

# Hastane Başhekimlerinin Yönetsel Stres Faktörlerine Maruz Kalma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Şanlıurfa İli Örneği

Doç. Dr. Ferit KÜÇÜK  
Harran Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
feritk@harran.edu.tr

**Özet:** Bu çalışmanın amacı; Hastane başhekimlerinin yönetsel stres faktörlerine maruz kalma düzeylerinin belirlenmesine olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada Şanlıurfa kamu hastanelerinde çalışan başhekimlik düzeyinde yöneticilik yapan hastane başhekimleri örneklem olarak belirlenen toplam 12 yöneticinin; 10'una anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yönetsel stres düzeylerini belirlemeye yönelik olarak çalışanların tümüne kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik toplam 43 sorudan oluşan bir soru formu uygulanmıştır.

On çalışanla yapılan yönetsel stres faktörleri değerlendirme analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science) 16.0 İstatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilere ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, (Alpha değerleri) ile soruların içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. İkinci olarak; önem verdikleri soruların önem düzeyleri tablolar halinde verilmiştir. Daha sonra yönetsel stres faktörlerinin ortalamaları ve frekans dağılımları alınarak yorumlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Stres faktörleri, Yönetim ile ilgili Stres Faktörleri

## A Research on Determination of Stress Suffering Levels of Surgeons General Working in Hospitals: Şanlıurfa Province Example

**Abstract:** Aim of this study is to determine levels of suffering from managerial stress factors of surgeons general (chief executive physicians) working at hospitals in Sanliurfa province. In this study, a group of public hospital managers in number of 10 out of 12 people in total who works those hospitals defined as the sample of our survey. A questionnaire consisting of 43 questions was applied to determine their administrative stress levels.

*Assessment of the raw data on managerial stressors was made by using SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) software. Firstly, reliability analysis was made. Then, the internal consistency of the questions was measured with Alpha values. Secondly, the significance of the questions was measured by means of importance given to the factors by respondents. Those were shown on tables within related topics in the paper. Lastly, means and frequencies of distribution of managerial stress factors were reviewed.*

**Keywords:** Stress, Stressors ,Managerial Stress Factors

## Giriş

Yaşadığımız 21.yüzyılın rekabetçi, fazla çalışmaya dayalı sanayi yaşamı, ekonomideki hızlı ve baş döndürücü değişimler, artan rekabet, yeni teknolojik buluşlar ve enflasyon gibi nedenler iş yerinde stres faktörünün daha belirgin şekilde ortaya çıkmasına yol açmış ve insanları tehdit eden bir büyük tehlike olarak ortaya çıkmıştır. Stres, yaşamın kaçınılmaz olgusudur. İnsanoğlu için de yeni bir şey değildir.

İş ortamı, insanın diğer ortamları gibi, strese açık ve stres yaratan faktörler açısından elverişli bir ortamdır. İş ortamında, bireyden kapasitesinin altında ya da üstünde iş istenmesi stres yaratır. Yüksek sıcaklık, gürültü, yetersiz veya aşırı ışık, ya da çok az sorumluluk, çok fazla ya da az iş, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilir. Yüksek başarı güdüsü olan biri için, işle ilgili gerilimler onun başarı güdüsünü kamçılarken, bir başkası bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden dolayı stresli olabilir. Çalışanlar iş stresleri nedeni ile sağlıklarını kaybedebilmektedirler. İş ile ilgili olumsuz durumlar devamlılık kazandığında, iş tatmini de azalmaktadır. Aşırı stresli durumlar, kaçınılmaz şekilde bireye zarar verebilir (Balıcı,2000). Aşırı stres sinir bozukluğuna, hastalıklara, performans düşüklüğüne ve örgütten psikolojik ve fiziksel olarak ayrılmaya neden olabilmektedir (Steers,1981).

Ayrıca örgüt açısından da verim ve performans düşüklüğü yanında işe geç gelme, iş gören devir hızının yükselmesi, saldırganlık, işi yavaşlatma, örgüte karşı çalışma, hastalık nedeni ile işe gelmeme dolayısı ile iş kaybının yaşanması gibi örgütsel açıdan olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı; hastane başhekimlerinin yönetsel stres faktörlerine maruz kalma düzeylerinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir.

## 1.Stresin Tanımı

Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya stres denir. Stres, bireyin çeşitli çevresel stres yapıcılara karşı

gösterdiği genel bir tepkidir. Stres yapıcılar ise; canlıların olumsuz, duyuşal ve fizyolojik olaylar karşısında gösterdiği biyolojik bir tepkidir. Bazı olaylara verilen aşırı tepki olarak tanımlanabilir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre kısaca bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki (Steers,1981), organizmanın her türlü değişmeye yaygın tepkisi (Ertekin, 1993) olarak tanımlanmaktadır. Stres, bireyle çevresi arasında güçsüz bir uyum olması durumunda stresten bahsedilebilir. Çevrenin bireyden aşırı isteklerinin olması ya da bireyin kapasitesinin üstünde istekleri olması, bu durumun nedeni olabilir (Balci, 2000;16).

Stres, birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan, bireysel farklılıklar ve psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir. Organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanması karşısında, birey kendini korumaya yönelik bir tepki zincirini harekete geçirir. Başa çıkamayacağına inandığı tehlikeden uzaklaşır, başa çıkacağına inandığı tehlike ile savaşır ve böylelikle yeni duruma uyum sağlar (Gürçay ve Seçer, 1999:145-146; Baltaş ve Baltaş, 2000: 23).

Stres, genel olarak birey ve çevresiyle ele alınmakta, kişinin bedensel ve ruhsal zorlanması, baskı ve gerilim altında tutulması ile ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Genel bir ifadeyle stres, "tüm çevresel, örgütsel ve bireysel etmenlerin belli oranda etkili olduğu, kişinin tutum ve davranışlarına yön veren bir durum" olarak tanımlanabilir (Ertekin,1993;25).

Stres, bir şekilde, sosyal ilişkilerin bir sonucudur. Olumlu ve olumsuz sonuçlara sahiptir. Bir kişi tehlike algıladığı zaman, kendiliğinden sinyalleri ortaya çıkarır. Bu tehlikeye, akıl belli bir reaksiyon oluşturur. Olumlu anlamda, stres bize tehlide karşı gerekli tepki ve çözümü gösterir. Olumsuz anlamda ise, stres verimliliği azaltır ve hedeflerimize ulaşmak için engelleri yaratmada önemli bir rol oynamaktadır (Gadzella, 1991;25, Gadzella Masten,2005;10,). Stres; iş sonuçlarında azalma gibi davranışsal değişiklikler ortaya çıkarır. Stres, problemleri oldukça arttırmaktadır. Çünkü işe devamsızlık, psikolojik sağlık sorunları, beklenmedik olaylar ve daha birçok problem, çalışma alanlarındaki stresin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır Yarattığı problemler, özel bir meslek veya belirli bir alan veya ülke ile sınırlı değildir. Dünyanın her yerinde uzun dönemli etkilere neden olmuştur. (Markos, 2008;26; Kenyon, Lekhi, 2007;15).. Günümüzde stres kavramı, hem bireysel hem de örgütsel açıdan incelenerek sosyal bilimlerde yerini almış önemli kavramlardan biridir. Bilimsel gelişmelere paralel olarak, farklı bilim dalları tarafından ele alınmış ve incelenmiştir (Akdemir,2010;125).

İş stresi, işte görünen olumsuz fiziksel ve zihinsel reaksiyonlar olarak açıklanmıştır. Çalışanın yetenek, beceri, ya da gereksinimleri ile uyuşmayan

koşullar iş stresine neden olabilir. İş stresi genellikle, yorgunluk ve konfor hissinin kaybolması sonucunda sağlığın bozulması ve iş kayıpları olarak ortaya çıkmaktadır (Sauter ve ark., 1999).

Stres yaratan çok sayıda faktör bulunmaktadır. Stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır. Çünkü insanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur.

## 2. Çalışma Yaşamında Stresin Önemi

Stres çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Stresin bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu artırır.

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratırlar. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmaz. Bunun sonucunda da kronik stres kaynakları haline dönüşürler(Aytaç, 2002)

Çalışan bireyler için stres kaynakları bireysel stres kaynakları ve örgütsel stres kaynakları olarak gruplandırılabilir. Bireysel stres kaynakları; çalışanın kişisel yaşamından kaynaklanan evlilik ve çocuklarla ilgili sorunlar, ölüm, boşanma, hastalık, hamilelik, yaşam tarzındaki değişiklik gibi faktörlerdir. Örgütsel stres kaynakları ise şöyle sıralanabilir:

1.İşle ilgili nedenler. Yapılan işin çok az veya çok fazla olması, fazla iş yükü yorgunluk ve zaman yetmezliği nedeni ile strese neden olurken, az iş yükü de can sıkıntısı ve monotonluğa yol açar.

2.Çalışanın örgüt içindeki rolü ile ilgili nedenler: Rol çatışması, rol yükü ve rol belirsizliğidir.

3.Kişiler arası ilişkilerden doğan nedenler: Yöneticilerle ve diğer çalışanlarla olumsuz ilişkiler, çatışmalar.

4.Kariyer gelişimi ile ilgili nedenler: Aşırı yükselme veya yükselmeme, iş güvenliği eksikliği, engellenmiş iş istekleri ve kariyer gelişimi.

5.Örgüt yapısı ile ilgili nedenler: Örgütte kalite ilkelerinden yoksun yönetim, kararlara katılımın ve özgürlüklerin kısıtlanması, iletişim kanallarının iyi kurulmaması ve informal iletişimin yaygın olması, ücret v.b konularda yanlış politikalar. Bütün bu nedenlere ek olarak çalışılan mekanın uygun olmayan fiziki şartları; ortamdaki ergonomik olmayan tasarım, renk, malzeme, düzen, iş akışı, ışıklandırma, havalandırma v.b faktörlerde stres nedenleri arasındadır (Baltaş ve Baltaş, 2000:59; Güler ve diğ., 2001:19-21; Marshall, 2001:22; Tutar, 2001:209;).

Konuya daha farklı bir açıdan değerlendiren Aytaç ise, iş yeri açısından kronik stres kaynaklarını şöyle sıralamıştır(Aytaç, 2006)

**Rollerdeki Belirsizlik:** Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisinin olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Belirsizlik durumunda iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, yararlı olmama duygusu belirecektir.

**Rol Çatışması:** Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı zamanda ortaya çıkması, böylece bireyde zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Araştırmalar rol çatışmasının çalışmada içsel çatışma yarattığını, işin çeşitli yönleri ile ilgili gerilim oluşturduğunu, iş doyumunu düşürdüğünü, işçinin üstüne güvenini azalttığını ortaya koymuştur

**Kişiler arası Çatışma:** İş yerinde üstleriyle geçimsizlik ve çalışanlar arasındaki olumsuz ilişkiler, kişiliklerin uyumsuzluğu, amirlerle, meslektaşlarla ya da memurlarla çatışma ya da tartışma, en basit işlerde bile gerginlik yaratır. Çözümü en zor olan da bu sorundur.

**Sorumluluk:** Diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek, kişilerde gerginlik yaratan bir stres kaynağıdır. Diğer insanların mesleki gelişiminin sorumluluğu bir kişiye yüklenmiş ise, ayrıca işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak yetkiler sınırlı ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. Araştırmalar özellikle insanlardan sorumlu olan yöneticilerin yoğun olarak strese maruz kaldıklarını göstermektedir.

**Katılım:** Kişinin çalıştığı iş yerinde karar verme sürecinde etkisinin olup olmaması, stresin oluşumunu etkiler. Kararlara katılma ise bireyin kendisine değer verildiği düşüncesine yol açarak çalışanın stresini azaltır.

**İş Güvenliği:** İşini kaybetme korkusu bireyin benlik saygısının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı, şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı

dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, aile çevresini de olumsuz etkilemektedir.

**Yönetim Tarzı:** Örgütlerin hiyerarşik doğası da stres yaratan faktörler arasında olup, yönetim yapısı ve yönetim tarzı stres oluşumunda etkindir.

**Fiziki Mekân ve Çevre Şartları:** İş yerindeki iş alanı, çalışanlar için belli rahatlık ve güven sağlayıcı unsurlardır.

**Yoğun İş Yükü:** Birçok çalışan, aşırı iş yükünün kurbanı olmaktadır. Yapılması gereken işin, kişinin iyice emin olmadığı beceri, yetenek ve bilgileri gerektiriyor olması, kaygı ve gerginlik yaratacaktır. Bunun tam tersi de olabilir. İşin hacminin düşüklüğü, bireyin beceri ve yeteneklerinin çok altında olması, işi sıkıcı hale getirebilir.

**Zaman Yetersizliği:** Stres, aynı zamanda zamanı nasıl değerlendirdiğimize bağlı olarak da ortaya çıkabilir.

**Kariyer Engeli:** Kişinin iş yaşamında belli bir hedefe ulaşmak, kariyer basamaklarında yükselerek bunun karşılığında daha fazla güç, saygınlık ve para elde etmek, kariyer gelişimini sağlamak yönündeki istek ve ihtiyacının örgüt tarafından karşılanamaması ve çeşitli şekillerde engellenmesi çalışanda strese yol açacaktır. Bireyin kariyerinde doyumu ve etkinliği iş stresini kontrol altında tutmasına bağlıdır.

### 3.Stresin Kurum Çalışanlarına Yönelik Olan Etkileri

Çalışma yaşamında stresin kurumsal düzeyde bir takım sonuçları bulunmaktadır. Çeşitli stres faktörlerinin etkisiyle çalışanın, performansının düşük olması, çalışan devir hızının artması, işe gitmemesi (devamsızlık), işten ayrılması ve yabancılaşması kaçınılmaz olmaktadır.

**Performans Düşüklüğü:** Stres ve performans arasındaki ilişkinin olumsuz yönleri olduğu gibi, olumlu yönleri de bulunmaktadır. Stresin belirli bir noktaya kadar performansı arttırdığı, belirli bir noktadan sonra ise performansı düşürdüğü savunulmaktadır (Kiev ve Kohn, 1979).Aşırı stres durumunda ise bireyde hem psikolojik, hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülmektedir.

**Çalışan Devir Hızı:** Bir kurumda sürekli olarak stres altında çalışmak çalışanların kurumla bütünleşmesini ve iş doyumunu engeller. Çalışan devir hızının yüksek olmasına neden olan stres faktörleri çeşitlidir. Kişilerin yeteneklerini kullanma olanağı bulamadıkları ve kariyer gelişiminde problem olan otokratik yönetim anlayışını benimseyen kurumlar başlı başına birer stres faktörü olabilir.

**İşe Devamsızlık:** Çalışanlar stresle başa çıkabilmek için, buldukları ortamdaki işe gitmeyerek uzaklaşmaya çalışırlar. İşe devamsızlık genelde, çalışanların çeşitli hastalıklar nedeni ile çalışamayacak durumda olmaları sonucunda görülür. İşe devamsızlık isteksizlik, sorumsuzluk, tembellik ve alkolizm etkisiyle olabileceği gibi kalp krizi, hipertansiyon ve ülser gibi hastalıklar nedeniyle olabilmektedir (Ubrin,1978).

Devamsızlık gösteren kişilerin hangi hastalıklar nedeniyle devamsızlık yaptıkları araştırıldığında, bunların %40'ının stresten kaynaklanan hastalıklar olduğu görülmüştür. Devamsızlığın ortadan kaldırılması ya da en aza indirgenmesi için devamsızlığa neden olan hastalıkların kurumsal kaynaklarına inilmesi ve bunların düzeltilmesi gerekir.

**Yabancılaşma:** Çalışanların sorunlarını tanımlamada fazlaca kullanılan kavramlardan birisi de yabancılaşma olmuştur. Genelde yabancılaşma kavramının iş doyumsuzluğu, toplumsal uyumsuzluk, moral eksikliğini karşılaması yanında çalışan kişinin kuruma karşı olan duygusal bir tepkisini de ifade etmektedir.

#### 4. Araştırmanın Amacı

Kurum yetkililerinden alınan bilgilere göre, Şanlıurfa ili ve ilçelerinde toplam 12 hastane olduğu belirlenmiş ve bu hastanelerde başhekim düzeyinde 12 çalışan olarak belirlenmiştir. Tüm çalışanları alınarak kapsam dışında hiçbir çalışanın kalmamasına dikkat edilmiştir.

##### 4.1. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamı Şanlıurfa il ve ilçelerinde kamu hastaneleri birliği bünyesinde faaliyette bulunan kamu hastane Yöneticilerinin kurum stres kaynaklarını nasıl değerlendirdiklerini belirlemektir.

##### 4.2. Araştırmanın Gerçekleştirilmesi

Kurum yetkililerinden alınan bilgilere göre Şanlıurfa ili ve ilçelerinde toplam 12 hastane yöneticisinin var olduğu tespit edilmiştir. 12 olarak belirlenen tüm çalışanlar alınarak kapsam dışında hiçbir çalışanın kalmamasına dikkat edilmiştir.

##### 4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın yapılması aşamasında kurumların yoğun iş şartları dolayısı ile doldurulması için bırakılan anketler çok sık aramalar sonucunda anketlerin ancak 10 adet % 83,3 gibi bir orana ulaşılabilmiştir. Bu sınırlılıklar dolayısıyla araştırma yaklaşık bir aylık sürede tamamlanabilmiştir.

#### 4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket formunun oluşturulmasında Saldanlı, 2000: Ertekin, 1993; Aydın, 2004: 13,15; Ironson, 1992:35 çalışmalarından yararlanılmıştır. Var olan anketlerde stres yaratan faktörleri inceleyen Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001:215'ten yararlanılarak yeniden hazırlanmıştır.

Birinci aşamada kurumlarla iletişime girilerek kaç çalışan olduğu tespit edilmiş, bu sayı 12'dir. Çalışanların tümüne kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik toplam 43 sorudan oluşan soru formu dağıtılmıştır. İlk dört soru, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü, sorularından beş ile onbirinci sorular çalışanların kurumdaki stres yaratan durumları belirlenmeye yönelik, son otuziki soru ise çalışanların yönetici olarak yaptıkları işle ilgili olan yönetsel stres kaynakları düzeylerini belirlemeye yönelik sorudan oluşmaktadır. Burada "Beşli Likert" ölçeği kullanılmıştır. Sorular dağıtılıp sonra toplanmıştır.

#### 4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örneklem metodunda olasılığa dayalı olmayan, *kolayda örnekleme* yöntemi (Altınışik 2007:132) seçilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi araştırmacıya kendi yargısına güvenerek oluşturacağı bir dizi alternatif örnekleme teknikleri sunmaktadır. Kolay örnekleme metodu ile denek bulma konusunda arzu edilen geniş kitleye ulaşma imkânı sağlanmış olmaktadır.

#### 4.6. Anketlerin Geri Dönüşüm Oranı

Çalışmada kurumlardan elde edilen bilgiler doğrultusunda 12 çalışanın olduğu tespit edilerek tüm çalışanlara uygulamak amaçlanmış ancak, 10 anket geri dönüşümü gerçekleşmiştir. Geri dönüşüm oranı % 83,3'tür.

#### 4.7. Kullanılan Analiz Yöntemleri

Verilerin analizi iki aşamalı olarak değerlendirilmiştir:

Bu araştırma Şanlıurfa ili ve ilçelerinde var olan toplam 12 hastane yöneticisinden 10 'na uygulanmıştır. Birinci aşamada on (10) çalışanla yapılan kurum stres faktörleri değerlendirme analizi, SPSS (Statistical Package for Social Science) 16.0 İstatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Verilere ilk etapta güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, (Alpha değerleri) ile soruların içsel tutarlılıkları ölçülmüştür. İlk olarak önem verdikleri soruların önem düzeyleri tablolar halinde verilmiş, daha sonra kurumsal stres değişkenlerinin ortalamalar ve frekans dağılımları alınarak yorumlanmıştır.



## 5. Bulgular

Frekans değerleri düşük oluğu için ölçeği üçe indirgeyerek güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

### 5.1. Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)

Bu bölümde araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır.

**Tablo 1 : Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık)**

Güvenilirlik (İçsel Tutarlılık; Cronbach's Alpha değeri)	0,91
--	------

### 5.2. Kurumla ilgili genel bulgular

Burada ilk olarak, kurum çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir. Ayrıca; meslek olarak hastane başhekimliliğini seçme nedeniyle yaptıkları işin en elverişsiz koşullarını belirleyen önem tablosu yorumlanacaktır. Ayrıca bu bölümde yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının yöneticiler tarafından önemli olarak görüldüğüne ilişkin önem tabloları verilerek yorumlanacaktır.

**Tablo 2: Kurum Başhekimlerine ait demografik değişkenler frekans tablosu**

Cinsiyet	Sayı	%	Çalışma yaşamınızda toplam kaç yıl yönetici pozisyonunda çalıştınız?	Sayı	%
Erkek	10	100	Bir yıldan az	4	40
Kadın	--	--	1-5 yıl	2	20
Toplam	10	100	6-10 yıl	1	10
<b>Statü</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	11-15 yıl	1	10
Başhekim	9	90	15 yıldan fazla	2	20
Başhekim Yrd.	1	10	<b>Toplam</b>	10	100
Toplam	10	100	<b>Öğrenim düzeyiniz</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
			Lisans	7	70
			Doktora ve üstü	3	30

Toplam	10	100
--------	----	-----

Hastane Başhekimlerinin 10'u (% 100'ü) erkek olup, hiç kadın yönetici bulunmamaktadır. Başhekim statüsünde olan 9 (% 90) ve başhekim yardımcısı ise 1 (%10) kişidir. Öğrenim düzeylerinin; lisans mezunu (7 kişi) % 70'i, doktora ve üstü ise (3 kişi) % 30'u, yöneticilerin çalışma süreleri açısından ise, bir yıldan az olan çalışma süresinin (4 kişi) % 40'ı, 11-15 yıl arasının ise (2 kişi) % 20'yi oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Yapılan işin en elverişsiz üç özelliği tablosu** (Sıralama: En elverişsiz olan 1, daha az elverişsiz olan 2, en az elverişsiz olan 3)

	Önem Sırası (1)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (2)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (3)	Yönetici sayısı
Yetersiz maaş	3	3				
İşin Stresli olması			3	3	1	1
Aşırı sorumluluk	4	4	3	3	2	2
Yetkide yetersizlik	2	2				
Çalışanların eğitim düzeylerinin yetersizliği	1	1	3	3		
İşin monotonluğu					3	3
Amir-memur ilişkilerindeki olumsuzluk						
Çalışma yerindeki huzursuzluk						
Siyasal baskı			1	1	4	4

Yöneticilerin yaptıkları işin en elverişsiz özelliğini önem sırasına göre sıraladıklarında, 1.sırada aşırı sorumluluğu 4 yönetici 1. dereceden önemli bulduklarını, yetersiz maaş koşulunu 3 yöneticinin 1. dereceden önemli buldukları görülmektedir.

**Tablo 4: Önem sırasına göre yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının önem düzeyini belirleme tablosu** (en önemli 1 den 3'e)

	Önem Sırası (1)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (2)	Yönetici sayısı	Önem Sırası (3)	Yönetici sayısı
Mide rahatsızlıkları	2	2	1	1		
Baş ağrısı	5	5	2	2	1	1
Uyku düzensizlikleri	3	3	2	2	1	1

Aşırı sinirlilik			3	3	3	3
Hazımsızlık			2	2	2	2
					3	3

Tablo 4'e baktığımızda; önem sırasına göre yöneticilerde de görülen birtakım sağlık sorunlarının yöneticiler tarafından önemsenme düzeyi açısından, baş ağrısı ve uyku düzensizliklerinin daha çok belirtildiği görülmektedir.

**Tablo 5: Hastane Başhekimlerinin Yöneticilik Yaparken Maruz Kaldıkları Stres Faktör Değişkenleri Ortalaması**

Yapılan işte görev/ yetki açısından dengesizlik	3,4
Görevde belirsizlik	3,3
Siyasal otoritenin baskısı	3,1
Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar	2,1
Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	2,1
Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar	2,1
İhtiyacı karşılamayan maaş	3,9
Aşırı disiplin	3,3
Uzun ve düzensiz çalışma saatleri	3,9
Eğitilmemiş personelle çalışma zorunluluğu	4,0
İş bir sürede bitirme baskısı	3,9
Yeterli araç gereçten yoksun olma	3,2
Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	3,2
Aşırı mali sorumluluk ve baskı duygusu içinde bulunma	3,3
Vatandaş tarafından şikâyet edilme	3,6
Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama	2,6
Yönetmel uygulamaları eleştirememe	3,0
Kararlara katılamama	3,1
Aşırı yazışma nedeniyle temel kurumsal sorunlara zaman ayıramama	3,3
Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu	3,1
Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu	2,6
Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı	2,6
Sorumluluk almaktan kaçınma	2,1

Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı	3,0
Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme	2,0
İş yükünün fazlalığı	3,2
Yapılan işin önemsenmemesi	3,1
Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi	2,1
İş yeri aile dengesinin sağlanmaması	2,1
Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama	3,0
Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkânının sağlanmaması	3,9
Her gün yapılan işin aynı olması	3,0
<b>Genel ortalama</b>	<b>3,00625</b>

Hastane başhekimlerinin yöneticilik yaparken maruz kaldıkları stres faktör değişkenleri ortalaması, 3,00625 olarak belirlenmesini, stres faktörlerinin kurum yöneticileri tarafından varlığını kabul edildiği olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 6:Yönetmel Stres Faktörleri Frekans Dağılımı Tablosu**

Yapılan iş de Görev / yetki açısından dengesizlik	Sayı	%	Görevini yaparken engellendiği duygusuna kapılma	Sayı	%
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	1	10	Seyrek Olarak	8	80
Bazen	9	90	Bazen	1	10
Sık Sık			Sık Sık		
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
Görevde belirsizlik	Sayı	%	Aşırı mali sorumluluk duygusu içinde bulunma	Sayı	%
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	6	60	Seyrek Olarak	1	10
Bazen	3	30	Bazen	4	40
Sık Sık			Sık Sık	3	30
Daima			Daima	2	20
<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Siyasal otoritenin baskısı	Sayı	%	Vatandaş tarafından şikayet edilme	Sayı	%
Asla	--	--	Asla	1	10
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	3	30
Bazen	3	30	Bazen	3	30

Sık Sık			Sık Sık	2	20
Daima	2	20	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorluklar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Karar verme için gerekli yetkiye sahip olamama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla	1	10
Seyrek Olarak	1	10	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	6	60	Bazen	3	30
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10
Daima	1	10	Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Amirlerle ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yönetsel uygulamaları eleştirememe</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	4	40	Asla		
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	4	40
Bazen	1	10	Bazen	5	50
Sık Sık			Sık Sık		
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Astlarla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Kararlara katılmama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla	1	10
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	7	70
Bazen	4	40	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10
Daima	1	10	Daima	10	100
Toplam	10	100	Toplam		
<b>İhtiyacı karşılamayan maaş</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Aşırı yazışma nedeniyle temel kurumsal sorunlara zaman ayıramama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	2	20
Bazen	1	10	Bazen	4	40
Sık Sık	4	40	Sık Sık	3	30
Daima	2	20	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100

<b>Aşırı disiplin</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Örgütsel amaç ve politikalara yeterince uyulmadığı duygusu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	1	10
Seyrek Olarak	6	60	Seyrek Olarak	8	80
Bazen	3	30	Bazen		
Sık Sık			Sık Sık		
Daima	1	10	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Uzun ve yorucu çalışma saatleri</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Çalışanlar arasındaki uyumsuz davranışların çokluğu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	6	60
Bazen	5	50	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Yeterince eğitilmemiş ve yetiştirilmemiş personelle çalışma mecburiyeti</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	6	60
Bazen	2	20	Bazen	1	10
Sık Sık	4	40	Sık Sık		
Daima	2	20	Daima	3	30
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>İşi bir sürede bitirme baskısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Sorumluluk almaktan kaçınma</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	2	20
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	4	40	Bazen	3	30
Sık Sık	1	10	Sık Sık		
Daima			Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Yeterli araç gereçten yoksun olma</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Bir işi başarabilmek için risk göze alabilme</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	5	50	Seyrek Olarak	5	50
Bazen	2	20	Bazen	3	30
Sık Sık	2	20	Sık Sık		
Daima			Daima	2	20

Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Başarının ödüllendirilmeyeceği kaygısı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yapılan işin önemsenmemesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla			Asla	3	30
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	1	10
Bazen	3	30	Bazen	4	40
Sık Sık	1	10	Sık Sık	1	10
Daima	2	20	Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>İş yükünün fazlalığı</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>İş yeri / aile dengesinin sağlanmaması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla	2	20
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	3	30
Bazen	2	20	Bazen	1	10
Sık Sık	1	10	Sık Sık	4	40
Daima	1	10	Daima		
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Aile sorunlarının çalışma hayatını olumsuz olarak etkilemesi</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Yurtiçinde ve dışında mesleki yönden kendini geliştirme imkanının sağlanmaması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	1	10	Asla		
Seyrek Olarak	2	20	Seyrek Olarak	2	20
Bazen	4	40	Bazen	4	40
Sık Sık	3	30	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	2	20
Toplam	10	100	Toplam	10	100
<b>Aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>	<b>Hergün yapılan işin aynı olması</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Asla	2	20	Asla		
Seyrek Olarak	4	40	Seyrek Olarak	4	40
Bazen	1	10	Bazen	3	30
Sık Sık	3	30	Sık Sık	2	20
Daima			Daima	1	10
Toplam	10	100	Toplam	10	100

Bu analizde, yönetmel stres faktörleri frekans dağılımı değerlendirmeleri yapılmıştır. Yapılan işte görev / yetki açısından dengesizlik olduğuna dair değerlendirmelerin, % 90 oranında bazen; toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorlukların, % 60 oranında bazen; yönetmel uygulamaları eleştirememenin, % 50

oranında bazen; algılandığı görülmektedir. Uzun ve yorucu çalışma saatlerinin, % 50 oranında bazen; çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığının, % 60 oranında seyrek olarak algılandığı görülmektedir.

## Sonuç

Bir eylem ya da durumun kişi üzerinde yarattığı fiziksel veya psikolojik zorlanmaya *stres* denir. Stres, bireyin çeşitli çevresel stres yapıcılara karşı gösterdiği genel bir tepkidir. Stresi, bazı olaylara verdiğimiz aşırı tepki olarak tanımlayabiliriz. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, araştırmacı ve bilim adamlarına göre, kısaca; bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki olarak tanımlanmaktadır.

Kurum içi stres kaynaklarının çalışanlar tarafından algılanmasının tespitine yönelik olarak yaptığımız çalışmada; kurum stres kaynakları ortalamasının 3'ün üzerinde olması, stres faktörlerinin varlığı olarak yorumlanabilir.

Yapılan işte görev / yetki açısından dengesizlik olduğuna dair değerlendirmelerin, % 90 oranında bazen; toplumsal ilişkilerde ortaya çıkan zorlukların, % 60 oranında bazen; yönetsel uygulamaları eleştirememenin, % 50 oranında bazen; algılandığı görülmektedir. Uzun ve yorucu çalışma saatlerinin, % 50 oranında bazen; çalışanlar arasındaki tartışma ve anlaşmazlıkların varlığının, % 60 oranında seyrek olarak algılandığı görülmektedir.

Yöneticiler, bu mesleği seçmelerinde önemli buldukları değişkenleri sıraladıklarında, güvenceli oluşunu en önemli sebep olarak göstermektedirler (iki yönetici ikinci derecede önemli bulunduğunu belirtmiştir). Alınan maaşın yönetici tarafından birinci derecede önemsendiği, mesleğin itibarlı oluşunu üç yöneticinin birinci derecede, üç yöneticinin ise bunu ikinci derecede önemli buldukları belirlenmiştir. Yaptıkları işin itibarlı olduğunu üç yönetici birinci dereceden, dört yönetici ise üçüncü dereceden önemli bulduklarını belirtmişlerdir.

Yöneticinin yaptığı işin en elverişsiz üç özelliğinin önem sırası açısından değerlendirilmesi istendiğinde; yetersiz maaş, yaptıkları işin stresli bir iş olması, aşırı sorumluluk, yetkide yetersizlik ve çalışanların eğitim düzeylerinin düşük olması gibi olumsuzlukları 1. derecede önemsedikleri belirlenmiştir.

Bütün bunlar dikkate alındığında, kurum içinde stres yaratan faktörlerin var olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumların yapması gerekenlerin başında, stres



yaratan faktörleri en aza indirmeleri ve çalışanların performansını azaltan stres yapıcıları ortadan kaldıran politikalar geliştirmeleri gelmektedir.

Bunun için, genel olarak, bireysel ve örgütsel bazda bir yönetim şekli uygulayarak, stres faktörlerinin kontrol altına alınması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALTUNIŞIK, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), 5. Baskı, Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- AKDEMİR B. (2010) . İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39, 1, 125-129
- AYDIN, Şule .(2004).Otel İşletmelerinde Örgüsel Stres Faktörleri : 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt, 6 Sayı: 4
- AYTAÇ, S. (2006) [http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/isyerindekikronik\\_stres\\_kaynaklari.htm](http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/isyerindekikronik_stres_kaynaklari.htm) /31/05/2006
- AYTAÇ, S. (2002) İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları. <http://www.isguc.org/printout.php?id=117>
- BALCI, A. (2000) Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BALTAŞ, A. ve Baltaş, Z. (2000) Stres ve Başa Çıkma Yolları. 20. Basım. Remzi Kitabevi. İstanbul.
- BİNGÖL, D. ve Naktiyok, A. (2001) "Yönetici Akademisyenlerin Temel stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Yayın No: 10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs.
- BLAUG, R., Kenyon, A. and Lekhi, R. (2007) Stress at Work: A Report Prepared for the Work Foundation's Principal Partners.

CARTWRIGHT, S ve Cooper, C.L. (1997) *Managing Workplace Stress*. Sage Publication. London.

ERTEKİN, Yücel (1993). *Stres ve Yönetim*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.

GADZELLA, B. M. (1991). *Student-life Stress Inventory*. Commerce, TX: Copyright.

GADZELLA, B. M. ve Masten, W. G. (2005). An analysis of the categories in the Student-life Stress Inventory. *American Journal of Psychological Research*, 1(1), 1-10.

GÜNGÖR, B. (1993). *Stressiz Çalışma Ortamı. İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız İçin Pratik Bir Rehber*. Öteki Yönetim Dizisi. 1. Kitap. Ankara.

GÜRÇAY, C. ve Seçer, Ş. (1999) *Stres Altında Yaşam Kalitesini Artırmada Bireysel Çözüm Araçlarından Biri Olarak Zaman Yönetimi*. 7. Ergonomi Kongresi. 14–16 Ekim. s.144–160.

IRONSON, Gail (1992). "Work, Job Stress and Health", *Work, Families and Organizations*, In Sheldon Zedeck (ed), San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, p.35.

KIEV, A. and Kohn, V. (1979) *Executive Stress*. AMA Survey Report, New York, ABD.

MARSHALL, M. (2001) *Discipline Without Stress Punishments or Rewards. How Teachers and Parents Promote Responsibility & Learning*. Piper Press. Los Alamitos. California, ABD.

SALDAMLI, Asım (2000). *Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, *Sosyal Bilimler Dergisi*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. C: 6 S:6 Adana. s. 289-303.

STEERS, Richard M. (1981) *Introduction to Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Company Glenview, Illinois, ABD.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Akgemci, Tahir, Çelik, Adnan (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara,

UBRIN, Andrew J. (1978). *Fundamentals of Organizational Behavior, An Applied Perspective*. Pergamon Press, Inc. New York, ABD.

