



**T.C.**

**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**GAZİANTEP, 2015**

**T.C.**  
**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİMDALI**

**İlçe Sağlık Merkezlerinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Tatmini Düzeylerine  
Etkileri**  
**Üzerine Bir Çalışma**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Harun ŞAHAN**

**Gaziantep, 2015**

# İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	5
ABSTRACT .....	4
GİRİŞ.....	5
BİRİNCİ BÖLÜM .....	7
1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA BAKIŞ .....	7
1.1 Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) .....	10
1.2 Tükenmişlik (StaffBurnout) Sendromu .....	11
1.3 Duyarsızlaşma (Depersonalization) .....	11
1.4 Kişisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment) .....	13
İKİNCİ BÖLÜM .....	14
2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ .....	14
2.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	14
2.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	14
2.2.1 Şevk ve Coşku Evresi .....	15
2.2.2 Durağanlaşma Evresi .....	15
2.2.3 Engellenme Evresi .....	15
2.2.4 Umursamazlık Evresi.....	15
2.3 Tükenmişlik Sendromunun Uzun Dönem Etkileri .....	16
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	17
3. STRES OLUŞUMUNA ETKİ EDEN SEBEPLER.....	17
3.1 Rol Çatışması.....	18
3.2 Rol Belirsizliği.....	20
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	22
4. TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİ AZALTMAYA YÖNELİK TEDBİRLER.....	22
4.1 Bireysel ve Grup Olarak Çalışmanın Tükenmişliğe Etkisi .....	22
4.2 İş Organizasyon Yapısının Tükenmişliğe Etkisi .....	22
4.2.1 Organizasyon teknikleri .....	23
4.2.1.1 Organizasyon Teknikleri Üç Temel Ögeden Oluşur .....	23

BEŞİNCİ BÖLÜM.....	24
5. İŞ TATMİNİ .....	24
5.1 İş Tatmininin Etkenleri .....	25
5.2 İş Tatmini Ve İş Performansı .....	27
5.3 Performans ve Motivasyon .....	29
5.3.1 Çalışanın Kişiliği .....	30
5.3.2 İşin Niteliği .....	31
5.3.3 Oryantasyon .....	32
5.3.4 İşyeri Fiziki Koşulları .....	32
5.3.5 Ücret .....	35
5.3.6 Yükselme Olanakları.....	36
5.3.7 Övülmek .....	37
5.3.8 Çalışma Koşulları .....	36
5.4 Organizasyonun İklimi .....	37
5.5 İş Tatmininin Ölçümü .....	39
5.6 İş Tatmininin Çalışan Üzerindeki Etkileri .....	40
5.6.1 Devamsızlık .....	43
5.6.2 Yer Değiştirme.....	42
5.6.3 Performans .....	42
5.7 İş ve Yaşam Doyumu.....	43
5.8 Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı.....	45
5.8.1 Kişilik Kavramı.....	46
5.8.2 İş Performansı .....	47
5.8.3 Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkisi.....	49
ALTINCI BÖLÜM .....	53
6. ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARIN ANALİZİ .....	52
YEDİNCİ BÖLÜM .....	65
7. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	65
EKLER.....	66
KAYNAKÇA .....	87

## ÖZET

Araştırma Hatay/ İskenderun ve Arsuz ilçelerinde bulunan sağlık ocakları, aile hekimliği ve toplum sağlığı merkezinde çalışan sağlık personelinin, tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Araştırma kapsamına, ik ilçede çalışan 100 sağlık personelinden, anket uygulamasını kabul eden sağlık personelinden alınmıştır. Anketler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 13.0 paket programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada genel olarak iş tatmini etkileyen faktörlerin meslek, çalışılan birim, meslek seçimi, mesleğin uygunluk durumu, mesleğe bağlılık durumu, mesleğinde kendini geliştirmek için yapılan faaliyetler, yönetici görev, ek görevler, çalıştığı kurumun kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirici olanaklar sağlama durumu, çalışma nedeni, iş yerinde sorun yaşama durumu ve gelir düzeyi olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak araştırmada kullanılan her iki ölçeğin birbirine benzer özellikte sonuçlar verdiği ve araştırmaya katılan sağlık personelinin genel olarak iş tatmin ve tükenmişlik düzeyleri normal bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlar ışığında; sağlık personelinin tükenmişlik düzeylerinin iş tatmini düzeylerine etkisi dolayısıyla hizmetin etkinliğini artırmak amacıyla, yöneticilere ve iş tatmini ve tükenmişlik ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılara yardımcı olabilecek öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Personeli, İş Tatmini , Tükenmişlik

## **ABSTRACT**

Research Hatay/İskenderun and Arsuz townships health, family medicine and community health at the Centre of health personnel, burnout and job satisfaction in order to determine the factors that affect the levels, was made as an identifier.

Research, Mr. employee, 100 health staffs in the county survey was taken over from health staff, the application was accepted. Surveys under use of SPSS (Statistical package for social sciences) 13.0 packages of programme.

The factors which lead to develop the satisfaction with the work generally, research occupation, work, choice of career, career availability, unity, engagement for the occupational status, even in lines of business, the administrator's job additional duties, the personal know, skills and abilities of the running organisation of the developers provide status, are able is to be handled because the problems work on the status and income level.

Consequently the study does not use the stools which scale both to each other the results of the health staff alike in the survey taken part and as a rule ordered about the highest job satisfaction.

In view of the achieved results; levels of Burnout of the health staff job satisfaction for the improvement of the effectiveness of the service and therefore influence, to managers and job satisfaction can help to work the researchers with proposals.

**Key words:** Health Care Providers, Job Satisfaction, Burnout

## GİRİŞ

Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Ancak sahip olunan işin insan için ne anlam ifade ettiği, birey- iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı doyumu etkilemektedir (Kuşdil, Bayram, Aytaç ve Bilgel, 6(1), 2005). Özellikle sağlık sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmini insan hayatını yakından ilgilendirdiğinden büyük önem arz etmektedir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sağlık sektörü de ülkenin gelişen ekonomik ve sosyal gelişimiyle birlikte bir doğru bir orantı izler. Kentleşme oranı arttıkça nüfusun kentlerde yoğunlaşması ile birlikte hastanelerin merkezde kalması hizmet yükünün artması sonucunda sağlık ocakları ve aile hekimliği birimleri önem kazanmıştır.

Sağlık çalışanları hizmet ettikleri insan ve çalışanlarının da insan olması hem etken hem de edilgen bir yapıyı göstermektedir. Çalışanların duygusal tükenmişlikleri hizmet verdikleri insanlara direk yansıtacağından bu alanda bir çalışma yapılmıştır.

Çalışanların iş yaşamına dair düşünceler insan hayatının büyük bir bölümü teşkil etmekte olup iş sürecinde ya da sonucunda oluşan olumsuz fiziksel ve psikolojik etkenlere maruz kalması özellikle kötü iş yönetimi, ekonomik sıkıntılar iş yeri şartlarının olumsuz olması, çıkar çatışmaları, kişisel sorunlar, yapı ve sistemden kaynaklanan sorunlar çalışanın iş yaşamında verimsiz olmasına, işe devamsızlığına ve çeşitli psikolojik, maddi hastalıklara neden olabilmektedir.

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, çocuk sahibi olma durumu, sosyo-kültürel çevre, değer yargıları, inançlar, kişilik, zeka, çalışanın sosyal yapısı (bireyin kendi faaliyetleri), meslekte geçen süre (deneyim, mesleki kıdem), çalışmakta olduğu işini seçme nedeni, işin birey için anlamı (iş yapan kişinin işe karşı ilgisi)mesleki bir kursa katılma durumu (mesleki gelişme fırsatı), kişinin beklentileri, işten ayrılma isteği ve kabul görme isteği, işin kişiliği ile uyumu, genel yaşam doyumu, stresle baş edebilme durumu ve genel sağlık durumu olarak belirtilmektedir (Söylemez, Y.L.T. 2000). Bunların sonucunda sağlık çalışanları iş hayatına yansımaları irdelemek ve yansımaları üzerine yapılan bir çalışmadır.

Özellikle sağlık alanı; yoğun stresler yaşayan hasta bireylere hizmet vermenin güçlüğü yanı sıra, bu alanda görev yapanların günlük çalışmalarında sık sık stres yaratıcı olaylarla karşı karşıya kalmaları nedeniyle diğer iş ortamlarından farklılık göstermektedir (Vara, Y.L.T. 2005).

Ayrıca sağlık alanında çalışanlarda, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara bakım verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler ile sağlık hizmetindeki yetersizlikler ve hizmetin, personelin dengesiz dağılımı da çalışanlarda dş kırıklığı ve gerginlik yaratmaktadır. (Aslan, Aslan, Kesepara, Alparslan, nal, 12(82):24-29, 1997, Aslan, Aslan, Kesepara, Alparslan, nal, 11(2):4-8, 1998).

Sağlık alışma sistemleri, çalışan personele önem vermedikçe amaçlarına ulaşamazları imkansızlaşır. Hastanelerde hasta bakımının kalitesinde, fiziki alet ve ekipmanların modernizasyonu yanında çalışan personelin niteliği de büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, hastane yöneticisi, personelin bilgi, beceri ve tecrübesini tümü ile örgüte vermesini sağlayabilmeli ve bunun içinde insanı iyi tanımali, insan psikolojisini çok iyi bilmeli ve insanları yönlendirip isteklendirebilmelidir. (Bozkurt s:171-212, 1996).



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA BAKIŞ

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Tükenmişlik “yakılıp bitmiş” anlamında kullanılan bir terimdir. Tükenmişliğin sözlük anlamına bakıldığında “ Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, başarısız olma ve yorulma “şeklindedir

Freudenberger (1974) tükenmişliği; “Başarısız olma, güç ve enerjinin kaybolması, isteksizlik aşırı yıpranma ve karşılanamayan isteklerin kişinin iç kaynaklarında meydana getirdiği tükenme durumudur.” şeklinde açıklığa kavuşturmuştur (Sılığ, 2003,10).

Duyarsızlaşma, kişinin hizmet verdiklerine karşı bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Kişiye nesnel olarak eğilimi yansıtır. Kişisel başarı eksikliği ise, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır.

İşin yoğunluğu ile iş görenin çalışma kapasitesi arasında zamanla ortaya çıkan ve iş ortamında devam eden stres sonucu iş görende görülen sendrom olarak tanımlanabilir. İş görende ortaya çıkan tükenmişlik sonucunda performans düşmesi, enerji tükenmesi gibi durumlar medyada gelir (Kalimo ve diğerleri, 2003:8,91-109).

Günümüzde en çok kabul gören tükenmişlik tanımı; Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak kabul eden tanımdır. Bu tanıma göre tükenmişlik; işi gereği sürekli diğer insanlarla çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan bir sendromdur. Bu üç boyut; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak adlandırılmaktadır (Izgar, 2001,6).

Freudenberger ayrıca tükenmişliğin ilk klinik tanımlamalarından birini yaparak, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak adlandırmıştır (Freudenberger,1974:159-160).

Freudenberger iş görenlerin işlerine karşı sergiledikleri tutum, davranış ve güdülenmelerinde, zamanla değişmeler meydana geldiğini gözlemlemiş ve bu gözlemlerinden yola çıkarak; tükenmişlik kavramını ortaya atmıştır

Freudenberger (1974) tükenmişliği; “Başarısız olma, güç ve enerjinin kaybolması, isteksizlik aşırı yıpranma ve karşılanamayan isteklerin kişinin iç kaynaklarında meydana getirdiği tükenme durumu” şeklinde açıklığa kavuşturmuştur (Sılığ, 2003,10).

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik (burnout), ilk olarak 1970’lerde Amerika’da müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene’nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçıışı anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı” orijinal adıyla “ A Burn- Out Case” , isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizmin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006,6).

Bu konudaki çalışmalarda genellikle tükenmişliğin bir semptom örüntüsü olarak ele alındığı görülmektedir. Belirtilerinin çok çeşitli olmasına karşın tükenmişlik hissi yaşayan kişi genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk gibi karmaşık duygular yaşar. Tükenmişlik yaşayan bireyde Tükenmişlik Sendromunun en önemli özelliği kronik bir yorgunluk yaratması. Geçmeyen, tükenmeyen bir yorgunluk ve özellikle de hayattan artık zevk alamama, çabuk sinirlenme, her şeyin batma derecesinde rahatsızlık vermesi, asabi olma, uyku bozukluklarıyla kendini gösteren bir süreç. Kişi çok gergin oluyor ve bunun neticesinde de bedende bazı semptomlar ortaya çıkıyor. Mesela sırt ağrıları, baş ağrıları, migrenler, görme bozuklukları, sindirim bozuklukları çok sık oluyor, uykusuzluk da bunların üstüne eklenebiliyor. Aşırı yorgunluk hissi de bunların sonucu; işe gitmeyi istememe, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve benlik imajına uygun olmayan davranış gösterme halleri görülür. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğuma ve uzaklaşmadır (Öztürk, 2003:446).

Bireyde ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenmesi olarak ifade edilebilecek olan tükenmişlik örgütte strese neden olan gerek ise ilişkin gerekse örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada, bireyin sahip olduğu kaynaklarla stres nedenlerini ortadan kaldıramaması önemli bir neden olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişliğe neden olan stres kaynaklarını diğerlerinden ayıran temel unsur, bireyin çalışma ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucu olmasıdır (Maslach, 2003; Ashforth ve Lee,1997; Budak ve Sürgevil,2005; Özdemir ve dig,200; Singh ve dig.,1994)

Bu terimle kişinin mesleğini sürdürmesinin giderek güçleştiği, yıpranma ve tükenme sürecinin başladığı ifade edilmektedir. Tükenmişlik, kişiyi mesleğini bırakma noktasına kadar sürükleyebilen ciddi bir süreçtir. Son yıllarda üzerinde önemli durulan tükenmişlik hemen her çeşit iş yerinde çalışan insanlarda görülebilen bir sorundur. “Kendini tekrarlayan mesleklerde tükenmişliğe oldukça sık rastlıyoruz. Kendini tekrarlayan işler Chaplin'in filmlerinde çok güzel anlatılır, fabrikalarda aynı işi tekrar tekrar yaparlar ve sadece o işi yaparlar. Yani makinenin bir küçük kolu veya minik bir somunu gibi olurlar. Bu tarz mesleklerde çalışanlarda tükenmişliğe

çok daha sık rastlanıyor. Sanırım bu nedenle bazı fabrikalarda değişiklik yapmışlar. Mesela Ford'da çalışanlar, artık takım olarak bir arabayı bitiriyorlar. Yani kişi sadece tekrar ve tekrar bir somunu sokan kişi olmuyor, bütün proje bitene kadar aynı projenin içinde kalıyor. O zaman da işin bir anlamı oluyor, çünkü kişi "Bir şeye başladım ve bitirdim" diye düşünüp, bir anlam yakalıyor. Bunu Japonlardan öğrenmişler. Bunun yanı sıra toplumsal cinsiyet farkı var. Erkek işini bitirdiği zaman evine gidiyor. Evi, bir şekilde eşi ya da kendi annesi tarafından kotarılmış, çoğunlukla ev hizmetleri görülen bir konumda. Böylece işi bittiği zaman işi gerçekten bitmiş oluyor. Buna karşılık kadının işi bitmiyor. İşten çıktıktan sonra onu evde bekleyen bir miktar daha iş var. Evin kotarılmasıydı, alış-verişi hele bir de çocukların sorumluluğu varsa, tüm bunlar kadının üstünde çok ağır bir yük oluşturuyor.

Genelde çocuk yetiştirmedeki sorumluluk da kadının üzerine kalıyor. Şöyle bir ayırım var: Baba derslerin yapılması gibi konulara ne kadar karışsa da, polislik yani denetim gerektiren roller anneye kalıyor. Bu çok yıpratıcı bir durum. Baba daha çok oyun oynayan, "Bu kadar disipline gerek yok" gibi karşı çıkan, muhalefette kalan veya boş zamanlarında çocuğu oraya buraya götüren, daha çok eğlenceyi paylaşan rolde kalıyor bizim kültürümüzde. Anneler bu durumlarda da çok yıpranıyor." Ancak önemle vurgulanması gereken nokta, insana birebir hizmet veren meslek gruplarında daha fazla yaşandığıdır. Söz konusu meslek grupları içinde işinin doğası gereği insanlarla en çok bir arada bulunan ve hizmet verdikleri kişilerin fiziksel, duygusal ve sosyal sorunlarının tümü ile iç içe olan hemşirelik/ebelik mesleği ön sırada yer almaktadır (Demir, 1999,34).

Tükenmişlik duygusu çalışanların verimliliğinin azalmasına ve işverenin maliyetlerinin artmasına yol açan ciddi bir sorun olduğundan dolayı son 25 yıl boyunca iş tatmini ve tükenmişlik duygusu araştırmalarında ciddi bir artış olmuştur. İş tatmini, tükenmişlik duygusu ve iş çevresi unsurları arasında bağlantılar kurmak, problemleri ortadan kaldırmaya yardımcı olmak açısından önemlidir. İşyerinde yaşanan tükenmişlik duygusu hem ulusal hem de global olarak ilgi çeken bir konu olma özelliğini devam ettirmektedir ve günümüz toplumlarında bazı meslek gruplarında yaşanan tükenmişlik duygusu daha da ön plana çıkmıştır. Özellikle sağlık çalışanlarının çalışma hayatında tükenmişlik duygusunu bastırabilmeleri için, iş stresinden bağımsız yaşamaları ve kişisel olarak iş tatmini elde etmeleri gereklidir (Leiter ve Maslach,1988:297;. Singh ve diğ.,1994:559; Maslach ve diğ.2001:403; Kaçmaz,2005:29).

Pek çok çalışan kendi mesleklerinde tükenmişlik duygusunu tecrübe eder ve bu duygu artık tolere edilemeyecek seviyeye ulaştıktan sonra bir değişiklik veya sadece bir kaçış olarak kendi kabiliyetlerine uygun başka istihdam olanakları arayarak günlük iş sorunları ile yorgun düşerler (Leiter ve Maslach,1988:297;. Singh ve diğ.,1994:559; Maslach ve diğ.2001:403; Kaçmaz,2005:29).

Bireyler tükenmişlik duygusunun üstesinden gelemeyeceklerini hissettiklerinde, tükenmişlik duygusu bu bireyin işini değiştirmesine ve hatta bazen mesleğini değiştirmesine sebep olur (Figley, 2002: 1435).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında, Berns (1984) tükenmişliği, kişinin işinin özgün anlamı ve amacından uzaklaşması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor olması durumu (Berns, 1984:132); Cotton (1990) Stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu (Kaçmaz, 2005: 29); Cherniss (1980) ise, kişinin aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki olarak tanımlamıştır (Avşaroğlu vd., 2005,116). Yani tükenmişlik, kişinin işte devam eden stres halinin bir sonucu olarak süreklilik kazanmış negatif bir durum olarak tanımlanabilir (Ahola vd., 2006,11 ).

### **1.1 Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)**

Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Bu boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenme tükenmişliğin içsel boyutudur. Duygusal Tükenmişlik sendromu stres, Duygusal Tükenmişlik sendromu Stres, aşırı yoğunluk ve kontrol etme ve edilme hislerinden kaynaklanıyor olabilir aşırı yoğunluk ve kontrol etme ve edilme hislerinden kaynaklanıyor olabilir çok fazla deneyim ve stres beyin sisteminizde bir sinyal verir. Sinyal bu beyin ve beden arasındaki dengeyi bozabilir. eğer sinyali engeller veya sürekli beklemeye bırakırsanız, o zaman beyin bunu dikkate almaz. Bir süre daha idare edebilirsiniz, Bedeli, enerji kaybının çok olmasıdır, eğlenmek için daha az enerjiniz kalır. Bu bir tür sinyal inkar ya da göz ardı için gereken enerji miktarı. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden ise gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır.

Bireylerin mesleki ortamda yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması ve buna bağlı olarak onların işlerinde birtakım olumsuzlar yaşamaları ile gelişen süreç bizi modern çağın önemli bir sosyal problemi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kişiler kendilerini veya başkalarını tükenmiş olarak ifade ettiklerinde, genellikle duygusal açıdan tükenmeyi belirtmek istemektedirler. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlamak için gerekli enerjiden yoksun hissederler, duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir ve enerjilerini tekrar kazanacak kaynaklardan yoksundurlar. Enerji yerini duygusal tükenmeye, birlik duygusu yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakır (Maslach ve Leither, 1997:24).

## 1.2 Tükenmişlik (StaffBurnout) Sendromu

Bu sendrom, sağlık çalışanları arasında ilk olarak görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Bugün bunlara dayanarak tükenmişlik sendromunun sağlık çalışanları arasında büyük bir sorun olduğu bilinmektedir.

Fawzy ve diğerleri (1991) tükenmişliği dört evre ile tanımlama yoluna gitmişlerdir (Fawzy vd., 1991: 119). Birinci evre, *şevk ve coşku evresi* olup, bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler söz konusudur (Kaçmaz, 2005: 30). İkinci evre, *durağanlaşma evresi* olup, bu evrede artık kişinin istek ve umutlarında bir azalma söz konusudur (Oruç,2007: 24). Üçüncü evre ise *engellenme evresidir*. Bu evrede başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Son evre ise *umursamazlık evresidir*. Bu evrede kişide, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenir.

Çalışanlar arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılan bir sendromdur. Bugün bunlara dayanarak tükenmişlik sendromunun çalışanlar arasında büyük bir sorun olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalar tükenmenin iş kaybından aile içi ilişki sorunlarına, psikosomatik hastalıklardan alkol-madde-sigara kullanımına ve hatta uykusuzluk, depresyon gibi ruhsal hastalıklara kadar uzanan çok çeşitli ciddi sonuçları olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, tükenme kavramı farklı iş alanlarında daha sıklıkla ele alınmaktadır. Tükenmişliğin majör özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, diğerlerine karşı negatif tutum ve aktif olarak diğerlerinden geri çekilmeyi içerir. Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile incelenir. Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir.

## 1.3 Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet sunduğu kişilere karşı birer birey olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergilemesi ile kendini gösterir. Birey insancılıktan uzaklaşmış, alaycı, küçümseyen, katı, duygusuz ve kayıtsız bir tutum içerisine girmiştir (*Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15.1 (2008): 131-148.).

Depersonalizasyon bozukluğu kendini ayrılmış veya çıkarılmış hissi, kişinin duygularını, düşüncelerini ya da vücudun kalıcı veya tekrarlayan nöbetleri ile karakterize edilir. Bireyler dış gözlemciler olarak kendilerini izlerken sanki hissedebilirsiniz veya bir rüya ya da bir film, ya da değil, kendi eylemlerinin sorumlu bir robot gibi duygu olarak kendilerini

karsılaşabilirsiniz. Bu kisi sadece bir robot gibi hissediyor ve o aslında bir robot olduğuna inanmıyor, bir psikoz değildir.

DSM-IV-TR {Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı, 4. Baskı} dissosiyatif bozukluklar biri olarak depersonalizasyon bozukluğu sınıflandırır. Bu bireyler deneyim bir psikotik bozukluk aksine anormal olduğunun bilincindedir. Depersonalizasyon bozukluğu bireysel ve / veya bozulmuş sosyal ya da mesleki işlevlerini belirgin strese neden olur.

Duyarsızlaşma bir bölüm birkaç yıl için sadece birkaç saniye sürebilir. Kişinin yaşamı tehdit eden bir durum olup olmadığını Başlangıcı ani olabilir. Bu bozukluğu olan kişi genellikle başka belirti için tedavi olmak istiyor; ancak anksiyete ve depresyon obsesif düşünce ya da bedensel kaygıları hakkında endişeleri ile birlikte, bu bozukluğu ile ilişkili olabilir. Bunu kelimelerle ya da deli kabul korkusuyla koymak zordur, çünkü kişi zor ya, belirtileri tanımlamak için bulabilirsiniz. Dünya, insanlar ve nesnelere de (derealizasyon) garip veya çarpıtılmış olarak deneyimli olabilir. Duyarsızlaşma Deneyimleri genellikle şiddetli stres, travma, ya da yeni bir yere seyahat tarafından kışkırtıldığını, oldukça yaygındır, ancak bunlar normalde tek bir bölüm ile sınırlıdır. Bu belirti, majör depresyon, hipokondriyazis, madde ile ilgili bozukluklar, ya da diğer ruhsal bozukluklar eslik edebilir. Depersonalizasyon bozukluğu Bu kişinin birincil veya tek belirtisi olduğunda teşhis edilir. Bozukluk genellikle ilk ergenlik ya da erken erişkinlik döneminde tedavi edilir, ancak çocukluk çağında başlayabilir. Bu erkek ve kadınlarda eşit görülür.

Duyarsızlaşma erkeklerin entelektüel obsesif olma eğilimi ise depersonalizasyon olan kadınlar, hoşnutsuzluğunu (disfori) duygusuna sahip olma eğilimindedir. Obsesif kompulsif bozukluk gibi, nörobiyolojik çalışmalar beyin sol yarısında (yarıküre) olarak işlev bozukluğu göstermiştir. İnsidans ve Prevalans Duyarsızlaşma Bir bölüm yaşamlarının bir anda normal bireylerin% 50 ila% 70 olarak bulunmuştur. Bu sayı birçok klinisyen {Sharon} tarafından çok yüksek kabul edilse de genel nüfusun yaklaşık% 2.4, bu depersonalizasyon bozukluğu için tanı kriterleri karşılamaktadır. Duyarsızlaşma belirti psikiyatrik nüfus% 80'e kadar bulunur.

Çalışanlar, hem hizmet sundukları kişilere hem de çalıştıkları kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve kinayeli bir tavır sergileyebilirler ve bu durumdan rahatsızlık duymazlar (Çimen, 2000:6). Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve endişe duyarsızlaşmanın belirtileri arasındadır (Torun, 1997:47). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil,2005:96).

Daley (1979) spesifik olarak sosyal hizmet uzmanlarından söz etse de, tükenmişlik yasayan bireylerin bazı özelliklerini sıralamaktadır. Buna göre, tükenmişlik yasayan bireyler, hizmet ettikleri kişilerle kendi özel yaşamları arasına katı bir sınır çizmekte, örneğin ev ortamlarında işleri hakkında kesinlikle konuşmamakta ve yine hizmet ettikleri kişilerle aralarına

fiziksel bir mesafe koymak amacıyla bu kişilerle mümkün olduğunca diyalog kurmaktan kaçınılmaktadırlar. Buna ek olarak Daley (1979) tükenmişlik hissi içerisinde olan çalışanların, bürokratik örgütleri tanımlarken kullanılan benzetmeye benzer bir biçimde, hizmet verilen kişilere katı bir biçimde davrandıkları, bu kişilerin sorunlarını çözmektense “kitaba göre” hareket etmeyi yeğlediklerini ifade etmektedir.

#### **1.4 Kisisel Başarıda Düşme Hissi (Low Personal Accomplishment)**

Bu kavram “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade etmektedir (Maslach,2003:190). Kisisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür motivasyonunda da düşme yasar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, isinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür (Leiter ve Maslach,1988; Singh ve dig., 1994; Çimen, 2000; Maslach ve dig., 2001). Sonuç olarak birey isinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır (Cordes ve Dougherty,1993:623,624).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

## 2. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik kavramına ilişkin yapılan çalışmalarda bilim adamlarının modeller geliştirdikleri görülmektedir. Literatür incelemelerinde bu kavram ile ilgili değişik bilim adamlarının birçok model oluşturdukları, Tükenmişliğin ne olduğu, nasıl geliştiğine ilişkin birçok modeller arasında en fazla bilinen ve öne çıkanlar Cherniss tükenmişlik modelidir. Bu modeller; Maslach Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Scott ve Meier Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modelidir (Kılıç, Ylt. 2013).

### 2.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cheniss Tükenmişliğin kökeninde stresin olduğunu vurgular. Stresin taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Çevrenin ve bireyin kendisinin oluşturduğu talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stres-le başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar; etkili olmamışsa olumsuz tutum değişiklikleri görülür. “Cheniss tükenmişliği iş stresine yanıt olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda negatif değişiklikler gösterme olarak özetlemiş; hasta yada hizmet alanına ilginin kaybı, bitkinliğin yanı sıra artan hayal kırıklığı, kötümserlik, kadercilik, kişinin işle ilgili motivasyon, bağlılık ve çabasının azalması, ilgisizlik, negativistlik, irritabilite, iş arkadaşları, hasta yada hizmet alanlara karşı kızgınlık, sitem veya suç-lama ile başarısızlığını rasyonalize etme eğilimi, değişikliğe direnç, katılık artışı ve yaratıcılığın kaybı öğelerini içeren olgu olarak tanımlamıştır

### 2.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky modeli tükenmişliğin bir süreç sonunda ortaya çıktığını belirtmişler ve bu sürecin aşamalarını idealist coşku, durgunluk, engelleme ve duygusuzlaşma şeklinde sıralamışlardır. Tükenmişliğin aşama aşama geliştiğini ve bunun dört aşaması bulunduğunu belirtmiştir. Bu aşamaları şu şekilde sıralamaktadır (Kılıç, Ylt. 2013).

#### 2.2.1 Şevk ve Coşku Evresi

“Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini



ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır(UZUN, 2013).” Kişii için mesleği her şeyin önündedir, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayarak uyum sağlama çabasındadır. Ancak iş ortamındaki önyargı, uygulama sorunları, sık eleştirilme, kendine ve yaşamın diğer alanlarına zaman ve enerji ayıramama gibi nedenler, bireyde sorun yaratmaya başlar Bu dönem bu koşulların varlığında, çalışmaya başlandıktan yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkar.

### **2.2.2 Durağanlaşma Evresi**

Bu evrede artık istek azalmaktadır. Umutluluk kendine azalmaya başlar. İdealistlik coşku yerine durgunluğa geçiş sırasında çalışan kişii işi yavaşlatma eğilimi göstermeye başlar ve bireyin mevcut enerji düzeyi azalmaya başlar. “Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan işten başka bir şey yapmıyor olmaktır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

### **2.2.3 Engellenme Evresi**

Bu dönemde kişii, kendi kendine işin değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya, işi sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaya başlar. Başka in-sanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişii, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. “Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

### **2.2.4 Umursamazlık Evresi**

Bu evrede, duygusal kopma derin bir hal almıştır. Artık birey duygusal bir kopma aşamasına gelmiş, düşünceler belli bir noktada kısırlaşmaya gitmiştir. Kişii tüm inancını kaybetmiş geriye kalan umutlar da tükenmiştir. Mesleğine bakış açısı sadece maddiyata dayalıdır ve sadece alacağı maaşı gözetmektedir. Sosyal güvence için işinden kopmamakta ve işine karşı sürdürdüğü hiçbir inanç kalmamıştır. “Öyle, bir durumda iş yaşamı kişii için bir doyum ve kendini gerçekleş-tirme alanı olamamakta, kişiiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline dönüşecektir (Ö.Sinat, Y.L.T . 2007).”

Tükenmişlik sendromu fiziksel, duygusal ve zihinsel bulgu ve belirtiler içerir. Fiziksel tükenmişlik belirtileri; kronik yorgunluk, güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranma, hastalıklara daha

hassas olma, sık baş ağrıları, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları gibi değişik sorun ve yakınmaları içerir. Duygusal tükenmişlik bulguları depresif duygulanım, desteksiz, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerilim ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma içermektedir. Zihinsel tükenmişlik bulguları doyumsuzluk, kendine, işine ve genel olarak yaşama karşı negatif tutumlar içerebilir. Sonuçta işi bırakma, savaçklama gibi davranışlar görülebilir.

### **2.3 Tükenmişlik Sendromunun Uzun Dönem Etkileri**

Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar tükenmişlik yasayanlara destek verme ve dinlenmenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır. Çalışılan ortamda isin yoğunluğu ve bireye yüklenen is miktarı, bireyin bilimsel ve fiziksel açıdan aşırı yorulmasına ve tükenmişlik sendromunu yasamasına neden olmaktadır.

Tükenmişliği önlemek için, bireyin görevinde, görev yaptığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişiklikler düşünülebilir. Tükenmişlikle basa çıkma yolları örgütsel değişiklikler, görev değişiklikleri ve bireysel değişiklikler olarak değerlendirilebilir (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2005, 18.18: 1-10)

İş yaşamının erken dönemlerinde oluşan tükenmişlik sendromu, uzun dönemde sorun yaratmıyor gibi görünmekte ve sağlık çalışanları bu sendromdan kurtulabilmektedir. Ancak iş yaşamının sonraki dönemlerinde oluşursa ciddi uzun süren sorunlara yol açabilir. İlginç olarak tükenmişlik sendromundan kurtulmayı sağlayan etmenler aynı zamanda bu bozukluğa neden olabilmektedir. Bu etmenler arasında yeni iş ortamı, daha fazla özerklik, yönetim desteği ve işin ilginç olması sayılabilir. Olgunun yaygınlığı hakkında kesin sayı vermek ve kestirimlerde bulunmak zordur, çünkü pek çok bireysel, çevresel ve yönetsel koşulların etkileşimlerine bağlıdır. Ancak yine de doktorların %30 ile 40'ının iş performansını etkilediği ileri sürülmüştür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **3. STRES OLUŞUMUNA ETKİ EDEN SEBEPLER**

Stres nedenleri önlemek için bir kaç uygulama yöntemi tanımlanmıştır. Bu yöntemlerin oluşturulması için bir taraftan sağlık çalışanlarının günlük rutinini gözlemek, diğer taraftan da var olan tükenmişlik sendromu olguları için geliştirilmiş tedavi teknikleri incelenmiştir. Bu yöntemlerin çoğu stres ile mücadele alanında oluşturulmuştur.

**1. Teknoloji:** Bilgisayarın getirdiği hız ve çalışanlardan beklenen verim de beraberinde arttı. İnsanlar çoğu zaman bu hıza ayak uydurmak ve bunu korumak için stres altına giriyorlar.

**2. Kazanç:** İşsizliğin yüksekliği ve gelir seviyesinin düşüklüğü işyerindeki stres seviyesini artırıyor. Performans düşüşü ve iş kaybetme riski de stresi artırıyor.

**3.Kontrol:** Çalışanlar firma kararlarından uzak kaldığı için kendilerini soyutlanmış hissediyorlar. Bunun yarattığı stres faktörü ise kendilerini firmanın gözünde değersiz hissetmeleri.

**4. Kötü yönetim:** Sebepsiz baskılar, uzun çalışma saatleri ve hızlı iş çıkarmak için daha çok çalıştırmaya odaklı yöneticiler stres seviyesini arttırıyor.

**5. Tehlike Sınırının Belirtileri:** Yorgunluk, bitkinlik hissi, baş ağrıları, mide rahatsızlıkları kilo kaybı uyuma zorlukları sürekli soğuk algınlığı, sabırsızlık, çabuk sinirlenme konsantrasyon bozukluğu vücut ısısında sık değişiklikler çok sık öfkelenme dargınlık, alınganlık, iş kaybetme korkusu, depresyon, iletişim isteksizliği, alkol ve uyuşturucu kullanma davranışlarının baş göstermesidir.

Bazı sağlık çalışanlarının kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu görülmüştür. Özellikle nevrotikanksiyete, gerçek dışı hedefler ve azalmış özsaygı bu bozukluğa yatkınlık oluşturmaktadır. Stres yanıtını etkileyen bir başka etken de duyarlılıktır. Ayrıca, bireyin kendi işi hakkında hissettiklerinin, dışarıdan görünen iş koşullardan daha önemli olduğu anlaşılmıştır.

Ülkemizde ve dünyada bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, ilk deneysel çalışmalar yalnız direkt kişilikle ilgili olduğu yönüdeyken, son yıllarda yapılan çalışmalar genelde organizasyonel faktörlerin neden olduğu tükenmişlik üzerine odaklanmaktadır. Bu konuda diğer bir görüş de hem organizasyonel ve hem de kişisel problemlerin tükenmişliğe

neden olduğu ve tükemişliğin çok boyutlu kompleks bir fenomen olduğu yönündedir. Tükemişlik sendromu, şaşırtıcı bir şekilde, işine yeni başladığında çok daha heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülür. Bu durum, uzmanlar tarafından bu kişilerin ilk heyecanlarıyla çok fazla enerji harcayarak kısa zamanda tükendiklerine bağlanır.

### 3.1 Rol Çatışması

Bunun nedenleri arasında rol çatışması görülebilir. Bireysel anlamda çatışma, birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdü aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar; güdülerin türüne, şiddetine, içinde bulunulan ortama göre değişik görüntüler gösterir (İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 6.9 (2005): 43-53.)

Örgütsel açıdan rol, bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışlar dizimidir. Ancak çalışma ortamı içinde her zaman beklenen davranışlar gerçekleşmez, rolü gerçekleştirme durumunda olanlar 16 değişik nedenlerle kendilerinden beklenen birden fazla rolün etkisi ile ne yapacaklarına karar verip rollerini yerine getiremediklerinde, rol çatışması ortaya çıkmaktadır (*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 14.14 (2005).).

Muchinsky 'ye göre rol çatışması; belirli bir iş rolünü kapsamı ve öğelerinin görelî önemi konusuna ilişkin algılama farklarıdır (Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 2014, 5.42.)

Rol çatışması bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında diğer taleplerden birini karşılaması zorlanmaktadır (Elementary Education Online 12.1 (2013): 179-189).

Yazarların çoğu tükemişlik sendromunun gelişmesinde stresin bir biçimde anahtar rol oynadığını ileri sürmektedir. Bu olgu sağlık ile ilgili yardımcı mesleklerde çok yaygın görülmektedir. Bu mesleğe özgü olan ve tükemişlik olgusunun ortaya çıkmasına neden olan bir çok etmen vardır. Ayrıca akut sıkıntıda olan hastaya yardımcı olamamak ve hastaların düzelmediğini izlemek önemli etmenlerdir. Kronik, çaresiz ve ölen hastalarla çalışmanın kendine özgü koşulları da tükemişlik sendromuna neden olabilir. Bu koşullar kronik mental bozukluğu olan ve AİDS'li hastalarla çalışanlar için de geçerlidir.

Tükemişliğe neden olan etmenleri biraz daha ayrıntılı incelemek gerekirse, tükemişliğe yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, kişisel beklentiler ve arzular, kişilik özellikleri ve performans gibi değişkenlerin önemli oranda neden olduğu bildirilmiştir (Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi ,2010, 12, ; 3 s.:97-116).

Yapılan alışmalar, genç, bekar, çocuksuz bireylerde, evli, yaşlı ve çocuklu bireylere göre; niversite mezunlarında niversite mezunu olmayanlara göre, iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır. Cinsiyet konusundaki çalışmalar anlamlı bir fark göstermezken, kişilik ve beklentilerle ilgili faktörlerin tükenmişlikle yakından ilgili olabileceği sonuçlarını vermiştir. Dıştan denetim odaklı kişilerde, çalıştıkları kurum, meslekleri ve kişisel yeterlilikleriyle ilgili karşılanması zor beklentilere sahip olan kişilerde daha fazla tükenmişlik olgusuna rastlanmaktadır (Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi 29.1 (2009): 61-74.).

Ampirik araştırmalar göstermektedir ki tükenme kişisel, örgütsel ve hizmet düzeylerini içeren çeşitli düzeylerde negatif çıktılarla sonuçlanabilmektedir. Kişisel düzeyde tükenme daha çok, çeşitli negatif fiziksel ve akıl sağlığı problemleri ile sonuçlanabilmektedir (Komala ve Ganesh, 2007 125-126; Savunma Bilimleri Dergisi9.2 (2010): 67-90).

Yani tükenmişlik ile kişi; yorgunluk, bitkinlik, baş ağrıları, uyku bozuklukları, kilo kaybı gibi psikofizyolojik belirtiler; çabuk öfkelenme, kronik sinirlilik, hayal kırıklığı, huzursuzluk, sabırsızlık, değersizlik, boşluk ve anlamsızlık hissi gibi psikolojik belirtiler gösterebilecektir. Örgütsel düzeyde tükenme, örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde azalma ile sonuçlanabilmektedir (Courage ve Williams, 1987; Barutçu ve Serinkan, 2008:547).

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişi işinde kronik duygusal stresle başa çıkmada acizdir ve bu acizliğin ve başarısızlığın özünde düşük moral, azalmış performans, işe gelmeme ve yüksek işgücü devir hızını kapsayan çok sayıda olumsuz durum vardır (Akademik Araştırmalar ve alışmalar Dergisi Prof.Dr. Alaeddin YAVAşçA zel Sayısı - Haziran 2010:55-80).

Hizmet düzeyinde ise araştırmalar göstermektedir ki tükenme, müşterilere hizmetin veya dikkatin kalitesini düşürmektedir. Böylece müşteri kalitesiz hizmetten dolayı tatminsizlik yaşamakta ve bu ise rekabet edilen diğer işletmenin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Komala ve Ganesh, 2007:126).

Devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler: Çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenilmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, demokratik olarak sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, ödül kaynaklarının arttırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, personel yetersizliği ve düşük ücret sorunun giderilmesi, sosyal olanaklarının arttırılması.

Kontrol kaybının özellikle önem taşıyan bir etmen olduğu görülmüştür. Araştırmalar devlet kurumlarında çalışanlarda, özel sektör çalışanlarına göre daha fazla hayal kırıklığı olduğunu göstermiştir. Sosyal desteğin eksikliği tükenmişlik sendromunun gelişmesini etkileyen

etmenlerden biridir. Buna ek olarak organizasyon, gözlemcilerin tavrı ve ekip ilişkileri, iş tatmini üzerinde doğrudan etkileri olan etmenlerdir. Özellikle görüşlerin ifade edilebildiği bir ortam daha çok arzulanan bir durumdur, çalışanların arasında daha açık ve destekleyici ilişkiler kurulmasına neden olur, bu da kimlik belirsizliğini azaltır.

### **3.2 Rol Belirsizliği**

Tükenmişliği etkileyen, psikolojik ve fizyolojik zararlara yol açan iş stresinin temel nedeni görev belirsizliği ve rol karmaşası. Stres, baş ağrıları, mide rahatsızlıkları, kilo kaybına yol açıyor. İş akışının ve hayatın hızlanmasıyla dozajını artıran stres, özellikle iş hayatında kendini hissettirir seviyelere geldi. Artık 'hastalık' olarak tanımlanan işyerinde ve iş yüzünden stres, performansı düşürüyor, sağlığa zarar veriyor, çalışanların ilişkilerini bozuyor, depresyon ve kaygı bozukluklarına yol açıyor ve hatta çok derin psikolojik ve fizyolojik zararlar veriyor.

Stresin en büyük faktörü rol karmaşası ve görev belirsizliği. Sadece işini yap mantığıyla birleşen zayıf iş eğitimi ve 'yaparken öğren' şirket felsefesi de stresi artıran etkenlerin başında geliyor.

Çalışanlarını işi yaparken öğrenmeye iten ve onlara gerekli eğitimi vermeyen işyerleri potansiyel birer stres merkezi. Görev belirsizliği ana etken uzun süreli iş ortamlarında, rol karmaşasının ve görev belirsizliğinin bulunduğu ortamlarda ve problemlili iş ilişkilerinin bulunduğu ortamlarda iş stresinin daha fazla görüldüğünü tespit edilmiştir. Sonuçları ise genellikle halsizlik, uykusuzluk ve formdan düşme, isteksizlik... stresten kurtulmanın huzurlu, tatmin edici, iş güvenliği olan, görev ve rollerin net belirlendiği, olumlu özelliklerin ve başarıların ödüllendirildiği bir iş ortamında çalışmaktan geçtiğini söyledi. Ayrıca iş dışında hobilerle meşgul olmanın, iş verimini artırdığı gibi stresi de azalttığı ve iş tatmini artırdığı görülmüştür. Sonuç olarak tükenmişliği tetikleyen rol belirsizliğinin etkilerinin basite indirgenecek bir konu olmadığı anlaşılmaktadır.

Kötü yönetim de etkili Uzun çalışma saatleri ve kötü yönetim de bunlara eklenince stresin şiddeti de artıyor. Her insanın strese gösterdiği tolerans farklı ve dolayısıyla dayanma seviyesi de farklı.

Vücudun her yerini etkiliyor stresin fiziksel olarak kan basıncında ve kalp hızında artışa sebep olduğunu belirterek, "Mide ve ince bağırsakta ülser oluşumuna zemin hazırlayan, immün sistemi zayıflatıcı etkisiyle enfeksiyonlara yatkınlık oluşturma, baş ağrısı, karın ağrısı, sırt ağrısı başta olmak üzere vücudun bir çok yerinde ağrılara neden olma durumlarıyla yakından ilişkilidir. Fiziksel zararlarının yanı sıra stres; ruhsal durumu da etkilemektedir. Sinirlilik, gerginlik, kronik halsizlik, yorgunluk, iştahta artma yada azalma yönünde değişikliklere, çaresizlik duyguları, güvensizlik duyguları, uyku bozuklukları, unutkanlık, çarpıntı,terleme gibi

otonomik hiperaktivite bozukluklarına yol açmaktadır" sağlık çalışanların hizmet sektöründeki durumunu düşünöldüğönde ruhsal psikolojik sağlığı yerinde olmayan bir sektör çalışanın hizmet kalitesini düşörmesi öngörölen bir olgudur.

## **DÖRDÖNCÖ BÖLÖM**

### **4. TÜKENMİŞLİK DÖZEYİNİ AZALTMAYA YÖNELİK TEDBİRLER**

#### **4.1 Bireysel ve Grup Olarak alışmanın TökenmiŐliđe Etkisi**

Tükenmişlik sendromu ile baş etme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlik sendromunu önlemek veya iyileştirmek için takım çalışması oluşturmakta başka bir yararlı yöntemdir. İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar bireysel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacı ile oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği kanalize etmek sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır.

## **4.2 İş Organizasyon Yapısının Tükenmişliğe Etkisi**

Tükenmişlik sendromu ile baş edebilmek için strateji belirleme, planlama ve uygulama daha çok işveren ya da çalışma koşullarını belirleyenlerin kararlarına bağlıdır. Bireysel ve grup olarak çalışanlar

Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş edebilme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için takım çalışması oluşturmak bir başka yararlı yöntemdir. İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş edebilme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar bireysel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacı ile oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği kanalize etmek sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır. Gevşeme teknikleri özellikle bitkinlik hissini azaltarak hastalar ile olan ilişkilerin uyumlu olmasına yardımcı olur.

### **4.2.1 Organizasyon teknikleri**

Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağını öne sürmektedirler.

#### **4.2.1.1 Organizasyon Teknikleri Üç Temel Ögeden Oluşur**



**1. İşin Modifikasyonu:** Aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olur.

Bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler:

- \* Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- \* Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- \* Gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak (örn.:okumak),
- \* Yarım gün çalışmayı desteklemek bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,
- \* Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

**2. Danışmanlık Hizmetleri:** Bu yöntem ile danışmanların öneri ve eleştirilere daha açık olması sağlanırken, çalışanların fikirlerine de önem verilmiş olur. Düzenli aralıklarla geri bildirim almak için anket düzenlemek yararlıdır.

**3. Organizasyon Olarak Sorun Çözme:** Kalite gelişim programlarının bir amacı da iş ortamının doğru değerlendirilmesini ve sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizmanın oluşturulmasını sağlamaktır. Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.(Ersoy,Tamer, Edirne; Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi; Şubat 2001)

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, bir işin özelliklerinin değerlendirilmesi sonucu onun hakkında oluşan pozitif duygudur. Bir başka deyişle, iş tatmini, bir çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesiyle duyduğu haz ve olumlu duygu durumudur. Hawthorne çalışmalarından elde edilen bulgulara göre mutlu çalışanların üretken olmaları daha muhtemeldir. 80lerde yapılan bir çalışma iş

tatmini ve performans arasında çok da yüksek bir ilişkinin olmadığını ortaya koymuş olsa da üç yüzden fazla çalışmayı ele alan bir diğer çalışma, iş tatmini ve performans arasında orta düzeyde bir korelasyon olduğunu saptamıştır.

Bireyden organizasyon düzeyine geçildiğinde iş tatmini ve performans arasındaki ilişki daha net anlaşılmaktadır. Buna göre, çalışanlarının iş tatmininin yüksek olduğu organizasyonların etkinliği, çalışanlarının iş tatmininin düşük olduğu organizasyonlara göre daha fazladır. Bazı araştırmacılar, iş tatmini veya tatminsizliğin düzeyinin kişinin işinden ne beklediğiyle, çevrenin kendisine ne tür imkân ve fırsatlar sunduğu veya o çevreden ne elde edebildiği arasındaki fark olduğunu ileri sürmektedirler.

İş tatmini dediğimiz kavram, çalışan kişinin yaptığı işin ve yapılan iş sonucu elde ettiklerinin, maddi manevi ihtiyaçları ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygudur. Başka bir deyişle çalışanın iş için harcadığını düşündüğü emek karşılığında almayı beklediği ücret, takdir gibi yeterlilik düzeyidir. Başarının nitelik ve nicelik yönünden hissediliş şeklidir.

Bir işletmede Çalışanların iş tatminini artırmak yöneticilerin temel sorunlarından biridir. Çünkü iş tatminini artırmak işletmedeki üretim düzeyini maksimuma çıkarma koşullarının başında gelir. İş tatmininin kelime anlamının karşılığı; *Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır*. Eğer bu tutumlar olumlu ise çalışanların tatmin düzeylerinin yüksek, olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür. Yapılan araştırmalarda, iş tatmini yüksek olan insanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının çok daha iyi olduğu, kısa sürede yeni işleri öğrenebildikleri, iş kazalarına uğrama risklerinin daha az olduğu, çatışmalardan uzak durdukları, başkalarına yardım eden, müşterilerine daha çok yaklaşan ve hizmet eden ve katılımcı bir davranış sergileyen kişiler oldukları gözlemlenmiştir.

Unutmayın; İş tatmini yüksek olan çalışanlar, mutlu ve verimli çalışanlardır. Verimli çalışan ise, içsel olarak kendini daha iyi hissetmekte ve daha çok tatmin duymaktadır.

İnsan biyolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak zorundadır. Çalışma hayatından elde edilen doyum, bireyin günlük yaşantısını da önemli bir şekilde etkiler. Çalışmanın birey ve toplum açısından sağlıklı olabilmesi, o insanın becerisi, yetenekleri, kişisel özellikleri kadar iş yerindeki uyumuna da bağlıdır. Çalışma koşullarının olumlu oluşu hem çalışan insanın iş yerine uyumunu, hem de benimsemesini sağlar (İçmeli, 1996:85-90)

Bireyin içinde yaşadığı sosyal ve kültürel ortam incelendiğinde çok sayıda duygu ve değer yargılarının etkisinde olduğu anlaşılır. Bu açıdan ele alındığında tatmin sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. İş tatmininin bir çok kişi tarafından tanımı yapılmıştır. Bullock'e göre iş tatmini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Şimşek,1995:91).

Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için o organizasyonda çalışan kişilerin iş tatminlerinin sürekli yüksek tutulması gerekmektedir. “*Bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu*” olarak tanımlanan iş tatmininin pek çok etkeni olması, yöneticilerin konuya daha dikkatle yaklaşmalarını gerekli kılmaktadır. Yani organizasyonlar için, çalışanlarının yaptıkları işten ve çalıştıkları organizasyondan memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar önemlidir.

İş tatmini konusunda bir çok tanıma rastlamak mümkündür. “Tatmin” kavramı, bir başkası tarafından doğrudan gözlenemeyen ve sadece ilgili kişi tarafından hissedilerek tanımlanabilen zevki ve iç huzuru anlatmada kullanılır (Mercer, 1997:57). Bu ele alışıta Mercer tatmin kavramını kişinin kendi özelinde ve içinde yaşadığı huzur ve mutluluğun ifadesi olarak ele almaktadır.

Allred’e (2001:181) göre çalışan tatmini, bir iş görenin işine yönelik duygularının toplamıdır. İş görenin olumlu veya olumsuz duygularının toplamı tatmin derecesini belirlemektedir. Bir başka ele alışıta, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk (Eren, 2006: 2002) olarak tanımlanır.

Silvestro (2002:30-31), iş gören tatminini, kişinin fiziki ve sosyal şartlarına karşı bir duygusal cevap olarak ele almaktadır.

### **5.1 İş Tatmininin Etkenleri**

İş tatminini etkileyen faktörler kişiden kişiye değişken olduğu gibi, iş tatmininin sonuçları da kişiden kişiye farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı bireysel özelliklere sahip iş görenlerin, işten algıladıkları iş tatmini duygusu da farklı olmaktadır. Yaşamının önemli bir kısmını çalıştığı iş yerinde geçiren bir iş görenin tatmin düzeyi özel yaşamını ve sağlığını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. İş tatmininin yüksek olmasının iş gören mutluluğuna katkıda bulunduğu, düşük olmasının ise, iş görenin işine yabancılaşmasına neden olduğu, buna bağlı olarak da ilgisizliğin ve uyumsuzluğun ortaya çıktığı genel kabul gören bir anlayıştır. İş tatmini, yaşam tatmini üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir. İş tatmininin yaşam tatmini üzerindeki etkisi, yaşam tatmininin iş tatmini üzerindeki etkisinden daha fazladır (Iverson vd., 2000:807-810).

Küresel yoğun bir rekabetin yaşandığı ve işletmelerin kriz sürecine sık girdikleri günümüz ortamında, işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri için, hızlı değişimin yaşandığı iç ve dış çevredeki değişime çok hızlı adapte olmaları, hem çalışanlarını hem de müşterilerini memnun etme düzeyini yükseltmeleri gerekmektedir.

İnsansız örgüt ve yönetim olabilmesi mümkün değildir. Örgütler insanlarla doğar,

gelişir veya ortadan kalkarlar. Bu nedenle örgütler ne kadar teknoloji ile donatılmış olursa olsunlar temel olarak insana dayalıdır.

Gelişen dünyada her geçen gün yeni teknolojiler geliştirilmektedir ve sürekli olarak daha mükemmeline ulaşılmaya çalışılmaktadır. Teknolojik gelişmeye harcanan çaba kadar bu teknolojiyi kullanan ve yöneten insanın İş tatmin düzeyi bireysel ve kurumsal açıdan önemi büyüktür. Günümüz koşullarında işletmelerin en önemli sermayeleri insan kaynaklarıdır. İş tatminsizliğinin oluşturduğu panik ve stres nedeniyle işletmenin iş veriminde düşme ve çalışanlarda tatminsizlik ve bunun sonucunda işten ayrılmalar söz konusu olabilmektedir. İşletme yönetimi, çalışanların üzerindeki krizin olumsuz etkilerini azaltıcı önlemler almalı, çalışanların iş tatminini sağlamalıdır. Bu konuda işletmede insan kaynakları yöneticisine büyük görevler düşmektedir.

İşletmelerin insan unsuru üzerinde de yoğunlaşılması ve onların istek, beklenti ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerektiği anlaşılmıştır. Çünkü istek, beklenti ve ihtiyaçları dikkate alınmayan insan gücünün örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirilebilmesi ve ondan istenen verimin alınabilmesi çok güçtür. İnsan gücünün örgüt amaçlarına ulaşma doğrultusunda motive edilmesi, insanın kendini hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgüt içinde sağlıklı ve mutlu hissetmesi ile mümkündür.

Bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları yönetim biliminde örgüt içi etkinlik ve performans açısından üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biridir. Örgüt içinde bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, o örgütten sağlanan iş tatmini ile yakından ilişkilidir. Diğer yandan tatminsizlik İş tatmini iki ana unsurla ilişkilidir.

Bunlardan birincisi, bireyin kişisel durumu; bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri, ihtiyaçları ve bunların düzeyleri ile ilgilidir. Bireyle ilgili unsurlarda fizyolojik, psikolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı ön plandadır. İş tatminini etkileyen ikinci unsur ise işe yönelik şartlardır. İşe yönelik fizyolojik ve psikolojik koşulların bireyin beklentilerine ne ölçüde yanıt verebildiği iş tatmininin düzeyini belirleyici etkendir. İş doyumuna ulaşmış sağlıklı işgörenlerden daha yüksek düzeyde etkinlik ve performans artışları elde edilmektedir.

## **5.2 İş Tatmini ve İş Performansı**

Performans, “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003:273). Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur.

Bir örgütün yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen kararlar olmadan, yönetsel kararlar vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993: 22).

İşletmelerin başarısında en önemli unsurlardan birisi insan faktörüdür. İşletmelerin daha verimli ve etkili olabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri ancak çalışanlarının başarısına bağlıdır. Çalışanların yüksek performans göstererek verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise işlerinden tatmin olarak motive olmalarıyla mümkündür .

Çalışma yaşamının psikolojik yapısı ve çevresi geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde oldukça geniş bir şekilde irdelenmeye başlanmıştır. 20.yüzyılın çalışma yaşamına kattığı gelişme çalışma yaşamında insan faktörünün daha sık telaffuz edilmesi olmuştur. Hawthorne araştırmaları ile başlayan döneme çalışma yaşamının insancillaştırılması, çalışma yaşamının kalitesi gibi yaklaşımlar damgasını vurmuştur. Dolayısıyla çalışma yaşamında örgütler bireyi sadece ekonomik faktör olarak görmekten vazgeçip onların psiko-sosyal ihtiyaç ve taleplerine de odaklanmaya başlamışlardır. Bu gelişmeler örgütsel psikoloji, örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi disiplinlerinin gelişmesine ön ayak olmuştur. İşe bağlılık, iş tatmini, iş güvencesizliği algısı, tükenmişlik, işe bağlı gerginlik vb. birçok konuda yapılan araştırmalar çalışanların örgüte yönelik beklentilerinin anlaşılmasına yol açmıştır.

İş tatmini konusunda farklı birçok tanım vardır. İş tatmini, çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun ifadesidir (Mrayyan, 2005). İş tatmini bir çalışanın işinden istediği ile elde ettiğini karşılaştırması sonucunda göstermiş olduğu duygusal tepkiye verilen addır (Samad, 2006). Genel anlamda iş tatmini, işin ve çalışanların isteklerinin birbirine uyduğu zaman gerçekleşen, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur (Celal Bayar Üniversitesi Yönetim İİ BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 19(1), 105-135.).

İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkiler şeklinde de tanımlanmaktadır (Weiss, 2002). Çalışanın işine gösterdiği duygu, olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, bireyin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali iş tatmini, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz ruh hali de iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Celal Bayar Üniversitesi Yönetim İİ BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi 19.1 (2012): 105-135).

İş tatminini oluşturan faktörler, bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel faktörler, bireylerin yaşı, cinsiyeti, kişiliği, sosyal kişiliği, eğitim düzeyi, medeni durumu, beklentileri, iş tecrübesi, hizmet süresi olarak şekillenirken; işin kendisinden kaynaklanan faktörler, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, çalışma koşulları ve iş güvenliği, iş stresi, ilerleme olanağı, işletmenin sosyal görünümü, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici ve çalışanların kararlara katılım derecesidir(Özgenvd.,2002:327; Simon,1996:38; Blegen, 1993:37; King vd., 1982: 120 ): 1).

Çalışanların iş tatmininin sağlanması, işletmelerin en önemli görevlerinden birisidir. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, daha yüksek morale sahip olmakta ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.3, s.363-401.).

Çalışanların üst düzeyde işlerinden tatmin olması, onların yöneticilere ve işyerine bağlılıklarını artırmakta, işletmelerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:8, Sayı:3 (2005) s.:326-350).

Dolayısıyla iş tatmini sonucunda meydana gelen, çalışanların yöneticilere ve örgüte bağlılığının artması, yüksek düzeyde moral ve motivasyon çalışanların performanslarında artış meydana getirmektedir.

İş performansı, çalışanların ücret karşılığında sarf etmeleri gereken gayret olarak nitelenmektedir (Rousseau ve McLean, 1993). Kohli (1985) iş performansını, çalışanın kendine eşdeğer çalışanlara kıyasla iş ile ilgili davranış ve çıktılarının verimlilik düzeyi olarak tanımlamıştır. Borman ve Motowidlo (1993) ise iş performansını, çalışanların icra ettikleri işe yönelik faaliyetleri olarak tanımlamıştır.

İş performansı ve iş tatmini hem literatürde hem de ampirik araştırmalarda üzerinde çalışılan önemli konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda İnsan İlişkileri Teorisyenleri, iş tatmininin örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlayan temel bir değişken olduğunu varsaymışlardır (Likert, 1961; McGregor, 1960). Organ (1977) Sosyal Değişim Teorisi'ne göre çalışan davranışları ile örgütsel verimlilik arasındaki ilişkiyi, çalışanın iş tatmini duyması durumunda organizasyonun etkinliğinin artmasına yardımcı olacak şekilde davranış göstereceğini ifade ederek açıklamıştır. Ayrıca Lawler ve Porter (1967) gibi Beklenti Teorisyenleri ve Locke (1970) iş tatmininin performansın bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu teorilerde ileri sürülen varsayımlar ve bu iki konunun insan kaynakları açısından kritik öneme sahip olması araştırmacıların dikkatini çekmiş bu nedenle iş performansı ile iş tatmini arasında ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır.

Ostroff (1992) çalışanları fazla iş tatmini duyan örgütlerin, az iş tatmini duyan çalışanlara sahip örgütlere kıyasla daha fazla etkili olduklarını bildirmiştir. Benzer bir araştırmada Harrison ve arkadaşları (2006) genel iş tatmini ile genel iş davranışları arasında oldukça önemli ilişki olduğu bulgusuna erişmişlerdir. Ayrıca yapılan bazı araştırmalarda genel iş tatmini ile genel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Schneider, vd., 2003).

Bu kapsamda Judge ve arkadaşları (2001) tarafından iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkileri çeşitli açılardan inceleyen meta analiz çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada iş

tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini araştıran iki çalışma belirlenmiştir ancak bu çalışmalarda iki değişken arasındaki ilişkiye ait bulgular belirsizdir. İş performansının iş tatmini üzerindeki etkisini araştıran on çalışma tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan dördünde iş performansı ile iş tatmini arasında anlamlı ilişki tespit edilirken altısında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İş performansı ile iş tatmininin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkilerini araştıran beş çalışmadan ikisinde iş performansının iş tatminine yola açarken iş tatmininin iş performansına yol açmadığı, diğer iki çalışmada karşılıklı ilişki olduğuna dair bazı bulgular gözlemlenirken bir çalışmada ise karşılıklı anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Benzer bir meta-analiz çalışmada Wagner ve LePine (1999) iş performansının önemli ölçüde iş tatmini üzerinde etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca diğer araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir (Bagozzi, 1980; Keller, 1997; MacKenzie, vd., 1998; Elçi vd., 2007).

### **5.3 Performans ve Motivasyon**

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yönetimi yoktur; çünkü her çalışanın beklentileri zevkleri ve karakteri farklıdır. Kendi motivasyon profilinizi anlamamız, işinizde size neyin önemli olduğunu belirlemenizde yardımcı olurken, yöneticiler ve şirketler için çalışanların profilini bilmek etkili ödül sistemleri oluşturmak ve güçlü bir motivasyon sağlamak ve motivasyonu yönetmek açısından yardımcı olur. Eğer insanlar ait olma ve dikkate alınma arzularını tatmin edebilirlerse yavaş yavaş işletmenin hedefleriyle kendilerini özdeşleştirmeye başlarlar.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir.

Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış) bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.(Vromm,1964:214).

Herzberg vd. (1959) tarafından yapılan bir araştırmada, yöneticiler motivasyon araçlarını önem sırasına göre; takdir edilme, işi tamamlama, kendi haline çalışma, işletme politikası ve yönetim, ücret, terfi, sorumluluk, teknik kontrol, kişilerarası-üstlerle ilişkiler, gelişme olanağı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler, kişilerarası-astlarla ilişkiler, sosyal statü, özel hayat, iş güvenliği olarak sıralamışlardır.

Yapılan bir başka araştırmada (Maier, 1970) ise personel motivasyonunda kullanılan özendirme araçları; yüksek gelir, yükselme olanakları, kendini gösterme olanakları, iş çeşitliliği, bazı yeteneklerden yararlanma, yüksek sorumluluk, uygun yaşama yeri, iş güvenliği, kararlara katılma, işin önemi, sempatik iş arkadaşları, sosyal statü, uzlaştırıcı patron, çalışma saatlerini seçme özgürlüğü, ilave çıkarlar, seyahat olanakları ve iş teftişleri şeklinde sıralanmıştır (Aktaran: Eren, 2004:525).

Buck vd. (2003) tarafından yapılan bir başka araştırmada da, araştırmaya katılan denekler “ilgi çekici iş”i ilk sırada gösterirken, yöneticiler bu faktöre sekizinci sırada yer vermişlerdir. Terfi ve yükselme olanakları, denekler tarafından ikinci sırada gösterilirken, yöneticiler, bu faktörü onuncu ve son sırada göstermişlerdir. Buna karşın, yöneticiler, “Yapılan işin takdir edilmesini en önemli motivasyon faktörü olarak gösterirken, denekler bu faktöre altıncı sırada yer vermişlerdir.

İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler. Bir yönetici elamanlarıyla yalnızca konuşmakla bile en alt düzeydeki titreşimleri, sorunları hissedebilir. Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır. Psikolojik araştırmalar, kararlarımızın % 95’ini duygularımızla aldığımızı ortaya koymaktır (*Sosyal Bilimler* 7.1 (2009): 75-84.).

### **5.3.1 Çalışanın Kişiliği**

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer soysal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Cag University Journal of Social Sciences 9.1 .2012).

Kendine güvenen, pozitif özbenlik değerlendirmelerine sahip bireyler, yani içsel değerlerine ve temel yeterliliklerine inananlar, negatif özbenlik değerlendirmelerine sahip olanlara göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Özgerçekleştirim düzeyine ulaşan bir çalışan başarıya daha çok güdülenir, zorluklardan hemen yılmaz, daha fazla sorumluluk alır, övülmeyi ve onaylanmayı daha az gerekser, eleştiriden daha az kırılır ve işiyle ilgili daha az kaygılanır.

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü



özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (TINAR, Mustafa Y. "Çalışma Mercek Dergisi, MESS, Nisan(1999).).

İnsanların yaşlandıkça, deneyim nedeniyle uyumlarının arttığı, böylece işlerinde daha doyumlu oldukları şeklindedir. Genç yaşlardaki insanların yükselme ve iş koşullarına yönelik aşırı beklentilerinin olması ya da iş seçimi ve iş güvencesine yönelik kuşkularının olması nedeniyle, işlerinden daha az doyum sağladıkları savunulmaktadır .

Normal dışı uyumsuz insanlar daha az iş tatmini elde etmektedir. Örneğin; daha az arkadaşça, duygusal olarak daha dengesiz, daha çok sinirli ve daha hayalci bireyler, diğerlerine göre daha az iş tatmini sağlamaktadırlar. Bu tür insanlarda istek düzeyi, yeteneklerinin çok üstünde olduğundan tatmin bulamamaktadırlar. Holland'ın kişilik-iş uyumu teorisinde vardığı sonuçlardan bir tanesi, çalışanın kişiliği ve işi arasındaki yüksek uyumun daha yüksek iş tatminine yol açtığı şeklindedir. Buna göre seçtikleri iş ile kişilik yapıları birbirine uyumlu çalışanlar, işin gerektirdiği yetenek ve becerilere sahip olmalarından dolayı kolayca başarılı olmakta ve bu başarı tatmine yol açmaktadır.

### **5.3.2 İşin Niteliği**

Çalışanın çalıştığı işi beğenmesi, iş tatminini en önemli düzeyde etkileyen unsurlardan biridir. İşin beğenilmesi de büyük ölçüde çalışanın yeteneklerini kullanmasına elverişli olmasıyla, işin kişiye öğrenme ve gelişme sağlamasıyla ilişkilidir.

Çalışanların kişilik yapılarının iş doyumlarına etkisini inceleyen araştırmalar, doyum düzeyi yüksek olan bireylerin daha esnek ve kararlı kişiliği olan, işinde doyumsuz olan bireylerin ise, amaçlarını seçmede gerçekçi olmayan, çevresel güçlükleri yenemeyen ve katı bir kişilik yapısına sahip bireyler olduğunu göstermiştir.

Örgüt büyüklüğünün örgütsel davranış değişkenleri üzerindeki etkisi genel olarak olumludan çok olumsuzdur. Örgütsel faaliyetlerin artması "Behemot Sendromu" olarak adlandırabileceğimiz bir dizi birbirleriyle ilişkili semptom ve sorunlar yaratır. Daha büyük örgütsel hacim işgören doyumunu azaltırken, doyumsuzluk işgörenlerin devamsızlığını arttırma eğilimindedir. Daha büyük örgütsel hacim işgörenlerin birbirleriyle ve örgütle uyumlaştırma işini karmaşılaştırır, işe karşı engellemeler artar ve verimlilik azalır. Bu bağlamda işletme yönetiminde yeni iş baskıları gelişirken, örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkar (Keçecioglu, 2008:1).

### **5.3.3 Oryantasyon**

Teknolojik gelişmelerdeki hız ve örgütlerin daha kompleks hale gelişleri işletme başarısında iş gören geliştirme ve yetiştirme programlarını, özellikle yeni alınan elemanların işe alıştırılma aşamasındaki eğitimlerini çok hayati bir konuma getirmiştir. Bu hayati yetiştirme programları oryantasyon süreci ile başlar. Oryantasyon işgörenin organizasyon içerisindeki gelişme kariyerini çizer, işgörenin işine uyumunu hızlandırır, verimliliğini artırır. Gelişim sürecinde olduğu söylenen işletmeler, işe yeni aldıkları işgörenin iyi bir başlangıç yapmasının ilk adımı olduğunu bilirler. Bu da formel bir oryantasyon programı ile başarılır. Bu program işgörene iş yeri ve iş koşulları hakkında sistemli bilgiler vermelidir. "İş anlayışı, iş tutumları, üretilen mal veya hizmetin topluma katkısı ve yönlendirici diğer bilgiler bilinçli ve sistemli programlarla verilmelidir.

### **5.3.4 İşyeri Fiziki Koşulları**

Bireylerin çalıştıkları ortamdaki fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatleri, iş çevresiyle ilgili olup, motivasyonda dışsal faktörler olarak ele alınmaktadır. İş ortamı ve işin bireye uygun şekilde tasarlanarak, zorlanma düzeyini en aza indirmeye amacını güden ergonomi bilimi, birey iş uyumunu artırmaya yardımcı olacak ilkeler saptamaktadır (Çakır, 2001:148).

Çalışmalarda süreğen olarak gergin iş ortamında çalışmanın hastalara karşı olumsuz tutumlarla da sonuçlandığı görülünce, sağlık kurumları gibi, verilen hizmetin kişisel olduğu ve yoğun çabayı gerektirdiği hizmet örgütlerinde etkililiğin sağlanabilmesi için çalışanlar arasında yüksek bir doyum düzeyi gerekli görülmektedir.

İş çevresinin fiziksel koşulları denince akla gelenler sıcaklık, nem, havalandırma, gürültü, aydınlatma, titreşim, rahatlık, temizlik ve işyeri güvenliği gibi unsurlardır. İşin fiziksel çevresi insan merkezli olarak ele alındığında, işin doğurabileceği birtakım risklerin çalışanlarda yüklenme, yorgunluk ve psikosomatik bozukluklara neden olabildiği ve tüm bu fiziksel koşulların işgörenin iş sürecindeki tutum, davranış, fizyoloji ve psikolojisini etkileyen etmenlerdir.

Bazı araştırmalar, bireylerin ilk işe başlamalarından hemen sonra, doyum düzeylerinin yüksek olduğunu, daha sonra bu düzeyin düştüğünü göstermiştir.

Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışma gereksinimleri örgütlerince karşılandığı sürece, işe bağlılık geliştirmekte ve doyumlu olmaktadırlar. Genel olarak doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanır.

İşgörenin çalışma ortamını ilgilendiren faktörlerdir. Çalışanlara sağlık ve iş güvenliği açısından uygun ve rahat bir çalışma ortamı sağlandığı ölçüde iş gücünün verimi olumlu yönde etkilenecek, aksi durumda azalacaktır. İş yerinin aydınlatma, havalandırma, sıcaklık, soğukluk ve nem yönünden yeterli olması, kullanılan üretim sisteminin ergonomik açıdan uygunluğu fiziki açıdan ele alınması gereken en önemli unsurlardır (Uğur, 1991:80).

Bu uyarıcıların düzenlenmesi ve her yönüyle işgören için ideal standartlarda dengeye getirilmesi örgütün elindedir ve yöneticilerin kesinlikle göz ardı etmemeleri gereken bir konudur. Çünkü bahsedilen tüm bu fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, morallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve devamsızlık, iş kazaları, işten bıkmalar, yıpranma ve işten ayrılma oranlarına yansiyarak örgüt performansında belirleyici olmaktadır (Pekel, 2001:52-53) ve ayrıca performansı artırmanın yanı sıra bireyin güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını artırarak işe bağlılığın güçlenmesini sağlayabilir (Çakır, 2001:148).

### 5.3.5 Ücret

Kurumlarda çalışanların iş tatminlerinin insan kaynakları birimleri tarafından ölçülüp takibinin yapılması gerekir. Kalifiye insanın bulunması, seçilmesi, yerleştirilmesi, işe uyumunun sağlanması, yan yararlar, özendiriciler ile çalışanın tutulması, kariyer planı ile şirket içinde gelebileceği yerlerin belirlenmesi, eğitimlerle bu doğrultuda yetiştirilmesi, performansının ölçülmesi ve bütün bunlar için gerekli altyapının, iş süreçlerinin kurulması, değişen şartlara göre geliştirilmesi ve bütün bu sistemlerin iyi bir iletişim ve insan ilişkileriyle desteklenmesi (Güven v.d., 2005:129) çalışanların iş tatmin düzeyleri için ücret önemlidir. Bütün bu gereksinimler alınan ücretin doyurucu olması iş tatmininde zorunlu hale gelmiştir.

Çalışanın iş doyumlarındaki değişiklikler, bireysel özellikler ile iş ortam ve koşullarının etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu çalışmalarında, yalnızca bireysel farklılıklar ile değil aynı zamanda iş ortamının çeşitli yönleri ile de ilgilenilmelidir. İş doyumunu etkileyen örgütsel ya da çevresel faktörlerin bir ölçüde kişisel ihtiyaçlara ve beklentilere bağlı oluşu, bu konuda genel ölçütler geliştirmeyi zorlaştırırsa da, kimi yazarlara göre işin içeriği, ücret, çalışma grubu, üst ile olan ilişkiler ve örgütsel ortam olarak sınıflandırılmakta; kimi yazarlara göre ise işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, tanınma durumu, çalışma koşulları, bireyin öz saygısı, yöneticiler, çalışma arkadaşları ve astları, örgüt ve yönetimidir.

Çalışanın emeği karşısında yapılan ödeme (maaş, sağlanan ekonomik olanaklar gibi), iş tatmininin sağlanmasında oldukça önemlidir. Ödeme, yalnızca çalışmanın karşılığı olarak değil, işteki başarının karşılığı olarak da görülür. Refah düzeyi yüksek ülkeler için ödeme ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmasa da ülkemiz için bu durum pek geçerli sayılmaz.

Belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarlara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücretin kişisel değerlere ve özellikle ünvanlara, diplomalara uygun düşmesi gerekir. Prim ve ikramiye tutarlarının saptanması gerekir.

İş görenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacı ile başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilir. Örneğin, bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öneren iş görenlere parasal ödül verilmesi gibi bu şekilde davranan işletme, iş görenlerini daha verimli çalıştırmayı hedefler. Hem işletme adına hem de iş gören adına kazanç sağlamış olur.

Ücret işin çekiciliğinin artırılması, çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması, motivasyonlarının, işe ilişkin olumlu tutumlarının artırılması ile örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli bulunmaktadır. Bazı bireyler özellikle de ekonomik sıkıntı yaşayanlar için ücret tatmini, iş, çalışma arkadaşları, yönetim gibi diğer faktörlerdeki tatminden daha önemli olabilir. Ücrete ilişkin düşüncelerin oluşmasında geçim ve hayat standardı etkili olmakla beraber, başkalarının ücretleri de önemli bir etkendir (Çakır, 2001:145).

### **5.3.6 Yükselme Olanığı**

İşlerinde tatmin olan iş görenler iş ile ilgili yükselme olanakları olması faaliyetlerinde mutlu olmalarını sağlar ümit en güzel motivasyondur. İşlerinde tatmin olmayan iş görenler ise, iş ile ilgili olmayan faaliyetlerinde mutsuzluk beklentisine kapılırlar. İşgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş tatmini arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir yükselme olanakları olmayan işyeri ümit yerine monoton stresli ortamlarda çalışan iş görenler oluşturur. Psikolojik boşluk; tatminsizlik oluşturmakta ve bunun sonucunda zihinsel ve fiziksel davranış bozuklukları ortaya çıkmaktadır (Eren, 2006:255).

Yükselme oranının sıklığı ve adil olması iş tatminini artırıcı etkiye sahiptir. Yükselme olanağı çalışanca mesleğinde daha başarılı olma, daha fazla para kazanma, bir makam elde etme ya da bir yarışın kazanılması gibi algılanabilir.

Çalışanın işinde hizmet süresi arttıkça örgütsel ödüllerden yararlanmada daha avantajlı olabilecekleri, gereksinimlerini karşılama düzeylerinin de giderek artmasıyla iş doyum düzeylerinin artabileceği öne sürülmüştür.

Yükselme, kimi işgörene göre, psikolojik gelişme anlamı taşıırken, kimine göre de daha çok para kazanma, onur elde etme, yarışmayı kazanma anlamına gelir. Her iş görenin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin yaratacağı tatmin ya da tatminsizlik duygusu da değişik olmaktadır.

Terfi, insanı çalışmaya teşvik eden önemli faktörlerden birisidir. İnsanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş monotonluk kazanacaktır. Bu durumda yerlerini beğenmeyip sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu sebeple daha yüksek yetki ve sorumluluklarda çalışmayı isteyeceklerdir.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu nedenle yükselme iş yerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır

Eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyonel araç olduğu kesindir. Eğitim ise; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü değişen şartlara uyması gerekir. Organizasyonun bunu sağlaması ise, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır. Yani organizasyonların yeni bilgi ve ilkelere gereksinme duyması, verimliliğini artırma amacıyla olması nedeniyledir.(İÜ İşletme Fakültesi Dergisi 23.2 (1994): 107-125.).

### **5.3.7 Övülmek**

Övgü, iş değerlemesiyle birlikte yapıldığında iş tatminini destekler. Her çalışan yaptığı işin niteliği ya da niceliğiyle ilgili övülmek ister. Personelin başarılı çalışması sonucu, örgüt içinde amirleri tarafından yazılı veya sözlü olarak övülmesi, tebrik edilmesi, taktir edilmesi önemli bir motivasyon ögesidir. Bu taktirin yalnızca amirlerden ve üstlerden değil, akranlardan, astlardan, vatandaşlardan, iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi dahi büyük ölçüde motive eder (Peker ve Aytürk, 2000:297).

Taktir etmek, övmek kadar insanları güdülendiren pek az şey vardır. Övgü toplum önünde yapıldığında yararları daha da çoğalır. Sadece övülen kişi daha çok çalışmakla kalmaz, aynı zamanda bu ona önemli bir şöhret sağlar. Diğerlerinin gözünde o kişinin değerini artırdığı gibi, başkalarını da onun gibi olmaya motive eder (Dornan, 2001:175).

### **5.3.8 Çalışma Koşulları**

Genel olarak çalışanlar, sıcaklığı, sessizliği, nemi, ışığı, havalandırması, kısacası rahatlığı elverişli olan, tehlikeli olmayan işi ve işyerini yeğlerler. Çoğu çalışan için işyerinin eve

yakın olması, ulaşımının kolay olması özellikle büyükşehirlerde bu unsur daha da önem kazanır; iş için gerekli araç gereçlerin iyi olması teknolojik olması da iş tatminini tetikleyicidir.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgücü bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı işletme ya da organizasyondan memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Teknoloji yoğun üretimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerde ya da organizasyonlarda işgücüne daha fazla önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İş tatminsizliği nedeniyle işten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş gören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002:9).

İşgücünün mutluluğu performansını ve işletme ya da organizasyon verimliliğini doğrudan etkilediği için çalışma koşulları ve çalışılan diğer işgücü ve yöneticiler anlamında işgücünün beklenti ve ihtiyaçlarının etkin olarak karşılanması önem taşımaktadır. Bu anlamda işgücünün çalışma hayatı içerisinde edindikleri tüm bilgi ve duygular, onların yaptıkları işe ve işletme ya da organizasyona yönelik tutumlarını belirlemektedir. İşte bu tutumlar, iş tatmini ya da iş tatminsizliği kavramlarını ortaya çıkarmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010:244).

İşin gerektirdiği çevresel ve bedensel koşullar ve buna ilişkin tatminsizlikler ve şikâyetler: Bazı tatminsizlikler iş yeri ile ilgilidir. Biz buna maddi çevre diyoruz. Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlanma ve havalandırma yüzünden ortaya çıkan hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatan ve hem de bireyin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılır.

Çalışanın iş doyumlarındaki değişiklikler, bireysel özellikler ile iş ortam ve koşullarının etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu çalışmalarında, yalnızca bireysel farklılıklar ile değil aynı zamanda iş ortamının çeşitli yönleri ile de ilgilenilmelidir.

Çalışanlar, çalışma arkadaşlarıyla bir arada bulunmaktan hoşlanıyorsa, işin gerektirdiği karşılıklı ilişkilerde uyum, yardımlaşma, dayanışma gibi olumluluklar varsa iş tatmini düzeyi yükselir.

Denetim, yapıcı, düzeltici, yardım edici olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların iş tatminine engel olur. İş yoğunluğu ailevi ilişkilerde bu ortama yansıyan unsurlardır.

#### **5.4 Organizasyonun İklimi**

Organizasyonel faktörler; işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlar, iş güvenliği ve iş güvencesi, işin niteliği, çalışılan kurum, yönetim biçimi, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, ödüllendirme ve takdir, bilgi ve beceri kullanımı, işgücü devri ve devamsızlık, yükselme imkânları, iletim, verimlilik, sendikal ilişkiler, iş zenginleştirme, iş genişletme, esnek zaman ayarlama gibi faktörlerdir.

Organizasyona egemen olan özellikler; işletmede çalışan personelin cinsiyet, yaş, çalışma süresi, eğitim düzeyi, aldığı ücret, çalıştığı bölüm ve statüsünün, çalıştığı işletmedeki iş tatminine, işyerinin politikalarını sahiplenmesine, işyerinde kalma isteğine, işyerindeki uygulamaları optimal bulmasına, işyerindeki fiziki koşulları yeterli bulmasına ve işyerindeki iletişim sistemini benimsemesine etkisi organizasyonun iklimi olarak adlandırılır. Güven veren, dürüst, adil davranılan, ilişkilerin iyi olduğu, çatışmaların en aza indirildiği bir ortam çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgücü bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı işletme ya da organizasyondan memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Teknoloji yoğun üretimlerin yaşandığı günümüzde, işletmelerde ya da organizasyonlarda işgücüne daha fazla önem verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşgücünün mutluluğu performansını ve işletme ya da organizasyon verimliliğini doğrudan etkilediği için çalışma koşulları ve çalışılan diğer işgücü ve yöneticiler anlamında işgücünün beklenti ve ihtiyaçlarının etkin olarak karşılanması önem taşımaktadır. Bu anlamda işgücünün çalışma hayatı içerisinde edindikleri tüm bilgi ve duygular, onların yaptıkları işe ve işletme ya da organizasyona yönelik tutumlarını belirlemektedir. İşte bu tutumlar, iş tatmini ya da iş tatminsizliği kavramlarını ortaya çıkarmaktadır (Yazıcıoğlu, 2010:244).

Organizasyonun İklimi sonuçları açısından, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

Kuşkusuz ki sağlam bir örgüt kültürü, hem örgüte hem de örgüt çalışanlarına bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şunlardır;

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenenleri daha iyi anlamalarına yardımcı olur,

- Örgüt içi iletişimde ve kişiler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü bulunmaktadır,
- Kültür, tanıtıcı bir kimlik özelliğine sahiptir. Bir örgüte ilişkin değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır,
- Örgütlerde çalışanların güdülenme eksikliği gibi rahatsızlıklarının giderilmesinde önemlidir.
- Örgüt kültürü, örgütlerin temel değer ve dinamiklerine uygun tarzda yeni yöneticilerin yetişmesinde olumlu etkiler yapar.
- Örgüt kültürü getirdiği bazı standartlar aracılığı ile örgütlerde çeşitli nedenler ile çıkabilecek çatışmaları önleyebilir veya yumuşatabilir.
- Örgüt kültürü örgütsel yaşamı sürekli kılar. Örgüt kültürü, birliktelik sağlar

Locke'a göre iş görenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. İş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda yapılan bir çok araştırmada örgüt kültürü ile iş tatmini arası ilişki aranmıştır. Güçlü bir örgüt kültürü, örgütteki çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükselmesini etkilemektedir. Etkisi büyük olan örgüt kültürü, o örgütte çalışanların davranışlarının tüm yönlerini etkileyebilmektedir. Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu genel kabul gören bir anlayıştır. (Akıncı 2002:2).

Bir örgütte çalışan kişi, belirli beklentilerini doyurabildiği ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olur ve bu durum çalışanın verimliliği ve performansını olumlu yönde etkiler (Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 19.2 (2004): 101-122.).

### **5.5 İş Tatmininin Ölçümü**

Bir çalışanın ne ölçüde işinden tatmin duyduğunu değerlendirmesi, bir kısmını yukarıda saydığımız çok sayıda somut unsurun karmaşık bir toplamıdır. Bu nedenle iş tatmininin ölçümü oldukça güçtür. Örgütün türü ve faaliyet alanı ne olursa olsun yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Motivasyon ile performans yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelden yüksek performans beklenemez.

Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece hem işgörenlerin gereksinimleri



karşılancak hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır. Yöneticinin işgörenleri işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmesi ise ancak motivasyon ile olası olacaktır (Birdal, 1992:67).

İş tatmini konusunda yapılmış araştırmalarda araştırmacıların genel olarak işin kapsamı ve iş çevresine yönelik unsurlar üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bunların başında Minnesota İş Tatmini Ölçeği gelmektedir. Bu ölçek, çalışanların hâlihazırdaki işlerinin hangi yönleriyle (sorumluluk derecesi, ilerleme fırsatları, ödeme imkânları gibi) tatmin edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu ölçekte kişiler ne kadar yüksek oranlar koyarsa o kadar fazla tatmin olduklarını belirtmiş olmaktadırlar.

Robins ise iş tatmininin ölçümünde çok bilinen iki yaklaşımdan bahsetmektedir. Birinci yaklaşım, tek soruyla iş tatmininin ölçülmesidir. ‘‘Her şeyi dikkate aldığımızda, işinizden ne kadar tatmin oluyorsunuz?’’ sorusu için ‘‘çok memnunum’’dan ‘‘hiç memnun değilim’’e kadar giden bir yanıt listesi vardır ve verilen yanıt 1 ile 5 arasındaki ölçekleme ile değerlendirilir. Daha ayrıntılı ve gelişmiş bir metot olan ikinci yöntem biraz daha karmaşıktır.

Bu yöntemde işteki kilit unsurlar (işin yapısı, ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi) ve bunlara yönelik çalışanların düşünceleri alınmaktadır. Daha sonra standartlaştırılmış bir ölçeğe göre her bir unsur dikkate alınarak verilen cevaplar toplanarak tatmin belirlenir. Karmaşık yöntemin daha güvenilir sonuçlar vereceği düşünülse de bazı araştırmalar tek soruya verilen yanıtın da diğeri kadar geçerli olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

## **5.6 İş Tatmininin Çalışan Üzerindeki Etkileri**

İş tatmini bireysel ve kurumsal boyutları olan önemli bir konudur. Kişinin çalıştığı işi benimsemesi, sevmesi, işinin gereklerini yerine getirmesi hem kendi ruhsal yaşantısı hem de bağlı bulunduğu kurumun ya da örgütün başarısı ve istikrarlılık grafiği açısından önemli ve gereklidir.

İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve fayda yaratmanın sağladığı hoşnutluk akla gelmektedir (Bingöl, 1997:270).

Personelin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise, iş tatmini söz konusudur. (Silah, 2005:315).

İş, insanın yaşamının önemli bir parçasıdır. Dolayısıyla, çalışanların işlerinden sağladıkları doyum, yaşamlarını da etkiler. Çalışanın işindeki duygularını aile yaşamına, aile yaşamındaki duygularını da işine yansıtarak genelleştirmesi doğaldır.

İş tatmini kişinin değerleri ile ilintilidir. Kişinin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmeyi arzuladıklarıdır. Her çalışan farklı değerlere önem verir. Yani aynı durum farklı kişiler için değişik seviyede iş tatminine yol açabilir. İş tatmininin temeli algılamaya dayalıdır ve her zaman objektif olarak o anki durumu ölçemez. Her insan kendi değerleri ile iş durumunu kıyaslar ve kişilerin algılamaları farklılık gösterir (Noe ve diğerleri 2004:325).

İş tatmini yüksek olan bir çalışanın bedensel ve ruhsal sağlığına olumlu etki yapacağı söylenebilir. Aksine, işinden doyum sağlayamayan çalışan üzüntü ve kaygısının artmasıyla fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklara yakalanabilir.

İş yaşamının kişinin hayatında çok önemli bir bölüme sahip olduğu göze alınırsa, tüm yaşam üzerinde bir etkisi olması doğal olarak karşılanabilir. İş hayatında yaşanan tatminsizlik, mutsuzluk ve moral bozuklukları kişinin yaşamından tatmin olamamasına neden olabilir. Bu durum ailesel ve çevresel sorunlar yaratabildiği gibi, çeşitli ruhsal bozukluklara da sebep olabilmektedir (Çetinkanat 2000:48).

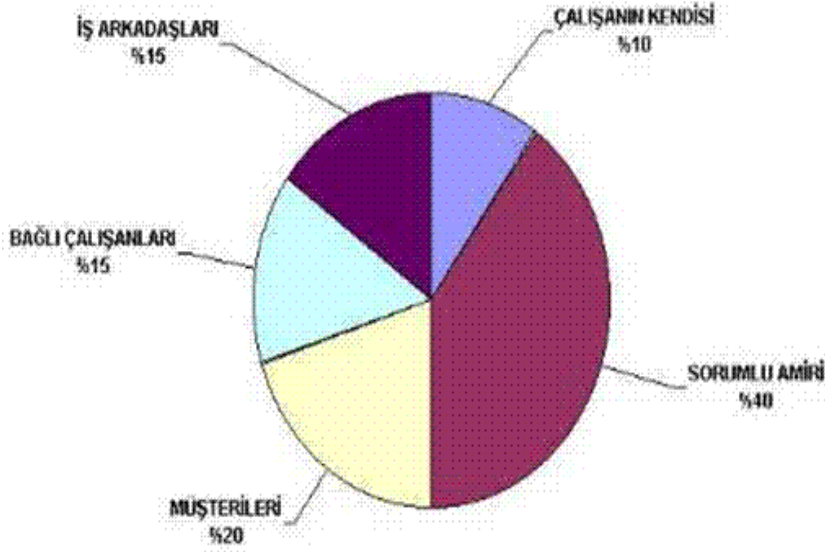
Sevmediği, benimsemediği bir meslekte haliyle verimli olamayan; dolayısıyla insanı insan yapan "yaratma" güdüsünü tatmin edemeyen; bunun doğal sonucu olarak "farklı" olma ihtiyacını da besleyemeyen; üstelik istemediği bir "karakter kaybına" bürünmüş bir insan "hayat boyu mutsuz olma" cezasına çarptırılmış hükümlüye benzer (Ülsever, 2005:89).

Çalışma yaşamında zorlanmadan korunma ve kurtulmanın en etkili önlemi, insanın kişilik yapısı, yetenek ve becerilerinin yaptığı işle uyumlu olmasıdır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da doğru bir meslek seçimidir (Köknel, 1993:332).

Carnegie Teknoloji Enstitüsünde, 10.000 kişiye ait veriler incelendiğinde, başarının %15'inin işle ilgili bilgi ve beceriye bağlı, %85'inin ise kişilik faktörlerine bağlı olduğu ortaya çıkarılmıştır (Kasatura, 1998: 236). İki şey arasındaki uygunluğun incelenebilmesi için, bu iki şeyden her ikisi hakkında bilgili olunmalıdır. Böylece kişiler ile meslekler arasındaki uygunlukların ve uygunsuzlukların incelenebilmesi için, hem kişiler hem de meslekler hakkında bilgi sahibi olunması gerekir (Çakaloz, 1997:178).

Çalışanların iş yerindeki mutluluğu bazı faktörlere bağlıdır. Bu mutluluğun göstergesi çevresindeki insanlarla arasındaki ilişkiler ve iş konusundaki beklentileridir. İş doyumunu, kuşkusuz, birçok faktör etkilemektedir.

## 360 DERECE DEĞERLENDİRME HAVUZU



### 5.6.1 Devamsızlık

Günümüz dünyasının çalışma yaşamı rekabet ilişkileri üzerine kuruludur. Değişen dünyayı takip etmek, yeniliklere açık olmak, yerinde ve zamanında önlemleri almak rekabet ilişkileri içinde belirleyici olmaktadır. İşletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını yeniden sorgulayarak, rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, verimliliklerini artıracak yeni yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin hayata geçirilmesinde, insan faktörü, işletmelerin sahip oldukları üretim faktörlerinin en önemlisi olarak güncellik kazanmıştır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003:103). Bu zihniyet yapısı iş tatmini yanında iş disiplini işe devamlılık unsurunun önemli ve ayrıcalıklı bir boyuta taşımaktadır.

Bu alanda yapılan çalışmalar işini sevmeyen çalışanların daha çok devamsızlık yaptığı ve buna eğilimli olduğu görülmektedir. Bireyler uygulanan ekonomik sistemin hizmetinde değil, ekonomik sistem bireylerin hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle işyerinde iş görenleri ilgilendiren iki temel soruna gereken önem verilmelidir. Birincisi iş görenleri harcadıkları çabaya uygun düzeyde ekonomik araçlardan yararlandırarak doyuma ulaştırmak, ikincisi çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bu güne kadar daha çok birinci sorunun çözümünde önemli gelişmeler kaydederken, yavaş yavaş ikincisinin de önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bu ikinci soruna karşı etkili önlemler alınmadıkça yani iş görenlerin mutluluk içinde yaşama ve çalışmalarını sağlayacak ortam yaratılmadıkça kesin başarıya ulaşılamaz (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1992:126). İnsanlar sadece işinden memnun olmadığı için işi bırakmazlar, iş doyumunu ve

işçi döngüsü arasındaki ilişkinin ekonomik koşullarla da anlamlı ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

### **5.6.2 Yer Değiştirme**

İşten çıkarılma veya değiştirme iş doyumunu etkileyen bir başka faktördür. Hoşnutsuzluk duyguları işi bırakma ve başka bir iş aram düşüncesini kamçılar. 21. yüzyılın insanı, insan yerine konulmak, fikirlerine, inançlarına ve kişiliğine saygı duyulmak ve her şeyden önemlisi de yaptığı işi sevmek, ancak benimsediği işi yapmak, ilerlemek, kendini gerçekleştirmek isteyen insandır. Bu değişim, her şeyden önce global bilgi dünyasının doğal ve arzu edilen bir sonucudur. Rekabet üstünlüğü sağlamanın yolu artık, bu yaratıcı ve kendini gerçekleştirmek isteyen insanların motive edilmesinden ve firmaya bağlanmasından geçer. Bu gerçeği fark eden ve destekleyen firmalar, geleceğin başarılı firmaları olacak, diğerleri ise yok edici rekabetin bu öncelikli gereğini yerine getirememekten dolayı, zamanla yok olacaklardır ( Düren, 1999:99).

Eğer çalışanın yer değiştirme veya işi bırakma maliyeti çok yüksekse, kişi tekrar düşünebilir. Bu durumda işten ayrılma yerine işe geç gelme, devamsızlık, hastalık ve pasiflik gibi davranışlar sergiler. İş bırakma maliyeti yüksek değil ve diğer iş de iyi görünüyorsa bu durum işi bırakma isteğini kamçılar. Bu durumda çalışanın işi bırakması önlemek için yer değiştirme olumlu sonuçlar doğurabilir.

### **5.6.3 Performans**

Günümüzde işletmeler performans kavramına ilk başlarda yüklediği anlamlardan farklı ve yeni anlamlar yüklemektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı'nda kıt kaynaklar içerisinde en iyi şekilde faaliyet gösterme arayışının getirdiği "Verimlilik" anlayışına ek olarak günümüzde "Yeni Rekabet" ve "Geleceğin Örgütü" kavramları gelişmiştir. Performans kavramı bu gelişmeler ışığında yeni boyutlar kazanmıştır.

Aslında işin gerçeği insanlar iyi yaptığı işi sever, iyi yapamadığı şeyi sevmez. İşgörenler, yaptıkları iş veya iş ortamlarından memnun oldukları ölçüde verimli çalışırlar. Bu nedenle, yöneticiler işgörenlerin salt ekonomik ve sosyal gereksinimlerini değil, aynı zamanda psikolojik gereksinimlerini de karşılamaya çalışmalıdırlar. Bu noktada, yöneticiler motivasyon sürecinden rasyonel biçimde yararlanarak işletmelerini yönetirler. Stratejik insan kaynakları yönetiminde motivasyonun çeşitli yöntemleri vardır. Etkili yöneticiler koşullara göre bunları ayrı ayrı ya da birlikte uygulayabilirler.

Kendisini ve karşısındaki işgöreni iyi tanıyan yönetici, farklı işgörenler açısından farklı durumlarda farklı motivasyon yöntemlerinden yararlanabilir. Örneğin kimi işgörenler açısından,

verimi arttırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde, kimileri için belirli düzeyde disiplin uygulaması gerekli olabilir (Yüksel, 1998:45).

Etkili performans ile iş doyumunu arasında yüksek bir ilişki olduğu ortaya koymuştur. Belki de hiçbir faktör iş doyumunu ile performans arasındaki ilişki kadar çok ilgi çekmemiştir. Çünkü personelin hem mutlu hem de üretici olmalarının gerektiği düşüncesidir. Genelde iş doyumunun performansı etkilediğini düşünenler üretici gücü yüksek işçilere sahip olmak için onların mutlu edilmesi gerektiği görüşüne inanmıştır.

Performansın iş doyumunu etkilediğini savunan düşünürler ise, insanların işlerinde iyi olduklarına inandıktan sonra işlerinden zevk aldıklarını savunurlar. Personelin performansını pekiştirici ödüller konulmalıdır. Bu durumda çalışanlar gönül borçlarını gelecekte daha iyi çalışarak ödeyeceklerdir. Yalnız şunu unutmamak gerekir ki; performans ve iş doyumunu arasındaki ilişki sanıldığı kadar basit değildir ve sonuçlar hemen sürece etki etmez. Personel performansını, motivasyon, kişisel yetenekler, çalışma ortamının uygunluğu ve ödül gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

## **5.7 İş ve Yaşam Doyumu**

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma yaşamı süresince, yaptığı işe, çalıştığı işletmeye ve iş ortamına dair pek çok deneyim kazanmaktadır. Çalışanların iş hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, kaybettikleri, mutluluk ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanlar yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı bir tutum ortaya koymaktadır. İş doyumunu bu tutumların genel bir sonucu olup, çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000:88).

İş doyumuna ciddi derecede etki eden faktörler İş çevresinde bireysel psikoloji, tutum ve güven yaşamdan alın doyumdur. Performans değerlemesinin etkinliğinin ölçülmesinde çalışan düşüncelerinin önemsenmesi ve fikirlerinin sisteme dahil edildiğinin çalışanlara hissettirilmesi, performans değerlemenin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çalışan düşünceleri; tutumlar, beklentiler ve sonuçlarla ilgili yaklaşımları içeren geniş bir perspektiftir. Duygusal bir durum olan iş doyumunu, işi tutkuyla yapmak gibi bireysel, kararlara katılmak gibi toplumsal etkenlere bağlıdır (Yıldırım, 1995:15).

Yani çalışan düşünceleri tutumlardan, değerlendirme sisteminden beklentilerden ve sonuçlarla ilgili yaklaşımlardan etkilenmektedir. Tutum derken hem değerlendirilen hem de değerleyen tutumları kastedilmektedir. Tutum ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yolu ile çalışanların performans değerlemeye ilişkin tutumları tespit edilebilir. Davranış

çözümlemesinde bireylerin tutumu şu şekilde ölçülebilmektedir. Örneğin, bir departman yöneticisinin, bölümünde çalışan işgörenlere olan tutumu, kendisinin bu kişilere yaklaşmama veya onlardan uzak kalmasına, başka kimselerle onlar arasında fark gözetip gözetmemesine bakılarak ölçülebilir (Eren, 2004:180).

Çalışanın yaptığı işi, iş çevresini ve çalışma yaşamını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepki olarak da tanımlanabilen iş doyumunu, yapılan işin niteliği, iş koşulları, çalışma yaşamının özellikleri, çalışma ilişkileri gibi pek çok dış etkenin yanı sıra, bireysel etkenlerin de sebep olduğu değişik açılımlara sahip olabilir. Kısaca iş doyumunu, çalışanın çalışma yaşamında aldığı haz, mutluluk ve doyumunu ifade eder (Keser, 2005:54).

İş çevresinde psikolojik ve güven unsurlarını gereksinimlerini tatmin etmiş kişilerin edemeyenlere göre ruhen daha sağlıklı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin (performans değerlendirme, değişim yönetimi gibi) onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır. Bu aktivitelerin etkinliği çalışanın örgütüne güven duyması ve inanması ile orantılıdır (Sitkin vd, 1996:196-197, Çakmak, 2005).

Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis vd, 2007:188). Sonuç olarak işten saplanan doyumunu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir.

İş doyumunu, işin özellikleri ile çalışanların beklenti ve isteklerinin kesiştiği noktada gerçekleşir. Dolayısıyla iş doyumunu düzeyinin, işin, çalışanın ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı olarak geliştiği söylenebilir. Çalışanların iş doyum düzeyleri, yaptıkları işin gereksinimlerinin ne kadarının doyurulduğuna bağlı olarak değişir (Silah, 2000:102).

İş doyumunu, iş hakkındaki olumlu ve olumsuz duygu ve tutumlarla ilgili olup, işle ilgili pek çok faktöre bağlıdır. Motivasyonun ve işle ilgili isteklerin beklentilerin yüksek olması da işe yönelik tutumları etkilemektedir. Bazı çalışanlar için iş doyumunu kararlı ve durağan olup, işin özelliklerinden bağımsızdır. Statü, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişiklikler ise

çalışanların iş doyumlarını çok az etkiler (Schultz ve Schultz, 1998). Yaşam doyumu iş doyumunu da içine alan kapsayıcı bir nitelik gösterir.

## **5.8 Kişilik Özellikleri Ve İş Performansı**

Çalışanların kişilik özellikleri ile iş performansı sonuçları arasındaki ilişkileri inceleyen yurtdışında yapılmış çalışmalara bakıldığında, kişilik özellikleri ve iş performansı etkileşimini açıklamaya çalışan araştırmaların halen önemini koruduğu görülmektedir.

İş yaşamı söz konusu olduğunda, çalışan destek programları, yönetici koçluğu ve benzeri uygulamaların tamamında, kişinin iş yaşamında sorun teşkil edebilecek noktalar ve bunların çözümleri ele alınmaktadır. İş yaşamında performans geliştirme sürecinde, çalışanlara verilen psikolojik destekten farklı olarak, başvuran bireylerin problemleri sürecin konusu değildir. Süreç boyunca, kişide halihazırda var olan “güçlü yanlar” ve “bireysel kaynaklar” hedef alınmalı ve bu kaynakları güçlendirerek potansiyelin tam olarak ortaya koyulması sağlanmalıdır; daha iyisini başarmanın nasıl mümkün kılınabileceği öğretilmelidir.

Bu çalışma da öncelikle kişilik ve iş performansı kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Son bölümde ise araştırmanın amacı, bulgular ve sonuçlar verilmiştir.

### **5.8.1 Kişilik Kavramı**

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams, 1997).

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür.

Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir

Kişiliğin ne olduğu hakkında kabul edilen genel bir tanım olmadığı gibi, değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır. Hough ve Öneş, (2001), bu ölçeklerin pek çoğunun farklı isimler altında aynı boyutu ölçerlerken, bazılarının ise aynı isim altında farklı boyutları ölçmekte olduklarını belirterek, bundan dolayı,

kişilikle ilgili değişkenler ve ölçekler için kavramsal altyapıyı oluşturacak bir sınıflandırma geliştirilmediği takdirde, araştırmalarda tespit edilen yapısal sonuçları ilişkilendirmek, durumlar arasında genelleme yapmak, öngöründe bulunmak, araştırma sonuçlarını yorumlamak, araştırmacılar arasında etkin bir iletişim kurmak ve psikometrik analizler yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir.

Kişilik özelliklerini tanımlayan bir sınıflandırma yapmak için, gerçekleştirilen çalışmaların başlangıç noktası da, kullanılan “lisan”da yerleşmiş olan ve kişilik özellikleriyle ilişkili olan sıfat ve kelimelerin tespit edilmesi olmuştur

Kişilik özelliğini tanımlayan sıfatların çalışılması kişiliği tamamen kapsamamakla birlikte, bu yaklaşım dilden hareketle kişiliğin ele alınmasında geniş bir çerçeve sağlamaktadır (Somer, 1998). Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir (Salgado, Viswesvaran ve Öneş, 2001). Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanır. Bu boyutları betimleyen Türkçe'deki tipik davranışsal sıfatlar şöyledir (Türk Psikoloji Dergisi 17.49 (2002): 21-33.).

**a. Dışadönüklük (Extraversion):** Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)

**b. Açıklık (Openness):** Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan); geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)

**c. Duygusalılık (Emotional Stability):** Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)

**d. Geçimlilik (Agreeableness):** Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimi anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)

**e. Sorumluluk (Conscientiousness):** Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan)

Kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen pek çok geçerli kişilik envanteri ya beş faktör boyutlarını ölçmekte, ya da beş faktör boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili çıkmaktadır (Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006:196).



Elbette insan kompleks bir varlık olmasının kuram üzerinde bazen olumsuz etkileri olmakta.

İzlene gelmiş kişilik özellikleri modelleri içerisinde beş faktör model geniş çapta kabul görmesinin temel sebebi, bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğunun bilimsel olarak kanıtlanmıştır.

### **5.8.2 İş Performansı**

Organizasyon verimliliğinin artırılmasında çalışanların performanslarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Günümüzde performans, sürekli geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gereken bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve değerleyenler ile değerlendirilenler arasında geçen bir faaliyetin ötesinde kurumsal etkileşimleriyle tartışılmaktadır (Murphy ve Cleveland,1995:16).

Performans değerlendirmesi, kişilerin, birimlerin ya da kurumların performanslarının önceden belirlenmiş bazı kriterlere göre ya da “benzer diğerlerinin performansları” temelinde “ölçme işlemi” içeren bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetimi alanındaki bazı araştırma ve uygulamacıların vurguladığı gibi performans değerlendirmesi en zor, karmaşık ve ilgili herkesi memnun etmesi mümkün olmayan bir insan kaynakları faaliyetidir (Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Kış-2013 Cilt:12 Sayı:43 (023-046)

İş ortamında kişiler, yaptıkları işle ilgili, başkaları tarafından kendilerine atanan iş rollerine uygun davranışlar gösterirler. Genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekilleri ve bunlara bağlı iş sonuçları, kişiden kişiye önemli farklar gösterebilir. Bir bütün olarak örgütlerin başarısı için büyük önem taşıyan bu kişiler arası farkları saptamak amacıyla iş ortamında bazı ölçütler geliştirilir ve bu ölçütlere genel olarak kriter adı verilir.

Performansı yüksek çalışanlar örgütsel performansı arttırmakta ve bu artış organizasyonlarda işletmeler için vazgeçilmez öneme sahip olan rekabet gücünü yükseltmektedir. Performans ile rekabet gücünün örgütler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Organizasyonlarda iş performansı rekabet gücünün önemli bir göstergesidir (Plotkin,1987:55; Wang ve Netemeyer,2002:220).

İş kriterleri, iş ve örgüt psikolojisi alanının başlangıcından itibaren, örgütsel davranışlarla ilgili teorilerin sınanması, çeşitli insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanması gibi birçok kuramsal ve uygulamalı konuda araştırmacı ve yöneticilerin ilgilendiği öncelikli konulardan birisi olmuştur (İnsan Kaynakları Yönetimi Gözden 2.1 (1992): 103-114)

İş performansı tipik olarak, çalışanların alacakları ücret karşılığında göstermeleri gereken çaba olarak da değerlendirilmektedir (Rousseau ve McLean P, 1993:20).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde buldukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur.

Performans değerlendirme sistemi, belirli bir kurumsal ortamda ve belirli koşullarda geliştirilip uygulandığından, etkinliğini sürdürebilmek için değişen koşullara ve ortama uymak zorundadır. Gerek sistemin zamanla gereksinimleri karşılamaktan giderek uzaklaşmasını, gerekse hatalı bir biçimde uygulanmasını engellemek bakımından, performans değerlendirme sistemi üzerinde etkin bir denetimin sağlanmasına gereksinim vardır. Sistemin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre geliştirilmesi, her sistemin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de başlıca niteliklerinden birisidir (Dicle, 1982).

Alanyazında çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri alanyazında, klasik ve modern yöntemler olarak veya a. Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı, b. Ortak Performans ve Standartlarına Dayalı c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak veya herikisi birlikte de gruplandırılmaktadır.

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir .

İnsan kaynağı olarak bireyin, hem kurumların hem de takımların oluşmasındaki çekirdek unsur olması, kurumsal performansın ve takım performansının ölçülmesinde bireysel performansın önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucunda yarattığı çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, işletme ya da organizasyonun amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. O halde performans; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. İş tatmini ise, basit bir ifade ile işgücünün işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgücünün işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepki de iş tatminidir. Locke'a göre, işgücünün iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoşça giden ve olumlu duygusal ifadeler iş tatminidir (Yüksel,2003:87).

İş performansının değerlendirmesinde dikkat edilecek nokta değerlendirmenin yansız, doğru ve nesnel olması ve “performans” üzerinde yoğunlaşmasıdır. Değerlendirme sonuçları ilgiliye açıkca aktarılmalıdır. Böylece birey, değerlendirmenin sağladığı geri bildiriminden yararlanır, güçlü ve eksik yanlarını öğrenir. Ast-Üst ilişkilerinin ve yönetsel otoritenin yıpranmaması açısından değerlendirme sonuçlarının gizli kalması gerektiği ileri sürülüyorsa da, bilgilerin açıklığı personel moralinin yükselmesine ve kurumun amaçlarının benimsenmesine daha çok yardımcı olacağı görüşü günümüzde ağırlık kazanmaktadır.

### 5.8.3 Kişilik Özellikleri ve İş Performansı İlişkisi

Kişilik yapısı iş tatmin düzeyinde etkili bir unsurdur. İş tatmin düzeyi, müşteri memnuniyetine ve hizmetin kalitesine dolayısıyla örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirilmesinde doğrudan etki etmektedir. Bilginin ön plana çıktığı günümüzde, tüm çalışanların aynı amaca yönlendirilmeleri sonucu iş tatmininin sağlanması zorunluluk halini almıştır. İş tatmininin sağlanması ise, onu etkileyen faktörlerin bilinmesi ve kriz ortamındaki etkisinin belirlenmesi, örgütün amaca ulaşmasına önemli katkı sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak iş performansını artıracaktır.

Tett ve Burnett (2003) tarafından geliştirilen kuramsal bir modele göre kişilik özellikleriyle performans arasındaki ilişkiyi, durumsal değişkenlerin kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etkiyle açıklamak gerekmektedir. Bu kuramsal modele göre, bir çalışana örgütün değişik düzeylerinden çeşitli durumsal uyarıcılar ulaşır. Yapılan işin niteliği, zorluk derecesi ile kişisel durum değişkenleri hem stresin düzeyini hem de işteki başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir. Yüksek düzeydeki strese bağlı olarak, yüksek kan basıncı, ülser, kalp hastalıkları hatta kanser gibi fiziksel sorunlar ile sinirlilik endişe depresyon ve sıkıntı, kendine güvenin azalması, karar verme ve dikkati toplamada yetersizlik, iş doyumsuzluğu gibi psikolojik sorunlar ortaya çıkabilir .

Modelin sunduğu kuramsal varsayımlardan biriside, kişilik ve iş performansı ilişkisinin, birbiriyle etkileşim içerisinde olan iki mekanizma tarafından belirlenmesidir. Bunlardan birincisi iş beklentilerinin, kişilik özellikleriyle ilişkili durumsal uyarıcılar olarak, bu kişilik özelliklerini yansıtan çalışma davranışlarını harekete geçirme sürecidir. Yaşanan stresli olayların sıklığı ve yoğunluğu hem iş yerinin koşulları, hem de bireyin kişiliğinin etkileşimi ile ilgilidir. Stresli olaylar bazı iş ortamlarında diğerlerine göre daha fazlayken, bazı insanlarda da diğerlerine göre daha yoğun yaşanır (Motowidlo ve ark. 1986, Jung 1999, Vries ve Wilkerson 2003). Diğerisi ise iş beklentilerinin birer performans kriteri olarak ele alındığı performans değerlendirme sürecidir. Modelin öne sürdüğü kuramsal varsayımlardan bazıları kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

a. İş ortamında varolan belirli durumsal uyarıcılar niteliksel olarak ilişkili oldukları, belirli kişilik özellikleri üzerinde etki yaratır ve bu kişilik özelliklerini harekete geçirir. Bu etkileşimin sonucunda, çalışan belirli davranışlar gösterir.

b. İş ortamlarında, kişilik özellikleriyle ilgili olan uyarıcıların üç ana sebebi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, görev düzeyindeki beklentiler, ikincisi; sosyal düzeydeki beklentiler ve üçüncüsü de örgüt düzeyindeki beklentilerdir.

c. Çalışma davranışlarıyla, iş performansı arasındaki temel fark: iş performansının yalnızca “değer verilen” çalışma davranışlarını içermesidir.

d. Örgütsel ortamlarda yer alan iş beklentileri; çalışanlar açısından, davranışları yönlendiren “durumsal uyarıcılar” niteliğini taşıırken, örgütler tarafından “performans kriterleri” olarak ele alınmaktadır.

e. Kişilik-iş performansı ilişkisi, birbiriyle etkileşim içerisindedir.

f. Bireyler, kişilik özelliklerine bağlı olarak çalışma ortamlarında yüksek çalışma motivasyonu gösterebileceklerdir.

Uzun yıllar süren tartışmaların ardından, kişilik özellikleriyle ilgili geliştirilen geçerli kişilik modelleri, araştırmacılara, kişilik boyutları ile kriter değişkenler arasındaki ilişkileri daha güvenilir bir şekilde inceleme imkanı sağlamıştır. İş ve örgüt psikolojisi alanında üzerinde araştırma yapılan çok sayıda değişken çift içerisinde, kişilik özellikleri ile iş performansı, ilgi duyulan değişkenler olmuştur (Selengil, 2004).

Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer alırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkiler.

Bununla birlikte yapılan araştırmalar ve günlük deneyimlerimiz, çalışanların kişisel özelliklerinin de bu kişisel davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Robertson ve ark, 1999). Bu sorunların iş performansına yansımaları da verimde düşme, konsantrasyonda azalma, hatalarda artış, hoşgörüde azalma, kişilerarası ilişkilerde çatışmalar ve duyarsızlıklar, çok sık rapor alma ve işe geç gelme gibi davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Patterson ve ark. 1995, Matrunola 1996).

Kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin başarı yönelimli oldukları, çok fazla sorumluluk yükledikleri, olayları genellikle normalden daha fazla stresli olarak ele aldıkları,

sık sık panik duyguları yaşadıkları, dikkatlerini yaptıkları işe odaklayamadıkları, kişilerarası ilişkilerde zaman zaman saldırgan tutumlar sergileyebildikleri, bu özelliklerine bağlı nedenlerden ötürü bazen performanslarının düştüğü, bunun doğal sonucu olarak da iş doyumlarında azalmaların olduğu .

Bu araştırmalarda en yoğun ilgiyi kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi görmüştür (Funder, 2001). İş doyumundaki azalmalar, kişinin hayatındaki olumsuz yaşam olaylarıyla, gündelik sıkıntılarla ve kişilik özellikleriyle de birleşince, genellikle, huzursuzluk, gerginlik, öfke, anksiyete, depresyon, yorgunluk gibi sübjektif duygulanımlar ve soğuk algınlıklarında artış, alerjik reaksiyonlar, gastroentestinal hastalıklar ve madde kullanımı gibi fizyolojik sorunlarla ilişkili görülmektedir (Beehr ve Newman 1978, Dua 1996). Farklı kişilik ölçekleri, performans kriterleri ve kültürleri için yapılan araştırmaların birçoğunun birbirine benzer sonuçlar vermesine rağmen .

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **6. ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARIN ANALİZİ**

Bu çalışmanın amacı, Hatay/ Arsuz-İskenderun İlçelerinde Toplum Sağlığı Merkezleri, Sağlık Ocağı, Halk Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Personelin Duygusal Tükenmişlik Düzeylerinin İş Tatmini Düzeylerine Etkilerinin personel üzerinde ne yönde belirleyici olduğunu saptayamaya yönelik olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede yapılan çalışmaya Hatay-Arsuz ve İskenderun Toplum Sağlığı Merkezleri, Sağlık Ocağı, Halk Sağlığı Merkezlerinde Çalışan toplam 100 personel katılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 21 programında analiz edilmiştir.

Çalışmaya toplamda 100 kişi katılmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımları tablolar halinde sunulmaktadır.

**Tablo 1:** Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
• Kadın	56	56.00
• Erkek	44	44.00

Katılımcıların %56.00'sı (n=56) kadın katılımcılardan oluşurken %44.00'ü (n=44) ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

**Tablo 2:** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Yaş Grupları</b>		
• 25 Yaştan Az	12	12.00
• 25-29	19	19.00
• 30-34	14	14.00
• 35-45	37	37.00
• 46 ve Üzeri	18	18.00

Katılımcıların %12.00'si (n=12) 25 yaşından az, %19.00'u (n=19) 25 ile 29 yaşları arasında, %14.00'ü (n=14) 30 ile 34 yaşları arasında, %37.00'si (n=37) 35 ile 45 yaşları arasında ve %18.00'i (n=18) ise 46 ve üzeri yaş kategorisi içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 3:** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	75	75.00
Bekar	25	25.00

Katılımcıların %75.00'i (n=75) evli iken %25.00'i (n=25) bekar olmaktadır.

**Tablo 4:** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	34	34.00
Ön Lisans	30	30.00
Lisans	27	27.00
Y.Lisans	5	5.00
Doktora	4	4.00

Katılımcıların %34.00'ü (n=34) lise mezunu, %30.00'u (n=30) ön lisans mezunu, %27.00'si (n=27) lisans mezunu, %5.00'i (n=5) yüksek lisans mezunu ve %4.00'ü (n=4) ise doktora tamamlamış çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 5:** Katılımcıların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Görev</b>		
Ebe	15	15.00
Hemşire	11	11.00
Sağlık Memuru	20	20.00
Doktor	5	5.00
Laboratuvar Tek.	4	4.00
Diğer	45	45.00

Katılımcıların kurumdaki görevlerine göre bakıldığında çalışanların %15.00'i (n=15) ebe, %11.00'i (n=11) hemşire, %20.00'si (n=20) sağlık memuru, %5.00'i (n=5) doktor,



%4.00'ü (n=4) laboratuvar teknisyeni ve %45.00'i (n=45) kurumda çeşitli görevlerde yer almaktadır.

**Tablo 6:** Katılımcıların Deneyim Sürelerine Göre Dağılımı

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Deneyim Süresi</b>		
1 Yıdan Az	7	7.00
1-5 Yıl	29	29.00
6 Yıl ve Üzeri	64	64.00

Katılımcıların %7.00'si (n=7) 1 yıldan daha az bir süre, %29.00'u (n=29) 1 ile 5 yıl arasında ve %64.00'ü (n=64) ise 6 yıl ve üzerinde deneyime sahip çalışanlardır.

**Tablo 7:** Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin T Testi		
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
DUYGUSAL TÜKENME	Varyanslar Eşittir	,485	,488	-,668	98	,506
	Varyanslar Eşit Değildir			-,664	90,400	,508
BAŞARI DUYGUSUNDA AZALMA	Varyanslar Eşittir	3,306	,072	1,427	98	,157
	Varyanslar Eşit Değildir			1,396	83,243	,166
DUYARSIZLAŞMA	Varyanslar Eşittir	,553	,459	-1,381	98	,170
	Varyanslar Eşit Değildir			-1,397	95,919	,166
İŞ TATMİNİ	Varyanslar Eşittir	1,541	,217	1,127	98	,263
	Varyanslar Eşit			1,101	82,860	,274

Değildir					
----------	--	--	--	--	--

Cinsiyete göre tükenmişlik boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.506**], başarı duygusunda azalma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.157**] ve duyarsızlaşma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.170**] olarak belirlenmektedir. Anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük olduğu için tükenmişlik alt boyutlarının kadınlar ile erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Aynı şekilde iş tatmin düzeyinin anlamlılık düzeyi [**p=0.263**] olarak bulunduğu için cinsiyete göre iş tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 8:** Yaş Aralığına Göre Tükenmişlik Alt Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	228,073	4	57,018	1,288	,280
	Gruplar İçi	4204,517	95	44,258		
	Toplam	4432,590	99			
BAŞARI DUYGUSUNDA AZALMA	Gruplar Arası	220,817	4	55,204	1,585	,185
	Gruplar İçi	3309,693	95	34,839		
	Toplam	3530,510	99			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	9,007	4	2,252	,245	,912
	Gruplar İçi	872,383	95	9,183		
	Toplam	881,390	99			
İŞ TATMİNİ	Gruplar Arası	3616,395	4	904,099	1,306	,273
	Gruplar İçi	65767,395	95	692,288		
	Toplam	69383,790	99			

Yaş aralıklarına göre tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.280**], başarı duygusunda azalma alt boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.185**], duyarsızlaşma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.912**] ve çalışanların iş tatmin düzeylerinin anlamlılık değeri [**p=0.273**] olarak bulunmuştur. Anlamlılık değerlerinin hepsi 0.05'ten büyük olduğu için yaş grupları arasında tükenmişlik alt boyutlarına ve iş tatmin düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 8:** Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyutları ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	199,386	4	49,846	1,119	,352
	Gruplar İçi	4233,204	95	44,560		
	Toplam	4432,590	99			
BAŞARI DUYGUSUNDA AZALMA	Gruplar Arası	468,040	4	117,010	3,630	,008
	Gruplar İçi	3062,470	95	32,237		
	Toplam	3530,510	99			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	41,372	4	10,343	1,170	,329
	Gruplar İçi	840,018	95	8,842		
	Toplam	881,390	99			
İŞ TATMİN	Gruplar Arası	574,648	4	143,662	,198	,939
	Gruplar İçi	68809,142	95	724,307		

Toplam	69383,790	99		
--------	-----------	----	--	--

Eğitim durumlarına göre tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.352**], duyarsızlaşma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.329**] ve iş tatmininin anlamlılık değeri [**p=0.939**] olarak bulunmaktadır. Anlamlılık değerleri 0.05'ten büyük olduğu için eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Fakat başarı duygusunda azalma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.008**] olarak bulunmuş ve 0.05'ten küçük olduğu için bu boyutun eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı bulunmaktadır. Farklılığa neden olan eğitim düzeylerini bulmak için Post-Hoc testlerinden Tukey testi uygulanmaktadır.

**Tablo 9:** Başarı Duygusunda Azalma Boyutunun Tukey Testi Sonuçları

(I) EğİTİM	(J) EğİTİM	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<b>LİSE</b>	<b>ÖNLİSANS</b>	<b>-4,712(*)</b>	1,422	<b>,011</b>
	<b>LİSANS</b>	<b>-4,153(*)</b>	1,464	<b>,043</b>
	Y.LİSANS	-4,412	2,719	,487
	DOKTORA	-5,662	3,001	,332
<b>ÖNLİSANS</b>	<b>LİSE</b>	<b>4,712(*)</b>	1,422	<b>,011</b>
	LİSANS	,559	1,506	,996
	Y.LİSANS	,300	2,743	1,000
	DOKTORA	-,950	3,022	,998
<b>LİSANS</b>	<b>LİSE</b>	<b>4,153(*)</b>	1,464	<b>,043</b>
	ÖNLİSANS	-,559	1,506	,996
	Y.LİSANS	-,259	2,764	1,000

	DOKTORA	-1,509	3,042	,988
Y.LİSANS	LİSE	4,412	2,719	,487
	ÖNLİSANS	-,300	2,743	1,000
	LİSANS	,259	2,764	1,000
	DOKTORA	-1,250	3,809	,997
DOKTORA	LİSE	5,662	3,001	,332
	ÖNLİSANS	,950	3,022	,998
	LİSANS	1,509	3,042	,988
	Y.LİSANS	1,250	3,809	,997

Tukey testi sonucunda görüldüğü üzere anlamlılık değerleri 0.05'ten küçük olan eğitim düzeylerinin aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tabloya göre Lise ile Ön Lisans ve Lise ile Lisans mezunları arasında başarı duygusunda azalma boyutu için bir farklılık gözlemlenmektedir.

**Tablo 10:** Görev Durumlarına Göre Tükenmişlik Alt Boyutları Ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
DUYGUSAL TÜKENME	Gruplar Arası	325,476	5	65,095	1,490	,201
	Gruplar İçi	4107,114	94	43,693		
	Toplam	4432,590	99			
BAŞARI DUYGUSUNDA	Gruplar Arası	427,590	5	85,518	2,591	,031
	Gruplar İçi	3102,920	94	33,010		

AZALMA	Toplam	3530,510	99			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	89,233	5	17,847	2,118	,070
	Gruplar İçi	792,157	94	8,427		
	Toplam	881,390	99			
İŞ TATMINİ	Gruplar Arası	1943,270	5	388,654	,542	,744
	Gruplar İçi	67440,520	94	717,452		
	Toplam	69383,790	99			

Görev durumlarına göre alt boyutlardan duygusal tükenme boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.201**], duyarsızlaşma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.070**] ve alt boyutların haricinde iş tatmin boyutunun anlamlılık değeri ise [**p=0.744**] olarak gözlemlenmektedir. Başarı duygusunda azalma alt boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.031**] olduğu için ve diğer boyutlar gibi 0.05'ten büyük olmadığı için görev durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 11:** Deneyim Sürelerine Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ve İş Tatmini Arasındaki Farklılıklar

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Anlamlılık
DUYGUSAL TUKENME	Gruplar Arası	221,086	2	110,543	2,546	,084
	Gruplar İçi	4211,504	97	43,418		
	Toplam	4432,590	99			
BAŞARI	Gruplar Arası	275,164	2	137,582	4,100	,020

DUYGUSUNDA AZALMA	Gruplar İçi	3255,346	97	33,560		
	Toplam	3530,510	99			
DUYARSIZLAŞMA	Gruplar Arası	41,613	2	20,807	2,403	,096
	Gruplar İçi	839,777	97	8,657		
	Toplam	881,390	99			
İŞ TATMINİ	Gruplar Arası	2773,380	2	1386,690	2,019	,138
	Gruplar İçi	66610,410	97	686,705		
	Toplam	69383,790	99			

Deneyim sürelerine göre duygusal tükenme alt boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.084**], duyarsızlaşma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.096**] ve iş tatmininin anlamlılık değeri [**p=0.138**] olarak bulunmuştur. Anlamlılık değerleri bu boyutlar için istatistiksel olarak bir farklılık olduğunu göstermemektedir. Başarı duygusunda azalma boyutunun anlamlılık değeri [**p=0.020**] olduğu için deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 12:** Tükenmişlik Alt Boyutları ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Tablosu

		DUY TÜKENME	BAS DUY AZ	DUYARSI ZLASMA	IS TATMIN
DUYGUSAL TÜKENME	Pearson Korelasyon	1	,016	,778(**)	-,353(**)
	Anlamlılık Değeri		,875	,000	,000
	N	100	100	100	100
BAŞARI DUYGUSUNDA	Pearson Korelasyon	,016	1	-,150	,092
	Anlamlılık Değeri	,875		,135	,363



AZALMA	N	100	100	100	100
DUYARSIZLAŞMA	Pearson Korelasyon	,778(**)	-,150	1	-,200(*)
	Anlamlılık Değeri	,000	,135		,046
	N	100	100	100	100
İŞ TATMİNİ	Pearson Korelasyon	-,353(**)	,092	-,200(*)	1
	Anlamlılık Değeri	,000	,363	,046	
	N	100	100	100	100

Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere iş tatmini ile anlamlı ilişkisi olan tükenmişlik alt boyutları, [**p=0.001**] anlamlılık değerine sahip duygusal tükenme boyutu ile [**p=0.046**] anlamlılık değerine sahip duyarsızlaşma boyutlarıdır. Korelasyon katsayılarını yorumladığımızda duygusal tükenme ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Aralarında bulunan korelasyon %35 değerinde bulunmaktadır. Aynı şekilde duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında da negatif bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı, ilişkinin %20 olduğunu göstermektedir.

## 7. BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Hatay ili Arsuz ve İskenderun ilçelerinde bulunan aile hekimliği, sağlık ocakları ve toplum sağlığı merkezlerinde görev yapan sağlık çalışanlarının; duygusal tükenmişlik ve iş tatmini üzerine bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, çalışanların iş tatminini ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen; kurum politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ilişkin öğelerden oluşmaktadır. Tukey testi sonuçlarına göre; çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri artmakta olduğu anlaşılmaktadır. Görev dağılımına göre bakıldığında sağlık çalışanları arasında anlamlı bir bütünlük tespit edilmiştir. Deneyim süreleri arttıkça iş tatmini artmakta ve tükenmişlik düzeyi azalmaktadır. Araştırmada iş tatmini ve tükenmişlik arasında %35 negatif yönde bir değer tespit edilmiştir. Aynı şekilde iş tatmini , tükenmişlik düzeylerinin duyarsızlaşma ilgili olarakta %20 olduğu görülmektedir. İş tatmini ve tükenmişlik düzeyinin duyarsızlaşmaya etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının eğitim düzeylerini artırdıkça tükenmişlik düzeyleri azalacağı ve iş tatminin artacağı öngörülmekle birlikte kurumlarda hizmet veren personelin mesleki eğitim düzeylerinin artırılması hususunda kurumla üniversite iş birliğiyle eğitim programları uygulanması düşünülmektedir.

Deneyim sürelerinin artması iş tatmini artırmasına ve tükenmişliğin azalmasına etki ettiğinden; üniversite hastanelerinde uygulama eğitimlerinin yapılması, öngörülmektedir. Ayrıca

tıp alanında güncel gelişmelerin bu eğitimler sayesinde hizmet veren personellere aktarılması öngörülmektedir.

Üniversite hastanelerinin Sağlık Bakanlığıyla entegrasyonunu sağlayacak bir yönetim sistemi kurulması sistemin sağlıklı çalışması açısından faydalı olacağı öngörülmektedir.

Görev dağılımı ve terfi düzeyleri duygusal tükenme boyutu ve duyarsızlaşma ile iş tatmini boyutunda anlamlı bir bütünlük olduğundan bu hususta sağlık çalışanlarının terfi sisteminde yükselmenin teşvik edileceği bir teşvik sisteminin olması iş tatmini artırması öngörülmektedir.

## **EKLER**

### **Türkiye'de Sağlık Ocağı Kavramı ve Gelişimi**

Sağlık ocağı, 1961 tarihli 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Kanunu ile tanımı ve kapsamı belirlenen birinci basamak sağlık üniteleridir. İlki 1963 yılında Muş ili sınırları içerisinde kurulan sağlık ocaklarının sayısı bugün 6000'i geçmiş olup, bu rakam tüm Avrupa ülkelerindeki birinci basamak sağlık ünitelerinden daha yüksektir. Sağlık hizmetlerinin sosyalleştirdiği yerlerdeki her ilçede en az bir sağlık ocağı bulunmak zorundadır. Ülkemizde sağlık ocakları kuruluşlarından bu yana görev tanımları ve kapasiteleri üstünde bir çaba ve emek ile salgın, afet, felaket gibi olağan üstü durumlarda da hizmet vermişler. Bu gibi etkili ve zamanında yapılmış hizmetler ile ölümlerle sonuçlanabilecek salgın hastalıklarla mücadelelerde önemli roller oynamışlar, çeşitli bulaşıcı hastalıkların ülke sathında yok edilmesinde özverili gayretler göstermişlerdir.

Bu süreçten sonra Dünyada aile toplum kavramları gelişmesi danışmanlık ve kamu hastanelerindeki iş yükünün hafifletmesine ilişkin;“Ülkemizde Aile Hekimliği Uygulaması 5258 sayılı "Aile Hekimliği Pilot Uygulaması Hakkında Kanun" ve bu Kanuna istinaden yayımlanan Yönetmelikler çerçevesinde 2005 yılında Düzce İlinde başlamış ve halen 69 İlimizde devam etmektedir. 2010 yılı sonunda ülkemizin tamamında Aile Hekimliği Uygulamasına geçilmesi planlanmaktadır.

Bilindiği üzere 25.05.2010 tarih ve 27591 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Aile Hekimliği Uygulama Yönetmeliği'nin 21. maddesinde "Aile sağlığı merkezinin oluşturulması" başlığı altında "(1) Aile hekimleri, öncelikle bu Yönetmelikteki asgari fiziki şartları haiz, Bakanlığa ait sağlık hizmeti vermek amacıyla yapılan binalarda hizmet verirler. Bu imkânın

sağlanamaması halinde müdürlüğün onayı ile uygun standartlara sahip bölgedeki diğer mekânlarda da hizmet verebilirler. (2) Merkezin, sağlık hizmetlerinin çeşidine ve niteliğine uygun olması, hizmeti sunan ve kullananların memnuniyetini sağlaması, fonksiyonel ve yapısal olarak belirlenen asgari şartları sağlaması ve hizmetten yararlanacakların kolayca ulaşabilecekleri yerde olması esastır.

(3) Aile hekimi birden fazla yerleşim yerinde gezici sağlık hizmeti vermek zorunda ise aile sağlığı merkezi müdürlükçe uygun görülen merkezi konumdaki yerde kurulur. Bu yerin seçiminde ve gezici sağlık hizmeti verilecek yerleşim yerlerinin tespitinde güzergâh, yakınlık, coğrafi özellikler ve vatandaşın kullanım alışkanlıkları gibi özellikler göz önünde bulundurulur. (4) Aile hekimleri çalışma bölgesi içinde olmak kaydıyla yukarıdaki hususlara bağlı kalınarak müdürlüğün uygun görüşü ve Valiliğin onayı ile hizmet için verilen mekânı değiştirebilirler..." mevzuat hükümleri yer almaktadır." Hükümler çerçevesinde kurulmuştur.

Sağlık Bakanlığı'na bağlı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu tarafından Toplum Sağlığı Merkezlerinin görev tanımlamasını şu şekilde vermiştir.

Bölgesinde yaşayan toplumun sağlığını geliştirmeyi ve korumayı ön plana alarak sağlıkla ilgili risk ve sorunları belirleyen, bu sorunları gidermek için planlama yapan ve bu planları uygulayan, uygulatan; birinci basamak koruyucu, iyileştirici ve rehabilite edici sağlık hizmetlerini müdürlüğün sevk ve idaresinde organize eden, bu hizmetlerin verimli şekilde sunulmasını izleyen, değerlendiren ve destekleyen, bölgesinde bulunan sağlık kuruluşları ile diğer kurum ve kuruluşlar arasındaki koordinasyonu sağlayan sağlık kuruluşuna toplum sağlığı merkezi denir. Birinci basamak sağlık hizmetlerimizin örgütlenmesindeki çok parçalı yapı, sağlık ocakları gibi yatay örgütlenme modellerinin yanında AÇSAP merkezleri, verem savaş dispanserleri gibi dikey örgütlenmelerin olması sağlık hizmeti sunmada belirsizliğe, karmaşaya ve israfa yol açmaktadır. AÇSAP merkezlerince üstlenilen aile sağlığı ve aile planlaması hizmetleri sağlık ocaklarının görev alanı dışına çıkmaları ve bu konuda zayıflamalarıyla sonuçlanmıştır. Oysa bu gibi hizmetlerin entegre yürütülmesi, toplum sağlığı açısından büyük önem taşımaktadır. İlçe sağlık idaresinin yönetiminde, merkez ilçeler dahil her ilçede en az bir adet olmak üzere toplum sağlığı merkezi oluşturulacaktır. Bu merkezler aile hekimliği uygulamasında gerekli tetkik ve tahlilleri yapmanın yansıra, aile hekiminin görevi dışında kalan diğer temel sağlık hizmetlerini yürütecektir. Bu sayede, bireye yönelik koruyucu sağlık hizmetleri, tanı ve tedavi hizmetleri ile rehabilitasyon hizmetleri dışında kalan temel sağlık hizmetleri yek çatı altında toplanacak, daha etkili ve verimli hizmet sunulabilecektir.

Toplum Sağlığı Merkezleri, aile hekimlerine aşılama, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması gibi öncelikli hizmet alanlarında, Sağlık Bakanlığı'nın yıllık programına uygun olarak ücretsiz lojistik destekte bulunacaktır. Bu merkezlerde halk sağlığı uzmanlarının istihdamına önem verilecektir. Mevcut sağlık ocaklarından uygun ve yeterli olanlar toplum

sağlığı merkezi olarak hizmet görürken, diğerleri kamuda kadrolu aile hekimlerinin görev alanı olan aile sağlığı birimi/merkezi hizmetlerinde kullanılacaktır. Mevcut olan ve fiilen birinci basamak sağlık hizmeti veren sağlık ocakları, sağlık merkezleri, AÇSAP merkezleri, verem savaş dispanserleri (VSD), kurum hekimlikleri bir araya getirilecektir. Bölgede mevcut bulunan en uygun bir veya daha fazla mekân toplum sağlığı merkezi, diğerleri ise aile hekimleri ve aile sağlığı merkezleri olarak kullanılacaktır. Toplum sağlığı merkezleri aynı zamanda eğitim ve planlama merkezleri olarak hizmet verecektir. Uygun olan mekânlarda ilçe sağlık idaresi, toplum sağlığı merkezi ve 112 ilk ve acil yardım istasyonları aynı bina bünyesinde hizmet verebilecektir. Toplum sağlığı merkezinde çalışan hekimlerin eğitimleri iki aşama halinde sürdürülür. Birinci aşama uyum eğitim programı en az beş gündür. Halk sağlığı ve epidemiyoloji uzmanlarının, halk sağlığı ya da epidemiyoloji alanında doktora veya yüksek lisans yapmış hekimlerin bu eğitimlere katılması zorunlu değildir. Toplum sağlığı merkezi sorumlu hekimi olarak görevlendirilenler birinci aşama uyum eğitimini sorumlu hekim olarak görevlendirildikleri tarihten itibaren 6 ay, ikinci aşama eğitimleri ise Bakanlığın öngördüğü süre içinde başarıyla tamamlamak zorundadırlar. Bu eğitimleri başarıyla tamamlayamayan sorumlu hekimlerin sorumlu hekimlik görevlendirmeleri iptal edilir. Görevlendirmesi iptal edilen hekimler bu eğitimleri başarıyla tamamlamadıkça tekrar sorumlu hekim olarak görevlendirilemezler. Bölgesinde sağlık hizmetlerini yürütür. Sağlık hizmetini bir bütün olarak değerlendirir. Sağlık kuruluşları ile koordinasyonu sağlamak, gerektiğinde diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak suretiyle toplumun ve bireylerin sağlığını korumak ve sağlık düzeylerini yükseltmekten sorumludur. Bunun için aşağıda sayılan hizmetleri sunar veya sunulmasını sağlar.

- a) İdari ve mali işler
- b) Kayıt ve istatistik
- c) Plan ve program yapma
- ç) Üniversitelerle işbirliği
- d) İzleme ve değerlendirme
- e) Bulaşıcı hastalıkların kontrolü

f) Bulaşıcı olmayan hastalıkların kontrolü

g) Üreme sağlığı hizmetleri

ğ) Ulusal programlar

h) Adli tıp hizmetleri

ı) Acil sağlık hizmetleri

i) Kaza ve yaralanmalardan korunma hizmetleri

j) Görüntüleme ve laboratuvar hizmetleri

k) Çevre sağlığı hizmetleri

l) İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri

m) Afet hizmetleri

n) Sağlığın geliştirilmesi ve teşviki

o) Sağlık eğitimi hizmetleri

ö) Toplu yaşam alanları ve okul sağlığı hizmetleri

p) Sosyal hizmet çalışmaları

r) Diğer görevler

s) İdari ve mali işler

Bakanlıktan veya diğer kurumlardan gelen genelgeleri ve talimatları bölgesindeki aile sağlığı merkezlerine ulaştırır. Demirbaş kayıtlarının tutulmasını ve denetlemesini yapar. Döner sermaye işlemlerinin yürütülmesinde müdürlükçe kendisine verilen görevleri yapar. Aile sağlığı merkezi çalışanlarının göreve başlama veya ilişik kesme, personelin izinli olduğu durumlarda diğer personelin görevlendirilmesi işlerini ve yazışmalarını yürütür. Aile hekimlerinin çalışma saatlerine uyumunu ve çalışmalarını izler, değerlendirir. Müdürlükteki şubelerin sahadaki uygulamalarında görev alır.

### **Kayıt ve istatistik**

(1) Bakanlığın belirlemiş olduğu ulusal sağlık veri sözlüğüne uygun olarak, yürütülen hizmetlerin kayıt ve istatistiklerini elektronik veya basılı ortamda tutar. Topladığı verileri müdürlüğe zamanında iletir.

(2) Aile hekimini değiştirmek isteyen ya da bir aile hekimine yeni kayıt olmak isteyen bireylerin başvurularını kabul eder ve bu taleplerin mevzuata uygun olması durumunda gerekli değişikliği yaparak müdürlüğe bildirir.

(3) Aile hekiminin, görevinden ayrılması veya kişinin aile hekimini değiştirmesi halinde aile hekimince tutulmuş olan kayıt ve belgeleri eksiksiz olarak teslim alır. Bu belgeleri ve bilgileri eksiksiz muhafaza ederek sorumlu olacak yeni aile hekimine devreder.

### **Plan ve program yapma**

(1) Bölgesinde sunulan sağlık hizmetini bir bütün olarak değerlendirir. Kişilerin bu hizmetlerden en iyi şekilde yararlanması için ekip anlayışı ile her türlü önlemi alır. Bölgesindeki toplumun sağlığını korumak ve geliştirmek, sağlık risk ve sorunlarını belirlemek amacıyla gerekli verileri toplar, epidemiyolojik açıdan değerlendirerek planlamalar yapar ve gerekli müdahalelerde bulunur.

(2) Kuruluşundan itibaren ilk bir yıl içerisinde müdürlük ile birlikte bölgesinin sağlık ile ilgili faaliyet planını hazırlar, ilgili kuruluşlarla paylaşır, uygular ve/veya uygulatır. Sonuçları izler ve değerlendirir. Takip eden dönemde altı aylık periyotlarla (Ocak - Temmuz) faaliyet plan ve raporlarını müdürlüğe sunar.

(3) Kişilere ve topluma en iyi sağlık hizmetinin sunulabilmesi için aile sağlığı merkezleri arasında koordinasyonu sağlar. Ayrıca laboratuvar, görüntüleme hizmetleri, eğitim, lojistik konularında da doğrudan destek verir. Bölgesinde planladığı hizmetler ile ilgili olarak aile hekimleriyle beraber çalışmalar yapar.

(4) Bölgede ihtiyaç duyulan aile sağlığı merkezlerinin sayısını, yerlerini ve burada çalışacak aile hekimi ile diğer personel sayısını planlar. Hazırlayacağı raporun içinde bu konu ile ilgili önerilerini belirtir.

(5) Toplumun ve kişilerin sağlığını korumak ve geliştirmek amacıyla Bakanlıkça gönderilen her türlü materyal, ilaç ve malzemelerin aile sağlığı merkezine ulaştırılması için tüm lojistik desteği sağlar.

(6) Aile sağlığı merkezlerinde verilen hizmetlerden kişisel ve toplumsal boyutu olan işler (bebek ve çocuk sağlığı, gebe ve loğusa takibi, aşı, aile planlaması v.b.) için hem aile hekimleri arasında hem de diğer ilgili kurumlar arasında koordinasyonu sağlar.

(7) Aile sağlığı merkezlerinden ikinci basamak sağlık kuruluşlarına sevk edilenlerin işlemlerinin izlenmesi, ikinci basamak sağlık kuruluşlarından geri bildirim sağlanması ve değerlendirilmesinde oluşabilecek aksamaları tespit eder ve giderilmesini sağlar.

(8) Toplum sağlığı merkezince rutinde yapılmayan ancak Bakanlıkça yürütülen tarama, kampanya, aşılama hizmetleri gibi işleri bölgesindeki aile sağlığı merkezleri ile işbirliği içinde yapar ve/veya yaptırır.

### **Üniversiteler ve diğer kurumlarla işbirliği**

(1) Hizmetin her aşamasında ilgili kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapar.

(2) Bakanlık ve üniversiteler arasında imzalanacak protokol esasları çerçevesinde;

a) Başta halk sağlığı alanında olmak üzere, sağlık personeli yetiştiren üniversitelerde mezuniyet öncesi ve sonrası öğrenim görenler ile Bakanlık personelinin teorik ve uygulamalı eğitimlerine katkı amacıyla; sağlıkla ilgili programlarda eğitim gören mezuniyet öncesi ve sonrası öğrencilerin toplum sağlığı merkezi ve bölgedeki diğer sağlık kuruluşlarının çalışma ve uygulamalarına katılımlarına destek verir.

b) Halk sağlığı ve epidemiyoloji araştırma görevlileri başta olmak üzere ilgili üniversitede eğitim gören araştırma görevlilerinin toplum sağlığı merkezi faaliyetleri içinde görev yapmalarını sağlar.



(3) Üniversiteler başta olmak üzere bilimsel nitelikte araştırma yapan kurumların, Bakanlık veya müdürlükle işbirliği içerisinde yapacakları sağlıkla ilgili araştırmalar ve projeleri destekler ve katkıda bulunur.

(4) Bakanlık ya da müdürlüğün hazırladığı programlar çerçevesinde bölgesinde çalışan personelin eğitimlerini bölge içi veya dışındaki kurumlar ile işbirliği içinde sağlar.

### **İzleme ve değerlendirme**

(1) Aile sağlığı merkezlerinin durumunun, aile hekimleri ile aile sağlığı elemanlarının sahada verdiği hizmetlerin mevzuat ve sözleşme hükümlerine uygunluğunun izleme ve değerlendirme çalışmalarını yapar. Sonuçları müdürlüğe iletir.

(2) Aile hekimlerinin resmi kayıt ve evrak niteliğinde kullandığı basılı veya elektronik ortamda tutulan verilerini belirli aralıklarla düzenli olarak toplar ve zamanında müdürlüğe bildirir. Bölgesinde hizmet veren aile sağlığı merkezlerinin ve buralarda görev yapan aile hekimlerinin çalışmalarını yerinde ve tuttuğu kayıtlarından izler ve değerlendirir. Bu amaçla aile sağlığı merkezlerini ziyaret eder ve her türlü kayıtlarına erişir, yaptığı değerlendirmeleri altışar aylık dönemlerde müdürlüğe yazılı olarak, aile sağlığı merkezi çalışanlarına öncelikli olarak yazılı ya da sözlü olarak bildirir. Bu görevini yaparken hasta haklarına ve kişisel mahremiyetin korunması ilkelerine riayet eder.

(3) Gezici sağlık hizmeti veren aile hekimince aylık olarak yapılan gezici sağlık hizmeti bölgelerinin planlamasını bir önceki ayın son haftası içinde aile hekiminden alır. Aile hekiminin bu programa uyup uymadığını izleyip değerlendirerek hazırladığı raporu müdürlüğe bildirir.

(4) Aile hekiminin koruyucu sağlık hizmetlerine yönelik çalışmalarını sahada izler ve değerlendirir. Hazırladığı raporu müdürlüğe iletir.

(5) Hasta hakları ile ilgili çalışmaların yürütülmesini sağlar.

### **Bulaşıcı hastalıkların kontrolü**

(1) Bakanlığın yürüttüğü programlara uygun olarak; bölgesindeki bulaşıcı hastalık verilerini toplar, kayıtlarını tutar, değerlendirir, sörveyansı yapar veya yaptırır ve gerekli tüm tedbirlerin alınması için ilgili kuruluşlarla işbirliği yapar. Bölgesinde bulaşıcı hastalıkların usulüne uygun olarak bildirimini ve filyasyonunu yaparak ilgili aile hekimleri ile durumu birlikte değerlendirir. Eğer aile hekimi başka bir toplum sağlığı merkezinin bölgesinde ise yapılan filyasyon sonucunu o toplum sağlığı merkezine bildirir.

(2) Bölgenin aşı ve anti serum ile ilgili lojistik malzeme ihtiyacını belirler. Soğuk zincir sisteminin kurulmasını ve düzgün olarak işletilmesini sağlar ve denetler. Bölgesi için gereken aşıları ve diğer malzemeleri müdürlükten sağlar, usulüne uygun olarak saklar ve aşıların uygulanacağı birimlere dağıtır.

(3) Her aile sağlığı merkezinde en az bir sağlık personelinin PPD (tüberküloz deri testi) uygulaması konusunda eğitilmesini sağlar/sağlatır. Aile hekimlerinin ve aile sağlığı elemanlarının bulaşıcı hastalıklar, sürveyans ve aşı uygulaması konusundaki eğitimlerini müdürlük ile koordineli olarak planlar ve uygulamasını sağlar.

(4) Bölgesinde bulaşıcı hastalık salgınına neden olabilecek aşılama problemleri, mevsimsel değişimler, çevre şartlarındaki değişimler, yerleşim birimlerinin alt yapı durumları gibi faktörleri yakından izler ve gerekli önlemleri almak için ilgili kurumlarla işbirliği yapar. Bölgesinde bulaşıcı hastalıklara yönelik “Erken Uyarı ve Yanıt Sistemi”ni işletir. Bölgesinde bulaşıcı hastalık salgını olduğunda aile hekimleri ve müdürlükle birlikte tüm sağlık kuruluşları ve ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yaparak mevzuata göre her türlü tedbiri alır, bölgesindeki sağlık çalışanlarını, ilgili kurum çalışanlarını ve halkı bilgilendirerek kişi ve toplum farkındalığı oluşturur. İlgili kurumlarca alınan tedbirleri izler ve sürdürülmesini sağlar.

(5) Bildirimi zorunlu hastalıklar listesinde yer alan bulaşıcı hastalıkların bildirimlerini sağlar. Ulusal Hastalık Kontrol Programları çerçevesindeki özel sürveyans çalışmalarını yürütür. Bulaşıcı hastalıkların tanısında numune nakline yönelik özellikli malzemeyi (özel besiyerleri, numune nakil kapları gibi) müdürlükten temin eder ve aile hekimlerine ulaştırır. Alınan numunelerin referans laboratuvarlarına öngörülen sürelerde ulaştırılmasını müdürlük kanalı ile sağlar. Bazı bulaşıcı hastalıklara veya bulaşıcı hastalık komplikasyonlarına yönelik olarak Bakanlık ve müdürlük tarafından temin edilen ilaçların ilgili kişilere ulaşmasını aile hekimleri yolu ile sağlar. Bölgesinde grip pandemisi gibi durumlara yönelik planları yapar, müdürlüğün onayına sunar ve aile hekimleri ile paylaşır. Bölgesinde bulaşıcı hastalıklar ve aşılama çalışmaları konusunda yapılacak olan saha araştırmalarına katılır ve destek sağlar. Bulaşıcı hastalıklar alanında yönergeler ve daimi genelgeler ile verilen diğer görevleri yapar.

(6) Zoonotik hastalıklarla ilgili Bakanlığın öngördüğü çalışmaları yapar. İlgili kuruluşlarla iş birliğinde bulunur. Verileri müdürlüğe iletir.

### **Verem savaşı hizmetleri**

(1) Aile hekimleri verem kuşkusu olan hastaları ilgili kuruluşlara sevk eder ve bölgesindeki toplum sağlığı merkezine bildirir. Bu kuruluşlarla işbirliği içinde şüpheli kişinin kayıtlarını tutar ve takip eder. Hastaneler kesin tanısı konmuş yeni verem hastalarının muayene neticelerini bölgesindeki toplum sağlığı merkezine bildirirler. Toplum sağlığı merkezi bu

hastaların bilgilerini tüberkülozlu hastalar listesine kaydeder, tedavisi ve izlenmesini programlar, ilgili aile hekimi ve müdürlüğe bildirir. Bu hastaların ilaçlarını aylık olarak aile hekimine ulaştırır. İlgili toplum sağlığı merkezi aile hekiminin belirlenen programa uygun olarak hastasını izlemesini, ilaçlarının doğrudan gözetim ile verilmesini ve kontrollerinin düzenli olarak yapılmasını sağlar.

(2) Belli aralıklarla halk eğitim programları düzenler. Her ay yeni tedaviye alınan, tedavide olan, tedaviden çıkan, ilaçsız kontrole ayrılan, korumaya alınan, korumadan çıkan ve veremli hastaların temaslılarından kontrolü gerekenleri, kişinin bağlı olduğu aile hekimine bildirir ve aile hekimleriyle işbirliği içinde çalışarak bu hizmetlerin yürütülmesini sağlar.

### **Sıtma savaş hizmetleri**

(1) Sıtma savaşı ile ilgili her türlü plan ve program toplum sağlığı merkezleri tarafından yapılır. Sıtma şüphesi ile gönderilen hastaların tanı için gereken tetkiklerini yapar veya yaptırır. Sıtma şüphesi olup, toplum sağlığı merkezine gelemeyen kişilere ulaşarak tanı için gereken numuneleri yerinde alır. Aile hekimi sıtma şüpheli hastaları ilgili kuruluşa sevk eder.

(2) Sıtmanın yerli bulaş olduğu yerleşim birimlerinde aktif sürveyans yapar, pasif sürveyansın aile hekimince yapılmasını izler. Sıtma laboratuvar hizmeti verilen ve vektör mücadelesi yapılan toplum sağlığı merkezleri her ayın sonunda sıtma paraziti açısından negatif kan yaymalarının % 20'sini ve pozitif kan yaymalarının tamamını müdürlüğe gönderir.

(3) Sıtma tanısı konan hastaların aile hekimine bildirimini yapar, tedavisinde kullanılan ilaçları müdürlükten alarak aile hekimine veya hastanın tedavisinin yapıldığı hastaneye verir.

(4) Hastaların tedavi sürecini takip ve koordine eder. Müdürlüğe bildirimini yapar.

### **Bulaşıcı olmayan hastalıkların kontrolü**

(1) Bölgedeki sağlık kuruluşlarının (hastaneler, üniversiteler, aile hekimleri, özel sağlık kuruluşları v.b.) bulaşıcı olmayan hastalıklar ve kronik durumlar ile ilgili kayıtlarını ve bilimsel çalışmalarını izler, sık görülen hastalıkları ve durumları belirler. Bunların önlenmesi için programlar geliştirir, geliştirilmiş olan programları uygular veya bölgedeki sağlık kuruluşları ve diğer kurumlarla işbirliği yaparak uygulanmasını sağlar. Bedensel engelliler, kronik fiziksel veya ruhsal hastalığı bulunanlar, yaşlılar, ergenler, doğurgan çağıdaki kadınlar v.b. risk gruplarına yönelik olarak ilgili kurumlar ile işbirliği içinde çalışmalar yapar. Bakanlığın kanser ve ruh sağlığı dahil kronik hastalıklar konusunda yürüttüğü proje ve programları bölgesinde yürütür ve/veya yürütülmesini sağlar.

## **Üreme sağlığı hizmetleri**

(1) İlgili diğer sağlık kuruluşlarıyla işbirliği içinde üreme sağlığı, aile planlaması ve diğer ana çocuk sağlığı hizmetlerinin koruyucu sağlık hizmetleri ilkelerine uygun biçimde aile hekimleri tarafından gerçekleştirilmesini sağlar. Ana çocuk sağlığı eğitim merkezi bulunan toplum sağlığı merkezleri bu konularda teorik ve beceri kazandırma eğitimi ile danışmanlık hizmetlerini verir veya verilmesini sağlar. Bakanlık planlamasına uygun olarak Müdürlükçe bu tür merkezlerde il dışı hekim ve hekim dışı sağlık personelinin katılımına da imkan veren bilgi ve beceri kazandırıcı kurslar düzenlenebilir.

(2) Her aile sağlığı merkezinde üreme sağlığı hizmetlerinin yürütülebilmesi için planlama yapar. Bu planlama dahilinde aile hekimleri ve/veya aile sağlığı elemanlarına RİA (rahim içi araç) ve üreme sağlığı ile ilgili diğer teorik ve beceri kazandırma eğitimlerini verir veya verilmesini sağlar. Ayrıca ilgili hizmetleri veren tüm sağlık personeline kadın, ana çocuk sağlığı ve aile planlaması konularında adaptasyon eğitimi verir.

(3) Üreme sağlığı konusunda halk eğitimleri için yerel idareciler ve toplum liderleri başta olmak üzere ilgili kişi ve kurumlarla işbirliği yapar, eğitim programlarını planlar ve uygular.

(4) Anne ve bebek ölümlerinin azaltılması ile ilgili olarak (Misafir Anne Projesi gibi) Bakanlığın planladığı tüm programları yürütür ve yürütülmesini sağlar.

## **Ulusal programlar ile ilgili hizmetler**

(1) Bakanlık tarafından kararlaştırılan ulusal ya da bölgesel programları yürütür ve yürütülmesini sağlar. Bakanlık veya müdürlük tarafından gerekli görüldüğü hallerde uygulanan aşı kampanyalarını kendi bölgesinde yapar ve/veya yapılmasını sağlar. Bu çalışmalara bölgesindeki sağlık çalışanlarının ihtiyaca göre aktif olarak katılımını sağlar.

## **Adli tıbbi hizmetler**

(1) Adli tıp kurumunun doğrudan hizmet vermediği yerlerde bu hizmetlerin planlanması görevi toplum sağlığı merkezine aittir. Toplum sağlığı merkezi bölgesindeki adli tıp hizmetinin devamlılığının sürdürülmesinde adli makamlarla işbirliği içinde çalışır. Toplum sağlığı merkezinde yeterli hekim olmadığı durumlarda mesai saatleri dışında öncelikle toplum sağlığı merkezi hekimleri olmak üzere aile hekimleri ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarındaki hekimlerin de dahil edilebileceği bir havuzla hizmetin devamlılığını sağlar. Toplum sağlığı merkezi bu görevin yapılabilmesi için gerekli koşulları ve desteği sağlar. Adli vakaların bildirilmesi, evrakların tutulması gibi konularda aile hekimleri ile koordinasyonu sağlar ve

gerekli eğitimleri düzenler. Bütün bu hizmetler müdürlüğün sorumluluğu ve koordinasyonunda yürütülür.

### **Acil sağlık hizmetleri**

(1) Bölgesi için müdürlüğün belirlediği acil sağlık hizmeti planlamasını uygular. Bölgesinde ve bölgesine yakın konumdaki hastanelerde acil sağlık hizmetinin devamlılığı sağlanamıyor ise ihtiyacı giderecek şekilde müdürlük ile birlikte planlama yapar. Bunun için; sağlık hizmetinin sürekliliğini dikkate alarak bölgesinin ihtiyacına cevap verecek şekilde mesai saatleri dışında toplum sağlığı merkezinde, aile sağlığı merkezinde veya başka yerde lojistik desteği de sağlayarak toplum sağlığı merkezi personeli, aile hekimleri, aile sağlığı elemanları ve yardımcı sağlık personelinin de dâhil edilebileceği fiili veya icap şeklinde bir nöbet sistemi oluşturarak yürütür.

(2) Bölgesindeki acil sağlık hizmetleri istasyonlarına gerekli lojistik desteği verir.

### **Kaza ve yaralanmalardan korunma hizmetleri**

(1) Acil Ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri Şube Müdürlüğü ile işbirliği içinde bölgesinde halka yönelik ilk yardım bilinci oluşturmak üzere planlama yapar, yapılan planlamalar doğrultusunda eğitim çalışmalarını yürütür.

(2) Günlük hayatta karşılaşılabilecek kazalar ve riskli durumlar için halkın bilinç seviyesini yükseltmeye yönelik çalışmalar yapar.

### **Görüntüleme ve laboratuvar hizmetleri**

(1) Aile sağlığı merkezlerinde yapılamayan görüntüleme ve laboratuvar hizmetlerini yapar veya müdürlüğün uygun gördüğü sağlık kuruluşunun laboratuvarlarında yapılmasını sağlar. Halk sağlığı laboratuvarları toplum sağlığı merkezlerine bağlı birer birim olarak hizmetlerine devam ederler. İhtiyaç duyulan yerlerde toplum sağlığı merkezleri, bünyesinde halk sağlığına ve çevreye yönelik laboratuvar hizmetlerinin verilmesini sağlar.

### **Çevre sağlığı hizmetleri**

(1) Bölgesinde insan sağlığı ile ilgili her türlü çevre şartlarını izler ve değerlendirir. Önlem alınması gereken durumlarda ilgili kuruluşlarla işbirliği yapar.

(2) İçme ve kullanma sularının kontrolünü yapar. İlgili mevzuata göre yerleşim birimlerindeki su kaynaklarının dökümünü çıkarır. Bölgesinde yıllık ve aylık olarak yapacağı klor ölçümü, bakteriyolojik ve kimyasal analiz sayısına göre hedeflerini belirler. Yaptığı çalışmaları bu hedefe göre değerlendirir. Tespit edilen eksiklikler veya oluşan kirliliklerin giderilmesi için ilgili kurum ve kuruluşlara bilgi verir, alınacak önlemleri takip eder.

(3) Gayri sıhhi müesseselerin, sıhhi müesseselerin, umuma açık işyerlerinin denetiminde mevzuattan kaynaklanan görevleri yerine getirir.

(4) Hava kirliliğini açık ve kapalı alan olarak değerlendirir. Özellikle umuma açık işyerlerinin kapalı alan kirliliğinin önleminde bu işyerlerinin yeterli havalandırma sisteminin olması için ilgili kurum ve kuruluşlarla iş birliği yapar. Hava kirliliği, gürültü, atıklar, elektromanyetik kirlilik ve diğer çevre sorunları konusunda alınan ve alınacak önlemlere yönelik olarak ilgili kuruluşlarla işbirliği yapar.

(5) Piyasa gözetim ve denetim hizmetlerinin yapılması amacıyla bölgesinde gerekli çalışmaları yürütür.

### **İş sağlığı ve güvenliği hizmetleri**

(1) Bölgesindeki tüm çalışanların ve işyerlerinin, özellikle sağlık açısından tehlikeli işyerlerinin kayıtlarına ulaşarak koruyucu ve önleyici sağlık hizmetlerinin sunulması için işyeri ve diğer kurumlarla işbirliği yapar. İşyeri Sağlık ve Güvenlik Birimleri ile Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimlerinde görevli olan işyeri hekimleri ile işbirliği yapar. İşyeri hekimi ve aile hekimleri arasında oluşabilecek problemleri çözer ve koordinasyon içinde çalışılmasını sağlar.

(2) İlgili mevzuata uygun olarak ortak sağlık ve güvenlik birimi kurabilir ve/veya ihtiyacı olan personeli hizmet satın alma yöntemiyle temin edebilir.

### **Afet hizmetleri**

(1) Bölgesinde afet organizasyonunda; afete hazırlık, afete müdahale ve afet sonrası önlemler aşamasında müdürlüğün sevk ve idaresinde ihtiyaçları belirler, sağlıkla ilgili tüm çalışmaları yapar. Aile hekimleri ve halka yönelik afet sağlık eğitimleri düzenler.

### **Sağlığın geliştirilmesi ve teşviki**

(1) Toplumun sağlık konusunda bilgi düzeyinin arttırılması, sağlığın korunması, geliştirilmesi ve bireylerin sağlıklı davranış alışkanlıkları kazanması için faaliyetler planlar. Planlama aşamasında bölgedeki sağlık kuruluşları, üniversiteler ve ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapar. Bakanlıkça yürütölen tütün, alkol ve madde bağımlılığı, obezite gibi risk faktörlerine yönelik olarak toplum eğitimi ve diğer gerekli çalışmalarını yürütür. Bu alana yönelik olarak oluşturulan ulusal kontrol programlarını bölgesinde uygular veya uygulanmasını sağlar. Planlanan eğitim programlarını hedef gruba (toplu halk eğitimi, esnaf eğitimi v.b.) ve amacına göre uygular ya da bölgesindeki sağlık kuruluşları aracılığı ile uygulanmasını sağlar.

### **Sağlık eğitimi hizmetleri**

(1) Bakanlık tarafından “sürekli eğitim” kapsamında oluşturulan hizmet içi eğitim programlarını yürütür. Aile hekimi ve aile sağlığı elemanlarına yönelik, Bakanlıkça belirlenen aile hekimliği kapsamındaki yıllık hizmet içi eğitimlerin planlamasını yapar, lojistik desteği verir. Bölgenin genel durumunu ve sağlık ölçütlerini dikkate alarak bilgi yenilenmesi ihtiyacı gerekli görölen eğitimler konusunda müdürlük ile işbirliği yaparak ve gerekli durumlarda diğer kuruluşlardan destek olarak hizmet içi eğitimleri düzenler.

(2) Toplum sağlığı merkezi personeli başta olmak üzere bölgesinde bulunan sağlık personelinin hizmet içi eğitimleri için, seminer, bilimsel tartışma ve bilgilendirme toplantıları gibi etkinlikler yapar, gerekirse personelinin diğer kurumlardaki eğitici etkinliklere katılmalarını sağlar.

### **Toplu yaşam alanları ve okul sağlığı hizmetleri**

(1) Bölgesindeki okul, özellikle yatılı bölümü olan veya özellikli okul (bedensel engelliler için vb.), yurt (resmi ve özel), huzurevi ve çocuk esirgeme kurumu, otel, motel, pansiyon gibi konaklama yerlerinin sağlık ve genel hijyen kuralları yönünden yılda en az iki kez kontrolünü yapar. Bu kontrol esnasında okullardaki hastalık yoğunluğunu değerlendirir.

(2) Kurum ve kuruluşlardaki suların kaynaklarını, şebeke durumunu ve depo denetimini yaparak bakteriyolojik ve kimyasal değerlendirmeler için su numuneleri alır, ayrıca tuvaletler, kantin, yemekhane, yatakhane, spor sahası, havuzlar v.b. bölümleri değerlendirir. Bölgesindeki öğrencinin okula kayıtlarında aile hekimince periyodik muayenesinin yapılmasını sağlar, sonuçları ve aşılama durumlarını okul idaresi ile birlikte değerlendirir. Okullarda aile sağlığı merkezleri ve diğer sağlık kurumları ile işbirliği yaparak, aile ve okul idaresinin katılımıyla madde bağımlılığına ve şiddete karşı eğitim yolu ile mücadele edilmesini sağlar. Bakanlığın belirlediği sağlıklı beslenme, fiziksel aktivite ve benzeri eğitim ve uygulamalarla ilgili konularda okul idaresi ile işbirliği yapar.

## **Sosyal hizmet çalışmaları**

(1) Toplum kalkınması çalışmalarında ve yardım hizmetlerinde ilgili kuruluşlarla iş birliği yapar.

## **Diğer görevler**

(1) Toplum sağlığı merkezleri, sağlık turizmi, turizm hekimliği, göçerlerin bakımı, sağlık taramaları v.b. konularda Bakanlığın yayınladığı genelge ve talimatlara göre hizmet sunar.

(2) Müdürlüğün verdiği diğer görevleri yapar.

## **Toplum Sağlığı Merkezinde Çalışanların Görev Tanımları ve Sorumlulukları**

### **Sağlık grup başkanlığı ve sağlık grup başkanının görevleri**

(1) İlçe düzeyinde sağlık hizmetlerinden birinci derecede sorumlu sağlık yöneticisi grup başkanıdır. Sağlık grup başkanlığı, toplum sağlığı merkezlerinin çalışmalarına ek olarak aşağıdaki işleri yapar;

a) Toplum sağlığı merkezleri tarafından yapılacak planlama çalışmalarını destekler, bu birimlerce hazırlanmış olan planları sorumlu olduğu bölge için derler ve son değerlendirmeleri yapıp müdürlüğe sunar, bu plan ve programların uygulanmasını sağlar,

b) İlçedeki sağlık hizmetlerini nicelik ve nitelik yönünden sürekli olarak değerlendirir, ilçedeki sağlık kuruluşları hakkındaki görüşlerini ve sundukları hizmetlerin geliştirilmesi için gerekli gördüğü ortak çalışmaları rapor halinde yıllık olarak müdürlüğe önerir,

c) İlçedeki kuruluşların görevlerini gerektiği gibi yapabilmeleri için gerekli malzemeyi belirleyerek müdürlüğe bildirir; gönderilen araç-gereç, ilaç, basılı kâğıt ve öteki malzemelerin en verimli olabilecek şekilde, zamanında ve yeterli sayıda dağıtımını sağlar,

ç) Toplum sağlığı merkezleri ve diğer sağlık kurum ve kuruluşları arasında koordinasyonu sağlayarak birlikte ve ekip halinde çalışmasını sağlar,

d) Sağlık kuruluşlarının hizmetlerini ve buralarda çalışan personelin çalışmalarını denetleyip hizmetin aksayan yönlerini saptar; bu aksaklıkların nedenlerini belirler ve sorunların çözümlenmesi için gereken önlemleri alır; bu amaçla personeli destekleme, eğitime, mevzuatına göre ödüllendirme ya da cezalandırma işlemlerini yürütür,



e) İlgili mevzuat hükümlerine göre ilçedeki personelin disiplin amirliğini yapar, sicillerinin verilmesini ve özlük haklarının yerine getirilmesini sağlar,

f) Sağlık hizmetlerinde sektörler arası işbirliğini sağlamak amacıyla, kamu ve özel sektördeki kuruluşlarla sağlık kuruluşları arasında koordinasyon sağlar,

g) Sağlık grup başkanlığında aylık toplum sağlığı merkezi toplantılarını yürütür; bu toplantılarda ilçedeki sağlık sorunlarını ve çözüm yollarını tartışır, hizmetle ilgili görüş ve önerileri alır, uygun olanların gerçekleşmelerini sağlar,

ğ) Denetimleri mevzuatla Bakanlığa verilmiş olan sağlık kuruluşlarını (eczane, tıp merkezleri v.b.) denetler veya denetlenmesini sağlar,

h) İlçe Hıfzıssıhha Kurulu'na katılarak sekreteryaya hizmetlerinin yürütülmesini sağlar,

ı) İlçe sağlık ve yönetim kurullarında müdürlüğü temsil eder,

i) Piyasa gözetim ve denetim hizmetlerini yürütür,

j) Yeşil kart hizmetlerinin sağlıkla ilgili koordinasyonunu yürütür,

k) Özel sağlık kuruluşlarının ruhsatlandırılması ve denetimi işlerini yürütür,

l) Bakanlığın ruhsatlandırma ve denetim yetkisinde olan işletmelerin ruhsatlandırılması ve denetimi işlerini yürütür, kayıtlarını tutar, belediye hekimi olmayan yerlerde sıhhi kurumların ruhsatlandırma komisyonunda görev alır,

m) Müdürlüğün verdiği diğer görevleri yapar.

### **Sorumlu hekimin görevleri**

(1) Toplum sağlığı merkezi çalışanlarının amiridir. Toplum sağlığı merkezinin idari ve teknik tüm işlerini ilgili mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütür ve denetler. Bu görevini yerine getirmek amacıyla şu işleri yapar;

a) Toplum sağlığı merkezi sorumluluğundaki bölgeyi ve toplumu tanır,

b) Bölgesinin sağlık ölçütlerini değerlendirir ve buna göre sorunları ve öncelikleri saptar,

c) Toplum sağlığı merkezindeki hizmetlerin mevzuata uygun olarak yürütülmesini sağlar,

ç) Toplum sağlığı merkezindeki personelin çalışmalarını koordine eder, denetler, aksaklıkları belirleyerek işlerin düzgün olarak yürümesi için gereken önlemleri alır,

d) Müdürlüğün planlamaları doğrultusunda aile hekimlerinin vermiş olduğu hizmetlerin izlenmesini sağlar ve sağlık grup başkanlığı aracılığıyla müdürlüğe bildirir.

e) Yürürlükteki mevzuat çerçevesinde personelin sicil ve özlük hakları ile ilgili görevleri yürütür,

f) Toplum sağlığı merkezi kayıtlarını düzenli olarak kontrol eder ve eksikliklerin giderilmesini sağlar,

g) Her yıl ocak ve temmuz ayı içinde, geçmişe dönük altı aylık çalışma raporunun ve geleceğe dönük faaliyet planının hazırlanmasını sağlar ve sağlık grup başkanlığına sunar,

ğ) Çalışmaların yapılan planlar doğrultusunda yürütülmesi için, yeterli sayıda personel, uygun çalışma ortamı ve ihtiyaç duyulan araç-gereci sağlar,

h) Bakanlık politika ve stratejileri doğrultusunda, bölgesinde bağışıklama hizmetleri için aylık, yıllık plan ve programları hazırlar, bunları uygular ve uygulatır,

ı) Toplum sağlığı merkezince ve diğer sağlık kurumlarınca tespit edilen ve bildirilen bildirim zorunlu hastalıklar ile ilgili kayıtların düzenlenmesini sağlar ve bir üst kuruma periyodik olarak iletir,

i) Hasta hakları ile ilgili çalışmalarını yürütür,

j) Personelin hizmet içi eğitimlerini planlar, uygular veya uygulatır,

k) Toplum kalkınması hizmetlerinde görev alır,

l) Hizmet ile ilgili verilen diğer görevleri yapar.

### **Hekimin görevleri**

(1) Hekimler sorumlu hekim tarafından bir ya da birden fazla konu ve birimin işlerini yürütmek üzere görevlendirilebilir. Hekim görevlendirildiği konu veya birimin işlerinin planlanması, yürütülmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur.

(2) Hekim aşağıdaki görevleri yapar;

a) Toplum sağlığı merkezi hizmetlerini uygular ve personelin verdiği hizmetleri denetler,

b) Hizmet götürülecek bölge ve toplumu tanır,

c) Okul sağlığı hizmetlerini yürütür,

ç) Çevre sağlığı hizmetlerini mevzuattaki yetki ve sorumluluğuna uygun olarak yürütür,

d) Bulaşıcı hastalıklarla ilgili programları yürütür,

e) Ana çocuk sağlığı ve aile planlaması hizmetlerinin yürütülmesini sağlar,

f) Beslenme ve fiziksel aktivite gibi sağlığı geliştirici programları yürütür,

- g) Koruyucu ruh sağlığı hizmetlerini yürütür,
- ğ) Gereken hallerde iş sağlığı ve iş güvenliği hizmetlerini yürütür,
- h) Halkın sağlık eğitimi yapar,
- ı) Personele yönelik hizmet içi eğitim programlarını yürütür,
- i) Laboratuar hizmetlerinin yürütülmesini sağlar,
- j) Belediye hekimi olmayan yerlerde, belediye hekiminin görevlerini yapar,
- k) Aile hekimlerinin lojistik ihtiyaçlarını izler, destekler ve gerekli önlemleri alır,
- l) Sağlığın geliştirilmesi ve teşviki ile toplum kalkınması hizmetlerinde görev alır,
- m) Halk eğitimi materyali ihtiyacının belirlenmesi, hazırlanması ve kullanılmasını sağlar,
- n) Görevi ile ilgili kayıt ve formları tutar,
- o) Sorumlu olduğu bölgede çeşitli saha ve salgın araştırmalarını, bulaşıcı hastalık filyasyon çalışmalarını yürütür, sürveyans çalışması yapar,
- ) Sağlığı olumsuz etkileyen kötü alışkanlıklarla mücadele edilmesi ve sağlıkla ilgili denetim hizmetlerini yerine getirir,
- p) Bulaşıcı hastalıklar ve salgın hastalıklarla mücadele eder ve yapılan çalışmaları denetler,
- r) Kronik hastalıkların (diabetesmellitus, KOAH, kardiyovasküler hastalıklar, kanser, v.b.) erken teşhisi ve takibi konularında çalışır, halk eğitimi yapar,
- s) Bulunduğu bölgedeki aile sağlığı merkezinde görevli sağlık personelinin yıllık plan ve programlar dhilinde hizmet içi eğitimi verir,
- ř) Hizmet ile ilgili verilen diğer görevleri yapar.

### **Sağlık memuru (toplum sağlığı), hemşire ve ebenin görevleri**

- (1) Bölgesindeki koruyucu sağlık hizmeti veren ekibin yesi olarak;
  - a) Hizmet götürülecek bölge ve toplumu tanır,
  - b) Toplum sağlığı merkezindeki soğuk zincir sorumlusu olup aşıların saklanması ve dağıtımını yürütür,
  - c) Bölgenin sağlık ölçütlerini değerlendirir ve buna göre sorunları ve öncelikleri saptar,
  - ) İşhalli hastalıklar konusunda programlarda görev alır,

- d) Bulaşıcı ve bulaşıcı olmayan hastalıkların kontrolü çalışmalarına katılır,
- e) Okul sağlığı hizmetlerine katılır,
- f) Kayıt ve bilgi işlem çalışmalarında görev alır,
- g) Sorumlu hekimin direktifleri doğrultusunda bölgedeki sağlık çalışanlarının hizmetlerini izler ve değerlendirir,
- ğ) Sağlıklı beslenme ve beslenme bozuklukları konusundaki programlara katılır,
- h) Koruyucu ruh sağlığı hizmetlerinde görev alır,
- ı) İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinde görev alır.
- i) Bireysel ve grup eğitimlerine katılır, halkın sağlık eğitimi çalışmalarının planlanması ve uygulanmasında görev alır,
- j) Bağışıklıma hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesinde görev alır,
- k) Hizmet içi eğitim hizmetlerinin planlanması ve uygulanmasında görev alır,
- l) Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, toplum kalkınması hizmetlerinde görev alır,
- m) Üreme sağlığı hizmetlerinde görev alır,
- n) Görevi ile ilgili istatistik kayıtları ve formları tutar,
- o) Hizmet ile ilgili verilen diğer görevleri yapar,
- ö) Sorumlu hekimin vereceği işbölümü ile verilen diğer işleri yerine getirir.

### **Sağlık evi ebesinin görevleri**

- (1) Sağlık evi personeli toplum sağlığı merkezi bölgesinde bulunan sağlık evinde hizmetlerini sunarken;
- (2) Bölgede bireye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerini aile hekimine bağlı olarak yürütür,
- (3) Gezici sağlık hizmeti kapsamında hizmet veren aile hekiminin poliklinik hizmeti sunmasına yardım eder,
- (4) Bulunduğu sağlık evinin temizliği ve intizamına dikkat eder,
- (5) Sorumluluk alanında sağlıkla ilgili kayıtlarını tutar,
- (6) Aylık çalışmalarını toplum sağlığı merkezine bildirir,
- (7) Aile hekimi ile beraber yürüttüğü hizmetler açısından aile hekimini bilgilendirir,
- (8) Toplum sağlığı merkezince verilecek diğer görevleri yapar.

## **Çevre sağlığı teknisyeninin görevleri**

(1) Toplum sağlığı merkezinde görev yaparken;

a) Çalıştığı bölgenin krokilerini ve çevre ile ilgili envanterini hazırlar,

b) Çevre sağlığı ile ilgili yazışma, raporlama, dosyalama, arşiv ve istatistik çalışmalarını yapar, gerekli verilerin alınmasını sağlar, vermeyenler hakkında ilgili mevzuat hükümlerine göre işlem yapar,

c) Çevre sağlığı ile ilgili kayıt ve formları tutar,

ç) Her türlü içme ve kullanma sularının sağlıklı olup olmadıklarının kontrolünü yapar, numune alarak ilgili birime gönderir, kirli suların ıslahı için gerekli önlemleri alır, bakiye klor tespiti yapar,

d) Toplumun yiyip içmesine, konaklamasına, eğlenmesine özgü yerler, konutlar, iş yerleri ve okulların sağlık koşullarına uygun olup olmadığını ilgili mevzuat hükümlerine göre denetler; sağlığa zararlı hususların düzeltilmesi amacıyla ilgililere bilgi verir ve sonuçlarını izler,

e) Cezaevleri, havaalanları, limanlar ve kara nakil vasıtalarını çevre sağlığı yönünden denetler ve sağlık koşullarına uygunluğunu takip eder,

f) Mevzuatta belirtilen görevler dahilinde halka açık olan yerler ile gayri sıhhi müesseseler ve işyerlerinin sağlık yönünden denetimleri ile ilgili işlemleri yapar,

g) İnsana hastalık bulaştıran her türlü hayvan, böcek, kemirici ve vektörler için yapılması gereken mücadele işlerini mevzuat çerçevesinde yaptırır, yapılmasını denetler,

ğ) Çevre sağlığı, bulaşıcı ve salgın hastalıklar ile sosyal hastalıklardan korunma konusunda halkla işbirliği yapar ve bu konularda onları toplu olarak ya da tek tek eğitir,

h) Kanalizasyon sistemi bulunmayan yerlerde yapılacak foseptik çukurların yerini ve vasıflarını tespit eder,

ı) Havayı, toprağı ve suyu kirletici faktörlere karşı gerekli önlemlerin alınmasını sağlar,

i) Endüstriyel katı ve sıvı atıkların sağlıklı bir şekilde izole edilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını sağlar, almayanlar hakkında ilgili mevzuat hükümlerine göre işlem yapar,

j) Enfeksiyon hastalıklarının kaynağını bulma ve koruyucu tedbirleri alma yönünden epidemiyolojik araştırmalara katılır,

k) Çevre sağlığı ile ilgili hizmetlerin daha etkin ve verimli yürütülmesi için kamu, özel ve gönüllü kuruluşlarla işbirliği yapar,

l) Tıbbi alet, malzeme ve cihazların hizmete hazır bulundurulması, usulüne uygun kullanılması ve korunmasını takip ve kontrol eder, tıbbi alet ve yüzey dezenfektanları ile genel amaçlı temizlik maddelerinin üretim izinlerinde dosyalarını hazırlar, analizlerini yaptırır, piyasa gözetimi ve denetlemelerini yapar,

m) Piyasa gözetim ve denetim hizmetlerinin yapılması amacıyla bölgesinde gerekli çalışmaları yürütür,

n) Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi ile toplum kalkınması hizmetlerinde görev alır,

o) Sorumlu hekimin vereceği diğer işleri yapar.

### **Röntgen teknisyeni/röntgen teknikerinin görevleri**

(1) İşçi ve esnafın periyodik muayenesinde kurum içinden gönderilen kişilerin, acil vakaların ve aile hekimlerinin gönderdikleri hastaların radyolojik tetkiklerini yapar. Bununla birlikte;

a) Hizmetin yürütülmesi için gereken ihtiyaçları tespit eder, sorumlu hekime yazılı olarak bildirir,

b) Radyolojik muayene için hastayı gönderen tabip, hastanın tetkik istem formuna, hastalığın ön tanısı ve yapılacak işlem hakkında gerekli bilgileri yazar. Radyoloji teknisyeni, radyolojik tetkikleri, ilgili tabibe gönderir. Çektiği filmlere hastanın ismini, kayıt numarasını ve filmin çekildiği tarihi yazar. Birden fazla film çekildiği takdirde kaç film olduğu hastanın tetkik istem formuna yazılır,

c) Tetkik için alınan, çekilmemiş filmleri deftere kayıt eder, çekilen filmlerin ölçülerini, sayılarını, hastanın ismini, kayıt numarasını, tarihini deftere kayıt eder, çekilen ancak bozuk çıkan filmlerin usulüne göre imhasından ve kayıtlarından sorumludur,

ç) Röntgen teknisyeni göreve başladığı ay içerisinde üç hafta ve bunu takip eden her yıl içerisinde iki hafta olmak üzere kendi ilinde veya çevre illerden birinde belirlenen bir hastanede uygulamalı hizmet içi eğitim alabilir. Bu süre eğitim aldığı Radyoloji uzmanı tarafından toplum sağlığı merkezi sorumlu hekimin onayı ile uzatılabilir,

d) Röntgen laboratuvarında bulunan her türlü tıbbi cihaz, alet, malzeme ile demirbaş eşyanın muhafazası ve tüketim maddelerinin yerinde kullanılmasından sorumludur,

e) Sorumlu hekimin vereceği diğer işleri yapar.

### **Laboratuvar teknisyeninin görevleri**

(1) Meslek dalının gerektirdiği tüm hizmetleri verir ve bu görevi yerine getirirken;

a) Laboratuvar hizmetlerinin acil durumlara öncelik verilerek, en kısa sürede ve en doğru biçimde yapılmasını sağlar,

b) Laboratuvarın temiz ve düzenli tutulmasını laboratuvar malzemelerinin ise kullandıktan sonra temiz ve her zaman kullanıma hazır halde tutulmasını sağlar.

c) Kayıt tutar ve aylık, yıllık raporlar hazırlar,

ç) Toplum sağlığı merkezinin sahaya yönelik çalışmalarının yürütülmesinde görev alır,

d) Laboratuvar malzemelerinin, demirbaş ve sarf malzemelerinin saklanması ve muhafazasından sorumludur. Laboratuvardaki cihazların bakımının yaptırılmasını sağlar,

e) Sorumlu hekimin vereceği diğer işleri yapar.

## KAYNAKÇA

Aslan, H., Aslan, O., Kesepara, C., Alparslan, Z.N., Ünal, M. (1997). Kocaeli’nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik, Tükenme ve İş Doyumu, Toplum ve Hekim Dergisi, 12(82).

Aslan, H.; Aslan, O.; Kesepara, C.; Alparslan, Z.N.; Ünal, M.(1998). İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Sağlık Alanında Çalışanlarda Geçerlik ve Güvenirliği, Düşünen Adam, 11(2).

Birdal İ. ve Aydemir, N. (1992). Yönetim Teorileri, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Bozkurt, R. (1996). Hizmet Endüstrilerinde Kalite, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Özel Sayı.

Derin, N. (2007). Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri Ve Etkileyen Faktörler Y.L.T, Ocak.

Düren, Z. (1999). 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İstanbul.

Ersoy, T. (2001). Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi; Şubat, Edirne.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği.

Horozoğlu, Ş. (1995). Çalışanların İş Doyum Düzeyinin Karşılaştırılması (T.P.A.O.Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.

İçmeli, C. (1996). Kamu Kuruluşlarında Çalışan Kadınlarda Doyumu. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2).

İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi.

Keser, A. (2005). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü.

Kuşdil, M.E., Bayram, N., Aytaç, S., Bilgel, N. (2005). Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(1), [www.isguc.org/printout.php?id=184 - 67k -](http://www.isguc.org/printout.php?id=184-67k-), (02.07.2006).

Orhan, K.. (1997). İş Doyumu ve Değerler, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Bölümü Bilim Dalı, İzmir.

Sabuncuoğlu, Z ve Tokol, T. (1992). İşletme I, Rota Ofset, Bursa.



- Söylemez, D. (2000). Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Metaanalizi Çalışması, Yüksek Lisans Tazi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Gümüştekin Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Uğur, A. (1991). Türkiye’de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörlerin Önemi, I. Verimlilik Kongresi.
- Vara, Ş. (2005). Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Vromm, V. (1964). Work and Motivation, New York: Willey Publishers.
- Vurur, S. ve Ark.,(1999). Ebe ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi 3. Uluslararası-10. Ulusal Hemşirelik Kongresi Özet Kitabı İzmir.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması  
[http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/68/83\(17.03.14\)](http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/viewFile/68/83(17.03.14))
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, II. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Çelikkaleli, Öner, and Mehmet Gündoğdu. "Eğitim fakültesi öğrencilerinin psikolojik ihtiyaçları." İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 6.9 (2005): 43-53.
- Öztemel, Kemal. Duygusal ve Kişilik İlişkili Kariyer Karar Verme Güçlükleri Ölçeği’nin Kısa Formu. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2014, 5.42.
- Nayır, Funda. Primary School Administrators’ Organizational Commitment Level. *Elementary Education Online*, 2013, 12.1: 179-189.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim İİ BF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Kıdak, Levent; AKSARAYLI, Öğr Gör Dr Mehmet. Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri. *Sosyal Bilimler*, 2009, 7.1: 75-84.
- Şeşen, Harun. Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 2010, 9.2: 67-90.
- Begenirbaş, Memduh; YALÇIN, Rukiye Can. Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkileri. *Cag University Journal of Social Sciences*, 2012, 9.1.
- Bakan, İsmail, and Tuba BÜYÜKBEŞE. "ÇALIŞANLARIN İŞ GÜVENCESİ VE GENEL İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİR ALAN ÇALIŞMASI."

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, ss. 35-59.

Eren, Erol. "Yönetim Psikolojisi, 4." *Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul* (1993).

Erkmen, T., & Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2), 107-125.

Erdil, O., Alpkan, L. H., & Biber, L. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 101-122.

Somer, Oya, Mediha Korkmaz, and Arkun Tatar. "BeflFaktör Kiflilik Envanteri'nin Geliftirilmesi I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Olufiturulması." *Türk Psikoloji Dergisi* 17.49 (2002): 21-33.

Austin, JT, ve Villanova, P. (1992). kriter sorunu. 1917-1992 *Uygulamalı Psikoloji Dergisi* , 77 (6), 836.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14).

Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Temmuz/July 2010, Cilt/Vol: 12, Sayı/Num: 3 s.97-116

Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., & Aslan, D. (2009). Eczacılar da mesleki bir sağlık sorunu: tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29(1), 61-74.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2011, C.16, S.3, s.363-401.

Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi / Prof.Dr. Alaeddin YAVAŞÇA Özel Sayısı - Haziran 2010 /s.:58-85

Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Kış-2013 Cilt:12 Sayı:43 (023-046)

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://www.yazilimdilleri.net/YazilimMakale-3187-Tukenmislik-Sendromuna-Karsi-Isveren-Olarak-Sen-de-Onlemine-AI!.aspx>(30.01.2014)

<http://www.sabah.com.tr/tukenmislik-sendromu>(30.01.2014)

<http://www.kigem.com/tukenmislik-sendromu-ile-tukenmeyin-onu-asin.html> 16.01.2014

<http://www.kigem.com/tukenmislik-sendromu-ile-tukenmeyin-onu-asin.html> 16.01.2014

<http://www.stimulanscounselling.nl>

<http://www.mdhealthresource.com>

[http://www.sabah.com.tr/tukenmislik-sendromu\(30.01.2014\)](http://www.sabah.com.tr/tukenmislik-sendromu(30.01.2014))

[http://www.yazilimdilleri.net/YazilimMakale-3187-Tukenmislik-Sendromuna-Karsi-Isveren-Olarak-Sen-de-Onlemeni-AI!.aspx\(30.01.2014\)](http://www.yazilimdilleri.net/YazilimMakale-3187-Tukenmislik-Sendromuna-Karsi-Isveren-Olarak-Sen-de-Onlemeni-AI!.aspx(30.01.2014))

[http://yasam.mahmure.com/kariyer/rol-karmasasi-stres-yaratiyor\\_156787](http://yasam.mahmure.com/kariyer/rol-karmasasi-stres-yaratiyor_156787) (18.02.2014)

[https://www.facebook.com/PedamedPsikiyatriOzelDalMerkezi/posts/190337524448803\(18.02.2014\)](https://www.facebook.com/PedamedPsikiyatriOzelDalMerkezi/posts/190337524448803(18.02.2014))

[http://www.ekonometrik.com/is-tatmininin-isyeri-uzerindeki-etkileri.html\(27.02.2014\)](http://www.ekonometrik.com/is-tatmininin-isyeri-uzerindeki-etkileri.html(27.02.2014))

[http://www.martidergisi.com/is-tatmini-job-satisfaction/\(27.02.2014\)](http://www.martidergisi.com/is-tatmini-job-satisfaction/(27.02.2014))

[http://www.marka-marka.org/genel/is-tatmini/\(27.02.2014\)](http://www.marka-marka.org/genel/is-tatmini/(27.02.2014))

[http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/olcer.pdf\(19.03.2014\)](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/olcer.pdf(19.03.2014))

[http://www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-yonetim.pp\(19.03.2014\)](http://www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-yonetim.pp(19.03.2014))

[http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1433/1512\(21.03.2014\)](http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1433/1512(21.03.2014))

[http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1433/1512\(21.03.2014\)](http://edergi.sdu.edu.tr/index.php/iibfd/article/viewFile/1433/1512(21.03.2014))

[http://www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-yonetim.pp\(21.03.2014\)](http://www.yildiz.edu.tr/~nihan/motivasyon-nilay-yonetim.pp(21.03.2014))

[http://www.merdiyeeker.com.tr/is-doyumunu-etkileyen-faktorler\(21.03.2014\)](http://www.merdiyeeker.com.tr/is-doyumunu-etkileyen-faktorler(21.03.2014))

[http://www.merdiyeeker.com.tr/is-doyumunu-etkileyen-faktorler/\(21.03.2014\)](http://www.merdiyeeker.com.tr/is-doyumunu-etkileyen-faktorler/(21.03.2014))

[http://www.psikolojistanbul.com/psikoloji-istanbulda-performans-gelistirme\(21.03.2014\)](http://www.psikolojistanbul.com/psikoloji-istanbulda-performans-gelistirme(21.03.2014))

[http://www.psikolojistanbul.com/psikoloji-istanbulda-performans-gelistirme/\(24.03.2014\)](http://www.psikolojistanbul.com/psikoloji-istanbulda-performans-gelistirme/(24.03.2014))

[http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/olcer.pdf\(25.03.2014\)](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayi25/olcer.pdf(25.03.2014))

[https://www.facebook.com/PedamedPsikiyatriOzelDalMerkezi/posts/190337524448803\(25.03.2014\)](https://www.facebook.com/PedamedPsikiyatriOzelDalMerkezi/posts/190337524448803(25.03.2014))

[http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/193991.pdf\(01.04.2014\)](http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/193991.pdf(01.04.2014))

[http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/193991.pdf\(01.04.2014\)](http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/193991.pdf(01.04.2014))

[http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S12012/105\\_135.pdf\(01.04.2014\)](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S12012/105_135.pdf(01.04.2014))

[http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar\\_yeni/2\\_kongre\\_bildiriler\\_kitabi\\_cilt2.pdf\(01.04.2014\)](http://www.kalite.saglik.gov.tr/content/files/yayinlar_yeni/2_kongre_bildiriler_kitabi_cilt2.pdf(01.04.2014))

[http://dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/1143/3/0102812.pdf\(01.04.2014\)](http://dspace.trakya.edu.tr/jspui/bitstream/1/1143/3/0102812.pdf(01.04.2014))

[http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt19\\_Sayi1\\_Yil2008\\_1304876752.pdf](http://www.anatoliajournal.com/atad/depo/dergiler/Cilt19_Sayi1_Yil2008_1304876752.pdf)  
(01.04.2014)

<http://maltepehastanesi.com.tr/icerik/140/tukenmislik-sendromu-nedir.aspx> (01.08.2015)

[http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/16\(3\).PDF](http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/16(3).PDF) (01.08.2015)

<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423912290.pdf>(01.08.2015)

<http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=350> (01.08.2015)