/Q/9858 (ABD'de savunma teknolojisinde)
- 1968'de AQAP Standartları(NATO üyesi ülkelerde)
- 1979'da BS 5750(İngiltere'de)
- 1987'de ISO 9000 Serisi (ISO tarafından)
- 1988'de EN 29000 Standartları (CEN tarafından)
- 1988'de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991'de TS-EN-ISO 9000
- 1994'de ISO tarafından revize edildi.(9001:1994 / 9002:1994 /9003:1994)
- 1996'da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayınlandı.
- 2000'de ISO tarafından revize edildi ve 9001:2000 olarak yayımlandı.
- 2009'da ISO tarafından revize edildi ve 9001:2008 olarak yayımlandı.

Kaynak: Standart Kalite, http://www.standartkalite.com/iso9001_tarihcesi.htm.

Bir standart düzenlenirken ne kadar titizlik gösterilirse gösterilsin uygulamada ufak tefek noksanlıkları meydana çıkabilir. Yahut yeni buluşlarla bu standardın dayandığı bilimsel ve teknik esaslarda sonradan bazı değişiklikler, yenilikler olabilir. İşte bu gibi hallerde standardı yeni koşullara uydurmak zorunluluğu belirir. Standardın metninde bu amaçla yapılan işleme, standardın revizyonu denir (Kutlutan, 1973: 18). 1987 yılından 1994 yılına kadar standartlarda revizyon yapılmamıştır.1994 yılında, ufak tefek değişiklikleri içeren bir revizyon yapılmıştır (Kumbasar, 2009: 24).

Tablo 5: 1994 Revizyonuyla Oluşan ISO 9000 Standartlar Serisi

- ISO 9000: Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Kılavuzu.
- ISO 9001: Kalite Sistemleri -Tasarım 1 Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli.
- ISO 9002: Kalite Sistemleri -Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli.
- ISO 9003: Kalite Sistemleri - Son Muayene ve Deneyler için Kalite Güvencesi Modeli.
- ISO 9004- 1: Kalite Yöntemi ve Kalite Sistemi Elemanları Kılavuzu.
- ISO 9004- 2: Kalite Yöntemi ve Kalite Sitemi Elemanları Kılavuzu (Hizmet Birimleri için).
- ISO 8402: Kalite Sözlüğü.

Kaynak: Akın, 2001: 19.

ISO 9000 T994'ün, yayınlandığı andan itibaren uygulamada bazı şartları tam anlamıyla karşılamadığı görülmüştür. Ancak Aralık 2000 yılında yapılan revizyon, kalite alanındaki gelişmelerle, ISO 9000 uygulamasından edinilen tecrübelerin göz önüne alındığı köklü değişimleri içermektedir. Bu değişiklikler ile kullanıcı firmaların faaliyetlerine katma değer sağlanması amaçlanmıştır. (ISO direktifleri de, global ihtiyaçlara uygunluğun sağlanması için standartların periyodik olarak güncellenmesini öngörür). Bu revizyon öncesi dünya çapında 1120 kurum ve kuruluşu kapsayan bir anket yapılmış, 1993 yılında ISO 9000 serisinin neler içermesi gerektiğini belirlemek amacıyla "Vision 2000" yayınlanarak kullanıcıların

görüşlerinin alınması amacı ile "Geçerlilik Programı" oluşturulmuştur. Programın sonucunda, standartlarda, geniş kapsamlılık, müşteri odaklılık ve katma değer katabilen özelliklerin yer alması gerektiği tespiti edilmiştir. Ayrıca, 9001/9002/9003 modellerinin birleştirilmesi, süreç yönetimine dayalı olması, ISO 9001 ile ISO 9004'ün daha tutarlı hale getirilmesi ve mevcut diğer yönetim sistemleri ile uyumlu olması (ISO 14001) çıkan sonuçlar arasında yer almıştır. Yeni standartlar genel bir yapıda oluşturularak, kamu ve özel sektörde küçük, orta, büyük ölçekli kuruluşlar ile sanayi, hizmet, yazılım ve diğer alanlar dahil tüm sektör kullanımlarına eşit şekilde uygulanabilir olması benimsenmiştir (Kumbasar, 2009: 24-25).

Tablo 6: 2000 Revizyonundan Sonra Oluşan Standartlar Serisi

- ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler: Bu doküman, kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içeriyor. ISO8402:1994 ve ISO 9001-1:1994, madde 4 ve 5'i iptal etmiş ve yerini almıştır. ISO 9000 serisinin seçim ve kullanım kılavuzu ise ISO tarafından bir broşür şeklinde hazırlanmıştır.
- ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar: Bu doküman, kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılır. ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994'ü iptal ederek yerini almıştır.
- ISO 9004:2000 Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri için Kılavuz: Bu doküman, müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9004-1:1994'ü iptal etmiş ve yerini almıştır.
- TS EN ISO 19011: Kalite ve çevre yönetim sistemleri tetkiki için kılavuz sağlar.

Kaynak: Baş, 2002: 1-2.

Her iki sürüm karşılaştırıldığında, göze çarpan ilk fark yeni standartların yalın dilidir. Ayrıca, gerek üretim, gerekse hizmet kuruluşlarına uyumlu kavramların kullanımı standartların uygulanmasını kolaylaştırmış. Süreç yönetimi ve sürekli iyileştirme, ISO 9001:2000'de altı çizilen temel konulardır. Kalite yönetim sisteminin dokümantasyon şartlarında ise önemli ölçüde bir azalma söz konusudur. ISO 9004:2000 artık ISO 9001'in uygulama rehberi değil, kuruluşların, ISO

9001:2000'in şartlarının ötesinde bir kalite yönetim sistemi oluşturmak için yararlanabilecekleri yaklaşımları içermektedir (Baş, 2002: 2).

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO), tüm standartların belirlenen komiteler tarafından her beş yılda bir gözden geçirilmesi gerektiğini şarta bağlamıştır. Bu gözden geçirme doğrultusunda standartların aynen kalması, revize edilmesi veya tamamen yürürlükten kaldırılması kararı verilebilmektedir. Sayısı 17.000'in üzerinde olan bütün ISO standartlarında olduğu gibi, ISO 9001 de mükemmel durumda kalmasını garanti etmek amacıyla gözden geçirilmiş ve revize edilerek 15 Kasım 2008 tarihinde yayımlanmıştır. Böylece ISO 9001:2008, toplam 170 ülkede hem ticari hem kamu sektöründe uygulanmakta olan ISO 9001:2000 versiyonunun yerini almıştır (CTR Belgelendirme; http://belgelendirme.ctr.com.tr/).

Tablo 7: 2008 Revizyonundan Sonra Oluşan Standartlar Serisi

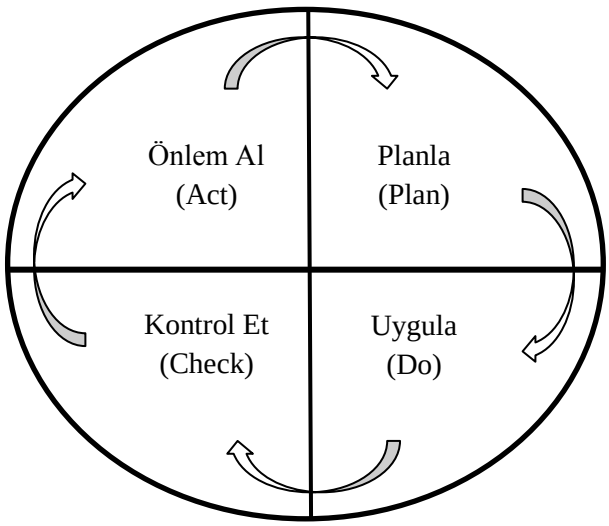
- ISO 9000:2007 Kalite Yönetim Sistemleri-Temel Kavramlar, Terimler ve Tarifler: ISO 9000:2000 ve ISO 9000:2004 standardını iptal ederek yerini almıştır. Bu doküman, kalite yönetim sistemlerinin temel kavram ve terminolojisini içermektedir.
- ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar: ISO 9001:2000 standardını iptal ederek yerini almıştır. Bu doküman, kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlar ve organizasyonun müşteri gereksinimlerini ve ürünle ilgili yasal ve mevzuat şartlarını karşılama yeterliliğini göstermek için kullanılır.
- ISO 9004:2011 Kalite Yönetim Sistemleri-Performans İyileştirmeleri için Kılavuz: Bu doküman, müşteri gereksinimlerini karşılayacak, etkin bir kalite yönetim sistemi oluşturulması, yönetimi ve sürekli iyileştirilmesine rehberlik sağlar. ISO 9004 2001 ve 2010 revizyonlarını iptal etmiş ve yerini almıştır.
- TS EN ISO 19011: Kalite ve çevre yönetim sistemleri tetkiki için kılavuz sağlar 2004, 2011 ve 2014 yılında revize edilmiştir.

Kaynak: www.tse.org.tr'den çalışmanın yazarı tarafından düzenlenmiştir (05.01.2015).

Standart şartlarında ciddi ve büyük değişiklikler yapılmamıştır. Amaç, standardın önceki sekiz yıllık kullanım sürecinden elde edilen tecrübelerin standarda yansıtılmasıdır. Bu çerçevede yeni standartta bazı hususlar daha açık biçimde ifade edilmiş, aynı zamanda ISO 14001 : 2004 standardıyla tutarlılığın iyileştirilmesi ve iki sistemin entegrasyonunun kolaylaştırılması amaçlanmıştır (CTR Belgelendirme; http://belgelendirme.ctr.com.tr/).

Türk Standartları Enstitüsü, kalite yönetimini, bir kuruluşun kalite bakımından idare ve kontrolü için koordine edilmiş faaliyetler; kalite yönetim sistemini, bir kuruluşu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemi olarak tanımlamaktadır. ISO 9001:2008, kalite yönetim sistemi bünyesinde "Planla – Uygula - Kontrol et - Önlem al (PUKÖ)" metodolojisini, bütün süreçlere uygulanabileceğini ifade etmektedir (Kumbasar, 2009: 21).

Şekil 11: Deming (PUKO) Döngüsü



Kaynak: Işığıçok, 2004: 23.

Deming döngüsü olarak da adlandırılan bu döngüye göre, kalite kontrol faaliyetleri, kısaca PDCA veya PUKO olarak adlandırılan dört aşamalı bir süreç oluşturur. PUKO döngüsünün birinci adımında geliştirmek istenen olgu ile ilgili hedefler belirlenir ve bu hedefe ulaşmak için küçük değişiklikler (faaliyetler, işler)

planlanır. İkinci adımda, planlanan işler küçük bir bölüme uygulanır. Üçüncü adımda, uygulama sonuçları gözlenir (ölçülür) ve kontrol edilir. Dördüncü adımda ise, uygulama sonuçları incelenir, gerekirse önlem alınır ve uygulamanın (değişikliğin) neler getirdiğine veya getirmediğine karar verilir. Daha sonra yeni değişiklikler ve iyileştirmeler planlanır, uygulanır, kontrol edilir ve gerekirse önlem alma yolu izlenerek döngü sürekli olarak tekrarlanır. Böylece çalışmalar geliştirilirken, döngüde yaşanan durumlardan hareketle de çok değerli bilgiler öğrenilir ve geliştirilir. Bu yaklaşım, aslında bilimsel yaklaşımın işlere uygulanmasından başka bir şey değildir (Işığıçok, 2004: 23-24).

Hemen hemen tüm kuruluşların bir kalite yönetim sistemi vardır. Bu sistem kuruluşun müşteri ihtiyaç ve beklentilerini belirleme, tanımlama ve karşılama aracıdır. Kalite yönetim sistemi, kuruluşun faaliyetlerini yansıtır. Kuruluş ile birlikte gelişerek değişen ihtiyaçlara cevap verir. Her kuruluş, bünyesinde diğerlerinden farklı ve kendine özgü olduğundan, standart bir kalite yönetim sistemi de söz konusu olamaz. ISO 9001:2008'in şartlarını karşılamanın da farklı yolları vardır. Standart, kalite yönetim sisteminin nasıl oluşturulacağını tamamen size bırakmıştır. Yapmanız gereken standart bir kalite yönetim sistemi değil, standardın şartlarını karşılayan bir kalite yönetim sistemi oluşturmaktır. Standardın şartlarını karşıladığınız sürece istediğiniz kalite yönetim sistemini kullanabilirsiniz. Standart zorlayıcı değildir, genel şartlar içerir. Fakat doğru anlaşılıp uygulandığında güçlü bir yönetim sistemini temsil eder. Bu nedenle başarılı kuruluşların, standardın temel şartlarını zaten karşılıyor olmaları sürpriz değildir. Eğer böyle olmasaydı müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap veremez ve varlıklarını sürdüremezlerdi. Kalite yönetim sistemi, gerekli tüm faaliyetlerin yapılmasını sağlayacak bir kontrol mekanizmasıdır Kuruluşlar ISO 9001 belgesini alabilmek için, kalite yönetim sistemlerini tanımlamalı ve işleri tanımlandığı gibi yürütmelidirler (Kumbasar, 2009: 22).

Kalite güvencesinin temelinde, ürün veya hizmetin geçtiği tüm aşamalardaki talimatlar, görev ve sorumluluk tanımlarının belirtilmesi, çalışanların eğitilmesi ve kalite konusunda bilinçlendirilmesiyle kalitenin planlanan düzeyde en az kaynak kullanımı ile korunması yatmaktadır. Kısaca kalitenin, müşterinin güvenle satın

alabileceği ve uzun bir süre güven ve tatminle kullanabileceği şekilde sağlanması demektir (Şimşek, 2001: 349).

Kuruluşta kalite anlayışının gelişimini, karlılığın, verimliliğini, pazar payının artmasını; etkin bir yönetimi, maliyetin azalmasını, çalışanların tatminini, kurum içi iletişimde iyileşmeyi, tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü, iadelerin azalmasını, müşteri şikayetlerinin azalmasını, memnuniyetin artmasını sağlayan ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanan bir yönetim sistemi modeli olduğu için ISO 9001 tüm üretim ve hizmet kuruluşlarında uygulanmalıdır (Buzlu, 2011: 164).

2.4. STRES VE KALİTE GÜVENCE SİSTEMİ

Bu kısımda, kalite güvence sisteminin stres faktörleriyle ilişkili olabilecek standart maddeleri, yaptırımları ve prosedürleri vurgulanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:

Kalite yönetimi, kalite politikasını tespit eden ve gerçekleştiren, genel yönetim görevinin bakış açısıdır. Kalite yönetimi, belirlenmiş ve tüm ilgililerce kabul gören bir kalite politikasının mevcudiyeti ve bu politikanın uygulanması amacıyla gerekli faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Bu politikanın hayata geçirilmesi için gerekli olan organizasyonel önlemlerin, teknik ve araçların sağlanması gerekir (Keser, 1999: 7).

Standartın kalite politikası maddesinde; işletmenin yürütme sorumluluğunu üstlenen kişiler, kalite politikasını, amaçlarını, hedeflerini belirleyecek ve taahhüt edecektir. Üst yönetimin bu amaç ve hedefleri, müşteri beklentilerine ve çevre sorumluluğuna da uygun olmalıdır. Bu bilgilerin dokümante edilmesi, işletmede uygulanması ve her kademede çalışanlar tarafından anlaşılması gerekmektedir. Üst yönetim, tüm bu uygulamalardan haberdar ve devam ettirildiğinden emin olmalıdır. Bu politikanın çalışanlar tarafından da anlaşılması, paylaşılması şarttır, ancak bu

şekilde kalite politikasının uygulanması ve sürekliliği güvence altına alınabilir. İşletme içinde temizlik, ergonomik düzenlemeler gibi faaliyetler, eğitim planının oluşturulması ve bilgi kullanılması da bir işletmenin kalite politikası ile ilgili önemli göstergelerdir (Keser, 1999: 14-16).

Belirli görevleri, belirli zaman ve kalitede, belirli maliyetle yerine getirebilmek için herkes işini ve yanındakini yönetir. İnsan, her tür örgütte kalitenin temelidir ve tüm personelin bu faaliyetlere ciddi bir şekilde katılımı sağlanması gerekir. Bu bağlamda (Göztaş ve Baytekin, 2009: 46);

- Örgütün yapısı şeffaflaştırılmakta, görevler ve bu görevlerden sorumlu kişiler ve yetkiler netleştirilmektedir,
- Süreçler tanımlanmakta,
- Sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişim sistemi kurulmakta,
- Örgütte çalışan herkesin bir zincirin halkası olduğu bilinmektedir. Ayrıca kalite yönetimi dış müşteri ve tedarikçilerle bir bütün olarak ele alınıp uygulanmaktadır. Bu nedenle kuvvetli bir tedarikçi-işletme iletişimi kurulmaktadır.

Ücret politikası yönünden kalite yönetiminde tek ve en etkili diyebileceğimiz bir ücret sistemi yoktur. Çünkü kalite yönetimi, sürekli gelişim ve her zaman daha iyiyi arayan bir felsefeye sahiptir. Ancak her kalite yönetimi ücret sisteminde olması gereken kriterleri şöyle sıralayabiliriz (Knouse, 1995: 21):

- Etkili iletişim,
- Çalışan katılımı,
- Kazan-Kazan yaklaşımı,
- Süreç gelişimine katkısı,

2.4.2. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:

Kalite güvence sisteminin temeli, kalite hedeflerinin ve bunu sağlamaya yönelik kalite politikalarının ortaya konması ile oluşturulabilir. Bunu takip eden aşamada ise kalite politikaları doğrultusunda kalite hedeflerini gerçekleştirmeye olanak verecek organizasyon yapısının (şeması) ve bu organizasyondaki yetki ve sorumlulukların açıkça ortaya konması esastır. İşletme yönetimi bu çerçevede kalite hedeflerini ve politikalarını, organizasyon yapısını, yetki ve sorumlulukları kalite güvence el kitabında ortaya koyarak; kaliteyi etkileyen işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan bütün personelin sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkilerini tanımlanmakta ve dokümante etmektedir (Halis, 2000: 260-261).

Kalite sistemi, kalite yönetiminin gerçekleşmesi için gerekli, araçlar, yöntemler (prosedürler), akışlar, sorumluluklar, ve yapısal organizasyondur (ISO 8402: 04.1989).

Bu tanımlamaya göre kalite sistemi, kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi için bir araçtır ve iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, organizasyonel yapı ve bu yapıda yer alan birimlerin sorumluluklarıdır. Diğeri ise, belirlenmiş sorumlulukların ve faaliyetlerin yürütülebilmesi için gerekli araçlar ve oluşturulan dokümantasyondur (Keser, 1999: 7).

Standart, gelişmişliğin göstergesi, ticari rekabetin, bilişim ve iletişim teknolojilerinin önemli bir kavramı olarak 21. yüzyılın temel konularından birisidir. Standart, üretimde, ölçme ve deneyde, anlamda beraberlik demektir. Standartlar her konunun optimum çözümünü veren ve teknoloji içeren dokümanlardır. Neyin, nasıl yapılacağı, hangi özellikleri taşıyacağı, özelliklerin nasıl ölçüleceği, işin nasıl değerlendirileceği bu dokümanlarla hüküm altına alınmıştır (Çağlar ve Kılıç, 2006: 137).

Kurumsal yapılanmanın ve katılımcılığın yetersiz olduğu kurumlarda, yönetim fonksiyonu güçlüklerle karşılaşmaktadır. Plansız çalışma, kısa vadeli hedefler, başarıyı ölçme ve değerlendirme zorlukları, açık iletişim sorunu ve bundan doğan dedikodu ortamı, uygulamaya aktarılamayan gerçek dışı planlama, kurumsal tutuculuk, değişen yöneticiler, planların araç olarak değil savunma silahı olarak kullanılması, iletişimde yaşanan kargaşa, olağanüstü durumlarda tıkanma gibi engelleri örnek olarak verebiliriz (Ersen, 2003: 86).

Katılımın artması bağlılığı, bağlılık ise insanların daha iyi iş yapma isteğini; daha iyi iş yapma isteği süreçlerin verimliliğini ve ürünün kalitesini artırır. Daha kaliteli ürünler daha çok talep edilir. Bu da şirketteki işlerin daha güvenli ve daha yüksek ücretli olması anlamına gelir. Bu durum, güvenin ve bağlılığın, bunun sonucunda da katılımın artmasına yol açar ve sürecin bütünü kendi kendisini besleyerek sonunda kurumsallaşır. Bunun için kalite lideri, katılımı sağlamak için insanların potansiyelini serbest bırakmakla işe başlar. Potansiyeli serbest bırakılan işgörenler bir araya gelmeye başlar. Bu tür ilişkilerin kurulmasına yardımcı olmak liderin işinin önemli bir parçasıdır. Liderlik, yetkiyi paylaşmak, işletmenin her kademesinden liderler ortaya çıkarmak ve insanların yetkinliğine ve yargısına güvenmektir. Böylesi bir liderlik anlayışı, insanların kurumsal bağlılıklarını artırır. Bu vesileyle kendilerini işletmenin sahibiymiş gibi hisseden çalışanlar işe daha bağlı ve daha üretken olurlar (Genç ve Halis, 2006: 236).

2.4.3. İş Ortamındaki Fiziksel Şartlardan Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:

Her işletme, çalışanların güvenliğini sağlamak ve çalışma koşullarını iyileştirme vb. konularla da ilgilenir. Kalite kontrol çemberlerinde yer alan çember üyeleri, bu alanda da çok başarılı olduklarını göstermişlerdir (Çetin ve diğerleri, 2001: 134).

Ürün ve servisin uygunluğunun sağlaması için gerekli içyapının tanımlaması, sağlanması ve sürdürülmesi gereklidir. Bunun için (Çetin ve diğerleri, 2001: 449);

- Çalışma alanları ve ilgili araç-gereç,
- Ekipman, donanım ve yazılım,
- Uygun bakım,
- Destek hizmetler sağlanmalıdır.

Standarda göre kuruluş, ürünün şartlara uygunluğunu sağlamak için gerekli olan alt yapıyı tayin etmeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Alt yapı, uygulanabildiğinde aşağıdakileri kapsar (ISO 9001;2008: 5);

- Binalar, çalışma alanları ve bununla ilgili tesisler,
- Proses teçhizatı (yazılım ve donanım),
- Destek hizmetleri (taşıma veya iletişim gibi).

Kuruluş, kalite yönetim sistemindeki tüm prosesler için gerekli alt yapıyı belirlemeli, sağlamalı ve sürdürmelidir. Dolayısıyla alt yapı ihtiyacı, yalnız üretim-hizmet prosesleri için değil, yönetim, ölçüm, analiz ve iyileştirme için de söz konusudur (Baş, 2002: 80).

2.4.4. İşin Yapısı İle İlgili Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:

Ergonomik çalışmalar, bir insan-makine sisteminde, insanın anatomik ve psikolojik açıdan incelenmesi, yüklenmeyi artıran faktörlerin iyileştirilmesi, vardiya çalışması, çevre koşullarının incelenmesi iş organizasyonunun daha etkili ve insanca bir şekilde düzenlenmesine yardımcı olduğu için doğal olarak insan performansını yükseltmekte ve çalışmalardaki verimliliği artırmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin çalıştıkları kurumlarda iş yeri koşullarının iyileştirilmesi ve buna bağlı olarak verimliliğin ve kalitenin artırılması ile ilgili çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Bu çalışmalar, çalışanların verimliliğini artırdığı gibi çalışanların kuruma olan güvenlerini ve ait olma duygularını da artıracaktır (Ersen, 2003: 110).

Kalite güvence sisteminde, ürün ve servisin uygunluğunun sağlanması için gerekli çalışma ortamına ilişkin insani ve fiziksel faktörlerin tanımlanması ve uygulanması gereklidir. Bunun için (Çetin ve diğerleri, 2001: 449);

- Sağlık ve emniyet şartları,
- Çalışma yöntemleri,
- İş ahlakı,
- Çalışma çevresi kesin olarak belirlenmelidir.

Kalite güvence sisteminde uygun çalışma ortamının sağlanması denince akla her ne kadar sıcaklık, gürültü, hijyen, rutubet, temizlik, ışık vb. fiziksel faktörler gelse de, çalışma yöntemleri, güvenlik kuralları / önlemleri gibi yönetsel faktörler de çalışma ortamından bağımsız düşünülmemelidir (Baş, 2002: 82).

Kalite geliştirme; bir işletmenin, iç ve dış müşterilerine en iyi olanağı sağlaması demektir. Bunun için işletme, müşterilerinin ihtiyaçlarını önceden sezinlemeli ve tanımlamalıdır (Rhee, 1996: 157). Kuruluş, kaliteyi etkileyen üretim, tesis ve servis proseslerini belirlemek, planlamak ve bu proseslerin kontrollü şartlar altında yürütülmesini sağlamakla görevlidir (Baş, 2002: 204).

2.4.5. Örgütte Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri ve Kalite Güvence Sistemi:

Kalite yönetiminin başarısı açısından gerek çalışan-çalışan, gerekse çalışan-yönetici arasındaki uyumun ve dengenin sağlanması önem taşır. Sürekli çatışmanın olduğu bir ortam, hata oluşumuna açık bir ortam olması nedeniyle kalite yönetiminin uygulandığı örgütlerde çatışmaların yönetilmesine ve kazan kazan anlayışı çerçevesinde sorunların çözülmesine özen gösterilmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009: 84).

İletişim her ilişki için vazgeçilmezdir. Sözler, notlar ve hatta hiç söylenmemiş ve yazılmamış mesajlar bile işlerin ve de ilişkilerin kalitesini belirler. Açık ve samimi iletişim saygının da en önemli noktasıdır. İletişim, insanlara önemli olduklarını anlatıp onlara ne düşünüldüğü ve hissedildiğini bilme hakkı tanır. Saygının en önemli işaretlerinden birisi, çalışanlarla açık, dürüst ve tam bir iletişim kurmaktır. İyi iletişim örgütte sadece saygı duygusunu geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda motivasyon ve verimliliği de geliştirir. İyi iletişim sadece "iletmek" anlamına gelmez, aynı zamanda "iyi dinlemek" anlamına da gelir. İnsanları dinlerken soru sormak daha iyi iletişim kurmayı sağlayacaktır. Açık ve direkt iletişimin olduğu bir örgütte çalışanlar sorumluluklarını belirlerken kendilerinden ne beklendiğini de bilir ve öğrenir. Hata yaparak işten çıkarılma endişesiyle zaman kaybetmeksizin kendilerini işlerine adayabilir (Genç ve Halis, 2006: 145).

Güvene dayanmayan her insan ilişkisi yozlaşır ve çatışmalara yol açar. Bu yüzden kurumun değerleri belirlerken güven değerini öncelikli olarak ele almak ve bu değeri artıracak çalışmalara yönelmek gereklidir (Ersen, 2003: 121).

Çalışanlar birbirlerine saygı duymalı ve güvenmelidir. Güvenin oluşması için ilişkilerde adil davranış, dürüstlük ve güven gereklidir. Güven, sağlıklı insan ilişkileri için şart olan "Muhteşem G" olarak adlandırılır (Çetin ve diğerleri, 2001: 81). Güveni destekleyen yönetime ait davranışlar şunlardır (Juran, 1998: 15.6):

- Açık iletişim,
- Tutarlı iletişim (Her çalışana aynı şeyi söylemek)
- Dürüstlük (Her durumda gerçeği söylemek)
- Adalet,
- Başkalarının fikirlerine saygı,
- Tutarlılık, vaat edileni yapmak,

Güven, bir örgütte aşağı, yukarı ve her iki tarafa doğru gider, çok yönlüdür. Tek taraflı güven, çok fazla şey beklemek anlamına gelir; güven her zaman iki taraflı olmalıdır. Eğer ast, yönetimin mesaj göndereni cezalandırmayacağına inanmazsa, yönetim de asttan gelen mesaja güvenemez (Çetin ve diğerleri, 2001: 80).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ISO 9001 KALİTE BELGELİ VE BELGESİZ OTEL İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ÇALIŞMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın temel amacı; Kalite güvence sistemi kapsamında, ISO 9001 Kalite Belgesine sahip olan ve olmayan işletmelerdeki çalışanların örgütsel stres düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşup oluşmadığı karşılaştırmalı analizler yardımıyla ortaya koymaktır. Bununla birlikte örneklem gruplarının örgütsel stres düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de belirlenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel stres faktörlerinin tüm işletmeler için ne kadar önemli olduğunu vurgulamak,ISO 9001 kalite belgesine sahip olan bir işletmenin örgütsel stres faktörleri üzerinde nasıl bir farklılık oluşturacağının belirlenmesi ve olası olumsuz sonuçların nedenleri hakkında tartışılmasına imkan sağlaması açısından önemli bir çalışmadır. Özellikle standartlaştırmanın zor olduğu belirtilen hizmet işletmelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kalite standartlarının nasıl bir etki gösterdiğinin belirlenmesi de çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Kalite kapsamında yapılan araştırmalar daha çok ürün veya hizmetin belirlenmiş olan şartlara uygunluğuna ya da müşteri memnuniyetinin ölçülmesine yönelik yapılmaktadır. Çalışmada önemine vurgu yapılanstres faktörlerine yönelik yapılacak her bir katkı, çalışanların örgütsel stres faktörlerinden kaynaklanacak sıkıntılarının çözülmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. ISO 9000 kalite güvence sistemi kapsamında, stres faktörleriyle ilişkili standart maddeleri açısından sorumluluklarını ve prosedürlerini yerine getirdiklerini akreditasyon işletmelerine kanıtlayan ve bunun sonucunda kalite belgesini almaya hak kazanan işletmelerin, yapmış oldukları bu faaliyetleri çalışanların nasıl algıladıklarını ortaya koyabileceği

düşünülmektedir. Kalite güvence sisteminin kurulması adına katlanılan ve yerine getirilen standart maddeleri, işletmeler tarafından içselleştirilmekte midir? Yoksa prosedür olarak mı kalmaktadır? Çalışmanın genel hipotezi; kalite belgesini almaya hak kazanmış ve bu kapsamda örgütsel stres faktörlerine yönelik sorumluluklarını ve prosedürlerini yerine getirdiği belgelendirilmiş işletmelerin, kalite güvence sistemi kapsamında bulunmayan işletmelere göre çalışanların örgütsel stres düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık oluşturduğu yönündedir.

Bu genel amaç doğrultusunda belirlenmiş olan araştırma soruları ve hipotezler incelemeye tabi tutulacaktır.

Araştırma Sorusu 1: ISO 9001kalite belgesi olan ve olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde stres faktörleri hangi düzeydedir? Aralarında anlamlı farklılıklar var mıdır?

ISO 9001 kalite standartları kapsamında kalite belgesine sahip olan işletmeler standartların yöneticinin sorumluluğu şartlarını yerine getirerek sorumlulukların, yetkilerin ve bunlar arası ilişkilerin tanımlanmasını ve kuruluş içinde iletişimini sağlamalıdır(TSE ISO 9001;2008: 4). Bu kapsamda;

Hipotez 1: kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi bulunmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

ISO 9001 kalite standartları kapsamında kalite belgesine sahip olan işletmeler standartların insan kaynakları, eğitim ve yeterlilik şartlarını yerine getirmelidir (TSE ISO 9001;2008: 5).

Hipotez 2: kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Kalite güvence sisteminde, ürün ve servisin uygunluğunun sağlanması için gerekli çalışma ortamına ilişkin insani ve fiziksel faktörlerin tanımlanması ve uygulanması gereklidir (Çetin ve diğerleri, 2001: 449).

Hipotez 3: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında işin yapısından kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

ISO 9001 kalite standartları kapsamında kalite belgesine sahip olan işletmeler standartların işletme sorumlulukları, yetkiler ve bunlar arası ilişkilerin tanımlanması ve kuruluş içerisinde iletişimini sağlamalıdır, aynı zamanda uygun iletişim süreçlerini oluşturmalıdır (TSE ISO 9001;2008: 4).

Hipotez 4: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütte bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

ISO 9001 kalite standartları kapsamında kalite belgesine sahip olan işletmeler standartların kaynak yöntemi kapsamında alt yapı ve çalışma ortamının uygunluğunu sağlamalı ve sürdürmelidir (TSE ISO 9001;2008: 5).

Hipotez 5: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında fiziksel şartlardan kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır.

Bu hipotezler ışığında kalite belgeli ve belgesiz işletmeler arasında örgütsel stres faktörlerinin genel ortalaması bakımından da anlamlı bir farklılık oluşacağı varsayılmaktadır.

Araştırma Sorusu 2: Kalite belgesi olan ve olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde örgütsel stres düzeyi demografik değişkenler bakımından anlamlı farklılık göstermekte midir?

Işık'ın (Işık, 2006: 98-103) İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki stres yönetimi adlı tezinde cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki belirlemiştir.

Tiritoğlu'nun (Tiritoğlu, 2006: 161-187) konaklama işletmelerinde stres faktörlerinin iş gören devir hızına yönelik yapmış olduğu yüksek lisans tezinde cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, işletmedeki görev süresi, toplam çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Başkaya'nın (Başkaya, 2009: 83-97)İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde stres yönetimi adlı yüksek lisans tezinde cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Borş'un (Borş, 2010: 128-132) Belekteki beş yıldızlı otellerdeki stresin çalışan performansına etkisi adlı tezinde cinsiyet, yaş grubu, eğitim düzeyi, değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu araştırmalar ışığında araştırmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Arıkan'ın (Arıkan, 2009: 127-140) otel işletmelerinde stres yönetimi isimli çalışmasında otel çalışanlarının demografik özelliklerinden cinsiyet ile stres durumundaki tavır boyutunda ve stresle baş edebilme boyutunda ise yaş açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalar ışığında oluşturulan hipotezlerimiz;

Hipotez 6: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 7: örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 8: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından yaş değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 9: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 10: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından işletmedeki görev süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

Hipotez 11: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından sektördeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE KAPSAMI

Kalite belgesine sahip olup olmama ve diğer demografik değişkenlerle, örgütsel stres faktörleri değişkeni arasındaki oluşabilecek anlamlı farklılıkları incelemek amacıyla İzmir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı şehir otellerindeki çalışanlara yönelik bir tanımlayıcı alan araştırması yapılmıştır. Tanımlayıcı (Betimleyici) araştırma, bir problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik gerçekleştirilen araştırmamodelidir(Kurtuluş, 1996: 310).

3.3. VARSAYIMLAR

- Verilerin çözümünde kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemleri araştırmanın amacına uygun olarak seçilmiştir.
- Çalışanlar, ölçek ifadelerini herhangi bir etki altında kalmadan ve samimi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmaktadır.
- Örneklemin evreni temsil etme gücü vardır.

3.4. SINIRLILIKLAR

- Stres faktörlerinin sadece örgütsel boyutları incelemeye tabi tutulmuştur.
- Çalışma, hizmet sektöründeki dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlıdır. Farklı bir alan ve sektördeki araştırmaları bağlamayabilir.
- Çalışma, yalnız İzmir ili sınırları içerisindeki şehir oteli tarzında çalışan işletmelerle sınırlı tutulmuştur.

- Bilimsel çalışmalara yardım noktasında kültürel bir altyapı oluşturulamadığından dolayı, uygulamaya katılacak işletme bulmakta sıkıntı yaşanmıştır.

3.5. ÖRNEKLEM VE VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmanın evrenini, İzmir'de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Tatil bölgelerindeki otel işletmeleri dönemsel çalıştıkları ve çalışan devri yüksek olmasından dolayı kapsam dışı tutularak şehir içi otellerle çalışmaya karar verilmiştir.

Veri toplama işlevi örgütsel stres ölçeği ve demografik değişkenlerden oluşan anket vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin ilk bölümünde, çalışanların örgütsel stres düzeylerini belirlemek için Aydın (2004: 341) tarafından geliştirilmiş "Örgütsel Stres Faktörleri Ölçeği" bulunmaktadır. Ölçek 5'li Likert Ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Katılımcılardan stres faktörlerini belirten soru ifadelerinin işletmelerinde hangi seviyede olduğunu belirlemeye yönelik 1 çok fazla, 2 çok, 3 orta, 4 az, 5 çok az seçeneklerinden birini seçmesi istenmiştir. İkinci bölümde ise demografik değişkenlere ait soru ifadeleri bulunmaktadır.

İzmir.gen.tr ve otel.gen.tr internet adreslerinden, İzmirde faaliyet gösteren 11 adet beş yıldızlı, 19 adet dört yıldızlı otel işletmesinin belirlenerek, yöneticileriyle irtibata geçilmiş ve randevu talebinde bulunulmuştur.Çalışmaya katılmayı kabul eden işletmelere anket formları teslim edilmiş ve çalışanlar tarafından doldurulması sağlanmıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden iki kalite belgesi olan (Balçova Termal Oteli ve Karaca Otel) ve beş kalite belgesi bulunmayan (Met Otel, Anemon Çiğli, SC Inn Hotel, Palm City ve İzmir Palas Hotel) işletme çalışanlarına anket formu uygulanmış, teslim edilen 210 adet anket formundan 161 adet anket formu geri dönmüştür. Elde edilen anket verilerinin ilk kontrolünde 13 anketin değerlendirmeye alınmamasına karar verilmiş ve kalan 148 anket formu incelemeye tabi tutulmuştur. Çalışmayı kabul eden işletmeler aşağıda belirtilmiştir.

- Balçova Termal Otel
- Karaca Otel
- Met Hotel
- Anemon Hotel Çiğli
- SC Inn Boutique Hotel
- Palm City Hotel
- İzmir Palas Hotel

3.6. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Deneklerden elde edilen verilerin girişi, SPSS adlı program aracılığıyla yapılmış ve araştırma soruları ile hipotezleri sınamak için uygun istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırmada tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır.

Bağımsız örneklem t-testiyle iki ayrı grubun ortalamaları karşılaştırılır. Örneğin feminizmkonusu hakkında erkek ve kadınların görüşleri arasındafark olup olmadığı test edilmek istense, bağımsız örneklemt-testi kullanabilir. Benzer şekilde evli ve bekar kadınlarınkozmetik harcamaları arasında fark olup olmadığını bulmak içinkullanılabilecek yöntem yine bağımsız örneklem t-testidir (Eymen, 2007: 109). Çalışmada, belge faktörü, cinsiyet ve medeni durum değişkenleriyle örgütsel stres faktörleriarasındaki analiz, bağımsız örneklem t-testi kullanılarak yapılmıştır.

Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analiziyle ikiden fazlagrubun ortalamaları karşılaştırılır. Öreğin evlilik hakkındaki görüşlerinyaş gruplarına göre farklılık gösteripgöstermediği incelenmek istenirse tek yönlü varyans analizi kullanılabilir. Benzer şekilde farklı eğitim düzeylerindeki kadınlarınkozmetik harcamaları arasında fark olup olmadığınıbulmak için kullanılabilecek yöntem yine bağımsız örneklem tekyönlü varyans analizidir (Eymen, 2007: 108). Çalışmada, ikiden fazla ayrı grubun oluşturduğu yaş grupları, eğitim, işletmedeki çalışma süresi, sektördeki çalışma süresi değişken gruplarıyla, örgütsel stres faktörleri arasındaki

analiz, bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi kullanılarak yapılmıştır.Anova testinin birbirini tamamlayan iki temel amacı vardır;

- Değişkenliği ölçmek: Veri gruplarındaki değişkenlik miktarını saptamak
- Değişkenliğin kaynağını tespit etmek: Değişkenliği ölçtükten sonra, bu değişkenliğin nereden geldiği açıklanmalıdır. Değişkenliğin rastlantısal olup olmadığı ortaya konulmalıdır. Bunun için de değişkenliğin kaynağı analiz edilir: Değişkenliğin gruplar arasında grup içinden daha fazla olup olmadığı incelenir.

3.7. BULGULAR

3.7.1. Güvenilirlikve Faktör Analizi Sonuçları

Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlikdurumu aşağıdadır (Akgül, 1997: 581);

$0{,}00 \leq \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir,
$0{,}40 \leq \alpha < 0{,}60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
$0{,}60 \leq \alpha < 0{,}80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
$0{,}80 \leq \alpha < 1{,}00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Araştırmada kullanılan örgütsel stres düzeyi ölçeğini oluşturan 34 maddeyeuygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, alfa değeri; 0,936 olarak belirlendiği için örgütsel stres ölçeğinin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu söyleyebiliriz.Ölçek maddelerinden birinin silinmesiyle oluşacak yeni alfa değerini ortaya koyan tablo incelendiğinde, her bir maddenin de güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Örgütsel Stres Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Alfa Değeri	Madde Sayısı
,936	34

Tablo 9: Güvenilirlik Analizi Madde Alfa Değerleri

Örgütsel Stres Ölçeği Maddeleri	Madde silindiğinde Alfa Katsayısı
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	,934
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	,932
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	,934
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	,934
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	,933
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	,933
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	,936
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	,934
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	,933
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	,934
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	,933
Kararlara katılamama	,933
Görev dağılımındaki adaletsizlik	,932
Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	,934
Çok gürültülü çalışma ortamı	,934
Işıklandırma yetersizliği	,935
Gerekli araç-gereç eksikliği	,934
İşte tehlikenin varlığı	,934
İşyerine ulaşımdaki zorluklar	,935
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	,933
Çalışma saatlerindeki belirsizlik	,934
İşin sürekli göz önünde yapılması	,934
Yaptığınız işin monoton oluşu	,935
Aşırı iş yükü	,934
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	,935
Vardiyalı çalışma düzeni	,936
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	,934
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	,934
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	,934
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	,933
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	,933
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	,934
İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu	,933
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	,936

Güvenilirlik analizi sonuçlarının değerlendirilmesinden sonra faktör analizi yapılarak örgütsel stres ölçeğinin yapı geçerliliği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 10: Faktör Analizi Sonuçları

1.FAKTÖR	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Yükü
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	32,845	,513
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama		,769
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu		,610
Kararlara katılamama		,671
Görev dağılımındaki adaletsizlik		,492
İşyerine ulaşımdaki zorluklar		,526
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı		,553
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe		,803
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama		,736
İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu		,523
2.FAKTÖR	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Yükü
Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	7,117	,584
Çok gürültülü çalışma ortamı		,689
Işıklandırma yetersizliği		,605
Çalışma saatlerindeki belirsizlik		,412
İşin sürekli göz önünde yapılması		,595
Yaptığınız işin monoton oluşu		,654
Aşırı iş yükü		,650
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu		,408
3.FAKTÖR	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Yükü
	5,593	
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk		,476
Sık sık işletme içinde yer değiştirme		,666
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması		,563
Gerekli araç-gereç eksikliği		,450
İşte tehlikenin varlığı		,522
İş arkadaşlarının düşmanca davranması		,610
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama		,675

4.FAKTÖR	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Yükü
Vardiyalı çalışma düzeni	5,217	,688
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu		,655
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması		,580
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması		,561
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma		,498
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak		,442
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği		,307
5.FAKTÖR	Tanımlanan Fark Yüzdesi	Faktör Yükü
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	4,540	,733
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma		,506

Araştırmada kullanılan örgütsel stres düzeyi ölçeğini oluşturan 34 ifadeye uygulanan faktör (geçerlilik) analizi sonucunda literatürden farklı bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. İlk bakışta sekiz faktöre ayrılan analiz sonuçları, scree plot grafik analizi yardımıyla, beş faktörde kırıldığı görülerek analiz beş faktör oluşturacak şekilde tekrar düzenlenmiştir. Oluşan dört faktörüngüvenilirlik analizlerine bakılarakalfa değerleriningüvenilir sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Literatürde karşımıza çıkan beş faktörden fiziki şartlardan kaynaklanan bazı stres faktörlerinin katılımcılar tarafından işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri olarak algılandığı ve birleştirildiği bazı ifadelerin ise örgütsel yapıyla ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan bazı stres faktörleri örgütteki bürokratik ilişkiler olarak algılanmış diğer ifadeler örgütsel politikalardan kaynaklanan stres ifadeleriyle birleştirilmiştir. Literatürde belirtilen örgütsel stres boyutlarına en yakın faktörleri oluşturan, analizi beş faktöre zorlama sonucu oluşan faktörler ve güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 11: Faktör Analiziyle Oluşan Boyutların Güvenilirlik Analizi

1. Faktör **Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri**	Alfa Katsayısı	Madde silindiğinde yeni alfa değeri
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	,901	,892
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama		,888
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu		,888
Kararlara katılamama		,886
Görev dağılımındaki adaletsizlik		,889
İşyerine ulaşımdaki zorluklar		,900
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı		,897
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe		,881
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama		,893
İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu		,893
2. Faktör **İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri**	Alfa Katsayısı	Madde silindiğinde yeni alfa değeri
Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	,839	,811
Çok gürültülü çalışma ortamı		,808
Işıklandırma yetersizliği		,820
Çalışma saatlerindeki belirsizlik		,823
İşin sürekli göz önünde yapılması		,813
Yaptığınız işin monoton oluşu		,820
Aşırı iş yükü		,825
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu		,838
3. Faktör **Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri**	Alfa Katsayısı	Madde silindiğinde yeni alfa değeri
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	,806	,770
Sık sık işletme içinde yer değiştirme		,783
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması		,770
Gerekli araç-gereç eksikliği		,779
İşte tehlikenin varlığı		,780
İş arkadaşlarının düşmanca davranması		,777
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama		,801

4. Faktör **Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri**	Alfa Katsayısı	Madde silindiğinde yeni alfa değeri
Vardiyalı çalışma düzeni		,770
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu		,740
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması		,759
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	,786	,762
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma		,748
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak		,761
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği		,771
5. Faktör Alfa değeri < ,60 olduğu için faktör olarak değerlendirmeye alınmamıştır.	Alfa Katsayısı	Madde silindiğinde yeni alfa değeri
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	,541	-
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma		-

Araştırmada kullanılan stres ölçeğinin örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır.

Tablo 12: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		**,798**
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1,833E3
	Df	561
	Önem	**,000**

Önem Düzeyi:0.01

Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık p<0,05 düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir. KMO ölçütü;

0.90-1.00 arası, mükemmel,

0.80- 0.89 arası, çok iyi,

0.70-0.79 arası, iyi,

0.60-0.69 arası, orta,

0.50-0.59 arası, zayıf ve

0.50'in altında olduğunda kabul edilemezdir (Akgül, 1997: 581).

Faktör analizi sonucu KMO örneklem değeri; ,798 olarak iyi bir değere sahip olduğu belirlenmiş;,000 anlamlılık derecesiyle çalışmanın anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Toplam farkın (Varyans) açıklama oranı %55,312 olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri örgütsel stres ölçeğini, literatürde ortaya konduğu gibi beş faktörde değil, dört faktörde belirlemiştir. Değerleri düşük çıkan iki ifadenin boyutlar kapsamından çıkarılmasıyla dört örgütsel stres boyutu ve diğer bağımsız değişkenlerin karşılaştırmalı analizler yardımıyla analizine karar verilmiştir.

3.7.2. Örgütsel Stres Ölçeği Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Örgütsel stres ölçeğinin faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyma adına yapılan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloya göre, örgütsel stres ölçeğinin tüm boyutlarının birbirleriyle arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Boyutlar arası en yüksek ilişki (r = ,706 Önem: ,000) anlamlılık düzeyiyle, bürokratik ilişkilerden ve örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutları arasında görülmektedir. Bu boyutları (r = ,684 Önem: ,000) anlamlılık düzeyiyle, örgütsel yapı ve örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri arasındaki ilişki takip etmektedir. En düşük anlamlılık düzeyi (r = ,590 Önem: ,000) ile işin yapısı ve örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri arasında görülmektedir.

Tablo 13: Örgütsel Stres Ölçeği Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

		Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Bürokratik ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Pearson Korelasyonu	1	,614**	,684**	,706**
	Önem (çift yönlü)		,000	,000	,000
	N	148	148	148	148
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Pearson Korelasyonu	,614**	1	,590**	,594**
	Önem (çift yönlü)	,000		,000	,000
	N	148	148	148	148
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Pearson Korelasyonu	,684**	,590**	1	,650**
	Önem (çift yönlü)	,000	,000		,000
	N	148	148	148	148
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Pearson Korelasyonu	,706**	,594**	,650**	1
	Önem (çift yönlü)	,000	,000	,000	
	N	148	148	148	148

**. Korelasyon Önem Düzeyi:0.01 (çift yönlü).

Örgütsel stres ölçeğinin faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutları arasındaki korelasyon analiz sonuçlarına göre örgütsel stres boyutlarının birbirinden farklılaştığı söylenebilir.

3.7.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

İşletmelerin demografik değişkenlerine ilişkin sorulan ifadeler, katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi, sektördeki çalışma sürelerini ve işletmenin kalite belgesine sahip olup olmamasını belirlemeye yönelik sorulan ifadelerden oluşmaktadır.Kontrol değişkeni olarak ele alınanbu ifadelere ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 14: Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Kalite Belgesi					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Belgeli	87	58,8	58,8	58,8
	Belgesiz	61	41,2	41,2	100,0
	Toplam	148	100,0	100,0	
Cinsiyet					
Geçerli	Erkek	76	51,4	54,3	54,3
	Kadın	64	43,2	45,7	100,0
	Toplam	140	94,6	100,0	
Geçersiz		8	5,4		
Toplam		148	100,0		
Medeni Durum					
Geçerli	Evli	75	50,7	54,3	54,3
	Bekar	63	42,6	45,7	100,0
	Toplam	138	93,2	100,0	
Geçersiz		10	6,8		
Toplam		148	100,0		
Yaş					
Geçerli	22-29 Yaş	44	29,7	31,9	31,9
	30-32 Yaş	23	15,5	16,7	48,6
	33-39 Yaş	48	32,4	34,8	83,3
	40-43 Yaş	14	9,5	10,1	93,5
	44 Yaş ve üzeri	9	6,1	6,5	100,0
	Toplam	138	93,2	100,0	
Geçersiz		10	6,8		
Toplam		148	100,0		
Eğitim Durumu					
Geçerli	İlköğretim	10	6,8	7,2	7,2
	Lise	73	49,3	52,9	60,1
	Yüksekokul	28	18,9	20,3	80,4
	Lisans	19	12,8	13,8	94,2
	Lisansüstü	8	5,4	5,8	100,0
	Toplam	138	93,2	100,0	
Geçersiz		10	6,8		
Toplam		148	100,0		

Çalışma Süresi					
Geçerli	1-5 Yıl	67	45,3	48,2	48,2
	6-10 Yıl	44	29,7	31,7	79,9
	11-15 Yıl	12	8,1	8,6	88,5
	16-20 Yıl	8	5,4	5,8	94,2
	21 Yıl ve Üzeri	8	5,4	5,8	100,0
	Toplam	139	93,9	100,0	
Geçersiz		9	6,1		
Toplam		148	100,0		
Sektörel Tecrübe					
Geçerli	1-5 Yıl	33	22,3	23,6	23,6
	6-10 Yıl	45	30,4	32,1	55,7
	11-15 Yıl	31	20,9	22,1	77,9
	16-20 Yıl	18	12,2	12,9	90,7
	21 Yıl ve Üzeri	13	8,8	9,3	100,0
	Toplam	140	94,6	100,0	
Geçersiz		8	5,4		
Toplam		148	100,0		

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının %58,8'i belgeli işletmeleri, %41,2'si belgesi olmayan işletmeleri temsil etmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, ankete katılan toplam çalışan sayısı 148'dir. Gruplar arası dağılımların bir birine yakın olması nedeniyle karşılaştırmalı analiz yapmaya uygunolduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan katılımcıların % 51,4'ünü erkek, %43,2'sini kadın otel çalışanları oluşturmaktadır. Bu grup arasında da dengeli bir dağılım bulunmaktadır.

Katılımcıların medeni duruma göre dağılımlarını gösteren tabloda, örneklemin %50,7 oranını evli, %42,6 oranını bekar çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımını gösteren bu tablo yardımıyla, 33-39 yaş aralığında çalışanların %32,4 oranla en büyük payı oluşturduğu görülmektedir. Bu yaş grubunu %29,7 oranıyla 22-29 yaş aralığı, %15,5 oranıyla 30-

32 yaş aralığı, %9,5 oranıyla 40-43 yaş aralığı son olarak %6,1 ile 44 yaş ve üstü yaş aralığı takip etmektedir.

Örneklem grubu eğitim seviyesi bakımından incelendiğinde ilk sırayı %49,3 oranıyla lise mezunu çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bu grubu, %18,9 ile yüksekokul, %12,8 ile lisans, %6,8 ile ilköğretim ve %5,4 oranı ile lisansüstü örneklem grupları takip etmektedir.

Çalışma süresi bakımından örneklem grubunun %45,3'lük kısmını 1-5 yıl arası işletmede çalışmakta olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu örneklem grubunu sırasıyla %29,7 oranıyla 6-10 yıl arası, %8,1 oranıyla 11-15 yıl arası, %5,4 ile 16-20 yıl arası ve yine %5,4 oranıyla 21 yıl ve üzeri çalışanların oluşturduğu örneklem grupları takip etmektedir.

Örneklemin sektördeki çalışma süresi bakımından tecrübesine göre dağılımları incelendiğinde, %30,4 oranıyla 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olanların ilk sırayı aldıkları görülmektedir. Bu grubu %22,3 ile 1-5 yıl arası, %20,9 ile 11-15 yıl arası, %12,2 ile 16-20 yıl arası ve son olarak %8,8 oranıyla 21 yıl ve üzeri tecrübeye sahip örneklem grupları takip etmektedir.

3.7.4. Kalite Belgesiyle İlişkili Hipotez Analizleri

Bu başlık altında, örneklemi oluşturan otel işletmelerinin ISO 9001: 2008 Kalite Belgesi'ne sahip olup olmama durumuna göre örgütsel stres faktörleriyle karşılaştırmalı analizleri yapılacaktır.Örgütsel stres boyutlarının puan ortalamalarının yorumlanabilmesi için öncelikle yoruma temel teşkil eden ölçeğin derecelendirilmesi ve bu derecelendirmenin anlamlandırılması gerekir. Araştırmada kullanılan örgütsel stres ölçeği, kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini belirlemesi için çok fazladan çok aza kadar sıralanmıştır. Buna göre önermelere; (5) az, (4) çok az, (3) orta, (2) çok, (1) çok fazla şeklinde puan verilir. Faktör analizi sonrası ölçek genel puanı veya faktörlerdeki boyutlar hesaplanırken aritmetik ortalama alınır. Ölçek genel puanı ve faktör (boyut) puanları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe

dağılmaktadır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde ortalama; 1,00 - 1,79 Çok Fazla; 1,80 - 2,59 Fazla; 2,60 - 3,39 Orta; 3,40 - 4,19 Düşük; 4,20 - 5,00 Çok Düşük kriterlerine göre yorum yapılabilir (http://www.istatistikanaliz.com).

Tablo 15: Belgeyle İlişkili Örgütsel Stres Faktörleri t-Testi Sonuçları

	Belge	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	T	Önem(çift yönlü)
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Belgeli	87	3,3840	,98704	-,745	,457
	Belgesiz	61	3,5034	,91885		
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Belgeli	87	3,6764	,89886	1,295	,197
	Belgesiz	61	3,4762	,96291		
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Belgeli	87	4,0014	,70002	2,187	**,030**
	Belgesiz	61	3,7116	,91150		
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Belgeli	87	3,5260	,86048	,938	,350
	Belgesiz	61	3,3862	,93775		

Önem Düzeyi (P<0,05 çift yönlü)

Örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerinde kalite belgeli işletmelerin ortalama değerinin: 4,00, kalite belgesi olmayan işletmelerin stres ortalamalarının: 3,71 ortalamasıyla düşük düzeyde stres ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Kalite belgeli işletmelerde stres düzeyinin daha düşük olduğu görülmekle birlikte, t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine bakıldığında bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,030 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den küçük olduğu için, belgelendirmeyle örgütte örgütsel politikadan kaynaklanan stres boyutu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda ilk hipotez olan "Hipotez 1: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezi kabul edilmiştir. Kalite belgeli işletmelerin kalite belgesi olmayan işletmelere göre örgütsel

politikadan kaynaklanan stres faktörleri bakımından stres düzeylerinin farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur.

Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyinin ortalamasına baktığımızda,aritmetik ortalama: 3,38 düzeyiyle kalite belgeli işletmelerde orta düzeyde stres oluşturduğu, aritmetik ortalama: 3,50 düzeyiyle kalite belgesi olmayan işletmelerde düşük düzeyde stres oluşturduğu görülmektedir. Ancak ortalama değerlere bakılarak değişkenler arasında tam olarak anlamlı farklılık olup olamayacağını söylemek mümkün değildir. t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine baktığımızdabağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,457 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, belgelendirmeyle örgütsel yapıdan kaynaklanan stres boyutu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda İkinci hipotez olan "Hipotez 2: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütsel yapıdan kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezi reddedilmiştir.

İşin yapısından kaynaklanan stres faktörünün ortalamasına baktığımızda kalite belgesi olan işletmelerin stres düzeyinin aritmetik ortalaması: 3,67, kalite belgesi olmayan işletmelerin stres düzeylerinin aritmetik ortalaması: 3,47 düzeyinde iki örneklem grubununda düşük düzeyde stres oranına sahip olduğunu kalite belgeli işletmelerin stres düzeyi ortalamasının biraz daha düşük olduğu görülmektedir. t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine baktığımızda bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,197 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, belgelendirmeyle işin yapısından kaynaklanan stres boyutu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda üçüncü hipotez olan "Hipotez 3: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında işin yapısından kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık vardır." Hipotezi reddedilmiştir.

Tablodan elde edilen ortalama değerlerine göre kalite belgeli işletmelerde bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyinin aritmetik ortalaması: 3,52 düzeyinde, kalite belgesi olmayan işletmelerde: 3.38 düzeyindedir. Kalite belgesi olan işletmelerin stres düzeyi kalite belgesi olmayan işletmelere göre daha düşük görülmektedir. Ancak ortalama değerlere bakılarak değişkenler arasında tam olarak anlamlı farklılık olup olamayacağını söylemek mümkün değildir. t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine bakıldığında bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerin 0,350 olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'den büyük olduğu için, belgelendirmeyle bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres boyutu arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu durumda dördüncü hipotezimiz olan "Hipotez 4: Kalite belgeli dört ve beş yıldızlı otel işletmeleriyle, belgesi olmayan dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri arasında örgütte bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres düzeyi bakımından anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmamızda iş ortamındaki fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörlerinin örneklemimiz tarafından işin yapısı ve örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri olarak algılanmalarından dolayı beşinci hipotez inceleme dışında bırakılmıştır.

Tablo 16: Belge Değişkenine Göre Örgütsel Stres Faktörleri Ortalamaları

Kalite Belgesiz İşletmelerde Örgütsel Stres Faktörleri Önem Sırası	**Aritmetik Ortalama**	**Kalite Belgeli İşletmelerde Örgütsel Stres Faktörleri Önem Sırası**	**Aritmetik Ortalama**
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	2,98	İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu	2,81
İşin sürekli göz önünde yapılması	3,10	Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	2,92
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	3,12	Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	3,01
İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu	3,22	Aşırı iş yükü	3,13
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	3,23	Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	3,24
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	3,31	Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	3,25
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	3,33	Kararlara katılamama	3,34
Yaptığınız işin monoton oluşu	3,35	Görev dağılımındaki adaletsizlik	3,42
Görev dağılımındaki adaletsizlik	3,38	Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	3,44
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	3,38	Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	3,45
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	3,41	Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	3,47
Çalışma saatlerindeki belirsizlik	3,43	Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	3,48
Aşırı iş yükü	3,44	Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	3,49
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	3,46	Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	3,51
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	3,47	İşin sürekli göz önünde yapılması	3,56
Vardiyalı çalışma düzeni	3,47	Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	3,59

Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	3,48	İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	3,60
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	3,50	Vardiyalı çalışma düzeni	3,61
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	3,52	Yaptığınız işin monoton oluşu	3,64
Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	3,52	Aşırı disiplinli çalışma ortamı	3,67
Kararlara katılamama	3,58	İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	3,69
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	3,64	Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	3,77
Gerekli araç-gereç eksikliği	3,66	Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	3,77
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	3,68	Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	3,77
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	3,68	Çok gürültülü çalışma ortamı	3,81
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	3,68	İşyerine ulaşımdaki zorluklar	3,90
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	3,71	Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	3,94
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	3,72	Gerekli araç-gereç eksikliği	3,94
Işıklandırma yetersizliği	3,75	İşte tehlikenin varlığı	3,96
Çok gürültülü çalışma ortamı	3,77	İş arkadaşlarının düşmanca davranması	4,08
İşte tehlikenin varlığı	3,77	Çalışma saatlerindeki belirsizlik	4,11
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	3,78	Işıklandırma yetersizliği	4,14
İşyerine ulaşımdaki zorluklar	3,88	Sık sık işletme içinde yer değiştirme	4,20
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	4,28	İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	4,80

Kalite belgeli işletmelerin stres düzeyi en yüksek stres faktörü "İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu" ifadesi olarak görülmektedir. Kalite belgeli işletmelerin Kalite belgesi olmayan işletmelere göre "Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe", "Aşırı iş yükü", "Kararlara katılamama", "Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu", "Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu" ifadelerinde stres düzeyleri önem sırasının daha yüksek olduğu, "Sık sık işletme içinde yer değiştirme", "Işıklandırma yetersizliği", "Çalışma saatlerindeki belirsizlik", "Gerekli araç-gereç eksikliği" ifadelerinde stres düzeyleri önem sırasının daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 17: Belge Değişkenine Göre Örgütsel Stres Boyutları Ortalamaları

Belgeli Örneklem Örgütsel Stres Boyutları	**Sayı**	**Aritmetik Ortalama**	**Belgesiz Örneklem Örgütsel Stres Boyutları**	**Sayı**	**Aritmetik Ortalama**
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	87	3,3840	Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	61	3,3862
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	87	3,5260	İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	61	3,4762
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	87	3,6764	Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	61	3,5034
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	87	4,0014	Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	61	3,7116
Geçerli Sayı	87		Geçerli Sayı	61	

Belgeli işletmelerde örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörlerinin daha yüksek stres düzeyi olmasına rağmen kalite belgesi olmayan işletmelerde bu boyut düşük seviyede stres düzeyinde görülmektedir. Örgütsel Politikadan kaynaklanan stres faktörleri her iki örneklem grubunda da düşük seviyede görülmesine rağmen kalite belgeli işletmelerde ortalama değerleri arasındaki fark kalite belgeli işletmelerde bu boyutun daha düşük seviyede algılandığını ortaya koymaktadır. Belgesiz işletmelerde bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri stres düzeyi bakımından ilk sırada bulunmaktadır.

3.7.5. Demografik Değişkenler ve Örgütsel Stres Boyutlarına İlişkin Hipotezler

Araştırmamızın bu bölümünde, demografik değişkenler ve örgütsel stres faktörleri değişkeni arasındaki karşılaştırmalı analizlere yer verilecektir. Yapılan t-testi ve varyans analizi yardımıyla demografik değişkenlere ilişkin hipotezlerin analizi gerçekleştirilecektir. Demografik değişkenlerden iki seçenek içeren değişkenler, örgütsel stres faktörleriyle t-testi kullanılarak karşılaştırmalı analizleri yapılacaktır. İkiden fazla seçenekten oluşan demografik değişkenler, örgütsel stres faktörleriyle varyans analizi kullanılarak karşılaştırmalı analizleri yapılacaktır.

3.7.5.1. Cinsiyet Değişkeni ve Örgütsel Stres Boyutları

Aşağıdaki tabloda kalite belgesi olmayan işletmelerde cinsiyet değişkeni ve örgütsel stres boyutları arasındaki t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine bakıldığında, bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'den büyük olduğu için $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Kalite belgesi olmayan işletmelerde cinsiyet değişkeni ve stres faktörleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken kalite belgeli işletmelerde örgütsel yapıdan (Önem: ,026) ve işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri (Önem: ,033) ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Tablo 18: Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Kalite Belgeli		Sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Önem (çift yönlü)
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	50	3,5924	,89574	2,265	**,026**
	Kadın	31	3,0918	1,07353		
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	50	3,8718	,73594	2,176	**,033**
	Kadın	31	3,4558	,97854		
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	50	4,0936	,60883	1,120	,266
	Kadın	31	3,9183	,79241		
Bürokratik ilişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	50	3,5429	,88424	-,044	,965
	Kadın	31	3,5515	,80473		
Kalite Belgesiz		Sayı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Önem (çift yönlü)
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	26	3,4718	1,06133	-,193	,848
	Kadın	33	3,5194	,83693		
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	26	3,2905	1,05569	-1,207	,232
	Kadın	33	3,5983	,90195		
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	26	3,8068	,95723	,772	443
	Kadın	33	3,6190	,90304		
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Erkek	26	3,3846	1,08854	-,123	,903
	Kadın	33	3,4152	,82662		

Önem Düzeyi (P<0,05 çift yönlü)

Ortalama değerlerine bakıldığında kalite belgeli işletmelerde kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla örgütsel yapıdan ve işin yapısından kaynaklanan stres faktörleri açısından daha stresli oldukları görülmektedir. Sonuç olarak "Hipotez 6: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezimiz kısmi olarak kabul edilmiştir diyebiliriz.

3.7.5.2. Medeni Durum Değişkeni ve Örgütsel Stres Boyutları

Kalite belgeli işletmelerde medeni durum değişkeni ve örgütsel stres faktörleri arasındaki t-testi sonucu anlamlılık katsayı değerine bakıldığında bağımsız örneklem testi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'den büyük olduğu, $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Kalite belgeli işletmelerde medeni durum değişkeni ve stres faktörleri arasında anlamlı bir farklılık

bulunmazken, kalite belgesi olmayan işletmelerde örgütsel yapıdan (Önem: ,020), bürokratik ilişkilerden (Önem: ,021), örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri (Önem: ,043) ve medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Ortalama değerlerine bakıldığında Kalite belgesi olmayan işletmelerde evli çalışanların bekar çalışanlara oranla örgütsel yapıdan, bürokratik ilişkilerden ve örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleri açısından daha stresli oldukları görülmektedir.

Tablo 19: Medeni Durum Değişkenine ilişkin t-Testi Sonuçları

Kalite Belgeli		Sayı	Art. Ortalama	Standart Sapma	T	Önem (çift yönlü)
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	50	3,4333	,99073	,522	,603
	Bekar	30	3,3133	1,00533		
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	50	3,6640	,93507	-,520	,605
	Bekar	30	3,7673	,71694		
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	50	4,0846	,65543	1,092	,278
	Bekar	30	3,9115	,73524		
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	50	3,5524	,85061	,283	,778
	Bekar	30	3,4968	,84787		
Kalite Belgesiz		Sayı	Art. Ortalama	Standart Sapma	t	Önem (çift yönlü)
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	25	3,1849	,87068	-2,396	**,020**
	Bekar	33	3,7572	,92296		
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	25	3,2971	,90429	-1,098	,277
	Bekar	33	3,5832	1,03767		
Öegütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	25	3,4352	,98120	2,071	**,043**
	Bekar	33	3,9293	,83313		
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Evli	25	3,0867	,92971	-2,382	**,021**
	Bekar	33	3,6612	,89411		

Önem Düzeyi (P<0,05 çift yönlü)

Kalite belgesi olmayan işletmelerde örneklem grupları arasında böyle bir algılama farklılığının ortaya çıkmaması ilgi çekicidir. Sonuç olarak "Hipotez 7: örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezi kabul edilmiştir.

3.7.5.3. Yaş Değişkeni ve Örgütsel Stres Faktörleri

Aşağıdaki yaş değişkenine bağlı örneklem gruplarının örgütsel stres faktörleriyle ilişkisini ortaya koyan varyans analizinde, kalite belgeli ve belgesiz işletmelerde, yaş değişkeni bakımından örgütsel stres faktörleriyle anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Varyans analizi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'den büyük olduğu için p < 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 20: Yaş Değişkeni ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi

Belgeli		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	4,821	4	1,205	1,253	,296
	Within Groups	72,146	75	,962		
	Total	76,967	79			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,317	4	,079	,100	,982
	Within Groups	59,115	75	,788		
	Total	59,432	79			
Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	3,207	4	,802	1,773	,143
	Within Groups	33,906	75	,452		
	Total	37,113	79			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	4,920	4	1,230	1,730	,152
	Within Groups	53,334	75	,711		
	Total	58,255	79			
Belgesiz		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	4,088	4	1,022	1,167	,336
	Within Groups	46,429	53	,876		
	Total	50,517	57			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,483	4	,371	,366	,832
	Within Groups	53,743	53	1,014		
	Total	55,226	57			
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	4,558	4	1,139	1,344	,266
	Within Groups	44,940	53	,848		
	Total	49,498	57			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	6,353	4	1,588	1,865	,130
	Within Groups	45,136	53	,852		
	Total	51,489	57			

Önem Düzeyi (P<0,05)

3.7.5.4. Eğitim Düzeyi Değişkeni ve Örgütsel Stres Faktörleri

Tablo 21: Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi

Belgeli		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	5,333	4	1,333	1,393	,245
	Within Groups	70,823	74	,957		
	Total	76,156	78			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,355	4	,089	,113	,978
	Within Groups	58,309	74	,788		
	Total	58,664	78			
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	3,255	4	,814	1,799	,138
	Within Groups	33,480	74	,452		
	Total	36,735	78			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,455	4	,114	,149	,963
	Within Groups	56,556	74	,764		
	Total	57,011	78			
Belgesiz		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,725	58	,181	,196	,939
	Within Groups	49,883	58	,924		
	Total	50,608	58			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,415	58	,354	,355	,840
	Within Groups	53,857	58	,997		
	Total	55,272	58			
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,743	58	,436	,492	,741
	Within Groups	47,773	58	,885		
	Total	49,515	58			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	2,652	58	,663	,733	,574
	Within Groups	48,851	58	,905		
	Total	51,502	58			

Önem Düzeyi (P<0,05)

Yukarıdaki eğitim düzeyine ilişkin örneklem gruplarının örgütsel stres faktörleriyle ilişkisini ortaya koyan varyans analizinde, kalite belgeli ve belgesiz işletmelerde, eğitim düzeyi değişkeni bakımından örgütsel stres faktörleriyle anlamlı

bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir. Varyans analizi tablosunun anlamlılık sütunundaki değerlerin 0,05'den büyük olduğu için p < 0,05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Eğitim düzeyi değişkeni ve örgütsel stres faktörleri arasındaki ilişkiye vurgu yapan "Hipotez 9: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır" Hipotezi reddedilmiştir.

3.7.5.5. İşletmedeki Görev Süresi ve Örgütsel Stres Faktörleri

Tablo 22: İşletmedeki Görev Süresi ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi

Belgeli		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	3,069	4	,767	,783	,540
	Within Groups	74,456	76	,980		
	Total	77,525	80			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,245	4	,311	,404	,805
	Within Groups	58,545	76	,770		
	Total	59,791	80			
Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,731	4	,183	,382	,821
	Within Groups	36,382	76	,479		
	Total	37,113	80			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	3,208	4	,802	1,097	,364
	Within Groups	55,538	76	,731		
	Total	58,745	80			

Belgesiz		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,621	3	,207	,234	,872
	Within Groups	47,693	54	,883		
	Total	48,314	57			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,542	3	,181	,187	,905
	Within Groups	52,326	54	,969		
	Total	52,868	57			
Örgütsel Politikalardan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	2,888	3	,963	1,157	,335
	Within Groups	44,913	54	,832		
	Total	47,801	57			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,282	3	,094	,101	,959
	Within Groups	50,148	54	,929		
	Total	50,430	57			

Önem Düzeyi (P<0,05)

3.7.5.6. Sektördeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Stres Faktörleri

Tablo 23: Sektördeki Çalışma Süresi ve Örgütsel Stres Faktörleri Varyans Analizi

Belgeli		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	7,075	4	1,769	1,851	,128
	Within Groups	72,622	76	,956		
	Total	79,697	80			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,563	4	,391	,509	,729
	Within Groups	58,376	76	,768		
	Total	59,939	80			
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	1,881	4	,470	,989	,419
	Within Groups	36,143	76	,476		
	Total	38,024	80			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	,665	4	,166	,218	,927
	Within Groups	57,819	76	,761		
	Total	58,484	80			
Belgesiz		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Önem
Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	7,758	4	1,939	2,444	,057
	Within Groups	42,850	54	,794		
	Total	50,608	58			
İşin Yapısından Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	2,354	4	,588	,601	,664
	Within Groups	52,918	54	,980		
	Total	55,272	58			
Örgütsel Politikadan Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	10,762	4	2,690	3,749	**,009**
	Within Groups	38,753	54	,718		
	Total	49,515	58			
Bürokratik İlişkilerden Kaynaklanan Stres Faktörleri	Between Groups	8,123	4	2,031	2,528	,051
	Within Groups	43,380	54	,803		
	Total	51,502	58			
	Total	39,600	58			

Önem Düzeyi (P<0,05)

Örneklem gruplarının, sektördeki çalışma süresi demografik değişkeni ile örgütsel stres faktörleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan varyans analizinde, kalite belgeli ve belgesiz işletmelerde, sektördeki çalışma süresi bakımından örgütsel stres

faktörleriyle anlamlı bir farklılığın sadece kalite belgesi olmayan işletmelerin örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörleri arasında olduğu görülmektedir. Önem: ,009 Anlamlılık değerinin 0,05'den küçük olduğu için $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Sektördeki çalışma süresi ve örgütsel stres faktörleri arasındaki ilişkiye vurgu yapan "Hipotez 11: Örneklem gruplarında örgütsel stres düzeyi bakımından sektördeki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılıklar vardır." Hipotezi kısmen de olsa kabul edilmiştir.

SONUÇ

Stres çağımızın en büyük sorunlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal hayat ve çalışma hayatı açısından stres faktörlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Değişen teknoloji ve yönetim anlayışları içerisinde bu değişimlerin stres faktörleri üzerindeki etkisi de bilimsel araştırmalara konu olmaktadır. Bu çalışma, ISO 9001 Kalite Sisteminin örgütsel stres faktörleri açısından işletmelerde nasıl bir farklılık oluşturduğunu ortaya koyma adına yapılmıştır.

Araştırmanın evren ve örneklemini, araştırmacının tecrübe ve deneyim sahibi olduğu otel işletmeleri oluşturmaktadır. Sonuçların daha güvenilir olması adına ve maddi olanaklar düşünülerek örneklemin İzmir ilinde hizmet yapan dört ve beş yıldızlı otellerin seçilmesine ve tatil bölgelerindeki otellerin çalışan devrinin fazla olması ve mevsimlik olması nedeniyle kurumsallaşmış bir örgütsel yapının oluşamayacağı düşünülerek şehir otellerinde uygulama yapılması kararlaştırılmıştır. Örneklem çerçevesinde belirlenen otellerle irtibata geçilerek çalışmayı kabul eden ikisi kalite belgeli yedi otel işletmesinde anket çalışması uygulanmıştır. Veriler SPSS 16 programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Örgütsel stres faktörleri ölçeğini oluşturan ifadelere uygulanan güvenilirlik analizinde alfa katsayısı 0,936 oranıyla güvenilirliği yüksek çıkmıştır. Örgütsel stres faktörlerine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonucunda, KMO değerinin 0,798 oranıyla çok iyi düzeyde geçerlilik sağladığı ve oluşan sekiz faktörün % 66 oranında varyansı açıkladığı belirlenmiştir. Oluşan faktörlerin kendi aralarında güvenilirlik sonuçlarının düşük çıkması nedeniyle scree plot görsel tablosu incelenmiş ve uygulamanın beş noktada kırıldığı belirlenmiştir. Uygulama beş faktöre zorlanarak faktör analizi gerçekleştirilmiş ve oluşan yeni faktörlerin güvenilirliği araştırılmıştır. Literatürde fiziki şartlardan kaynaklanan stres faktörleri, faktör analizi sonucu işin yapısından kaynaklanan ve örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörleriyle ilişkilendirilerek bu boyutlara dağıtıldığı görülmüştür. “Aşırı disiplinli çalışma ortamı” ve “Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma” ifadelerinden oluşan beşinci faktör inceleme dışı tutulmuştur.

Literatürde örgütteki kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri içinde bulunan " İş arkadaşlarının düşmanca davranması" ve " İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama" ifadeleri araştırmada oluşan ilk sekiz faktörde farklı bir boyut oluşturmuştur. Örneklem grubu davranışları kişiler arası ilişkiler olarak algılamamıştır. Çalışma beş faktöre zorlandığında en yüksek korelasyonu bulunan örgütsel politikalardan kaynaklanan stres faktörlerine dahil olduğu görülmüştür. Burada kişilerin bu davranışları sergilemelerinde örgütsel politikaların belirleyici olduğu söylenebilir. Örgütsel politikaların bu davranışlara verdiği tepkiler ve yaptırımlar ışığında, bu davranışların daha rahat sergilenebileceği ortamların oluşmadığı düşünülebilir.

Örgütsel stres boyutlarının kendi aralarında pozitif ve yüksek korelasyon değerinin olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel stres faktörleri arası en yüksek ilişki örgütsel yapı ve bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri arasında olduğu belirlenmiştir.

Kalite belgesi olan ve olmayan her iki örneklem grubunun da genel örgütsel stres düzeyleri ve stres boyutları ortalamalarının, düşük stres seviyesinde bulunduğu belirlenmiştir. Kalite belgesi olan ve olmayan işletmeler arasında örgütsel stres boyutları açısından sadece örgütsel politikalardan kaynaklanan stres boyutu açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Kalite belgeli olan işletmelerin kalite belgesi olmayan işletmelere oranla örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyi daha düşük çıkmıştır. ISO 9001 kalite belgesine sahip işletmelerde, çalışanların örgüt içi ilişkilerinde, haberleşme kaynaklarında, yetki ve sorumluluklarda, işin gereklilikleri ve organizasyon yapısında belirli standartları yerine getirme sorumluluğu, örgütsel politikadan kaynaklanan stres düzeyini, kalite belgesi olmayan işletmelere göre daha düşük seviyeye indirmiş olacağı düşünülebilir.

Örgütsel stres boyutlarının önem sırası bakımından karşılaştırılmasında, belgeli işletmelerin örgütsel yapıdan kaynaklanan stres faktörleri daha yüksek stres düzeyindeyken, belgesi olmayan işletmelerde bürokratik ilişkilerden kaynaklanan stres faktörleri daha yüksek stres düzeyinde olduğu görülmüştür.

Demografik değişkenler açısından incelendiğinde, cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık oluşmuştur. Kalite belgeli işletmelerde örgütsel yapıdan ve işin yapısından kaynaklanan stres faktörlerinde kadınların erkeklere oranla daha fazla strese girdikleri belirlenmiştir.

Medeni durum demografik değişkenine uygulanan t-testi sonucunda, kalite belgesi olmayan işletmelerde; örgütsel yapıdan, bürokratik ilişkilerden ve örgütsel politikadan kaynaklanan stres faktörlerinde evlilerin bekarlara oranla daha stresli oldukları belirlenmiştir.

Diğer demografik değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuç olarak kalite belgesi olan ve olmayan işletmelerin stres düzeyleri göz önüne alınarak yapılacak incelemede her iki örneklem grubunun stres düzeyleri birbirine yakın seyretmekle beraber, sadece bir boyutta kalite belgeli işletmeler anlamlı bir farklılık oluşturabilmişlerdir.

KAYNAKÇA

Akgül, A. (1997). *Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları*.Ankara: YÖK Matbaası.

Akgündüz, S. (2006). *Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları İçin Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Arıkan, A. (2009). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri İnsan Kaynakları Bölümünde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Aytaç, S. (2008). *İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi*. Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonları. http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf. (12.05.2013).

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1992). *Stres ve Başaçıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Baş, T. (2002). *ISO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış; İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Umut Yayım.

Başkaya, N. Ş. (2009). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbuldaki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Ön Büro Bölümünde Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baytar, Ö. (2010). *İş Yaşamında Stresin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Borş, D. (2010). Konaklama İşletmelerinde Stresin Çalışan Performansına Etkileri: Belekteki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bozkurt, R. (2010). *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1995). *Iso 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Buzlu, H. B. (2011). *Kalite Yönetim Sistemleri*. İzmir: Zeus Kitabevi.

Camkurt, M. Z. (2007). *İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi*. Tühis İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 20(6): 80-106.

Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.

Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan.

CTR Uluslar Arası Belgelendirme. (05.01.2015).*ISO 9001:2008 Revizyonu*: http://belgelendirme.ctr.com.tr/iso-9001-2008-revizyonu.html

Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2006). *Kalite Güvence Standartları*. Ankara: Nobel Yayınları.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora.

Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayım.

Eroğlu, F. (2006). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta.

Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite.* İstanbul: Maestro Yayın.

Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi yayınları. www.istatistikmerkezi.com.

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Qualtiy Control*. New York: McGraw-Hill.

Fremont, H. D. ve Valentin, M. (1970). *L'Ergonomie*. Paris: Dunod Economie.

Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: A Strategie and Competive Edge*. New York: Free Press.

Genç, N. ve Halis, M. (2006). Kalite Liderliği. İstanbul: Timaş Yayınları.

Go, F. M, Monachello, M. L. ve Baum, T. (1996). Human Resource Management in the Hospitality Industry. New York: John Wiley and Sons.

Gordon, A. T. (1994). *Organizational Stress and Stress Management Programs.* International Journal of Stress Management, 1(4): 309-322.

Göztaş, A. ve Baytekin, E. P. (2009). *Kalite Yolculuğunda Halkla İlişkiler*. Ankara: Nobel Yayınları.

Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Beta.

Ishikawa, K. (1997). *Toplam Kalite Kontrol*. Semih Ordaş ve Nedret Yayla. İstanbul: Kalder Yayınları.

Işığıçok, E. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol.* Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Işık, K. (2006). *Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bolu:Abant İzzet Baysal ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü.

Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. ve Gibson, J. L. (1983). *Managing for Performance*. Texas: Business Publications.

İstanbul Ticaret Odası (2000). *ISO 9001 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: e-book

İstatistikanaliz.com. (03.08.2014). http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp.

Juran, J. M. (1998). Juran's Quality Handbook. New York: McGraw Hill.

Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Keser, K. (1999). Iso 9000. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Kırel, Ç. (1994). *Stresin Bireysel Sonuçları*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları

Klarreich, H. S. (1999). *Stressiz Çalışma Ortamı*. Çev. Bengi Güngör. Ankara: Öteki Yayınevi.

Knouse, B. S. (1995). The Reward and Recognition Processing in Total Quality Management. Milwaukee: ASQC Quality Press.

Kumbasar, C. (2009). *Kalite Yönetim Sistemi*. İstanbul: Ares Kitap.

Kurtuluş, K. (1996). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kutlutan, İ. (1973). *Standart Kalite Uygulamaları Yaşamımıza Etkileri*. İstanbul: Gürsoy Matbaacılık.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.

Mitra, A. (2000). *Fundamentals of Quality Control and Improvement*. New Jersey: Prentice Hall.

Organ, D. W. ve Hamner, W. C. (1982). *Organizational Behavior*. Plano, Texas: Business Publications.

Örnek, Ş. ve Aydın, Ş. (2006). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları

Özdemir, T. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrol*. Ankara: AÜFF Döner Sermaye İşletmesi Yayınları No 62.

Özkalp, E. (1982). *Örgütlerde İşin, İşgörenlerin Ruh Sağlığı Üzerine Olan Etkileri ve İş Psikopatolojisi*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, 18(1): 397-430.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2003). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Palmer, S. ve Cooper, C. (2010). *How to Deal With Stress*. London: Kogan Page.

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.

Raber, M. F. ve Dyck, G. (1993). *Managing Stress for Mental Fitness*. Menlo Park,CA: Crisp Publications.

Rhee, B. D. (1996). *Cunsomer Heteregeneity and Strategic Quality Decisions*. Management Science, 42 (2): 157.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. İnci Erdem ve Diğerleri. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Saldamlı, A. (2000). *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama.* Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(6): 288-302.

Sims, R. R. (2002). *Managing Organizational Behavior*. Westport, CT: Greenwood Press.

Standart Kalite. (24.07.2013). *ISO 9001:2008'in Tarihçesi*: http://www.standartkalite.com/iso9001_tarihcesi.htm

Stora, J. B. (1992). *Stres*. Çev. Ayşe Kalın. İstanbul: İletişim Yayınları.

Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Tınaz, P., Bayram, F. ve Ergin, H. (2008). Çalışma Psikolojisi ve Hukuki Boyutlarıyla İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). İstanbul: Beta.

Tiritoğlu, E. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Stres Faktörlerinin İşgören Devir Hızına Etkisi Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R. ve Carroll, S. J. (1990). *Managing Organizational Behavior*. New York: Harper and Row Publishers.

Türk Standartları Enstitüsü. (05.01.2015). *TSE Standartlar Listesi*: https://intweb.tse.org.tr/Standard/Standard/StandardAra.aspx

TSE ISO 8402: 04.1989 Standartları.

TSE ISO 9001: 2008 Standartları

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Üreten, S. (2002). *Üretim/İşlemler Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yates, J. E. (1989). *Gerilim Altındaki Yönetici*. Çev. Fatoş Dilber. İstanbul: İlgi Yayıncılık.

EK

EK: Uygulama Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi bilimsel çalışmalarına katkıda bulunmak adına yapılacaktır. Örgütsel stres kaynaklarını belirlemeye yönelik bu çalışmada, Elde edilen sonuçlar Sektörel durumu ortaya koyma amaçlıdır. Kurumları tek tek karşılaştırma amacı gütmemektedir. İsim belirtilmeyeceği için, çalışanların aleyhinde kullanılamaz. Çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Hakan HAS

ÖRGÜTSEL STRES DÜZEYİ Aşağıdaki örgütsel stres faktörlerini içeren ifadelerin sizi hangi düze soktuğunu yan taraftaki kutulara işaretleyiniz.	Çok Fazla	Çok	Orta	Az	Çok Az
Yetersiz maaş ve ücret dengesizliği	1	2	3	4	5
Yetki ve sorumluluklarda uyumsuzluk	1	2	3	4	5
Sık sık işletme içinde yer değiştirme	1	2	3	4	5
Görevle ilgili sorumlulukların açık olmaması	1	2	3	4	5
Birbiriyle çelişen iki işi birden yapmak	1	2	3	4	5
Performans değerlendirme ve terfide adaletsizlik	1	2	3	4	5
Aşırı disiplinli çalışma ortamı	1	2	3	4	5
Yeteneklerin kullanılamadığı bir bölümde çalışma	1	2	3	4	5
Karar verme için yeterli yetkiye sahip olamama	1	2	3	4	5
Aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma	1	2	3	4	5
Örgüt içi haberleşmenin zayıf oluşu	1	2	3	4	5
Kararlara katılamama	1	2	3	4	5
Görev dağılımındaki adaletsizlik	1	2	3	4	5
Sıcak ve soğuk çalışma ortamı	1	2	3	4	5
Çok gürültülü çalışma ortamı	1	2	3	4	5
Işıklandırma yetersizliği	1	2	3	4	5
Gerekli araç-gereç eksikliği	1	2	3	4	5
İşte tehlikenin varlığı	1	2	3	4	5
İşyerine ulaşımdaki zorluklar	1	2	3	4	5
İşlerin çok kısa sürede bitirilmesi baskısı	1	2	3	4	5
Çalışma saatlerindeki belirsizlik	1	2	3	4	5
İşin sürekli göz önünde yapılması	1	2	3	4	5
Yaptığınız işin monoton oluşu	1	2	3	4	5

Aşırı iş yükü	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetsizliği ve şikayet edilme korkusu	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni	1	2	3	4	5
Aşırı yazışma ve bürokrasinin oluşu	1	2	3	4	5
Ast-üst ilişkilerinde sorun yaşanması	1	2	3	4	5
Çalışanlar arasında aşırı rekabetin olması	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarının düşmanca davranması	1	2	3	4	5
Hak edilen ilgi, sevgi ve takdir görememe	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarından ve yöneticilerden destek alamama	1	2	3	4	5
İşyerinde dedikodunun yaygın oluşu	1	2	3	4	5
İş arkadaşları ve yöneticiler tarafından cinsel tacize uğrama	1	2	3	4	5

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. Cinsiyetiniz?
   a) Erkek b) Kadın
2. Medeni Haliniz?
   a) Evli b) Bekar
3. Yaşınız?
   a) 22-29 b) 30-32 c) 33-39 d) 40-43 e) 44 ve üzeri
4. Eğitim Durumunuz?
   a) İlk öğret. b) Lise c) Yüksekok. d) Lisans e) Yüksek Lisans
5. İşletmedeki Çalışma Süreniz?
   a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri
6. Sektördeki çalışma süresi?
   a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 yıl e) 21 yıl ve üzeri