

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



AKADEMİK PERSONELİN TÜKENİMLİK AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sona-Khanım ALIZADA

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

Haziran 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sona-Khanım ALIZADA
Y1412.190014

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

Haziran 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190014 numaralı öğrencisi Sona-Khanım ALIZADA'nın "AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2017 tarih ve 2017/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *güzel* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/06/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

2)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Burçin KAPLAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Akademik Personelin Tükenmişlik Açısından Değerlendirilmesi ve İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (20/06/2017)

Sona-Khanim ALIZADA

ÖNSÖZ

Bu araştırma birden fazla kişinin yardımları ile mümkün olmuştur. Öncelikle bilgi ve tavsiyeleriyle bana yardımcı olan, yoğun temposuna rağmen yardımını hep yanımda hissettiğim, yönlendirmeleri ve yüreklendirmesi ile tezimin bitmesine vesile olan, tez danışmanım değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Aramızda kilometrelerce uzaklık olmasına rağmen bana inanan ve güvenen aileme, araştırmada çalışma grubunda yer alan İstanbul Aydın Üniversitesi'nde görev yapan anket ve ölçeklerin uygulanmasında benden yardımlarını esirgemeyen tüm akademik personele teşekkür ederim.

Haziran 2017

Sona-Khanım ALIZADA

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problemin Önemi ve Amacı.....	2
1.3. Varsayımlar.....	3
1.4. Sınırlılıklar	4
1.5. Tanımlar	4
2. TÜKENMİŞLİK.....	5
2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı	5
2.2. Tükenmişlik Modelleri.....	8
2.2.1. Maslach tükenmişlik modeli.....	8
2.2.2. Cherniss tükenmişlik modeli	12
2.2.3. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli	13
2.2.3.1. Rol belirginliği - rol karmaşası aşaması.....	13
2.2.3.2. Yeterlilik - yetersizlik aşaması.....	14
2.2.3.3. Verimlilik - durgunluk aşaması.....	14
2.2.3.4. Yeniden oluşturma - hayal kırıklığı aşaması	15
2.2.4. Scott Meier tükenmişlik modeli.....	15
2.2.5. Edelwich ve Broodsky tükenmişlik modeli	18
2.2.6. Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli	19
2.3. Tükenmişliğin Nedenleri	21
2.3.1. Kişisel nedenler.....	21
2.3.2. Çevresel nedenler.....	23
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	26
2.4.1. Fiziksel belirtiler	27
2.4.2. Psikolojik belirtiler	28
2.4.3. Davranışsal belirtiler.....	30
2.5. Tükenmişliğin Sonuçları.....	31
2.5.1. Stres belirtileri.....	32
2.5.2. İş hayatına etkileri.....	32
2.5.3. Kararsızlık.....	33
2.5.4. Yorgunluk belirtileri	34
2.5.5. Davranış bozuklukları.....	34

3. İŞ DOYUMU	35
3.1. İş Doyumunun Tanımı	35
3.2. İş Doyumunun Önemi	38
3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	40
3.3.1. Bireysel faktörler	40
3.3.1.1. Yaş	40
3.3.1.2. Cinsiyet	41
3.3.1.3. Medeni durum	42
3.3.1.4. Kişilik	42
3.3.1.5. Statü	43
3.3.1.6. Eğitim düzeyi	43
3.3.2. Örgütsel faktörler	43
3.3.2.1. İş ve işin niteliği	44
3.3.2.2. Çalışma şartları	45
3.3.2.3. Ücret	46
3.3.2.4. Terfi	47
3.3.2.5. İşin toplumdaki görünümü	48
3.3.2.6. Çalışma arkadaşları	48
3.3.2.7. Ödüllendirme	49
3.3.2.8. Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler	49
3.3.2.9. İletişim	51
3.3.2.10. İş güvenliği	52
3.4. İş Doyum Kuramları	52
3.4.1. Maslow'un ihtiyaçlar (gereksinimler) hiyerarşisi kuramı	52
3.4.2. Herzberg'in iki etmenli güdüleme kuramı	57
3.4.3. Başarı güdüsü kuramı	60
3.5. İş Doyumunun Sonuçları	61
4. TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	63
4.1. Araştırmanın Modeli	63
4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	63
4.3. Veri Toplama Araçları	63
4.3.1. Minnesota Doyum Ölçeği	63
4.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	64
4.3.3. Güvenilirlik Analizleri	64
4.4. Verilerin Değerlendirilmesi	66
4.5. Ki-kare Analizi	68
5. SONUÇ	79
KAYNAKLAR	81
EKLER	92
ÖZGEÇMİŞ	95

KISALTMALAR

MBI : Maslach Tükenmişlik Ölçeği

MSQ : Minnesota Doyum Ölçeği

TDK : Türk Dil Kurumu



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri.....	22
Çizelge 2.2 : Tükenmişliğin Çevresel Nedenleri.....	25
Çizelge 3.1 : Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması.....	55
Çizelge 3.2 : Gerek - Kuram Karşılaştırılması	61
Çizelge 4.1 : Minnesota Doyum Ölçeğinin Alt Boyutları İç Tutarlılık Değerleri.....	65
Çizelge 4.2 : Minnesota Doyum Ölçeğinin Alt Boyutların Dağılımı.....	65
Çizelge 4.3 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutları İç Tutarlılık Değerleri	66
Çizelge 4.4 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Dağılımı.....	66
Çizelge 4.5 : Minnesota Doyum Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	67
Çizelge 4.6 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı	68
Çizelge 4.8 : Ki-kare Testi.....	69
Çizelge 4.9 : A1 ve B7 Soruları Arasındaki İlişki	70
Çizelge 4.10 : A1 ve B8 Soruları Arasındaki İlişki	71
Çizelge 4.11 : A1 ve B12 Soruları Arasındaki İlişki	72
Çizelge 4.12 : A1 ve B14 Soruları Arasındaki İlişki	73
Çizelge 4.13 : A20 ve B7 Soruları Arasındaki İlişki	74
Çizelge 4.14 : A20 ve B8 Soruları Arasındaki İlişki	75
Çizelge 4.15 : A20 ve B12 Soruları Arasındaki İlişki	76
Çizelge 4.16 : A20 ve B14 Soruları Arasındaki İlişki.....	77

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Cherniss Tükenmişlik Modeli'nde Gelişim Süreci	13
Şekil 2.2 : Meier'in Tükenmişlik Modeli	16
Şekil 2.3 : Pearlman ve Hartman Tarafından Yapılan “Çoklu Kavramlaştırma”	20
Şekil 3.1 : İş Doyumu Modeli	39
Şekil 3.2 : İşte Benzerliğin Duygusal ve Davranışsal Sonuçları	44
Şekil 3.3 : Maslow'un Temel İnsan Gereksinimleri	53
Şekil 3.4 : Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	56
Şekil 3.5 : Herzberg'in İki Etmen Kuramı	58
Şekil 4.1 : A1 ve B7	71
Şekil 4.2 : A1 ve B8	72
Şekil 4.3 : A1 ve B12	73
Şekil 4.4 : A1 ve B14	74
Şekil 4.5 : A20 ve B7	75
Şekil 4.6 : A20 ve B8	76
Şekil 4.7 : A20 ve B12	77
Şekil 4.8 : A20 ve B14	78

AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞ DOYUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Tükenmişlik duygusunun ya da tükenmişliğe etki eden iş doyumunu faktörünün insanlara yönelik hizmet sunan mesleklerde daha yoğun yaşandığı bilinmektedir. Özellikle eğitim sektöründe çalışan bireylerin mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi birçok araştırmaya konu olmuştur. Akademik personelde de sıklıkla görülen tükenmişlik sendromu, akademik personelin iş performansını düşürüp, iş ve yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediği gibi genel çerçeveden bakıldığında toplum içinde bedeli ağır olabilmektedir.

Bu çalışmada 2016-2017 eğitim yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde yoğun ve stresli iş ortamında çalışan akademik personelin mesleklerindeki tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri incelenmiş ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın evrenini İstanbul Aydın Üniversitesinde görev yapmakta olan 118 akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiş, katılımcıların tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) ve iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Minnesota İş Doyum Ölçeği (MSQ) sorularından oluşan toplam 42 soruluk bir anket uygulanmıştır. SPSS 21 programı kullanılarak güvenirlik (Cronbach's alpha), tükenmişlik ve iş doyumunu anketlerinin alt boyutları arasındaki anlamlı farkı tespit etmek için Ki-kare analizi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda; akademik personellerin mesleklerini sevmelerine rağmen kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissettikleri gözlenmiştir. Çevresel faktörler bakımından memnun olsalar da, maaşların beklentilerinin altında olması ve yoğun iş temposu strese ve tükenmişliğe neden olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Akademik personel, tükenmişlik, iş doyumunu.

A RESEARCH TOWARDS EVALUATION OF ACADEMIC STAFF IN TERMS OF BURNOUT AND JOB SATISFACTION

ABSTRACT

It is known that sense of burnout or job satisfaction factor which affects the burnout are experienced more intensely in occupations provide services for people. In particular, the study of occupational burnout of individuals working in the education sector has been subject to many researches. Burnout syndrome, which is frequently seen in academic staff, reduces the job performance of academic staff, influences the job and life satisfaction negatively and from the general frame of view, it can be heavy in the society.

In this study, the levels of burnout and job satisfaction in the professions of academic staff working in an intense and stressful working environment were examined in Istanbul Aydın University during 2016-2017 education year and the relationship between them was tried to be determined.

Target population of the study is composed of 118 teachers who are working in Istanbul Aydın University. Survey method was chosen as a data collection tool in the survey, total 42-question survey were applied consisting of a Maslach Burnout Inventory (MBI) to measure burnout levels of participants, and a Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ) to determine job satisfaction levels. Chi-square analysis was performed using the SPSS 21 program to determine the significant difference between the reliability (Cronbach's alpha), burnout, and job satisfaction subscales of survey.

As a result of the research; it is observed that the teachers seem to feel emotionally exhausted even though they love their profession. Even if they are satisfied with the environmental factors, salaries which below expectation and intense work pressure cause stress and burnout.

Keywords: *Academic Staff, Burnout, Job Satisfaction.*

1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusu özetlenerek; araştırmanın problemi, önemi ve amacı, sınırlılıkları, varsayımları ve araştırmada geçen önemli kavramların tanımları sunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Davranış bilimcilerinin başlıca ilgi alanlarından biri olan tükenmişlik kavramı, hayat koşullarının getirdiği gerginliklerle çalışan bireylerinde konuya olan duyarlılıklarını arttırmıştır.

Tükenmişliğin özellikle sanayileşmiş batı ülkelerinde yaygınlık kazanmasına bazı sosyo-ekonomik gelişmelerin yol açtığı söylenmektedir (Torun, 1995:6). 1970'li yıllarda stresin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında; ruh sağlığı, iş doyumu vb. üzerine değişik reaksiyonlar gözlemlenmiş ve bunlar "tükenmişlik kavramı" olarak ifade edilmiştir.

Maslach ve Jackson (1981:98) tükenmişliği; "*kişide meydana gelen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk hisleri, yaptığı işe, yaşama ve diğer kişilere karşı takındığı olumsuz davranışları içine alan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom*" olarak ifade etmişlerdir (Akt.İzgar, 2003:1).

İş doyumu kavramına bakıldığında; kişinin çalışma hayatında iş doyumu en mühim konularından biri olmuştur. Çalışan kişilerin işlerinde duygusal olarak verdikleri reaksiyonlar olarak bilinen iş doyumu kavramı, 1920 yılında meydana çıkmış ancak 1930-1940'lı yıllarda önemi farkedilmiştir. İş doyumunun bireyin yaşamdan elde ettiği doyumla ilişkili olduğu, böylelikle bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını, yaşam biçimini direkt etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005:55).

Gerek tükenmişlik duygusunun, gerekse tükenmişliğe etki eden iş doyumu faktörünün insanlara yönelik hizmet sunan mesleklerde daha yoğun yaşandığı bilinmektedir. Özellikle eğitim sektöründe çalışan bireylerin mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi birçok araştırmaya konu olmuştur. Akademik

personelde de sıklıkla görülen tükenmişlik sendromu, akademik personelin iş performansını düşürüp, iş ve yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediği gibi genel çerçeveden bakıldığında; toplum içinde bedeli ağır olabilmektedir.

Birey için iş yaşamın en mühim bölümlerinden biridir. Kişinin iş hayatındaki mutluluğu ve doyumunu genel iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. İş doyumunun tükenmişlikle bağlantısı üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. İş doyumunu düşük olan çalışanlarda tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

1.2. Problemin Önemi ve Amacı

Tükenmişlik; kişinin sürekli insanlarla birebir ilişki içerisinde olduğu hemşirelik, doktorluk, akademik personel ve polislik gibi meslekler de görülmekte, buda verilen hizmetin zamanla ilgisizleşerek kaybolmasına yol açmaktadır.

Kişiler örgüt bağlılıklarını ve yeterliliklerini yoğun baskı ve stres altında hissederek ve bunu önleyebilecek yolları bilmeyerek tükenmişlik yaşayabilirler. Kişiye iş ortamında performansını gösterebilecek ve destek görebilecek bir ortam sunulmadığı takdirde stresi artmakta buda tükenmişliğe dönüşmektedir. Bu sebeple hem örgüt, hem de insan kaynakları açısından ciddi sonuçlar doğurabileceği düşünülerek tedbirler alınması gerekmektedir (Çokluk, 2003:110).

İş doyumunu hem kişisel hem de örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Kişi açısından bakıldığı zaman hayatındaki en önemli unsurun işi olduğu görülmektedir. Yaşamının büyük bir bölümünün iş ortamında geçiyor olması kişinin iş hayatından beklediği gereksinimlerin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum, kişinin tüm hayatını olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, iş doyumsuzluğu aynı zamanda işe devamsızlık, kayıtsızlık, negatifiklik, işi yavaşlatma, işten ayrılma vb. çalışmayı negatif yönde tetikleyecek örgütsel neticeleri beraberinde getirmektedir (Bardakçı ve Serinkan, 2009:115).

İş ortamında doyum düzeyi yüksek olan kişilerin çevreleriyle olan bağları daha kuvvetli ve pozitif, olmakla beraber işlerinde de başarılı ve azimlidirler. Ayrıca işlerine bağlı, olan çalışanların işlerinden elde ettikleri verim başarıyı beraberinde getirmektedir. Bu da çalışanın işteki doyumunun artmasına neden olmaktadır (Özgüven, 2003:127).

Kişisel etkileşimin önem taşıdığı tükenmişlik duygusunu ve iş doyumunu saptamak amacıyla; bu araştırmada akademik personelin tükenmişlik ve iş doyumuna yönelik düzeyleri incelenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik kavramı, tükenmişlikle alakalı modeller, tükenmişliğin sebepleri ve belirtileri üzerinde durulmakta ve tükenmişliğin sonuçlarına değinilmektedir. İkinci bölümde iş doyumunun tanımı, önemi ve iş doyumunu etkileyen faktörler incelendikten sonra, iş doyum kuramları ve iş doyumunun sonuçları ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise, araştırma modeli, çalışma grubu, araştırma verileri hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan personelin demografik bilgileri; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, kıdem yılı, okulda çalışma süresi, eğitim durumu tespit edilerek, personelin tükenmişlik ve iş doyum algıları nicel veriler aracılığıyla değerlendirilmektedir. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın sonuçlarına değinilerek konu hakkında çözüm önerileri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Aşağıda sıralanan etkilerin belirlenmesi bu araştırmanın esas amaçları arasındadır;

- İstanbul Aydın Üniversitesi'nde çalışan personelin iş doyum düzeyleri (ücret, yükselme imkanları, yönetici, faydalar, ödüller, çalışma şartları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim) ile tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, bireysel başarı) arasındaki ilişkiyi incelemek,
- Akademik personelin tükenmişliği üzerinde iş doyumunun etkisini belirlemektir.

Bu araştırma, akademik personelin tükenmişlik düzeylerini ve bunu oluşturan etmenleri belirleyerek, tükenmişliği önleyici tedbirlerin alınmasına yardımcı olunabileceği düşünülmektedir. Ayrıca araştırmanın, akademik personelin başarısını artıracak tedbirlerin alınmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.3. Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımlarını aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür:

- Araştırmaya katılan akademik personel, uygulanan bilgi toplama araçlarını samimiyetle ve doğru olarak cevaplamışlardır.
- Araştırmada kullanılan bilgi toplama araçları, araştırmanın amacına uygundur.
- Araştırmaya katılan akademik personeller örnekleme anakütleyi temsil etmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi'nde bulunan akademik personellerin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçeklerle, toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

Tükenmişlik: Fazla çalışmanın sonucunda oluşan aşırı duygusal yorgunluk ve neticesinde iş sorumluluklarını yerine getirememe durumudur (Dünya Sağlık Raporu, 1998:46).

İş doyum: Kişinin işinden mutluluk duymasını ve keyif almasına sebebiyet veren boyuttur (Izgar, 2000:6).

2. TÜKENMİŞLİK

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik kavramı ve tanımı, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin nedenleri, belirtileri ve sonuçları hakkında bilgi aktarılmaya çalışılacaktır.

2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı

Modern dünyanın mühim problemlerinden biri olan tükenmişlik (burnout), ilk defa 1970 yıllarında Amerika'da, müşteri hizmetleri mesleğiyle uğraşan kişilerin karşılaştığı mesleki buhranı açıklayabilmek adına ortaya çıkmıştır. Ancak, Greene'nin 1961 senesinde yayınladığı, ruhsal çöküntü ve hayal kırıklığı yaşamış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan "*Bir Tükenmişlik Olayı*", orijinal adıyla "*A Burnt-Out Case*", isimli romanında da ifade edilen bu popüler kullanım, "*Büyük bir bıkkınlık ve bireyin işine duyduğu bağlılığın ve idealizmin bitmesi*" şeklinde ifade edilmiştir (Maslach et al, 2001:415). Burada önemli olan husus, tükenmişlik konusu araştırmacıların çalışma alanı olmadan öncede, hem uygulayıcılar hem de sosyal eleştirmenler tarafından, sosyal bir sorun olarak öneminin farkedilmiş olmasıdır.

Tükenmişlik terimi orijinal olarak fazla çalışmanın sonucunda oluşan aşırı duygusal yorgunluk ve neticesinde iş mesuliyetlerini gerçekleştirememeye durumudur (Dünya Sağlık Raporu, 1998:46). Çalışanların birbir insan ilişkileri içerisinde olduğu alanlarda daha yoğun görülen tükenmişlik, karşısındaki insanlara duyarsızlaşmalarına, duygusal bakımdan kendilerini tükenmiş hissetmelerine, kişisel başarı ve yeterlilik hislerinin azalmasına neden olmaktadır.

Hayatı boyunca işine düşkün, işsever olarak yaşayan birey, çeşitli nedenlerle ağır iş yükünün getirdiği tükenme duygusuyla karşı karşıya kalmaktadır (Tümekaya, 1994). Tükenmişlik kavramı Freudenberger'ın 1974'de ilk kez açıklaması, sonrasında

Maslach ve Jackson (1981:100) tarafından tanımlanması ile ortaya atılmış, daha sonra çok fazla sayıda tanıma rastlanmıştır.

Herbert Freudenberger 1974 yılında tükenmişliği “*enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı arz ve talep sebebiyle tükenmeye başlamak*” olarak ifade etmektedir (Akt. Gümüş, 2006:59). Freudenberger, 1974 ve 1975 yıllarına ait makalelerinde sağlık sektöründe çalışan gönüllü işgörenlerin tepkisini tanımlamak için ilk kez tükenmişlik terimini kullanmıştır. Bu makalelerde tükenmişlik yaşanan bir keyifsizlik olarak görülmüş ve duyguların yıpranması olarak tanımlanmıştır.

Christina Maslach’ın daha sonra tükenmişlikle ilgili yaptığı tanım en kabul gören tanım olmuş ve kendi ismiyle anılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)’ni de geliştiren Maslach tükenmişliği sade bir anlatımla; “*işi sebebiyle kişilerle birebir ilişki içerisinde olan bireylerde tespit edilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi*” olarak ifade etmektedir (Maslach et al, 2001:399). Maslach ve Jackson (1981:99) üç ayrı boyut ortaya koyarak tükenmişliğin tanımını yapmışlardır. Maslach’ın tükenmişlik kavramıyla ilgili bu üç boyutu ve bu boyutların genel hatları “Tükenmişlik Modelleri”, bölümünde ayrıca ele alınmaktadır.

Dolan (1987:3) tükenmişliği, “*bireysel kaynakların bittiği, normal günlük olaylar da dahi süregelen bir ümitsizlik ve negatif bir tavrın bulunduğu, enerji tükenmesi*” şeklinde tanımlarken diğer araştırmacılar bir stres süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, stresin getirdiği aşırı bitkinlik veya yorgunlukta tükenmişlik anlamına gelebilmektedir.

Storlie (1979) ise tükenmişlik hakkında; “*mesleki bir otizm*” ifadesini kullanmıştır (Gökçakan ve Özer, 1999). Cherniss ise (1980:5) tükenmişliği; “*işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini belli eden fiziksel ve duygusal bitkinlik ve anksiyete ile karakterizedir*” olarak tanımlamaktadır. Tükenmişliğin belirtileri; ciddi somatik sinyaller olabileceği gibi, baş ağrıları, uykusuzluk, ülser, evliliğe ait çatışmalar, alkolizm ve depresyonu da kapsamaktadır.

Tükenmişlik, birinden başkasına geçen bir hastalık gibidir ve diğerlerini de etkisi altına almaktadır. Şirket bünyesinde memnuniyetsiz ve çöküntü içerisindeki kişiler arttığı zaman diğer çalışanlar da hoşnutsuz ve anksiyeteli olmaktadır.

Cherniss (1980:5) tükenmişliği; işin getirdiği stresin bir cevabı olduğu düşüncesiyle, motivasyonun, duygusallığın, tutum ve davranışların birikimi olarak birey üzerinde

oluşan baskıya bağlı olduğunu belirtmektedir. Cherniss, tükenmişliğin işi bırakmaya kadar varan tutumsal değişikliklerle aynı olmadığını belirtmektedir (Firth, 1986'dan akt. Gümüş, 2006:59).

Storlie (1979)'a göre tükenmişlik; kişinin normal dışı ve uygun olmayan durumları fark ederek, bunları kabul etmemesi halinde gelişmektedir. Tükenme duygusuyla beraber yaşamın her kesitinde devamlı umutsuzluk ve karamsarlık meydana gelerek, verim azalmaya başlamaktadır. Bunun neticesinde, tükenmişlik değişimi mümkün olmayan durumların insan ruhuna kaydettiklerinin birikimiyle oluşan bir vaziyettir (Çam, 1992:156).

Suran ve Sheridan (1985:742) ise tükenmişliği; "*bireysel idealler ve arzular ile çalışma şartlarındaki bozulmanın etkileşimi*" olarak ifade etmişlerdir. Ancak günümüzde; tükenmişlik konusundaki araştırmalar sonucunda grup çalışmalarında da tükenmişlik bulgularına rastlanmıştır.

Warnath ve Shelton ise farklı bir bakış açısıyla tükenmişliğin sonucunu değerlendirerek "*işe bağlılığın kaybolması*" olarak belirtmişlerdir. Berkeley Planning Associate ise "*müşterilerden, iş arkadaşlarından, işten ve çalışılan kurumdan uzaklaşma, soğuma*" ifadesiyle tükenmişliği tanımlamışlardır (Akt. Polatçı, 2007:6).

Farklı alanlarda çalışan kişiler işlerinde yaşadıkları stres sonucunda çeşitli tepkiler verebilmektedirler. Bunlar aşağıdaki gibi maddeleştirilmektedir (Girgin, 1995:17):

- İşine ilişkin bıkkınlık,
- İşine ilişkin stres,
- Tükenmişlik.

İşe ilişkin bıkkınlık ve stres tepkilerinin her meslek alanında görülmesi mümkünken, tükenmişlik tepkisinin genelde birebir insan ilişkilerinde bulunan mesleklerde daha sık görülmektedir. Çalışanda yaşanan tükenmişlik tepkisi genelde, hemşirelik, hekimlik, akademik personel, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi alanlarda daha fazla olduğu saptanmıştır (Girgin, 1995:17).

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda tükenmişlik; yüksek motivasyonlu ve işine düşkün, işseverkişilerin, işle alakalı arzularını / şevklerini kaybetmeleriyle ortaya çıkan duyguların neticesidir. Böylelikle tükenmişliği yüksek kariyer hedefleriyle ve

ümitle yola çıkan bireyin; duygusal, fiziksel, ruhsal bıkkınlıklar ve düşük başarı hissiyle duyarsızlaşması olarak tanımlamak mümkündür.

2.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik negatif bir deneyim olmakla birlikte, birey ile çevresi arasında olumsuz etkileşim sonucu oluşan süreğen iş stresine yanıt olarak görülmektedir (Öztürk, 2006:45). Çalışan bireylerde meydana gelen tükenmişlik, çalışma ortamındaki farklı şekillerde geliştirildiği ifade edilmektedir.

Bu çalışmada, konuyla ilgili araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan modellerden en önemlileri olan; Maslach tükenmişlik modeli, Cherniss tükenmişlik modeli, Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli, Meier tükenmişlik modeli, Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli, Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli hakkında bilgi verilecektir.

2.2.1. Maslach tükenmişlik modeli

Christina Maslach'ın daha sonra tükenmişlikle alakalı yaptığı tanım en kabul gören tanım olmuş ve kendi adıyla anılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'ni de geliştiren Maslach tükenmişliği sade bir anlatımla; *“iş sebebiyle aşırı duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer kişilerle birebir mesai halinde olan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, yaşama ve diğer kişilere karşı negatif davranışlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom”* olarak ifade etmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Daha sade bir anlatımla Maslach tükenmişliği; *“iş sebebiyle kişilerle birebir ilişki içerisinde olan insanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi”* şeklindedir (Maslach, et al, 2001:399). Maslach ve Jackson (1981:99) tükenmişliği tanımlarken üç ayrı boyutta kategorize etmişlerdir. Bu kısımda Maslach'ın tükenmişlik kavramıyla ilgili olan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıya ilişkin bu üç boyut incelenmektedir.

Duygusal tükenme: Tükenmişliğin ilk belirtisi genellikle kişinin içinden geçirdiği, duygusal olarak yorulduğu hissidir. Duygusal tükenme, güç noksanlığı ve kişinin duygusal mecralarının sona erdiği hissini yaşaması anlamına gelmektedir. Bu hisle

birlikte duygusal yorgunluk yaşayan kişi, çalışmalarında hizmet verdiği insanlara karşı sorumluluğunu tam olarak yapamadığını düşünmektedir. Huzursuz, sinirli ve mani olmuş duygularla yüklü olan kişi için bir sonraki gün tekrar işe gitme mecburiyeti büyük bir kaygı oluşturmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993'den akt. Balkar, 2009:39).

Tükenmişliğin bu boyutu genelde mesleklerinde bire bir ilişkiler yaşayan kişilerde çok daha yoğun olmaktadır. Ayrıca kişilerdeki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmelerde en büyük kaynağıdır. Tükenmişlik sendromununun mühim kuvveti ve başlangıcı duygusal tükenmedir. Duygusal baskı içerisinde bulunan kişi, kendini zorladıkça ve karşılaştığı kişilerin talepleri altında ezildikçe, bütün bunlara tepki olarak duygusal tükenmişlik oluşabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:100).

Duygusal tükenme kavramında ifade edilen “tükenme” kelimesi oldukça mühim bir mana taşımaktadır. Gerçektende bu problem, kaynağı insan ve yoğun iş temposu olan kişileri öncelikli olarak tehdit etmektedir. Tükenmişliğe yakalanan kişiler kendilerini, yeni bir güne başlayacak güçten mahrum hissetmektedirler (Örmen, 1993:2). Böylelikle duygusal kaynaklarının tamamen bittiği ve tekrar doldurmak için kaynak bulamadıkları düşünülebilir.

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma uzun süre aynı şekilde belirti kümesini ifade etmesine rağmen daha sonraları “siniklik” olarak yeniden isimlendirilmiştir. Bu boyut için verilen bu ad birkaç problemi de beraberinde getirmektedir. Siniklik terimi bireylerin örgütlere, kişilere, gruplara ya da nesnelere güvensizliğini, hayal kırıklığını kapsayan negatif tutumları ifade etmek için kullanılmaktadır. Buna göre siniklik verilen ikinci tepkidir. Duygusal olarak yorgun akademik personeller, iş arkadaşlarına ve öğrencilerine karşı ilgisizleşmekte ve kendileri ve diğerleri arasında mesafe koyarak stresle mücadele etmektedirler. “Yansız, tarafsız bir ilgi” geliştirirler, sinikleşir ve örgütteki diğer insanlara karşı duyarsızlaşırlar (Mearns ve Cain, 2001'den akt. Balkar, 2009:40).

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişinin duyarsızlaşma belirtileri aşağıdaki gibi maddelenebilir:

- Üzerlerindeki duygusal baskıyı hafifletmek için kaçıp uzaklaşmaya çalışırlar.
- İşleri sebebiyle birebir ilişkilerini en düşük seviyeye indirirler.

- Kişileri düşüncelerinde gruplandırıp, bir araya geldiği insanlara oluşturduğu kalıplara göre davranırlar.
- Tüm bunların neticesinde katı kurallara sahip bir bürokrata dönüşmektedirler.

Duyarsızlık yaşayan kişi, diğer insanlara karşı arasına bir duvar örmektedir. Bu sebeple diğer insanlara daha resmi ve uzak bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Bu olumsuz tavırların ölçüsü arttıkça davranışlarındaki olumsuzluklar, farklı şekillerde kendini göstermektedir.

Kişi, işi dolayısıyla karşılaştığı insanlara, insan yerine bir nesne gibi davranabilmektedir (Yıldırım, 1996:10). Ancak, hem işinden dolayı insanlarla birebir ilişkiler içinde olup, hem de mesafe koymaya çalışmak oldukça zor bir durum olmaktadır.

Kişisel başarı: Problemlerle başa çıkma, başarılarını ve kendini yeterli görme durumu olarak ifade edilmektedir. Kişinin kendisini işinde verimsiz ve başarısız görmesi kişisel başarısızlığını beraberinde getirmektedir. Kişi çevresindeki insanlar için negatif düşünceler geliştirdikçe, bireyin kendisine karşı negatif tavrı ve düşünceleri de artmaktadır. Suçluluk, sevilme ve başarısızlık duyguları, kendine olan saygısını eksilterek bireyi depresyona sürüklemektedir (Maslach ve Jackson, 1981:56).

Kişisel başarısızlık, bireylerin kendisiyle alakalı düşüncelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucunda oluşmaktadır. Çalışmalarında başarı elde edemediklerini, hatta başarısızlığa düştüğünü düşünen kişi, kendini sürekli suçlu hissederek, gösterdikleri çabanında anlamsız olduğuna inanmaktadırlar. Böylelikle başarı yeterlilik duygularında eksilme görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993'den akt. Balkar, 2009:41). Birçok birey kariyerlerine fark yaratma beklentisiyle başlamaktadır. İşteki bir ya da iki sene sonunda, bu beklentileri karşılayamadıklarının farkına varmaktadırlar. Diğerlerine karşı tutumu soğuk ve mesafeli olduğunda kendi performansına karşı olumsuz bir davranış geliştirmektedirler.

Örgütün işleyişi ve politikaları, yetersiz kaynak, işbirlikçi ve rekabetçi olmayan iş arkadaşları ve geribildirim eksikliği gibi özellikler bireylerin amaçlarına ulaşmalarında onları yormakta ve birçok işgören yaşadıkları hayal kırıklıkları nedeniyle kendilerini başarısız ve sorunlu olarak düşünmeye başlamaktadır. Bu durum, duygusal yorgunlukla birleşince, düşük kişisel başarı hissi motivasyonu

düşürmekte ve sonunda kötü deneyimlerin yaşanmasına neden olmaktadır. Sosyal psikologlar bu olguyu öğrenilmiş acizlik olarak tanımlamaktadır. Böylelikle, tükenmişliğin son aşaması olan başarı duygusunun azalması hissi ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kişi kendisine olan saygısını kaybederek depresyona girebilmektedir. Böyle bir durumda bu soruna çözüm bulmak için terapist yada uzmana ihtiyaç duyulabilir. Ayrıca bazı kişiler işlerinden ayrılarak insanlarla birebir diyalog gerektirmeyen işlere yönelebilmektedir (Örmen, 1993:3). Üçüncü ve son aşama olan bu boyutta yaşanabilecek olumsuzlukları şu şekilde maddelemek mümkündür (Baysal, 1995:33):

- Kişi diyaloga girdiği kişilere negatif cevaplar verebilir.
- Kişinin bireysel başarıları depresyonla şekillenebilir.
- Düşük moral sergilenebilir.
- Kişiler arasında anlaşmazlıklar baş gösterebilir.
- Düşük başarıdan kaynaklanan düşük üretkenlik söz konusu olabilir.
- Baskılarla başa çıkmada yetersiz kalınabilir.
- Kendisine olan saygısı azalabilir.

Çalışan birey, işte gösterdiği çabanın, görülmediğini ve başarılarının önemsenmediğini fark ettiğinde depresyona girmektedir. Faaliyetlerinin, pozitif değişimler oluşturmayacağını düşündüklerindeyse artık çaba sarfetmekten vazgeçmektedirler (Örmen, 1993:3).

Akademik personellerde tükenmişlik ise, gergin öğretim şartlarına, öğrencilere, öğretim koşullarına ve üstlerinin yeterince yardımcı olmamasına reaksiyon olarak ortaya çıkan olumsuz tavırlar gösterilebilmektedir.

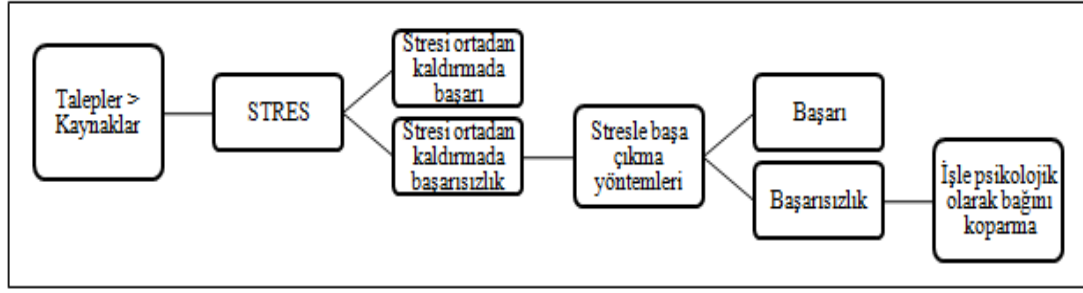
Ayrıca öğrenci düzen sorunları, öğrencinin duyarlı olmaması, kalabalık sınıflar, isteksiz yapılan atamalar, rol çatışması ve akademik personellerin tenkit edilmesi gibi stres faktörleri kişide tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Balkar, 2009:42). Tükenmişliğin, iş ve hayat doyumları, stres ve hayat kalitesi kavramlarıyla ilişkisi bulunmaktadır. Bu nedenle özellikle fazla stresli ve iş tatminsizliği olan ortamlarda çalışan kişilerin, yaşamdan hoşnut olma durumunu ve tükenmişlik düzeyini olumsuz şekilde etkileyebileceği söylenebilmektedir.

2.2.2. Cherniss tükenmişlik modeli

Tükenmişlik literatürünemühim katkı sağlayan kişilerden birisi deCaryCherniss'dir. 1980'de tükenmişlik konusuna yeni bir model geliştiren Cherniss bu modelde tükenmişlik kavramını, "*İşle alakalı stres sebeplerine bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç*" olarak açıklamıştır (Yıldırım, 1996:4). Bu modelde tükenmişlik, başarısız olan başa çıkma yollarının bir neticesi olarak ele alınmaktadır.

Cherniss, örgütsel, bireysel ve kültürel faktörleri bir arada tutan bu modelde konunun karmaşıklığını da belirtmektedir (Örmen, 1993:5). Bu modelde; iş yoğunluğu, müşteri ile birebir ilişki, net olmayan hedefler, örgüt içi kargaşa, negatif iş şartları, dayanak ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel farklılıkların, çalışanın karakterini,özel hayattan hissettiği huzur, gelecekle alakalı programlar gibi karakteriyle alakalı farklılıklarla etkileşim içinde olduğu ve sayılan bu stres sebeplerinin zaman ilerledikçe tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir (Sılığ, 2003:12). Ayrıca Cherniss bu modelde, rol yapısının (rol belirsizliği, rol karmaşıklığı vb.) tükenmişlik konusuyla mühim bir etkileşim içerisinde olduğunu da belirtmektedir. Cherniss'in görüşüne göre; hizmet sektöründeki uzmanların davranışlarındaki gizli ama tutarsız tavırlar tükenmişlik kaynağı olarak düşünülmektedir (Örmen, 1993:6).

Model, tükenmişliğin sebeplerini çıkarmakla kalmamış bununla beraber tükenmişliğe yönelik verilen tepkileri ve tükenmişlikle baş etmeşekillerini de belirlemeye de gayret etmiştir. Bu modele göre, taleplerin kaynakları aşması sebebiyle ruhsal bunalıma giren kişi ilk önce; ruhsal bunalıma sebep olan kaynağı yok etmeyi tercih etmektedir. Bu konuda başarı kaydedemeyen kişi ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi uygulamalarla stresten kurtulma yollarına başvurmakta ve rahatlamaya çalışmaktadır. Bu adımda da başarılı kaydedemezse, kişi duygusal ağırlığını azaltmak için işle ilişkisini kesme çabasına girmektedir (Yıldırım, 1996:4). Bu bilgiler neticesinde bahse konu olan süreç aşağıdaki gibi şekillendirilmiştir.



Şekil 2.1 : Cherniss Tükenmişlik Modeli'nde Gelişim Süreci

Kaynak: Sürgevil, O. (2006). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, tükenmişlikle mücadele teknikleri. 1. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara, 39.

Bu prosesin sonucunda; verimsizlik, hizmet verdiği kişiler, üstler ve iş arkadaşlarıyla aralarında gelişen olumsuz davranışlar, iş yaşamına karşı hedeflerinin küçülmesi ve iş doyumsuzluğu gibi belli başlı yaşanmışlıklar görülmektedir.

2.2.3. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985:743-744) tükenmişlik çalışması deney ve yaşam kesitlerini içermektedir. Dört aşamadan oluşan bu modelin her biri çözümlenmemiş kişisel problemlerin baş edilememesi sonucundan kaynaklanmaktadır. Dört aşamadan oluşan bu model aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.2.3.1. Rol belirginliği - rol karmaşası aşaması

Lisenin son ve üniversitenin ilk yılları rollerin oluştuğu zamanlar olması sebebiyle ciddi ve psikolojik gelişim açısından kritik bir dönem olduğu belirtilmektedir. İnsanın "kimlik", "Tüm benliğimle ben kimim?" sorularının yanıtını öğrenme sürecine ise meslek denmektedir. Meslek seçimi; uzman ve kişisel amaçların netleşmesinde, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların çözümünde oldukça önemlidir. Burada önemli olan mesele "nasıl bir uzman olacağım?" sorusuna yanıt verebilmektir. Bu soruya verilen cevap meslek seçiminin yönünü ve meslek labirentinde kişiye ışık tutan ilk hisleri yansıtmaktadır. Mesleki gelişiminin başarılı bir şekilde gerçekleşmemesi, gelecekte rol karmaşası yaşanmasına ve kişinin tükenmişlik yaşaması için ilk tohumların serpilmiş olmasına sebebiyet vermektedir.

Mesleğe yeni başlamış kişilerin destekleyici bir çevreyle karşılaşması motivasyonlarını artırmakta, böylelikle kişi yüksek performans gösterebilmektedir.

Diğer yandan uzman olarak yeni atanmış ancak engelleyici ve motivasyonunu sürekli düşüren insanlarla dolu olan bir iş ortamının sonucu; başarısızlıkla ve tükenmişlik duygusuyla sonlanmaktadır (Dalkılıç, 2014:54-55).

2.2.3.2. Yeterlilik - yetersizlik aşaması

Çıraklık dönemi olarak da adlandırılan kimlik süreci, bireyin içinde başlamakta ve işinde hissettiği yeterlik hissiyle son bulmaktadır. Bu süreç içinde kişi uzman bir kimlik oluşturmakta ve kişinin bu konuyla alakalı korku, kaygı ve sıkıntıları azalmaktadır. Bu süreçten sonra kişi; işinde nasıl daha iyi olacağını düşünmektedir. Bu düşüncenin istenen yanıtı, kendini eşit statüdeki diğer meslektaşlarla kıyaslamaya da birkaç yıl öndeki bir pozisyona kendini yansıtmaya dayalıdır. Kişinin kendisini böyle kıyaslaması, ideal olarak “birçoğunun yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim” duygusuna sebep olmaktadır. Söz konusu kıyaslamaların neticesi, eğer negatif ise kişi bireysel yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuyla başbaşa kalabilmektedir. İnsan ilerleme kaydedip olgunlaştıkça, yeterlik duygusu daha çok, kişisel bir standarda dayanmaya başlamakta ve yapmaktan hoşlandığını daha iyi yapabilme duygusu önem kazanmaktadır. Ama kariyer olasılıklarıyla ilgili katı beklentileri olan bir çıрак meslek adamının tükenmişlik riski çok fazla olabilmektedir. Yeterlik ise, kişinin yapmayı tercih ettiği işi iyi yapmada kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir (Baysal, 1995:22).

2.2.3.3. Verimlilik - durgunluk aşaması

Çıraklık aşaması biten kişi artık bir kariyere başlamaktadır. Öncelikle bir mekan ve stil seçilerek ilk kararlar alınmaktadır. Ayrıca bu aşamada aile, çocuk ve ev gibi edinimler hususunda kararlar verilmektedir. İlgi ve yetenekler açığa çıkmakta ve çevredeki insanların bu yeteneklerdeki uzmanlığınız hakkında bilgi sahibi olması önem taşımaktadır. Tam bu sırada kişi kariyer yapmadaki hedefini sorgulayarak, kariyerle bireysel mutluluk arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamaktadır. Bu aşamada belki bazı bağlantılardan vazgeçme, bireysel ve mesleki yaşamı dengeleme ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Kişinin yaşamını becerileriyle dengelemiş olma duygusu, kişinin enerjisini randımanlı çalışmaya tüketmesini ve kreatif bir hayat biçimi edinmesini sağlamaktadır. Öte yandan, böyle bir mesleki stil ve ilgi geliştirmeyi başaramama, bir amaçsızlık duygusuyla sonuçlanmaktadır. Yetenekleri kreatif bir biçimde uygulayabilecek özel bir ortam eksikliği varsa, daha önceki başarılar da boş

görülmektedir. Ne yapacağını bilemeyen kişi; “Hepsi bu muymuş?” duygusuna kapılmaktadır. Bu gibi duygular yaygın olarak tükenmeyle alakalıdır. Verimlilik ise, “ben kimim?” sorusunun bir uzantısı olarak bireyin kendi hedefini çizmeyi ve onun üzerinde ilerlemeyi öğrenme sürecidir.

2.2.3.4. Yeniden oluşturma - hayal kırıklığı aşaması

Süreç üçüncü aşamada da devam ederken, birey şimdiki ait olduğu yere kendisini getiren ilk kararı araştırmaya başlamaktadır. Bu dönemde mesleğinden şikayetçi memnuniyetsizlik olabilmektedir. Bireyin yeteneklerini kullandığı yıllardan sonra, sıkıntı ve tükenme, işin gerçeği olabilmektedir. Her şeyin tekrarlanarak ilerlediği düşünülebilmektedir. Mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az bir yenilik hissedilebilir. Stres, tansiyon ve rahatlayamama bireyin hayatını tamamen kapsayabilmektedir. Klasik bir orta yaş krizi belgindir, incinebilirlik ve ölüm korkusu hisleri ortaya çıkabilmektedir. Kişinin, iş ve emeklerinin, mükemmel bir hayatı sağlayamadığı düşünülebilmektedir. Orta yaşta meydana gelen bu meslekle alakalı hayal kırıklığı hissi, mesleğin hedeflerini tekrar belirleyip, başarı ihtiyacını yeniden değerlendirmede, pozitif bir uyarıcı rolü de oynamış olabilmektedir. Hedeflerini tekrar belirleme ise, bireyin kişisel ve mesleki hayatında olmak istediği kişi olması için yeni bir nedeni keşfetmesi sürecidir. Bu süreci gerçekleştirememesi durumun da ise, ya meslekten kaçmayla ya da tamamen bir hayal kırıklığı içerisinde tükenmişliğe uğramayla sonuçlanmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985’den akt. Baysal, 1995:24).

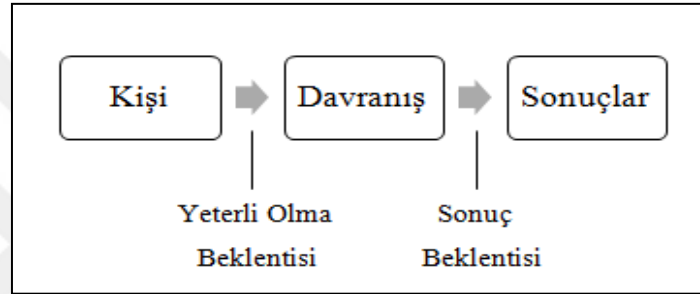
Suran ve Sheridan (1985) adlı araştırmacılar, bu ortaya koydukları tükenmişlik modelinde, 50 yaş sonrasında meydana gelebilecek tükenmişlik hallerini ele almadıklarını, yeni araştırmalarla bu modele bunun da eklenebileceğini belirtmişlerdir.

2.2.4. Scott Meier tükenmişlik modeli

Scott Meier’in tükenmişlik modeli, Bandura’nın “Öz yeterlilik/Kendini yeterli bulma” modeli temeli örnek alınarak meydana getirilmiştir. Bandura (1977:1-2) “hedeflerinin farkında olan kişilerin, kendi hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini” ifade etmektedir. Öz yeterlilik veya kendini yeterli bulma olarak isimlendirilen bu

model, “kişinin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki bireysel yeterliliği” şeklinde tanımlanmaktadır.

Meier’in oluşturduğu model tükenmişlik hususunda farklı boyutların yer aldığı yenibir yaklaşımı gözler önüne sermiştir (Şanlı, 2006:16). Meier’e göre tükenmişlik (1983); *“kişinin; işle alakalı negatif pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; bununla birlikte kişinin var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla alakalı kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu hallerdeki, tekrarlayan iş hayatlarının neticesi gelişen bir olgu”* olarak ifade edilmektedir.



Şekil 2.2 : Meier’in Tükenmişlik Modeli

Meier’in tükenmişlik modelinde dört değişken vardır (Şekil 2.2). Bunlar; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterliolma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme sürecidir (Sılığ, 2003:18-19; Şanlı, 2006:16-17).

Pekiştirme beklentileri: Bu gibi beklentiler kişinin iş hayatında gizli veya açık hedeflerini karşılayıp karşılayamayacağı ile alakalıdır. Meier (1983)’e göre; bu öngörüler gerçekleşmediği zaman, işten memnuniyetsizlik hissi başlamakta ve böylelikle peşi sıra tükenmişlik gelmektedir. İnsandan insana değişen idrak duygusu sebebiyle iş hayatlarının neticeleri de çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Çünkü çalışanların yaşadıkları iş deneyimlerinin farklılığına bağlı olarak, sonuca attığı değer ve anlam kişiden kişiye değişmektedir. Bu da pekiştirme beklentisinin kişiler arasında farklılaşmasına yol açmaktadır (Seğmenli, 2001:14). Örnek olarak; ders sırasında sık sık soru soran öğrencilerle mutlu olan bir akademik personel ya da sınıfta hiç ses olmamasını yeğleyen bir akademik personel arasında farklılıklar olmasına rağmen her ikisi de hedefledikleri neticelerle karşılaştıklarında memnuniyet duyarken, tam tersi bir durumda memnuniyetsizlik içine düşmektedirler. Bu

memnuniyetsizlik durumu da yukarıda belirtildiği gibi, tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

Sonuç beklentileri: Meier (1983)'e göre beklentiler belli neticelere yol açan davranışlarla alakalı tasarımlardan meydana gelmektedir. Pekiştirme beklentisi ile sonuç beklentisi birbirine yakın anlam taşıyormuş gibi görünse de aralarında temel bir farklılık vardır. Pekiştirme beklentisi, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılanmadığını (yani ödül veya cezanın değerini) ifade ederken; sonuç beklentisi, hangi davranışların o neticeleri elde etmede gerekli olduğunu ifade etmektedir. Pekiştirme beklentisi sonucun işgören için değerine vurgu yaparken; sonuç beklentisi, sonuç için gerekli olan davranışa vurgu yapmaktadır (Seğmenli, 2001:15). Örneğin; bir akademik personel “öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklinde bir öngöründe bulunursa, bu öngörüsünü haklı çıkararak durumlar yaşayıp, yaptığı iş için isteğini yitirmesi söz konusu olacak ve neticesinde de öngörülerinin gerçekleşme olasılığı yükselecektir.

Yeterli olma beklentileri: Arzu edilen davranışı yapabilmeye işgörenin kendisine ilişkin beklentilerini içermektedir. Meier (1983), yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentisi arasındaki farkı, bilme (sonuç beklentisi) ve yapabilme (yeterlik beklentisi) arasındaki farka benzetmektedir. Bandura, yeterlik beklentisini, işgörenin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetine sahip olduğuna ilişkin işgörenin kendisine yönelik beklentisi olarak tanımlamaktadır (Akt. Seğmenli, 2001:13).

Bağlamsal bilgi işleme/Davranışları anlamlandırma süreci: Yeterli olma beklentilerinin bilişsel süreçlere bağlanmasıyla ilgilidir (Meier, 1983; akt. Seğmenli, 2001:15). Bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş süreci olup, insanların beklentilerini nasıl öğrendikleri, sürdürdüğü ve değiştirdikleri ile ilgili açıklama yapılmaktadır. Sosyal gruplar, bireyin çalıştığı örgütsel yapı, bireyin öğrenme tarzı, kişisel inançları gibi bilgi işleme sürecini etkileyecek bütün unsurlar, sürecin işleyişinin şekillenmesinde önem taşımaktadır.

2.2.5. Edelwich ve Broodsky tükenmişlik modeli

Edelwich ve Broodsky 1980 yılında, tükenmenin iş şartlarına bağlı olarak bireyin enerji, amaç ve hedeflerinin giderek ortadan kaybolduğunu savunmuşlar ve dört tükenmişlik evresi belirlemişlerdir (Akt.Öztürk, 2006:46).

Coşku ve hayal kırıklığı dönemi: Bu dönem beklentilerin ön planda olduğu, enerjinin fazla ve umudun yüksek olduğu bir dönemdir. Sıklıkla mesleki eğitimlerini devam ettirme isteği ve enerjisiyle dolu bir çaba vardır. Kişi için mesleği hemen hemen her şey demektir ve mesleği ile özdeşleşmiştir. Yorucu ve gergin iş saatleri, gereksiz yükler, uykusuzlukla geçen günlerin içinde kendine ve yaşamın diğer etkinlerine karşı vakit ve enerji ayırmamaya özen göstermektedir. Bu bireyler takdir beklentisi içindeyken çoğu zaman ön yargı, ilkeler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır ve bu durumdaki birey durgunluk düzeyine girmeye başlarlar (Taşgın, 2004:52).

Durgunluk dönemi: Bu dönemde görevi ile ilgili beklentilerinde hayal kırıklığına uğrayan çalışanın enerji ve motivasyon düzeyi azaldığından, işi yavaşlatmayı düşünmektedir. Bu durum devam ettiğinde, eskisi gibi işini severek hizmet verememekte ve birey için iş dışındaki etkinlikler, hobiler, sosyal yaşantı çok önemli hale gelmektedir (Demir, 1990:9).

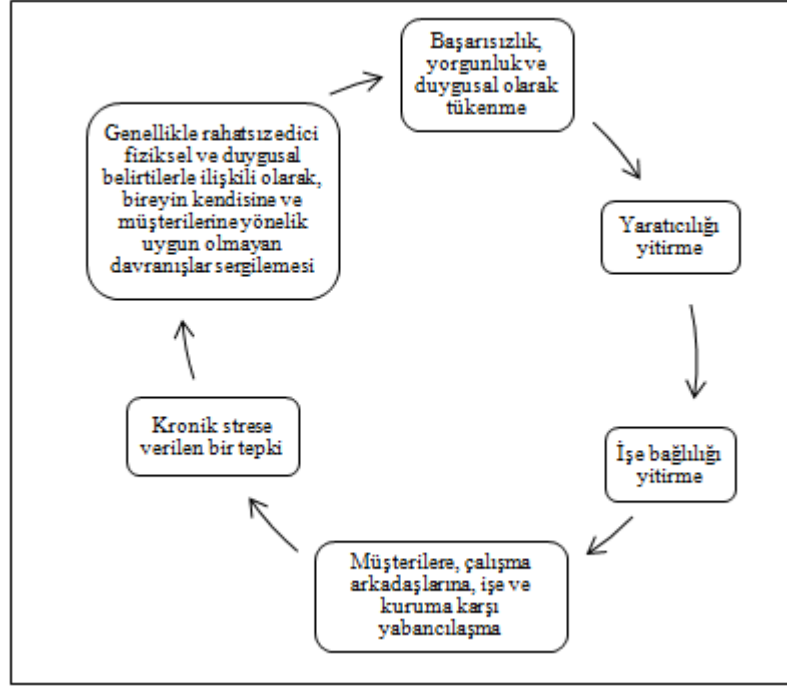
Engellenme dönemi: Kişi yaşadıklarını yeniden değerlendirmeye başlamaktadır. İşini en iyi şekilde yapmaya çalıştığı halde, kendisine yeterince sorumluluk ve kararlara katılma yetkisinin verilmediğini, takdir edilmediğini düşünmekte ve dolayısıyla da kendisini güçsüz ve etkisiz hissetmektedir. Yaşadığı bu sorunu fazlasıyla görmezden gelerek daha çok ve daha uzun çalışma yanılığısına düşmektedir. Bu durum kişinin ailesinden ve arkadaşlarından giderek uzaklaşması ve yabancılaşmasına neden olmaktadır. Öfke gibi biriken olumsuz duygular, riski az olması sebebiyle iş ortamı yerine aile ve yakın olduğu kişiler arasında baş göstermektedir. Bu olumsuz sebepler nedeniyle kişi, işlevlerini daha aza indirgemekte, duygusal olarak hem bir kırgınlık yaşamakta, engellemelerin kaynağı olarak gördüğü insanlardan uzak durmakta ve işini teknik boyutta yürütmektedir (Kaçmaz, 2005:30; Taşgın, 2004:53). Böylelikle bu kişiler mesleğini ya bu olumsuz duygular içinde sürdürmekte ya da bırakmaktadırlar.

Umursamazlık dönemi: Yüksek düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, derin bir inançsızlık ve umutsuzlukla karakterize tükenmişliğin en zor ifade edilen dönemidir. Birey mesleğini sadece bir iş olduğu için sürdürmekte ve işlerin verdiği doyumsuzluğu kapatmaya çalışmaktadır. Çalışan içingüvence ön plandadır. Kendi sağlığı ile ilgilenmemekte, kayıtsız bir öfke içinde yaşamaktadır. İşe geç gelme, işten kaçma, insanlarla yüz yüze gelmeme eğilimindedir. Bu evrede mekanik olmak ve rutinleri korumak büyük önem taşımaktadır. Bu evreler her zaman aynı sıra ile yaşanmayabilir, farklı evreler arasında gelgitler olasıdır (Taşğın, 2004:53).

2.2.6. Perlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Pearlman ve Hartman'a göre tükenmişlik, *“Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır”* tanımıyla ifade edilmektedir (Dalkılıç, 2014:46).

Tükenmişliğin kavramlaştırılması çalışmalarında Perlman ve Hartman'ın tanımı ehemmiyet arz etmektedir. Pearlman ve Hartman konuyla ilgili “çoklu kavramlaştırma” oluşturmuşlardır. Bu kavramlaştırmayı elde edilen bilgiler ışığında aşağıdaki gibi şemazite etmek mümkündür (Polatçı, 2007:7).



Şekil 2.3 : Pearlman ve Hartman Tarafından Yapılan “Çoklu Kavramlaştırma”

Kaynak: Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz). *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 7.

Tükenmişlik modelini Pearlman ve Hartman; durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin neticesi olmak üzere dört kademe de incelemektedir (Dalkılıç, 2014:46). Bu aşamalar aşağıda kısaca incelenmektedir.

Durumun strese götürme derecesi: Ruhsal gerilime neden olan durumun ve çalışan ile örgüt farklılıkları arasındaki uyumsuzluğun ölçüsü bu aşamada görülmektedir. Ruhsal gerilimin oluşumunda iki temel durum mevcuttur (Özen ve Mirzaoğlu, 2006:21):

- Kişinin beceri ve kabiliyetleri tahmin edilen veya gerçek örgütsel talepleri karşılamaya yeterli olmayabilir.
- Kişinin işi, beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılayamayabilir.

Algılanan stres düzeyi: İkinci aşama kişinin algıladığı ruhsal gerilimin ölçüsünü ele almaktadır. Strese sebebiyet veren olaylar, kişinin algısıyla sonuçlanmaktadır. Bir ve ikinci aşamalardaki geçiş sürecinde kişinin karakteristik özelliklerinin ya da geçmiş hikayelerinin de rolü vardır. Kişisel ve örgütsel değişkenler bu tepkilerin hangilerinin ortaya çıkacağı konusunda önemli bir etkiye sahiptir.

Strese tepki: Üçüncü aşamada, ruhsal gerilime yanıt olarak verilen üç ana tepki gruplarını ele almaktadır. Bu tepkiler, fizyolojik, duyuşsal ve davranışsal tepkiler olmaktadır.

Strese verilen tepkinin sonucu: Dördüncü aşama, ruhsal gerilime gösterilen tepkinin neticesi görülmektedir. İş doyumunu ya da çalışmasında bir farklılık, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma ortaya çıkabilmektedir. Kişi işi bırakabilir veya işine son verilebilir ya da çok yönlü kronik duygusal bir ruhsal gerilim durumu olarak tükenmişliği yaşayabilmektedir.

2.3. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin tanımını yaparken daha çok diğer insanlarla birebir iletişim halinde olan meslek gruplarında tükenmişliğin yaşandığından bahsedilmektedir. Günümüzde ise pek çok meslek grubu üzerinde tükenmişlik araştırması yapılmış ve bu meslek gruplarının pek çoğunda tükenmişlik görüldüğü araştırma sonuçlarında elde edilmiştir.

Örgütsel amaçların gerçekleşmesinde iş görenlerin ruh sağlığının korunmasının büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda, iş görenlerin tükenmişliğine sebep olan faktörlerin açıklanması önem taşımaktadır.

Tükenmişliğin nedenleri araştırıldığında onlarca nedenin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu nedenlerin bazıları kişisel, bazılarıysa yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır (Izgar, 2003:11). Tükenmişliğin bütün nedenlerini incelemek bu araştırmanın amacını aşacağı için burada, kısaca bazı kişisel nedenlerden ve bazı çevresel nedenlerden bahsedilmektedir.

2.3.1. Kişisel nedenler

Tükenmişlik sendromuna neden olan etkenleri; yaş, eğitim, medeni durum, çocuk, işkolik olma durumu, kişilik özellikleri, beklentiler vb. olarak çoğaltmak mümkündür.

Konuyla ilgili araştırmalar neticesinde genç yaşta çalışma hayatına atılan bireylerde tükenmişlik duygusu, ileri yaşlardaki çalışanlara nazaran daha fazla görüldüğü gözlemlenmiştir. İleri yaştaki çalışanların tükenmişliğe karşı dirençlerinin daha fazla olduğu görülmektedir (Arabacı ve Akar, 2010:90).

Örmen (1993) banka yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada cinsiyetin tükenmeyi etkileyen bir değişken olduğunu belirtmiş, özellikle duygusal tükenmenin kadın yöneticilerde erkek yöneticilere oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre, genç ve tecrübesiz kişilerde yaşlı ve tecrübeli kişilere göre daha çok tükenmişlik saptanmaktadır. Beklenti düzeyinin farklılığı bu sonucu açıklamaktadır.

İşe yeni başlayan genç çalışanlar hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedirler. İşin cazibesi, mükâfatlar, yöneticilerin takdiri, meslekte gelişim sağlayarak hızla yükselme düşüncesinin gerçekleşmemesi ve bunların düzelmeyeceğine dair olumsuz kanaat içinde olmak kişilerde tükenmişliğe sebep olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe sahibi olunması, kişileri daha realist bakmaya teşvik etmekte, böylelikle hizmet verdikleri kişilerin beğenileri ve örgütle alakalı öngörülerini azaltmakta, dikkatlerini ve çabalarını başka alanlara yöneltmektedirler (Izgar, 2003:12).

Çizelge 2.1 : Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri

KİŞİSEL NEDENLER		
Kişilik Özellikleri İle İlgili	Demografik Değişkenler İle İlgili	Diğer
A tipi kişilik (hırs, rekabet vs.) özelliklerinin bulunması, bireyin ego gücü ve kişilik karakteristiklerinin özgün bir seyri olan dayanıklılık	Yaş, Evlilik, Çocuk sayısı, Eğitim.	Aile statüsü, kendini işine adanma ve işine aşırı bağlanma, işkolik olma, bireyin verme için gereksinimi olan bir birey olması, kişisel beklentiler, motivasyonlar, öz-saygı, engellenme eşiğinin düzeyi, deneyim, denge durumu, informal destek, kendindeki değişimi fark edememiş, kendi kendisi için koyduğu sınırlamalar, kişisel yaşamdaki streslerdir.

Kaynak: Çam, O. (1995). Tükenmişlik. *Saray Medikal Yayıncılık*, İstanbul, 161.

Çalışanların, örgütsel ve kişisel yeterlilikleri ile alakalı beklentileribaşarıbeklentileri ve organizasyonel beklentiler olarak incelenmektedir (Sarıkaya, 2007:21). Başarı beklentileri, çalışanın hizmetsunduğubireylerle yüzyüze geldiklerinde ne şekilde başarı sağlayabileceğiyle ilgili beklentilerdir. Organizasyonel beklentiler ise, kişinin

bir çalışan ve uzman olarak çalışabileceği meslek vesistemlerin yapısı hususundaki beklentilerdir (Üresin, 2009:29).

Kişiliği oluşturan tüm özellikler tükenmişlik için yönlendirici bir sebep olabilmektedir. Kişilik olarak aciz, gücü olmayan birinin karşılaştığı sorunlara getireceği çözüm önerileri ve kontrol şekli sınırlı kalacağından sorunlarla birlikte sürüklenme olasılığı yüksek olmaktadır. Bu kişilerde tükenmişliğe yakalanma oranları her zaman daha fazla görülmektedir. Ayrıca iş ilişkilerinde tavizkar ve ortamın isteklerine sürekli boyun eğen kişilerin duygusal tükenmişlik riskleri de yüksektir.

Ayrıca tükenmişliğe neden olan birçok faktör kişiden kişiye değişim gösterebilmektedir. Örneğin, bazı kişilerde tükenmişlik sebebi olarak görülen örgütsel iklim, bazı kişiler için başarı etkeni görülebilmektedir. Böylelikle tükenmişliğe neden olan faktörler arasında bireysel beklentilerinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilmektedir.

2.3.2. Çevresel nedenler

Tükenmişlik kavramının ifade edilmeye başlandığı ilk yıllarda kişinin özelliklerinden kaynaklanan problemler olarak nitelendirilmiş ve bu düşünce üzerinde değerlendirilmiştir. Fakat daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarla tükenmişlik kavramının sırf kişisel bir problem olmadığı netlik kazanmıştır (Kulaklıkaya, 2013:41).

Tükenmişliğin çevresel nedenlerinden biri olan çatışma, yaşamın sürekli varolan bir parçasıdır. Bu çatışmalara dayanma gücü göstermeyen kişinin sonu ya nevrozdur ya da psikozdur. Gerekli metaneti gösteren kişiler yaşadıkları çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına hareketlilik katan bir unsur olarak kullanabilmektedir (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1996:18). Çatışmayı kışkırtanın birey olduğu düşünülse de büyük ölçüde kışkırtıcı faktörün örgütsel yapı ve yönetim olduğu görülmektedir. Çok şiddetli ve zorlu çabaların sarfedildiği örgüt ortamında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yaşanması kaçınılmazdır.

Bir başka tükenmişlik nedeni olarak belirtilen yeterlik, çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda ihtiyaç duyulan bilgilere ve yeteneklere hakim olmaya yeterlik denmektedir (Kaya,

1979:239). Böylelikle; yeterlik bireyin belirli bir işi, belli bir yerde, yeterli görülen vakitte yapabilmesini sağlamaktır. Yeterlik “*bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı*” olarak da ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1975:5).

Eğitim yöneticisinin yeterliği hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi ile doğrudan ilişkilidir. Yapılan araştırmalar kişinin eğitim yoluyla öğrendiği bilgi ve beceriyi kullanabilmesinin tükenmişliğin üç boyutu ile de ters orantılı olduğunu ortaya koymuştur (Akt. Kulaklıkaya, 2013:42). Bazı zamanlarda kişinin sahip olduğu eğitim iş yaşamında karşılaştığı problemleri çözmesinde yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik kişisel başarısızlık hissini de beraberinde getirmektedir.

Yöneticiler kurumda ortaya çıkan sorunları çözmeye iki ayrı yaklaşımı benimsemektedirler. Bazı yöneticiler sorunlardan kaçarak, sorunları erteleyerek veya görmezden gelerek sorunlarla başa çıkmayı yeğlemektedir. Bazıları ise sorunlarla, soruna ilişkin çözüm stratejileri geliştirerek, mücadele etmektedirler. Birinci yolu seçerek sorunlardan kaçan, sorunları görmezden gelenler daha çok tükenmişlik yaşamakta; buna karşın, sorunları kontrol altına alarak sorunlarla mücadele yaklaşımını seçenler daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Yönetici işgörenlerin kendileriyle alakalı hususlardaki verimli bir karar alınabilmesi için çalışanların da kararlara dahil olmasını sağlamalıdır. Böylelikle karara katılan kişilerin alınan kararı uygulamada daha içten sahiplenmeleri beklenmektedir. Ayrıca yönetici, işgörenleri karara dahil ederek, onların kararlarını etkilemeyi hedeflemektedir (Gürsel, 1995:143).

Bir araştırmada, okul yöneticisinin nasıl daha iyi yönetici olabileceği konusunda akademik personellerin düşüncelerine başvurulmuştur. Akademik personellerin verdikleri cevaplar arasında frekansı en yüksek olan, akademik personellere okul politikasının belirlenmesinde söz hakkı tanınması olmuştur (Bursalıoğlu, 1982:233). Ancak okul ortamı içinde karar katılımı sağlayabilmek hem zorunlu, hem de zor bir süreçtir. Bunun sebebi okullarda farklı grupların bulunmasıdır. Bunlar arasında, başarılı karar katılımını sağlayabilen bir yönetici, kendisini birçok yönden başarılı kabul edebilmektedir.

Karara katılmanın birçok yararı yanında, önemli bir diğer yararı da personele sağladığı üstün moral seviyesi sonucu işten ayrılmaların azalmasını sağlamasıdır

(Eren, 1989:335). Sonuçta, okullarda sayısız problemle karşı karşıya olan yöneticinin gerek üst kademedede alınan kararlara katılmaması, gerekse kurumda beraber çalıştığı insanların kurumun yönetimi ile ilgili kararlara katılmalarına hoşgörülü bakmaması yüksek kalitede hizmet vermesini engellemektedir. Kararlara dahil olan bireylerin özgüveni ve kişisel verimi artmaktadır. Tersi bir durumda bireyin kendisine olan güveni azalmakta ve bireysel başarı bilinci düşüş göstermektedir.

Çevresel tükenmişlik kaynaklarında en popüler olan faktörlerden bir diğeri de iş yüküdür. Belirli bir süre içerisinde işi bitirme mecburiyeti, işin çalışandan beklentisinin yüksek olması ya da işin çalışanın yeteneklerinin üzerinde olması sebebiyle kişinin yetersiz kalması iş yükü olarak ifade edilmektedir. Bunun tam tersi basit işler ya da monoton işler de kişiyi olumsuz etkilemektedir (Izgar, 2003:12). Bu sebeple; iş yükü ağır olan işler ya da monoton ve çok kolay işlerde tükenmişliğin nedeni olabilmektedir.

Çizelge 2.2 : Tükenmişliğin Çevresel Nedenleri

ÇEVRESEL NEDENLER					
İşin Niteliği İle İlgili	Yönetimsel İşleyişle İlgili	Yükselme, Ücret, Özerklik, Materyal, Araç-Gereçlerle İlgili Nedenler	İş Dışı Etkenler	Bireye Özgü Nitelikler	İnformal İlişkiler İle İlgili
İş ortamının atmosferi kasvetli ve monoton, yüksek ses, kötü ulaşım, iş gerilimi, görsel düzenleme, uyarı ve farklılığın eksikliği, kurumun özellikleri, ödüllendirici olmayan iş koşulları, çalışma şekli, organizasyonun hizmeti alanların gereksinimlerini karşılayamayışı, işin yüksek performans gerektirmesi, sahip olunan problem tipleri, sıklığı.	Tanımlanmam iş hiyerarşi, örgütsel işleyişteki kusurlar, özerkliğin eksikliği, rol belirsizliği, rol netliğinin ve örgütsel desteğin olmayışı önemli kararlar katılmayıp, idari baskı, diğer işler ve yönetimle ilgili işlerle geçirilen zamanın miktarı.	Haftalık çalışma saati, iş aralarının (molaların) olup olmaması, işteki rol, iş yükü, ilerleme fırsatlarının olmaması, rol karmaşası, mesleğin ilerlemeler için açık olmaması, yetersiz ücret, yetersiz veya bozuk araç gereç, aşırı kırtasiye işi, yetersiz görevli.	Ailesel, ekonomik ve toplumsal etkenlerdir. Ev-iş çatışması, Hizmet verilenlerin nitelikleri.	Yaş, cinsiyet yetersiz eğitim.	Akran desteğinin düşük düzeyleri, iş ilişkileri, iş ortamındaki iletişim örüntüsü, çalışanların toplanma sıklığı.

Kaynak: Çam, O. (1995). Tükenmişlik. *Saray Medikal Yayıncılık*, İstanbul, 164.

Çizelge 2.2'deki nedenlerden de görüldüğü üzere, uzun süren sıkıntılar insan vücudunun fizyolojik işlevini bozarak dengesini değiştirebilmektedir. Bu durum, gerekli önlemler alınmazsa ruhsal çöküntü ile sonuçlanabilmektedir. Bu çöküntüyü önlemek için başa çıkma stratejileri geliştirilmelidir. Bu stratejilerden bazıları; kendini değerlendirme, sıkıntıyı azaltma, düzenli yemek yeme, dinlenme ve egzersiz olarak sıralanabilir.

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Günümüzde oldukça karmaşık bir hal alan iş hayatında, tükenmişlik ile ilgili belirtiler küçük uyarılar vererek başlamaktadır. Tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum gibi gözükse de, sinsice başlayıp, yavaş yavaş gelişim gösteren, sürekli ilerleme kaydeden ve kronik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Tükenme olgusu, herhangi bir olay olmadan birden bire yaşanabilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin tükenme duygusunu yaşamadan önce, yaşadığı yoğun bir stres sendromunun etkisi tükenmişlik olgusunda daha yaygın görülmektedir (Tümkiye, 1996:12).

Tükenmişlik yaşayan kişiler de çalışma performansı, süreklilik arz eden şikayetler ve davranışlarındaki farklılıklar gözlenmektedir. Tükenmişliğin belirtileri arasında; fiziksel şikâyetlerin yer aldığı, kişinin duygusal sıkıntılar yaşadığı, kişisel veya çalışma ortamında önlemler alınmadığı takdirde sorunların büyüyüp, müzminleşeceği ve bu sonuçların kişiler arası ilişkileri bozacağı ve böylelikle yaşadığı ortam genelinde ciddi sıkıntılara yol açacağı belirtilmektedir (Akt. Kulaklıkaya, 2013:33).

İnsanlara yardım etmeyi içeren mesleklerin en önemli özelliği, sıkıntı veren bir durumun giderilmesini gerektiren bir çalışmayı içermesidir. Mesleki etkileşimin bu tipi, yıkıcı ve halsiz bırakıcı olabilen kişisel stres ve duyguların güçlü bir şekilde ortaya çıkışını sağlamaktadır. Böyle durumlarda, birey, iyi ve yeterli olabilmek için, bu durumlara özgü bazı tekniklerle, bu güçlü duygulara karşı mücadele edebilmektedir. Bireyler işlerine özel duygusal sıkıntılarla başa çıkma çabalarının az olması sebebiyle, ilk göreve başladıkları zamanki gibi kesin ve net tavırlar sergileyemeyecektir. Daha sonra da tükenmişlik süreci başlamaktadır. Tükenmişlik duygusunu yaşayan kimse her zaman kendini suçlu hissetmeyebilir. Suçu, ilişkide bulunulan (hizmet verilen) diğer kişilere atfedebilir. Bu ön yargılar, negatif davranışlara dönüştürülür ve zamanla tükenmişliğin katılığı daha çok gelişebilir

(Baysal, 1995:21). Sonuçta kişi, sergilediği davranışlarıyla örgüte olumlu katkılar sağlayacağını umut ederken, uyumsuz ve uygunsuz davranışlarının farkına vararak insan ilişkilerini ve işlerini yürütmekte yetersiz olduğu düşüncesini yaşamaktadır.

Tükenme belirtisi; birçok işi bir arada yaparak, sınırlarını tanımayan ve “çok başarılı” olma isteği yaşayan kişilerde görülmektedir. Tükenmiş kişiler aynı zamanda kabiliyetli kişiler oldukları için zayıf yönlerini de çok iyi gizleyebilmektedirler. Ancak içlerinde yaşadıkları duyguları ilk başlarda anlamaları güç olabilmektedir. Tükenmiş kişiler dışarıdan gözlemlendiğinde pek sevimli değildirler. Bu kişiler tuhaf, eleştirici, sinirli, sert, önerilere kapalı ve insanları iten tavırlar sergilemektedir. Dıştan görünen bu görüntünün altında kişinin gerçekte acı çektiği düşünülmektedir. Üzerinde durulmazsa “tükenme” belirtilerinin daha iyiye gideceğini düşünmek doğru bir yaklaşım olmamakla birlikte bu durumun utanılacak hiç bir yanı olmadığı da bilinmelidir. Tersine tükenmişlik, tümüyle iyi niyetten doğan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenen kişilerin çoğu, bir hedefe erişmek isteyen kişilerdir. Böylelikle kendilerini çok uzun zamandır zorladıkları için tükenmektedirler. Hayata büyük hedeflerle başlamışlar ve yol boyunca daha azına kanaat etmemişlerdir. Genelde tükenmiş insanlar; bir yeteneğe erişmek, bir sorunun çözümüne kavuşmak, toplumda bir yer edinmek, para, güç elde etmek, başarılı bir meslek hayatına ulaşmak gibi belli bir hedef için işe başlamışlardır (Freudenberger ve Richelson, 1994'den akt. Tümkaya, 1996a:12).

Tükenmişlik durumunda kişide meydana gelen belirtiler; fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır (Sürgevil, 2006:19).

2.4.1. Fiziksel belirtiler

İşlerini büyük bir hevesle yapan kişiler, tam gün çok etkin çalışmalarına rağmen bazı zamanlarda gecede çalışabilmekte, bir iki saatlik uyku sonrasında ertesi gün işlerine tüm enerjileri ile devam edebilmektedir (Çam, 1991:34). Tükenmiş insanların birçoğu iş yaşamına böyle başlamışlardır.

Buna bağlı olarak kişinin tükenme durumunda yaşadığı fizyolojik belirtiler şu şekilde maddelenebilmektedir (Girgin, 1995:18):

- Uyku uyuyamama durumu,
- Yemek yeme alışkanlıklarında dengesizlik,

- Takatsızlık, bitkinlik, halsiz olma durumu,
- Sık sık hasta olma durumu,
- Canlılığı kaybetmek,
- Nedensiz ağrılar,
- Mide ve bağırsak huzursuzlukları,
- Deride kızarıklık gibi tedirgin uyarılar,
- Solunum yollarıyla ilgili tedirginlikler,
- Sık görülen kalp rahatsızlıkları,
- Müzmin stres halleri,
- Kas krampları,
- Baş ve vücut ağrıları,
- Yüksek kolesterol,
- Bir takım fonksiyon bozuklukları ve psikosomatik yakınmalardır.

2.4.2. Psikolojik belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha az görülebilmektedir. Ancak tükenmiş kişiler dikkatle gözlemlendiğinde hem kişi hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilmektedir.

Çalışanların tükenmişliğin getirdiği psikolojik belirtileri birden fazla kişi üzerinde yaşıyor olması bu durumun büyüyen örgütsel tükenmişliği yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında kişi sıkıntılara ne kadar çok göğüs gerebiliyorsa, sıkıntılarla gelen psikolojik rahatsızlıklara ya da tükenmişliğe de bir o kadar dirençli oldukları görülmektedir (Polatçı, 2007:79).

Tükenmişliğin psikolojik belirtilerini aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür (Sürgevil, 2006:20):

- Engellenmişlik duygusu ve asabiyet,
- Ehliyetsizlik,
- Agresif ve saldırganlık,
- Kötülük gelme kaygısı,
- Psikolojik hassasiyet,
- Desteksiz, güvensiz hissetme,
- Sabırsızlık, huzursuzluk, can sıkıntısı,

- Kolay irrite olma, çabuk öfkelenme,
- Öz saygı ve özgüvende azalma, benlik imajının duygusal durumdaki dalgalanmalardan etkilenerak negatif yönde değışmeye başlaması,
- Apati, düşünüşte katılık (nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duyguların azalması),
- Paranoidseptomlara varabilen kaygı ve endişe,
- Depresif duygulanım ve intihar düşüncesi,
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme,
- Negatiflik,
- Suçluluk, içlerlemişlik duyguları,
- Hevesin kırılması (çaresizlik),
- Hayal kırıklığı ve ümitsizlik duyguları,
- Konsantrasyon güçlüğü,
- Psikolojik rahatsızlıklar,
- Yabancılaşma,
- İş ile ilgili memnuniyetsizlik geliştirmeye eğilim,
- Kendine, işe ve bu işi yapan diğer kimselere karşı olumlu duygu besleyememe ve giderek negatif düşünmeye başlama,
- İşten nefret etme hatta işe gitmeyi istememe,
- İş doyumsuzluğu,
- Kuruma yönelik ilginin kaybolması,
- Başarısızlık duygusu,
- Düşüncede katılık,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karmaşa,
- Yansıtma,
- Örgütlemeye ve planlamada yetersizlik,
- Çalışanlara aşırı güvenme veya onlardan kaçınma,
- Her şeye gücü yetme hissi,
- Unutkanlık,
- Mental tükenme,
- Baskı hissi,

- Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler,
- Hayatında büyük değişiklik gerektiğine inanma,
- Tanrıya karşı kızgın ve şiddetli olma,
- Acıma duygusunun kaybı,
- Kararsızlık,
- Dikkat dağınıklığı.

2.4.3. Davranışsal belirtiler

Davranışsal belirtiler, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre daha çabuk gözlemlenebilen ve tespiti daha kolay olan belirtilerdir. Bu da tükenmişlik duygusunun şiddetinin arttığını ve ciddi bir boyuta geldiğini göstermektedir (Tümekaya, 1996:14). Bu belirtiler de aşağıdaki gibi maddelendirilebilir:

- İlaç, alkol, tütün vs. kullanmaya eğilim ya da kullanımda artma,
- Kötü yemek alışkanlıkları,
- Hareketlerde azalma,
- Kaba davranışlar,
- Tartışmada artış ya da iş konusunda tartışmaktan kaçınma,
- Ani tepki gösterme ve engellenme belirtileri,
- Uyumsuzluk,
- Teslimiyet,
- Kolay ağlama,
- Duygusal patlamalar,
- İzolasyon, içe kapanma,
- Kinizm, göz ve beden kontağı kurmada azalma,
- Aşırı katı, inatçı ve esnek olmayan karakter, değişime katılmayan,
- Sözelleşen olumsuz davranış,
- Bağlantıda bulunulan kişilere tek tip davranma, aşağılama ve dalga geçme,
- İşe uyum güçlüğü,
- İşten kaçma, işi bırakma ya da savsaklama,
- İşe geç gelme, gelmeme, devamsızlık, alınan izinlerin çoğalması,
- İş yükünün diğer arkadaşlarına kalacağını bile bile ortamdaki uzaklaşma eğilimi gösterme,

- Mesaiden önce çıkma,
- Kahve molalarını ve öğle yemeklerini çok uzatma,
- Çalışmaya yönelmede direnç,
- Performans miktarı ve kalitesinde düşme,
- Kuralların arkasına saklanarak sorumluluk almaktan kaçma,
- İş niteliğinin düşmesi,
- İş sürüncemede bırakma, erteleme,
- Verimliliğin azalması,
- İş yapış yolunun değişmesi,
- Yetersiz kayıt tutma,
- Evraklarla ilgili sahtekârlıklar,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçma,
- Kuruma yönelik ilginin eksikliği,
- Müşteriyle bağı öteleme, birebir ve telefon görüşmelerine direnç gösterme,
- Yönetimin kendisini desteklemediği ya da iş performansını anlamadığı duygularıyla iş çevresine, meslektaşlarına ve yöneticilerine karşı kızgınlık belirtileri gösterme,
- Yeni bir meslek için eğitim alma,
- İşte ve iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar,
- Evlilikte, ailede ve sosyal yaşamda sorunlarla karşılaşma ve arkadaşlardan uzaklaşma.

2.5. Tükenmişliğin Sonuçları

Kahill1988'e göre tükenmişliğin yarattığı olumsuz nitelikli bireysel ve örgütsel sonuçlar, fiziksel ve duygusal olarak; kişilerarası ilişkilerde, tutumlarda ve davranışsal alanlarda yaşanmaktadır (Cordesve Dougherty, 1993'den akt. Torun, 1995:26). Azalan meslek başarısı ve böylece hizmet alanlara yetersiz ilgi, aile yaşamı ve kişisel ilişkiler de çatışma yaşanması, alkol ve ilaç alımında artış, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği biçiminde olumsuz duyguların bir arada yaşandığı ve neticesinde kişide birçok davranış bozukluğuna yol açtığı gözlemlenmiştir (Yılmaz Toplu, 2012:25).

Yapılan araştırmalar, tükendişliğin, işten ayrılma niyetlerini öngören başlıca değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Tükendişlik ve iş doyumsuzluğu arasındaki ilişkinin yönü ise kesin bir biçimde belirlenememiştir. Bazı çalışmalara göre, tükendişlik iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Bazı bulgular da ise iş doyumsuzluğunun tükendişliğe neden olduğuna işaret etmektedir (Torun, 1995:27).

Tükendişliğe etki eden faktörler, kişinin etkilenme düzeyiyle alakalı olduğu için tükendişliğin sonuçları hakkında kesinleşmiş standartlardan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bununla beraber yapılan çalışmalar da, tükendişlik sonucunda ortaya çıkan belli başlı önemli etkileri aşağıdaki gibi anlatmak mümkündür (Izgar, 2003:21).

2.5.1. Stres belirtileri

Stres psikolojik, sosyal, kültürel ya da fizik etkenlerinin organizmada meydana getirdiği ruhsal gerilimlerdir. Tükendişlik, organizmanın stresin verdiği etkiler sonucunda ortaya çıkan, fizyolojik ya da psikolojik tepkileri olarak tanımlanabilmektedir.

Stresin yoğun olduğu iş ortamlarında bireyler stres oluşturannedenlerden dolayı bazı davranışlarda bulunmaktadırlar. Depresyon, yılmılık ve tatminsizlik olmama gibi subjektif tepkilerle birlikte, dikkat yetersizliği, karar verememe, unutkanlık, eleştiriler karşısındayouğun hassasiyetgösterme gibi duygusal tepkiler ve işe geç gelme, performans düşüklüğu, kötü çalışma ortamı, iş tatminsizliği, iş kazaları oranında artış ve işte düşmanlığahedef olma gibi örgütsel tepkilerde meydana gelebilmektedir (Çam, 1991:48).

2.5.2. İş hayatına etkileri

Tükendişlik ile performans arasındaki ilişkinin oldukça yüksek olduğu görölmektedir. Goppelt ve Maslach'ın araştırmasında iş performansındaki düşüşün, tükendişliğin getirdiği etkilerden biri olduğu görölmektedir (Goppelt, 1978'den akt. Izgar, 2000:25). Performanstaki bu düşüş işin verimini ve kalitesini etkilemektedir.

Hizmet sunan kimseler karşılarındaki insanları bir nesne gibi görmeye başladıklarında, onlara gösterecekleri ilgide değişiklikler oluşmaktadır. Sadece sunulan hizmetler kötüleşmemekte, aynı zamanda hizmeti sunan kimse karşısındaki

insanın ihtiyaçlarını daha az dikkate almaktadır. Sonuç olarak kişi anlayışsız, saygısız, kaba ve hizmet verdiği kişinin duygularına karşı umursamaz bir tavırla hizmeti sürdürmeye başlamaktadır.

2.5.3. Kararsızlık

Kararsızlık tükenmişliği artıran faktörlerin başında gelmektedir. En kötü karar bile kararsızlıktan daha iyidir. İşteki belirsizlik, yetki imkansızlığı ya da yoğun iş yükü gibi etkenler bireylerin hızlı ve doğru karar vermelerini direkt olarak engellemektedir.

Bir şeye karar verme sorumluluğunu daima başkalarına yüklemek veya problemlerin st üste yığılmasına meydan vermek insanın üzüntülerini artırmaktan başka bir işe yaramamaktadır. Her hangi bir olay hakkında hiç düşünmeden karar vermek elbette ki doğru bir davranış olmamaktadır. nkn bu şekilde verilen kararlar bir muhakeme sonucu alınmadığından isabet derecesi şansa kalacağından, bu nedenle uygulanması da mümkün olmamaktadır. Fakat iyice düşünülerek verilmiş olan kararların başarı şansı yüksek olacağından uygulanabilirliği muhtemeldir. Bir şeye bir kere karar verildikten sonra artık bu karara niçin varıldığını uzun uzun düşünmek gereksizdir. nkn bu durum kararsızlığa yol açmaktadır. İnsanların verdikleri kararlardan bazılarının yanlış olmamasına imkn bulunmamaktadır. Ancak duygu ve isteklerinden sürekli olarak şüphe eden bir insan kendisini zihnen yıpratmakta ve büsbütün yetersiz olmaktadır (Izgar, 2000:26). Yanlış karar verildiği zaman insan bundan yılmamalı, ancak eski hatalarını tahlil edip bunlardan ibret alarak yeni karşılaştığı problemlere, buna göre akılcı zm yolları bulmaya çalışmalıdır.

Asıl önemlisi ve zararlı olanı kararsızlığın kronik olanıdır. Burada sözü edilen kararsızlık özellikle insanlarla çalışanları tehdit etmektedir. Zira işin temel malzemesi insandır. İnsan ise bilinen ve kullanılan bütün makinelerden daha kompleks bir yapıya sahiptir (Izgar, 2000:26). Yöneticilerin bu anlamda karar sürecini, karar modellerini, karar tiplerini ve iyi bir kararın niteliklerini bilmeleri ve çalıştığı kurumda bunları uygulamaları gerekmektedir.

2.5.4. Yorgunluk belirtileri

Tükenmişliğin sonucu karşısında çıkan yorgunluk belirtilerini aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür (Yılmaz Toplu, 2012:26):

- Yorgunluk öncelikle verimi etkileyebilmektedir.
- Net olmayan ya da bilinmeyen verim gücünde daha açık görülmektedir.
- Yorgunluk, verim gücünde değişim ya da bir takım negatif tepkilerin toplanması sonucu görülmektedir.
- Zihin yorgunluğu soruna, sorun ise konu karşısında ilgisizliğe sebep olmaktadır.
- Fazla yorgunluk, sinir bezginliğine ya da zihin durması denen duruma yol açmaktadır. Böylelikle birey aşırı tedirginlik yaşamakta ve sağlıklı düşünemeyerek işinden haz alamaz duruma gelmektedir.

2.5.5. Davranış bozuklukları

Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle hedeflediği amaçlarına ulaşmakta güçlük çekmektedir. Hedeflediği amaçlara ulaşamayan ya da arzuladıklarını gerçekleştiremeyen kişinin ruhsal durumundaki olumsuzluklar insan ilişkilerinde anlaşmazlıklara yol açmakta ve bunun neticesinde iş yerinde çalışma uyumunu bozarak, çatışmalara neden olmaktadır. Kişi böylelikle psikolojik tatminsizliğe uğramaktadır (Yılmaz Toplu, 2012:26). Psikolojik tatminsizlik sebebi ne olursa olsun kişiye davranış bozukluğu yaşatmakta ve insani ilişkileri olumsuz yöne etkilemektedir.

3. İŞ DOYUMU

İş doyumunu kavramsal olarak sadece son dönemlerde kendini göstermemiştir. 1950'lerden önce yayımlanan ilgili literatürde iş doyumunu yerine çok yaygın olarak kullanılan kelime "ahlak" olarak geçmektedir. Bu kullanım belki de çoğu idari kavram gibi askeri gelenekten gelmiş olabilir. Bu kavramın tamamen açık ve yerinde olduğu söylenememektedir. Daha sonra araştırmacılar "morale" ahlakın farklı semptomlarını çekmişlerdir. Bunlardan biri; bireyin yaşamında ve iş yaşamındaki umut ve verimliliğinde, fiziksel ve duygusal refahla ilgilidir. 1950'lerde, "ahlak" sözcüğünün literatürde bilinçli bir şekilde kullanımını azalmıştır. Onun yerine "iş davranışı" terimi psikolojik ölçümlerde yer almaya başlamıştır. Hatta, 1950'lerde egemen olan görüş "iş doyumunu" ve "iş davranışları" kavramları aşağı yukarı aynı anlamı taşımaktadır (Organ ve Bateman, 1986:338-339).

İş doyumunun ehemmiyeti 1930 ve 1940'lı yıllarda daha iyi kavranmıştır. Hatta endüstri ve örgüt psikolojisi üzerine en yoğun çalışma konusu iş doyumunu üzerine olmuştur (Ergin, 1997:25).

Bireyin işine karşı geliştirdiği en önemli tutumlardan birisi iş doyumudur. Bu bölümde iş doyumunun tanımı ve öneminin yanı sıra iş doyumuna etki eden bireysel ve örgütsel faktörler; iş doyumunu kuramları ve iş doyumunu sonuçlarına değinilmektedir.

3.1. İş Doyumunun Tanımı

Doyum kelimesi için TDK sözlüğüne baktığımızda, "elindekinden hoşnut olma, yetinme, kanma, kanaat, bazı istekleri giderme, tatmin" olarak açıklanmaktadır.

İnsanlar birbirlerinden farklıdır; herkes farklı durumlarda ve ortamlarda mutlu olmaktadır. Bir iş, sadece para için yapılmaz; başarı için, statü, makam ve mevki için ya da kişisel haz için yapılabilir. İş, kişilerin bireysel hedeflerini başarmak için vardır. Çalışanın işi, beklentilerini karşılıyorsa ya da beklentilerinin üzerindeyse kişi

işine karşı pozitif duygular beslemektedir. İş doyumu bu pozitif duyguları temsil etmektedir.

Örgütlerde çalışan insanların, örgütün üyesi olmaktan gurur duymaları, saptanan amaçlar doğrultusunda çalışmak için arzulu olmaları, bu arzuyu verimli kılacakzihinsel, ruhsal ve bedensel enerjiyi kazanmaları ve bunu kontrol ederek çalışmaları ve iş ortamına karşı olumlu tutum beslemeleri, motivasyon ve iş doyumu sözcükleri ile ifade edilebilir (Sancar, 1996:4).

Literatürde iş doyumu kavramına ilişkin farklı tanımlamaların yer aldığı ve psikoloji, sosyoloji, organizasyonel davranış, iş, yönetim ve insan kaynakları alanlarına ilişkin kavramlar yoluyla farklı tanımlar yapıldığı gözlenmektedir. Porter, Lawler ve Hackman'a göre iş doyumu iş görenlerin işine ve örgütüne karşı pekiştirdiği bir tepkidir (Özdayı, 1990:41).

İş doyumu, işgörenin mesleğine yönelik duygularını gösteren bir yoldur. İşin farklı parçalarını değerlendirmeyi temel alan, işe ilişkin genelleştirilen bir görüştür (Wesley ve Yukl, 1977:98).

Rue ve Byars'a göre, iş doyumu kavramı motivasyonla yakından alakalıdır. Bununla beraber motive olmuş çalışanla, iş doyumuna ulaşmış çalışan arasında mühim farklılıklar bulunmaktadır. İş doyumu, bireyin işine karşı gösterdiği genel tutumları ifade etmektedir. Philip Applewhite, iş doyumunu beş maddeye ayırmıştır (Rue ve Byars, 1980:221):

- Çalışma grubuna karşı tutum,
- Genel çalışma şartları,
- Çalışılan firmaya karşı tutum,
- Parasal yararlar,
- Yöneticilere karşı tutumdur.

İş doyumu Spector'a göre, insanların işlerine ve işleriyle ilgili konular hakkındaki hissettiklerine ilişkin bir kavramdır (Spector, 1997:2).

Vecchio (1991:118) göre iş doyumu, bir iş görenin işine karşı olan tutumu, düşüncesi ve duygusudur.

Benzer bir tanımla Erdoğan'da; "bireylerin işlerine gösterdikleri, iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu tutum iş doyumudur" demektedir (Erdoğan, 1996:231).

Literatürde belirtildiği gibi Mitchell ve Larson ise iş doyumunu iş görenin kendi açısından önemli gördüğü olay ve/veya unsurların çalışma hayatında kendisine sunulması biçiminde ifade etmişlerdir (Karatepe ve Halıcı, 1998:112).

İş doyumunu, iş görenin işine karşı olan tutumu olup, işin çeşitli unsurlarına ilişkin değerlendirmesidir. İş doyumunun derecesi değişebilir, çünkü farklı kaynaklardan oluşmaktadır (Terence ve Larson, 1987:136; Saal ve Knight, 1988:297).

Johns'a (1983:106) göre iş doyumunu, işgörenlerin işleri hakkındaki tutumlarının bir birikimidir. İş doyumunu, insanların mevcut işleri hakkındaki inançlarının ve hislerinin birikimidir. İş doyumunu örgütlerde geniş ölçekteki insan davranışlarını etkileme potansiyeline ve işgörenlerin moraline katkıda bulunma gücüne sahiptir (George ve Jones, 1996:70).

Benzer biçimde Vroom (1964) iş doyumunu, çalışanın halen sahip olduğu iş rollerine dönük duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır.

Porter, Lawler III ve Hackman (1975) tarafından geliştirilen tanıma göre iş doyumunu, çalışanın işine ve örgütsel üyeliğine karşı oluşan bir tepkidir.

Aynı zamanda iş doyumunu kavramı ile işe karşı tutum, işteki güdülenme, moral gibi kavramların bir arada olduğu, bu kavramların bazen birbirleri yerine kullanıldığı da bilinmektedir.

Locke (1976), iş doyumunu bireyin işinden aldığı pozitif duygusal algı veya zevk olarak tanımlamaktadır.

Ergin (1997) ise iş doyumunu, çalışanların işlerine ilişkin duyguları olarak tanımlamaktadır. İş doyumunu endüstri ve danışma psikolojisinin önem verdiği konulardan birisidir ve iş doyumunu ölçme çalışmaları literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Kuzgun ve diğ., 1999:14).

İş doyumunu bireylerin yaşamdan sağladığı genel doyumun en önemli alanından birini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle; yaşam doyumunu iyi bir iş hayatına sahip olmaya bağlı olarak yaşanan bir doyumdur (Tezer, 1994:24)

İş doyumunu yaşam doyumunu kalitesini yükselterek yaşam doyumunu da artırmaktadır. Birçokları, bunun Freud'un "sevgi ve çalışma, psikolojik sağlık ve mutluluğun temelidir" demekle kastettiği şey olabileceğine işaret etmektedir (Somer, 1998:50).

İş doyumunu, bireyin işiyle ilgili tutum ve davranışlarını yansıtır ve işin bir bütün olarak davranış topluluğuna denmektedir (Organ ve Bateman, 1986:338-339). Yaşam doyumunun en güçlü öngörücüsü iş doyumudur (Yetim ve Toros, 2002:155) ve kişinin iş yaşamındaki mutluluğu, genel yaşamına yansımaktadır. Mesleki etkinliklerin insan yaşamının yaklaşık üçte birini karşılaması olayın önemini daha çok ortaya koymaktadır (Kuzgun ve diğ., 1999:14).

Balcı'ya (1985:8) göre iş doyumunu, iş tutumundan farklıdır. İş tutumu, iş doyumuna katkıda bulunabilir. Çünkü iş doyumunu, iş görenin işiyle, iş faktörleriyle ve genel yaşamı ile ilgili birçok tutumlarının sonucu olarak genel bir tutumdur. Bu tanıma göre, iş tutumu kavramı, iş doyumunun oluşumunda tesir eden bir unsurdur. İş doyumunu, iş tutumunu kapsamaktadır.

İş doyumunu üzerine birçok farklı tanımlar olmasına rağmen, hemen hemen hepsi işle alakalı duygusal bir tepki olduğu görüşünde ortaktırlar. Bu yüzden iş doyumunu veya doyumsuzluğu, işgörenlerin işlerini yaparken elde ettikleri başarı hissinden, çalıştıkları mekana kadar geniş bir yelpazeyi içeren faktörlere dayanmaktadır. İş hakkındaki pozitif duygular iş doyumuna, negatif duygular ise iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır.

Yapılan tanımlamalar ışığında iş doyumunu; çalışanın işi, ücreti, çalışma koşulları, kendini geliştirme olanakları, birlikte çalıştığı kişiler ile örgüt havasına ilişkin değerleri algılama derecesidir denilebilmektedir.

3.2. İş Doyumunun Önemi

Mutluluğa erişmiş olan çalışanlar bir tek işlerinde değil, hayatın her kesitinde doyumludur. Yüksek düzeyde doyumlu işgörenler daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu yüzden iş doyumunu birey için olduğu kadar örgütün sağlığı ve iyiliği açısından son derece önemlidir. Çünkü iş doyumunu iş görenlerin işten ayrılma, devamsızlık, edim ve örgütlenme durumlarını, ruhsal ve fiziksel sağlığını etkileyen bir unsurdur.

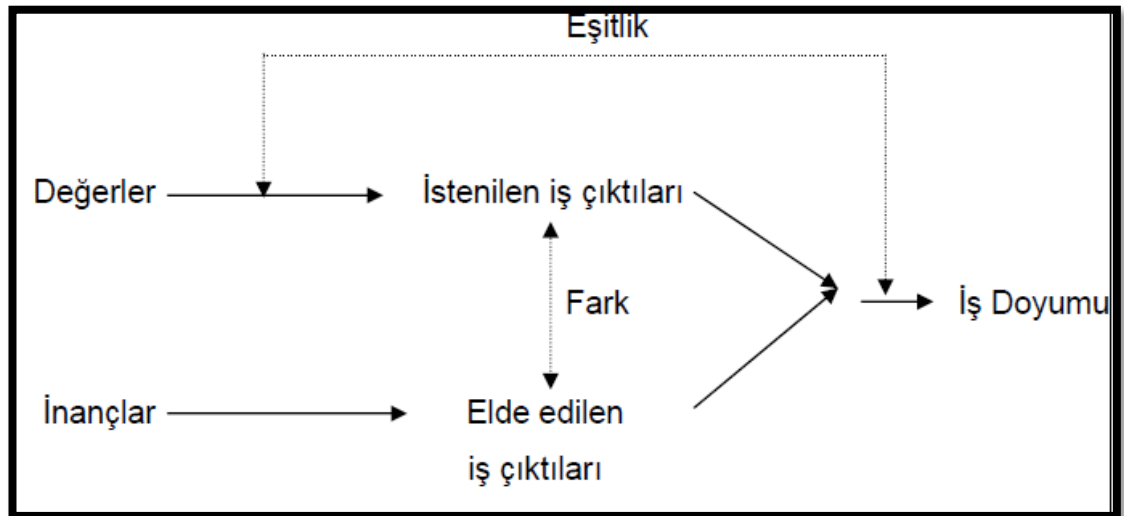
İş doyumunu, bir örgütün nitelikli işgörenlerinin örgüte bağlılıklarını arttırıp, işte tutmasında önemli rol oynamaktadır (Vecchio, 1991:118-119). İş doyumunu yüksek bireyin, örgütüne bağlılığının da yüksek olduğu gözlenmektedir.

İş doyumu örgütsel etkililiğe önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ürün ve hizmette yüksek kalitede çıktı sağlamaktadır. İş doyumu örgütten ziyade birey için daha önemli gözükmetedir (Miner, 1992:118).

İş doyumu araştırmaları, çalışanların işle ilgili sorunlarının tespiti ve iş hakkındaki tutumlarının ilerlemesi, örgüt içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, örgütsel değişimin programlanması, idaresi ve örgüt içi iletişimin sağlanması gibi hususlara yol göstermektedir (Newstorm ve Davis, 1989:196). Ayrıca birey işiyle ilişkili bilgi, beceri ve tutum noksanlığı nedeniyle yeterli doyuma ulaşamayabilir. Yapılacak iş doyum düzeyi tespitinin araştırılması ile doyumun düşük düzeyde olduğu boyutlar üzerinde durulması mümkün olacaktır.

İş doyumu, bir iş görenin istediği iş çıktıları ile elde ettiğini algıladığı iş çıktılarının arasındaki farktır. İşten elde edilen iş çıktılarının algılanması, işgörenlerin iş hakkındaki inançlarını temsil etmektedir. İş doyumu, işgörenin inanç ve değerlerinden oluşan işle ilgili bir grup tutumu temsil etmektedir. İş doyumunu gösteren model Şekil 3.1’de sunulmaktadır (Johns, 1983:110-111).

İş doyumu araştırmalarında toplam iş doyumunun, işgörenlerin iş durumlarının bütün yönlerine ilişkin pozitif ve negatif tutumları olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. İşgörenler işin bazı yönlerinde doyumlu, bazı yönlerinde ise doyumсуz olabilmektedir. Örneğin, bir kişi işinden veya çalışma koşullarından hoşlanabilir ama işverenden veya örgütün sigorta programından hoşlanmayabilir (Schultz ve Schultz, 1990:276).



Şekil 3.1 : İş Doyumu Modeli

Bazı iş unsurları bir işgören için diğerinden daha önemli olabilmektedir (George ve Jones, 1996:73-75). Örneğin birey için başarı, kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık gerektiren iş özellikleri daha önemli olabilir.

3.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu konusunda çok sayıda faktörün etkisi olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerin neler olduğu hakkında araştırmacılar ve yazarlar tarafından literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda bu araştırmalar bireysel ve örgütsel faktörler başlığı altında detaylı olarak incelenmektedir.

3.3.1. Bireysel faktörler

Belli bir gelişme düzeyine gelen bireylerin farklı davranışları, algılamaları, değerleri, inançları, tutumları, becerileri, bilgileri, iş yaşamından beklentileri ile iş yaşamına katılmalarının da farklı olacağı bilinmektedir. İş doyumunun belirleyicileri olan bu öğelerin, çalışanların bireysel özelliklerine göre değişebilecek unsurlar olduğu ifade edilmektedir (Bayrak, 2004:29).

İş doyumunu etkileyen bireysel özelliklerin incelenmesi ile doyumsuzluk gösteren ve çalışma ortamında birtakım örgütsel problemlere yol açan bireylerin belirlenmesi, yöneticilerin kurumlarında hangi grupların iş doyumunu ile daha çok ilgileneceği konusunun da ele alınmasında yararlı olacağı ortaya konmaktadır.

İş doyumunda en çok etkili olan bireysel özelliklerin; yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik yapısı, statü ve eğitim düzeyi olduğu vurgulanmaktadır.

3.3.1.1. Yaş

İş tatmini ve yaş faktörü arasında doğrusal bir ilişkiden bahsedilmektedir. Böylece yaş ilerledikçe iş tatminsizliğinin düzeyi düşmektedir. Konuya insanların yaşları ve bu yaşlara özgü psikolojik durum açısından bakıldığında, eğer insanlar başladıkları işte yeterince başarılı olmuşlarsa otuzlu yaşlar civarında işlerinden daha memnun olmaktadırlar. İlerleyen yaşlarda kişiler eğer işleri ile ilgili hayal kırıklıklarına uğramamışlarsa kırk yaş civarında bu tatmin düzeyi sabit bir eğri çizmektedir. Ellili yaş civarında ise orta yaş krizini başarı ile atlatanların iş tatmin düzeyleri yeniden yüksek duruma gelmektedir (Kitapçı, 2001:221). Bu durumu aslında insanların

yaşları ilerledikçe yeni bir iş bulma ve hayatlarına yeniden başlama şanslarının giderek azalması, neticede sahip oldukları işe daha sıkı sarılarak, işlerinden duydukları memnuniyetin artması şeklinde değerlendiren yaklaşımlar da bulunmaktadır.

Herzberg araştırmasında, yaşları 19-20 ve 21-22 olan gençlerin ilk işe başladıklarında büyük bir coşku ile çalıştıklarını belirtmiştir. Otuz yaşlarında işlerindeki en büyük verimi gerçekleştirmektedir. Yaş ilerleyip, bireyleremeklilik yaşına yaklaştıkça işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Kişilerin aldıkları zevkin daha çok sosyal ilişkilerde sağlandığı belirtilmektedir (Halloran ve Benton, 1987:104).

Bir başka görüş ise gençlerin yeterince iş deneyiminin olmaması, iş koşullarına ve hızla yükseleceğine ilişkin beklentilerinin olması, iş güvencelerinde kuşku olması nedeniyle işlerinde daha az doyumlu oldukları, insanların yaş ilerlemesine bağlı olarak deneyimlerinin artması nedeniyle ve iş beklentilerinin de azalması sonucu iş doyum düzeylerinin arttığı belirtilmektedir (Aksayan, 1990; 5 Taşdemir, 1999:27).

3.3.1.2. Cinsiyet

İş yaşamlarında yükselmek, aile geçimleri için daha çok gelir sağlamak, çevrelerinde takdir görmek, yakınlarının gurur duyduğu kimseler olmak, erkekler için önemli olan konulardır. Diğer taraftan kendi isteğiyle kariyer elde etmek için iş dünyasına atılan kadınlarla, ailelerinin geçimini sağlamak için çalışan kadınların güdülenmesi ve doyumunu, erkek çalışanlara göre paralel olmaktadır. Yönetimde görev alan kadınların yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir. Çalışan anneler ise dışarıda yapılacak işleri fazla istememekte, doyumunu dışarıda bir iş yerine, ev işlerinden, eşlikten, annelikten sağlamayı istemektedirler (Schultz ve Schultz, 1990:343). Bu nedenle erkek ve kadınların iş doyumlarının farklı olduğunu ya da cinsiyet ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin var olup olmadığı hususunda literatürde birçok çalışma bulunmaktadır.

Bu çalışmaların bazılarında cinsiyetin iş doyumunu ile ilgili olmadığı, cinsiyetle iş doyumunu etkileyen etkenlerin bir kısmının ilgili olduğu belirtilmektedir. Örneğin, kadınlar aynı işi yapmalarına rağmen erkeklerden daha az ücret almakta ve ödül alma olanakları erkeklere göre daha az olmaktadır. Ücret eşitsizliği kadınların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunlardan biridir. Kadınlar ödül ve

yükselmeyi hak etmek için erkeklere göre daha fazla çalışmak zorunda olduklarını ve daha fazla göze çarpmaları gerektiğini düşünmektedirler (Onur, 1997:148).

Bazı çalışmalar da ise, cinsiyetin işten doyum elde etmede önemli bir rol oynadığı belirtilirken, bazılarında tam tersine cinsiyetin iş doyumuna üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etken olduğunu belirten araştırmalarda da en çok kadınların mı yoksa erkeklerin mi doyum sağladıkları net olarak elde edilememiştir (Arasan, 2010:35).

Kadın ve erkek yapısal ve sosyal yönden birbirinden farklı varlıklar olmasından dolayı işten beklentileri de aynı ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Üniversitelerde akademik olmayan personele yönelik olarak yapılan bir çalışmada erkeklerin ortalama iş doyum değerleri kadınların iş doyum değerlerinden yüksek bulunmuştur (Korkut, 1990:54). Baysal ve Tekarslan (1996)'ın birçok çalışmayı değerlendirip belirttiği gibi, erkeklere göre daha kötü şartlarda çalışan kadınların çalışma yaşamından daha çok doyum elde ettiği sonuçların da olduğu görülmüştür.

Genel anlamda iş doyumunun, kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımından çok işten beklenti düzeyiyle alakalı olduğunu söylemenin daha doğru bir yaklaşım olacağı belirtilmektedir. Örneğin kadınlar iş yerinde çalışma şartlarına ve sosyal bağlara ehemmiyet gösterirken, erkekler para, kariyer gelişmesi, ilerleme imkanları gibi hususlara daha fazla önem vermektedirler (Kırel, 1999:118).

3.3.1.3. Medeni durum

Evli çalışanların, bekarlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Evli olanların bekar olanlara oranla iş doyumlarının daha fazla çıkmasının sebebi aile yaşantısındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin çalışanların işle alakalı beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanmaktadır (Mertoğlu, 2013:38).

3.3.1.4. Kişilik

Bir kimseye özgü belirgin özelliklere kişilik denmektedir. Diğer bir tanımla kişilik, bir insanı hem birey hem de insan kılan tüm faktörlerin toplamı olarak ifade edilebilir.

Kişilik yapısının iş doyumuna etkisini ortaya koyan çalışmalar, iş doyumunu yüksek olan kişilerin daha esnek ve kendine özgüveni olan, kendini ifade edebilen, kişiler arası ilişkilerinde yapıcı kararlı kişiler olduğunu, doyumsuz kişilerin ise hedeflerini

ortaya koyarken gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen, çalışma yaşamında da dirençli olan ve katı kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir (Aksayan, 1990:6).

3.3.1.5. Statü

Statü ile iş doyumunda arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş yaşamında üst düzeyde çalışan bireylerin doyum düzeyinin daha fazla olduğu bildirilmektedir. Yöneticilerle yapılan çalışmalarda da, üst düzey yöneticilerin diğerlerine göre daha fazla iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir (Bayrak, 2004:31).

Bodur ve Güler (1997) tarafından sağlık yöneticilerinde iş doyum düzeyi ve bu düzeyi etkileyen çeşitli faktörleri belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada sağlık yöneticilerinin iş doyumunu oldukça yüksek düzeyde bulmuşlardır. Bu sonuç ülkemizde yönetici olmanın statü sağladığına ilişkin düşüncelerin yoğun olması ile yakından ilgili görülmektedir.

3.3.1.6. Eğitim düzeyi

Eğitim yaşamının, bireylerde çalışma yaşamında güçlü olma ve daha fazla yetki beklentilerine sahip olmak için kaynak oluşturduğu gözlenmektedir. Literatürde eğitim düzeyi arttıkça genellikle iş doyumunun azalacağı vurgulanmaktadır. Yüksek eğitilmiş kişilerin iş yaşamından beklentileri daha güçlü olmakta ve hedefleri gerçekleştirmediğinde yaşadıkları stres iş doyumlarını azaltmaktadır. Konuyla ilgili bazı yazarlar; yüksek eğitilmiş olan bireylerin kendilerine örnek seçtikleri grupların şartlarıyla kendi şartlarını kıyasladıklarını belirtmektedir. Örnek olarak, lisans mezunları kendi yöneticilerini referans grubu olarak seçip ücretleri onların ücretleriyle kıyasladıklarından ücretten doyumları düşük olmaktadır (Aksayan, 1990:7; Taşdemir, 1999:28).

3.3.2. Örgütsel faktörler

İşin niteliği, çalışma şartları, ücret, terfi, işin toplumdaki görünümü, çalışma arkadaşları, ödüllendirme, yönetici ile ilişkiler, iletişim ve iş güvenliği iş doyumunu etkileyen başlıca örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörleri etkileyen bu konular aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde incelenmektedir.

3.3.2.1. İş ve işin niteliği

Genellikle işgörenler her gün tek düze, aynı şekilde devam eden bir iş istememektedir. İşin kendisinin iş doyumunda etkili olan iki ögesi bulunmaktadır. Bunlardan birisi işin değişken olması, diğeri iş yöntemlerini ya da işin yürütümünü kontrol edebilmektir. Yapılan işin değişkenliği arttıkça, yani işin yapımındaki tekrarlar azaldıkça genellikle iş doyum düzeyi de artmaktadır. İşte benzerliğin fazla olması, çalışanların sıkılmasına ve işi külfet olarak görmelerine neden olabilmektedir (Pusat, 1992:32). İşte benzerliğin fazla olmasının duygusal ve davranışsal sonuçları Şekil 3.2'deki gibi gösterilmektedir.



Şekil 3.2 : İşte Benzerliğin Duygusal ve Davranışsal Sonuçları

Bu diyagram genelde doğru olmakla beraber, bu konudaki bireysel farklılıklar unutulmamalıdır. Örneğin bazıları yüksek düzeyde basitleştirilmiş işleri tekdüze bulmayabilir. Kimileri için kısa devirli ve çok tekrarlı işler can sıkıcı olmak yerine güdüleyici olabilir (Tahta, 1995:16). Ayrıca işin çok farklı olması durumunda da çalışan psikolojik olarak stres altında kalabilmektedir. Çalışan benlik duygusunudoyurmak ya da kişisel gelişme gücünü artırabilmek hedefiyle bağımsız çalışmaya önem veriyor olabilir. Çalışanlara işin yürütümünü kontrol etmede, iş yöntemlerini oluşturmada bazı özgürlükler verildiğinde iş doyum düzeyi de yükselmektedir (Pusat,1992:32).

İş doyumunu açısından en önemli ve özel olan işin niteliği beş ayrı iş özelliğini içine almaktadır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Erol, 1998:5):

- Otonomi: İşin yapılması esnasında çalışanın işiyle alakalı karar verme özgürlüğünü ifade etmektedir. Yakın ve sıkı denetimle bozulur.
- Görev kimliği: Çalışan kişinin işi baştan sona kendi iradesiyle ilerletip ilerletemediğiyle ölçülen bu özellik, işin sadece bir bölümünü yapan çalışanların görev kimliğinin düşük olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.
- Görevin önemi: İşin diğer insanlar, iş arkadaşları ve müşteriler tarafından ne kadar mühim olarak algılandığıdır.
- Beceri çeşitliliği: İşin kaç çeşit faaliyet ve beceriye ihtiyaç duyduğunu belirleyen bir özelliktir.
- Görev geri bildirim: Çalışanın işindeki veriminin ne kadar iyi veya kötü olduğu hususunda aldığı geri bildirim açık ve net olduğunun ifadesidir.

Hockma ve Oldman bu beş özelliğin çalışanların psikolojik durumlarını, çalışanın işini anlamlı bulması, işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusunu geliştirmesi ve işin sonuçlarını bilmesi bakımından etkilediğini ifade etmiştir. Bu şekilde iş algısına sahip çalışanların doyumları artmaktadır (Erol, 1998:6).

İşin içeriği başlı başına bir doyum kaynağıdır. İşin daha zevkli yapılması sebebiyle; bilgi ve yetenekleri kullanabilme, yeni öğrenim olanağı, yaratıcılık, çeşitlilik, sorumluluk, iş yöntemleri üzerinde denetim, iş zenginleşmesi, işin ilginç ve zevkli olması, önemli olması gibi özellikler sayılabilmektedir.

Yapılan işin basit ve monoton olması, genellikle iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Diğer yandan işin bireyin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanabilme olanağı vermesi bireyin doyumunu artırmaktadır (Aksayan, 1990:8; Yılmazmış, 1999:10). Ayrıca beceri ve yeteneklerinin çok üzerinde çaba gerektiren ya da sahip oldukları becerilerin ve bilgi düzeyinin çok altında bilgi ve beceri gerektiren basit işlerde çalışanların iş doyumunu duyması mümkün olmayacaktır.

3.3.2.2. Çalışma şartları

Çalışan bireyler, işlerini gerçekleştirirken ortaya çıkan veya zaten mevcut olan koşullardan etkilenmektedirler. Buna rağmen, çalışanların büyük bir kısmı çalışma koşulları son derece kötü olmadıkça buna gereken önemi vermemektedir. Çalışma koşullarının kötülüğü, genellikle çalışanların düşük performans gösterdikleri durumlarda önemli hale gelmektedir (Sarı, 1993:32).

Genellikle çalışanlar, ısı, nem, havalandırma, tehlikelerden arındırılmış yerlerde çalışmayı tercih etmektedirler. Yine çalışanlar, iş yerlerinin evlerine yakın, çalıştığı binanın temiz ve kullanılan araç gerecin uygun olmasını istemektedirler. Dolayısıyla bu imkanlara sahip bireyler daha doyumlu çalışmaktadır (Aksayan, 1990:9; Taşdemir, 1999:29; Yılmazmış, 1999:11).

Bazı çalışanlar yukarıda belirtilen standartlardan bazılarının eksikliğini kabul etmeyerek işyeri değişse bile bu standartların olmasını isteyebilirler. Çalışanların belirlediği temel çalışma koşulları; fiziksel rahatlığın olması (fiziksel ihtiyaçlar) ve çalışma amaçlarına uygun olmasıdır.

Herzberg, 1966'da bazen çalışma şartları uygun olsa bile yeterli görülmebileceğini bunun nedeninin de bireyin bazı sorunları olabileceği olduğunu tespit etmiştir. Bunlar, stres, kişisel problemler, yönetime güvenmeme, işin kendisini sevmeme gibi nedenler olabilmektedir (Tan, 2003:17).

Herzberg (1957)'e göre kadınlar çalışma şartlarını erkeklere göre daha fazla önemsemektedir. Aynı zamanda fabrika çalışanları, büro çalışanlarına göre daha fazla önemsemektedirler. Aynı şeyler çalışma saatleri için de geçerlidir.

Sonuç itibariyle; çalışanlara iş yerinde daha uygun çalışma ortamları sağlandığı takdirde çalışanın iş doyumunun artması gibi aynı zamanda performansının da arttığı ve örgüte daha faydalı bireyler haline geldiği yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

3.3.2.3. Ücret

Dünyanın hiçbir yerinde memnuniyet verici bir çözüm sağlanamayan ücret, ayrıca en tartışmalı konu olmaktadır (Tortop, 1999:26).

Ücret bireyin temel gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir araçtır. Ücret, çalışanın iş gücü karşılığında elde ettiği gelirdir. Kişi ücretle sadece fiziksel ihtiyaçlarını karşılamakla kalmaz, meslekte başarı duygusu, kendini ispatlama, kabul görme gibi üst düzey ihtiyaçlarının giderilmesi de gerekmektedir (Bayrak, 2004:33).

Maaş ve ücret çalışanları örgütte tutma ve devamlılık sağlama unsurudur. Ayrıca verimliliğin artması ya da özendirilmesi adına çalışana tatmin edici bir ücret verilmesi gerekmektedir (Tikici ve Deniz, 1993:42).

Örgütün emeği karşılığında çalışana yapmış olduğu nakit ödemeler iş doyumunu sağlamakta önemli bir etken olmasına rağmen, temelde çalışanlar ücretlerini başka kişilerin aldıkları ücretlerle kıyasladıklarında elde ettikleri sonuçlar nedeni ile tatmin ya da tatminsizlik duyabilmektedirler. Çalışanlar yalnızca kendi ücretlerinin düşüklüğünden değil, almış oldukları ücretin diğer çalışanların, özellikle de aynı grup içindeki diğer çalışanların ücretlerine oranla daha az olması nedeni ile işlerinden tatminsizlik duymaktadırlar (Ergeneli ve Eryiğit, 2001:167).

Herzberg'in iki etmen kuramına göre ise, çalışanın başarısı ile ücret ilişkisi sağlandığında, ücret başarı için güdüleme aracı olabilmektedir. Ücret doğrudan başarı ile ilişkili olmadığı durumda yalnızca bir hijyen etmeni olarak kalmaktadır. Çalışanın davranışları ile doyum incelendiğinde, iş gücü devrinin büyük ölçüde işten sağlanan doyuma bağlı olduğu, doyumunda alınan ücrete bağlı olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Ayrıca iyi desteklenmiş ücret sisteminin çalışanın içsel güdülenmesini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Yüksel, 2000:198).

3.3.2.4. Terfi

İşi hakkında her şeyi öğrenip deneyim kazanan kişi belirli bir zamandan sonra işe karşı bir monotonluk hissetmekte ve görevle birlikte gelen yetki ve sorumluluklar yetersiz kalabilmektedir. Bunun sonucunda çalışan daha yüksek yetki ve sorumluluklar alma beklentisine girebilmektedir. Yükselme, personelin bulunduğu kademedен daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir (Kaynak, 1990:138).

Yükselme olanakları ile ilgili doyum ödemedede olduğu gibi, yükselme olanağının sıklığı, umut edilmesi ve birey için önemi ve eşitliğin sağlanması ile ilgili görülebilmektedir. Yani yükselme olanakları ile ilgili olarak da eşitlik teorisi savunulabilir. Genellikle yükselmede, çalışanın kıdemi, aile veya dost ilişkilerinde, siyasal tercihler gibi etkenler de önemli rol oynamaktadır. Bunlar, yükselmede eşitliği azaltmakta ve çalışanların iş verimlerinin azalmasına neden olmaktadır. Fakat, yükselme doğrudan iş başarısına endeksliyse, iş doyumunu hususunda daha etkili olmaktadır. Yükselmeyi iş başarısıyla paralel düşünen örgüt, genellikle yükselmeyi kıdem vb. etkenlerle paralel düşünen bir örgütten daha üretken olabilmektedir (Kaynak, 1990:141).

Meslekte yükselmede eşitlik çalışanların değer yargılarını etkilerken, tek başına bir etken olarak da görülmemektedir. Çalışanın şirketin yükselme sistemini beğendiği fakat yine de doyum sağlamadığı düşünülebilir. Bu tür çalışanların değer yargıları kişisel özlemlerinin ve ihtiraslarının çokluğu ile açıklanabilmektedir. Bununla beraber çalışan birey terfi sisteminin haksız uygulandığını düşünebilir, fakat yine de doyum sağlayabilir. Çünkü yükselme ile ilgili isteği çok fazla olmayabilir. Yükselme sorumlulukta artışı ve işin zorlaşmasını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca yükselme yer değişikliği veya yeni çevreyle beraber gelen değişiklikleri de kapsamaktadır. Birey bu tür değişiklikleri istemiyor olabilir ve bundan dolayı da çelişkiler yaşayabilmektedir (Locke, 1976:1323). Dolayısıyla, bireydeki istek derecesinin iş doyumunu üzerinde önemli bir etken olacağı vurgulanmaktadır.

3.3.2.5. İşin toplumdaki görünümü

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden işin toplum yaşantısında görünümü çalışan bireyin işinden memnuniyetini ve performansını azaltıcı ve artırıcı çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin toplum içerisindeki saygınlığını belirleyen, yaşam biçimini de buna paralel olarak şekillendiren önemli bir argümandır (Mertoğlu, 2013:45).

Toplum olarak kabul edilmemiş ya da kişinin iş hayatına hazırlanırken tasarlamadığı işleri yapmak zorunda kalması iş doyumuna olumsuz etki etmektedir. Buna karşın toplum tarafından çok beğenilen ve bireyler tarafından tercih yüzdesi yüksek olan işlerde çalışanlar da, iş doyumunu artırıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ağan, 2002:7).

3.3.2.6. Çalışma arkadaşları

Bireyin başarılı olduğunu düşündüğü bir çalışma grubu içerisinde yer alması, yaşamdan beklentileri yüksek olan veya yaşam şartları kendisine uygun bireylerle beraber çalışması iş doyumunu yükseltmektedir. Aynı zamanda çalışanın bulunduğu iş ortamında mesai arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde bulunması gününün büyük bir bölümünü harcadığı iş yerinde daha mutlu ve işinden zevk alır hale gelmesini sağlamaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla olumlu yönde kurulan etkileşim bireyin işine daha çabuk adapte olmasını sağlamakta ve verimliliğini de artırmaktadır.

İşyerindeki hizmetler karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmaya dayanmaktadır. Bu görüşe göre iki veya daha fazla çalışan arasında etkileşimin artması iş doyumunu

arttırmaktadır. Araştırmalar sonucunda, birbirinden uzak çalışanların işlerinden doyum sağlamadıkları, çalışanlar arasında iletişim kurulmadığı bölümlerde işten ayrılma oranının yükseldiği ve sosyal etkileşim olanaklarının sınırlandırılmasıyla çalışma arkadaşlarının moralinin düştüğü bulunmuştur (Özdayı, 1990:38).

Çalışma grubu üyelerinin beraberinde çeşitli ihtiyaçlar getirmesi ve bu ihtiyaçların çoğunun oluşturulan gruplarca karşılanabilmesi nedeniyle grubun kendi üyeleri için yerine getirdikleri birtakım işlevler vardır. Çalışma grupları; ait olma ihtiyacı, yani arkadaşlık ve sevgi ihtiyaçları için bir doyum yoludur. Bunları çalışma gurubunda bulan bireyin iş doyumunu da yüksek olmaktadır (Tosun, 1978:105).

3.3.2.7. Ödüllendirme

İşletmelerin başarılı işleri takdir ettiğine dair mükafatlandırma sistemleri oluşturmaları gerekmektedir. Bu sistemlerin işleyişinde; açıkça takdiri göstermek ve objektif olmak oldukça önemlidir. Maddi ödüller kadar, işgörene manevi yönden de tatmin sağlayacak ödüllendirme sistemleri uygulanmalıdır. Bu durum işgörenin içsel olarak da ödüllendirilmesine ve doyumuna ulaşmasını sağlamaktadır. Ancak en önemli nokta ödül sisteminin adil ve objektif biçimde işletilmesidir (Erdil ve diğ., 2004:20). Çünkü iş doyumunun sağlanmasında ödülün kendisi kadar, işgörenler tarafından bu ödülün adil olarak algılanıp algılanmadığı da son derece önemlidir.

Çalışanı motive ettiği sürece, çalışan işinde daha özenli ve şevkle çalışmaktadır. Prim, ikramiye, kar payı, plaket vb. ödüller yanında örgüt içinde işgörenlerin işlerinde yükselme imkanı elde edebilmeleri de önemlidir. Yükselme, çalışanların örgütün hiyerarşik yapısı içinde ilerleme kaydedip kaydedemeyeceğidir. Kişi yaptığı başarılı çalışmalar neticesinde yükselme olasılığının gerçekleşebileceğini bilirse bu olumlu netice kişinin iş doyumuna da olumlu şekilde yansımaktadır (Ergeneli, 2001:167).

3.3.2.8. Yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler

Çalışanların amirleriyle kurdukları ilişkinin kalitesinin iş doyumunu üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Ast-üst ilişkisinin, iş doyumunu ve örgütsel etkinliği en fazla etkileyen faktörlerin başında geldiği bilinmektedir (Özarallı, 1997:73-74).

Ast-üst ilişkisi açısından kaynak alışverişinin niteliği de çalışanların iş doyumunu ve örgütün verimliliğini etkilemektedir. Esasen bireyler, içinde buldukları ilişkide,

birtakım kaynakları değiş-tokuş ederek o ilişkinin kendileri için, en az maliyetli ve en çok ödüllü olmasına gayret etmektedirler. Amaç ilişkinin sosyal değiş-tokuş süreci içinde, her iki tarafı da memnun etmesidir. Dolayısıyla bir ilişki bunu sağlayabiliyorsa, bireyler bu ilişkide kalmayı yeğlerken, bu sosyal değiş-tokuş ve kaynak alışverişindeki bir dengesizlik, bireylerin içinde buldukları ilişkiden huzursuz olmalarına ve o ilişkinin dışına çıkmalarına yol açmaktadır. Bir anlamda, bir ilişki içerisindeki bireyler, kazançlarını arttırırken, kayıplarını en aza indirmek için, birbirlerine bağımlıdırlar. Bu bağımlılıkta, her iki taraf da üzerine düşeni yaparak, karşılıklı kaynak değiş-tokuşuyla doyumlu bir ilişki sürdürmektedirler (Özarallı, 1997:75).

Ekip çalışmasına açık olan astların kararlara katılmasına olanak veren, ekip üyeleri sırasında açık iletişimi tercih eden yönetici biçimleri, çalışanlarda daha yüksek doyum sağlamaktadır. Aksayan (1990:22)'ın sağlık ocağı ve hastanelerde çalışan hemşirelerde iş doyum etmenlerini incelediği çalışmada; yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler boyutunda sağlık ocağında çalışan hemşirelerin iş doyumlarını hastanede çalışanlara göre önemli derecede yüksek bulmuştur.

Liderlik, lider ve çalışanları arasındaki algı ve etkileşimleri içeren bir sosyal süreç olarak tanımlarken, sosyal değiş-tokuş sürecinde, her iki tarafın da birbirine “ödü” sağlayacak şekilde kaynaklarını değiş-tokuş ettiklerini ve böylece etkileşimlerini sürdürdükleri ifade edilebilir. Örneğin, liderler astlarına, örgüt amaçları doğrultusunda, belirli bir işi bitirmeye yönelik deneyim, bilgi, beceri ve güç gibi “işle alakalı” kaynakları sunarken, aynı zamanda destek, ilgi, anlayış gibi “ilişkiyle alakalı” kaynakları da sağlamaktadırlar. Bunun karşılığında çalışanlar da, iyi ve zamanında iş yapmak, beceri, yardım, sorumluluk almak gibi kaynakların yanı sıra, saygı, bağlılık, anlayış, destek gibi kaynakları sağlamada başarısız olursa, lider ve grubu arasında olumlu ve sağlıklı bir ilişkiden ve dolayısıyla etkin kaynak alışverişinden söz edilememektedir. Bunun sonucunda ise, pozitif ilişkiler, iş doyumunu ve verim ortaya çıkmaktadır. Liderler ve çalışanlar arasındaki bu pozitif ilişkinin tam aksi düşünöldüğünde; örgütler açısından asla istenmeyen ve kaçınılması gereken bir durum olan bozulan ilişkiler doyumsuzluk ve verimsizlik ortaya çıkacaktır. Bu olumsuz durumdan doğrudan etkilenecek olan üretim ve verimdir, işte, yönetici ve çalışanların birbirine sağladıkları iş ve ilişkiyle ilgili kaynakların etkin

alışverişinde, bir yöneticinin, iletişimin her iki düzeyinde de etkin olmasının rolü bu sebeple büyüktür (Özarallı, 1997:75).

Cimete (1996) çalışmasında, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkilerde doyumsuzluğa neden olan unsurları; yönetim biçiminin hemşireye ekibin önemli bir üyesi olduğunu hissettirmemesi, verilen hizmetin değerlendirmesine katılmama, hizmete yönelik geri bildirim alamama, hemşirelik yönetimi ile ilgili kararlara katılmama, yöneticiler tarafından çalışanların desteklenmemesi, yakınmalara zamanında ilgi gösterilmemesi, eksik yönlerin yanı sıra iyi yönlerin de fark edilmemesi olarak belirlemiştir.

Yapılan çalışmalarda; çalışanlarına yardımcı olan, sürekli kusur aramayan, takdir eden ve güvenen yöneticilerle birlikte olmanın iş doyumunu artırdığı, buna karşın, katılımdan uzak tutulan, kendi başına karar veremeyen kararlar hakkında fikir bildiremeyen ve düşünce serbestisi oluşumuna izin verilmeyen çalışanlarda iş doyumsuzluğunun arttığı bildirilmektedir (Aksayan, 1990:10; Yılmazmış, 1999:12).

3.3.2.9. İletişim

İletişim genel olarak ele alındığında, bir mesaj (haber) veya bir bilginin hedef alıcıya iletilmesi veya gönderilmesi olarak tanımlanmaktadır. İletişim; kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı mesaj değişim süreci olarak da tanımlanmaktadır. İletişim, kişiler arasında anlamlı mesajların karşılıklı olarak yayılmasıdır (Avcılar, 2005:334).

İki veya daha fazla çalışan arasında etkileşimin artması iş doyumunu arttırmaktadır. Araştırmalar sonucunda birbirinden uzak çalışan grupların işlerinden doyum sağlamadıkları, çalışanlar arasında iletişim kurulamadığı bölümlerde işten ayrılma oranının yükseldiği ve sosyal etkileşim olanaklarının sınırlandırılmasıyla çalışma grubunun moralinin düştüğü bulunmuştur (Özdayı, 1990:91).

Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iletişim aile yaşantısından başlayıp işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla devam eden ve bulunduğumuz ortamdan hoşnut ya da hoşnut olmamamızı sağlayan önemli bir örgütsel faktördür. Mesai arkadaşlarıyla iletişimi kuvvetli olan bir çalışanın işinden doyum düzeyinin de olumlu etkilenmesini beklemek yanlış olmayacaktır. İletişim, çalışanın bireysel performansını artırmasının yanında buna paralel olarak verimliliği de artıracığı için örgütsel performansa pozitif katkısı olacağı değerlendirilmektedir (Mertoğlu, 2013:48).

3.3.2.10. İş güvenliği

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de güvenlidir. İşini kaybetme korkusu bireyi tedirgin ederken, doyum da tehdit etmektedir. Bireyin fiziksel gereksinimlerinin kısa süre doyurulması yetmemektedir. Bireyler süreklilik isteyerek, gelecekte emin olmak istemektedirler. Aynı zamanda güvenli bir ortamda çalışmak isteyeceklerdir. Güvenlik beraberinde sağlığı ilgilendiren bir konudur. Sağlıksız, tehlikeli ortamda bireyler çalışmak istememektedir. Her türlü güvenliğin sağlandığı yerde çalışmak kişiyi mutlu etmektedir.

Aynı zamanda güvenlik hem çalışan bireyin ekonomik güvencesi hem de belirli bir iş çevresine ya da şartlarına ait olmaktan kaynaklanan kendine güven duygusunu kapsayacağı üzerinde durulmaktadır (Aksayan, 1990:10; Taşdemir, 1999:30).

3.4. İş Doyum Kuramları

İş doyumunun kuramsal temeli, 1928'de Mayo'nun yaptığı ve işteki kişilerarası ilişkiler, yönetim ve moral gibi grup içi etkileşimlere dikkat çeken Hawthorne Araştırmaları'ndan sonra ortaya atılmaya başlanmıştır. Başlı başına bir kuram niteliğinde olmayan bu çalışmalar, ilk iş doyum kuramcıları olan Maslow, Herzberg ve McClelland'ın çalışmalarına da ışık tutmuştur (Akt.: Aksayan, 1990:8).

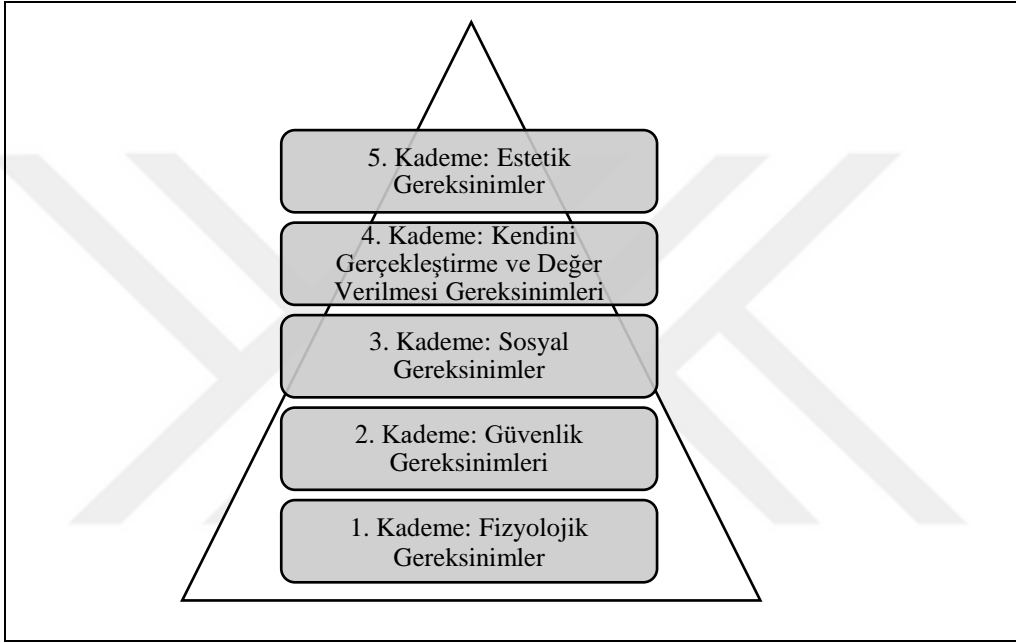
Çeşitli yazarlar ve araştırmacılar tarafından geliştirilen iş doyum kuram ve modelleri çok sayıda ve çeşitlidir. Ancak burada iş doyumunun dağınık nitelikteki görünümünün bir ölçüde kabaca sınırlarını belirleyebilmek amacıyla yukarıda adı geçen kuram ve modeller incelenmektedir.

3.4.1. Maslow'un ihtiyaçlar (gereksinimler) hiyerarşisi kuramı

Bu teori hem bir motivasyon teorisi, hem de iş doyum teorisi olarak kabul edilmektedir. Abraham Maslow, enerji değişiminin sonucu olarak görülen insan davranışlarının temelinde yatan nedenleri gereksinimler olarak tanımlamıştır. Maslow'a göre, bir basamaktan diğerine geçişlerde içinde bulunulan basamağın gereksinimlerinin belirli bir dereceye kadar doyurulması gerekmektedir (Akt. Can, 1997:172).

Her insan için ihtiyaçlar farklı yoğunlukta hissedilmektedir. Bazılarının önemlilik sırası daha önemlidir. Öncelikli gereksinimler, bireyler için temel gereksinimler

olarak ortaya çıkmaktadır. Bireyleri davranışa yönelten ihtiyaçları tespit etmek ve bunları tamamlamak için kullanılacak çeşitli örgütsel araçları tespit etmek gerekmektedir. Abraham Maslow, dinamik bir yapıda olan bireyin gereksinimlerini araştırmaya çalışmıştır. İnsanlar bu yönleriyle gereksinimler zincirinin arkasında koşan dinamik bir varlık olarak görülebilir (Doğan, 2005:10). İnsanların gereksinim duymama hâlleri, umutsuzluk nedeni, canlılığın yitilmesi sebeplerini beraberinde getirebilir. Çünkü gereksinmelerin bittiği bir yerde bir başka gereksinim başlamaktadır.



Şekil 3.3 : Maslow'un Temel İnsan Gereksinimleri

Maslow, insan ihtiyaçlarını beş basamağa ayırmıştır (Şekil 3.3). Giderilen bir ihtiyaç düzeyinin artık daha fazla güdüleyici etkisi yoktur. Bu durumda bir sonraki ihtiyaç düzeyi bireyi güdülemektedir. Maslow, beş ihtiyacı alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi hiyerarşideki alt düzeydeki ihtiyaçlardır. Üst düzey ihtiyaçları ise, saygı ve kendini gerçekleştirmedir. Üst düzey ihtiyaçları işgöreni içsel olarak, alt düzey ihtiyaçları ise dışsal olarak doyuma ulaştırmaktadır (Robbins, 1998:170). Alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilinceye kadar birey üzerinde baskı yaratmaktadır. Maslow, ihtiyaçları en alt basamaktan başlayarak şöyle sıralamıştır (İrban, 2004:29):

- *Fizyolojik ihtiyaçlar*: İnsanın hayatını idame ettirebilmesi için yemek, su, uyku, dengeli ısı gibi ihtiyaçlar gereklidir (Güney, 2000:227). Bu temel ihtiyaçlar bir

kere doyurulduktan sonra daha fazla güdüleyici olmazlar. Örneğin, aç bir insan yemek bulmak istemektedir. Yemek bu insanı güdülemektedir. Yemek bulup yedikten sonra daha fazla yemek yemek istemeyecektir. Dolayısıyla bu insanı artık bir üst düzeydeki ihtiyaçlar güdülemeye başlayacaktır. Yiyecek, güvenlik, sevgi ve saygıdan mahrum olan bir insan bu ihtiyaçlar arasından en fazla olarak yiyeceğin eksikliğini ve açlığını hissedecektir. Eğer hiç bir ihtiyaç doyuma ulaşmamışsa, organizma fizyolojik ihtiyaçların baskısında olup, diğer ihtiyaçlar etkili olarak varlığını hissettirmeyecektir.

- *Güvenlik ihtiyaçları:* Tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlardır (Güney, 2000:227). Bu ihtiyaçlar fiziksel ve ekonomik güvenlik ihtiyaçlarıdır. Fizyolojik dengeye ulaşan organizma bu dengeyi sürdürmeyi istemektedir. Bunun için güvenlik ihtiyaçlarını gidermek istemektedir. Güvenlik ihtiyaçları; sigorta ve emeklilik hakkı, iş güvencesi, sağlıklı iş koşulları, fiziksel güvenlik ihtiyaçları gibi sıralanabilmektedir. Fiziksel güvenlik, çalışma ortamındaki fiziksel güvenlik önlemlerinin alınması, ekonomik güvenlik ise iş güvencesi, emeklilik ve sigorta gibi hakların sağlanmasıdır.
- *Sosyal ihtiyaçlar:* Bir gruba ait olma, benimsenme, sevmeye-sevilmek, arkadaşlık kurma gibi ihtiyaçlardır (Güney, 2000:227). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderilmiş olan herhangi bir bireyin sosyal yönü ağır basmaya başlayacaktır. Birey artık çevresiyle iyi ilişkiler kurmak, diğer insanlarla dostluk kurmak, sevmek ve sevilmek isteyecektir. Ait olma ihtiyaçları sevgi ve şefkat verip almak veya bir grubun üyesi olmak için diğer insanlarla etkileşimi gerektirmektedir. Birçok işte işgörenler, diğer işgörenlerle yakın çalışmadıklarından dolayı işlerinden doyum sağlayamamaktadırlar.
- *Saygınlık ihtiyaçları:* Sosyal ihtiyaçlar doyurulduktan sonra saygınlık ihtiyaçları belirlemektedir. Bunlar, başarı, tanınma, statü sahibi olma gibi ihtiyaçlardır. Saygınlık ihtiyaçları; kendine güven, bağımsızlık, başarı, yetenek, bilgi gibi kişinin kendisini değerlendirmesine yönelik ihtiyaçlarla; statü, tanınma, değer verilme, saygı görme gibi kişinin ününe ilişkin ihtiyaçlardır (Yüksel, 2000:137).

Saygınlık ihtiyaçları, işgörenin kendine saygı duyması ve başkalarının saygısını kazanma alt kümelerine ayrılmaktadır. Maslow'a göre, saygınlık düzeyi, özsaygı ve

diğerlerinden saygıyı içermektedir (Luthans, 1995:150). Diğer üç ihtiyaca göre saygınlık ihtiyaçlarının psikolojik bir boyutu vardır. Bir insana yiyecek, barınma, korunma ve sosyal etkileşim imkânı verilebilir. Saygınlık ihtiyacı ise ancak bireyin inançlarından kaynaklanmaktadır. Örneğin, bir işgörenin amiri tarafından övülmesi onun doyum algılamasını sağlamaktadır. Eğer bu işgören amirinin bu övgüyü içten ve kalben yapmadığı inancını taşırsa bu övgü güdüleyici bir etki yaratmayacaktır.

- *Kendini gerçekleştirme ihtiyacı:* Beşinci ve en üst düzeydeki ihtiyaç grubu ise, kendini geliştirme, özerklik ve kendini yönlendirmeyi içeren kendini gerçekleştirmedir. Bu ihtiyaçların doyurulmasıyla kişi potansiyel gücünü ve kapasitesini en fazlaya çıkararak yeteneklerini gerçekleştirmektedir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının doyurulmasının olası anlamları Tablo 3.1’de gösterilmektedir (Çetinkanat, 2000:15).

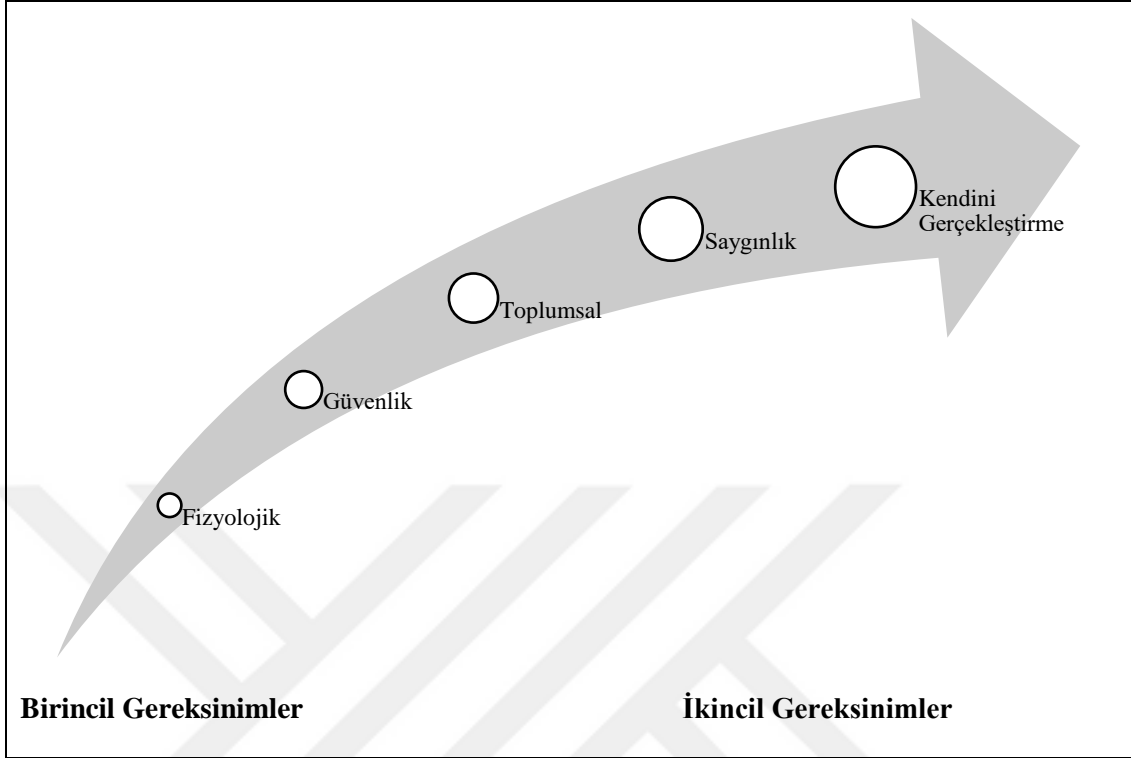
Çizelge 3.1 : Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması

İhtiyaç Düzeyi	Genel Doyum Etkenleri	Örgütsel Etkenler
Fizyolojik	Yeme, içme, seks, uyku vb.	Ücret, ödemeler, iyi çalışma ortamı
Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme	Güvenli çalışma şartları, örgütsel olanaklar, iş güvenliği
Sosyal	Sevgi, iyi ve sıcak ilişkiler, ait olma	Beraber iyi çalışan gruplar, arkadaşça denetim, profesyonel ilişkiler
Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, statü	Sosyal tanınma, unvan, yüksek statülü iş, işten alınan geri besleme
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme, ilerleme, yaratıcılık	Anlamlı bir iş, yaratıcılık için olanaklar, işe amaçlara ulaşma, örgütte ilerleme

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu, *Anı Yayıncılık*, Ankara, 15.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, yaratıcılığını kullanabilme, sahip olunan yetenek ve potansiyeli ortaya koyma, bireysel gelişme ve ilerleme ihtiyaçlarıdır (Güney, 2000:227). İşgörenler, en alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşılayabilmek için o kadar çok enerji harcarlar ki, bu yüzden de kendini ispat etme ihtiyaçlarını harekete geçiremezler (Yüksel, 2000:137). İşgörenlerin kendini gerçekleştirmelerine olanak

sağlayan işler çok nadir olmakta, bu daha çok yüksek düzeydeki yönetsel ve mesleki işlerde mümkün olabilmektedir (Şekil 3.4).



Şekil 3.4 : Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi

Kaynak: Aydın, M. (2000). Çağdaş eğitim denetimi. 4. Baskı, *Hatipoğlu Basımevi*, Ankara, 87.

Bütün bunların yanı sıra yönetim bilimine, örgüt / kurum çalışanlarının daha fazla verimli kılınması bağlamında önemli katkılar getirmiş olan Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramının bazı noktalarının yetersiz kaldığı görülmektedir. Kuramın örgütsel doğurguları olarak (Doğan, 2005:12);

- Gereksinimlerin birbirleri arasında ilişkili dinamiksel bir yapıya sahip olduğunu,
- Gereksinimlerin her birinin belli bir derecede bireylerde her zaman var olduğunu,
- Bir davranışın aynı anda birden fazla gereksinimi karşılayabilecek olduğunu,
- Gereksinim hiyerarşisinin, örgütün düzeyine, kültürel yapıya ve örgütün çalışanlarının ırk, cinsiyet gibi değişkenlerden etkilenebilir olduğunu vurgulamışlardır.

Aydın ise, davranışla gereksinim arasında bir bağlantı kurarken bireyin davranışının tek bir gereksinime dayandırılmasının yanıltıcı olabileceğini vurgulamıştır. Çünkü

gereksinimler çok seyrek olarak tek başlarına davranışı etkilemektedir. Bireyde iç içe bir yumak oluşturan gereksinimler genellikle birbiriyle ilişki içinde çalışmaktadırlar (Aydın, 2000:89). Steers ve Porter'da, yukarıda açıklanan gereksinim hiyerarşisi kuramının boyutlarını oluşturan beş gereksinim alanının gözleme dayanması, bu boyutların ekonomik ve kültürel gelişmeye yönelik farklılık gösterebilecek olması, özellikle de kendini gerçekleştirme konusunda daha fazla araştırmaya gereksinim duyulması hususlarında eleştirilerde bulunmuşlardır (Çetinkanat, 2000:16).

Burada dikkati çeken insanın gereksinimlerle dolu bir organizma olduğudur. Gereksinimlerdeki dinamik, doyum bulan bir gereksinimin, yerini bir üst basamaktaki gereksinimin almasıdır. Bu yargı, gereksinimlerin belirli bir sıraya uygun olarak çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendiğidir. Başka bir deyişle bağlılık ve sevgi gereksinimi, kendinden önceki güvenlik gereksinimi tatmin olmadan, insanı güdüleyici bir etmen olarak etki etmeyeceğidir. Bütün gereksinimler yüzde yüz tatmin edilememektedir. Nitekim Maslow'da ortalama bir kişinin fizyolojik gereksiniminin %85'ini, kendini başarma gereksinimini ise %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Bu yüzdeler her birey için değişmekle birlikte, ülkenin sosyo-ekonomik durumu da etki etmektedir (Bayrak, 2004:22).

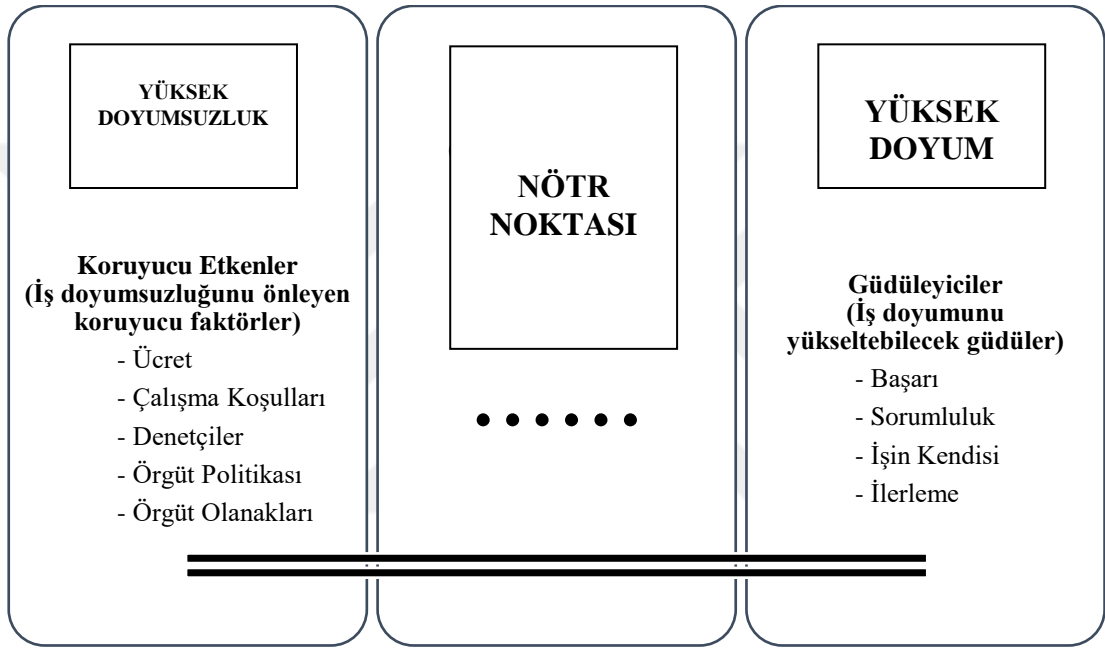
3.4.2. Herzberg'in iki etmenli güdüleme kuramı

Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi gibi güdülemeye neden olan faktörleri belirlemeyi hedeflemiştir. 1957 yılında Herzberg, Mausner, Peterson ve Capwell ilk doyum araştırmasında literatür taraması yapmışlardır. İş doyumunu ve çalışma performansı arasında ilişki olmadığını ortaya çıkaran taramaların aksine Herzberg, işgören tutumları ve davranışları arasında sistematik bir ilişkinin olduğunu ileri sürmüştür (Saal ve Knight, 1988:300).

Motivasyonda temel hedef işgörenin şevkle ve etkin bir şekilde çalışmasını sağlamaktır. Çalışanın işinde verimli olabilmesi için işinde sürekli güdülenebilmesini sağlayacak şartları oluşturmak gerekmektedir. Bunlardan birisi olan işgörenin işinin zenginleştirilmesi Herzberg'in deyişiyle işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıyla gerçekleştirilmektedir. Ancak doyumsuzluğu etkisiz kılmak için, güdüleyici etkenlerden önce, çalışma ortamında bireyin psikolojik ve sosyal bakımdan sağlık etkenlerini yüksek düzeyde tutmakla gerçekleştirilmektedir (Doğan,

2005:14). Mutsuzluk duygusu, doyum sağlayıcı etkenlerin yokluğunun ve doyumsuzluk yaratan etkenlerin varlığının bir işlevi olarak görülmektedir.

Herzberg ileri sürdüğü bu yaklaşımına veri toplamak için kritik olaylar tekniğini kullanmıştır. İşgörenlerin işlerinde özellikle kendilerini iyi ve kötü hissettikleri anları tanımlamalarını istemiştir. Buna göre işgörenler işleri hakkında iyi şeyler hissettikleri anlardaki olaylar işin kendisiyle, yani güdüleyici ihtiyaçlarla ilgilidir. İşleri hakkında kötü şeyler hissettikleri anlardaki olaylar ise çalışma koşullarıyla, yani hijyen ihtiyaçlarla ilgilidir (George ve Jones, 1996:76).



Şekil 3.5 : Herzberg'in İki Etmen Kuramı

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu, *Anı Yayıncılık*, Ankara, 19.

Herzberg kuramına, genel olarak güdüleyici ve koruyucu faktörler konusunda eleştiriler gelmiştir (Şekil 3.5). En önemli eleştiri, teorinin sınıflandırılmasında yapılmıştır. Denetçilerin ödüllendirilmesi boyutu, koruyucu faktörler olarak betimlenebilirken, aynı zamanda güdüleyici bir boyut olarak da görülmektedir. Fiziksel koşullar için de aynı durumlar söz konusudur. İş ortamındaki içsel faktörlerin üzerinde yoğunlaşmaya ve işgörenleri güdülemedeki etkileri bakımından ise teori oldukça önemli yararlar sağlamıştır (Çetinkanat, 2000:19).

İkinci önemli eleştiri ise Herzberg'in kullandığı orijinal kütlenin niteliği ile ilgilidir. Bu kadar sınırlı bir örneklemeden, diğer meslek gruplarını da kapsayacak bir genellenmenin doğruluğu tartışma konusu oluşturmuştur (Şimşek, 1995:100). Bu

teorinin aynı zamanda güdüleme konusuna yeni bir ışık tuttuğu söylenebilmektedir. Yöneticiler, çalışanların moral düzeyleriyle ilgili bir problemle karşılaştıklarında, genellikle hijyen faktörlerine yönelerek daha fazla maaş, daha fazla sosyal sigorta ve emeklilik plânları, daha iyi çalışma koşulları oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yürüttükleri çözümlerden sonuç alınmayınca bir kaos olmaktadır. Herzberg'in teorisi bu probleme açıklık getirmektedir. Sadece hijyen faktörleri düzeltilerek personel üzerinde dürtü uyandırmak olası değildir. Yöneticilerin güdüleyici faktörleri de dikkate alması gerekmektedir (Solmuş, 2000:66).

Modelin eleştirisi Herzberg'in kullandığı yöntemi, modele uygun sonuçların elde edilmesini kolaylaştırdığı gerekçesine ve sınırlı geçerliliğine dayanmaktadır. Diğerleri ise, teorinin, ücret, statü ve kişiler arası ilişkilerinin güdüleyici niteliklerini yeterince vurgulamadığını ileri sürmüşlerdir. Herzberg meslekten doyum sağlamanın temel koşulunu, başarılı olmak, sorumluluk taşımak olarak görmüştür. Onun görüşüne göre, motivasyonda ekonomik faktörlerin pek ehemmiyeti bulunmamaktadır. Oysa Maslow ise ilk plânda ekonomik faktörlere önem vermekte ve bu gereksinim karşılanmadıkça işte başarı sağlanamayacağını öngörmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:118). Bu teoriye yöneltilen tüm eleştirilere karşın, teori, işgörenleri çalışma ortamında güdüleyen faktörler ile işgörenleri güdülemeye hazır tutan etmenler arasındaki önemli ayırım ve ilişki bakımından yararlıdır. Bu ayırım, işi zenginleştirme kavramına yol açmıştır. Teori, örgütsel davranışta yeni sezgiler sağlamaktadır. En önemli sezgilerden birisi de işin zenginleştirme etkinliğidir. Herzberg'e göre bu etkinlikler işte güdüleyici faktörlerin yükseltilmesiyle sağlanmaktadır. Herzberg'in deyimiyile işin zenginleştirilmesi, işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıdır. Ancak, doyumsuzluğu nötr tutmak için, güdüleyici faktörlerden önce, sağlık faktörlerini yüksek düzeyde tutmak gerekmektedir (Aydın, 2000:94).

Ayrıca iki etken kuramı, yarattığı tartışma ortamı ile iş doyumunu konusunda birçok yeni görüşün doğmasına, kuramı test eden çeşitli araştırmaların yapılmasına neden olmuştur. Bu araştırmalardan Bockman, (1971) ve Lahiri ve Srivastva, (1967) gibi bir kısmı kuramdakine benzer sonuçlara ulaşırken; Ewen, (1964), Friedlander, (1964), Wernimont, (1966) ve Wofford, (1971) gibi araştırmacılarda farklı bulgular elde etmişlerdir (Akt.: Aksayan, 1990:11).

3.4.3. Başarı güdüsü kuramı

Bu kurama göre insan ihtiyaçları üç grupta toplanmakta ve insanlar bu ihtiyaçlara göre davranış sergilemektedirler. Bu ihtiyaçlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar, toplumsal olarak da önem taşıdığını vurgulamaktadır. Başarıya olan ihtiyaç insanda; mesleklerinde en iyi olma ve mükemmelle ulaşma dürtüsüyle kendisini göstermektedir. Bağlılık ihtiyacında, tek başına yaşamını devam ettiremeyen ve toplumsal bir niteliğe sahip olan insanın, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağı vurgulanmaktadır. İnsan, bazı insanlara olan bağlılıklarıyla, zamanla geliştirdikleri arkadaşlık ve dostluklarıyla sosyal niteliklidir. Etkili olma ihtiyacı ise, kişinin çevresine olan hakimiyet isteğinin bir sonucudur. Bu sebeple de bireyler ve gruplar, çevre ile olan bağlarında etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her çeşit araca başvurmadan çekinmemektedirler (Eren, 2000:501).

Başarı kazanmaya yüksek düzeyde güdülenmiş çalışanlar, kendilerine genellikle zor hedefler seçerler ve risk alabilirler. Problem çözmeyi sorun etmeyerek, yeni ve yaratıcı çözümler getirebilirler. Bu şekliyle örgütlerde yaratıcı ve yeni fikirlerin kaynağını oluşturmaktadırlar. Ekonomik ödüller yüksek başarı güdüsü sağlamamaktadır. Sadece, birey açısından bir geri bildirim aracı olmaktadır. Bağlılık ya da ilişki gereksinimi ise Maslow'un sosyal gereksinimleri ile örtüşmektedir. Yöneticiler, bu gereksinime güdülenmiş bireyleri daha üretken bir duruma getirmek için örgütte, iş birliği, destekleyici ve verimliliğe bağlı olan geri bildirimde bulunabilecekleri bir iklim oluşturabilirler. Güçlülük gereksinimini ise bireysel ve kurumsal açıdan incelemekte yarar vardır. Bireysel güç için güdülenmiş çalışan, başkaları üzerinde bir üstünlük ve otorite sağlamak için yeteneklerini sergilemek istemektedir. Kurumsal güçlülük açısından güdülenmiş çalışanlar, bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunlarını çözmek için grupla birlikte çalışarak gidermektedirler. Bu yolda hedefe ulaşmak için sağlık gibi konularda kendilerinden ödün verebilmektedirler (Çetinkanat, 2000:23).

Çizelge 3.2 : Gerek - Kuram Karşılaştırılması

MASLOW Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	ALDERFER ERG Kuramı	HERZBERG İki Etmen Kuramı	McCLELLAND Kazanılmış Gereksinimler Kuramı
Kendini Gerçekleştirme	Gelişme		
Saygınlık		Güdüleyici	Güçlülük Başarı
Toplumsal	İlişki	Koruyucu	İlişki
Güvenlik	Varlık		
Fizyolojik			

Kaynak: Çetinkanat, C. (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu, *Anı Yayıncılık*, Ankara, 23.

Yukarıda Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi, Maslow’un ihtiyaçlar gereksiniminin sınıflandırılması, temelde doyum sağladıkça bir ilerleme göstermektedir. Başarı motive kuramında ise örgüt bakımından yaklaşıldığında hizmet yılı ve beraberinde seviye yükseldikçe başarı gereksinimi diğerlerine göre daha baskın olmaktadır. Bu duruma göre örgütlerde başarıyı sağlamak için başarısızlığın kaynaklarını tespit etmek ve iyileştirmelere gitmek verimlilik için kaçınılmaz bir gerçektir. O hâlde, örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk gibi konularda sınırları netleştirerek özendirici duruma getirmek, ödül ve terfi sistemlerini geliştirerek personele somut bir geri besleme sağlamak yüksek başarı güdüsünü sağlayacak koşullar olarak görülebilir (Eren, 2000:503).

3.5. İş Doyumunun Sonuçları

Verimli bir üretim ve barışçıl bir çalışma ortamı açısından önemi yadsınamayacak olan iş doyumunu konusu, daha öncede belirttiğimiz gibi gerek işgörenin kendisi açısından gerekse işletme açısından birçok fayda sağlamaktadır.

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflerine ulaşmasında iş doyumuna önem vermelidir. İş doyumunun yüksek olması işgörenin mutluluğuna, düşük olması da işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır. Çünkü iş doyumunu düşük olan çalışanları güdülemek çok zordur. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek imkansızlaşmaya başlayacaktır. İş doyumunu yoğun olan işgörenlerin işletmenin hedeflerine yönelik güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça

kolay olmaktadır. İş doyumu, bireyin yaşamında en mühim faktörlerden biri, hatta en önemlisidir (Iverson ve Maguire, 2000:807-810).

Bununla beraber, işlerinden doyum sağlayan çalışanların çok daha verimli oldukları görüşü örgütlerin çoğunda pozitif bağlamda düşünülürken, araştırma sonuçları bu ilişkinin çok güçlü olmadığını göstermiştir (Kavla, 1998:14).

Ayrıca doyum ve yabancılaşma sosyo-psikolojik kavramlar olup kişinin içsel eğilimlerini belirtmektedir. Doyumun fazla olduğu durumlarda yabancılaşmanın azalacağı, doyumun azaldığı durumlarda ise yabancılaşmanın artacağını söylemek mümkündür (Yıldırım, 1999:22).

İş doyumunun bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığının davranışlarına, diğer insanların tutumlarına ve verimliliğe etkisi bilinmektedir. Çalışanların işlerinden doyum alması sağlanabilirse, çalıştığı kurumun amaç ve politikalarına uyumu çok daha kolay olmakta ve dolayısıyla verilen hizmetin etkinliği ve kalitesi artmaktadır (Kavla, 1998:15).

4. TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgiler sunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi'nde çalışan Akademik personelin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi amacıyla yapılmış bir araştırmadır.

4.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini katılımcı sayısı 118 olarak, 2016-2017 öğretim-egitim yılında İstanbul Aydın Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler, iki farklı toplama aracı olarak Minnesota Doyum Ölçeği (MSQ) ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılmıştır.

4.3.1. Minnesota Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyumu Ölçeği (MSQ) Weiss, Davis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş, Baycan tarafından (1985:71) Türkçeye çevrilerek, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış bir ölçme aracıdır (Baycan, 1985:71; Weiss ve diğ., 1967).

Bu çalışmada da anket için kullanılan ölçek 5'li Likert tipinde aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir.

1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim, 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum

Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ise iş doyumunu düşük, 3'ten büyük ise iş doyumunu yüksek olarak değerlendirilmektedir. İki faktörlük (İçsel Doyum, Dışsal Doyum) MSQ sorularına göre dağılımları aşağıdaki şekildedir.

1. *İçsel doyum*: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9,10, 11, 15, 16 ve 20. maddeler olmak üzere 12 maddeden oluşmaktadır.

2. *Dışsal doyum*: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18 ve 19. maddeler olmak üzere 8 maddeden oluşmaktadır.

4.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada çalışan akademik personelin algıladıkları tükenmişliği tespit etmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) kullanılmıştır. MBI'nin 5'li Likert tipinde aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir.

0=Hiçbir Zaman, 1=Çok Nadir, 2=Bazen, 3=Çoğu Zaman, 4=Her Zaman

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Üç faktörlük (Duygusal Tükenme, Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma) MBI'nin sorularına göre dağılımları aşağıdaki şekildedir.

1. *Duygusal Tükenme*: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddeler olmak üzere 9 maddeden oluşmaktadır.

2. *Kişisel Başarı*: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeler olmak üzere 8 maddeden oluşmaktadır.

3. *Duyarsızlaşma*: 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeler olmak üzere 5 maddeden oluşmaktadır.

4.3.3. Güvenilirlik Analizleri

Ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde alfa katsayısından (Cronbach Alfa) yararlanılmıştır. Yapılan analizlerde 118 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun

türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yaramaktadır. Alfa katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki ölçüte göre yapılmaktadır:

- $0 \leq \alpha < 0,4$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,4 \leq \alpha < 0,6$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,6 \leq \alpha < 0,8$ ise oldukça güvenilirirdir.
- $0,8 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

MSQ'nin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,920$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 4.1 : Minnesota Doyum Ölçeğinin Alt Boyutları İç Tutarlılık Değerleri

	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
İçsel Doyum	12	0,883
Dışsal Doyum	8	0,838

Toplam ölçeğin ve alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde; içsel doyum için 0,883 ve dışsal doyum için 0,838 saptanmış olup tüm alt boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (Çizelge 4.1).

Çizelge 4.2 : Minnesota Doyum Ölçeğinin Alt Boyutların Dağılımı

	Min-Max (Medyan)	Ort±SD
İçsel doyum	1,33-5 (3,7)	3,73±0,59
Dışsal doyum	1,25-5 (3,2)	3,24±0,72
Genel doyum	1,30-5 (3,5)	3,53±0,60

Çizelge 4.2'den de görüldüğü gibi içsel doyum puanının minimum değeri 1,33 olup maksimum değeri 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,73 \pm 0,59$ 'dur. Dışsal doyum puanı 1,25 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,24 \pm 0,72$ 'dir. Genel doyum puanı 1,30 ile 5 arasında değişmekte olup ortalama $3,53 \pm 0,60$ 'dir.

MBI'nin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha=0,699$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Çizelge 4.3 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutları İç Tutarlılık Değerleri

	Soru Sayısı	Cronbach Alfa
Duygusal Tükenme	9	0,874
Kişisel Başarı	8	0,768
Duyarsızlaşma	5	0,741

Toplam ölçeğin ve alt boyutların Cronbach Alfa iç tutarlılık değerleri incelendiğinde; duygusal tükenme için 0,874; kişisel başarı için 0,768 ve duyarsızlaşma için 0,741 saptanmış olup tüm alt boyutların oldukça güvenilir olduğu görülmektedir (Çizelge 4.3).

Çizelge 4.4 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Dağılımı

	Min-Max (Medyan)	Ort±SD
<i>Duygusal tükenme</i>	0,33-3,22 (1,5)	1,52±0,69
<i>Kişisel başarı</i>	0,13-2,75 (1,2)	1,18±0,50
<i>Duyarsızlaşma</i>	0-3 (0,8)	0,87±0,70

Duygusal tükenme puanı 0,33 ile 3,22 arasında değişmekte olup ortalama 1,52±0,69'dur. Kişisel başarı puanı 0,13 ile 2,75 arasında değişmekte olup ortalama 1,18±0,50'dir. Duyarsızlaşma puanı 0 ile 3 arasında değişmekte olup ortalama 0,87±0,70'dir (Çizelge 4.4).

4.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Aşağıdaki Çizelge 4.5'de görüldüğü üzere katılımcıların, “Şimdiki işimden bana sabit bir iş sağlaması bakımından” sorusuna %61,9'u memnunum, “Şimdiki işimden toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından” sorusuna %56,8'i memnunum, “Şimdiki işimden ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı bakımından” sorusuna %52,5'i memnunum yanıtı verilmiştir. “Şimdiki işimden yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından” sorusuna %32,2'si memnun değilim, “Şimdiki işimden çalışma şartları bakımından” sorusuna %25,4'ü memnun değilim, “Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından” sorusuna %21,2'si memnun değilim yanıtı verilmiştir.

Çizelge 4.5 : Minnesota Doyum Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	HMD	MD	K	M	ÇM					
Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi bakımından	4	3,4	13	11,0	37	31,4	53	44,9	11	9,3
Şimdiki işimden “tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından	11	9,3	12	10,2	22	18,6	57	48,3	16	13,6
Şimdiki işimden “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı” bakımından	5	4,2	18	15,3	23	19,5	62	52,5	10	8,5
Şimdiki işimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından	1	0,8	3	2,5	10	8,5	67	56,8	37	31,4
Şimdiki işimden “yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı” bakımından	9	7,6	10	8,5	31	26,3	57	48,3	11	9,3
Şimdiki işimden “yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından	7	5,9	11	9,3	33	28,0	55	46,6	12	10,2
Şimdiki işimden “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımolması” bakımından	1	0,8	4	3,4	32	27,1	58	49,2	23	19,5
Şimdiki işimden “bana sabit bir iş sağlaması” bakımından	1	0,8	2	1,7	23	19,5	73	61,9	19	16,1
Şimdiki işimden “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi” bakımından	1	0,8	5	4,2	14	11,9	63	53,4	35	29,7
Şimdiki işimden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından	4	3,4	7	5,9	33	28,0	55	46,6	19	16,1
Şimdiki işimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından	2	1,7	7	5,9	22	18,6	59	50,0	28	23,7
Şimdiki işimden “iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından	5	4,2	17	14,4	31	26,3	52	44,1	13	11,0
Şimdiki işimden “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından	20	16,9	38	32,2	28	23,7	25	21,2	7	5,9
Şimdiki işimden “iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından	8	6,8	14	11,9	40	33,9	46	39,0	10	8,5
Şimdiki işimden “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından	4	3,4	15	12,7	40	33,9	46	39,0	13	11,0
Şimdiki işimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından	2	1,7	10	8,5	28	23,7	60	50,8	18	15,3
Şimdiki işimden “çalışma şartları” bakımından	19	16,1	30	25,4	33	28,0	30	25,4	6	5,1
Şimdiki işimden “çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından	4	3,4	10	8,5	22	18,6	56	47,5	26	22,0
Şimdiki işimden “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından	10	8,5	25	21,2	32	27,1	44	37,3	7	5,9
Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	3	2,5	7	5,9	26	22,0	59	50,0	23	19,5

Çizelge 4.6 : Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Soruların Dağılımı

	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Kendini işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	29	24,6	29	24,6	48	40,7	11	9,3	1	0,8
İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	4	3,4	14	11,9	45	38,1	43	36,4	12	10,2
Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	9	7,6	29	24,6	43	36,4	33	28,0	4	3,4
Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	0,8	8	6,8	27	22,9	63	53,4	19	16,1
Bazı öğrencilerime/measi arkadaşlarıma onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum.	61	51,7	30	25,4	19	16,1	7	5,9	1	0,8
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	29	24,6	37	31,4	41	34,7	11	9,3	0	0,0
Öğrencilerimin eğitim ile ilgili sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	2	1,7	1	0,8	16	13,6	76	64,4	23	19,5
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	27	22,9	33	28,0	41	34,7	16	13,6	1	0,8
İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	2	1,7	3	2,5	23	19,5	60	50,8	30	25,4
Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	41	34,7	33	28,0	30	25,4	10	8,5	4	3,4
Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	52	44,1	34	28,8	24	20,3	4	3,4	4	3,4
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	2	1,7	17	14,4	42	35,6	46	39,0	11	9,3
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	34	28,8	45	38,1	27	22,9	12	10,2	0	0,0
İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	8	6,8	22	18,6	38	32,2	38	32,2	12	10,2
Bazı öğrencilerin başına gelenler gerçekten umurunda değil.	70	59,3	29	24,6	13	11,0	3	2,5	3	2,5
Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	31	26,3	43	36,4	33	28,0	9	7,6	2	1,7
Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	1	0,8	4	3,4	20	16,9	67	56,8	26	22,0
Öğrencilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	2	1,7	2	1,7	32	27,1	51	43,2	31	26,3
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	1	0,8	4	3,4	29	24,6	57	48,3	27	22,9
Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	63	53,4	30	25,4	19	16,1	3	2,5	3	2,5
İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	2	1,7	7	5,9	32	27,1	63	53,4	14	11,9
Öğrencilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	52	44,1	44	37,3	16	13,6	4	3,4	2	1,7

1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Çoğu Zaman, 5=Her Zaman

Çizelge 4.6’da belirtildiği gibi katılımcıların; “Öğrencilerimin eğitim ile ilgili sorunlarını etkili bir şekilde hallederim” sorusuna %66,4’ü çoğu zaman, “Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim” sorusuna %56,8’i çoğu zaman, “Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim”

sorusuna ise %53,4'ü çoğu zaman yanıtı verildiği görülmektedir. “İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum” sorusuna ise %36,4'ü çoğu zaman yanıtı vermiştir. “İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum” sorusuna %32,2'si çoğu zaman, “Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum” sorusuna ise %28,6'sı çoğu zaman yanıtı vermiştir.

4.5. Ki-kare Analizi

Özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda kullanılan Ki-kare analiz yöntemi, gözlenen frekanslar ile beklenen frekanslar arasındaki farkın istatistik olarak anlamlı olup olmadığını analiz etmektedir. Ki-kare dağılımı, kriterlerin bağımsızlığını test etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Sıfır hipotezi (H_0), iki değişkenin bağımsız olduğunu, ilişkinin olmadığını; araştırma hipotezi (H_A) ise, iki değişkenin bağımsız olmadığını, arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir. Eğer anlamlılık seviyesi 0,050'den küçükse H_0 reddedilmektedir (bağımsızlık yoktur), anlamlılık seviyesi 0,050'den büyükse H_0 kabul edilmektedir (bağımsızlık vardır).

Çizelge 4.7 : Ki-kare Testi

Pearson Ki-kare	Değer	Anlamlılık Seviyesi
A1-B7	25,476	0,62
A1-B8	65,473	0,00
A1-B12	63,606	0,00
A1-B14	36,060	0,03
A20-B7	27,459	0,37
A20-B8	34,746	0,04
A20-B12	28,567	0,27
A20-B14	32,908	0,08

Bu çalışmada ayrıca her iki ölçekteki sorulara çarpazda nasıl cevaplar verildiğini görebilmek için aynı anda cevap verdikleri soru ilişkileri incelenmiş ve grafikleri çizilmiştir.

MSQ’de bulunan 20 soru ve MBI’de bulunan 22 soru için karşılıklı şekilde tek tek çapraz hesaplama yapılmıştır. Yapılan hesaplamalar neticesinde toplam 440 değerden 232 tanesi anlamlı değerlendirilmiştir. Bu analiz ise yalnız önemli olduğu düşünülen sorular için gerçekleştirilmiştir.

İş memnuniyeti için:

A_1 = Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi bakımından”

A_{20} = Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından”

Tükenmişlik için:

B_7 = Öğrencilerimin eğitimle ilgili sorunlarını etkili bir şekilde hallederim

B_8 = İşimin beni tükettiğini hissediyorum

B_{12} = Kendimi çok enerjik hissediyorum

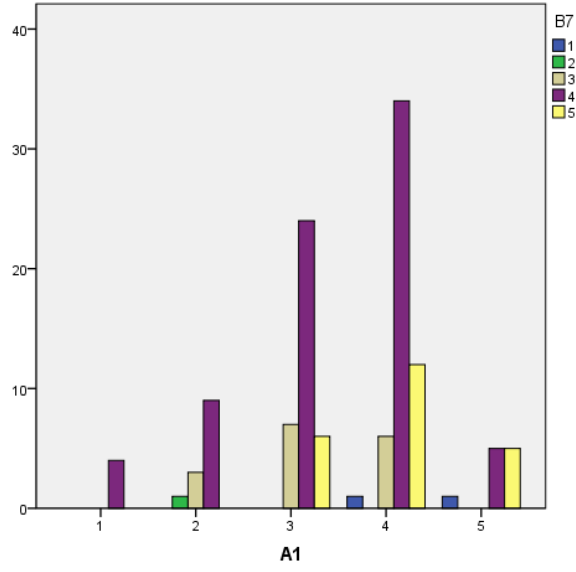
B_{14} = İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum

Çalışmada ilişkilerinin önemli ve güçlü olduğu varsayılan sorular arasındaki cevaplar detaylı bir şekilde incelenip aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Çizelge 4.8 : A_1 ve B_7 Soruları Arasındaki İlişki

		B7					Total
		1	2	3	4	5	
A1	1	0	0	0	4	0	4
	2	0	1	3	9	0	13
	3	0	0	7	24	6	37
	4	1	0	6	34	12	53
	5	1	0	0	5	5	11
Total		2	1	16	76	23	118

Çizelge 4.9’da da görüldüğü üzere A_1 sorusuna “memnunum” diyen 34 kişi aynı zamanda B_7 sorusuna “çoğu zaman” yanıtını vermiştir.

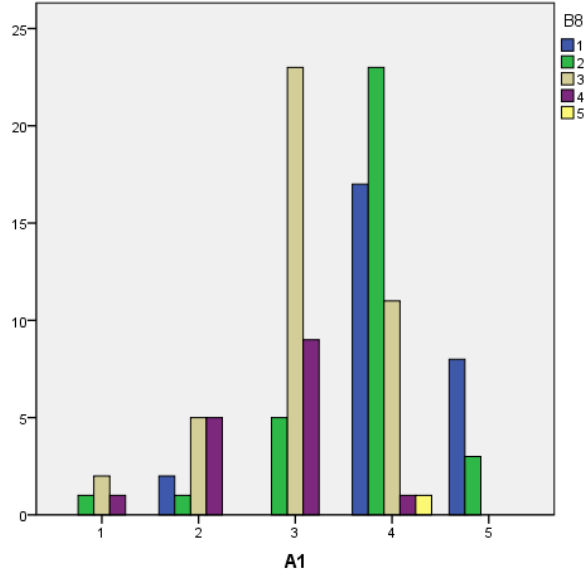


Şekil 4.1 : A1 ve B7

Çizelge 4.9 : A1 ve B8 Soruları Arasındaki İlişki

	B8					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	1	2	1	0	4
2	2	1	5	5	0	13
3	0	5	23	9	0	37
A1	4	17	23	11	1	53
5	8	3	0	0	0	11
Total	27	33	41	16	1	118

Çizelge 4.10’da A1 sorusuna “kararsızım” cevabını veren 23 kişi aynı zamanda B8 sorusu için “bazen” yanıtını verdiği görülmektedir.

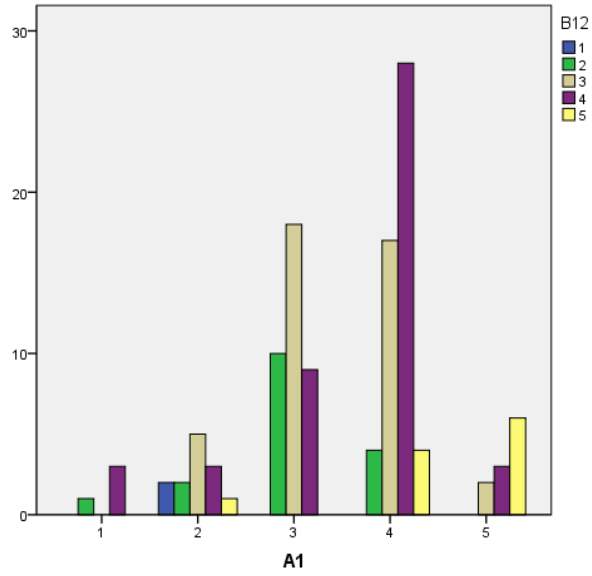


Şekil 4.2 : A1 ve B8

Çizelge 4.10 : A1 ve B12 Soruları Arasındaki İlişki

	B12					Total	
	1	2	3	4	5		
1	0	1	0	3	0	4	
2	2	2	5	3	1	13	
3	0	10	18	9	0	37	
A1	4	0	4	17	28	4	53
5	0	0	2	3	6	11	
Total	2	17	42	46	11	118	

Çizelge 4.11’de görüldüğü üzere A1 sorusu için “memnunum” diyen 28 kişi aynı zamanda B12 sorusuna “çoğu zaman” cevabını vermiştir.

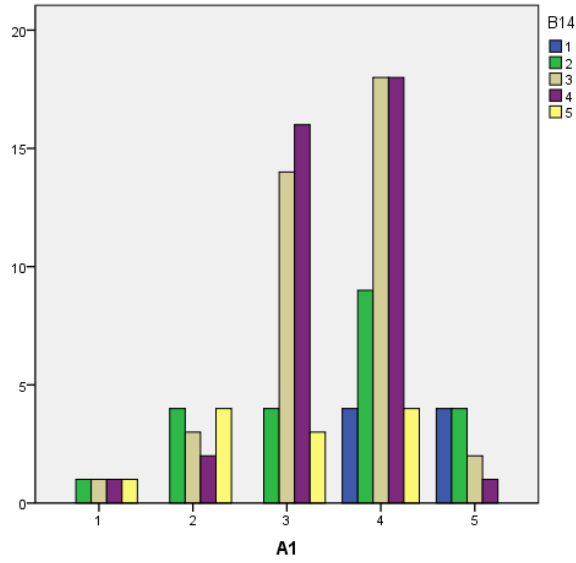


Şekil 4.3 : A1 ve B12

Çizelge 4.11 : A1 ve B14 Soruları Arasındaki İlişki

	B14					Total	
	1	2	3	4	5		
1	0	1	1	1	1	4	
2	0	4	3	2	4	13	
3	0	4	14	16	3	37	
A1	4	4	9	18	18	4	53
5	4	4	2	1	0	11	
Total	8	22	38	38	12	118	

Çizelge 4.12’de A1 sorusuna “karasızım” diyen 16 kişi aynı zamanda B14 sorusuna “çoğu zaman” yanıtını verdiği görülmektedir.

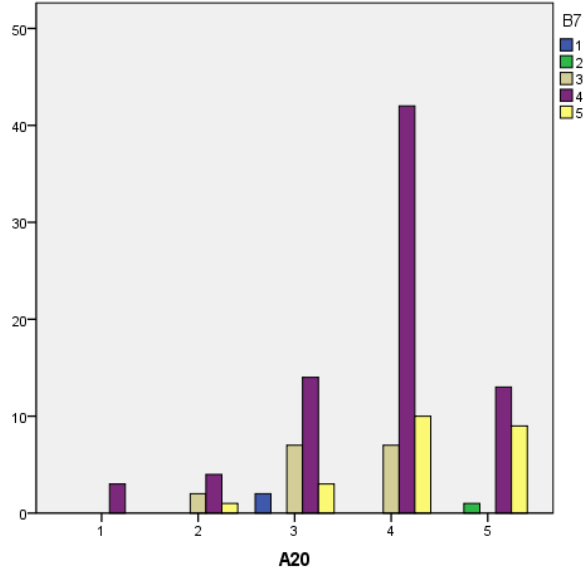


Şekil 4.4 : A1 ve B14

Çizelge 4.12 : A20 ve B7 Soruları Arasındaki İlişki

	B7					Total	
	1	2	3	4	5		
1	0	0	0	3	0	3	
2	0	0	2	4	1	7	
3	2	0	7	14	3	26	
A20	4	0	0	7	42	10	59
5	0	1	0	13	9	23	
Total	2	1	16	76	23	118	

Çizelge 4.13’de görüldüğü gibi, A20 sorusuna “memnunum” cevabını veren 42 kişi aynı zamanda B7 sorusu için “çoğu zaman” yanıtını vermiştir.

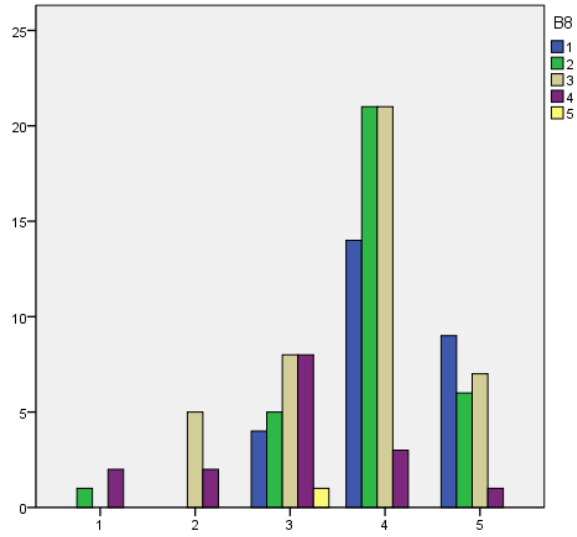


Şekil 4.5 : A20 ve B7

Çizelge 4.13 : A20 ve B8 Soruları Arasındaki İlişki

	B8					Total	
	1	2	3	4	5		
1	0	1	0	2	0	3	
2	0	0	5	2	0	7	
3	4	5	8	8	1	26	
A20	4 <td>14</td> <td>21</td> <td>21</td> <td>3</td> <td>0</td> <td>59</td>	14	21	21	3	0	59
5	9	6	7	1	0	23	
Total	27	33	41	16	1	118	

Çizelge 4.14’de, A20 sorusu için “memnunum” diyen 21 kişi aynı zamanda B8 sorusuna “çok nadir” cevabını vermiştir.

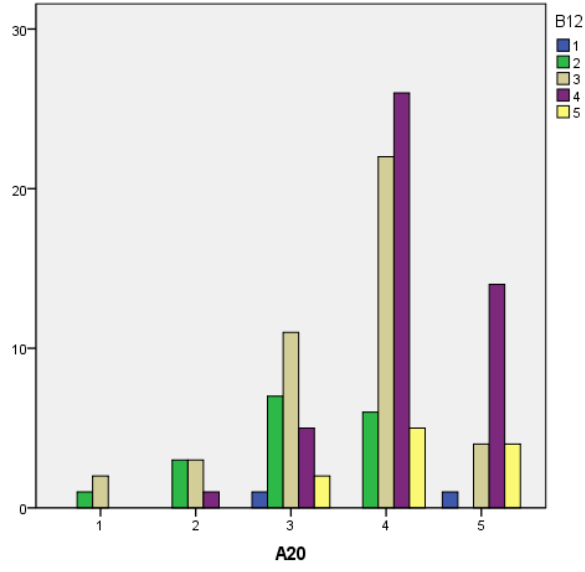


Şekil 4.6 : A20 ve B8

Çizelge 4.14 : A20 ve B12 Soruları Arasındaki İlişki

	B12					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	1	2	0	0	3
2	0	3	3	1	0	7
3	1	7	11	5	2	26
A20	4	0	6	22	5	59
5	1	0	4	14	4	23
Total	2	17	42	46	11	118

Çizelge 4.15’de A20 sorusuna “memnunum” diyen 26 kişi aynı zamanda B12 sorusuna “çoğu zaman” yanıtını verdiği görülmektedir.

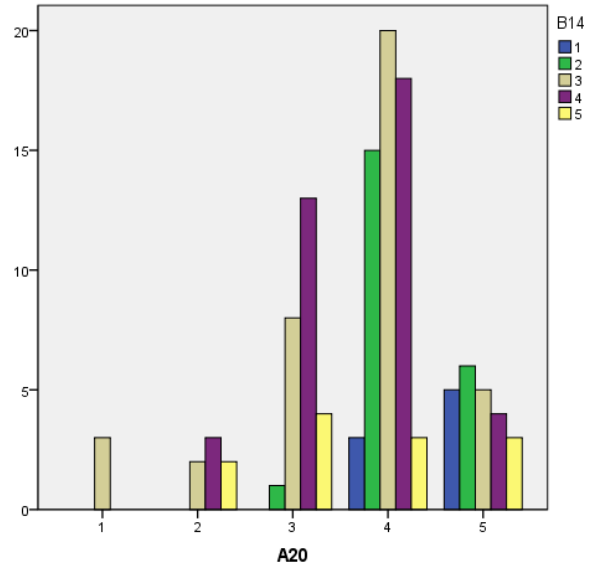


Şekil 4.7 : A20 ve B12

Çizelge 4.15 : A20 ve B14 Soruları Arasındaki İlişki

	B14					Total
	1	2	3	4	5	
1	0	0	3	0	0	3
2	0	0	2	3	2	7
3	0	1	8	13	4	26
4	3	15	20	18	3	59
5	5	6	5	4	3	23
Total	8	22	38	38	12	118

Çizelge 4.16’da A20 sorusuna “memnunum” cevabını veren 20 kişi aynı zamanda B14 sorusu için “bazen” yanıtını vermiştir.



Şekil 4.8 : A20 ve B14

5. SONUÇ

Günümüzde oldukça karmaşık bir hal alan iş hayatında, tükenmişlik ile ilgili belirtiler küçük uyarılar vererek başlamaktadır. Tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum gibi gözükse de, sinsice başlayıp, yavaş yavaş gelişim gösteren, sürekli ilerleme kaydeden ve kronik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Tükenme olgusu, herhangi bir olay olmadan birden bire yaşanabilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin tükenme duygusunu yaşamadan önce, yaşadığı yoğun bir stres sendromunun etkisi tükenmişlik olgusunda daha yaygın görülmektedir (Tümekaya, 1996:12).

Tükenmişlik yaşayan kişilerde çalışma performansı, süreklilik arz eden şikayetler ve davranışlarındaki farklılıklar gözlenmektedir. Tükenmişliğin belirtileri arasında; fiziksel şikâyetlerin yer aldığı, kişinin duygusal sıkıntılar yaşadığı, kişisel veya çalışma ortamında önlemler alınmadığı takdirde sorunların büyüyüp, müzminleşeceği ve bu sonuçların kişiler arası ilişkileri bozacağı ve böylelikle yaşadığı ortam genelinde ciddi sıkıntılara yol açacağı belirtilmektedir (Akt. Kulaklıkaya, 2013:33).

İşe ilişkin bıkkınlık ve stres tepkilerinin her meslek alanında görülmesi mümkünken, tükenmişlik tepkisinin genelde birebir insan ilişkilerinde bulunan mesleklerde daha sık görülmektedir. Çalışanda yaşanan tükenmişlik tepkisi genelde, hemşirelik, hekimlik, akademik personel, avukatlık, polislik, fizyoterapistlik gibi alanlarda daha fazla olduğu saptanmıştır (Girgin, 1995:17).

Tükenmişlikle beraber iş doyumu kavramı, hem kişisel hem de örgütsel açıdan oldukça önemlidir. Kişi açısından bakıldığında zaman hayatındaki en önemli unsurun işi olduğu görülmektedir. Yaşamının büyük bir bölümünün iş ortamında geçiyor olması kişinin iş hayatından beklediği gereksinimlerin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum, kişinin tüm hayatını olumsuz şekilde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, iş doyumsuzluğu aynı zamanda işe devamsızlık, kayıtsızlık, negatiflik, işi yavaşlatma,

işten ayrılma vb. çalışmayı negatif yönde tetikleyecek örgütsel neticeleri beraberinde getirmektedir (Bardakçı ve Serinkan, 2009:115).

Bu araştırmada, iş doyumu ve tükenmişlik anketlerinin değerlendirilmesine dayalı olarak; akademik personelin iş doyumu ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar neticesinde iş doyumu algılarının pozitif yönde desteklendiği ve bununla beraber iş doyumu düzeylerinin de genel olarak yüksek çıktığı görülmektedir. Toplumdaki statüsü bakımından %56,8 oranında akademik personelin “memnunum” demesi yaptıkları işin değerinin ve saygınlığının farkında olmalarını göstermektedir. Yaptıkları işi sabit bir iş olarak değerlendirip memnuniyetlerini belirten akademik personeller %61,9 olarak tespit edilmiştir. Ücret bakımından %32,2’sinin “memnun değilim” ve %23,7’sinin “kararsızım” yanıtlarını vermesi akademik personel çalışanlarının ücretler konusunda düşüncelerinin olumlu olmadığını ortaya koymaktadır.

Çalışanların tükenmişlik ile ilgili sorulara verdikleri cevaplardan tükenmişlik duygularının orta derecede olduğu anlaşılmaktadır. Duygusal tükenmişlik durumuna ait sonuçlar da akademik personelin %53,4’ü “kendini hiç bir zaman çaresiz hissetmediğini” göstermiş olsa da, çoğunluğun fiziksel ve ruhsal olarak kendilerini bazen yorgun hissettiklerini ve çoğu zaman güçlerinin üzerinde çalıştıklarını ifade ettikleri görülmektedir. Kişisel başarı hissine dair sonuçlar akademik personellerin öğrencilerine rahat atmosfer sağlayabilerek onları kolay anladıklarını ve eğitimle ilgili sorunlarını çözebilmeleri için etkili bir şekilde yardımcı olabildiklerini göstermektedir. Çalışmayan katılanların %48,3’ü mesleğinde çoğu zaman başarılı olduklarını ifade ettikleri görülmektedir. Duyarsızlaşma ile ilgili soruların incelenmesi çalışanların mesai arkadaşları ve öğrencilerine sergiledikleri davranışların işlerinde geçirdikleri zamana ilişkin olarak olumsuz yönde değişmediğini göstermektedir. Sadece araştırma grubunun %25,4’ü bazen insanlara karşı katılaştıklarını ifade etmişlerdir.

Genel olarak, akademik personellerin mesleklerini sevmesine rağmen kendilerini duygusal olarak tükenmiş hissettikleri tespit edilmiştir. Çalışma ortamı ve şartları bakımından memnun olsalar da, maaşların beklentilerinin altında olması ve güçlerinin üzerinde çalışmaları strese ve tükenmişliğe yol açmasına neden olduğu görülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ağan, F.** (2002). Özel okullarda, devlet okullarında ve dershanelerde çalışan lise ğretmenlerinin iş tatminlerinin karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksayan, S.** (1990).Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş doyum etkenlerinin incelenmesi. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Arabacı, B. İ. ve Akar, H.** (2010). Eğitim müfettişlerinin bazı sosyal, demografik ve mesleki özelliklerine göre mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.15.
- Arasan, B.N. A.** (2010). Akademisyenlerde yaşam doyumunu, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Avçılar, M. Y.** (2005). Kişisel etik kaynakları ve ağızdan ağza iletişim ağı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 333-347.
- Aydın, M.** (2000). Çağdaş eğitim denetimi. 4. Baskı, *Hatipoğlu Basımevi*, Ankara.
- Balçı, A.** (1985). Eğitim yöneticisinin iş doyumunu. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balkar, H.** (2009). Öğretim elemanlarının benlik saygıları, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Bandura, A.** (1977). Self-Efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2): 191-215.

- Bardakçı, A. ve Serinkan, C.** (2009). Pamukkale üniversite'ndeki akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 115-132.
- Baycan, F.A.** (1985). Farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerinin analizi. *Yüksek Lisans Tezi*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Bayrak, G.** (2004). Hemşirelerde iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Baysal, A.** (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler. *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Baysal, A. C. ve Tekarlan, E.** (1996). İşletmeciler için davranış bilimleri. 2. Bası, *Avcıyol Basım Yayın*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Bodur, S.ve Güler, S.** (1997). Sağlık yöneticilerinde iş doyumunu. *Genel Tıp Dergisi*, 7:1: 12-14.
- Bursalıoğlu, Z.** (1975). Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını*, Ankara.
- Bursalıoğlu, Z.** (1982). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. *Ankara Üniversitesi Basımevi*, Ankara.
- Can, H.** (1997). Organizasyon ve yönetim, *Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- Cherniss, C.** (1980). Professional burnout in human service organizations. *Praeger Press*, New York.
- Cimete, G.** (1996). Akdeniz üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyumlarının incelenmesi. *Türk Hemşireler Dergisi*, Mesleki Yazılar Özel Sayısı, 46:4, Temmuz-Ağustos.
- Çam, O.** (1991). Hemşirelerde tükenmişlik (burnout) sendromunun araştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam, O.** (1992). Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması. *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.

- Çam, O.** (1995). Tükenmişlik. *Saray Medikal Yayıncılık*, İstanbul.
- Çetinkanat, C.** (2000). Örgütlerde güdülenme ve iş doyumu, *Anı Yayıncılık*, Ankara.
- Çokluk, Ö.** (2003). Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar. 2. Baskı, (Ed. C. Elma, K. Demir), *Anı Yayıncılık*, Ankara.
- Dalkılıç, S. O.** (2014). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu. 2. Basım, *Nobel Kitap*, Ankara.
- Demir, A.** (1990). Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeylerini etkileyen bazı etmenler. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Doğan, N.** (2005). İlköğretim okulu müdür yardımcılarının iş doyumu, *Yüksek Lisans Tezi*, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Dolan, N.** (1987). The relation ship between burnout and job satisfaction in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 12 (1), 3–12.
- Dünya Sağlık Raporu** (1998). (Çev. Ed. Metin B., Akın A., Güngör İ.) Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara. 45-70.
- Engin, C.** (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak iş betimlemesi ölçeği, uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, No.39: 25-36.
- Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S.** (1996). Marmara üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslektan yorgunluklarında (burnout) kişilik özelliklerinin rolü. *II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri El Kitabı*, 29-36.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S.** (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.5, No.1, Ocak.
- Erdoğan, İ.** (1996). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. *Avcıoğlu Basım Yayımları*, İstanbul: 231-232.
- Eren, E.** (1989). Yönetim psikolojisi. *İstanbul İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını*, No. 105.

- Eren, E.** (2000). Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi. *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Ergeneli, A.ve Eryiğit, M.** (2001). Öğretim elemanlarının iş tatmini: Ankara’da devlet ve özel üniversite karşılaştırılması, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.19, No.2.
- Erol, V.** (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, J.M. and Jones, G. A.** (1996). Understanding and managing organizational behaviour. *Addison-Wesley Publishing Group*.
- Girgin, G.** (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi, İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gökçakan, Z. ve Özer, R.** (1999). Rehber öğretmenlerde tükenmişlik. *Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları*, No:9 I.Basım, Ocak, Rize.
- Gümüş, H.** (2006). Farklı mesleklerde çalışanların iş ve yaşam doyumlarının tükenmişlik düzeyleri açısından karşılaştırılması. *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Güney, S.** (2000). Yönetim ve organizasyon el kitabı. *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara.
- Gürsel, M.** (1995). Okul yönetimi. *İnci Ofset, Konya*.
- Halloran, J.and Benton, D.** (1987). Applied human relations. *Prentice-Hall, Inc.* New Jersey.
- Herzberg, F.** (1957). Motivation to work, *John Wiley and Sons, Inc.*, New York.
- Iverson, R. D. and Maguire, C.** (2000). The relationship between job and life satisfaction. *Human Relations*, 53(6): 807-839.
- Izgar, H.** (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (orta Anadolu örneği). *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H.** (2003). Okul yöneticilerinde tükenmişlik. 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

- İrban, H.** (2004). Jandarma okullar komutanlığı öğretim başkanlığı personelinin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları. *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Johns, G.** (1983). Organizational behaviour, understanding life at work. *Glenviewlll*, Scout, Foresman.
- Kaçmaz, N.** (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 68, Sayı:1.
- Karatepe, M.O. ve Halıcı, A.** (1998). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik ampirik bir değerlendirme. *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs, Eskişehir.
- Kavla, İ.** (1998). Hemşirelerde iş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kaya, Y. K.** (1979). Eğitim yönetimi. *TODAYE Yayını*, Ankara.
- Kaynak, T.** (1990). Organizasyonel davranış. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını*, No:223, İstanbul.
- Kırel, Ç.** (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), İstanbul: 115-136.
- Kitapçı, H.** (2001). Türk hava yolları içinde özdeğerleme kavramı ve çalışanların iş tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma. *Öneri Dergisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt:4, No.16, Haziran.
- Korkut, H.** (1990). Üniversitelerde akademik olmayan personelin iş doyumunu ile örgütle özdeşleşmesi. *Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası*, Ankara.
- Kulaklıkaya, K.** (2013). İşkoliklik, tükenmişlik sendromu ve iş yükü algısı arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kuzgun, Y.ve Diğ.** (1999). Mesleki doyum ölçeğinin geliştirilmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, No.11: 14-18.

- Locke, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfactino in M. D. Dunnette (Ed.) handbook of industrial and organizational psychology. *Rand McNally*, Chicago.
- Luthans, F.** (1995). Organizational behaviour. Seventh Edition, *McGraw-Hill*, New York.
- Maslach, C. and Jackson, S. E.** (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99–113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P.** (2001). Job burnout. *Annual Review of Psycholog.* Volume: 52, 397-422.
- Meier, S. T.** (1983). Toward a theory of burnout. *Human Relations*, 36(10): 899-910.
- Mertoğlu, S.** (2013). Gülhane askeri tıp fakültesi eğitim hastanesi'nde çalışan sağlık personelinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini etkileyen faktörlerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Miner, J.** (1992). Industrial-organizational psychology. *McGraw-Hill*, New York.
- Newstorm, J.W. and Davis, K.** (1993). Organizational behaviour, human behaviour at work. Ninth Edition, *McGraw-Hill*, New York.
- Onur, B.** (1997). Gelişim psikolojisi. *İmge Kitabevi Yayınları*, Ankara.
- Organ, D. W. and Bateman, T.** (1986). Organizational behavior, an applied psychological approach. *Third Edition*, Homewood, Illinois.
- Örmen, U.** (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özarallı, N.** (1997). Endüstri ve örgüt psikolojisi. Editör: Suna Tevrüz, *Şelale Matbaası*, İstanbul.
- Özçınar, M.** (2005). Asistan doktorlarda burnout sendromu. *Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi*, Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.

- Özdayı, N.** (1990). Resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş tatmini, iş streslerinin karşılaştırmalı analizi. *Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen, G. ve Mirzaoğlu, N.** (2006). Bir spor örgütünde çalışan spor uzmanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi, *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, ISSN: 1306-4371 Cilt:1 Sayı:2.
- Özguven, E.** (2003). Endüstri psikolojisi, PDREM Yayınları, Ankara.
- Öztürk, A.** (2006). Okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zeka yetenekleri iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Polatçı, S.** (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa üniversitesi akademik personeli üzerinde bir analiz). *Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Porter, L. W., Lawler III, E. and Hackman, R.** (1975). Behavior in organizations. *Mc Graw-Hill Book Company*, New York.
- Pusat, A.** (1992). İş tatmininin çalışma yaşamı üzerindeki etkileri ve Türkiye'deki uluslar arası fast food restoranlarında çalışan personelin iş tatminiyle ilgili bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Robbins, S.** (1998). Organizational behaviour. Eight Edition, *Prentice Hall International Inc.*, New Jersey.
- Rue, L. W. and Byars, L. L.** (1980). Management theory and application. *Illions*, Richard Irvin Inc.
- Saal, F. and Knight, P. A.** (1988). Industrial / organizational psychology, science and practice. *Pacific Grave California*, Brooks / Cole Pub. Co.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (2005). Örgütsel psikoloji. *Alfa Aktüel Basım Yayın*, Bursa.

- Sancar, İ.** (1996). İşletmelerde motivasyon ve iş doyumunu ilişkisi, uygulamadan bir örnek, *Yükse Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sarı, P.** (1993). Hemşirelikte motivasyonun önemi ve motivasyon maliyetleri, kalite, maliyet ve hemşirelik sempozyumu kitabı, İzmir: 232-236.
- Sarıkaya, P.** (2007). Tükenmişlik sendromunun kişilik özelliklerinden denetim odağı ile ilişkisi ve bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schultz, D. P. and Schultz, S. E.** (1990). Psychology and industry today, an introduction to industrial and organizational psychology. Fifth Edition, *Macmillian*, New York.
- Seğmenli, S.** (2001). Rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sevimli, F. ve İşcan, F.** (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş tatmini, Ege akademik bakış. *Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 5(1-2): 55-64.
- Sılığ, A.** (2003). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Solmuş, T.** (2000). İnsan kaynakları yönetiminde bir uygulama alanı olarak motivasyon. *Türk Psikoloji Bülteni*, 6(19): 65-74.
- Somer, O.** (1998). Türkçe’de kişilik özelliğini tanımlayan sıfatların yapısı ve beş faktör modeli. *Türk Psikoloji Dergisi*, No.21: 35-62.
- Spector, E. P.** (1997). Job satisfaction. Sage publications. Inc, U.S.A.
- Storlie, F. J.** (1979). Burnout: the elaboratin of a concept. *American Journal Of Nursing*, 2108–2110.
- Suran, B. G. and Sheridan, E. P.** (1985). Management of burnout: training psychologists in professional life span perspectives. *Professional Psychology: Research&Practice*, 16(6): 741-752.

- Sürgevil, O.** (2006). Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu, tükenmişlikle mücadele teknikleri. 1. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Şanlı, S.** (2006). Adana ilinde çalışan polislerin işdoymu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şimşek, L.** (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- Tahta, F.** (1995). Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin incelenmesi. *Bilim Uzmanlığı Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tan, N.** (2003). Anadolu lisesi öğretmenlerinin iş doyumunu etkileyen etmenler (Ankara ili örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taşdemir, G.** (1999). Ege üniversitesi hastanesi'nde çalışan hemşirelerin empatik eğilim ve iş düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taşgın, Ö.** (2004). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doymu düzeylerine etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Konya.
- Terence, R.M. and Larson, J. R.** (1987). People in organizations, an introduction to organizational behaviour. Third Edition, *Mc Graw-Hill*, New York.
- Tezer, E.** (1994). Evlilik ve iş doymu ilişkisi: ikili çatışmalar ve bazı demografik değişkenlerin rolü. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, Vol.2, No.1: 1-5.
- Tikici, M.ve Deniz, M.** (1993). Örgütsel davranış, *Özmerit Ofset*, Malatya.
- Tortop, N.** (1999). Personel yönetimi. 6. Baskı, *Yargı Yayınevi*, Ankara.
- Torun, A.** (1995). Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destekleri üzerine bir inceleme. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi. S.B.E. Örgütsel Davranış Anabilim Dalı, İstanbul.

- Tosun, M.** (1978). Örgüt psikolojisi. *Doğan Basımevi*, Ankara.
- Tümkaya, S.** (1994). Öğretmenlerde tükenmişlik ve bunu gidermeye yönelik çabalar. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi 1. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*, Cilt.1, Adana.
- Tümkaya, S.** (1996). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve kullandıkları başa çıkma davranışları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*.
- Tümkaya, S.** (1996a). Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları. *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Üresin, T.** (2009). Tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vecchio, R. P.** (1991). Organizational behaviour. Second Edition, *The Dryden Press*, Saunders College Publishing.
- Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W. ve Lofquist L. H.** (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, University of Minnesota.
- Wesley, N. and Yukl G. A.** (1977). Organizational behavior and personnel psychology. *Ph. D/ Ph. D, Irwin, Inc.* Homewood, Illinois 60430 Irwin-Dorsey Limited George Town, Ontario.
- Wroom, V. H.** (1964). Work and motivation. *John Wiley and Sons, Inc.*, New York.
- Yetim, Ü. ve Toros, T.** (2002). 12. Psikoloji kongresi kitabı. *ODTÜ*, Ankara.
- Yıldırım, F.** (1996). Banka çalışanlarında iş doyumunu ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, Y.** (1999). Sağlık Bakanlığı'na bağlı genel hastanelerde çalışan hastane yöneticilerinin iş doyumunu. *Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz Toplu, N.** (2012). Okul öncesi ve ilköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri. *Yüksek Lisans Tezi*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Yılmazmış, F. (1999). Hemşirelikte algılanan liderlik tarzının işe bağlılığa ve işe doyumuna etkisinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan kaynakları yönetimi. *Gazi Kitabevi*, Ankara.



EKLER



Ek 1. Anket Formu (Minnesota Doyum Ölçeği)

Ek:2

MINNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ)

Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken "bu yönden işimden ne derece memnunuz" diye kendinize sorunuz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1. Şimdiki işimden "beni her zaman memnun etmesi" bakımından					
2. Şimdiki işimden "tek başıma çalışma olanağı olması" bakımından					
3. Şimdiki işimden "ara sıra değişik şeyler yapabilme şansını" bakımından					
4. Şimdiki işimden "toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi" bakımından					
5. Şimdiki işimden "yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı" bakımından					
6. Şimdiki işimden "yöneticimin karar vermedeki yeteneği" bakımından					
7. Şimdiki işimden "vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması" bakımından					
8. Şimdiki işimden "bana sabit bir iş sağlaması" bakımından					
9. Şimdiki işimden "başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi" bakımından					
10. Şimdiki işimden "kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma" bakımından					
11. Şimdiki işimden "kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansını" bakımından					
12. Şimdiki işimden "iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması" bakımından					
13. Şimdiki işimden "yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret" bakımından					
14. Şimdiki işimden "iş içinde terfi olanağımın olması" bakımından					
15. Şimdiki işimden "kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi" bakımından					
16. Şimdiki işimden "işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi" bakımından					
17. Şimdiki işimden "çalışma şartları" bakımından					
18. Şimdiki işimden "çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları" bakımından					
19. Şimdiki işimden "yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme" bakımından					
20. Şimdiki işimden "yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi" bakımından					

Ek 2. Anket Formu (Maslach Tükenmişlik Ölçeği)

Ek:3

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ (Maslach Burnout Inventory Manual)

Aşağıda, kişilerin ruh durumlarını ifade ederken kullandıkları bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her bir cümleyi dikkatle okuyarak hangi sıklıkta hissettiğinizi size uyan seçeneğe işaret koyarak belirtiniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. "Kendini işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum."					
2. "İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum."					
3. "Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum."					
4. "Öğrencilerimin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim."					
5. "Bazı öğrencilerime/mesai arkadaşlarıma onlar sanki kişilikten yoksun bir objeymiş gibi davrandığını hissediyorum."					
6. "Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir."					
7. "Öğrencilerimin eğitim ile ilgili sorunlarını etkili bir şekilde hallederim."					
8. "İşimin beni tükettiğini hissediyorum."					
9. "İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum."					
10. "Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum."					
11. "Bu iş beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum."					
12. "Kendimi çok enerjik hissediyorum."					
13. "İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum."					
14. "İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum."					
15. "Bazı öğrencilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil."					
16. "Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor."					
17. "Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim."					
18. "Öğrencilerimle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum."					
19. "Bu meslekte pek çok değerli işler başardım."					
20. "Kendimi çok çaresiz hissediyorum."					
21. "İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim."					
22. "Öğrencilerin bazı akademik sorunları/problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum."					



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.190014 numaralı öğrencisi Sona-Khanım ALIZADA'nın "AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE İŞ DOYULMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2017 tarih ve 2017/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *gözetim* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :30/06/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ÖZARI

2)Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Murat OCAK

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Burçin KAPLAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Sona-khanim Alizade

Doğum Tarihi ve Yeri: 18/01/1993 - Azeri

E-posta : sabrin.k.a.m@gmail.com

ÖĞRENİM DURUMU:

- ✓ **Lisans :** 2014, Azerbaycan Turizm ve Menecment Üniversitesi, Avrupa Birliği ve Uluslar arası İlişkiler Enstitüsü, Bölge Bilim.
- ✓ **Yükseklisans :** ---, İstanbul Aydın Üniversite, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları.

KURSLAR/SERTİFİKALAR VE YABANCI DİL(LER):

- ✓ A2 Start Deutsch 2, Jade Hochschule, Wilhelmshaven Oldenburg Elsfleth, Wilhelmshaven – Almanya.
- ✓ UTS (Uzaktan Türkçe Sınavı) (78)
- ✓ ALES (Akademik Personel ve Lisansüstü Eğitimi Giriş Sınavı) (55)
- ✓ IELTS (International English Language Testing System) (6)

Ana dil(ler)	Azerice				
	ANLAMA		KONUŞMA		YAZILI ANLATIM
Yabancı diller	Dinleme	Okuma	Karşılıklı Konuşma	Sözlü Anlatım	
İngilizce	B2	B2	B2	B2	B2
IELTS 6					
Rusça	C2	C2	C2	C2	C2
Türkçe	C2	C2	C2	C2	C2
(TOMER) C1					
Almanca	A2	A2	A2	A2	A2

(Start Deutsch) A2

Seviyeler: A1 ve A2: Temel Seviye Kullanıcı - B1 ve B2: Orta Seviye Kullanıcı - C1 ve C2: İleri Seviye Kullanıcı