

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

**İŞLETMELERDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İŞ  
TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**HAZIRLAYAN**  
**Hatice ÜNAL ALP**

**DANIŞMAN**  
**Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ**

**İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin İşletme Anabilim**  
**Dalı İçin Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır**

**Eylül-2007**

**Malatya**

T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE  
MALATYA

Enstitümüz Yüksek Lisans öğrencisi Hatice Ünal ALP tarafından Doç. Dr. Mehmet TİKİCİ danışmanlığında hazırlanan İŞLETMELERDE TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İŞ TATAMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışma, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....:

Üye.....:

Üye.....:

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../200  
Prof. Dr . S. Kemal KARTAL  
Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolarLİSTESİ.....	V
GİRİŞ.....	VII

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1.TÜKENMİŞLİK TERİMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ.....	1
1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	1
1.1.2.Tükenmişliğin Tarihçesi.....	3
1.2. LİTERATÜR TARAMASI.....	6
1.2.1. Yurt İçinde Bu Konuda Yapılmış Çalışmalar.....	7
1.2.2.Yurt Dışında Bu Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	17
1.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ.....	27
1.3.1.Kişisel Tükenmişlik Nedenleri.....	27
1.3.1.1. Yaş 29.....	
1.3.1.2. Cinsiyet.....	30
1.3.1.3. Medeni Durum.....	31
1.3.1.4. Eğitim.....	32
1.3.1.5. İşe Karşı Aşırı İlgi.....	32
1.3.2. Kişiler Arası İlişkilerin Neden Olduğu Tükenmişlik.....	32
1.3.2.1. Kişileri Olumsuz Olarak Değerlendirmek.....	32
A-Probleme Odaklanmak.....	33
B-Olumlu Geri Beslemenin Olmayışı.....	33
C-Duygusal Stres Düzeyi.....	33
D-Değişim İhtimalinin Zayıflığı.....	34
1.3.2.2 Etkileşimde Bulduğumuz İnsanların Durumları.....	35
1.3.3. Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri.....	35
1.4. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ.....	36
1.4.1. Örgütsel Düzeyde.....	36
1.4.2.Bireysel Düzeyde.....	37
2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ.....	39
2.1.1. İş Tatmininin Tanımı.....	39
2.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri.....	39
2.1.3. İş Tatmininin Önemi.....	40

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞ TATMİNİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER.....	41
2.2.1. İşgücü Devri ve Devamsızlık.....	41
2.2.2. Yaş.....	41
2.2.3. Meslek.....	41

2.2.4 Kişisel Farklılıklar .....	42
2.2.5. Toplum Koşulları .....	42
2.2.6. Çalışma Koşulları .....	43
2.2.7. Ücret .....	43
2.2.8. Örgüt Büyüklüğü .....	44
2.2.9. Yükselme Olanakları .....	44
2.2.10. Denetim Biçimi .....	45
2.2.11 Yönetime Katılma .....	45
2.2.12. İş Tasarımı .....	47
2.2.12.1. İş Rotasyonu .....	47
2.2.12.2. İş Genişletme .....	47
2.3. İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER .....	49
2.4. İŞ TATMİNİNİN YARARLARI VE ÖLÇÜMÜ .....	53
2.4.1. İş Tatminini İncelemenin Yararları .....	53
2.4.2. İş Tatmininin Ölçümü .....	54
2.5. RUH SAĞLIĞI VE İŞ TATMİNİ .....	55
2.5.1. İşten Sağlanan Tatmin İle Ruh Sağlığı Arasındaki İlişki .....	55
2.5.1.1. İşin Niteliği .....	55
2.5.1.2. Statü .....	56
2.5.1.3 Rekabet .....	57
2.5.1.4 Grupla Çalışma .....	57
2.5.1.5 Denetim Biçimi .....	57
2.5.1.6 Rol Çatışması .....	57
2.5.1.7 Değişme .....	58
2.5.2 Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları .....	58
2.6. ERGONOMİ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ .....	59
2.6.1. Ergonominin Tanımı ve Önemi .....	59
2.6.2. İş Düzenleme ile İlişkisi .....	60
2.6.3. İnsana Uygun İş Düzenleme İlkeleri .....	60
2.6.3.1. Yapılabilirlik .....	60
2.6.3.2 Dayanılabirlik .....	60
2.6.3.3 Beklenebilirlik .....	61
2.6.3.4 Hoşnutluk .....	61
2.6.4. Ergonomik İş Düzenleme Yöntemleri .....	61
2.7. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	63
2.8 TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	66

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI .....	68
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	68
3.2.1 Araştırmanın Örnekleme .....	68
3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçek .....	68
3.2.3 Veri Toplama Aracı ve Analiz .....	69
3.3. VERİLER VE BULGULAR .....	69
3.3.1 Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler .....	69
3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri .....	69
3.3.3 Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi .....	70

3.3.4 Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi .....	71
3.4 BULGULARA İLİŞKİN YORUMLAR .....	71
3.4.1 Tükenmişlik Frekans Dağılım Tabloları ve Yorumları .....	71
3.4.2 İş Tatmini Frekans Dağılım Tabloları .....	86
3.4.3 Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları .....	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	103
KAYNAKÇA.....	105
EKLER.....	112
EK1: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ .....	112
EK2 : MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ .....	113

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 3.1.</b> Araştırma Boyutlarının Güvenirlik Puanları.....	70
<b>Tablo 3. 2.</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	71
<b>Tablo 3. 3.</b> İş Tatmini Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular.....	71
<b>Tablo 3. 4.</b> Katılımcıların İşlerinden Soğuduklarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	72
<b>Tablo 3. 5.</b> Katılımcıların İş Dönüşü Kendilerini Ruhlen Tükenmiş Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	72
<b>Tablo 3. 6.</b> Katılımcıların Sabah Kalktıklarında Bir Gün Daha İşlerini Kaldıramayacaklarını Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	73
<b>Tablo 3. 7.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları İnsanların Ne Hissettiklerini Anlamalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	74
<b>Tablo 3. 8.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları İnsanlara Sanki İnsan Değillermiş Gibi Davranmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	74
<b>Tablo 3. 9.</b> Katılımcıların Bütün Gün Problemlili İnsanlarla Uğraşmalarının Yıpratıcı Olduğuna İlişkin Frekans Dağılımı.....	75
<b>Tablo 3.10.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları İnsanların Sorunlarına En Uygun Çözüm Yollarını Bulmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	76
<b>Tablo 3.11.</b> Katılımcıların Yaptıkları İşten Yıldığını Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	76
<b>Tablo 3.12.</b> Katılımcıların Yaptıkları İş Sayesinde İnsanların Yaşamına Katkıda Bulduklarına İnanmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	77
<b>Tablo 3.13.</b> Katılımcıların İşlerinde Çalışmaya Başladıklarından Beri İnsanlara Karşı Sertleştiklerini Düşünmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	78
<b>Tablo 3.14.</b> Katılımcıların İşin Kendilerini Giderek Katılaştırmasından Korkmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	78
<b>Tablo 3.15.</b> Katılımcıların Kendilerini Çok Şeyler Yapabilecek Güçte Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	79
<b>Tablo 3.16.</b> Katılımcıların İşlerinin Kendilerini Kısıtladığını Düşünmesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	80
<b>Tablo 3.17.</b> Katılımcıların İşlerinde Çok Fazla Çalıştığını Düşünmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	80
<b>Tablo 3.18.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları İnsanların Ne Olduğunu Umursamamalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	81
<b>Tablo 3.19.</b> Katılımcıların Doğrudan Doğruya İnsanlarla Çalışmalarının Onlarda Çok Fazla Stres Yaratıyor Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	82
<b>Tablo 3.20.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları İnsanlarla Aralarında Rahat Bir Hava Yaratmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	82
<b>Tablo 3.21.</b> Katılımcıların İnsanlarla Yakın Bir Çalışmadan Sonra Kendilerini Canlanmış Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	83
<b>Tablo 3.22.</b> Katılımcıların İşlerinde Birçok Kayda Değer Başarı Elde Ettiklerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	84
<b>Tablo 3.23.</b> Katılımcıların Kendilerini Yolun Sonuna Gelmiş Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	84
<b>Tablo 3.24.</b> Katılımcıların İşlerindeki Duygusal Sorunlara Serinkanlılıkla Yaklaşmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	85
<b>Tablo 3.25.</b> Katılımcıların İşleri Gereği Karşılaştıkları Bazı Problemlerini Sanki Kendileri Sebep Olmuş Gibi davranmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	86
<b>Tablo 3.26.</b> Katılımcıların Sürekli Meşgul Etmesine İlişkin Frekans Dağılımı .....	87

<b>Tablo 3.27.</b> İşin Katılımcıların Tek Başına Çalışmalarına Fırsat Vermesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	87
<b>Tablo 3.28.</b> İşin Katılımcılara Bazen Farklı Şeyler Yapma Fırsatı Vermesine İlişkin Frekans Dağılımı.....	88
<b>Tablo 3.29.</b> İşin Katılımcılara Toplumda Statü Kazandırmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	88
<b>Tablo 3.30.</b> Patronun Katılımcıların Davranışlarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	89
<b>Tablo 3.31.</b> Patronun Karar Vermedeki Yeteneğine İlişkin Frekans Dağılımı.....	89
<b>Tablo 3.32.</b> Katılımcıların Vicdanlarına Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Şansının Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3.33.</b> Katılımcılara Sabit Bir İş Sağlamasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	90
<b>Tablo 3.34.</b> Katılımcıların Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansının Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	91
<b>Tablo 3.35.</b> Katılımcıların Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	92
<b>Tablo 3.36.</b> Katılımcıların Kendi Yeteneklerini Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Şansına Sahip Olabilmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	92
<b>Tablo 3.37.</b> Katılımcıların İş İle İlgili Alınan Kararları Uygulamaya Konmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	93
<b>Tablo 3.38.</b> Katılımcıların Yaptıkları İş ve Karşılığında Aldıkları Ücrete İlişkin Frekans Dağılımı.....	93
<b>Tablo 3.39.</b> Katılımcının İş İçinde Terfi Olanağının Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	94
<b>Tablo 3.40.</b> Katılımcıların İş içinde Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliğini Kullanmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	95
<b>Tablo 3.41.</b> Katılımcıların İşlerini Yaparken Kendi Yöntemlerini Kullanabilme Şansını Bulmalarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	95
<b>Tablo 3.42.</b> Katılımcıların Çalışma Şartlarına İlişkin Frekans Dağılımı.....	96
<b>Tablo 3.43.</b> Katılımcıların Çalışma Arkadaşlarıyla Anlaşmasına İlişkin Frekans Dağılımı.....	96
<b>Tablo 3.44.</b> Katılımcıların Yaptıkları İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilmelerine İlişkin Frekans Dağılımı.....	97
<b>Tablo 3.45.</b> Katılımcıların Yaptıkları İş Karşılığında Duydukları Başarı Hissine İlişkin Frekans Dağılımı.....	98
<b>Tablo 3.46.</b> Tükenmişlik Faktörleri İle İçsel Faktörü Arasındaki İlişki ve Regresyon Analizi.....	99
<b>Tablo 3.47.</b> Tükenmişlik Faktörleri İle Dışsal Faktörü Arasındaki İlişki ve Regresyon Analizi.....	100
<b>Tablo 3.48.</b> Tükenmişlik Faktörleri İle Genel Doyum Faktörü Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları.....	101

## GİRİŞ

İş, insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, kişiye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik fayda sağlayan, bireyin uyanık kaldığı zamanın büyük bir bölümünü dolduran uğraş olarak tanımlanırken; günümüz iş yaşamında hızla gelişen teknoloji, bireyin fizyolojisini, psikolojisini ve sosyal yönden sağlığını olumsuz yönden etkilemektedir. İş yaşamını zorlayıcı yapan, gerek teknolojideki değişimler gerekse yüksek kalite ve hıza ulaşmanın oluşturduğu stres, çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir.

Tükenmişlik; kişilerle uzun süreli, yoğun ilişkilerde bulunmanın sonucu olarak meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinden oluşan bir strestir. Tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın arzu ve istekleri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentiler ile beklentilerin mevcut durumla uyumsuzluğunun fazla olması sonucunda gelişir.

Tükenmişlik konusu işletme ve psikolojinin ortak ilgi alanı içine girer. Ancak yapısı ve sonuçları gereği insan kaynakları yönetiminde ilgilendirmektedir. Çünkü tükenmişlik işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunanlarda görülen bir tür strestir. Erken teşhis edilip mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığında; kişinin sosyal, psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendromdur. Bu durum kişiyi olduğu kadar işletmeyi de olumsuzluklara sürükleyecektir.

İş tatmini "iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak" tanımlanır. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır. İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı olan işletmelerde büyük öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren işletmelerde işinden tatmin olmayan bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir. İşinden hoşnut olmayan bir birey ise zaman içinde; işinden soğuma, işin kendisini tükettiğini düşünme hissine kapılabilir. Tatmin olamamış çalışanların oluşturduğu bir organizasyon, teknolojik ve yapısal değişim fırsatlarını değerlendirmede yetersiz kaldığı gibi büyüyüp gelişme imkânına da sahip olamaz. Bu tip organizasyonlarda çalışanların zaman içinde



işe bakış açıları ve işle ilgili değerlendirmeleri negatif yönde seyredeceği için tükenmişlikleri de artacaktır.

Tükenmişliğin iş tatmini ile olan yakın ilişkisi, konuyu insanlığın verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak ortamları hazırlamakla yükümlü araştırmacılarının gözünde daha da önemli kılmıştır. Dolayısıyla; etkinlik ve verimliliği arttırmak için işletme yönetiminin tükenmişlik sendromunu göz ardı etmemesi ve çalışanların bu sendroma yakalanma riskini dikkate alarak, işletme bazında gerekli önlemleri zamanında alması; hem çalışan hem de işletme için iyi çözüm yolu olacaktır. Bu çalışmada, tükenmişlik sendromu ve iş tatmini üzerinde durulacak birbiriyle karşılıklı ilişkileri araştırılacaktır.

Bu çalışma başlıca üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; tükenmişlik tanımları, tarihsel gelişim, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliği önleme ve başa çıkma stratejileri, yurt içinde ve yurt dışında bu konuyla ilgili yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

İkinci bölümde, iş tatmini tanımları, genel özellikleri, iş tatminin önemi, iş tatminini etkileyen değişkenler, iş tatminiyle ilişkili faktörler, iş tatminin yararları ve ölçümü, ruh sağlığı ve iş tatmini, ergonomi ve iş tatminine etkisi, iş tatminiyle ilgili çalışmalar ve son olarak tükenmişlik sendromu ile iş tatmini arasındaki ilişki yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki uygulamayla ölçülmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, 1986 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş tatmini Ölçeği banka çalışanlarına uygulanmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TEORİK ÇERÇEVESİ

### 1.1.TÜKENMİŞLİK TERİMİNİN TANIMI, TARİHÇESİ

Bu başlık altında tükenmişliğin tanımı ve tarihçesi adı altında iki alt başlığa yer verilmiştir.

#### 1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin,“çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar olgunun hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir.<sup>1</sup>

Günümüz insanı her an kendisini zorlayabilecek yaşam koşulları ile karşı karşıyadır. Bu zorlamalar zamanla kişinin dengesini bozmakla kalmayıp onu savunmasız bırakabilmektedir. Yeni iş ortamları, iş dünyasındaki ciddi sorunlar, yönetim anlayışları, işin özerk olma durumu, çalışma koşulları, kişilerin kendilerine koydukları büyük hedeflere ulaşamayışı tükenmişliği doğurmuştur. Yine insanlarla yüz yüze ilişki kuran meslek gruplarında iş verimliliğinin azalması ve işten ayrılmalar, çalışanların zihinsel olarak aşırı yorgunlukları, yeni arayışlar içerisine girmeleri tükenmişliğin bir sonucu olmuştur. İşine gönül vermiş başarılı çalışanlara bakıldığında, bunların duygusal tükenmişlikle mücadele edip üstesinden gelmeleri diğer tüm meslektaşlarına moral kaynağı olmuştur.

Tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında görülen, mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini gösteren bir durum olarak ifade

---

<sup>1</sup> Olca Sürgevil ve Gülay Budak; “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi”, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 2006, s.231

edilmektedir.<sup>2</sup> Bu sendromunun kilit noktası, gittikçe artan yorgunluk hissidir. Ayrıca tükenmişlik; depresyonla, kendinden soğumuşlukla, çaresizlik ve umutsuzlukla, idealler ve canlılığın yitimiyle, psikolojik ve duygusal tükenmişlikle de bağlantılıdır.<sup>3</sup>

Bu konuda çalışan bazı araştırmacılar, tükenmişlik sendromunun kronik stres sonucu oluşan bir hastalık olduğu ve sıklıkla yorgunluk, uyku problemleri ve kişilik bozuklukları ile birlikte seyrettiği üzerinde durmaktadır. Kimi zaman bu hastalık kronik yorgunluk sendromu ile karışabilmekte kimi zaman da birlikte seyredebilmektedir.<sup>4</sup> Tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentilerin ve gerçek ile beklentilerin uyumsuzluğunun fazla olması sonucunda gelişen bir durumdur.<sup>5</sup>

Tükenmişlik, kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenmiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanır. Daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan unsurunun çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir. Bu durum sunulan hizmeti, hizmetin kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar tükenmenin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara kullanımına ve hatta uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar uzanan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir. Bu nedenle son 20 yıldır tükenme kavramı farklı iş alanlarında ele alınmaktadır.<sup>6</sup>

Tükenme sonucunda, işi savaşturma eğiliminde artış, işten ayrılma, yapılan işin kalitesinde düşüş, izin kullanmadan işe gelmeme, iş yerinde ve dışarıda bireylerle olan ilişkilerde bozulma ve uyumsuzluk hali, performans düşüklüğü, tatmin olamama, sebepsiz rahatsızlıklar, eş ve aileden uzaklaşma gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir.

---

<sup>2</sup> Sevinç Köse ve Asena Altın Gülova; "Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Atatürk Üniversitesi İİBF, 2006, s.255

<sup>3</sup> Debra Damn Zellmer; "Teaching to Prevent Burnout in the Helping Professions", **Analytic Teaching**, Vol.24, No: 1, s.20

<sup>4</sup> Dilek Aslan, Nural Kiper, Ergun Karaağaoğlu, Ferda Topal, Mehmet Güdük ve Özgür Cengi; "Türkiye'de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler", <http://www.ftb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf>, s.1, (21 Nisan 2007)

<sup>5</sup> Ayşe Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen ve Nilgün Sarp; "İlköğretim'de Çalışan bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", <http://ilkogretim-online.org.tr/> (25 Mayıs 2007)

<sup>6</sup> Nazmiye Kaçmaz; "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**, 2005, s.29

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tükenmişlik kavramı işletmelerde özellikle personel yönetimi açısından son derece önemlidir. Aksi takdirde bu sendromun yönetici ve iş görenin iş tatmini, sosyal yaşamı ve bireysel açıdan kişiliği üzerinde tedavisi mümkün olmayan yıkıcı etkileri olabilir. Bu sebeple gelişmiş ülkelerin pek çoğunda başlatılan araştırmalar daha çok; yöneticiler, doktorlar, hemşireler, bankacılar, hukukçular, öğretmenler, polisler ve insanlarla yoğun ilişki gerektiren meslekler üzerinedir.

### 1.1.2. Tükenmişliğin Tarihçesi

Tükenmişlik terimi ilk kez serbest klinik ve alternatif kuruluşlarda çalışan elemanlarca sergilenen stresli davranışları inceleyen klinik psikolog Freudenberger (1974) tarafından ortaya atılmıştır. Günlük dilde kronik suistimalin olumsuz etkilerinden bahsetmek için kullanılan bu terim, işletmelerde ciddi ve büyük stres altında çalışanların psikolojik durumlarını tanımlamak amacıyla ortaya atılmıştır<sup>7</sup>.

Freudenberger'in ücretsiz çalışanlar üzerine yaptığı çalışmada, tüm olumsuz koşullara ve toplum için gerekli hizmet vermelerine rağmen gereken yardım, ilgi ve takdiri göremeyenlerde tükenmişliğin görüldüğü ortaya çıkmıştır.<sup>8</sup>

Cherniss (1980) tükenmişliği, "insanın aşırı stres ve tatminsizliğinden dolayı yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğunu belirtmiştir.<sup>9</sup> Chernis, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir. Ona göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonellerin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Yeni ve tecrübesiz çalışanlar; işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerinden destek göreceği, müşterilerin kendilerine yardımcı olacağı ve iş birliğine gideceği hususunda bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına atılan bir çalışan şok olmakta, kendini son derece

<sup>7</sup> Debra Damn Zellmer; "Teaching to Prevent Burnout in the Helping Professions", **Analytic Teaching**, Vol.24, No 1,s.20

<sup>8</sup> Celalettin Serinkan ve Esin Barutçu; "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2006, s.244

<sup>9</sup> H.Nejat Basım ve Harun Şeşen; "EFQM Tükenmişlik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **İİBF Dergisi**, Cilt:21 Ocak 2007, Sayı:1,s. 23

yetersiz hissetmektedir. Diğer bir ifadeyle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk kez ortaya koyan Chernis olmuştur.<sup>10</sup>

Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ele alarak “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır.<sup>11</sup> Jones’de tükenmişliğin oluşumunda, bireysel psikolojik stresten çok, hizmet verenlerle alanlar arasındaki ilişkiden doğan stresin etkili olduğunu vurgulayarak, tükenmişliğin bireyin bireysel ve fiziksel yoğunluğunun ötesinde iş ve mesleğine ilişkin bilişsel süreçlerdeki değişimi kapsayacak bir kavram olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir.<sup>12</sup>

Maslach ve Jackson 1981 yılında tükenmişliğin en çok kabul gören modelini geliştirmişlerdir. “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (MTÖ) olarak adlandırılan ve 22 maddeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyutta ele almaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusudur.

**1. Duygusal tükenme:** Kişinin yaptığı iş nedeniyle kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve Maslach’a göre de en önemli bileşendir. Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini yıpranmış hissetmelerindeki artış, enerji kaybı, halsizlik, aşırı yorgunluk olarak tanımlanır. Duygusal tükenme, bir kişinin duygusal kaynaklarından uzaklaşması veya bu kaynaklarını tüketmesi demektir.

**2. Duyarsızlaşma:** Kişinin hizmet verdiklerine karşı negatif davranışlar sergilemesi veya katı, duygusuz tepkiler vermesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşmada, çalışanların hizmet verdikleri kişilere insan yerine, birer nesne gibi davranmaları söz konusudur. Duyarsızlaşma kavramı “tükenmişlik” literatüründe tanımlandığı gibi tükenmeyi takiben oluşan genel bir reaksiyon olmayıp, tükenmeyle birlikte gelişip karmaşık bir yapı gösteren bir kavramdır. Başka insanlara karşı uygunsuz ve alaycı tavırlar sergilemeyi de ifade etmektedir.

<sup>10</sup> Vilda Yıldırım; “Örgütsel Yaşamda Tükenmişlik Duygusu Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik duygularını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul–1995, s.8

<sup>11</sup> H.Nejat Basım ve Harun Şeşen, a.g.e.s, 25

<sup>12</sup> Celalettin Serinkan; “Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, <http://ab.org.tr/ab06/özet/104.html> (4 Haziran 2007)

**3.Düşük kişisel başarı duygusu:** Kişisel başarı, kişinin görevinde dikkate değer sonuçlar elde etmede ve diğerlerinin yaşantısını olumlu yönde etkileme yönündeki doyumunu olarak ifade edilmektedir. Tükenmişlikte bu doyumun etkisi söz konusudur. Bu aşamada birey kendisi, iş başarısı ve performansı ile ilgili değerlendirmelerinde olumsuz bir durum yaşamaktadır. İşinde ilerleyemediğini, boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek, suçluluk ve yetersizlik duygusuna kapılır. Kişi kendini çaresiz ve yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır.<sup>13</sup> İnsanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde ortaya çıkan ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan tükenmişlik sendromu, yoğun insani ilişkilerle ve insanlara yardım etmeyi gerektiren, hizmet sektöründeki işlerle yakından ilişkilidir denilebilir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin yaratıcısı Christina Maslach, Susan E: Jackson ve Cary Cherniss ile birlikte, insan ilişkileri fazla olan mesleklerin çalışanlarında görülen tükenmişlik sendromu ile ilgili çalışmalar yapmış ve tükenmişliğin semptomlarını listelemiştir. Bu çalışmaların sonucunda deneysel olarak onay görmüş ve tükenmişliğin sadece bireyin sağlığını bozan bir durum değil aynı zamanda mesleki etkinliğini de negatif yönde etkileyen bir durum olduğunu gösteren Maslach Tükenmişlik Ölçeğini oluşturmuştur. Maslach Tükenmişlik Ölçeği,1980'in başlarında uygulanmaya başladıktan sonra tükenmişliğin değerlendirilmesinde herkes tarafından kabul gören evrensel bir ölçek olmuştur. Maslach tükenmişlikle ilgili en önemli faktörlerden bir tanesinin, insanlarla ilişkisi fazla olan mesleklerde, yardımcı olan ile yardımı alan kişiler arasındaki sosyal ilişkiden doğan stres olduğunu ve kişiliğin de bu olayda rol oynadığını belirtmiştir.<sup>14</sup>

İnsan yaşamında iş önemli bir yere sahiptir İşe ilişkin bıkkınlık ve stres her türlü meslekte görülebilir. Bireyler içinde yaşadıkları toplumun sosyo-kültürel özelliklerinden etkilenerek, çok çeşitli duygu ve değer yargılarına sahip olur. Bireyin yaptığı işten doyum alması da bu çok çeşitli duygu ve değer yargılarıyla doğrudan bağlantılıdır Ancak dışa dönüklük, sosyal olmak, konuşkan olmak, işini mükemmel yapma isteği, fazlaca görev üstlenme ve hayır deme noksanlığı gibi özelliklere sahip olan bireylerin daha sık stres, tükenme ve nihayet işlerinden soğumaları beklenebilir.

<sup>13</sup> Sevinç Köse ve Asena Altın Gülova, a.g. e. s.256

<sup>14</sup> İnci Çetin, <http://www.guvernecinevi.net/haberler.asp?id=842&t=kultur>, s.1,2 (23 Mayıs 2007)

Tükenmişlikle ilgili son tanımı Shirom yapmıştır. Ona göre tükenmişlik; kişisel kaynaklar, esneklik ve pozitif enerjide azalmadan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Shirom;“Geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin ana temasının kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumu” olduğunu belirtmektedir.<sup>15</sup>

Iacovides ve Ark(1997) tükenmişliğin işe bağlı aşırı yorgunluktan çok nevrotik özelliklerin eşlik ettiği gerçek bir klinik sendrom olduğunu ileri sürmüşlerdir. Tükenmişlik sendromu, gelişiminin her evresinde farklı değişkenlerin farklı rollerinin olduğu bir modeldir ve işe karşı “normal” tutumlar ile gerçek TS arasında bir farklılık vardır.<sup>16</sup>

Üç farklı boyutta ele alınan tükenmişlik olgusu ilgili kişisel farklılıklara bakıldığında, bazı demografik değişkenlerin etkisi belirlenmiştir. Genç, bekâr, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklara göre; üniversite mezunu olanlarda üniversite bitirmemiş olanlara göre; iş tecrübesi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır. Cinsiyet konusundaki ilerlemelerde ise tutarlı sonuçlar ortaya konulmamıştır. Kişilik ve beklentilerin tükenmişlikle ilgili önemli bir kişisel faktör olduğu anlaşılmıştır.

Bütün bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi tükenmişlik kavramının işletmelerde özellikle personel yönetiminde önemi göz ardı edilmemelidir. Nitekim bu sendromun yönetici ve iş görenlerin iş tatminleri, sosyal yaşamları ve bireysel noktada kişilikleri üzerinde tedavisi imkânsız yıkımlara sebep olabilir. Bu nedenle başta gelişmiş ülkeler olmak üzere gelişmekte olan ülkelerin çoğunda başlatılan araştırmalar daha çok yöneticiler, doktorlar, hukukçular, hemşireler, polisler, öğretmenler ve insanlarla geniş ölçüde ilişki gerektiren meslekler üzerine yoğunlaşmışlardır.

## 1.2. LİTERATÜR TARAMASI

Çalışma hayatı ve iş stresi üzerine yapılan yoğun çalışmalar, tükenmişlikle ilgili çalışmaları da körüklemiştir. Bu noktada hem ülkemizde hem de yurt dışında yapılan çalışma örneklerine yer verilmesi uygun görülmüştür.

<sup>15</sup> Bülent Akkaş; “İşletmelerde Rekabet”, (3 Temmuz 2007),  
[www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf)

<sup>16</sup> Şeref Gülseren ve Emine Karaduman; “Savaş Kültür. Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi”, *Kriz Dergisi*, 9(1) s.29

### 1.2.1. Yurt İçinde Bu Konuda Yapılmış alışmalar

2006 yılında lkemizde Ulusal Kalite dl'n almış olan bir hastane ile alınan modeli uygulayan iki ayrı hastanenin çeşitli kliniklerinde görev yapan 241 hemşirenin mesleki tükenmişlik düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Sonuçlar, kalite dl kazanmış hastanede görev yapan hemşirelerin, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin diğer iki hastanedekilere göre daha düşük olduğunu ortaya koymuştur.<sup>17</sup>

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans ğrencisi Mehmet Altay'ın 2007 yılında "Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki" konulu tez çalışmasının sonucu mesleki tükenmişlik ile çok boyutlu algılanan sosyal destek arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre sosyal destek düzeyi artarken tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Bundan başka iki ölçeğin alt boyutlarında Maslach Tükenmişlik leğinin duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu ile sosyal destek leğinin özel kişi alt boyutu hariç anlamlı korelasyonlar olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin Maslach Tükenmişlik leği ve çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek leği düzeylerinde okul yöneticilerinin yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre fark olmadığı grlmştir. Sonuçları temel alan öneriler araştırmacılar ve okul yöneticileri için sunulmuştur.<sup>18</sup>

Savaş şanlı' nın 2004 yılında Adana Emniyet Müdürlüğü ve Kemal Serhadlı Meslek Yüksek Okulun' da çalışan polislerin iş tatmini ve tükenmişlikleri üzerine yaptığı araştırmanın analizleri sonucunda, örnekleme giren polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin, cinsiyet, görev yapılan şube ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarı duygusunda azalma düzeyinin ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum, öğrenim

<sup>17</sup> H.Nejat Basım ve Harun şeşen, a.g.e., s,27

<sup>18</sup> Mehmet Altay; Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007



durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır.<sup>19</sup>

Çıtak çalışmasında, hemşirelere uygulanacak çatışma çözme becerileri eğitim programının hemşirelerin çatışma çözme becerileri, kullandıkları yöntem ve tükenmişlikleri üzerine etkisi incelemiştir. Çatışma çözme becerileri eğitimi sonucunda çatışma çözme becerilerinin, karsısındakini anlamaya çalışma ve dinleme becerilerinin arttığı, hemşirelerin bütünleştirme yöntemini kullanımlarının arttığı, kaçınma yönteminin kullanımının azaldığı ve duygusal tükenmişliğin azaldığı bulunmuştur.<sup>20</sup>

Sürgevil ve Budak, akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek, tükenmişliğin belirli demografik değişkenlerle ilişkisini ve tükenmişlik düzeylerinin akademik unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır. Akademik personelin, örgüt çevresi ile ilgili belli başlı değişkenlere yönelik algı düzeylerini belirlemek ve bu değişkenlerin bireylerin tükenmişlik düzeylerini ne şekilde etkilediğini ortaya koymak. Değerlendirmeler sonucunda; akademik personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, akademisyenler düşük bir tükenmişlik düzeyine sahiptir. Akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirildiğinde; bulgular, kadınların duygusal tükenme düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu göstermektedir. Akademik unvan değişkeni, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaşmaktadır. Buna göre, Yrd. Doç. Dr.-Ör. Gör. Grubunun duygusal tükenme düzeyi, Prof. Dr.-Doç. Dr. grubunun duygusal tükenme düzeyinden daha yüksektir. Bulgulara göre, Yrd. Doç. Dr.-Ör. Gör. Grubunun duyarsızlaşma düzeyi diğer gruplara nazaran daha yüksektir. Bunu Araş. Gör. ile Prof. Doç. Dr. grubu izlemektedir. Bulgular, Prof. Dr.-Doç. Dr. grubunun tükenmişlik belirtilerine az rastlanır grup olduğunu; Yrd. Doç. Dr.-Ör. Gör. Grubunun ise diğer gruplara nazaran en fazla tükenmişlik belirtisi gösteren grup olduğuna işaret etmektedir. Akademisyenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini öngören değişkenler değerlendirilmiş. Bireylerin; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında bir uyumsuzluk yaşadıkça, duygusal tükenme düzeylerinin yükseldiği; değer, kontrol ve iş yükü algılarında bir uyumsuzluk oldukça, duyarsızlaşma düzeylerinin yükseldiği;

<sup>19</sup> Savaş Şanlı; "Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değerler Açısından Önemi", Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

<sup>20</sup> Ebru Akgül Çıtak; "Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi", Ege Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

ödül ve kontrol algılarında bir uyum oldukça, kişisel başarı düzeylerinin arttığını iddia etmişlerdir.<sup>21</sup>

Gümüş, farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılmasına ilişkin araştırmasında, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve kişisel başarı arasında pozitif yönde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif yönde ilişki saptanmıştır. Özel kurumda çalışanların kamu kurumunda çalışanlara göre; yaşam doyumlarının ve iş doyumları daha yüksek, duygusal tükenmelerinin daha az olduğu ve duyarsızlaşma ve kişisel başarıları arasında ise fark olmadığı saptanmıştır.<sup>22</sup>

Serinkan ve Barutçu; Şirket yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine ilişkin yaptıkları araştırmada: Muhasebe yöneticilerinin motivasyon düzeylerini diğerlerine göre daha yüksek bulmuşlardır. Muhtemelen pazarlama ve insan kaynakları bölümünde çalışan yöneticilerin uğraş alanlarının insan olduğu veya işyerlerinde memnun olmadıkları uygulamaların olabileceği tahmini yürütülmektedir. Bunun yanı sıra çocuksuz olan yöneticilerin tatmin puanlarının biraz daha yüksek çıkmasının nedeni, çalışan insanların çocuklara yeterince zaman ayıramamaları ve onların dertlerinin işten ayrı zamanlarda kendilerine yük olarak gözükmesi gibi nedenler etkilemiş olabilir.

Yöneticilik deneyimi daha fazla olan insanların kişisel başarı puanlarının yüksek olması ise daha fazla tecrübenin iş hayatında önemi açısından istenen bir durumdur. Haliyle tecrübeli yöneticiler, nerede ne yapacaklarını, nasıl karar alacaklarını muhtemelen diğerlerine göre daha iyi bilirler. Bu sebeple tecrübeli yöneticilerin daha fazla tatmin duymaları mümkündür. Sonuç olarak yöneticilerin bölümleri farklı olsa da kişisel başarıda tecrübenin önemi yadsınamaz. Bununla beraber, yöneticilerin büyük oranda mesleklerini isteyerek seçtiğini fakat bunun tatmin ve tükenmişlik açısından anlamlı olmadığını görüyoruz. Yöneticilerin artık tecrübeli kişiler olmaları, işe yeni başlayan, acemi kişiler olamaması ve yöneticilerin iş hayatlarının mevcut karmaşası içinde, gerek tatmin gerekse de tükenmişlik durumunun işi isteyerek veya istemeyerek

<sup>21</sup> Olca Sürgevil ve Gülşay Budak, age, s.237-238

<sup>22</sup> Hülya Gümüş;“ Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması”, Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

seçmelerinin herhangi bir etkisinin olmaması sonucunu ortaya çıkabileceği şeklinde iddiada bulunmuşlardır.<sup>23</sup>

Babaoğlan, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyini; duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık boyutlarına ve toplam tükenmişliğe göre belirlemek, bu alanlara göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olup olmadığını ve tükenmişlik düzeylerinin kişisel ve mesleki değişkenler açısından nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymak amacıyla yaptığı araştırmada nicel yaklaşım kullanılmıştır. Araştırma, kişisel ve mesleki bilgileri içeren ölçek ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile toplanan veriler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada; yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı; toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekârların evlilerden; duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin daha düşüklerden; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin fazla olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.<sup>24</sup>

Naktiyok ve Karabey'in İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu üzerine yaptıkları çalışmadan elde edilen bulgulara göre; işkolikliği arttıran ve içsel baskılar nedeniyle kişinin kendisini çalışmaya mecbur veya yönetilmiş hissetmesini ve boş zamanında bile sürekli işini düşünmesini ortaya koyan çalışma ilgisi ve çalışama yönelimi boyutlarının fiziksel, zihinsel ve duygusal tükenmişliği arttırdığı görülmüştür. Yapılan araştırmada işkoliklik ve tükenmişlik boyutlarının cinsiyet, gelir düzeyi ve sigara içme davranışı açısından farklılaşmadığı, medeni durum değişkeni açısından ise sadece zihinsel tükenmişlik boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Yöneticilik görevi olan öğretim üyelerinin yöneticilik görevi olmayan öğretim üyelerine oranla hem daha fazla iş kolik oldukları hem de daha fazla zihinsel, duygusal ve fiziksel tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Yaş değişkeni açısından, yaşlı olan öğretim üyelerinin çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi açısından daha fazla işkolik olduğu ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre unvan değişkeni açısından Yardımcı Doçent unvanına sahip olan öğretim üyeleri hem daha fazla işkoliktirler hem de daha fazla tükenme yaşamaktadırlar. Böyle bir sonuç bu gruba ait öğretim üyelerinin

<sup>23</sup> Celalettin Serinkan ve Esin Barutçu, a.g.e., s.251

<sup>24</sup> Emine Babaoğlan; "İlköğretim okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

statüleri, çalışma koşulları, kariyer beklentileri, ders yükleri v.b.nedenler dolayısıyla doçent ve profesörlere oranla kendilerini daha fazla çalışmaya zorunlu hissettikleri ve bu nedenle daha fazla tükenme eğilimi yaşadıkları şeklinde yorumlanır. Demografik ve çevresel koşullar açısından elde edilen bulgular da işkoliklikle tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Çünkü elde edilen bulguların önemli bir kısmı işkoliklik düzeyi daha yüksek olan grupların daha fazla tükenmeyle karşılaştıklarını göstermektedir.<sup>25</sup>

Koyuncu; Öğretim elemanlarında tükenme duygusunun organizasyondan ayrılma isteğine etkisi üzerine yaptığı araştırmada, kamu üniversitesi öğretim elemanlarının mutlaka tükenme duygusu hissettiklerini gözlemlemiştir. Tükenmenin birimler arasındaki farka göre fen edebiyat fakültesi çalışanlarında iktisadi ve idari bilimler çalışanlarına göre daha fazla tükenme duygusu hissedilmiştir. Olası nedenler arasında ders yükleri, ders dağılımları, yönetim tarzındaki farklılıklar, ek gelir olanakları olup olmaması vb. sıralanabilir. Ayrıca önemli farklılık medeni durum açısından çıkmıştır. Buna göre evli ve çocuk sahibi öğretim elemanları, evli ve çocuk sahibi olmayanlara göre daha fazla kişisel başarıma duygusu hissetmektedirler. Aile olgusunun öğretim elemanlarının hayatında önemli bir görev üstlendiği görülmektedir. Ancak bekâr olanlarla diğer elemanlar arasında bir fark çıkmamıştır. Üniversite öğretim elemanlarını tükenmeye iten nedenler arasında yaşanan kadro sıkıntıları, maaşların yetersiz oluşu, akademik çalışma yapabilmek için zorluklar yaşamaları, çok fazla ders yükü vb. bulunmaktadır.<sup>26</sup>

İkiz; temel danışma becerileri eğitimi kursunun psikolojik danışmanların empatik beceri, empatik eğilim ve tükenmişlik düzeylerine olan etkisini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, temel danışma becerileri kursu sonrasında deney grubunun empatik beceri, empatik eğilim ve duygusal tükenme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı artış olduğu saptanmıştır. Bu durumda, danışma becerileri eğitiminin psikolojik danışmanların empatik beceri düzeylerini ve empatik eğilim düzeylerini geliştirdiği anlaşılmaktadır. Psikolojik danışmanların duygusal tükenmişliklerindeki artış, onların çalıştıkları kurumlarda danışmanlarının psikolojik ve duygusal yardım taleplerini karşılayamadıklarını fark etmiş olmalarına ve kurumlarında

<sup>25</sup> Atılhan Naktiyok ve Canan Nur Karabey; "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", **Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Eylül 2005, Sayı:2, s.195, 196

<sup>26</sup> Mustafa Koyuncu, a.g. e., s.359

kendilerine aşırı derecede yüklenme olduğunun bilincine varmış olmalarına bağlanabilir.<sup>27</sup>

Ersoy ve Utku'nun konaklama işletmeleri muhasebe müdürlerinin tükenmişliğine dair yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; yaş değişkeninin tükenmişlikle ters ilişki gösterdiği, cinsiyete göre bayan muhasebe müdürlerinin duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik yönünden erkek muhasebe müdürlerine göre tükenmişlikleri daha fazladır, medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Genel olarak büyük ve yoğun konaklama işletmelerinde çalışan muhasebe müdürleri daha fazla tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar. Bu nedenle turizm sektörünün yapısı gereği oluşmuş olan bu yoğun çalışma temposu mümkün olduğu derecede azaltılmaya çalışılmalıdır şeklinde iddiada bulunmuşlardır.<sup>28</sup>

Avşaroğlu ve arkadaşları; teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeyleri üzerine yaptıkları araştırmada: Öğretmenlerin hizmet süresine göre yaşam doyumu, tükenmişlik ve iş doyumu puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına yer verilmiştir. Uygulanan istatistiksel analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin hizmet süreleri yaşam doyumları, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve iş doyumu puanları arasında anlamlı düzeyde farklılaşma olmadığı bulunmuştur. Duygusal tükenme puanlarında, hizmet süresi değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşma saptanmıştır. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, duygusal tükenmede en yüksek sıra ortalaması 21–25 yıl arasında iş deneyimi olan öğretmenlerde, en düşük duygusal tükenme ise 16–20 yıl iş deneyimine sahip olan öğretmenlerde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık yaşamaları yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Mesleklerinden doyum elde etmeleri ise yaşam doyumlarına olumlu yönde katkı sağlamaktadır şeklinde iddialarda bulunmuşlardır.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Fatma Ebru İkiz; Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

<sup>28</sup> Ayten Ersoy ve Burcu Demirel Utku; "Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-II", Akdeniz Üniversitesi, **Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Dergisi**, s.45–46

<sup>29</sup> Selahattin Avşaroğlu, M. Engin Deniz ve Ali Kahraman; "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu ve Mesleki tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Çukurova Üniv. **Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999- Adana, s.125

Kaçmaz, tükenmişlik sendromuna ilişkin yaptığı çalışmada; tükenmişliğin ekonomik zarara, elemanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olduğunu ifade etmiştir. Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutları da olan bu sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve taşınır kılınması gereklidir diye düşünmüştür.<sup>30</sup>

Marmara Üniversitesi ve Siyami Ersek Hastanesi öğretim üyesi ve doktorlarının ortak çalışmasında; uzmanlık durumuna göre, hekimlerin duygusal tükenmişlik puan ortalamaları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analizlerde bu farkın öncelikle uzmanlar ile asistan hekimler arasından kaynaklandığı, belirlenmiştir. Duygusal tükenmişlik puan ortalaması en yüksek olan grubun asistanlar olduğu bulunmuştur. Uzmanlık durumuna göre hekimlerin duyarsızlaşma puan ortalamaları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analizlerde bu farkın öncelikle asistan hekimlerde, yan dal uzmanı ve uzman hekimler arasından kaynaklandığı bulunmuştur. Duyarsızlaşma puan ortalaması en yüksek grup yine asistanlardır. Uzmanlık durumuna göre hekimlerin kişisel başarı puan ortalamaları karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak önemli bir fark bulunmuştur. Yapılan ileri analizlerde bu farkın özellikle asistan hekimler arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Kişisel başarı noksanlığı en yüksek grup pratisyenlerin olduğu savunulmuştur.<sup>31</sup>

Demirbaş, hastanelerde çalışan yönetici ve sağlık personelinin tükenmişlik durumlarını değerlendirmek için Ankara il hastanelerinde bir araştırma yapmıştır. Araştırma grubunun genel tükenmişlik puanlarına bakıldığında; yaş, kurumdaki hizmet süresi, mesleki verimlilik, mesleğin isteyerek seçilip seçilmemesi, mesleğe uygunluk, mesleki geleceğe ilişkin görüşler, çalışma ortamından memnuniyet, üstlerin takdiri ve sağlık sorunları yönünden anlamlı fark bulunmaktadır. Kurumdaki hizmet yılı arttıkça, mesleğini isteyerek seçmeyenler, mesleği kendine uygun bulmayanlar daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

<sup>30</sup> Nazmiye Kaçmaz; Tükenmişlik(Burnout) Sendromu, **İstanbul Tıp Dergisi**, Cilt:68Sayı:1, Yıl:2005

<sup>31</sup> Ayşem Çalışkur, Tükenmişlik Sendromu, [www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr), (15.03.2007)

Araştırma grubunun duygusal tükenme puanlarına bakıldığında; mesleğin isteyerek seçilip seçilmemesi, mesleğe uygunluk, çalışma ortamından memnuniyet, üstlerin takdiri, mesleki geleceğe ilişkin düşünceler ve iş yükü yönünden anlamlı bir fark bulunmaktadır. Mesleğini istemeden seçenler, çalışma ortamından memnun olmayanlar, üstleri tarafından takdir edilmeyenler daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır.

Araştırma grubunun duyarsızlaşma puanlarına bakıldığında; cinsiyet, medeni durum, toplam hizmet süresi, mesleğe uygunluk, çalışma ortamından memnuniyet, üstlerin takdiri, kurumdaki hizmet süresi ve mesleki verimliliğe ilişkin anlamlı bir fark bulunmaktadır. Erkekler, evli olmayanlar, çalışma ortamından memnun olmayanlar daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Araştırma grubunun kişisel başarı puanlarına bakıldığında; mesleğin isteyerek seçilip seçilmemesi, mesleğe uygunluk, mesleki verimlilik, üstlerin takdiri, mesleki geleceğe ilişkin görüşler ve çalışma ortamından memnuniyete ilişkin anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mesleğini istemeden seçenler, mesleği kendine uygun bulmayanlar, üstleri tarafından takdir edilmeyenler daha fazla kişisel başarıda düşme yaşamaktadır.

Ülkemizde tükenmişlik araştırmaları bireye olduğu kadar kuruma odaklı olarak da yapılmalıdır. Sağlık hizmeti sunumunda yapılacak iyileştirmeler ve düzenlemeler tükenmişliğin azaltılmasında etkili olabilir.<sup>32</sup>

Psikolojik danışmanlar üzerine tükenmişliğe dair yapılan bir araştırmanın sonucunda görülmüştür ki tükenmişlik sendromu psikolojik danışmanlar için önemli bir sorundur. Yaklaşık her dört psikolojik danışmandan birinde kişisel başarısızlık ve yaklaşık sekiz psikolojik danışmandan birinde tükenmişlik duygusuna, yaklaşık 17 psikolojik danışmandan sadece birinde duygusal ve kişisel başarı tükenmesinin birlikte görülmüş. Bu Da Psikolojik danışmanların duygusal alanda hala iyimserliklerini ve insanlara yardımcı olma duygularını kaybetmemiş olduklarını, ancak bütün bunlara karşın yeterince olumlu sonuçlar almamaları nedeniyle mesleki uygulama ve verimlilik açısından kendilerini başarısız olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Envanter

---

<sup>32</sup> Demirbaş Ali Rıza; “Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

puanlarına göre kadın psikolojik danışmanların (% 62) ve erkek psikolojik danışmanların (% 74) çoğunda duygusal tükenmişliğin orta düzeyde olduğu, yine gerek kadın (% 90), gerek erkek (% 70) psikolojik danışmanların büyük bir çoğunluğunda kişisel başarısızlık şeklinde tükenmişliğin orta düzeyde olduğu görülmektedir.

Psikolojik danışmanların sadece % 2'sinde duyarsızlaşma şeklinde tükenmişliğin görülmüş olması, psikolojik danışmanların yaşadıkları duygusal ve kişisel başarısızlık duygularına karşın, hizmet verdikleri ve ilişkide oldukları kişilere karşı insanca, saygılı, duyarlı, kabulü ve empatiyi içeren bir şekilde davranmaya devam ettiklerini göstermektedir.

Aynı konuyla ilgili yapılan bir diğer araştırmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği psikolojik danışmanlara gruplar halinde uygulanmıştır. Ölçme araçları doldurulmadan önce çalışmanın amacı tüm katılanlara standart bir biçimde anlatılmıştır. Her bir uygulama yaklaşık 15 dakika içinde tamamlanmıştır. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile belirlenen değişkenler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Duygusal tükenme ve kişisel başarı alt ölçekleri ile maaşla ilgili algılama ve işten sağlanan doyum arasında, duyarsızlaşma alt ölçeği ile sağlanan doyum ve yaş arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.<sup>33</sup>

Acil çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, çalışma saatleri ve koşullarındaki olumsuzluklar ile uyku süresi ve kalitesiyle alakalı sorunların artışı, tükenmişlik sendromu düzeyini etkilediği iddia edilmektedir.<sup>34</sup>

Engin, Milli Eğitim Bakanlığı ilköğretim müfettişlerinin tükenme duygularının ne boyutta olduğunu ortaya koymak amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, ilköğretim müfettişlerinin genel olarak tükenmişlik duygusunu orta düzeyde yaşadıkları bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar, ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik duygusunu, *duygusal tükenme* boyutunda orta düzeyde, *duyarsızlaşma* boyutunda düşük düzeyde, *kişisel başarı* boyutunda ise orta düzey ile düşük düzey arasındaki sınırdan yasadıklarını göstermektedir. Bayan ilköğretim müfettişleri duygusal tükenme boyutunda erkek meslektaşlarına göre daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. İlköğretim

<sup>33</sup> Ayhan Demir; "Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik", VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri, İnönü Üniversitesi Malatya, Temmuz 2003, s.88

<sup>34</sup> Acil Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, <http://tip.marmara.edu.tr>, (20 Ocak 2007)



müfettişlerinin yaşı ilerledikçe tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır. Evli ancak ailesi ayrı kentte yaşayan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyleri tüm boyutlarda evli olanlara göre anlamlı şekilde yüksektir. Öğretmenlikte sınıf öğretmenliği yapan

İlköğretim müfettişleri, branş öğretmenliği yapan meslektaşlarına göre anlamlı şekilde daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Müfettişlikten önceki çalışma hayatında yöneticilik görevi yapmayan ilköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyleri anlamlı şekilde yüksektir. İlköğretim müfettişlerinin eğitim düzeyi ile duygusal tükenme arasında doğru bir orantı olup, eğitim düzeyi yükseldikçe duygusal tükenme düzeyi de yükselmektedir. İlköğretim müfettişlerinin tükenmişlik düzeyi, mesleğin ilk yıllarından itibaren artmaya başlamakta, on yıldan sonra düşüşe geçmektedir. İlköğretim müfettişi ihtiyacının fazla olduğu illerde görev yapan ilköğretim müfettişleri daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Aynı ilde 4-6 yıl süreyle görev yapan ilköğretim müfettişleri, 10 yıl ve daha fazla süreyle görev yapanlardan anlamlı şekilde daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar. En düşük tükenmişlik düzeyleri 21-30 kişilik meslektaş grubuyla çalışan ilköğretim müfettişlerinde bulunmuştur. İlköğretim müfettişleri mesleklerinden en çok sosyal doyum elde ederken, en az doyumunu ekonomik alanda elde etmekte ve ekonomik doyum elde edenlerin tükenmişlikleri en yüksek düzeydedir. En fazla stres yaratan görev alanı değişkenleri ilköğretim müfettişlerinin tükenmelerine etki etmemektedir.<sup>35</sup>

Vızlı, Üsküdar ilçesinde yer alan görme engelli ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerle, normal ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli faktörlere göre değişip değişmediğini belirlemeyi amaçlayıp yaptığı araştırmada şu sonuçlara varmıştır. Her iki okul türü öğretmenlerinin en çok Kişisel Başarısızlık boyutunda (Görme Engelliler İlköğretim Okulu, %18,9 – Normal İlköğretim Okulları, %24) İkinci olarak Duygusal tükenmişlik boyutunda (Görme Engelliler İlköğretim Okulu, %19 – Normal İlköğretim Okulları, %21,6) yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda Görme Engelliler İlköğretim Okulu öğretmenlerinden yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşayan öğretmene rastlanmamış, Normal İlköğretim Okulları öğretmenlerinin ise bu boyutta %3,2' si duyarsızlaşma boyutunda yüksek duyarsızlaşma yaşamakta olduğu tespit edilmiştir.

<sup>35</sup> Adnan Engin; "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma, Harran Üniversitesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

Görme engelliler ilköğretim okulunda çalışan erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamakta olduğu ve algılanan ekonomik düzey değişkenine göre duygusal tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.<sup>36</sup>

Ülkemizde ve dünyada bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar yalnız direkt kişilikle ilgili olduğu yönündeyken, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde organizasyonel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de hem organizasyonel ve hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe neden olduğu ve tükenmişliğin çok boyutlu kompleks bir fenomen olduğu yönündedir. Ergin'in 1996 yılında 28 ilde uzman ve pratisyen doktorlar, diş hekimleri, eczacılar, hemşireler, sağlık teknisyenleri ve ebelerden oluşan 7255 sağlık personeli üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normlarını belirlemek üzere yaptığı çalışmasında, meslek grupları arasında büyük farklar görülmemiştir. Bununla birlikte pratisyen doktorların ve hemşirelerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının diğer mesleklerden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Gülseren ve arkadaşlarının 2000 yılında 41 hemşire ve 16 sağlık teknisyeninin tükenmişlik sendromu ve depresif belirti düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında, hemşirelerde duygusal tükenme alt ölçek puanlarının teknisyen grubuna göre üst sınırdaki olduğu ve iki grup arasındaki bu farkın anlamlı olduğu saptanmıştır.<sup>37</sup>

### **1.2.2. Yurt Dışında Bu Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar**

Tükenmişlik, insanlarla muhatap olunan mesleklerde duygusal yük, kişilik bozulması ve kişisel gelişimin tamamlanamaması olgularının yarattığı bir durumdur. Tükenmişlik kavramı ilk olarak ruh sağlığı alanında çalışanların aşırı duygusal yükleri olarak tanımlanmıştır. Gelişen tanımında, insanlarla ilgili olan mesleklerde rastlanan aşırı fiziksel ve ruhsal yük denmiştir. Maslach'a göre duygusal yük, başkalarına psikolojik yardım edemeyecek duruma gelmesidir. Bunu takiben yüke maruz kalan kişi bunun oluşumuna sebep olan sorundan kendini izole etmesi söz konusu olur. Bu nedenle profesyonel kişi insan ilişkilerinden kaçınmakta ve bu durumu hastalarına da yansıtmaktadır.

<sup>36</sup> Cihat Vızlı; "Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005

<sup>37</sup> Nazmiye Kaçmaz, a. g. e, s.30

Birçok teori tükenmişliğin işle ve kişisel özelliklerle ilişkisi ve bu doğrultudaki gelişimini incelemeye çaba göstermiştir. Tükenmişliğin iş çevresiyle olan ilişkisi deneye dayalı olarak ortaya konulmuştur. Örneğin sağlık sektöründe oluşan stres yüklü bir durum hastanın ölümü gibi, kişisel çatışmalar ve gürültü kirliliği hemşirelerin çöküntüsünü artırmaktadır. Kişisel özellikler, örneğin kişinin psikolojik dayanıklılığı, kontrol yeteneği ve empati hemşirelerde çevreden gelen olumsuz etkileri azaltmaya yardımcı olmaktadır. İnsanlarla ilgili mesleklerde iş kaynaklı tükenmişliği ölçmede kullanılan birçok enstrüman mevcuttur. Araştırmasındaki kaynak zenginliği ve güvenilirliği ve de geçerliliğinden ötürü en çok kullanılan yöntem MBI (Maslach Burnout Inventory) sistemidir<sup>38</sup>.

Tükenmişlik sendromunu en çok yaşayanlar hizmet sektöründe çalışanlardır. Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalarda dünya çapında birçok öğretmenin mesleklerini stresli bir meslek olarak gördükleri tespit edilmiştir. Stresin kaynakları araştırılırken farklı görüşler ortaya atılmıştır ancak bazı temel etmenler öne çıkmıştır. Bunlar, öğrencilerin kötü davranışları ve disiplin problemleri, çalışmak için zayıf motivasyon, ağır iş yükü ve zaman baskısı, görev çatışması ve görev belirsizliği, yönetimle çatışma ve anlaşmazlıklardır. İlginç bir şekilde bu sorunlar ortak olmakla birlikte öğretmenlerin bu durumlar karşısında davranışları farklılık gösterebilmiştir. Bazı öğretmenlerde bu stres faktörleri psikolojik sorunlar yaratmaya kadar varmıştır.

Tükenmişlik başka insanlarla ilişkiler, görüşmeler, birlikte çalışma gibi konularda ortaya çıkmıştır ve bu olgu yalnızca öğretmenler için değil avukat ve doktor gibi meslek gruplarında da etkili olmuştur. Bu konuda yapılan bazı çalışmalara göre sağlık sektöründe çalışanlarda tükenmişlik, azalan moral, yüksek seviyeli stres, ve işi bırakma durumları söz konusu olmuştur.<sup>39</sup> Bunun ölçümünde MBI sistemi kullanılmıştır. Etkileri arasında aşırı yorgunluk, kişilik bozulması ve düşük personel verimi yer alır. Duygusal yorgunluk kişilerle olan ilişkilerden ötürü ortaya çıkabilir. Tükenmişliğe ilişkin çalışmaların öğretmenler için olan boyutunda MBI-Eğitim Formatı kullanılmıştır. Tükenmişliğin öğretmenlerin sağlığı ve verimliliği açısından Kuzey Amerika'da bu konuyla ilgili geniş bir araştırma yapılmıştır. Öğretmenin tükenmişliği,

<sup>38</sup> Jason W. Beckstead; "Confirmatory Factor Analysis of, The Maslach Burnout Inventory Among Florida Nurses", *International Journal of Nursing Studies*, November 2002, s. 785-792

<sup>39</sup> L.Elit, K.Trim, I.H.Mand -Bains, J.Sussman; "E:Grunfeld and in Conjunction With the Society of Gynecologic Oncology Canada, Job Satisfaction, Stress and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists", *Gynecologic Oncology*, July 2004,s.134-139

kötü eğitim, iş tatminsizliği, fiziksel ve ruhsal bozulmalara yol açar ki bu da kişinin işi bırakmasına sebep olabilir. Öte yandan öğretmenlerin stres ve tükenmişlikle başa çıkabilmeleri için çalışmalar yapılmaktadır. Fakat bu konudan önce incelenmesi gereken neden bazı öğretmenlerin bu duruma daha az tepki gösterirken diğerlerinin fazla tepki gösterdiğidir.

Geçmiş yıllarda yapılan araştırmalara göre kişilerin yetenekleri birbiriyle eşit değildir ve bu özellikler kişinin ruhsal durumunu belirlemede etkilidir. Yine bu tip farklılıklar kişinin duygusal zekâsını farklılaştırmaktadır. Genel görüş kişinin duygusal zekâsının uyum sürecindeki durumunu etkilemektedir.

Duygusal zekâ, organize etme yeteneğini, duyguları anlamayı ve duyguları yönlendirmeyi içerir. Bu kontrollerin sağlanması durumunda kişilerin tükenmişlikle baş etmesi mümkün olabilmektedir. Duygusal zekâsı gelişmiş bir öğretmen yukarıda bahsedilen sorunların üstesinden gelebilmektedir. Yani geçmişte yaşanan zor olaylarla başa çıkmada kişinin duygusal zekâsı etkili olmaktadır. Gelişim enstrümanları ile ilgili çalışmalarda psikometri ölçümler güvenilirlik ve geçerliliği içermektedirler. Çin'deki öğretmenlerde yapılan araştırmalarda duygusal zekâyâ ilişkin bazı bulgular ortaya çıkmıştır: Pozitif ayarlama, empatik duyarlılık ve pozitif gelişim. Bu değişkenler arasındaki bağlantılar araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Tabii bunların tükenmişlikle bağlantısı da merak konusu olmuştur. Bu araştırmalar yapılırken tükenmişlikle ilgili 3 faktörün daha fazla araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bir öneriye göre bu 3 durumun her birinin ruhsal çöküntü üzerinde birbirinden bağımsız olarak tek başına etkileri olabileceği belirtilmiştir. Başka bir araştırmaya göre duygusal yükün kişilik bozukluğuna yol açabileceği ortaya çıkmıştır. Kişilik bölünmesi duygusal yükten bağımsız olarak gelişebilen bir durumdur. Bu noktada şu söylenebilir; ilk önce duygusal yük ortaya çıkar ve kişilik bozulmasına sonradan etki edebilir.

Yakın dönemde Çin'de eğitim konusunda önemli değişikliklere başvurulmuştur. Öğretmenlerin iş yoğunluğu artmış fakat bu artışa rağmen öğretmenlere ne bir ek imkân ne de kolaylık sağlanmıştır. Öte yandan öğretmenler öğrencilerin kötü davranışlarından sorumlu tutulmuşlardır. Bir de dil öğretmenleri için yeni sınavlar eklenerek durum daha da zorlaştırılmıştır. Artan iş stresi altında çalışmak öğretmenlerin tükenmişliğe doğru ilerlemesine neden olmuştur. Öğretmenlerin ruhsal çöküntü ve stresleri Hong Kong'da

daha geniş araştırmalara tabi tutulmuştur. Bunun içerisinde tukenme, tatmin olamama gibi konular yer almaktadır.<sup>40</sup>

Tukenmişlik duygusal olarak aşırı yuklenmişlikle ilgilidir. Buna gore tukenmişlik, işten kaynaklanan ruhsal ve fiziksel tukenme hissidir. Aynı tanıma gore okuntuye uğrayanlar çok çalışan, uzun sure çalışan ve yoğun olarak çalışan kişilerdir. Bu tanım şu şekilde genişletilmiştir: Tukenmişlik durumunda uş semptom ortaya çıkar. Bunlar duygusal aşırı yuk, kişilik bozulmaları ve kişilik gelişiminde eksikliklerdir.

Çalışanlar için duygusal yuk verilebileceğin en fazlasını verdiklerini duşnmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu tukenmişliğin yaygın gornuşdur ve insanlar tarafından sıklıkla hastalık olarak nitelendirilir.<sup>41</sup>

Tukenmişlik şu şekilde tanımlanmıştır, “ruhsal çaba isteyen gorevlerde uzun sure çalışarak fiziksel ve ruhsal açıdan aşırı yuk alamamak”. Bu sosyal bir problemdir ve her çeşit çalışanı kapsar; akademisyeninden akademisyen olmayanına, halka açık ve özel çalışanın tukenmişliğine ilişkin araştırmalar yüzyılın son çeyreğinde başlamıştır. Bu konuyla ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Tukenmişliğin negatif sonuçları siniklik, tatminsizlik ve iş çıktılarında belirir. Tukenmişlik tum organizasyonlarda beslenir ve bunun ABD ye maliyeti yıllık olarak yaklaşık 200 milyar dolardır. Bir çalışmaya gore işgucu devrinin %40’ı tukenmişliğin ileri aşamalarından kaynaklanmaktadır.<sup>42</sup>

İnsanlar tukenmişliği ruhlarında bir erozyon şeklinde yaşarlar ve bu gnluk hayatın ve çalışma hayatının yaşattığı kronik streten dolayı ortaya çıkar-aşırı baskı, çatışmalar, talepler, çok az duygusal duller, bilgilendirmeler ve başarılar. Duygusal ve fiziksel tukenmişliği hemen giderecek bir are yoktur.

---

<sup>40</sup> David W.Chan; “Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong”, **Teaching and Teacher Education** Volume 22, Issue 8, November 2006, s. 1042–1054

<sup>41</sup> Helenrose Fives, Doug Hamman and Arturo Olivarez; “Does Burnout Begin With Student Teaching? Analyzing Efficacy, Burnout and Support During The Student Teaching Semester”, **Teaching and Teacher Education** Article in Press, Corrected Proof. Agust 2005, s.235–238

<sup>42</sup> James R.Lackritz; “Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance and Demographic Issues”, **Teaching and Teacher Education** Volume 20, Issue 7 October 2004, s. 713–729

Tükenmişlik ve tükenmişlikle başa çıkma faktörleri ile ilgili literatürde birçok çalışma vardır. Bu çalışmalarda genel olarak tükenmişlikte etkili olan 6 faktör belirtilmiştir<sup>43</sup>:

1. İş yükü ve yoğunluğu, süre talebi ve zorluluk derecesi,
2. Günlük önceliklerin her gün tespiti,
3. Yetersiz ödüllendirme ve işe ilginin azalması,
4. Toplumla ilgili hisler ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler,
5. Adillığın olmaması,
6. Değerlerin çatışması.

Mc Dougall ise çalışmasında tükenmişliğin dört faktörü üzerinde durmuştur. Çalışmanın son bölümünde hem duygusal hem fiziksel karakteri incelenmiş, tükenmişlikle başa çıkmanın yollarını geniş bir biçimde değerlendirilmiş fakat ispatlanmış etkin bir çözüm bulunamamıştır. Genellikle tatil ve hava değişimleri önerilmiştir fakat bunlar da geçici çözümler olmaktan ileri gidememiştir.

Tükenmişlik sendromuna akademik personelde de raslanmaktadır. Tanımlamalara göre akademik personeli etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar baskı, çatışmalar, talepler, çok düşük duygusal ödüller ve başarılardır. Başka bir değerlendirme ise şu şekildedir; akademik personel çöküntüye çok yakın adaylardır çünkü çok fazla sayıda öğrenci, çalışan ve yönetimle sürekli ilişki halindedirler.<sup>44</sup>

10 yıllık veriler kullanılarak hazırlanmış olan Blix'in çalışması üniversitedeki en geniş ve etkili çalışma olarak görülmektedir. Tükenmişliğin (çöküntü) stres, sağlık problemleri, düşük verimlilik ve iş tatminiyle yüksek bir korelasyon içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre araştırmalarda sıkıntı yaşanmasıyla araştırmadan kaynaklanan çöküntü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Daha önceleri yapılan bir çalışmaya göre üniversite çalışanlarının çöküntüsü daha çok öğretimle ilgili konulardan ötürü ortaya çıkmaktadır. Çöküntünün farklı yerlerde farklı boyutlarda olacağı açıktır. Bu bağlamda yeni açılmış fakültelerde beklentilerden ötürü stres daha yüksek olacaktır.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Lackritz; a.g. e, s. 715

<sup>44</sup> Lackritz; a.g. e, s.717

<sup>45</sup> Lackritz a.g. e.s. 719

Tükenmişlik, duygusal yük, siniklik ve profesyonel etkinsizliğin çerçevesinde mesleksi bir strese karşı ortaya çıkan durumdur. Araştırmaların büyük çoğunluğu bunun sonuçlarını incelemiştir. Yalnızca yakın geçmişte araştırmacılar tükenmişliğin konseptual zıddına eğilmişlerdir: İşle evlilik. İşle evlilik çok boyutlu bir yapıdır ve pozitif ve işle ilgili bir durum olarak değerlendirilmiştir. Bunun karakterinde dinçlik, adanma ve içine çekme yer alır. Dinçlik yüksek dereceli enerjiyi iş esnasında kullanma anlamına gelir ve zorluklara karşı mücadele edilmesini içerir. Adanma kayda değerlik, esinlenme onur ve mücadeleyle karakterize edilir. İçine çekme durumunda kişinin kendini işe aşırı vermesi durumu söz konusudur.

Duygusal yük ve siniklik tükenmişliğin temel boyutları olarak görülür. Azalan yararlılık çöküntünün süreklilik gösteren bir boyutudur. Kavramsal olarak etkinlik tükenme sürecinin bir parçasından ziyade kişisel karakteristiklerin bir yansıması olarak ele alınır. Ampirik olarak değerlendirildiğinde bunun tükenmenin diğer iki faktörüyle arasında düşük bir korelasyon varlığından söz edilebilir ve siniklik yavaş yavaş yüke dönüşmektedir. Dinçlikle adanma iş ve evliliğin temel boyutlarını oluşturur. İçine atma için de benzer şeyler söylenebilir fakat diğer ikisi kadar etkili değildir. Teorik olarak dinçlik ruhsal yükün, adanma ise sinikliğin tersidir. Bu açıdan bakıldığında dinçlik ve ruhsal yüklülüğün ölçümünde aynı skalaların kullanılması mümkündür. Aynı durum adanma ve siniklik arasındaki ilişkide de vardır. Bununla beraber dinçlik ve ruhsal yük ile adanma ve sinikliğin ölçümü test edilmemiştir. Bunun yerine tükenmişlikle ilgili boyutların ilişkileriyle ilgili olarak görüş birliğine gidilmiştir.<sup>46</sup>

Tükenmişliğin belirlendiği tarihten itibaren bu konuda birçok çalışma yapılmış ve bu sendroma önem vermiştir. Bu sendrom üretkenliği, işteki etkinliği, hastalıkları ve psikopatolojiyi yakından ilgilendirir. Ayrıca sosyal hayat ve arkadaşlıklarda da etkilidir. Eğitim alanında bugüne kadar yapılan çalışmaların sonuçları göstermiştir ki bu alanda daha fazla sayıda araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu işlerinde farklı derecelerde stres yaşamaktadırlar. Stres öğretmenleri hızlı bir şekilde kişisel gelişim sorunu, duygusal yük ve kişilik bozukluğuna götürür.

---

<sup>46</sup> Vicente Gonzalez- Roma, Wilmar B.Schaufeli, Arnold B.Bakker ve Susana Lloret; "Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?", **Journal of Vocational Behavior** Volume 68, Issue 1, February 2006, s. 165-174

Tükenmişliğin ortaya çıkması genel ve bağımsız değişkenlerle ilgilidir. Açıklayıcı birçok model her iki tip değişkeni de bir bünyede toplamıştır. Tükenmişlik, yapılan işten elde edilenlerle kişilik değişkenleri aracılığıyla açıklanabilir. Fakat kişilik değişkeni pek çok çalışmada ele alınmamış ya da az incelenmiştir. Genel değişkenler arasında organizasyon yapısı, çalışma koşulları ve öğrencilerin davranışları önemli bir yer tutar. Bunlara itibar, özel olma aşamaları, kaynak sıkıntısı, meslektaşlarla ilişkiler, sosyal yardım vb. eklenebilir. Bağımsız değişkenler arasında bazı demografik değişkenler yer almaktadır ki bunlar yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik yapısı ve başa çıkma yöntemleridir. Bu değişkenlerin önemlilik derecesi her zaman aynı doğrultuda olmayabilir ve çoğu çalışmada genel değişkenlere bağımsız değişkenlerden daha fazla önem verilmiştir. Demografik değişkenler genellikle tutarsız olmakla birlikte genel değişkenlerde böylesi bir durum söz konusu değildir. Kişiliği inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Bu konuda birçok model farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Dışa dönük kişilik, duygusal yükün %10'unu açıklarken kişilik tamamlanmasının %24'ünü açıklamıştır. Diğer taraftan katılma bilirlilik, kişilik bozulmasının %12 sini açıklamaktadır. Hemşireler arasında yapılan bir araştırmaya göre dışa dönük kişilik ve katılma bilirlilik kişilik bozukluğunu bildirir, açıklık ve dışa dönüklük de kişisel gelişim tamamlanmasını bildirir.<sup>47</sup>

Yapılan üç yıllık bir çalışmada tükenmişlikle ilgili genel ve bağımsız değişkenler incelenmiştir. Bulguya göre nörotizm duygusal yükü bağlantılıdır. Dışa dönüklük kişisel gelişimin tamamlanmasıyla ilgilidir, açıklık ve nörotizm kişilik bozukluğuyla ilişkilidir. Bazı araştırmacılara göre bu konularda genel değişkenler, demografik değişkenlerden daha önemlidir. Başka bir gruba göre genel değişkenler, kişiliğe oranla daha önemlidir. Kişilikle ilgili birkaç araştırmada ise kişiliğin açıklamada önemli bir katkısı olduğunu göstermiştir.<sup>48</sup>

Geçen 10 yılda organizasyonlardaki önemli değişmeler İsveçli işgücü üzerindeki stres faktörlerini önemli ölçüde artırmıştır. Kadınların sorun yaşamasındaki nedenlerden biri tükenmişlik kavramı olmuştur. En temel tanımıyla tükenmişlik ruhsal yük, kişilik bozulması ve tamamlanamamış kişilik gelişiminden oluşmaktadır ve en çok

---

<sup>47</sup> Francisco Javier Cano-Garcia, Eva Maria Padilla- Munoz ve Miguel Angel; "Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout", Personality and individual differences, March 2005, s. 929-940

<sup>48</sup> Gonzalez v.d, a.g. e, s.170



insanlarla uğraşmayı gerektiren mesleklerde rastlanır. Ruhsal yük bu sendromun başlıca elementidir. Kişisel karakteristiğın de önemi vardır. Bu konudaki sorunlar artan anksiyete, depresyon, uyku problemleri, somatik semptomlar şeklinde belirir. Depresyon ve çöküntünün diskriminant geçerliliği ortaya konmuştur fakat bu konuda hala araştırmalar yapılmaktadır.

Bir tanıma göre tükenmişlik, bağımsız kişinin enerji kaynaklarında (ruhsal ve bedensel) sorun yaşamasıdır. Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik, aşırı yorgunluğun kronik halidir. Yaşamsal çöküntü ise kardiyak olaylara neden olur ve anksiyetenin artma riskini yükseltir. Çöküntünün fiziksel etkisi olduğuna dair kanıtlar gün geçtikçe artmaktadır ama bu konudaki çalışmalar hala az sayıdadır. Bazı çalışmalar MBI yöntemini kullanarak çöküntüyle vazgeçilmez davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir çalışmada çöküntü üzerinde etkisi olan faktörlerin zaman zaman birbirleriyle zıt görünümeler ortaya çıkardığı tespit edilmiştir.

Mavi yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada ise çöküntü semptomlarının en az 6 ay süren etkiler yarattığı bulgusu elde edilmiştir.<sup>49</sup>

Stres birçok mesleği etkilese de bu durumun asıl kurbanları sağlık ve hizmet sektörlerinde çalışanlardır. Sağlıkla ilgili farklı meslek gruplarında stresle en çok karşı karşıya kalanlar arasında hemşirelerin yer aldığı gözlemlenmiştir. Hemşirelik stresi tüm dünyada pratikteki durumu etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Örneğin İsveç'te yapılan bir araştırmada hemşirelerin %80'nin aşırı veya çok fazla stres altında olduğu ortaya çıkmıştır. Stresin etkisi genel anlamda sağlığı etkileyen ve hemşirelik hizmetini aksatan bir unsur olarak görülmüştür. Hemşirelik stresiyle ilgili birçok faktör bulunmuştur. Bunların bazıları: aşırı yük, görev zorluğu, yönetimdeki aksamalardır. Aşırı yük ve görev karmaşıklığı en önemli faktörlerdir. Bazı araştırmacılara göre ise görevlerin karmaşıklığı hemşirelerde rol karmaşasına ve aşırı yüke neden olmaktadır.

Tükenmişlik kronik stresin bir türü olarak yeniden gündeme gelmiştir. Tükenmişlik mesleksi ve kronik stresin sosyal hizmetlerde görülen bir şekli olarak tanımlanmıştır. Bu, duygusal yükümlülüklerle kişilere hizmet verilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Çöküntünün boyutları hemşirelerde yüksektir ve bu dünya çapında

<sup>49</sup> Giorgio Grossi, Aleksander Perski, Birgitta Evengard, Vanja Blomkvist ve Kristina Orth-Gomer; "Psychological Correlates of Burnout-Among Women", Journal of Psychosomatic Research Volume 55, Issue 4 October 2003, s. 309-316

geçerlidir. Bir araştırmaya göre çöküntü hemşirelerin %25'ini etkilemektedir. Bu yüzden hemşirelerdeki çöküntü büyüyen bir sorun haline gelmiştir.

Hemşirelikteki tükenme faktörleri stres faktörlerine benzer. Fakat bazı belirleyici unsurlar vardır. Çökme temelde organizasyonel sebeplerden dolayı ortaya çıkar. Bazı kişisel ilişkiler de bu konuda etkili olabilir. Organizasyonel faktörler arasında rol çatışması ve rol belirsizliği önemli çöküntü nedenleri olarak tespit edilmiştir. Psikiyatrik hemşirelik çöküntüsünde rol belirsizliği en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca aşırı yük de benzer bir önem taşır. Özellikle genç hemşirelerde çöküntü sebepleri arasında yönetim de yer almaktadır. Bazı çalışmalara göre bu durumu etkileyen bir başka faktör hemşirelerin hastalarıyla ne kadar vakit geçirdiğidir. sosyo demografik faktörler arasındaysa en çok yaş konusu etki etmektedir.

Stres'in etkileri mekanik değildir. Kişisel korunma faktörü olarak görünen unsurlardan biri dayanıklı kişiliktir. Bunun tanımı şöyle yapılmıştır; bir kişinin diğerleriyle ilişkisini anlamak, amaçlarla ilişkiyi anlamak ve problemlerle ilişkiyi anlamak. Bu tip pozitif bir model üç değişkenle bağlantılıdır: Katılım, kontrol ve mücadele. Dayanıklılık stres'in negatif etkilerini azaltmaktadır. Dayanıklılığın etkilerini açıklamak için iki mekanizma önerilmiştir: Olaylara daha optimistlik bir bakış ve belli başlı mücadele yöntemlerini kullanmak. Dayanıklı bir insanın bu konuda yapabileceği ya yaşam biçimini değiştirmek (stres veren olaylardan kaçınarak) veya bunlar hakkında olumlu düşünceler üretmek.

Dayanıklılık modeli hemşirelik alanında yaygın olarak uygulanmıştır. Bir grup hemşirede yapılan araştırmada dayanıklılığın tükenmişlikle ilgili boyutunun %35'ini açıkladığı görülmüştür. Stres yaratan olaylarda ki pozitif etki hemşirelik öğrencilerinde test edilmiştir. Bunun dışında asistan hemşirelerde başka bir çalışmada ele alınmıştır. Farklı bir kültürde, örneğin Çin'de dayanıklılık modeli önerilmiştir ve daha önemlisi aynı araştırma grubu pozitif etkileri burada da görmüştür.<sup>50</sup>

Tükenmişlik bazen stres araştırmalarının içinde yer alır. Örneğin tükenmişliğin bir tanımı işteki kronik duygusal ve kişisel strese yanıt olarak tanımlanmaktadır. Başka birçok araştırmada da tükenmişliğin stresle ilgili olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin

<sup>50</sup> "The Relationship Between Socio-Demographic Variables, Job Stressors, Burnout and Hardy Personality In Nurses: An Exploratory Study", International Journal of Nursing Studies Article in Press, Corrected Prof, September 2006, s.240-248

stresle birlikte ele alınmasındaki problem stres kavramının stresin bazı belirlenebilir faktörlerden oluşmasıdır. Bir çalışmaya göre stresin tanımı hakkında tam bir fikir birliğinin bulunmadığı iddia edilmiştir. Stres hem profesyonellerde hem de diğer insanlarda benzer özellikler gösterir; yeterli sayıda denek kullanılarak yapılan araştırmalarda bu açıkça görülür. Bu durumda tükenmişliği stres çerçevesinde tek başına incelemek hatalı olabilir.

Tükenmişliğin stresin bir sonucu olmadığına dair kanıtlar da mevcuttur. Stres kişinin yaptığı işin önemli olması şeklinde ortaya çıkar ve daha düşük seviyeli bir çöküntü söz konusudur. Bir hemşire bize bir örnek oluşturmaktadır:” İşten zevk aldığım günler en sıkı çalıştığım günlerdir”. Hasta için yapacak bir şeyim olmadığında çöküntü süreci başlar. Mevcut perspektifte insanların yaşamlarının bir anlamı olduğuna inanmayla ilgili sorunlar yaşadığında çöküntüden bahsedilebilir. İnsanların yaptıkları işlerin doğru olduğuna inanmaları anksiyeteye başa çıkmanın bir yolu olarak görülür. İşlerinde kayda değer biri olmak isteyen insanlar işlerine büyük hedeflerle ve beklentilerle başlarlar. İşlerinin kayda değer olmadığını, başarılı olamadıklarını ve gidişatı değiştiremeyeceklerini düşündüklerinde yardımdan ve umuttan yoksun kaldıklarını hissettiklerinde çöküntü süreci başlar. Yapılan çalışmalarda kayda değer bir iş yapmakla çöküntü hissini yaşamak arasında negatif bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>51</sup>

Sağlık sektöründe çalışanlar tükenmişlik rol çatışması ve iş tatminsizlikleri riskleriyle karşı karşıyadır ve belki de bu yüzden geçmiş yıllarda sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar genellikle iş tatmini ve çöküntü arasında negatif bir ilişki bulmuştur ve bunların her ikisi de büyük ölçüde organizasyonel yapı ve süreçlerle ilgilidir. Tükenmişlik, duygusal yük, kişilik bozulması ve tamamlanmamış kişisel gelişimin bir sendromudur. Bunlar insanlarla ilgili mesleklerde zarar yaratıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarıyla bağlantılıdır ve sağlık sektöründe bu tip stres kaynaklarına sıklıkla rastlanmaktadır. Bu hem psikolojik hem de fiziksel zararlar yaratır. Sosyal politik ve ekonomik yapıdaki değişimler de sağlık çalışanlarını etkiler. Psikolojik çalışma ortamını belirleyen ve işle ilgili stres yaratan organizasyonel bir faktör rol çatışmasıdır. İş tatmininin işle ilgili davranışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İş

<sup>51</sup> Ayala Malach Pines ve Giora Keinan; “Stres And Burnout: The Significant Difference” *Personality and Individual Differences Volume 39, Issue 3, August 2005, s. 625–635*

tatminin sağlık sektöründe farklı ve önemli bir yeri vardır. Sağlık çalışanları arasında iş tatmini göreceli olarak düşüktür. Sağlık çalışanları üzerindeki tüm bu olumsuz etkiler çok önemli davranışsal ve sağlıksal problemler yaratmaktadır. Psikosomatik semptomların ne sıklıkla görüldüğü çalışanların durumu hakkında iyi bir göstergedir ve bunlarla başa çıkılma sürecinde yardımcı olabilir. Psikosomatik sağlık sıkıntıları hemşireler arasında sıklıkla görülmektedir. Macaristan da 1989'dan beri sağlık sisteminde inanılmaz değişiklikler yaşanmıştır ve bu değişiklikler çok sıkı bir şekilde ülkenin sosyo-ekonomik değişimiyle bağlantılıdır. Sağlık reformu pek çok değişikliği içerir. Örneğin politika üretmek, sahiplik, finans, yönetim, hizmet yapısı, hasta hakları, medikal ve hemşirelik eğitimi vb. Alınan tedbirler arasında ülkenin mali yapısı ön planda tutulduğundan hem sosyal alanda hem sağlık sektöründe harcamalarda önemli azalmalar olmuştur. Bunun sonucunda sağlık çalışanlarına yapılan ödemeler de düşük kalmıştır. Doğal olarak özellikle hemşirelerin işten ayrılma eğilimleri artmıştır. Meslekte kalanlar ise hem finansal zorluklarla hem de stres yaratan unsurlarla karşı karşıya kalmayı kabullenmiştir.

Sağlık sektöründeki değişimlerin yarattığı mevcut ortamda hemşirelerin çöküntü ve iş tatminsizliğiyle ilgili çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Meslekle ilgili stres ve hemşirelerin ruh sağlığı konusu daha önce incelenmiştir. Bu çalışmada psikosomatik belirtilerin iyi birer gösterge olup olmadığına değinilmiştir.<sup>52</sup>

### 1.3. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

Günümüz iş yaşantısında bireylerin kişilikleri ve sosyal yaşantıları başta olmak üzere birçok tükenmişlik nedeni aşağıda sıralanmıştır.

#### 1.3.1. Kişisel Tükenmişlik Nedenleri

Kişilik ve sosyal yaşam tükenmişliğin nedenleri arasında önemli bir yere sahiptir. Kişilik yapısı tükenmişliği hem arttıran hem de azaltan bir etkiye sahip olabilir. Aynı işi yapan iki insandan biri tükenmişlik sendromuna yakalanırken diğeri işini severek başarıyla yapabilir. Bu da bize insani ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde kişilik ve diğerk kişisel özelliklerin tükenmişlikle önemli rol oynadığını apaçık gösterir.

<sup>52</sup> Bettina F. Piko; "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychological Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire", International Journal of Nursing Studies Volume 43, Issue 3, March 2006, s.311- 318

Bazı sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu grlmştir. Özellikle gerçek dışa hedefler ve azalmış özsaygı bu bozukluğa yatkınlık oluşturmaktadır. Stresi yaratan bir başka etken de hassasiyettir. Hassas bireylerin daha duyarsız bireylere göre daha çok stres altında kaldığı, buna neden olarak da hassas insanların sınırlarını çizmekte ve fazladan işlere hayır cevabını vermekte zorlandıkları belirlenmiştir.<sup>53</sup>

Birçok psikologa göre kişisel özellikler tükenmişlik üzerinde etkili olur. Büyük Beşli literatürünün 1993–1997 arasındaki çalışmaları incelendikten sonra dışa dönüklük, vicdan ve sinirlilik hallerinin en sık rastlanan ve bu durumun nedeni olan faktörler olduğu söylenmiştir. Dışa dönüklük sosyal olmak, konuşkan olmak vb. birçok özelliği etkilemektedir. Dışa dönüklük iki branşta özellikle önem taşır: yöneticilik ve pazarlama. Dışa dönüklüğün stresli işlerin yapımında ve demografik farklılıklarda çöküntüyle ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Otel işlerinde tahmin edileceği gibi işin iyi yapılabilmesi için dışa dönüklük önemli bir rol oynar.

Katılma bilirlilik, sıcaklık, arkadaş canlılığı, naziklik ve empati boyutlarında kendini gösterir. Bu da diğer bireylerle iletişimin kolaylaşmasını sağlar. Katılma bilirlilik dışa dnklğe benzese de ikisi farklı iki konudur. Dışa dönüklük sosyal etkiyle ilgiliyken katılma bilirlilik diğer kişilerle pozitif ilişkiler kurmakta etkilidir. Dışa dönüklüğün aksine katılma bilirlilik konusunda fazla sayıda çalışma bulunmamaktadır. Örneğin bazılarına göre hem katılma bilirlilik hem de dışa dönüklük satış personeli ve yöneticiler açısından önemlidir. Fakat yapılan araştırmalar göstermiştir ki bu konuda dışa dönüklük daha etkilidir. Katılma bilirliliğin daha az etkisi olduğu söylenmiştir.

Hollandalı bir grupta yapılan araştırmada aşırı yorgunlukla katılma bilirlilik arasında bir ilişki bulunamamıştır. Hastane alışanları üzerinde yapılan bir araştırmada müşterilerin tanınmasının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmış ve bu konuda hastane çalışanlarına gerekli eğitim ve desteğin verilmesinin önemi vurgulanmıştır. Katılma bilirliliği yüksek olan otel çalışanlarının müşterilerle daha iyi ilişki kurabildiği gözlemlenmiştir.

Sinirlilik bağımsız olarak anksiyete, depresyon, sıkılma, duygusallık, endişe ve güvensizlik durumlarında kendini gösterir. Bu kişisel boyut, knt faktörlerini pozitif

<sup>53</sup> Tıpatıp Sağlık Dergisi, [http:// www.tipatip.com/ekim. htm](http://www.tipatip.com/ekim.htm) (22 Haziran 2007)

yönde etkiler. Sinirliliğin aşırı yorgunlukla ilgisi olduğu da çalışmalarla bulgulanmıştır. Yapılan bir çalışmanın sonucuna göre de sinirliliğin üç MBI skalasıyla da yakın ilişkisi vardır. Otel yöneticisinin kişiliği de otel çalışanlarının çöküntüsü üzerinde etkilidir. İş deneyimine açıklık ise zekâ, ilgi alanları ve yaratıcılığa bağlıdır. Bu durum çöküntüyle bağlantılı olarak gelişmektedir. Çalışmalara göre deneyime açıklık sağlık sektöründe ruhsal çöküntüde bir belirleyicidir. Fakat sınırlı sayıdaki araştırmalarda otel personelinin çöküntüsüyle iş deneyimine açıklık arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.<sup>54</sup>

**1.3.1.1. Yaş:** Çalışanların özellikleri açısından, yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki açıktır. Çalışan yaşlandıkça daha doyumlu, dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Öte yandan, daha genç işçilerin işe ilişkin beklentileri fazla olduğundan işin ilk yıllarında tükenme olasılıkları yüksektir. İş hayatına genç yaşlarda atılmış bir insan şayet yaptığı işten haz almaz ve tükendiğini düşünmeye başlarsa kolayca işten ayrılabilir. Buna rağmen işinde birikimleri olan ve tükenme duygusuyla baş etmiş bir kişi aynı şeyi kolayca yapamaz.

Gülseren v.d. Hemşire ve Teknisyenlerin Tükenmişlikleri üzerine yaptıkları araştırmada; yaşın artması ile hemşirelerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından TS şiddeti azalmaktadır. Yaşın artışı bireysel başarı üzerine herhangi bir etki göstermemektedir. Teknisyen grubunda ise, yaşın artışı ile yalnızca duyarsızlaşma açısından TS' nun şiddetinin azaldığı görülmektedir.<sup>55</sup>

Avşaroğlu v.d. yaptıkları araştırmada; Öğretmenlerin iş yaşamına yeni başladığı dönemlerde işlerine karşı daha duyarlı ve beklentiler içinde olduklarını ve böylelikle mesleklerine karşı duygusal bir bağ oluşturduklarını söylemişlerdir. Diğer taraftan uzun süre mesleklerini sürdüren öğretmenlerde ise işlerinden dolayı aşırı yüklenmiş ve yıpranmış oldukları düşüncesi gelişmekte ve doğal olarak duygusal tükenmenin gelişmeye başladığı öne sürülmüştür. Bu çalışmanın bulgularının aksine Ağaoğlu v.d.(2004), yaptıkları çalışmada yaşlı araştırma görevlilerinin, gençlere göre mesleki tükenmişlik yaşadıklarını vurgulamışlardır. Kırılmaz v.d.(2003), yaşla tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Dolunay ise (2002),

<sup>54</sup> Hyun Jeong Kim, Kang Hyun Shin ve W.Terry Umbreit; "Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics", **International Journal of Hospitality Management**, Volume 26, Issue 2, June 2007, s. 421-434

<sup>55</sup> Gülseren v.d., a.g.e., s.37

öğretmenlerin yaş durumunun ters yönlü ilişkisini bulmuştur. Dolunayın çalışmasına göre yaş arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma azalmakta, buna karşın kişisel başarı duygusu artmaktadır. Baysal (1995), öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada, öğretmenlerin yaş değişkeninin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada etkili olduğunu bulmuş ve yaş oranının arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını vurgulamıştır. Öte yandan Taşgın (2004), spor yöneticilerinde tükenmişlik düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini vurgulamıştır.<sup>56</sup>

Türk Tabipler Birliğinin yaptığı araştırmaya göre; mesleği tarafından aşırı yüklendiğini düşündüğü için tükenme noktasına gelen hekimler 35- 44 yaş grubunda artıyor. Ancak yaş ilerledikçe hastalarını daha iyi anlamaya başlıyorlar. Genç yaştaki profesyonel deneyimi olmayan doktorlar ise tükenmeye daha yatkın gözüküyorlar.<sup>57</sup>

**1.3.1.2. Cinsiyet:** Cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişki tam ve doyurucu bir sonuç vermemiştir. Kadınların yöneticilik ve üst kademe görevlerinde çok fazla rol alamamış olmaları buna sebep gösterilebilir. İş kollarında kadın ve erkeğin odaklanma yerleri farklılaşınca, tükenmişliklerine dair yapılan araştırmalar istenilen sonucu veremeyecektir. Budak ve Sürgevil akademik personelin tükenmişlik düzeylerini değerlendirdiğinde; kadınların duygusal tükenme düzeylerinin erkeklere nazaran daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir.<sup>58</sup>

Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Akademik Personeli üzerine 2002 yılı Aralık ayında yapılan bir çalışmada; tükenmişlik değerleri arasındaki fark, kişisel başarı sonuçları hariç olmak üzere anlamlı bulunmuştur. Bu sonuca göre erkek katılımcıların tükenmişlik değerleri, bayan katılımcıların tükenmişlik değerlerine göre daha yüksek çıkmıştır.<sup>59</sup>

Öyle görülüyor ki cinsiyet ayrılıkları üzerinde tatmin edici ve doyurucu incelemelerin yapılması gerçekten oldukça zor. Çünkü bu incelemeler ya erkek ya da kadın denekleri ayrı ayrı kapsamakta ya da her iki cinsi birlikte kapsamına alsa dahi statü farklılıklarından sonuçlar doğruyu gösterememektedir. Kadın erkek arasındaki iş

<sup>56</sup> Selahattin Avşaroğlu v.d. a.g.e. s.125- 126

<sup>57</sup> "Doktorlar Tükendi", Sabah Gazetesi, 21.03.2007

<sup>58</sup> Gülay Budak ve Olca Sürgevil a. g.e. s.237

<sup>59</sup> Ali Kemal Özdemir v.d.Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi, Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi, Cilt:6 Sayı:1- 2003

rekabetinde kadının hassas yapısı onu daha çabuk tükenme duygusuna sevk eder. Bazen de yönetici pozisyonundaki bayana erkeklere kıyasla daha az hoşgörülü ve daha olumsuz tutumlar sergilenmesi onun tükenmişliğini körüklemektedir.

**1.3.1.3. Medeni Durum:** Mutlu ve huzurlu bir aile yapısına sahip bireylerin işlerinden doyumlu ve karşılaştıkları problemler karşısında daha az tükenme eğilimi gösterebileceğini söyleyebiliriz. Aile üyelerinin sağladığı sevgi ve huzur kişilerde sorunlarla başa çıkmada yardımcı olmaktadır. Bu durum bir tek kendilerine değil çevrelerindeki kişilere de olumlu sonuçlar yansıtmasına sebep olur.

Kırılmaz ve arkadaşlarının İlk Öğretimde çalışan öğretmenler üzerine yaptıkları bir araştırmada; medeni durumun genel tükenmişlik durumunu etkilemediği, sadece bekâr olanların kişisel başarı yönünden daha tükenmiş durumda olduklarını savunmuşlardır.<sup>60</sup>

Koyuncu'nun yaptığı araştırmada; evli ve çocuk sahibi olan öğretim elemanlarındaki kişisel başarı arzusu, evli ve henüz çocuk sahibi olmayanlara göre daha fazladır. Bu bağlamda aile kavramı öğretim elemanları için önem teşkil etmektedir yargısına varılabilir.<sup>61</sup>

Tükenmişliğin yaşanmamasında ve azaltılmasında sosyal destek faktörleri de oldukça önem taşımaktadır. Evli olmanın da sosyal destek faktörü olduğu düşünülürse araştırma sonuçlarının neden bu biçimde çıktığı anlaşılabilir. Maslach ve Jackson (1985) çocuk sahibi çalışanlarda tükenmişliğin daha az gözlemlendiğini belirtmiştir. Niebrugge (1994) medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi değişkenlerin tükenmişliği yordayıcı olduğunu vurgulamıştır. Evli ve çocuk sahibi olmanın başlı başına bir sosyal destek anlamına geldiği ve sosyal desteğin de tükenmişliği azaltıcı ve tedavi edici bir etkisi (Greenglass, Fiksenbaum ve Burke, 2001) olduğu görüşünden yola çıkılarak, çocukların yoğun iş stresinden uzaklaştırıcı bir etkiye sahip oldukları ve bireylerin sevgi ve kabul gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken

<sup>60</sup> Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen ve Nilgün Sarp; "İlk Öğretimde Çalışan Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması", <http://ilkogretim-online.org.tr> (20 Mart 2007)

<sup>61</sup> Mustafa Koyuncu, a. g. e., s.357



oldukları, bu nedenle de çocuk sahibi olmanın tükenmişliği azaltıcı bir faktör olduğu düşünülmektedir.<sup>62</sup>

**1.3.1.4. Eğitim:** Yüksek eğitim muhakkak fazlaca tükenme anlamına gelmez. Bu durum, daha yüksek eğitim seviyesindeki kişilerin çevreye olan duyarlılıklarıyla paralellik arz etmesinin bir sonucu olarak yorumlanabilir. Dolayısıyla yüksek eğitim tükenmişlik sendromuna yakalanma riskini artırır. Fakat duygusal tükenmişliğin sorunlarını daha çok yaşayan bu kişiler tükenmişliğin alt boyutlarıyla daha kolay mücadele edebilmektedirler.

**1.3.1.5. İşe Karşı Aşırı İlgil:** Çalışma yönelimi, kişinin kendisini çalışmaya mecbur hissetmesini ve sürekli işini düşünmesini ortaya koyar. Spence ve Robin'in(1992) ve Elder'in (1991) yaptıkları araştırmada, stres ve çalışma yönelimi boyutu arasında pozitif ilişki bulmuştur. Çalışma ilgisi yüksek olan birey çalışma saatlerinde ve çalışma saatleri dışında zamanını oldukça üretken kullanmak ister, bu durum da birey üzerinde baskı yaratabilir. Çalışma yönelimi yüksek olan birey ise bir anlamda sağlığını, mutluluğunu ve diğer insanlarla olan ilişkilerini bozacak derecede, sürekli çalışmak için aşırı ve kontrol edilemez bir ihtiyaç duyar. Sonuç olarak; çalışma ilgisi yüksek olan bireyin kendisini sürekli çalışmaya mecbur hissetmesi, çalışmadığı zamanlarda bile işini düşünmesi ve bu nedenden dolayı kendisini huzursuz hissetmesi strese, sağlık problemlerine ve çevresindeki insanlarla olan ilişkilerinde sorunlara yol açacaktır. Bunlar da bireyin tükenmişlik yaşaması olasılığını arttıracaktır.<sup>63</sup>

### **1.3.2. Kişiler Arası İlişkilerin Neden Olduğu Tükenmişlik:**

Bu başlık altında kişiler arası ilişkilerin neden olduğu tükenme konusuna yer verilmesi uygun görülmüştür.

**1.3.2.1. Kişileri Olumsuz Olarak Değerlendirmek:** Tükenmişlik sendromunun nedenlerinden biri de bireyin diğer kişiler hakkında olumsuz yargılara sahip olmasıdır. Bazen kişi ortada bir sebep yokken karşıdakini olumsuz olarak değerlendirir ve bu yönde bir takım düşünceler geliştirir. Olaya sadece kendi penceresinden baktığı için muhatabına saygı göstermez. Ve ona değer vermediğini

<sup>62</sup> Müge Maraşlı; "Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri", <http://www.ttb.org.tr/MSG/eylul23/> (02.04.2007)

<sup>63</sup> Atılhan Naktiyok ve Canan Nur Karabey, a.g.e., s.184

davranışlarıyla sergiler bu da kişileri olumsuz değerlendirmenin tipik bir sonucudur. Hizmet sunan ile sunulan arasında sıkça yaşanan bu durumu dört boyutta inceleyebiliriz:

### **A.Probleme Odaklanmak**

Kişiler herhangi bir konuda problemlerini çözmede yetersiz kaldıklarında, yardıma ihtiyaç duyarlar. Böyle anlarda muhatabın zamanı kısıtlı, işi yoğunsa şayet problemi olan kişilerin olumlu yönleriyle ilgilenmesi onlara göre lüks sayılmakta ve tamamen probleme odaklanmaktadır. Yani hemşire hastasıyla kişi rahatsızlık hissettiğinde ilişki kurma imkânına sahip olur. Dolayısıyla bu da kişiler hakkında olumsuz düşünceyi ve tükenmişliği arttırmaktadır.

### **B.Olumlu Geri Beslemenin Olmaması**

Kişiler yaptıkları işten doyum aldıkça tükenme oranları azalır. Doyum yani tatmin olmaları ise üç değişkenle ilişkilendirilebilir: Ekonomik, psikolojik ve sosyal. Birey bunlardan yoksun ise şayet tükenme ihtimali yüksektir. Bireyler verdikleri hizmet ölçüsünde ücret almaktadır. Bu ücret ne kadar adil ise iş tatmini o derece iyidir. Öte yandan birileri için bir şeyler yaparken bunun hem işletmeleri hem de çevredeki kişiler tarafından görülüp takdir edilmesini isterler. Bireyler yaptıkları hizmetin karşılığını para olarak alsalar dahi kendilerine saygı duyulmasını isterler. Geri beslemenin olmayışı duygusal kaynakların tükenmesine sebep olurken varlığı, çoğu zaman idealist kimselerin farklı yönlerinin ortaya çıkmasını sağlar ve olumsuz düşünceleri ortadan kaldırır.

### **C.Duygusal Stres Düzeyi**

Kişinin yaptığı iş ilgi ve yeteneklerine ne kadar uygunsa bundan elde ettiği doyum hissi o kadar iyi olmaktadır. Özellikle stresli ortamlarda çalışıyorsa bu durumda insani ilişkilerinde sıkıntılarla karşılaşacaktır.

Tükenmişlik ile stresin belirtileri arasında bir benzerlik söz konusudur. Hatta çoğu insan tükenmişliği bir tür stres olarak kabul edebilir. Benzer belirti ve etkilere sahip bu iki kavram arasındaki ilişki son derece önemlidir.

En genel anlamda stres, bireyin içinde bulunduğu çevreden kendisine yönelen istemlerle kendi değerleri, tutumları, ihtiyaçları, yetenekleri ve becerileri arasındaki uyumsuzluktan(denge bozukluğundan) kaynaklanan bedensel ve sos yo – psişik bir gerilim durumu olarak ifade edilir.<sup>64</sup>

Stres bazen sürükleyici bazen de yavaşlatıcıdır. Yoğun olmayan stres, hem kişiyi hem de yaptığı işi günlük hayatın bir parçası olarak etkiler. Genelde kötü ve olumsuz olarak düşünülen stresin olumlu yanları da vardır. Herkes için değişen ama yoğun olmayan stres organizmada değişime, büyüme ve olgunlaşmaya sebep olur. Bazen de kişinin baş edemediği durumlarda birtakım zararlı etkilere sebep olur. Yani olumlu ve olumsuz yönde etkileriyle sonucu değiştirebilir. Yapılan işin niteliği strese neden olmaktadır. Bireyin çalışma şartlarındaki olumsuzluklar onun için potansiyel bir stres etkenidir. Stres bir algılama olayıdır. Yani çalışan iş koşullarından şikâyet ediyorsa bu durum onun için bir stres kaynağı olacaktır. Zaman içinde kendini bu duruma uydurmak için olağanüstü bir çaba ve enerji harcayacak, ancak bir süre sonra tükendiğini hissedecektir. Sağlık hizmetleri alanında çalışanlar için bu oldukça sık karşılaşılan bir durumdur.

Akıl hastası bir insanın bakımı birçok zorluk taşır. Araştırmalara göre ruh sağlığı hemşirelerinde tükenmişlik çok sık görülmektedir. Örneğin bir grup üzerinde yapılan araştırmada hemşirelerin işleri nedeniyle ağır yük altında olduğu belirlenmiştir. Bu araştırma Galler'de yapılmıştır. Hastanelere bağlı hemşirelerin tükenme riski daha fazladır. İngiltere de yapılan iki araştırmada da bu durum tespit edilmiştir. Hem hastanelere bağlı hemşireler hem de sosyal alanda görev alan hemşireler bu riskle karşı karşıyadır fakat hastanelerde çalışan hemşirelerin riski daha yüksektir.<sup>65</sup>

#### **D.Değişim İhtimalinin Zayıflığı**

İnsanlar bazen çözüme ulaştıramadıkları sorunlardan kaçmayı denerler. Ya da olayları yönlendirmede yetersiz olduklarını düşünmeye başladıklarında o kimseler hakkında olumsuz düşünceler geliştirirler. Şirket yönetiminde kendisi ile ilgili bir karara katılamayan işçi, çocuğunu kaybeden ebeveynlerin durumu kabullenmek istemeyişi,

<sup>64</sup> Fatma Arpacı, <http://www.koopkur.org.tr/pdf/karinca> (03.04.2007)

<sup>65</sup> Matthias C. Angermeyer, Nadine Bull, Sebastian Bernert, Sandra Dietrich ve Andrea Kopf; "Burnout of Care Givers: A Comparison Between Partners of Psychiatric Patients and Nurses", Archives of Psychiatric Nursing Volume 20, Issue 4, s. 158- 165

öğrencilerine nitelikli davranışları kabul ettiremeyen bir öğretmen, toplu halde eylem yapan bir grubu dağıtmakta zorluk çeken bir polis, öleceğini bildiği bir hastasına müdahale edemeyen bir doktor için de benzer durumlar söz konusudur. İşte böyle durumlarda tükenmişlik kaçınılmaz olarak yaşanır.

**1.3.2.2 Etkileşimde Bulduğumuz İnsanların Durumları:** Kişi kendisiyle benzer değer yargılarına sahip, birlikte olmaktan zevk aldığı insanlarla bir arada olmak ister. Fakat iş hayatında böyle bir seçim yapma şansı yoktur. Bazen hiç hoşlanmadığı tiplerle muhatap olmak zorunda kalır. Böyle durumlarda çalışan kendinden ödün vermek zorunda kalır. Dolayısıyla etkileşimde bulunduğu bu insanların sayesinde tükenmişliği yaşar.

### 1.3.3. Örgütsel Tükenmişlik Nedenleri

Günümüzde, çalışma hayatında sıklıkla gözlemleyebileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin analizinde kişisel değişkenler konu dışı tutulmamakla birlikte; problemin daha iyi anlaşılması; işe ilişkin streslerin, sosyal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilmektedir. Bu nedenle “ kötü insan” belirlemesindeki kısır döngüden uzaklaşıp, pek çok “iyi insan”ın işlev gördüğü “kötü ortamlar” daki işlevsel ve yapısal özellikleri açığa çıkarmaya çalışmak en mantıklısıdır. Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel ( çevresel) faktörler; Maslach ve Leiter (1997) tarafından önerilen sınıflama çerçevesinde, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir.<sup>66</sup>

İş yükü; genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli başlıklar olarak adlandırılır. Hart ve Wickens’a göre iş yükü insan- makine sistemlerinde insana düşen görevlerin maliyetlerinin genel tanımıdır. Bu maliyet, dikkatin azalması, tepki süresinin uzaması, görevleri tam olarak yerine getirememe, stres, yorgunluk ve performans azalması olarak yansır.<sup>67</sup>

Kontrol; Kişinin işle ilgili mevzularda karar alıp sorun giderme ve görevi irca etme olanağı olarak değerlendirilebilir. Ödül ise; Bireylerin yaptıkları işlere karşılık bir

<sup>66</sup> Gülay Budak ve Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine bir Uygulama”, **D.E.Ü.İ. B.F. Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, Yıl:2005, s.97

<sup>67</sup> Metin Dağdeviren v.d., “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik bir Model ve Uygulaması”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 20 No:4, 2005, s. 518

geri besleme almaları olarak tanımlanabilir. Yani maddi ve manevi takdir görmeyi ifade eder. Aidiyet; Bireyler çalıştıkları örgüte karşı birlik duygusu içinde olurlarsa bu onlar için bağlılığı ifade eder yani ait olma durumunu. Adalet; Bir örgüt çatısı altında her bireyin eşit kurallar çerçevesinde hareket etmesi anlamına gelir. Değer ise; hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istenir olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir.<sup>68</sup>

Geri bildirim az olması, kişilerin karar vermede rol üstlenemeyişi, v.b.durumların yaşanması halinde kişinin işine duyduğu yeterlilik ve aidiyet duygusunu ve işine yönelik enerjisini azaltıcı etki yaratıp tükenmişliğe sebep olacaktır. Bu alanlardaki uyum iş verimliliğini arttıracaktır.

#### **1.4. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ**

Son yıllarda yapılan araştırmalar tükenmişliğin sanıldığından çok daha ciddi bir problem olduğunu ortaya koymuştur. Tükenmişliği yaşayan bireylerde; sağlık problemleri, psikolojik sorunlar, kendine güvensizlik ve işine karşı gittikçe artan bir ilgisizlik söz konusudur. Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki bu tip olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için yapılabilecekler örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınacaktır.

##### **1.4.1. Örgütsel Düzeyde**

Örgütsel düzeyde alınacak tedbirler, geliştirilecek stratejiler çalışanların tükenmişliğe kapılmasını önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini ve derinliğini azaltabilmektedir. Bunun için yönetime büyük görevler düşmektedir. Yönetimin yapması gerekenler:

Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni katılan kişinin alıştırmaya programına katılması ve ileri görüşlülüğünün sağlanması. İş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması. Düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması. Sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden

<sup>68</sup> Mehmet Deniz; , "Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini", **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ed: Mehmet Tikici, Nobel Yayın, Ankara, 2005, s.297

yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gerekir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışlı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.<sup>69</sup>

#### 1.4.2.Bireysel Düzeyde

Tükenmişlikle mücadelede en fazla görev bireyin kendisine düşmektedir. Kendisiyle barışık, mutlu ve kişiliği güçlü bireylerin kolayca tükenmediğini tükenmenin eşiğinden kendilerini kurtarabildiklerini görmekteyiz. Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olanağının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.<sup>70</sup>

Bu durumda bireysel düzeyde yapılması gerekenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1.Gerçekçi hedefler koymak.
- 2.Bir işi yapmanın değişik yollarını denemek.
- 3.Uzun çalışma saatlerini azaltarak, aralıklı olarak tatil ve dinlenme süreleri oluşturmak.
- 4.Sorunları kişisel olarak değerlendirmemek.
- 5.İşin olumlu ve güzel yanlarını görmek.
- 6.Kendini tanımak.
- 7.İş değiştirme.

<sup>69</sup> Nazmiye Kaçmaz, a.g. e, s.30

<sup>70</sup> Füsun Ersoy, Cenap Yıldırım ve Tamer Edirne; "Tükenmişlik Sendromu", <http://www.ttb.org.tr> (08.05.2007)

Özetle; işe başlamadan önce kişinin yaptığı işin zorluklarını ve riskini öğrenmesi, tükenmenin belirtilerini bilmesi, kendisindeki durumu eken tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Okan Taycan, Leman Kutlu, Selma Çimen ve Nurcan Aydın; “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sos yo Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2006;7, s. 108

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİNİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE TÜKENMİŞLİKLE İLİŞKİSİ

#### 2.1. İŞ TATMİNİN TANIMI, ÖZELLİKLERİ VE ÖNEMİ

##### 2.1.1. İş Tatmininin Tanımı

Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Genel anlamda iş tatmini, "bireyin işine karşı genel tutumudur"<sup>72</sup> Bullock'e göre de iş tatmini, "işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum"<sup>73</sup> olarak göz önüne alınır. Vroom ise iş tatmini kavramını, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür<sup>74</sup>.

"İşgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak"<sup>75</sup> da tanımlanan iş tatminini Barnard ve Simon, örgütsel denge kuramında farklı bir şekilde ele almaktadırlar. Bireyin örgüte verdiklerini "katkı", örgütün bireye yaptığı ödemeleri de "karşılık" olarak tanımlayan Barnard ve Simon, karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise tatminin de o kadar çok olacağını, bu doyum ölçeğinin örgütte kalmayı etkilemeyeceğini ve doyumsuzluk büyüdükçe yeni seçenekler arama çabasının artacağını savunmaktadırlar<sup>76</sup>.

##### 2.1.2. İş Tatmininin Genel Özellikleri

Modern çalışma saatleri; yapılacak işleri gittikçe daha düşük beceri gerektiren, iş başarmaktan kaynaklanacak hiç bir doyum duygusu vermeyen, fakat çalışanı çok sıkı bir makine denetimi altında tutan daha küçük parçalara bölmüştür<sup>77</sup>. Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren önemli kanıtlardan biri, iş tatmininin düşük olmasıdır, bu

<sup>72</sup> Leslie W.Rue ve Lioyd L.Byara; Management Skill and Application, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995, s.363

<sup>73</sup> Levent Şimşek; "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1995/2, s.91

<sup>74</sup> Şimşek, a.g.e, s.91.

<sup>75</sup> Dursun Bingöl, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniv. Yayını, no:676, .Erzurum, 1990, s.201.

<sup>76</sup> Gülten İncir; "Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir inceleme", MPM Yayını, Ankara, 1990, s.50.

<sup>77</sup> Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş; Stres ve Başa Çıkma Yolları, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993, s. 80



bağlamda çalışanları motive ederek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkartmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir<sup>78</sup>.

Sağlık nasıl insanın genel fiziksel koşullarını yansıtmaları açısından önemliyse, iş tatmini de iş hayatının çalışma koşullarını yansıtmaları açısından " önemlidir. Yani iş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir<sup>79</sup>. İşgörenler, doyumsuzluklarını iki önemli boyutta ve dört değişik biçimde ortaya koyarlar<sup>80</sup>. Bu boyutlar, aktif-pasif boyut ve yıkıcı-yapıcı boyuttur. Söz konusu boyutlar dört değişik biçimde doyumsuzluk tepkisinin oluşmasına neden olmaktadır. Bunlar;

- ✓ Çıkış,
- ✓ Sesini yükseltme,
- ✓ Bağlılık ve
- ✓ Umursamazlıktır.

### 2.1.3. İş Tatmininin Önemi

Çalışanların işle ilgili tutumları 1930'lardan sonra önem kazanmaya başlamıştır. İşgörenlerin tutumlarının önemini ilk ortaya koyan çalışma, Havvthorne Araştırmalarının bulgularıdır. Western Elektrik şirketinde 20.000'in üzerinde iş gören ile yapılan görüşmeler, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerine karşı tutumları olduğunu göstermiştir. Bu tutumların aynı zamanda grev, devamsızlık ve işgücü devri gibi örgüt etkinliği açısından olumsuz davranışlara yol açtığı da yine bu araştırmaların bulguları arasındadır<sup>81</sup>. İşletmelerde iş tatminine karşı ilginin artması çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenleri başlıca dört grupta toplamak mümkündür:

1. Toplumsal gelişme ve bilinçlenme,
2. Örgütsel gelişme,
3. ABD'de sendikacılığın canlılık kazanması,
4. İşletmelerde teknolojik ve yapısal değişim.

<sup>78</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1991, s.171.

<sup>79</sup> Keith Devis, İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun ve ark., Baskı, İstanbul, 1982, s.96.

<sup>80</sup> Selami Sargut, "Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi", Verimlilik ve ücret Semineri, Ankara, 1990, s.55.

<sup>81</sup> Ayşe Can Baysal, "İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler", İst.Üniv. İşletme Fak. Dergisi, Cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987, s.30.

## 2.2. İŞ TATMİNİNE NEDEN OLAN DEĞİŞKENLER

İş tatmininin örgütteki birçok değişkenlerle ilişkisi vardır. Bu değişkenleri kısaca aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

### 2.2.1. İşgücü Devri ve Devamsızlık

Bekleneceği gibi, iş doyumunu sürekli olarak işgücü devriyle karşılıklı bağıntı halindedir. İş doyumunu düşük olan iş görenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır. Aynı ilişki devamsızlık için de geçerlidir. İş doyumunu düşükse, iş görenlerin işlerine devamsızlık olasılıkları yüksektir<sup>82</sup>.

### 2.2.2. Yaş

İş gören özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle, olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İşçiler yaşlandıkça işlerinden daha doyumlu olurlar. Bunun nedeni deneyim sebebiyle uyumun artması olabilir. Öte yandan, daha genç işçilerin yükselme ve diğer iş koşullarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olmaları nedeniyle, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıkları büyüktür. İş doyumunun yaşla ilişkisi uluslararası geçerliliğe sahiptir. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar, daha yaşlı işçilerin, daha doyumlu olduğunu göstermiştir<sup>83</sup>.

### 2.2.3. Meslek

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde, daha yüksek iş tatmini görülmüştür<sup>84</sup>.

Çeşitli taramaları kapsayan bir raporda, profesyonel mesleklerde aynı mesleği yine seçeceklerini söyleyenlerin oranı yüzde 81 ila 90 olmasına karşılık, vasıfsız ve vasıflı işçilerde bu oran yüzde 16 ile 52 olarak belirlenmiştir.

---

<sup>82</sup> Davis, a.g.e, s.99.

<sup>83</sup> Davis, a.g.e, s.100.

<sup>84</sup> Davis, a.g.e, s.100.

#### 2.2.4 Kişisel Farklılıklar

Yapılan araştırmalar kişisel özelliklere göre de iş tatmin düzeylerinde farklılıklar olduğunu göstermiştir. Genelde yetenekleri sınırlı ve çevreye uyum sağlayamamış kişiler iş tatminsizliği göstermektedir. Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren iş görenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedirler. İşten doyum derecesi iş görenden iş görene de değişmektedir. İşten doyum, iş görenin gereksinmesinin türüne, derecesine, süresine, işin değerlendirilmesindeki yeterliğine dayanır.<sup>85</sup> Araştırma sonuçlarına göre iş tatmin düzeyini etkileyen kişisel özellikler şöyle sıralanabilir: Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zekâ, kişilik, eğitim ve sosyo-kültürel çevre.<sup>86</sup>

Kadınların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve iş tatmininin yaş ilerledikçe arttığı bulunmuştur. Aynı işte kalma süresinin iş tatmini üzerindeki etkileri daha değişiktir, ancak bu özelliğin çoğu zaman yaş özelliği ile aynı olduğu düşünülmektedir. Kendi başına ele alındığında, bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki olmadığı bulunmuştur. Ancak yapılan işle ilgili olarak ele alındığında zekâ, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır.

Bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmüş olanlara oranla daha iyi olduğu bulunmuştur. Ancak öyle bir sonucun çalışanların eğitim düzeylerine uygun iş bulma olanakları ile sınırlı olabileceği düşünülebilir<sup>87</sup>. Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarının sonucu olan monotonluk da, iş görenler için bir şikâyet ve doyumsuzluk kaynağıdır.

#### 2.2.5. Toplum Koşulları

İş tatmininin bir özelliği de toplum koşullarından etkilenmesidir. Kötü toplum koşullarının iş tatminini azaltacağı, iyi koşulların ise yükselteceği düşünülebilir. Ancak durum böyle değildir. Genellikle, iş görenler kendi iş koşullarını toplum koşullarıyla

<sup>85</sup> İbrahim Ethem Başaran; *Örgütsel Davranış*, 2.b. Ankara Gül Yayınevi, 1991, s.205.

<sup>86</sup> Ayşe Can Baysal, a.g.e., s.33

<sup>87</sup> Baysal, a.g.e., s.33.

karşılaştırırlar. Eğer iş koşulları vasat, toplum koşulları kötü ise, bu durum doyumlarını yükseltme eğilimindedir, çünkü kendilerini oransal olarak iyi addederler<sup>88</sup>.

Bu konuda yapılan bazı çalışmalara göre, işçiler, aynı zamanda, bir işteki yaşam biçimi ile toplumun yaşama biçimini karşılaştırma eğilimi göstermekte ve bu iki değer sistemi birbirine yaklaştığı ölçüde daha doyumlu olmaktadır. Örneğin, küçük bir kasabadaki iş, bağımsızlık, çeşitlilik ve orta derecede bir çalışma hızına elvermekte midir? Bu hususlar büyük kent yaşamı ile karşılaştırıldığında yaşam biçimiyle tutarlı olacak etmenlerdir. Yoğun bir araştırmada kasaba işçilerinin, özerklik, çeşitlilik, etkileşim ve sorumluluk olanakları sağlayan işlerde daha doyumlu oldukları, oysa kent işçilerinin, bu etmenleri daha düşük olan işlerden doyum sağladıkları ortaya çıkmıştır<sup>89</sup>.

### 2.2.6. Çalışma Koşulları

Genel olarak, iş görenler, ısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işi, işyerini yeğlemekte, bunlara yüksek değer vermektedirler. Yine çoğu iş görenler, işyerinin evlerine yakın; çalıştıkları binanın yeni, temiz, işleri için gerekli olan araç gereçlerin iyi, kullanılabilir olmasını istemektedirler. İş görenlerin fiziksel gereksinmelerini karşılayacak çalışma koşullarını aramaları; amaçlarını gerçekleştirecek araç gereç istemeleri hem verimlilik hem de işten doyum için gerekli görülmektedir<sup>90</sup>.

### 2.2.7. Ücret

Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyi ölçüsünde tatmin olacaktır. Lavvler'a göre ücretin iş tatmini üzerine etkisi, alınan ücretle, görevlinin inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka bakarak belirlenecektir. Alınan ücretin, ödenmesi gereken ücrete eşit olması durumunda doyum sağlanır, az olması ise doyumsuzluk verir<sup>91</sup>. Yapılan araştırmalar ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığını ve mavi yakalı işçiler kadar beyaz yakalı işçileri de etkilediği görülmüştür. Çalışanların ücretlerinden hoşnut olma konusunda

<sup>88</sup> Davis, a.g.e, s. 100.

<sup>89</sup> Davis, a.g.e., s.101

<sup>90</sup> Başaran, a.g. e., s.204.

<sup>91</sup> Mustafa "Tosun; "Örgütsel Etkinlik", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981, s.139

aldıkları ücret ölçüt olarak değil de ücretlerinin aynı işi yapan başka kişilerininki ile kıyaslanması ölçüt olarak alındığında anlamlı sonuçlar çıkmaktadır<sup>92</sup>.

İşgörenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını isterler. Ücret iş talebi, birey beceri seviyesi, toplum ücret standartları temel alındığında adil olarak gözükyorsa, tatminle sonuçlanması olasıdır. Ücreti tatmine bağlayan anahtar, birisine ödenen mutlak miktar değil, daha ziyade hakkaniyet anlayışıdır<sup>93</sup>. Örgütçe, iş görenin emeğin karşılığında sağlanan ödeme ( para, ekonomik yararlar, sosyal haklar, olanaklar vb.), işten doyumun sağlanmasında işin niteliği kadar önemli etkindir. Ödeme, yalnız emeğin, edimin karşılığı olarak değil, işteki başarının da karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten doyumunu azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltmaktadır<sup>94</sup>.

### 2.2.8. Örgüt Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğünün davranışsal değişkenler üzerinde etkisi vardır. Genel olarak bu etki olumludan çok olumsuzdur. Burada sözü edilen büyüklük, uyumlaşmış bir grupta bir arada çalışan kişilerin faaliyet biriminin büyüklüğüdür. Büyük hacim, iş gören doyumunu azaltır; bu da devamsızlığı artırma eğilimindedir. İşe devamsızlık ise, uyumlaştırma işini karmaşıklaştırır, çünkü birçok işler birbirlerine bağımlıdır. Uyumlaşmanın azalması engellenmeyi artırır ve belki de verimliliği azaltır. Uyumlaşma azlığı ve düşük verim de yeni iş baskıları kural ve sorunlarına yol açarak sistemin insanlar üzerindeki kötü etkilerinin yenilenmesine neden olur. Sonuç, örgüt büyüklüğüne bağlı birbiri ile ilişkili baskı yapıcı değişkenler sendromudur. Büyük hacim, işe devamsızlık, işgücü devri ve düşük iş doyumunu kesin olarak bağıntılıdır.

### 2.2.9. Yükselme Olanakları

Terfi, kişisel gelişme, daha çok sorumluluk ve yüksek sosyal statü fırsatı sağlar. Terfi kararlarının dürüst ve adil yapıldığı düşüncesine sahip bireyler muhtemelen tatmin olmaktadır.<sup>95</sup> Ücret gibi yükselme olanağı da, iş görenin doyumunda önemli bir

<sup>92</sup> Baysal, a.g.e., s.34.

<sup>93</sup> Stephan P. Robbins, "Organizational Behavior", 3.ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1986, s.106.

<sup>94</sup> Başaran, a.g. e, s.203.

<sup>95</sup> Robbins, a.g.e, s.106.

değişkendir. Yükselme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile yükselme isteğinin iş görence duyulması, bu değişkenin doyum sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir.

Yükselmenin anlamı iş görenden iş görene değişmektedir. Yükselme bir iş gören için, psikolojik gelişme anlamına gelirken, başkaları için daha çok para kazanma, daha yüksek konum elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelebilir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bunlarda yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır<sup>96</sup>

### 2.2.10. Denetim Biçimi

Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilerini göstermektedir. Sıkı bir denetim biçiminin, kişilerin aşırı ölçüde kontrol edilmesinin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-iş gören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür<sup>97</sup>. Ayrıca denetimci ile iş gören arasında olumlu bir ilişki var ve iş görenlerin karar almaya katkıları oluyor ise bu tür bir denetim biçiminde çalışan kimselerin işten duydukları tatmin de yüksek olacaktır<sup>98</sup>.

### 2.2.11 Yönetime Katılma

Kişinin bağlı olduğu işletme hakkında bilgilendirilmeyişi ve işletmeyle ilgili konularda kararlara katılımının engellenmesi tatminsizliği doğuracaktır. Çalışanın yönetimde söz sahibi olması; kendisini hem psikolojik yönden doyuracak hem de kişisel mutsuzluk ve huzursuzluk duygularını yok edecektir. Hemen hemen her iş görende yaratılışından gelen bir kontrol etme duygusu vardır. Bu duygu yönetime katılan iş görende somut biçimde izlenebilir. İşlerin nasıl yürütüleceği konusunda birlikte karar almak kadar o işlerin nasıl gerçekleştiği üzerinde kontrol yetkisiyle de donatılan iş gören bu işleri yüklenmekten saygınlık ve doyum sağlayacaktır<sup>99</sup>.

Yönetime katılmada birlikte karar ve uygulama otoriteyi yumuşatır ve sıkı bir denetim gereğini ortadan kaldırır, iş gören aldığı göreve karşı daha sorumlu ve ilgili

<sup>96</sup> Başaran, a.g.e, s.203.

<sup>97</sup> Erdoğan, a.g.e., s.376.

<sup>98</sup> Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AOF yayınları No:424, Eskişehir 1988, s.264

<sup>99</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, 2. b. Uludağ Üniversitesi, Bursa 1984, s.156.

davranır. Yönetici, tepeden buyruk veren kişi değil, artık birlikte çalışılan kişidir. Üstelik katılma halinde, karşılıklı duygu ve düşünce alış verişine yer verilmesi nedeniyle düşünce ayrılıkları büyük ölçüde azalır. Ayrıca, yönetime katılma iş görenlerin yöneticilerle birlikte belirli toplantılarda karşı karşıya gelmesi ve belirli kararlar almak üzere tartışması demektir. Bu tür toplantılarda etkin kararlar çıkmasa bile, iş görenler özgürce düşünce ve önerilerini açıklamakla psikolojik bir boşalma ve doyuma ulaşırlar<sup>100</sup>.

Kararların üst yönetim tarafından alındığı işletmelerde, profesyonel yöneticinin sınırlı ölçüde kararın alınmasına katıldığı aile işletmelerinde, karara katılma derecesi azalmakta, bu sonuç da kişinin işine karşı tutumunu olumsuz yönde etkilemekte ve iş tatminini azaltmaktadır<sup>101</sup>.

Yönetime katılma, astın kendi benliğinin doyumu için önemli olanaklar sağlayarak onu örgütle kaynaştırır ve örgütsel amaçlara doğru uyarır. Kişinin ruhunda, sorunları bulmak ve onlara başarılı çözümler sağlamak konusunda bir eğilim vardır. Bu eğilimin giderilmesi kişide küçümsenmeyecek bir doyum sağlayacaktır. Ayrıca, her insanda kendi geleceği konusunda karar verme arzusu da vardır, yönetime katılma bu arzunun doyumu konusunda da önemli bir araçtır. Öte yandan, yönetime katılan astlarda örgütsel sorunların çözümüne önemli katkılarda bulunmak nedeniyle, üst ve iş arkadaşlarından gelen övgülerde onlarda doyum sağlar.

Bununla birlikte iş görenler açısından bir doyumsuzluk söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanır. Fakat bir işletmede yönetime katılma uygulanırsa doyumsuzlukların sorumlusu olarak yöneticiler gösterilemeyecek, onlara gerekli gereksiz gösterilen tepkiler azalacak, yönetici iş gören çekilmesi son bulacaktır. Daha huzurlu bir ortamda çalışan iş gören daha mutlu yaşayacak ve yarınlarına güven ile bakacaktır<sup>102</sup>.

Yönetime katılma iş görenin benlik duygusunu doyurur, onu örgütle kaynaştırır ve kişiyi sorunlara çözüm bulma yönünde uyarır. Kendi katkısının varlığı ile çözüm bulunması ise iş görene büyük mutluluk verir. İş görenin önerdiği çözüm yolu, yönetici

<sup>100</sup> Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No:424, Eskişehir 1988, s.292

<sup>101</sup> İlhan Erdoğan, a.g. e, s.42.

<sup>102</sup> Sabuncuoğlu, **Çalışma Psikolojisi**, s.50.

ve iş arkadaşları tarafından benimsendiği ölçüde iş gören doyuma daha kolaylıkla ulaşır. Bu yönde gösterilen çaba, işletmede sorunlar arasında ezilen, giderek benliğini kaybeden ve psikolojik bunalıma giren iş görenler için önerilebilecek en etkin yoldur.

### **2.2.12. İş Tasarımı**

İş tasarımı; iş rotasyonu ve iş genişletmeyi içermektedir.

#### **2.2.12.1. İş Rotasyonu**

İş Rotasyonu, tek yönlü iş yükünü ve monotonluğu azaltmak, bir işyeri için çok sayıda tecrübeli işçi bulundurmaya amacıyla işyerlerinin ve iş görevlerinin planlı bir biçimde değiştirilmesini ifade eder. Bu tür düzenleme, iş monotonluğunu ve tatminsizliği ortadan kaldırmak; personelin, işin tümünü görerek kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir<sup>103</sup>.

#### **2.2.12.2. İş Genişletme**

En basit şekliyle belirli bir işin, işçinin, daha çok ve daha çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. Yatay zenginleştirme olarak ta adlandırılan iş genişletme programı, hem işin bitirilme süresinin uzamasına ve hem de teknolojik yapı ve yerleşme seviyesinde önemli değişikliklere yol açar.

Çalışan, kendi işiyle yapı benzerliği olan diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ve monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır<sup>104</sup>.

Robbins, iş tatmini değişkenlerini örgütsel, grup ve birey seviyesinde incelemiş olup, değişkenlerin ilişkisi aşağıda gösterilmiştir<sup>105</sup>.

<sup>103</sup> Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay., İst.1992, s.143.

<sup>104</sup> Dinçer, **Örgüt Geliştirme**, s.143.

<sup>105</sup> Robbins, a.g. e, s.497.



### **A.Örgütsel seviyede özellikler**

- a. Örgütsel yapı
- b. İş dizaynı (kompozisyon)
- c. Fiziki çevre
- d. İş alanı tasarımı
- e. Stres
- f. Performans değerlendirme sistemi
- g. Ödüllendirme
- h. Örgütsel kültür

### **B.Grup seviyesinde özellikler**

- a. Rol çatışması
- b. Statü uygunluğu
- c. Grup bağlılığı
- d. İletişim kesinliği
- e. Çatışma

### **C.Birey seviyesinde özellikler**

- a. Evlilik durumu
- b. Algılama

Örgütsel seviyede, tatminin örgüt yapısının işçinin otonomi veya kesinlik tercihleriyle eşleştiği, iş özellikleri modeli üzerinde işin uyarlandığı, fiziksel çevrenin destekleyici, iş alanının elverişli ve iş stresinin az olduğu, performans değerlendirme

sisteminin adil olarak algılandığı ve bireylerin değerleriyle örgütün değerlerinin karşılaştırılmasında yüksek olduğu zaman, pozitif olarak etkilendiği öngörülmüştür.

Grup seviyesinde çok sayıda grup değişkeninin tatminle ilişkisi olduğu, yüksek statüde uygunluğunun olduğu, grup üyelerinin destekleyici ve birbirine bağlı ve iletişim alanında daha az karışıklığın olduğu, üstlerin uygun liderlik tarzından faydalandığı ve karmaşanın az olduğu yerde iş tatmininin artacağı öngörülmüştür<sup>106</sup> Birey seviyesinde evli işçiler, işleri ile daha çok tatmin olma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir.

### 2.3. İŞ TATMİNİYLE İLİŞKİLİ FAKTÖRLER

İnsanları çalışmaya sevk eden önemli bir etmen, gösterdikleri çabalar sonucunda elde edecekleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştirildiği ölçüde tatmin olacaklardır. Genellikle, ortaya konmuş olan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile daha yakından ilişkilidir. Bu yüzden, bir işyerinde yaşama gücü duygusu, başka işyerinde elde edilecek umutlar ile devam ettirilemez. Yani kişi mutlaka yaşadığı ortamda sevmediği bir iş dahi olsa çalışmaya devam ediyor ya da arzulu bulunuyorsa, bu işyerinde kendisini tatmin eden bir şey bulabiliyor demektir<sup>107</sup>.

İş tatmini, iş görenin işini değerlendirmesinin bir sonucudur. İş görenin işini değerlendirmesine konu olan etmenler, örgütçe kendinin doyurulan ekonomik, psikolojik ve sosyal gereksinmeleridir. İşten doymuş iş görenin örgütçe doyurulmasını umut ettiği gereksinmelerinin doyurulması ile ortaya çıkan bir haz duygusu ya da olumlu duygulardır<sup>108</sup>.

İş tatmini, iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş tatmini denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk akla gelir.

---

<sup>106</sup> Robbins, a.g.e, s.494.

<sup>107</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., İstanbul 1991, s.387

<sup>108</sup> Başaran, a.g.e, s.202.

Bu açıklamalar ışığında iş tatminiyle ilişkili etmenler kısaca aşağıda incelenmiştir<sup>109</sup>:

a- Tatmin iş güvenliği ile ilgilidir: İşgören, sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir işyerinde çalışmaktan endişe duymayacak, bu da onu mutlu kılacaktır.

b- Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir: Bir işgören, becerilerini, deneyimini ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı tatmin elde edebilir. Bunun yanı sıra, işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği niteliklerle kendisinin sahip olduğu özellikler arasında tam bir uyumun sağlanması gerekir.

c-Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir: İş çok iyi bir biçimde tasarlanır ve somut sonuçlar sağlarsa, iş gören hoşnutluk duyar.

d- Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir: İş çok iyi bir biçimde tasarlanır ve somut sonuçlar sağlarsa, işgören hoşnutluk duyar.

e-Tatmin, işin akışını ve hızını denetleyecek, iş görenin yeteneği ile ilgilidir: İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerini kullanarak rol ve söz hakkına sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

f-Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir: Çalışan kişinin amiriyle uyum içinde olması, işinden aldığı doyum ve verimliliğini doğrudan etkiler. Amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan ayrı bir etmendir. Üstün astına gösterdiği güven, olayları açıklamaya hazır olması ve astların sözlerini dikkate alması işgörenin işine karşı tutumunun olumlu olmasında etkilidir.

g-Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir: Sendika, işgörenlerin genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmazsa bile, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına

---

<sup>109</sup> Bingöl, a.g.e, s.201-202.

katkıda bulunur. Öte yandan toplu iş sözleşmesinin işverence tam uygulanması da bu duyguyu etkiler.

h-Tatmin işin niteliği ile ilgilidir: Yapılan işin niteliği, zorluk derecesi ve kişisel durum değişkenleri stres ile işteki başarıyı etkilemektedir. Sinirlilik, endişe, karar verme ve dikkatini toplamada yetersizlik, işten tatminsizlik gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir<sup>110</sup>. İşgörenin, çalıştığı işin niteliğini beğenmesi, işten doyumun başta gelen etkeni olmaktadır. İşgörenin işini beğenmesi de iş gören yeteneklerini kullanmaya elverişli olmasına, yenilikleri öğrenip gelişmeye olanaklı olmasına ve işin sorun çözmeye dayanmasına bağlıdır.

İşin içeriğinin ilginç ve zevkli olması, çalışanın iş tatminin yüksek olmasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bu faktörün üç önemli unsuru çeşitlilik, bağımsızlık, beceri ve yeteneklerini kullanılabilmesidir. Yapılan işin tekdüze olması uyarılma etkisini minimuma indirir. Çok fazla çeşitli olan işler çok fazla uyarılma etkisi yaptığından psikolojik yüklenmeye neden olur ve tükenmeye yol açarlar. Ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş tatmini yaratmaktadır. Aynı zamanda bir işin bütünüyle tamamlamaya yönelik, en azından yaptıkları çabaların bütüne katkısını kolayca görebilecekleri türden iş yaptıklarında bireyler başarıma duygusunu tadarak işlerinden hoşnut olmaktadır. İşin tümüne egemen olma, iş yöntemleri ve iş hızını kontrol etme olanağı iş tatmini yaratmaktadır. Kısaca işin içeriği ne derecede çalışanın öz anlatımını sağlayıcı nitelikte olursa, iş görenin işine karşı tutumu o derece olumlu olacaktır.

İşgörenler, beceri ve kabiliyetlerini kullanma fırsatı veren, serbestlik tanınan ve ne kadar iyi yaptığını gösteren işleri tercih etme eğilimindedirler. Bu özellikler işi zihinsel olarak yaratıcılığa teşvik eder. Orta kararda yaratıcılığa teşvik edici iş verilmesi durumunda, çoğu iş gören işinden memnun olacak ve tatmin hissedecektir.

Yaratıcılığı geliştirmek, örgüt problemleriyle uğraşmak ve entelektüel varlıklarını geliştirmek için, birçok firma "örümcek ağı" olarak adlandırılan bir tür kendi kendine örgütlenen Network kullanmaktadır. Tipik olarak, bir örümcek ağı belli bir probleme çözmek için insanları süratle bir araya getirir ve problem çözüldüğünde

<sup>110</sup> Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş, "İş Stresi", *Verimlilik Dergisi*, MPM, Yayını, Ankara, 1992, 1, s.161.

dağılır. Bu sayede takım olarak çalışma, grup bilinci, iş tatmini, başarılı olmaları için anahtar rolü teşkil eder.<sup>111</sup>

i-Tatmin, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir: Bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubuna alt olmasından dolayı duyduğu talinin de iş tatmini içinde düşünülür. Burada sözü edilen grup, bireyin iş arkadaşlarına olan sevgi ve bağlılığı açısından tanımlanan tatmin duygusu veren gruptur. Çalışma grubu ile çalışanın ilişkileri iyi olduğunda iş tatmini de yüksek olmaktadır. Küçük gruplarda çalışanlar ve etkileşim fırsatı çok olanların iş tatminleri yüksek olmaktadır<sup>112</sup>.

j-Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir: İşgörenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri tatmin duymasında rol oynar.

k-Tatmin, övülmeye ilgilidir: Her işgören yaptığı işin niteliğinden dolayı övülmek ister. Buna karşılık, hemen her işgören de olumsuz eleştirilerden hoşlanmamaktadır. Bu yüzden, işinden dolayı övülmek, işgörenin işten doyumunu yükseltmektedir. Diğer yandan, övgü, işin değerlendirilmesiyle birlikte yapıldığında, işgörene işin niteliğinden dönüş sağlayarak, gelecek kez işin daha iyi yapılmasına yol açmaktadır.

l-Tatmin, Destekleyici Meslektaşlar İle İlgilidir: İnsanlar sadece para veya elle tutulur başarılar yerine iş dışındaki şeylerden çok şey öğrenirler. Çoğu işgören için, iş aynı zamanda sosyal etkileşim ihtiyacını doldurur. Bu yüzden, şaşırtıcı olmayarak, arkadaşça ve destekleyici meslektaşlara sahip olma iş tatminini artırmaya neden olur.

m-Tatmin İşin Açıklığı ve Standart Hale Getirilmesi İle İlgilidir: İşin görünüş olarak açık olması, kişiden ne beklendiğinin iş gören tarafından bilinmesi de işe karşı tutumu olumlu yönde etkilemektedir. İş ortamının yeterliliği, düzeni, iş görenin işe karşı tutumunu olumlu yönde etkileyen bir başka faktördür. Kişinin neyi nasıl yapacağını bilmesi, onun işe karşı tutumunu olumlu yönde etkilemekte ve iş tatminini artırmaktadır. İşin standart hale getirilmesi başlangıçta iş tatminini artırmaktadır. Ancak, işi standartlaştırmada aşırıyı kaçmak bazen iş tatminini azaltmaktadır. İşin gereken

<sup>111</sup> James B.Quinn, Plilip Anderson ve Sydney Finkelstein, "Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best", **Harvard Business: Review**, March-April 1996, s.78.

<sup>112</sup> Baysal, a.g. e, s.34.

ölçüde standart hale getirilmediği durumlarda iş gören neyi nasıl yapacağını kestirmekte güçlük çekmektedir, bu durumun düzeltilmesi kişide iş tatminini artırmaktadır. İş, kişinin yaratıcılık yönünü yok edecek hale getirilirse bu durumda bazı iş görenlerin iş tatmini azalmaktadır.

## 2.4.İŞ TATMİNİNİN YARARLARI VE ÖLÇÜMÜ

Günümüz iş dünyasında insan faktörü giderek önem arz etmektedir. Çalışanın beklentilerini bilmek, onu nelerin tatmin ettiğini ortaya koymak yönetimin asli görevlerindedir diyebiliriz. Bu başlık altında tatmini ölçmenin yararlarından bahsedilecektir.

### 2.4.1. İş Tatminini İncelemenin Yararları

İş tatminini incelemenin yönetim açısından çeşitli yararları vardır. Her şeyden önce, yönetim işletmedeki genel doyum düzeylerine ilişkin bir fikir sahibi olup iş doyumunu incelemeleri iş gören hizmetleri gibi belirli konulara ya da alet bölümü ya da kırk yaşın üstündeki tüm iş görenler gibi belirli iş gören gruplarına ilişkin olabilir. Başka bir deyişle, bir tarama çalışması; iş görenlerin işleri hakkına ne hissettikleri, bu duyguların işlerin hangi yönlerini ilgilendirdiği ve kimlerin duygularının söz konusu olduğu konularına açıklık kazandırır. Bu nedenle, tarama çalışmaları iş gören sorunlarına bakışta önemli bir teşhis aracı niteliğini taşır.

İş tatmini taramasının başka bir yararı da oluşturduğu değerli iletişimidir. Tarama planlandıkça, yürütüldükçe ve sonuçlar tartışıldıkça, her yönde iletişim gerçekleşir, iş görenler, yalnızca yönetimin kafasındaki sorunları yanıtlamak yerine kendi kafalarındaki konuları üst düzeylere aktarmaya teşvik edilince, yukarı doğru iletişim çok verimli olur<sup>113</sup>.

Beklenmeyen yararlardan biri de tutumların gelişmesidir. Kimileri için tarama bir güvenlik supabı, duygusal bir boşalma ya da bir iç dökme aracıdır. Kimileri için de, yönetimin iş görenlerle ilgilendiğinin somut bir kanıtı ve yönetime karşı daha iyi duygular beslemenin nedenidir. İş tatmini taramaları belirli eğitim gereksinmelerini saptamak için yararlı bir yöntemdir. Genellikle, iş görenlere, gözetimcinin işi dağıtma,

---

<sup>113</sup> Davis, a.g.e, s.103.

yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak, değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitime gereksinimleri olduğunu ortaya koyar.

Taramalar sendikalara da yararlı olabilir, bir sendika görevlisinin açıkladığı gibi yönetimle sendika, iş görenlerin istekleri konusunda sık sık tartışılır, ancak aslında bu isteklerini bilmezler. İş doyumunu taraması bu konuda aydınlatıcı olur. Genellikle, sendikalar taramalara pek karşı çıkmazlar; sonuçlardan yararlanacaklarını bildikleri zaman taramaları özellikle desteklerler.

#### 2.4.2. İş Tatmininin Ölçümü

İş tatmininin ölçümü için değişik analiz yöntemleri geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu yöntemler arasında çok tanınanlardan birisi iş tatmin envanteri adıyla anılanıdır. Bu yöntemde işin kişi açısından değişik görünümüleri verilmekte ve bu görünümlere göre kişinin tatmin yığılması (çok tatmin edici, tatmin edici, normal v.b.) saptanmak istenmektedir. Bu ölçek tekniği Likert'in iş tatmin faktörlerine göre şekillendirilmesi olarak görülebilir<sup>114</sup>

Robbins'a göre, en yaygın olarak kullanılan iş tatmin ölçümü iki yaklaşımdan ibaret olan, basit genel orantı ve bir dizi işten oluşan toplam puan yaklaşımıdır<sup>115</sup>. Basit genel orantı "işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?" gibi tek bir soru sormaktan başka bir şey değildir. Cevap verenler daha sonra çok tatmin olmuştan çok tatminsiz kadar cevapları bir ve beş arasındaki sayılan yuvarlak içine alarak eşleştirirler.

Diğer yaklaşım ise daha karışık olan iş gözenekleri toplamıdır. İşteki anahtar elemanları teşhis eder ve işçinin her biri hakkında hissettiklerini sorar. Dahil edilebilir tipik faktörler işin doğası, iş üzerindeki kontrol, fiziksel çevrenin kalitesi, denetim desteği ve iş ödüllendirmesidir. Bir başka iş tatmin ölçeği iş tanımlama çizelgesidir. Bu ölçek işin sosyal görünümü, ekonomik katkıları gibi yönlerinin kişiye göre sıralanması esasına dayanır. İş ne ölçüde tekdüzedir, iyidir, tatmin edicidir, eğiticidir, ücreti yeterlidir gibi faktörler saptanır ve kişinin işini bu faktörlere göre değerlemesi istenir. Elde edilen faktörlerin dağılımına göre kişinin iş tatmin derecesi ve iş tatmini sağlayan değişkenlerin önemi analiz edilir.

<sup>114</sup> Erdoğan, a.g.e, s.397.

<sup>115</sup> Robbins, a.g.e, s.104.

## 2.5. RUH SAĞLIĞI VE İŞ TATMİNİ

Çalışanların verimliliğinde, işlerinde tatmin olma duygularında onların akılları kadar duygusal yapılarının da önemli olduğu bu başlık altında vurgulanacaktır.

### 2.5.1. İşten Sağlanan Tatmin İle Ruh Sağlığı Arasındaki İlişki

İş, insanın yaşamının en önemli etkinliklerinden birisidir. Bireyin tatminsizliğinin veya hayatta doyum sağlamasının kaynağını, kişiliğinin temelini, güdülenmesinin ana nesnesini hep iş oluşturur. İnsan yaşamında bu kadar merkezi bir rol oynayan iş, bazen de ruh hastalıklarına neden olabilir. Yapılan çalışmalar bireyin işten sağladığı tatminle ruh sağlığı arasında çok yakın bir ilişki olduğunu göstermiştir.<sup>116</sup> Kornhauser<sup>117</sup> tatminsizlikle ruh sağlığının bozulması arasında artı yönde bağıntı bulmuştur. Kornhauser'e göre uyumsuzlukta olduğu gibi doyumsuzluk da, ılımlı kaygıdan en yoğun kaygıya varıncaya dek iş görenden iş görene değişik derecelerde kaygı yaratabilir. Kaygının yoğun ve sürekli olması durumunda iş görenin ruh sağlığı da bozulmaktadır.

Çalışma hayatında tatmin olan kişi, ruh sağlığı açısından da daha olumlu bir yapıya sahip olmaktadır. Eğer iş görenlerin yaptığı iş onun kişisel ve sosyal gereksinmelerini karşılıyorsa kişi yaptığı işten doyum sağlayacaktır. İş görenlerin hala daha "Homo Economicus (en az çabayla en fazla faydayı hedefleyen insan)" olarak düşünme eğiliminde olanlar artık ekonomik çıkarların insanın bütün gereksinmelerini karşılayamadığını bilmektedirler. Çünkü insan geniş ölçüde bir kültürün üyesi, kendine ait sosyal alışkanlıkları olan bir ailenin ve sosyal çevresin ürünüdür. En basit deyimle iş görenleri en verimli bir biçimde çalıştırabilmek için, akıl kadar onun duyguların da göz önüne almak gerekir. Aksi halde, örgüt içindeki düzensizlikler artar. Bu ise iş görenlerin ruh sağlığına etki edebilir.<sup>118</sup> Ne tür çalışma koşullarının ruh sağlığını etkilediği aşağıda incelenmeye çalışılmıştır<sup>119</sup>.

**2.5.1.1. İşin Niteliği:** Yapılan araştırmalar sonucunda, yarı vasıflı olan üretim hattında monoton ve tekrar eden işleri yapan iş görenlerde ruh sağlığının çok zayıf

<sup>116</sup> Özkalp, a.g.e, s.261

<sup>117</sup> Başaran, a.g.e, s.207.

<sup>118</sup> Özkalp, a.g.e, s.261

<sup>119</sup> Özkalp, a.g.e, s.261-264.



olduğu saptanmıştır. Daha ileri düzeydeki araştırmalar bunun için sürati ve yoğunluğu nedeniyle ortaya çıkan yorgunluğa bağlı olmadığını ancak, bu kişilerin yeteneklerini göstermek olanakları bulunmadığı için ruh sağlıklarının zayıf olarak saptandığı belirtilmiştir. Bu konuda düşük vasıflı işlerin kişinin kendine olan güven ve saygınlığını azalttığı, kendine işe yaramaz olarak görmesine neden olduğu ve aşağılık duygularını arttırdığı ileri sürülmüştür. Buna karşın, yüksek vasıflı iş görenin yetenek, bilgi ve tecrübesini kullanma olanağı gerektiren işlerin bireyin kendine güvenini ve saygınlığını arttırdığı gözlenmiştir.

İşgörenler bilgi ve becerilerini kullanma ve kendilerini kanıtlama fırsatı veren işleri tercih etme eğilimindedirler. Çok az çeşitliliğe sahip işler sıkıntı yaratır. Fakat fazla çeşitlilik ise asabiyet ve başarısızlık hissi yaratır. Her ikisinin ortası durumunda, çoğu iş gören işinden memnuniyet ve tatmin hissedecektir<sup>120</sup>.

**2.5.1.2. Statü:** İşgörenler arasında ruh sağlığını etkileyen bir diğer önemli etmen de işlerindeki statüleridir. Kornhauser ve Gurin yaptıkları araştırmalarda yüksek düzeyde statü sahibi olan profesyonel kimselerde yeterlilik ve kendine güven, duygularının yüksek olduğunu bu nedenle bunların ruh sağlığı ile ilgili sorunlarının daha az bulunduğunu saptamışlardır. Bu kimselerin işten tatmin duygularının fazla olmasının bir nedeni sahip oldukları yüksek statü, bunun verdiği sorumluluk, olumlu sosyal ilişkiler olarak açıklanabilir. Öte yandan, bu kimseler arasında işle ilgili sorunların fazla olduğu saptanmış, buna karşın daha düşük statüde çalışanlar arasında ise sorumluluk duygularının az olması nedeniyle bu tip işle ilgili şikâyetlerin az olduğu ortaya çıkmıştır. İş statüsünün düşük oluşu, kişinin kendine olan itibarını düşürdüğü için bunun sonucunda bu tür kimseler arasında ruh sağlığı ile ilgili sorunların daha fazla olacağı ileri sürülmüştür.

Görüldüğü gibi insanların sahip oldukları iş statülerinin farklı biçimleri onların ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan birçok araştırmada yönetici, doktor, ustabaşılar arasında yüksek oranda kalp hastalıkları, kolesterol, mide ve on iki parmak bağırsağı ülseri saptanmıştır. Bu tür hastalıklar daha çok psikosomatik olarak ortaya çıkmakta ve kişinin yaptığı işle yüksek oranda ilişkili bulunmaktadır.

---

<sup>120</sup> Robbins, a.g.e, s.106

**2.5.1.3 Rekabet:** Organizasyonda verimliliğin artması için yönetim rekabeti desteklemelidir. Rekabet işin ağırlığını hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki getirecek, çalışmayı kamçılacak dolayısıyla verimliliği sağlayacak bir araçtır. Bireyin rekabete yönelmesinin temel nedeni saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bir görüntüsüdür. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.<sup>121</sup>

**2.5.1.4 Grupla Çalışma:** Bireyin içinde bulunduğu grubun da onun ruh sağlığı üzerinde etkileri vardır, işten duyulan tatmin özellikle destekleyici gruplarda bireyin grup tarafından benimsenmesiyle doğru orantılıdır. Diğer bir deyişle grup tarafından benimsenen onun normlarına uyan kimseler çalışma ortamı olarak uyumlu bir atmosfer içinde bulunacaklarından bunların ruh sağlığı açısından belirgin sorunları olmaz. Ancak, içinde bulunduğu gruba ters düşen, onun koyduğu normlar sistemine uymayan kişiler grup tarafından itileceklerinden ve grubun baskısı altında olacaklarından bu durum bireylerde endişe, kuruntu ve sinirlilik halinin ortaya çıkmasına neden olur.

**2.5.1.5 Denetim Biçimi:** İşgörenlerin başında bulunan denetimcilerin onlara karşı olan tutum ve davranışları da olumlu bir ruh sağlığının gelişmesine katkıda bulunan etmenlerden birisidir. Eğer denetimci ile iş görenler arasında olumlu bir ilişki var ise ve iş görenlerin karar almaya katkıları oluyor ise bu tür bir denetim biçiminde çalışan kimselerin işten duydukları tatmin yüksek olacaktır. Eğer denetimciler aşırı otoriter, iş görenleri yüksek bir verim için baskı altında tutan, onları zorlayan bir biçimde hareket ediyorlar ise bu da ruh sağlığını olumsuz olarak etkileyebilecektir.

**2.5.1.6 Rol Çatışması:** Örgüt içindeki grup ve kişilere belirli rol sistemleriyle bağlı olan iş görenler bu farklı grup ve kişilerin farklı beklenti ve taleplerini yerine getirmeye çalışırlar. En basit bir biçimde yöneticilerin, usta başlardan, ustabaşlarının işçilerden olan beklenti ve talepleri değişik olabilir. Hatta çoğu zaman yöneticiler ve ustabaşlar yönetimlerinde çalışan aynı kişilerden farklı beklenti ve taleplerde bulunabilirler. İşte örgütte belirli bir role sahip olan kişi ve farklı beklentiler sonucunda bir rol çatışmasına girebilir. Rol sahibi birey, yaşadığı çatışmanın rolünü yeterince başarmasın engellemesinden ötürü, bir yabancılaşma ve işe yaramazlık hissine kapılarak

<sup>121</sup> “Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor”

[http://www.motivasyoncu.com/article\\_view.php?aid=1613](http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1613), (02.20. 2007)

moralini düşürebilir, işten duyduğu tatmin önemli ölçüde azalabilir<sup>122</sup>. Bu şekil bir rol çatışması içinde bulunan iş görenlerin çalıştığı örgüte karşı itimsizlik, bunalım ve tatminsizlik duyguları içinde oldukları saptanmıştır.

**2.5.1.7 Değişme:** Çalışma yer ve biçimleri açısından işgörenleri etkileyerek onlarda belirli stresler yaratan önemli bir stres kaynağı da değişmelerdir. İnsanlar alıştıkları çalışma biçimlerinde, alıştıkları iş arkadaşları ve denetleyicilerinde meydana gelen değişmelere karşı koyarlar. Bu ve benzeri değişmeler iş gören açısından bir stres faktörüdür. Kişiyi tedirgin eder, şüpheye düşürür, tembelliğe ve tatminsizliğe sürükler.

### **2.5.2 Tatminsizlik Sonucu Ortaya Çıkan Davranış Bozuklukları**

Ulaşılmak istenilen amaçlara engel ve müdahaleler psikolojik tatminsizliğin kaynağıdır, psikolojik tatminsizliğin doğurduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır<sup>123</sup>.

a- Saldırgan Davranışlar: Birey önünü tıkayan engelleri normal yollardan değil zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak görür. İşgörenlerde psikolojik tatminsizlik nedeniyle en çok rastlanan saldırganlık olayları; Yönetimin tutumundan devamlı olarak şikâyet edilmesi, alet ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık gibi hallerdir.

Örgüt tarafından farkına varılmadan teşvik edilen saldırganlık ve şiddet üzerine Kelly'nin yapmış olduğu araştırma ilgi çekicidir<sup>124</sup>. 1992 yılı içerisinde, 1004 Amerikalı, işte öldürülmüştür. Bu rakam trafik kazalarından sonra ölüme sebep olan ikinci nedendir. Amerikan işçi ve işvereni için giderek artan bir önem kazanan bu saldırgan tutumlar önemli bir örgüt problemi haline geldiğini göstermektedir. Kelly, "Sosyal öğrenme teorisi ilkesine" göre, saldırgan davranışlara göz yumulmasının gelecekteki saldırganlığı cesaretlendirdiğini ifade etmektedir

b-Geriye Dönük Davranışlar: Psikolojik tatminsizlik geriye yönelmiş davranışlara da yol açar. Yaşamın kolayca üstesinden gelinemeyecek olaylar karşısında

<sup>122</sup> Tanıl Kılınç; "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa çıkma Yöntemleri", İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt, 17, S.2, Kasım 1988, s.109.

<sup>123</sup> E.Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s.153-155.

<sup>124</sup> Anne M.O'leary-Kelly, Rick W.Friffin ve David J.Glev; "Organization-Motivated Aggression: A Reserarch Framework", *The Academy of Management Review*. Vol:21, No: 1, January 1996, s.255.

mücadele edemeyen kimselerin bu durumları düzeltecek son çareleri, ya canlarına kıyma veya dünyadan elini eteğini çekmesidir. Bazı işlerin iş görenlere zoraki yaptırılmak istendiği zaman kadınların ağlaması, erkeklerin surat asıp somurtmaları geriye dönüş hallerinin yüzdeki ifadelerine örnek olarak ele alınabilir.

c-Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşma bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış devamlı bir şekilde tekrar edilir. Eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen yeni yöntemler karşısında panik ve şok gibi psikolojik hallere kapılan kimseler, kullanmakta buldukları yöntemleri en iyi yöntemler kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve hareketlerini ısrarla devam ettirirler.

d-Oluruna Bırakma: Tatminsizliğe uğrayan kimselerde, rastlanan başka bir belirti de işi oluruna bırakma halidir. Cesareti kırılan ve ümitsizlik içine düşen kimseler, mücadelecilik olmak yerine kendilerini hayatın akışına kaptırmışlardır.

## **2.6. ERGONOMİ VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Bu başlık altında iş yaşamında önemli bir yere sahip makinelerin insanla uyumunun işten duyulan tatmine etkisinin incelenmesi uygun görülmüştür.

### **2.6.1. Ergonominin Tanımı ve Önemi**

İnsan-makine özelliklerini ve bu özelliklerin birbiriyle uyumunu inceleyen bilim dalı veya disiplini olarak tanımlanan ergonomi, dilimize iş bilim olarak çevrilmiştir. Kısaca işin insana uyumunu sağlayan bir bilim dalı olarak da tanımlanabilir. Daha başka bir anlatımla, insana maksimum kolaylık çalışma güvenlik ve etkinlikle kullanabileceği araç ve makinenin seçimi ve elverişli çalışma koşullarının sağlanmasına ergonomi denir<sup>125</sup>.

Ergonominin amacı; makineli bir üretim sisteminde çalışan insanın sağlığını koruyarak, güvenliğini sağlamak; yapılan işin nicelik ve niteliğini artırmaktır. Kısaca, daha az fiziki çaba harcanarak verimliliğin artırılması sağlık koşullarının iyileştirilmesi, iş kazalarının azaltılması ve personelin eğitilmesidir. Bu amaçla işlerin yeniden yapılandırılması (örneğin, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme), yarı otonom

<sup>125</sup> Sabuncuoğlu, Örgütlerde Davranış, s.223

çalışma gruplarının oluşturulması ya da iş ortamının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar yapılır.

### 2.6.2. İş Düzenleme ile İlişkisi

İş düzenleme kavramı genellikle olduğundan geniş anlamda ve zaman zaman ergonomi, insan mühendisliği gibi bilim dallarıyla eş anlamlı olarak algılanır. İş Düzenleme kavramı genellikle insana uygun kavramı ile birlikte kullanılır. İnsana uygun iş düzenlemenin amacı çalışana sosyal iş koşullarını sağlamak, sağlığını korumak ve refahını sağlamaktır. İş düzenleme iki ana amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi işletmede daha az masrafla üretim miktarını artırmak ve kaliteyi yükseltmektir<sup>126</sup>. İnsana uygun iş düzenleme sadece hastalık, sakatlık ve kaza sayılarını ve bunlardan oluşan sosyal giderleri azaltmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal barışa da katkıda bulunur. Sağlık ve refahı sağlanmış işçi performansa hazır ve özendirilmiş demektir.<sup>127</sup>

### 2.6.3. İnsana Uygun İş Düzenleme İlkeleri

Rohmert ve Kirchner'e göre insana uygun olarak düzenlenmiş bir işin birbirini hiyerarşik olarak izleyen şu dört ilkeye uyması gerekir<sup>128</sup>.

**2.6.3.1. Yapılabilirlik:** Bir iş insanın biyolojik yapısı göz önüne alınarak ve hayatını tehlikeye sokacak bir tehlike ihtiva etmeyecek şekilde düzenlenmişse yapılabilir iş olarak kabul edilebilir. İş insanın vücut ölçülerine, kas gücüne uygun, iş nesnelere ve bilgileri insanın kavrama yeteneğine uygun, yani görülebilir, duyulabilir, hissedilebilir, koklanabilir olmalıdır.

**2.6.3.2 Dayanılabilirlik:** Bir iş belirli bir durum için iş bilimi değerlerine göre tespit edilmiş olan sürekli performans sınırına uyarsa o iş dayanabilir bir iştir. Sürekli performans sınırı, sağlıklı bir insanın kendisine ek bir dinlenme zamanı verilmeksizin sürdürülebileceği maksimum performansı şeklinde tanımlanabilir.

<sup>126</sup> Mustafa Kurt, "İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi", İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri, Ankara 1990, s.99

<sup>127</sup> Mustafa Yaşar Tınar ve Bahattin Taylan; "Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler", Çukurova Üniversitesi, Milli Produktivite Merkezi, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Adana 1989, s.357.

<sup>128</sup> Kurt, a. g. e. s.96-97.

**2.6.3.3 Beklenebilirlik:** Bir iş belirlenmiş olan toplumsal, teknik ve organizasyona ilişkin çevre şartları altında çalışanların çoğunun ortak anlayışlarına göre katlanabilir bir iş ise, beklenebilirlik şartı yerine getirilmiştir. Beklenebilirlik, dayanabilirlik sınırları içindeki koşulların gruplar tarafından kabulü demektir<sup>129</sup>

**2.6.3.4 Hoşnutluk:** Hoşnutluk psikolojik bir sorun olarak ele alınır. İşten hoşnutluk, kişinin kişisel özelliklerine, alışma düzeyine ve bunların iş hayatın etkilerine bağlıdır, işten hoşnutluk tümüyle bireyseldir. İnsana uygun iş düzenlemede, iş sistemi sadece performans açısından değil, insancıl açıdan da el alındığı için ergonomi bilimi yükselme ve zorlanma kavramları arasında ayrım yapar. Bu nedenle yerine getirilen görev ve iş nesnesinden kaynaklanan yüklenme kadar insanın özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan zorlanma etkileri de göz önüne alınmaktadır.

#### **2.6.4. Ergonomik İş Düzenleme Yöntemleri**

İşletmelerde her işin yapıldığı bir fiziksel ortam vardır. Bu ortamın işgören beklentilerine ve özellikle sağlık koşullarına uygun biçimde düzenlenmesi iş görenleri daha verimli istekli çalışmaya yönlendirecektir<sup>130</sup>. Çalışma ortamı sadece makinelerin bulunduğu bir ortam değil, makineleri çalıştıran, onaran, sürekli olarak bakım ve kontrollerini yapan insanın da bulunduğu bir ortamdır. Bu nedenle; çalışma ortamındaki, toz, duman, zehirli gaz ve buharlar çalışan insanın sağlığına zarar verdiği gibi uzun dönemde organik yeteneklerini kaybetmesine neden olmaktadır<sup>131</sup>.

Bazı işletme yöneticileri tarafından bir lüks ya da gereksiz, gider kaynağı gözüyle bakılan çalışma koşullarını iyileştirici önlemler günümüzde son derece gerekli ve önemli çabalar olarak değerlendirilmektedir. Bu konuda yapılan her harcamanın aslında verimliliği ve iş tatminini artıran bir yatırım olduğu kabul edilmektedir. Aşağıda sıralanan fiziksel ölçeklere uygun düzenlemeler iş verimini artırır, fiziksel yorgunluğu azaltır ve özellikle kazalarının azalmasına yardımcı olur:

a-Aydınlatma. İşin yapıldığı yerin yeterli ölçüde aydınlatılması gerekir. Yeterli aydınlatılmış bir işyerinde üretim nicelik ve nitelik olarak artar, iş kazaları azalır.

<sup>129</sup> Tınar, a.g e. s.360.

<sup>130</sup> Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Davranış**, s.225.

<sup>131</sup> Gürbüz Yılmaz, "İş Kazalarının Nedenleri", Mühendis ve Makine, Cilt:31, Sayı:366, 1990s.39.

b-Isıtma: İşin işgörene uyumunu gerçekleştirmek için işyerinin belirli derecede ısıtılması gerekir. Bir bakıma işyerinde yeterince ısınamayan iş görenin işletmeye ısınması beklenmemelidir. İşyerine ve işin yapısına bağlı olarak değişen sıcaklık derecesi normal ölçülerde olmazsa yorgunluk, bezginlik, iş kazası, iş hastalıkları ve erimlilik üzerine olumsuz etki yaratmaktadır.

c-Hava koşulları: Oksijenin az, buna karşılık zehirli maddelerin çok olduğu bir hava bileşimi insanın dolaşım, solunum, sindirim ve sinir sistemi üzerinde olumsuz etki yaratır. Bu nedenle çalışma yerinin havası sık sık değiştirilmeli, aspiratör kullanılarak kirli hava emilerek yeni ve temiz hava pompalanmalıdır.

d-Nem: Nem havada bulunan buhar miktarıdır. Bu miktarın artması çalışma verimini ve insan sağlığını olumsuz etkiler. Nem oranını ayarlamak için klima cihazlarından yararlanılabilir.

e-Renk: İşyerinde çalışmayı etkileyen önemli faktörlerden biri de renktir. Yapılan araştırmalar renk farklılığının çalışma verimi, pazarlama, çalışma isteği ve moral üzerinde etki yarattığı saptanmıştır. Bir işyerinde renk seçimi yapılırken bir yandan rengin yansıması oranı saptanmalı, öte yandan psikolojik etkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca renk seçiminde iş görenlerin görüş ve tercihlerinin alınması önerilebilir.

f-Gürültü ve Titreşim: Gürültünün yüksek olduğu yerlerde çalışanların saldırgan oldukları ve çocuklarının da okuma yazmada geç kaldıkları yapılan araştırmalarda saptanmıştır. Ayrıca iş görenlerin uykusuzluk, baş ağrısı, dolaşım bozukluğu, sinirsel gerilim gibi rahatsızlıklara kapıldıkları görülmektedir. Gürültü ve titreşimin yan etkilerin gidermek, hiç değilse azaltmak için işyerlerinde alınabilecek önlemler; ses izalasyonu, gürültüyü kaynağında azaltmak, yankının önlenmesi, kulak koruyucu araçlar kullanmak, makinelerin periyodik bakımını yapmak çalışma süresini azaltmak ve periyodik doktor kontrolleri yapmak şeklinde sıralanabilir.

Çalışma ortamı sadece makinelerin bulunduğu bir ortam değil, makineleri çalıştıran, onaran, sürekli olarak bakım ve kontrollerini yapan insanın da bulunduğu bir ortamdır. Bu nedenle; çalışma ortamındaki, toz, duman, zehirli gaz ve buharlar çalışan

insanın sağlığına zarar verdiği gibi uzun dönemde organik yeteneklerini kaybetmesine de neden olmaktadır.

## 2.7. İŞ TATMINİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Endüstriyel ilişkiler alanında yapılan bir çalışmada işçilerin sendika üyesi olmalarıyla iş tatmini orasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre; sendika üyesi olmayan personelin tatmin düzeyi daha yüksektir. Winstead, Perlega, Montgomery ve Pilkington tarafından 722 üniversite personeli üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise, çoklu regrasyon analiziyle iş görenlerin yetenekleri, iş tatmini ve işteki arkadaŐlıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. İŞyerindeki arkadaŐlıkların personelin iş tatminini pozitif yönde artırdığı gözlenmiştir. İŞ görenler arkadaşlarıyla daha uzun ve özgür zaman harcamak istemektedirler ve karşılıklı dayanıŐma içinde olmayı arzulamaktadırlar. İyi iş arkadaşlarının deđiŐmesi, iş tatminini olumsuz etkilemektedir<sup>132</sup>.

Örgüt İklimi, kararlara katılma ve iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada; örgüt iklimi bakımından kararlara katılmanın iş tatminini daha fazla yükselttiği saptanmıştır<sup>133</sup>. Bu örgüt ikliminde kararlara katılmanın daha yüksek olması; yöneticilerin liderliği ve iŐgörenlerle arasındaki yakınlaŐmada engellerin bulunmamasındandır. İŞgörenlerin kendilerini daha yeterli hissetmeleri, etkili olmalarında engellerin bulunmayıŐı, kararlara katılma boyutunda iş tatminini artırmaktadır

Örgütün stresi, kazancı artırıcı etkinliklerle önlenebilir. Profesyonellik, sosyal sorumlulukları artırarak, performansı etkiler. Örgütün üstünlükleri özerkliği, otorite ve kontrol, profesyonelliği azaltmaktadır. Bunun sonucunda iş tatmini azalır. Bu sonuçlar Kanada'daki medya çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada elde edilmiştir. AŞırı profesyonellik, küçük örgütlerde iş tatminini artırmaktadır. Medya alıŐanları, iş güvenliği ve gelir gibi yardımcı faktörler ile özerklik, otorite ve kontrol mekanizması

<sup>132</sup> B.A. Winstead, U.S. Perlega, M.S. Montgomery ve C.Pilkington; "The Quality of Friendship at Work and Job Satisfactien", **Journal of Social and Personal Relationships**, Vol:12, Iss:2, 1995, s.1.99–215.

<sup>133</sup> D.L.Daylor, A.Tashakkari; "Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy", **Journal of experimental Education**, Vol:63, Iss:3, 1995, s.217–230



gibi temel etmenlerin birleşmesiyle iş tatmin düzeyleri yükselmektedir<sup>134</sup>. Yine basın sektöründe yapılan bir araştırmada iş tatmininde örgütsel büyüklüğün etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada küçük gazetelerin baş editörlerinin büyük gazete editörlerinden daha az tatmin oldukları sanılmaktadır. Çünkü onların işleri daha prestijlidir, ücretleri daha yüksektir ve daha fazla özerklik uzmanlaşmalarını artırmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi sonunda gelirlerinin iş tatminiyle ilişkisinin olmadığı fakat daha fazla özerk olmalarının iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır<sup>135</sup>.

Yeni teknolojinin iş tatminine ve psikomatik belirtilere etkilerinin incelendiği bir çalışmada dikkatler kişisel farklılıklar ve işçilerin katılımı, işin içeriği gibi iş durumu ile ilgili faktörlere odaklanmıştır. Yeni teknolojilerin psikometrik belirtileri artırdığı ve iş tatminini değiştirdiği saptanmıştır<sup>136</sup>. Yine endüstriyel ilişkiler alanında dernek üyesi olanlarla, olmayanların iş tatmin düzeyleri arasındaki farkın araştırıldığı bir başka çalışmada da; dernek üyesi olmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bu negatif ilişkinin dernek kültürünün bir ürünü olduğunu bazı araştırmacılar öne sürmektedirler<sup>137</sup>.

1994 yılında Michigan Akademi Kütüphanesinde çalışan iş görenlere Dennis East ve Coleen Former tarafından hazırlanan iş tatmini anketi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda iş görenlerin işin mizacı, meslektaşları, kazançları ve denetim ile tatmin oldukları saptanmıştır. Personeli, ödüller, özendirme fırsatları gibi faktörler tatmin edememektedir. Ayrıca iş tatminini personelin deneyimi, eğitimi, pozisyon unvanı, tam zamanlı ya da yarım zamanlı çalışıyor olması, müşteri ile doğrudan ilişkide bulunması gibi değişkenler anlamlı bir şekilde değiştirmektedir<sup>138</sup>.

İşıklandırma gibi fiziki faktörlerle iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, biri parabdik ışıklandırılan, diğeri tavandan aşmalı olarak ışıklandırılan iki

<sup>134</sup> G.Ppland; "Job Satisfaction Among Newswriters-TIji Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attributes", **Jurnalism Mass Communication Quarterly**, Vol:72, Iss:3, 1995, s.682-697.

<sup>135</sup> D.P.Demers; "Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at United States Dailies", **Journalism Quarterly**, Vol:71, Iss:4, 1995, s.914-925

<sup>136</sup> C.Korunka, A.Weiss, K.H.Hveme, B.Koretta; "The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic -omplaints", **Applied Psychology-on International teview Psychologie Applique Internationale**, Vol:44, tss:2, 1995, s. 123-1,42

<sup>137</sup> H.M.Hovecamp, "Unionization and Top Satisfaction Among gProfessional Library Employees in Academic Research Institutions", **College and Research Libraries**, Vol:56, Css:4, 1995, s.341-350

<sup>138</sup> J. Voelek; "Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries", **College and Research Libraries**, Vol:56, ISS:2, 1995, s.157-170

ofisteki çalışanların ışıklandırmaya tepkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iyi aydınlanmanın, ışının nemin ve havalandırmanın iş tatminini artırdığı anlaşılmıştır<sup>139</sup>. Yapılan araştırmalar sonucunda; çalışma saatlerinin azaltılması ya da daha iyi programlanması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.<sup>140</sup>

Gresham ve arkadaşları<sup>141</sup>, Moss ve EffUters<sup>142</sup>, Drews ve Fisher<sup>143</sup> ile Landevveerd ve arkadaşları<sup>144</sup> tarafından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda liderlik tarzları ile iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmış, uyumlaştırılabilir özelliğine sahip liderlik tarzıyla, katılımcı liderlik tarzının iş tatminini yükselttiği saptanmıştır. Pierce ve diğ.<sup>145</sup> Lancero ve arkadaşları<sup>146</sup>, ile Beltzhooer<sup>147</sup> tarafından yapılan araştırmalar sonucunda da; iş görenin kişisel sorumluluğu ile yetki düzeyinin artırılması ve kendi kendini kontrol mekanizmasının kullanılması sonucunda iş tatmin düzeyinin yükseldiği saptanmıştır.

---

<sup>139</sup> A.Hedge, VJ.R.Sims ve F.D. Becker; "Effects of Lensed Indirect and Parabolic Lighting on The Satisfaction, visual, health and Productivity of office Workers", Ergonomics, Vol:38, Iss:2, 1995, s.260-280

<sup>140</sup> Wintle M.Janet, Patrin Lynne, Crutchfield E.Joyce, Allgeier J.Patricia, Gaston F.Johansson, "Job Satisfaction and The 12 Hour Shift", Nursing Management, Vol:26, Iss:2, 1995, s.54., Dunkin W.Jeri, Juhl Nyla, Stratton Terry, "Why Rural Practice", Nursing Management, Vol:27, Iss:12 1996, s. 26-28., Marion Wheaton, "Crisis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU", Nursing Management, Vol:27, Iss:11, 1996, s. 328

<sup>141</sup> Gresham J.Anna Şelf, Brown N.Hazel, "Supervision: How Satisfied are middle Nurse Managers", Nursing Management, Vol:28, Iss:1, 1997, s.41-43

<sup>142</sup> Moss Rita, Routers J.Connie, "Staff Nurse Job Satisfaction and Management style", Nursing Management, Vol:28 Iss.1, s. 33-34

<sup>143</sup> Drews Tara T., Fisher L.Mary, "Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions", Nursing Management, Vol:27, Iss:3, 1996, s.58

<sup>144</sup> Landeweerd A.Jan, Bouanans Nicole P.G. ; "Transformational Leadership and Satisfaction", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:67, Iss:3, 1994, s.207-217.

<sup>145</sup> Pierce L.Linda, Hazel Colletta M., Mion Lorraine, "The Unit Nurse Executive", Nursing Management, Vol:27, Iss:2, 1996, s.48

<sup>146</sup> Lancero A.Wyckoff, Gerber R.Marie, "Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models", Nursing Management, Vol:26, Iss.11, 1995, s.45-48.

<sup>147</sup> Beltzhooer Morionne, "Self Scheduling: An Innovative Approach", Nursing Management, Vol:25, Iss:4, 1994, s.81-82

## 2.8 TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişki işletmelerde çalışan işgörenler için temel öge ve uğraş olan “iş” in kendisi ile son derece ilgilidir.

İş; insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, bireye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik yarar sağlayan, bireyin uyanık kaldığı sürenin büyük bir kısmını dolduran bir uğraş olarak tanımlanabilir. Yarınları ulaşmak ve başarılı olmak zorunda olan örgütlerin sürekli değişen ortamda ayakta kalabilmeleri; var olan yapı ve stratejilerini hızla değişen koşullara uydurabildikleri, yanlışlarını düzelterip eksikliklerini giderebildikleri ölçüde mümkün olmaktadır. Böylesi bir süreç örgütleri yarınları taşımak zorunda olan yöneticiler açısından, özellikle son zamanlarda her zamankinden çok daha fazla sorumluluk anlamına gelmektedir. Değişimlere uyum sağlayamamak, başka bir deyişle geri kalmak ve daha ileri düzeyde yok olmak demektir.

Ayrıca, iş yapma ya da çalışma gereksinmesi, bireyin diğer gereksinmelerini gidermek için başvuracağı bir araç niteliğindedir. İş birey için bu denli önem taşıdığına göre onu seçmede, uygulamada ve sonuç almada da kişisel mantık ve duygu yapısını dilediğince kullanmada özgür olması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Yani, birey yapmaktan hoşnut olacağı ve kendini öngördüğü açılardan tatmin edebileceğine inandığı bir işi üstlenmede mutlu olacaktır.<sup>148</sup>

İş tatmini, işe karşı kişisel tutum olup, çalışanların iş ve iş yaşamındaki beklentilerine ulaştıkları zaman duydukları olumlu duygusal bir durumdur. İşinde doyumсузлук yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumсузлук belirtileri görülebilir.<sup>149</sup>

Tükenmişliğin, iş tatmini, stres, yaşam doyum ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarında görebilmekteyiz. Stres faktörlerinin yoğun

<sup>148</sup> Vilda Yıldırım, Örgütsel Yaşamda Tükenmişlik Duygusu Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Duygularını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1995, s.41

<sup>149</sup> Celalettin Serinkan, a.g. e.s.,250

olduğu iş doyumunu sağlanamayan ortamlarında çalışan bireylerin, yaşam doyumunu ve tükenmişlik düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. İş doyumunu, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir. Burada önemli olan insanların yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş doyumunu ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir.<sup>150</sup>

Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişki, tükenmişlik performans ilişkisinde olduğu gibi kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamıştır. Bireyin işinden memnun olmayışı büyük olasılıkla tatminsizliği doğurur. Tatminsiz bir kişi işini sevmezken; tükenmişlik hisseden bir kişi işini çok seviyor fakat yetmediğini düşünüyor olabilir. İş tatmininde işin olumsuz özellikleri ön plandayken tükenmişlikte bunlara ilave olarak kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri de vardır. Yani A bankasında çalışan bir kişi; maaşından, iş ortamından, bağlı olduğu kurumun ona gösterdiği ilgiden memnunken aşırı iş yükü ve altından kalkamayacağı kadar sorumluluk yüklenmesi kişiyi tükenmişliğe itebilir. Bunların olmadığı yerde iş tatminsizliği oluşur. Özetle; birey işinde istediği doyuma ulaşamıyorsa tatminsiz, hem işinde doyuma ulaşamıyor hem de kendisinin yetersiz olduğunu düşünüyorsa kendisini tükenmiş hisseder.

İş hayatının yoğun temposu içinde koştururan insanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinden aldıkları memnuniyetle görevlerini daha iyi yapabilmeleri, hem örgütler için hem de çalışanlar için son derece önemlidir. Aynı zamanda motivasyonu yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir. Günümüz yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır. Çalışma yaşamında bireyler değişik zamanlarda hem tatmin, hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilirler. Bununla beraber çalışanlar için aslolan, motivasyon ve dolayısıyla tatmin duydukları zamanın, tükenmişlik hissettikleri zamana göre daha fazla yaşanmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerek işgörenlerin gerekse de yöneticilerin tatminlerini arttıracak ve tükenmişliklerini azaltacak uygulamalara yer vermeye çalışılmalıdır.<sup>151</sup>

<sup>150</sup> Avşaroğlu v.d., a.g.e., s.117

<sup>151</sup> Celalettin Serinkan ve Esin Barutçu, a.g.e., s.251

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; bankalarda görev alan personelin kendilerini ne zaman ve hangi sıklıkta tükenmiş olarak hissettiklerini belirlemek, bu durumun onların işten aldıkları doyum ve mesleklerine bakışı nasıl etkilediğini ortaya koymak ve konuya ilişkin sorunları saptamak amaçlanmıştır.

#### 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 3.2.1 Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini İş Bankası İstanbul Merkez Şubesi çalışanları oluşturmaktadır. 15 Mayıs 2007 tarihi itibarıyla banka bünyesinde çalışan 420 personel bulunmaktadır. Anket uygulaması 15 Mayıs – 22 Mayıs 2007 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 100 kişiye ulaştırılan anketlerden geri dönen anket sayısı 73 olup, anketlerin geri dönüş oranı % 73'tür. Geri dönen anketlerin tamamı (73 anket), araştırmanın analizlerine dahil edilmiştir.

##### 3.2.2 Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırmada, "Minnesota İş Doyumu" ve "Tükenmişlik" ölçekleri kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan tarafından yapılmış olan "Minnesota İş tatmini Ölçeği" toplam 20 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi cevaplanmaktadır.

Minnesota İş Doyumu Ölçeği; *içsel*, *dışsal* ve *genel doyum düzeyi* olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel doyum puanı (1.2.3.4.7.8.9.10.11.15.16.20) içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12'ye bölünmesiyle elde edilmekte. Dışsal doyum puanı ise (5.6.12.13.14.17.18.19) dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesiyle elde edilmektedir. Genel doyum, içsel doyum ve dışsal doyum puanları banka çalışanlarının iş doyumunun derecesi ile doğru orantılıdır.

Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Canan ergin Tarafından yapılmış olan “ Maslach Tükenmişlik Ölçeği” ise toplam 22 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli likert tipi metrik ifadelerden oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeği; *duygusal tükenme*, *kişisel başarı ve duyarsızlaşma* olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir alt ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir. Sonuç olarak her bir birey için, üç ayrı puan elde edilir. Duygusal tükenme boyutu 9 maddeden oluşmaktadır.(1.2.3.6.8.13.14.16.20) Duygusal tükenme ölçeğindeki yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini gösterir. 5 Maddelik duyarsızlaşma (5.10.11.15.22) ölçeğinde de yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini gösterir. Kişisel başarı 8 maddeden oluşmaktadır (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) katılımcıların bu maddelerden aldıkları düşük puanlar yüksek tükenmişlik düzeyinin belirtisidir.<sup>152</sup>

### **3.2.3 Veri Toplama Aracı ve Analiz**

Çalışmada kullanılan anketler; İş Bankası İstanbul Merkez Şubesi çalışanlarının basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş 100 işgörene uygulanmıştır. Anketler, araştırmacı tarafından banka çalışanları ile yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır.

Verilerin analizi, SPSS 13.5 paket programı (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Çalışmada; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

## **3.3. VERİLER VE BULGULAR**

### **3.3.1 Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler**

Örnekleme cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, unvan gibi demografik hiçbir özelliğe bakılmaksızın, banka çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

### **3.3.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri**

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin (Tükenmişlik ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği) boyutlarının güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık (Cronbach Alpha) katsayılarının

---

<sup>152</sup> Celalettin Serinkan, a.g.e.

hesaplanmasıyla yapılmıştır. Tükenmişlik boyutunun iç tutarlılık katsayıları duygusal tükenme boyutu, 0,84; duyarsızlaşma boyutu, 0,75; kişisel başarı boyutu 0,68 şeklindedir. Kişisel başarı boyutunun güvenilirliği diğer boyutlara nazaran daha düşük olmakla birlikte, sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir.<sup>153</sup> Kişisel başarı boyutunun diğer boyutlara nazaran daha düşük bir güvenilirliğe sahip olması, tükenmeyle açıklanabileceği gibi, soruların katılımcılar tarafından yeterince anlaşılmamış olmasıyla da açıklanabilir.

İş Tatmini boyutunun iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha); içsel doyum boyutu 0,89; dışsal doyum boyutu 0,86; genel doyum boyutu ise 0,93 şeklindedir. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin “ dışsal doyum ” boyutunun güvenilirlik değeri, diğer boyutlara nazaran daha düşük olmakla birlikte sosyal bilimler için kabul edilir düzeydedir.

**Tablo 3. 1. Araştırma Boyutlarının Güvenilirlik Puanları**

	<b>Boyut</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Tükenmişlik Ölçeği</b>	Duygusal tükenme	,841
	Duyarsızlaşma	,756
	Kişisel başarı	,681
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	İçsel doyum	,894
	Dışsal doyum	,863
	Genel doyum	,933

### 3.3.3 Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Tükenmişlik ölçeğinin 3 alt boyutundan alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.2’de sunulmuştur.

<sup>153</sup> Şener Btüyökztürk, Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 4.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.

**Tablo 3. 2. Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

	N	Art. Ort.	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	73	2,5601	,70332
Duyarsızlaşma	73	2,0388	,71391
Kişisel Başarı	73	3,5685	,58223

Katılımcıların tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.

### **3.3.4 Minnesota İş Tatmini Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi**

Minnesota ölçeğinin 3 alt boyutundan alınan puanların ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.3'de sunulmuştur.

**Tablo 3. 3. İş Tatmini Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular**

	N	Art. Ort.	Std. Sapma
İçsel Doyum	73	3,4600	,75271
Dışsal Doyum	73	3,1764	,81805
Genel Doyum	73	3,3466	,74523

Katılımcıların iş tatmini ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin içsel ve genel doyum düzeylerinin yüksek, dışsal doyum düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.

## **3.4 BULGULARA İLİŞKİN YORUMLAR**

### **3.4.1. Tükenmişlik Frekans Dağılım Tabloları ve Yorumları**

Çalışanların tükenmişliği yaşıyıp yaşamadıklarını anlamak için çeşitli sorular sorulup, tükenmişliğin hangi boyutta olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Çalışanların tükenmişliklerine ilişkin bulgular şunlardır:



**1. Katılımcıların İşlerinden Soğuduklarına İlişkin Frekans Dağılımı:** Katılımcıların işlerinden soğuduklarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3,4’de gösterildiği şekildedir.

**Tablo 3. 4.** Katılımcıların İşlerinden Soğuduklarına İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	14	19,2
Çok nadir	15	20,5
Bazen	32	43,8
Çoğu zaman	12	16,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 19,2 ’si bu soruya hiçbir zaman % 20,5 ’i çok nadir % 43,8 ’i bazen ve %16,4 ’ü çoğu zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından çoğu zaman cevabının % 16,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**2. Katılımcıların İş Dönüşü Kendilerini Ruhun Tükenmiş Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı:** Katılımcıların iş dönüşü kendilerini ruhen tükenmiş hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3,5’de gösterilmiştir.

**Tablo 3,5.** Katılımcıların İş Dönüşü Kendilerini Ruhun Tükenmiş Hissetmelerine İlişkin Frekans Dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	9	12,3
Çok nadir	17	23,3
Bazen	29	39,7
Çoğu zaman	16	21,9
Her zaman	2	2,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 12,3 ’ü bu soruya hiçbir zaman, % 23,3 ’ü çok nadir, % 39,7 ’si bazen, %21,9 ’u çoğu zaman ve %2,7’si her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru

olması açısından her zaman cevabının % 2,7 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**3. Katılımcıların sabah kalktıklarında bir gün daha işlerini kaldıramayacaklarını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların sabah kalktıklarında bir gün daha işlerini kaldıramayacaklarını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.6 'da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 6.** Katılımcıların sabah kalktıklarında bir gün daha işlerini kaldıramayacaklarını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	23	31,5
Çok nadir	20	27,4
Bazen	22	30,1
Çoğu zaman	7	9,6
Her zaman	1	1,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 31,5'i bu soruya hiçbir zaman, % 27,4 'ü çok nadir, % 30,1'i bazen, %9,6 'sı çoğu zaman ve %1,4'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının % 1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**4. Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların ne hissettiklerini anlamalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların ne hissettiklerini anlamalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3. 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 7.** Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların ne hissettiklerini anlamalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	1,4
Çok nadir	8	11,0
Bazen	14	19,2
Çoğu zaman	41	56,2
Her zaman	9	12,3
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 1,4'ü bu soruya hiçbir zaman, % 11 'i çok nadir, % 19,2'si bazen, %56,2 'si çoğu zaman ve %12,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının % 1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**5. Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlara sanki İnsan değillermiş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlara sanki İnsan değillermiş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 8.** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlara sanki İnsan değillermiş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	44	60,3
Çok nadir	22	30,1
Bazen	2	2,7
Çoğu zaman	3	4,1
Her zaman	2	2,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 60,3'ü bu soruya hiçbir zaman, % 30,1 'i çok nadir, % 2,7'si bazen, %4,1 'i çoğu zaman ve %2,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının % 2,7 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**6. Katılımcıların bütün gün problemlili insanlarla uğraşmalarının yıpratıcı olduğuna ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların bütün gün problemlili insanlarla uğraşmalarının yıpratıcı olduğuna ilişkin frekans dağılımı tablo 3.9'da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 9.** Katılımcıların bütün gün problemlili insanlarla uğraşmalarının yıpratıcı olduğuna ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	4	5,5
Çok nadir	25	34,2
Bazen	31	42,5
Çoğu zaman	6	8,2
Her zaman	7	9,6
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 5,5'i bu soruya hiçbir zaman, % 34,2 'si çok nadir, % 42,5'i bazen, %8,2 'si çoğu zaman ve %9,6'sı her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının % 9,6 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**7. Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.102da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 10.** Katılımcıların işleri gereği karşılaştıkları insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	3	4,1
Çok nadir	4	5,5
Bazen	12	16,4
Çoğu zaman	37	50,7
Her zaman	17	23,3
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 4,1'i bu soruya hiçbir zaman, % 5,5 'i çok nadir, % 16,4'ü bazen, %50,7 'si çoğu zaman ve %23,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %4,1 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **8. Katılımcıların Yaptıkları işten yıldıgını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı:**

Katılımcıların Yaptıkları işten yıldıgını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.11'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 11.** Katılımcıların Yaptıkları işten yıldıgını hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	22	30,1
Çok nadir	14	19,2
Bazen	26	35,6
Çoğu zaman	10	13,7
Her zaman	1	1,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 30,1'i bu soruya hiçbir zaman, % 19,2 'si çok nadir, % 35,6'sı bazen, %13,7 'si çoğu zaman ve %1,4'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **9. Katılımcıların Yaptıkları iş sayesinde insanların yaşamına Katkıda**

**bulduklarına inanmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların Yaptıkları iş sayesinde insanların yaşamına Katkıda bulduklarına inanmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.12'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 12.** Katılımcıların Yaptıkları iş sayesinde insanların yaşamına Katkıda bulduklarına inanmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	8	11,0
Çok nadir	13	17,8
Bazen	21	28,8
Çoğu zaman	16	21,9
Her zaman	15	20,5
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 11'i bu soruya hiçbir zaman, % 17,8'i çok nadir, % 28,8'i bazen, %21,9 'u çoğu zaman ve %20,5'i her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %11 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **10. Katılımcıların işlerinde çalışmaya başladıklarından Beri İnsanlara karşı**

**sertleştiklerini düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işlerinde çalışmaya başladıklarından Beri İnsanlara karşı sertleştiklerini düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.13'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 13.** Katılımcıların işlerinde çalışmaya başladıklarından Beri İnsanlara karşı sertleştiklerini düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	23	31,5
Çok nadir	17	23,3
Bazen	25	34,2
Çoğu zaman	6	8,2
Her zaman	2	2,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 31,5'i bu soruya hiçbir zaman, % 23,3'ü çok nadir, % 34,2'si bazen, %8,2 'si çoğu zaman ve %2,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %2,7 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**11. Katılımcıların işin kendilerini giderek katılaştırmasından korkmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işin kendilerini giderek katılaştırmasından korkmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.14'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. 14.** Katılımcıların işin kendilerini giderek katılaştırmasından korkmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	23	31,5
Çok nadir	20	27,4
Bazen	16	21,9
Çoğu zaman	11	15,1
Her zaman	3	4,1
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 31,5'i bu soruya hiçbir zaman, % 27,4'ü çok nadir, % 21,9'u bazen, %15,1 'i çoğu zaman ve %4,1'li her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ifade eden bir soru olması

açısından her zaman cevabının %4,1 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **11. Katılımcıların kendilerini Çok şeyler yapabilecek güçte hissetmelerine**

**ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların kendilerini Çok şeyler yapabilecek güçte hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.15’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.15.** Katılımcıların kendilerini Çok şeyler Yapabilecek güçte hissetmelerine ilişkin Frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	6	8,2
Çok nadir	3	4,1
Bazen	18	24,7
Çoğu zaman	30	41,1
Her zaman	16	21,9
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 8,2’si bu soruya hiçbir zaman, % 4,1’i çok nadir, % 24,7’si bazen, %41,1 ’i çoğu zaman ve %21,9’u her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %8,2 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **12. Katılımcıların İşlerinin kendilerini kısıtladığını düşünmesine ilişkin frekans**

**dağılımı:** Katılımcıların İşlerinin kendilerini kısıtladığını düşünmesine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.16’da gösterilmiştir.



**Tablo 3. 16.** Katılımcıların İşlerinin kendilerini Kısıtladığını düşünmesine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	8	11,0
Çok nadir	18	24,7
Bazen	27	37,0
Çoğu zaman	13	17,8
Her zaman	7	9,6
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 11'i bu soruya hiçbir zaman, % 24,7'si çok nadir, % 37'si bazen, %17,8 'i çoğu zaman ve %9,6'sı her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %9,6 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**14. Katılımcıların İşlerinde çok fazla çalıştığını düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşlerinde çok fazla çalıştığını düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.17'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 17.** Katılımcıların İşlerinde çok fazla çalıştığını düşünmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	5	6,8
Çok nadir	15	20,5
Bazen	28	38,4
Çoğu zaman	15	20,5
Her zaman	10	13,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 6,8'i bu soruya hiçbir zaman, % 20,5'i çok nadir, % 38,4'ü bazen, %20,5 'i çoğu zaman ve %13,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru

olması açısından her zaman cevabının %13,7 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**15. Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanların ne olduğunu**

**umursamamalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşleri gereği

karşılaştıkları insanların ne olduğunu umursamamalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.18’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 18.** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanların ne olduğunu umursamamalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	34	46,6
Çok nadir	22	30,1
Bazen	14	19,2
Çoğu zaman	1	1,4
Her zaman	2	2,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 46,6’sı bu soruya hiçbir zaman, %30,1’i çok nadir, %19,2 ’si bazen, %1,4’ü çoğu zaman ve %2,7’si her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %2,7 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**16. Katılımcıların doğrudan doğruya insanlarla çalışmalarının onlarda çok fazla**

**stres yaratıyor olmasına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların doğrudan doğruya

insanlarla çalışmalarının onlarda çok fazla stres yaratıyor olmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 19.** Katılımcıların doğrudan doğruya insanlarla çalışmalarının onlarda çok fazla stres yaratıyor olmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	18	24,7
Çok nadir	24	32,9
Bazen	15	20,5
Çoğu zaman	15	20,5
Her zaman	1	1,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 24,7'si bu soruya hiçbir zaman, %32,9'u çok nadir, %20,5 'i bazen, %20,5'i çoğu zaman ve %1,4'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**17. Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlarla aralarında Rahat bir hava yaratmasına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlarla aralarında Rahat bir hava yaratmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.20'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 20.** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanlarla aralarında Rahat bir hava yaratmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	1,4
Çok nadir	6	8,2
Bazen	18	24,7
Çoğu zaman	28	38,4
Her zaman	20	27,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 1,4'ü bu soruya hiçbir zaman, %8,2'si çok nadir, %24,7'si bazen, %38,4'ü çoğu zaman ve %27,4'ü her zaman cevabını

vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**18. Katılımcıların İnsanlarla yakın bir çalışmadan Sonra kendilerini canlanmış hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İnsanlarla yakın bir çalışmadan Sonra kendilerini canlanmış hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.21’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 21.** Katılımcıların İnsanlarla yakın bir çalışmadan Sonra kendilerini canlanmış hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	1,4
Çok nadir	6	8,2
Bazen	32	43,8
Çoğu zaman	17	23,3
Her zaman	17	23,3
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 1,4’ü bu soruya hiçbir zaman, %8,2’si çok nadir, %43,8’i bazen, %23,3’ü çoğu zaman ve %23,3’ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**19. Katılımcıların işlerinde birçok kayda değer başarı elde ettiklerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işlerinde birçok kayda değer başarı elde ettiklerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.22’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 22.** Katılımcıların işlerinde birçok kayda Değer başarı elde ettiklerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	1,4
Çok nadir	16	21,9
Bazen	29	39,7
Çoğu zaman	16	21,9
Her zaman	11	15,1
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 1,4'ü bu soruya hiçbir zaman, %21,9'u çok nadir, %39,7'si bazen, %21,9'u çoğu zaman ve %15,1'i her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**20. Katılımcıların kendilerini Yolun sonuna gelmiş hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların kendilerini Yolun sonuna gelmiş hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.23'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 23.** Katılımcıların kendilerini Yolun sonuna gelmiş hissetmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	40	54,8
Çok nadir	13	17,8
Bazen	15	20,5
Çoğu zaman	4	5,5
Her zaman	1	1,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 54,8'i bu soruya hiçbir zaman, %17,8'i çok nadir, %20,5'i bazen, %5,5'i çoğu zaman ve %1,4'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %1,4 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**21. Katılımcıların İşlerindeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşımlarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşlerindeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşımlarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.24’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 24.** Katılımcıların İşlerindeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşımlarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	4	5,5
Çok nadir	9	12,3
Bazen	20	27,4
Çoğu zaman	28	38,4
Her zaman	12	16,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 5,5’i bu soruya hiçbir zaman, %12,3’ü çok nadir, %27,4’ü bazen, %38,4’ü çoğu zaman ve %16,4’ü her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin kişisel başarı boyutunu ifade eden bir soru olması açısından hiçbir zaman cevabının %5,5 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

**22. Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanların bazı problemlerini Sanki kendileri sebep olmuş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanların bazı problemlerini Sanki kendileri sebep olmuş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.25’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 25.** Katılımcıların İşleri gereği karşılaştıkları insanların bazı problemlerini sanki kendileri sebep olmuş gibi davranmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Hiçbir zaman	19	26,0
Çok nadir	21	28,8
Bazen	22	30,1
Çoğu zaman	7	9,6
Her zaman	4	5,5
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların % 26'sı bu soruya hiçbir zaman, %28,8'i çok nadir, %30,1'i bazen, %9,6'sı çoğu zaman ve %5,5'i her zaman cevabını vermişlerdir. Bu soru tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ifade eden bir soru olması açısından her zaman cevabının %5,5 olması tükenmişlik düzeyinin düşük olduğunu gösterir.

#### **3.4.2 İş Tatmini Frekans Dağılım Tabloları**

Bu bölümde, çalışanlara iş tatminine yönelik çeşitli sorular sorulup, işlerinden memnun olup olmadıkları ve memnuniyet boyutları saptanmaya çalışılmıştır. Çalışanların iş tatminine ilişkin bulgular aşağıdadır.

**23. Katılımcıları sürekli meşgul etmesine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıları sürekli meşgul etmesine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.262da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 26.** Katılımcıları sürekli meşgul etmesine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Tatminsizlik duyuyorum	12	16,4
Üzerimde bir etki bırakmıyor	21	28,8
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	5	6,8
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %5,5'i hiç memnun değil, %16,4'ü memnun değil, %28,8'i kararsız, %42,5'i memnun ve %6,8'i çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**24. İşin katılımcıların tek başına çalışmalarına fırsat vermesine ilişkin frekans dağılımı:** İşin katılımcıların tek başına çalışmalarına fırsat vermesine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.27'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 27.** İşin katılımcıların tek başına çalışmalarına fırsat vermesine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	2	2,7
Tatminsizlik duyuyorum	13	17,8
Üzerimde bir etki bırakmıyor	19	26,0
Beni memnun ediyor	33	45,2
Beni çok memnun ediyor	6	8,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %2,7'si hiç memnun değil, %17,8'i memnun değil, %26'sı kararsız, %45,2'si memnun ve %8,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %45,2'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.



**25. İşin katılımcılara bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesine ilişkin frekans dağılımı:** İşin katılımcılara bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.28’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 28.** İşin katılımcılara bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	6	8,2
Tatminsizlik duyuyorum	9	12,3
Üzerimde bir etki bırakmıyor	15	20,5
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	12	16,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %8,2’si hiç memnun değil, %12,3’ü memnun değil, %20,5’i kararsız, %42,5’i memnun ve %16,4’ü çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5’lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**26. İşin katılımcılara toplumda statü kazandırmasına ilişkin frekans dağılımı:** İşin katılımcılara toplumda statü kazandırmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.29’da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 29.** İşin katılımcılara toplumda statü kazandırmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Tatminsizlik duyuyorum	7	9,6
Üzerimde bir etki bırakmıyor	13	17,8
Beni memnun ediyor	30	41,1
Beni çok memnun ediyor	19	26,0
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %5,5’i hiç memnun değil, %9,6’sı memnun değil, %17,8’i kararsız, %41,1’i memnun ve %26’sı çok memnun cevabını vermiştir.

Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %41,1'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**27. Patronun katılımcıların davranışlarına ilişkin frekans dağılımı:** Patronun katılımcıların davranışlarına ilişkin frekans dağılımı 3.302da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 30.** Patronun katılımcıların davranışlarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	6	8,2
Tatminsizlik duyuyorum	16	21,9
Üzerimde bir etki bırakmıyor	16	21,9
Beni memnun ediyor	29	39,7
Beni çok memnun ediyor	6	8,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %8,2'si hiç memnun değil, %21,9'u memnun değil, %21,9'u kararsız, %39,7'si memnun ve %8,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %39,7'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**28. Patronun karar vermedeki yeteneğine ilişkin frekans dağılımı:** Patronun karar vermedeki yeteneğine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.31'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 31.** Patronun karar vermedeki yeteneğine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	9	12,3
Tatminsizlik duyuyorum	14	19,2
Üzerimde bir etki bırakmıyor	14	19,2
Beni memnun ediyor	30	41,1
Beni çok memnun ediyor	6	8,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %12,3'ü hiç memnun değil, %19,2'si memnun değil, %19,2'si kararsız, %41,1'i memnun ve %8,2'si çok memnun cevabını vermiştir.

Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %41,1'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**29. Katılımcıların vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olmasına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.32'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 32.** Katılımcıların vicdanlarına aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	10	13,7
Tatminsizlik duyuyorum	3	4,1
Üzerimde bir etki bırakmıyor	22	30,1
Beni memnun ediyor	28	38,4
Beni çok memnun ediyor	10	13,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %13,7'si hiç memnun değil, %4,1'i memnun değil, %30,1'i kararsız, %38,4'ü memnun ve %13,7'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %38,4'lük memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**30. Katılımcılara sabit bir iş sağlamlığına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcılara sabit bir iş sağlamlığına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.33'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.33.** Katılımcılara sabit bir iş sağlamlığına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	7	9,6
Tatminsizlik duyuyorum	3	4,1
Üzerimde bir etki bırakmıyor	13	17,8
Beni memnun ediyor	34	46,6
Beni çok memnun ediyor	16	21,9
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %9,6'sı hiç memnun değil, %4,1'i memnun değil, %17,8'i kararsız, %46,6'sı memnun ve %21,9'u çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %46,6'lık memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**31. Katılımcıların başkaları için bir şeyler yapabilme şansının Olmasına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların başkaları için bir şeyler yapabilme şansının Olmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.34'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 34.** Katılımcıların başkaları için bir şeyler yapabilme şansının Olmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	7	9,6
Tatminsizlik duyuyorum	2	2,7
Üzerimde bir etki bırakmıyor	24	32,9
Beni memnun ediyor	26	35,6
Beni çok memnun ediyor	14	19,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %9,6'sı hiç memnun değil, %2,7'si memnun değil, %32,9'u kararsız, %35,6'sı memnun ve %19,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %35,6'lık memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**32. Katılımcıların kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.35'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 35.** Katılımcıların kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Üzerimde bir etki bırakmıyor	29	39,7
Beni memnun ediyor	30	41,1
Beni çok memnun ediyor	6	8,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %5,5'i hiç memnun değil, %5,5'i memnun değil, %39,7'si kararsız, %41,1'i memnun ve %8,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %41,1'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**33. Katılımcıların kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme Şansına sahip olabilmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme Şansına sahip olabilmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.36'da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 36.** Katılımcıların kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme Şansına sahip olabilmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Tatminsizlik duyuyorum	11	15,1
Üzerimde bir etki bırakmıyor	13	17,8
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	14	19,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %5,5'i hiç memnun değil, %15,1'i memnun değil, %17,8'i kararsız, %42,5'i memnun ve %19,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**34. Katılımcıların iş ile ilgili alınan kararları uygulamaya konmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların iş ile ilgili alınan kararları uygulamaya konmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.37’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 37.** Katılımcıların iş ile ilgili alınan Kararları uygulamaya konmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	3	4,1
Tatminsizlik duyuyorum	10	13,7
Üzerimde bir etki bırakmıyor	20	27,4
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	9	12,3
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %4,1’i hiç memnun değil, %13,7’si memnun değil, %27,4’ü kararsız, %42,5’i memnun ve %12,3’ü çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5’lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**35. Katılımcıların Yaptıkları iş ve karşılığında aldıkları ücrete ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların Yaptıkları iş ve karşılığında aldıkları ücrete ilişkin frekans dağılımı tablo 3.38’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 38.** Katılımcıların Yaptıkları iş ve karşılığında aldıkları ücrete ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	24	32,9
Tatminsizlik duyuyorum	21	28,8
Üzerimde bir etki bırakmıyor	14	19,2
Beni memnun ediyor	13	17,8
Beni çok memnun ediyor	1	1,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %32,9'u hiç memnun değil, %28,8'i memnun değil, %19,2'si kararsız, %17,8'i memnun ve %1,4'ü çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %17,8'lik memnun cevabı azınlığı ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyemeyiz

**36. Katılımcının iş içinde terfi olanağının olmasına ilişkin frekans dağılımı:**

Katılımcının iş içinde terfi olanağının olmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.39'da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 39.** Katılımcının iş içinde terfi olanağının olmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	10	13,7
Tatminsizlik duyuyorum	17	23,3
Üzerimde bir etki bırakmıyor	19	26,0
Beni memnun ediyor	21	28,8
Beni çok memnun ediyor	6	8,2
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %13,7'si hiç memnun değil, %23,3'ü memnun değil, %26'sı kararsız, %28,8'i memnun ve %8,2'si çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %28,8'lik memnun cevabı azınlığı ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyemeyiz.

**37. Katılımcıların iş içinde kendi kararlarını uygulama serbestliğini**

**kullanmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların iş içinde kendi kararlarını uygulama serbestliğini kullanmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.40'da gösterilmiştir.

**Tablo 3. 40.** Katılımcıların iş içinde kendi kararlarını uygulama serbestliğini kullanmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	6	8,2
Tatminsizlik duyuyorum	17	23,3
Üzerimde bir etki bırakmıyor	16	21,9
Beni memnun ediyor	26	35,6
Beni çok memnun ediyor	8	11,0
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %8,2'si hiç memnun değil, %23,3'ü memnun değil, %21,9'u kararsız, %35,6'sı memnun ve %11'i çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %35,6'lık memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

### **38. Katılımcıların işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme Şansını**

**bulmalarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme Şansını bulmalarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.41'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 41.** Katılımcıların işlerini yaparken kendi yöntemlerini kullanabilme Şansını bulmalarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	4	5,5
Tatminsizlik duyuyorum	17	23,3
Üzerimde bir etki bırakmıyor	16	21,9
Beni memnun ediyor	27	37,0
Beni çok memnun ediyor	9	12,3
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %5,5'i hiç memnun değil, %23,3'ü memnun değil, %21,9'u kararsız, %37'si memnun ve %12,3'ü çok memnun cevabını vermiştir.



Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %37'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**39. Katılımcıların çalışma şartlarına ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların çalışma şartlarına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.42'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 42.** Katılımcıların çalışma şartlarına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	3	4,1
Tatminsizlik duyuyorum	15	20,5
Üzerimde bir etki bırakmıyor	17	23,3
Beni memnun ediyor	28	38,4
Beni çok memnun ediyor	10	13,7
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %4,1'i hiç memnun değil, %20,5'i memnun değil, %23,3'ü kararsız, %38,4'ü memnun ve %13,4'ü çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %38,4'lük memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**40. Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla anlaşmasına ilişkin frekans dağılımı:**

Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla anlaşmasına ilişkin frekans dağılımı tablo 3.43'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 43.** Katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla anlaşmasına ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	5	6,8
Tatminsizlik duyuyorum	10	13,7
Üzerimde bir etki bırakmıyor	15	20,5
Beni memnun ediyor	28	38,4
Beni çok memnun ediyor	15	20,5
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %6,8'i hiç memnun değil, %13,7'si memnun değil, %20,5'i kararsız, %38,4'ü memnun ve %20,5'i çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %38,4'lük memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz.

**41. Katılımcıların Yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edilmelerine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların Yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edilmelerine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.44'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 44.** Katılımcıların Yaptıkları iyi bir iş karşılığında takdir edilmelerine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	6	8,2
Tatminsizlik duyuyorum	11	15,1
Üzerimde bir etki bırakmıyor	9	12,3
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	16	21,9
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %8,2'si hiç memnun değil, %15,1'i memnun değil, %12,3'ü kararsız, %42,5'i memnun ve %21,9'u çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin dışsal doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebilir.

**42. Katılımcıların Yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissine ilişkin frekans dağılımı:** Katılımcıların Yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissine ilişkin frekans dağılımı tablo 3.45'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 45.** Katılımcıların Yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissine ilişkin frekans dağılımı

	Frekans	%
Çok tatminsizlik duyuyorum	5	6,8
Tatminsizlik duyuyorum	9	12,3
Üzerimde bir etki bırakmıyor	8	11,0
Beni memnun ediyor	31	42,5
Beni çok memnun ediyor	20	27,4
Toplam	73	100,0

Ankette yer alan katılımcıların %6,8'i hiç memnun değil, %12,3'ü memnun değil, %11'i kararsız, %42,5'i memnun ve %27,4'ü çok memnun cevabını vermiştir. Bu soru iş doyum ölçeğinin içsel doyum boyutunu ifade etmektedir. %42,5'lik memnun cevabı çoğunluğu ifade ettiğinden iş tatmini yüksektir diyebiliriz

### 3.4.3 Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon analiz genel olarak şu sorulara cevap aramada kullanılır<sup>154</sup>;

- Bağımlı değişkendeki değişimin önemli bir kısmı bağımsız değişkenlerce açıklanabilir mi?
- Bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarı bağımsız değişkenlerce açıklanabilmektedir?
- Değişkenler arasında ne tür bir ilişki vardır?
- Bağımlı değişkene ait ileriye dönük değerleri tahmin etmek mümkün müdür ve nasıl tahmin edilmelidir?

**Tablo 3.46.** Tükenmişlik Faktörleri ile İçsel Doyum Faktörü Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	T	P değeri	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Faktörler Arası ANOVA	
								F	P
Sabit	2,482	0,568		4,371	0,000	0,501	0,480	23,112	0,000
Duygusal tükenme	-0,286	0,118	-0,267	-2,422	0,018				
Duyarsızlaşma	-0,188	0,121	-0,179	-1,551	0,125				
Kişisel başarı	0,586	0,120	0,454	4,899	0,000				

Çoklu regresyon analizi; bağımlı değişkenlerle bağımsız değişken arasındaki ilişkinin miktarını ve açıklanan varyansı; “ANOVA” tablosu, ilişkinin veya açıklanan varyansın ya da söz konusu ilişkiye ait regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin test sonucunu göstermektedir<sup>155</sup>.

Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) içsel doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $p=0,000 < 0,05$ ). Bağımlı değişken içsel doyum’u açıklamada tükenmişlik faktörlerinin önemli olduğunu anlamak mümkündür. R<sup>2</sup> değeri 0,501 olduğundan, tükenmişlik faktörleri içsel doyum’daki

<sup>154</sup> Remzi Altunışık ve diğ., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*; SPSS Uygulamalı, 3. Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2004, s. 200

<sup>155</sup> “How can I compare regression coefficients between two groups?”, <http://www.ats.ucla.edu/stat/SPSS/faq/compreg2.htm> (10 Temmuz 2007)

değişimin %50'lik kısmını açıklayabilmektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakıldığında ise değer çok fazla değişmediği görülmektedir (%48).

Modelde bağımsız değişkene ait katsayıya karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) sırasıyla -0,267; -0,179; 0,454'dür. Duygusal tükenme ( $p=0,018<0,05$ ) ile kişisel başarı ( $p=0,000<0,05$ ) ile içsel doyum arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı iken, duyarsızlaşma ( $p=0,125>0,05$ ) ile içsel doyum arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenme faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış -0,267 standart sapmalık içsel doyum etkisi yapacaktır. Görüldüğü gibi duygusal tükenmişlik ile içsel doyum arasında negatif bir ilişki vardır. Kişisel başarı faktörü göz önüne alındığında, içsel doyum ile ilişkiyi en iyi açıklayan faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Beta=0,454). Bunun yanında Kişisel başarı faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış 0,454 standart sapmalık pozitif içsel doyum etkisi yapacaktır.

**Tablo 3.47** Tükenmişlik Faktörleri ile Dışsal Doyum Faktörü Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	T	P değeri	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	Faktörler Arası ANOVA	
								F	p
Sabit	2,722	0,589		4,625	0,000	0,546	0,527	27,716	0,000
Duygusal tükenme	-0,434	0,122	-0,373	-3,547	0,001				
Duyarsızlaşma	-0,202	0,126	-0,177	-1,609	0,112				
Kişisel başarı	0,554	0,124	0,394	4,465	0,000				

Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) dışsal doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $p=0,000<0,05$ ). Bağımlı değişken dışsal doyum'u açıklamada tükenmişlik faktörlerinin önemli olduğunu anlamak mümkündür.  $R^2$  değeri 0,546 olduğundan, tükenmişlik faktörleri dışsal doyum'daki değişimin %55'lik kısmını açıklayabilmektedir. Düzeltilmiş  $R^2$  değerine bakıldığında ise değer çok fazla değişmediği görülmektedir (%53).

Modelde bağımsız değişkene ait katsayıya karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) sırasıyla -0,373; -0,177; 0,394'dür. Duygusal tükenme ( $p=0,001<0,05$ ) ile kişisel başarı ( $p=0,000<0,05$ ) ile dışsal doyum arasındaki ilişki

istatistiksel açıdan anlamlı iken, duyarsızlaşma ( $p=0,112>0,05$ ) ile dışsal doyum arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenme faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış  $-0,373$  standart sapmalık dışsal doyum etkisi yapacaktır. Görüldüğü gibi duygusal tükenmişlik ile dışsal doyum arasında negatif bir ilişki vardır.

Kişisel başarı faktörü göz önüne alındığında, dışsal doyum ile ilişkiyi en iyi açıklayan faktör olarak ortaya çıkmaktadır ( $Beta=0,394$ ). Bunun yanında Kişisel başarı faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış  $0,394$  standart sapmalık pozitif dışsal doyum etkisi yapacaktır.

**Tablo 3.48.** Tükenmişlik Faktörleri ile Genel Doyum Faktörü Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi Sonuçları

	B	Standart Hata	Beta	t	P değeri	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Faktörler Arası ANOVA	
								F	p
Sabit	2,578	0,525		4,911	0,000	0,565	0,546	29,909	0,000
Duygusal tükenme	-0,345	0,109	-0,325	-3,163	0,002				
Duyarsızlaşma	-0,194	0,112	-0,186	-1,728	0,088				
Kişisel başarı	0,573	0,111	0,448	5,183	0,000				

Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) genel doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür ( $p=0,000<0,05$ ).

Bağımlı değişken genel doyum'u açıklamada tükenmişlik faktörlerinin önemli olduğunu anlamak mümkündür. R<sup>2</sup> değeri 0,565 olduğundan, tükenmişlik faktörleri genel doyum'daki değişimin %57'lik kısmını açıklayabilmektedir. Düzeltilmiş R<sup>2</sup> değerine bakıldığında ise değerler çok fazla değişmediği görülmektedir (%55).

Modelde bağımsız değişkene ait katsayıya karşılık gelen beta (standardize edilmiş regresyon katsayısı) sırasıyla  $-0,325$ ;  $-0,186$ ;  $0,448$ 'dir. Duygusal tükenme ( $p=0,002<0,05$ ) ile kişisel başarı ( $p=0,000<0,05$ ) ile genel doyum arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı iken, duyarsızlaşma ( $p=0,088>0,05$ ) –diğer iki faktör ile arasındaki ilişkide olduğu gibi- ile genel doyum arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı değildir.

Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenme faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış  $-0,325$  standart sapmalık genel doyum etkisi yapacaktır. Görüldüğü gibi duygusal tükenmişlik ile genel doyum arasında negatif bir ilişki vardır.

Kişisel başarı faktörü göz önüne alındığında, dışsal doyum ile ilişkiyi yine en iyi açıklayan faktör olarak ortaya çıkmaktadır ( $\text{Beta}=0,448$ ). Bunun yanında Kişisel başarı faktöründe meydana gelecek bir standart sapmalık artış  $0,448$  standart sapmalık pozitif dışsal doyum etkisi yapacaktır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde artık hem işletmeler hem de çalışanlar için, çalışma hayatının yoğun ve yorucu temposu içinde koşuşturarak insanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinden duydukları tatminle görevlerini daha iyi yapabilmeleri son derece önemlidir.. Bugünün yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır. Çalışma yaşamında bireyler değişik zamanlarda hem tatmin, hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilirler. İş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir. Bununla beraber iş görenler için asıl konu, motivasyon ve dolayısıyla tatmin duydukları zamanın, tükenmişlik hissettikleri zamana göre daha fazla yaşanmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerek iş görenlerin gerekse de işverenlerin tatminlerini arttıracak ve tükenmişliklerini azaltacak uygulamalara yer vermeye çalışılmalıdır.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu bankacılık mesleğinde görülen tükenmişlik, ekonomik zarara, elemanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Yalnızca bireysel değil, kurumsal ve toplumsal önem arz eden böyle bir sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve tartışılır olması gereklidir. Bu konuda yeterli veriler elde etmek amacıyla ülkemizde de özellikle önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Banka çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik durumlarını ve bunları etkileyen faktörleri incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir. Tükenmişlikle ilgili ilk bulgumuz; bu sorunun kişisel, kişilerarası ve örgütsel nedenlerden sadece birinde değil tümünde ortaya çıktığıdır. Tükenmişlik yalnızca belirli kişiliğe sahip çalışanların ya da işin doğasından kaynaklanan bir olay değildir. Kişisel, kişilerarası ilişkiler ve örgütsel faktörler arasındaki ilişkiler kesin olarak belirlenmiş değildir. Başka bir ifadeyle, bu faktörlerden hangisinin daha önemli olduğu ve diğerlerini nasıl etkilediği tam anlaşılmamıştır.

Gelişmekte olan bir ülke olarak, ülkemiz açısından çalışanın iş doyumu ve tükenmişlik kaynakları oldukça önemlidir. Katı kurallar, kötü yönetim, aşırı iş yükü, yetki eksikliği, meslektaş ve yönetimle çatışma çalışanların çokça şikâyetçi olduğu,



doyumsuzluğa ve tükenmişliğin üç alt boyutuna zemin hazırlayan faktörlerdir. Çalışmada araştırma kapsamına alınan banka çalışanlarında tehlikeli boyutlara varan tükenmişlik puanları söz konusu değildir.

Bu doğrultuda örnekleminizdeki banka personelinin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; iş tatmini, genel tatmin ve kişisel başarı arasında pozitif yönde, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında ise negatif yönde ilişki saptanmıştır. Çalışanların, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) içsel doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile içsel doyum arasında negatif bir ilişki vardır. Kişisel başarı faktörü göz önüne alındığında, içsel doyum ile ilişkiyi en iyi açıklayan faktör olarak ortaya çıkmaktadır, yani pozitif ilişki söz konusudur. Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) dışsal doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile dışsal doyum arasında negatif bir ilişki vardır ve dışsal doyum ile ilişkisi ele alındığında bunu en iyi açıklayan kişisel başarı faktörü olarak ortaya çıkar. Tükenmişlik faktörleri ile (Duygusal tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel başarı) genel doyum faktörü arasındaki ilişkiyi ölçen analiz sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenmişlik ile genel doyum arasında negatif, dışsal doyum ile pozitif ilişkisi vardır. Özetle bankacılar düşük bir tükenmişlik düzeyine sahiptir.

## KAYNAKÇA

- AKKAŞ Bülent; “İşletmelerde Rekabet”,  
[www.bakkas.com/Makaleler\\_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf](http://www.bakkas.com/Makaleler_dosyalar/Isletmelerde%20Rekabet.pdf) (3 Temmuz 2007)
- AKTAŞ Aliye, AKTAŞ Ramazan, “İş Stresi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM, Yayını(1), Ankara, 1992
- ALTAY Mehmet;“ Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007
- ALTUNIŞIK Remzi ve diğ. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**; SPSS Uygulamalı, 3. Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2004
- ANGERMEYER Matthias C. , BULL Nadine, BERNERT Sebastian, DIETRICH Sandra and KOPF Andrea; “**Burnout of Care Givers: A Comparison Between Partners of Psychiatric Patients and Nurses**”, Archives of Psychiatric Nursing
- ANNA ŞELF Gresham J. , HAZEL Brown N. , "Supervision: How Satisfied are middle Nurse Managers", *Nursing Management*, Vol:28, Iss: 1, 19997
- ARPACI Fatma, <http://www.koopkur.org.tr/pdf/karinca> (03.04.2007)
- ASLAN Dilek, KİPER Nural, KARAAĞAOĞLU Ergun, TOPAL Ferda, GÜDÜK Mehmet ve CENGİ Özgür; “Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”,  
<http://www.ttb.org.tr/kutuphane/tukenmislik.pdf>, (21 Nisan 2007)
- AVŞAROĞLU Selahattin, DENİZ M. Engin ve KAHRAMAN Ali;“ Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu ve Mesleki tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Çukurova Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999-Adana
- BABAOĞLAN Emine;“İlköğretim okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006
- BALTAŞ Acar ve BALTAŞ Zuhâl; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 13. Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993
- BASIM H.Nejat ve ŞEŞEN Harun; “EFQM Tükenmişlik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **İİBF Dergisi**, Cilt:21 Ocak 2007, Sayı:1
- BAŞARAN İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, 2.b. Ankara Gül Yayınevi, 1991
- BAYSAL Ayşe Can, “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, **İst.Üniv. İşletme Fak. Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, Kasım 1987

- BECKSTEAD Jason W. ; **“Confirmatory Factor Analysis of, The Maslach Burnout Inventory Among Florida Nurses”**, Volume 39, Issue 8 , November 2002
- BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Yayını, no:676, .Erzurum, 1990
- BUDAK Gülay ve SÜRGEVİL Olca, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine bir Uygulama”, **D.E.Ü.İİ. B.F. Dergisi**, Cilt:20, Sayı:2, Yıl:2005
- BÜYÜKÖZTÜRK Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**,4.Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004
- CANO Francisco Javier -Garcia, PADİLLA Eva Maria - Munoz, ANGEL Miguel; **“Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout”**, Personality and individual differences, March 2005
- CHAN David W. ; **“Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong”**, Teaching and Teacher Education Volume 22, Issue 8 November 2006
- ÇALIŞKUR Ayşem, “Tükenmişlik Sendromu”, [www.ttb.org.tr](http://www.ttb.org.tr), (15.03.2007)
- ÇETİN İnci, <http://www.guvercinevi.net/haberler.asp?id=842&t=kultur>, s.1,2 (23 Mayıs 2007)
- ÇITAK Ebru Akgül; “Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi, Yöntemi ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, Ege Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006
- DAĞDEVİREN Metin v.d., “Çalışanların Toplam İş Yükü Seviyelerinin Belirlenmesine Yönelik bir Model ve Uygulaması”, **Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi**, Cilt 20 No:4, 2005
- DAYLOR D.L. , TASHAKKARİ A.; **“Decision-Participation and School Climate as Predict of Job Satisfaction and Teachers Sense of Efficacy”**, Journal of experimental Education, Vol:63, Iss:3, 1995
- DEMERS D.P. , **“Effect of Organizational size on job Satisfaction at Top Editors at United States Dailies”**, Journalism Quarterly, Vol:71, Iss:4, 1995
- DEMİR Ayhan; “Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik”, **VII. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi Bildiri Özetleri**, İnönü Üniversitesi Malatya, Temmuz 2003
- DEMİRBAŞ Ali Rıza; “Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları”, Ankara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

- DENİZ Mehmet; “ Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini” **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayın, Ankara, 2005
- DEVİS Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çev: Kemal Tosun ve ark. , Baskı, İstanbul, 1982
- DİNÇER Ömer, **Örgüt Geliştirme**, .Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Yay., İst.1992
- DREWS Tara T. , FİŞHER L.Mary, "**Job Satisfaction and Intent to stay: RNS Perceptions**", Nursing Management, Vol:27, Iss:3, 1996
- ELIT L., TRIM K., MAND I.H. –Bains, J.Sussman; “**E: Grunfeld and in Conjunction with the Society of Gynecologic Oncology Canada, Job Satisfaction, Stress and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists**”, Gynecologic Oncology, July 2004
- ENGİN Adnan;“ Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu Üzerine Bir Araştırma”, Harran Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1991
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. , İstanbul 1991
- ERSOY Ayten ve UTKU Burcu Demirel; “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-II”, Akdeniz Üniversitesi, **Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O. Dergisi**
- ERSOY Füsün, YILDIRIM Cenap ve EDİRNE Tamer; “Tükenmişlik Sendromu”, <http://www.ttb.org.tr> (08. 05. 2007)
- FİVES Helenrose, HAMMAN Doug and OLİVAREZ Arturo; “**Does Burnout Begin With Student Teaching? Analyzing Efficacy, Burnout and Support During The Student Teaching Semester**”, Teaching and Teacher Education Article in Press, Corrected Proof August 2005
- GROSSİ Giorgio, PERSKİ Aleksander, EVENGARD Birgitta, BLOMKVİST Vanja, ORTH-GOMER Kristina; “**Psychological Correlates of Burnout-Among Women**”, Journal of Psychosomatic Research Volume 55, Issue 4 October 2003
- GÜLSEREN Şeref, KARADUMAN Emine ve KÜLTÜR Savaş; “**Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi**”, **Kriz Dergisi** 9(1)
- GÜMÜŞ Hülya; “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması”, Atatürk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006.

**HEDGE, A. SİMS, VJ. R., BECKER; F.D.** "Effects o Lensed Indirect and Parabolic Lighthing on The Satisfaction, visval, health and Productivity of office Workers", **Ergonomics**, Vol:38, Iss:2, 1995.

HOVECAMP H.M. , "**Unionization and Top Satisfaction Among ğProfessional Library Employees in Academic Research îstitutions**",College and Research Libraries, Vol:56, Css:4, 1995

İKİZ Fatma Ebru; "Danışma Becerileri Eğitiminin Danışmanların Empatik Eğilim, Empatik Beceri ve Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", Dokuz Eylöl Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

İNCİR Gülten; "**Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Bir inceleme**", MPM Yayını, Ankara, 1990

JAN Landeweerd A. , BOUANANS Nicolle P.G. ; "**Transformational Leadership and Satisfaction**", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol:67, Iss:3, 1994

JANET Wintle M. LYNNE Pattrin, JOYCE Crutchfield E. , PATRİCİA Allgeier J. , JOHANSSON Gaston F. , "**Job Satisfaction and The 12 Hour Shift**", Nursing Management, Vol:26, Iss:2, 1995

JERİ Dunkin W. , NYLA Juhl, TERRY Stratton, "**Why Rural Practice**", Nursing Management, Vol:27, Iss:12 1996

KAÇMAZ Nazmiye; **Tükenmişlik(Burnout) Sendromu**, İstanbul Tıp Dergisi Cilt:68Sayı:1,Yıl:2005

KILINÇ Tanıl; "Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa çıkma Yöntemleri", İstanbul Üniversitesi, **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt, 17, S.2, Kasım 1988

KIM Hyun Jeong, SHIN Kang Hyun ve UMBREIT W.Terry; "**Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics**", International Journal of Hospitality Management Volume 26, Issue 2 June 2007

KIRILMAZ Ayşe Yıldız, ÇELEN Ümit, SARP Nilgün; "**İlköğretim'de Çalışan bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması**", <http://ilkogretim-online.org.tr/> (25 Mayıs 2007)

KORUNKA C. , WEİSS A. , HVEME K.H. , KORETTA B. , "**The Effect of Jew Technologies on job satisfaction and Psychosomatic -omplaints**", Applied Psychology-on International teview Psychologie Applique Internationale, Vol:44, tss:2, 1995,

KÖSE Sevinç ve GÜLOVA Asena Altın; "**Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma**", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Atatürk Üniversitesi İİBF, 2006

- KURT Mustafa, "**İş Sistemlerinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi**", İş Değerlendirmesi Verimlilik ve Ücret Semineri, Ankara 1990
- LACKRITZ James R.; "**Exploring Burnout Among University Faculty: Incidence, Performance and Demographic Issues**", Teaching and Teacher Education, October 2004
- LİNDA Pierce L., COLLETTA Hazel M. , LORRAİNE Mion, "**The Unit Nurse Executive**", Nursing Management, Vol:27, Iss:2, 1996
- MARAŞLI Müge; "Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri", <http://www.ttb.org.tr/MSG/eylul23/> (02.04.2007)
- MORİONNE, Belfczhoer "**Şelf Scheduaing: An İnnovative Approach**", Nursing Management, Vol:25, Iss:4, 1994
- NAKTİYOK Atılhan, KARABEY Canan Nur; "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", **Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Eylül 2005, Sayı:2
- O'LEARY-KELLY Anne, M. FRİFFİN Rick W. ve GLEV David J.; "**Organization-Motivated Aggression: A Reserarch Framework**", The Academy of Management Review. Vol:21, No: 1, January 1996, s.255.
- ÖZDEMİR Ali Kemal v.d., Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi, **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt:6 Sayı:1- 2003
- ÖZKALPENver; **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AOF yayınları No:424, Eskişehir 1988
- PIKO Bettina F.; "**Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychological Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire**", International Journal of Nursing Studies Volume 43, Issue 3 March 2006
- PİNES Ayala Malach, KEİNAN Giora; "**Stres And Burnout: The Significant Difference**" Personality and Individual Differences Volume 39, Issue 3 Agust 2005
- PPLLAND G.; "**Job Satisfaction Atnong Newsworkers-Tliji Influence of Professionalism, Perceptions of Organizational Structure and Social Attiributes**", Jurnalism Mass Communication Quarterly, Vol:72, Iss:3, 1995
- QUİNN James B. , ANDERSON Plilip ve FİNDELSTEİN Sydney, "**Managing Professional Intellect, Making the Most of the Best**", Harvard Business: Review, March-April 1996
- RİTA Moss, CONNİE Routers J., "**Staff Nurse Job Satisfaction and Management style**", Nursing Management;, Vol.28 Iss.1
- ROBBİNS Stephan P. , "**Organizaastional Bahavior**", 3.ed. New Jersey, Prentice-Hall

- ROMA Vicente Gonzalez, SCHAUFELİ Wilmar B. , BAKKER Arnold B. ve LLORET Susana; "**Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?**", *Journal of Vocational Behavior*, February 2006
- RUE Lesilie W. ve BYARA Lioyd L.; **Management Skill and Application**, 7.Ed., Irwin, Chicago, 1995
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları No:424, Eskişehir 1988
- SARGUT Selami, "**Yönetim-Organizasyon Etkinliği Açısından İş Analizi, İş Değerlendirmesi**", Verimlilik ve ücret Semineri, Ankara, 1990
- SERİNKAN Celalettin, BARUTÇU Esin; "**Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2006
- SERİNKAN Celalettin; "**Pamukkale Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi**", <http://ab.org.tr/ab06/özet/104.html> (4 Haziran 2007)
- SÜRGEVİL Olca ve BUDAK Gülay; "**Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi**", **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2006
- ŞANLI Savaş; "**Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değerler Açısından Önemi**", Çukurova Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006
- ŞİMŞEK Levent; "**İş Tatmini**", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, Ankara, 1995/2,
- TAYCAN Okan, KUTLU Leman, ÇİMEN Selma ve AYDIN Nurcan; "**Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sos yo Demografik Özelliklerle İlişkisi**", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2006;7
- TINAR Mustafa Yaşar, TAYLAN Bahattin; "**Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılması Konusunda Türkiye'deki Öncelikler**", **Çukurova Üniversitesi, Milli Prodüktivite Merkezi, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi**, Adana 1989
- TOSUN Mustafa ; "**Örgütsel Etkinlik**", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1981
- VIZLI Cihat; "**Görme Engelliler İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması Üsküdar İlçesi Örneği**", Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005
- VOELEK J. ; "**Job Satisfaction Among Support Staff in Michigan Academic Libraries**", *College and Research Libraries*, Vol:56, ISS:2, 1995

WHEATON Marion, "**Crosis Training: Meeting Staffing Needs in the ICU**", Nursing Management, Vol:27, Iss:11, 1996

WINSTEAD B.A. , PERLEGA U.S. , MONTGOMERY M.S, PİLKINGTON C. ;  
"**The Quality of Friendship at Work and Job Satisfactien**", Journal of Social and Personal Relationships, Vol:12, Iss:2, 1995

WYCKOFF Lancero A. , GERBER R.Marie, "**Comparing Work Satisfaction in two Case Management Models**", Nursing Management, Vol:26, Iss.11, 1995

YILDIRIM Vilda, "Örgütsel Yaşamda Tükenmişlik Duygusu Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Duygularını Belirlemeye Yönelik bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1995

YILMAZ Gürbüz, "**İş Kazalarının Nedenleri**", Mühendis ve Makine, Cilt:31, Sayı:366, 1990

ZELLMER Debra Damn; "**Teaching to Prevent Burnout in the Helping Professions**", Analytic Teaching, Vol.24, No: 1

Acil Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, <http://tip.marmara.edu.tr>, (20. 01. 2007)

"How can I compare regression coefficients between two groups?",  
<http://www.ats.ucla.edu/stat/SPSS/faq/compreg2.htm> (10 Temmuz 2007)

"Mecburiyetten gülümsemek insanı hasta ediyor"  
[http://www.motivasyoncu.com/article\\_view.php?aid=1613](http://www.motivasyoncu.com/article_view.php?aid=1613), (02.20. 2007)

"The Relationship Between Socio-Demographic Variables, Job Stressors, Burnout and Hardy Personality In Nurses: An Exploratory Study", **International Journal of Nursing Studies**

Tıpatıp Sağlık Dergisi, [http:// www.tipatip.com/ekim. htm](http://www.tipatip.com/ekim.htm) (22 Haziran 2007)



## EKLER

### EK1: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbirzaman	Çoknadir	Bazen	Çoğuzaman	Herzaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3.Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramıyacağımı hissediyorum					
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım					
5.İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
6.Bütün gün problemlili insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri İnsanlara karşı sertleştim					
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum					
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım					
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20.Yolun sonuna geldiği hissediyorum					
21.İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

## EK2: MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

	Çok tatminsizlik duyuyorum	Tatminsizlik duyuyorum	Üzerimde bir elki bırakmıyor	Beni memnun ediyor	Beni çok memnun ediyor
1. Beni sürekli meşgul etmesi açısından					
2. Tek başıma çalışma fırsatı vermesi açısından					
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi açısından					
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından					
5. Patronumun bana davranışı açısından					
6. Patronumun karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması açısından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					