T.C.
KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ADANA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞMAKTA OLAN ANTRENÖRLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Toykan TÜRKÖZÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

KAHRAMANMARAŞ 2015

T.C.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

ADANA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞMAKTA OLAN ANTRENÖRLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Toykan TÜRKÖZÜ
YÜKSEK LİSANS- TEZİ

DANIŞMAN

Yard. Doç. Dr. Enver DÖŞYILMAZ

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Yunus YILDIRIM

Jüri Üyesi

Yard. Doç. Dr. Tamer KARADEMİR

KAHRAMANMARAŞ-2015

KABUL ve ONAY

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Toykan TÜRKÖZÜ tarafından hazırlanan "Adana Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü'nde Çalışmakta Olan Antrenörlerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi" adlı bu tez, jürimiz tarafından …. / …. / …… tarihinde oy birliği / oy çokluğu ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yard. Doç. Dr. Enver DÖŞYILMAZ (DANIŞMAN) …….
Beden Eğitimi ve Spor Dalı, K. Sütçü İmam Üniversitesi

Doç. Dr. Yunus YILDIRIM (ÜYE) …….
Beden Eğitimi ve Spor Dalı, M. Kemal Atatürk Üniversitesi

Yard. Doç. Dr. Tamer KARADEMİR (ÜYE) …….
Beden Eğitimi ve Spor Dalı, K. Sütçü İmam Üniversitesi

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mehmet BOŞNAK …….
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Toykan TÜRKÖZÜ

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Bu çalışmada Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir.

Tez konusunu seçmemde beni teşvik eden ve yoğun akademik çalışmaları arasında benden kıymetli zamanını esirgemeyen, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında öğretim üyesi olan Sayın Hocam Yard. Doç. Dr. Enver DÖŞYILMAZ'a, Yard. Doç. Dr. Tamer KARADEMİR'e ve Doç. Dr. Yunus YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam süresince beni her zaman teşvik edip destekleyen, sabırla ve içtenlikle bana yardımcı olan aileme teşekkür ederim.

Tez çalışmam için değerli dinlenme vakitlerinden özveride bulunarak anket formlarını itina ile dolduran tüm Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerine teşekkür ederim.

Toykan TÜRKÖZÜ

ADANA GENÇLİK HİZMETLERİ VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞMAKTA OLAN ANTRENÖRLERİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUM DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Yüksek Lisans Tezi

Toykan TÜRKÖZÜ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak göre yapan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesidir.

Yapılan çalışmada, antrenörlerin "yaş, cinsiyet, medeni durumları, çalışma yılı, branşlarına ve gelir düzeyleri" değişkenlerine göre mesleki tükenmişlik ve iş doyumları incelenmiştir. Araştırmanın evrenini Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörler oluştururken, örneklemini 01.02.2015 – 28.02.2015 tarihleri arasında Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan 151 antrenör oluşturmaktadır.

İş doyumu ve tükenmişlik düzeylerine ait bulgular anket yoluyla elde edilmiştir. Ölçme aracı olarak araştırmacı kişisel bilgi formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçekleri kullanılmıştır. Araştırmada istatistiksel analiz yöntemi olarak student-t testi ve ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında Anova, normal dağılım göstermeyen parametrelere de Mann Whitney U testi ve ikiden fazla değişken karşılaştırmalarında Kruscal Wallis testleri kullanılmıştır. Çalışmaya ait bulgulara bakıldığında, antrenörlerin tükenmişlik düzeyi ölçek puanı 48,2$\pm$5,8 negatif eğimli olduğu gözlenirken, Minnesota iş doyum ölçek puanı ise 75,1$\pm$6,3 olarak pozitif olarak bulunmuştur.

Araştırmanın sonucunda Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörlerin medeni durum ve çalışma yılı değişkenlerine ait hipotezlerin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği (p >

0,05), yaş, cinsiyet, branş değişkeni ve gelir değişkenleri ile hipotezlerin ise istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterdiği saptanmıştır ($p < 0,05$).

Anahtar Kelimeler: Antrenör, İş Doyumu, Tükenmişlik
Sayfa Adedi: 99
Danışman: Yard. Doç. Dr. Enver DÖŞYILMAZ

THE INVESTIGATION OF BURNOUT AND JOB SATISFACTION LEVELS OF TRAINERS WORKING IN ADANA PROVINCIAL DIRECTORATE OF YOUTH SERVICES AND SPORTS

MASTER'S THESIS

Toykan TÜRKÖZÜ

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the burnout and job satisfaction levels of trainers working in Adana Provincial Directorate of Youth Services and Sports.

In the study, the burnout and job satisfaction levels of the trainers were investigated according to the variables of "age, gender, marital status, working years, branches and income levels". While the population of the study consisted of the trainers working in Adana Provincial Directorate of Youth Services and Sports, the sample of the study consisted of 151 trainers who worked under Adana Provincial Directorate of Youth Services and Sports between the dates of 01.02.2015 and 28.02.2015.

The findings about burnout and job satisfaction levels were obtained through a questionnaire. As the assessment tool, researcher personal information form, Maslach Burnout Scale and Minnesota Job Satisfaction Scale were used. In the research, student t-test and Anova, in the comparison of more than two variables, Mann-Whitney U test, in parameters which did not show normal distribution, Kruscal Wallis test, in the comparison of more than two variables were used as the statistical analysis methods. When the findings of the study were analyzed, it was seen that the burnout level scale scores of the trainers were 48.2 +- 5.8, negative biased while Minnesota Job Satisfaction Scale score was found as 75.1 +- 6.3 positive.

The results of the research revealed that the hypothesis belonging to the variables of marital status and working years of the trainers working in Adana Provincial Directorate of Youth Services and Sports did not show statistically significant differences ($p>0.05$) whereas the hypothesis belonging to the variables of

age, gender, branch and income level displayed statistically significant differences ($p<0.05$).

Key Words: Trainer, Job Satisfaction, Burnout
Page Number: 99
Supervisor: Asst. Prof. Dr. Enver DÖŞYILMAZ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KABUL ve ONAY I
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR III
ÖZET IV
İNGİLİZCE ÖZET VI
İÇİNDEKİLER VIII
SİMGELER VE KISALTMALAR XII
1. GİRİŞ VE AMAÇ 1
1.1. Problem 1
1.2. Amaç ve Önem 3
1.3. Çalışmanın Hipotezleri 4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları 5
1.5. Tanımlar 5
1.6. Önceki Çalışmalar 6
1.6.1. Dünya'da Yapılan Bazı Çalışmalar 6
1.6.2. Türkiye'de Yapılan Bazı Çalışmalar 9
2. GENEL BİLGİLER 16
2.1. Genel Olarak İş Doyumu 16
2.1.1. Kavramsal Açıdan İş Doyumu 16
2.1.2. İş Doyumunun Önemi 18
2.1.3. İş Doyumunun Türleri 20
2.1.3.1. Sürekli Artan İş Doyumu 20
2.1.3.2. Dengede İş Doyumu 20
2.1.3.3. Kabullenilen İş Doyumu 21
2.1.3.4. Olumlu İş Doyumsuzluğu 21
2.1.3.5. Sabit İş Doyumsuzluğu 21
2.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler 22
2.1.4.1. Kişisel Faktörler 24
2.1.4.1.1. İş Doyumu ve Yaş 24
2.1.4.1.2. İş Doyumu ve Cinsiyet 24
2.1.4.1.3. İş Doyumu ve Medeni Durum 25
2.1.4.1.4. İş Doyumu ve Eğitim 25
2.1.4.1.5. İş Doyumu ve Hizmet Süresi 26

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler 27
2.1.4.2.1. İş Doyumu ve Ücret 27
2.1.4.2.2. İş Doyumu ve Terfi 27
2.1.4.2.3. İş Doyumu ve Yönetim 28
2.1.4.2.4. İş Doyumu ve Örgütsel Ödüller 29
2.1.4.2.5. İş Doyumu ve Çalışma Şartları 29
2.1.4.2.6. İş Doyumu ve Çalışma Arkadaşları 30
2.1.4.2.7. İş Doyumu ve İşin Niteliği 30
2.1.4.2.8. İş Doyumu ve İletişim 31
2.1.5. İş Doyumunu Artırmanın Yöntemleri 31
2.1.5.1. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması 31
2.1.5.2. İşin Zenginleştirilmesi 32
2.1.5.3. Rotasyon 33
2.1.5.4. İş Genişletilmesi 34
2.1.5.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı 35
2.1.5.6. Esnek Zaman Uygulaması 35
2.1.5.7. İş Paylaşımı 36
2.1.5.8. Part-Time Çalışma 36
2.1.5.9. Eğitim 36
2.1.6. İş ve Yaşam Doyumu İlişkisi 37
2.1.7. İş Doyumu ve Yönetim Arasındaki İlişki 37
2.1.8. İş Doyumu İle Sağlık Arasındaki İlişki 38
2.1.9. İş Doyumu Sağlanmasının İş Ortamına Sağladı Faydalar 39
2.1.10. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri 40
2.1.11. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları 40
2.2. Genel Olarak Tükenmişlik 41
2.2.1. Kavramsal Açıdan Tükenmişlik 41
2.2.2. Tükenmişlik Kavramının Evreleri 44
2.2.2.1. Coşku, Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi 45
2.2.2.2. Durgunluk Dönemi 45
2.2.2.3. Engellenme Dönemi 46
2.2.2.4. Apati (Duygusuzlaşma), Umursamama Dönemi 46
2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri 47
2.2.3.1. Fiziksel Belirtiler 47

2.2.3.2. Davranışsal Belirtiler 48
2.2.3.3. Psikolojik Belirtiler 48
2.2.4. Tükenmişliğin Nedenleri 49
2.2.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri 50
2.2.4.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri 50
2.2.5. Tükenmişlik Modelleri 50
2.2.5.1. Freudenberger Modeli 50
2.2.5.2. Maslach'ın Tükenmişlik Kuramı 51
2.2.5.3. Perlman ve Harkman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı 52
2.2.5.4. Meier'in Tükenmişlik Kuramı 52
2.2.5.5. Cherniss Tükenmişlik Modeli 53
2.2.5.6. Pines Tükenmişlik Modeli 54
2.2.5.7. Edelwich Tükenmişlik Modeli 54
2.2.5.8. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli 56
2.2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları 58
2.2.6.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme 59
2.2.6.2. Dinlenme 60
2.2.6.3. İş Değiştirme 60
2.2.6.4. İşe Ara Verme 61
2.2.6.5. Kendini Tanıma 61
2.2.6.6. Kendini Gerçekleştirme 61
2.2.7. Tükenmişlik Sonuçları 62
3. GEREÇ VE YÖNTEMLER 64
3.1. Araştırmanın Modeli (Hipotezler/Bağımlı-Bağımsız Değişkenler) 64
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı 64
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 65
3.4. Verilerin Elde Ediliş Yöntemi 65
3.4.1. Kişisel Bilgi Formu 66
3.4.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri 66
3.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği 67
3.5. Verilerin Analizi 68
4. BULGULAR 69
4.1. Çalışmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular 69
4.2. Çalışmanın Hipotezlerine Ait Bulgular 70

5. TARTIŞMA 77
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 81
6.1. Sonuç 81
6.2. Öneriler 85
7. KAYNAKLAR 87
8. ŞEKİLLER DİZİNİ 93
9. TABLOLAR DİZİNİ 94
10. EKLER DİZİNİ 95
11. EKLER 96
Ek 1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Sorular 96
Ek 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 97
Ek 3. Minnesota İş Doyum Ölçeği 98
12. ÖZGEÇMİŞ 99

SİMGELER VE KISALTMALAR

% **:** Yüzde

< : Küçük İşareti

> : Büyük İşareti

ABD **:** Amerika Birleşik Devletleri

Akt. **:** Aktaran

ark. **:** Arkadaşları

D **:** Duyarsızlaşma

EE **:** Duygusal Tükenme

MTE-GF **:** Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu

PA **:** Kişisel Başarı

TDK **:** Türk Dil Kurumu

UİBÖ **:** Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği

1. GİRİŞ VE AMAÇ

1.1. Problem

İnsanın doğasında başarılı olma duygusunun yattığı bilinmektedir. Başarılı olmanın, kişinin kendini ifade edebildiği ortamda ve aidiyetlik kavramını kazandığı toplumsal ve sosyal değerler çerçevesinde kazanılan bir bütün olduğu ifade edilebilir. İş hayatında gerekli olan ait olma duygusu kimi zaman çeşitli nedenlerden iş yerinde ast-üst veya iş arkadaşı tarafından gerçekleştirilen yıldırma eylemleri) dolayı aidiyetlik duygusunun sonlanmasına sebep olabilmektedir.

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel etkenlerden biri yine insanın kendisidir. Çağımızda özellikle büyük kentlerde teknolojik gelişmenin getirdiği değişmeleri yaşayan birey, bu gelişmenin yarattığı evrensel çatışmaların, gelişmelerin olumsuz etkisiyle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak, onu, çalışmanın ve iş yerinin fiziki yapısı, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak çağdaş bilimin temel amaçlarından biri olmuştur. Bu amaca ulaşabilmek için kısaca; bireyin beden ve ruh sağlığını bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışan insanın bedensel, ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarında bulunması, işin insana, insanın işe uygun olması önerilmiştir.

Maslach ve Jackson 1981 yılında yaptıkları çalışma da tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (4).

Bireyin işi ile ilgili duygu, düşünce, davranış ve tutumlarını yansıtan iş doyumu, duygusal iyi olma ve örgütsel işleyişin bir yansıması olarak birey üzerinde etkili olmaktadır (2).

İş doyumu yüksek olan bireyler, işleriyle ilgili olumlu duygu, tutum ve davranışlara sahiptirler. Bu bireyler, iş yerlerindeki olumlu tutum ve davranışlarını

toplumda ve aile içerisinde de sergileme eğilimindedirler. Buna karşın iş doyumu düşük olan bireyler, iş yerinde yaşadıkları sorunları sosyal yaşamlarına ve çevrelerindeki bireylere olumsuz olarak yansıtmaktadırlar (3). Yüksek düzeyde iş doyumu, çalışanların beden ve ruh sağlığı üzerinde olumlu etkiler oluştururken, iş doyumunun düşük düzeyde olması, çeşitli fiziksel hastalıklara (nefes darlığı, baş ağrısı, iştahsızlık, bulantı vb.) ve psikolojik problemlere (kaygı, tükenmişlik vb.) neden olabilmektedir (4). Yapılan çalışmalarda iş doyumu ile iş performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (1,3,4).

Sporcumuzun istenilen düzeye erişmesinin temel şartlarından en önemlisi her düzeyde uygulama yapabilecek bilgili, becerikli, yetenekli ve iyi eğitilmiş antrenörlere sahip olmaktır. Değişik spor dallarında yetişecek antrenörlerin spor dalının özelliği dikkate alınarak bir model içerisinde eğitilmesi ve geliştirilmesi bir zorunluluktur. Bu nedenle temel ilkeleriyle bilimsel olanaklardan yararlanılarak yetişmiş bir antrenör, sporcularını da en iyi şekilde yetiştirir. Ülkemizde antrenör eğitimiyle doğrudan ilgili olan kurumlardan biri Beden eğitimi ve spor öğretmeni yetiştiren, yükseköğretim kurumlarıdır diğeri ise Spor Genel Müdürlüğüdür (2).

İş doyumu, iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi konusunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir. İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir**.** İş doyumu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik olarak toplumsala indirgenmesiyle sağlanabilmektedir (2).

Tükenmişlik, bireylerin iş yaşamında insanlarla yüz yüze çalışmalarından dolayı yine insanlardan kaynaklanan ve bireylerde oluşan fiziksel, duygusal, ruhsal ve sosyal enerji kaybı olarak özetlenebilir. İlk kez 2002 yılında yapılan bir çalışmada ortaya konan tükenmişlik kavramı başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (1). Daha sonra Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (4).

Tükenmişlik negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında olan karşılıklı etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine bir yanıttır. İnsanlarla ilgili işte çalışan

bireylerde oluşan tükenmişliğin düzey, şekil ve durumlarını tanımlanmasına göre farklı şekillerde gruplandığı görülmektedir (2).

Spor, bugün yüzyılın en önemli sosyal olgularından biridir ve ekonomik, sosyal, kültürel bir sektör olarak da gelişimini sürdürmektedir. Yarışmalar ve yüksek performans beklentisi, sporla ilgilenenlerin ortak konuları arasında yer almaktadır. Özellikle spor tüm dünya toplumlarının ilgi odağı haline gelmeye başlamıştır. Bütün sporlar içinde en çok seyircinin izlediği sporların gerek öğretiminde gerekse yönetiminde antrenörlerin belirleyici etkisi, tartışmasız, önemlidir. Bu açıdan yapılan araştırma da antrenörlerin iş doyumu ile tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenerek antrenörlerin iş doyumu ve tükenmiş düzeylerinin tespit edilip bu sonuçlara göre uygun çözüm yolları geliştirilmeye çalışılmıştır.

1.2. Amaç ve Önem

Araştırmanın amacı; Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak göre yapan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesidir.

Antrenörlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeyleriyle ilişkili olabilecek iş doyumu, doyumsuzluğu veya tükenmişliğinin sonucunda oluşan sorunlar, sadece o kişiyi ilgilendirmemektedir. Tükenmişlik, antrenörle beraber sporculara ve sporcuların ailelerine kadar uzanan geniş bir alanı kapsadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte gençlik hizmetleri ve spor il Müdürlüğü'nde görev yapan antrenörlerin yaptıkları iş nedeniyle, personel azlığı, ek görevlerin fazlalığı gibi durumlar antrenörlerin tükenmişlik durumunu etkilediği düşünülmektedir. Bu açıdan yapılan araştırma da, Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini belirleyerek, elde edilen sonuçlar doğrultusunda çözüm önerisi getirilmesi amaçlanmıştır.

1.3. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

Çalışmanın birinci hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin mesleki tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin mesleki tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında fark vardır.

Çalışmanın ikinci hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin yaş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin yaş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın üçüncü hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin cinsiyet değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin cinsiyet değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın dördüncü hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin medeni durum değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin medeni durum değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın beşinci hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin çalışma yılı değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın altıncı hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin branş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin branş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın yedinci hipotezi;

H_0: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin gelir düzeyi değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark yoktur.

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin gelir düzeyi değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Çalışmada elde edilen veriler hazırlanan anket formundaki sorular ile sınırlı tutulmuştur.
- 01.02.2015 – 28.02.2015 tarihleri arasında Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörler ile sınırlandırılmıştır.

1.5. Tanımlar

İş Doyumu: İş doyumu insanları çalışmaya sevk eden önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettikleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar

gerçekleştiğinde doyum söz konusu olmaktadır. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkili olmaktadır. Bu nedenle iş doyumu aynı zamanda bireyin kendi egosunun doyum yolu olarak tanımlanabilmektedir (3).

Tükenmişlik: Fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve üretimsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı ve işe, yaşama ve diğer alanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur (4).

Antrenör: 11 Eylül 1994 tarihinde yayınlanan 22048 sayılı Antrenör Eğitim Yönetmeliğinde antrenör "ilgili spor dalında eğitim gördüğü kademedeki programları başarı ile tamamlayarak bulunduğu kademe için Genel Müdürlükten belge alan ve sporcu veya takımlarını ihtisasları dahilindeki her türlü spor faaliyetlerini sportmenlik anlayışı içinde milli ve milletler arası kural ve tekniklere uygun olarak yetiştirmek, gelişmeleri takip etmek görev ve yetkisine haiz olan kişi" olarak tanımlanmaktadır (5).

1.6. Önceki Çalışmalar

1.6.1. Dünya'da Yapılan Bazı Çalışmalar

Koustelios (2001) çalışmasında öğretmen tükenmişliğini etkileyen organizyonel faktörleri incelenmiştir. Araştırmaya 100 öğretmen katılmış, verileri toplamak amacıyla Maslach tükenmişlik envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş doyumunun duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi, iş doyumu ve terfi imkanının birlikte kişisel başarı puanların anlamı bir şekilde etkilediği görülmüştür (6).

Janssen, Peeters, Tummers (2003) çalışmalarında ev ve işyerinde yaşanan olumsuzlukların iş doyumu, tükenmişlik ve bireyler üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Amerika'da ve Hollanda'da hastanelerde görevli hemşireler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin % 93'ü kadındır. Elde edilen bulgulara göre ev ve iş yerinde yaşanan olumsuzluklar duygusal tükenmişliğe ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkide iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Bu ilişki Hollanda'da ki hemşirelerde daha yüksek bulunmuştur. Sosyal destek ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş

yerinde sosyal desteğin sağlanmaması, duygusal tükenmişliğe ve iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Hollanda da görevli hemşirelerin sosyal destek ile iş doyumu arasındaki anlamlı ilişki Amerika da ki hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür (7).

Crossley ve Highhouse (2004) çalışmalarında Kanadalı jinekologlarla iş doyumu, tükenmişlik ve stres arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem grubunu oluşturan çalışanların çoğu kanser kliniklerinde görev yapmaktadırlar. İstatiksel işlemler sonucunda doktorların % 34'ünde yüksek düzeyde duygusal tükenme, % 14'ün de duyarsızlaşma, % 32'sinin kişisel başarısının düşük olduğu sonucu çıkmıştır. Demografik değişkenlerin analizinde (Yaş, kişinin emeklilik isteği, hasta ile direk tedavide bulunma) duygusal tükenme ile ilişkisine rastlanmadığı fakat duyarsızlaşma puanları ile demografik değişkenler arasında anlamalı bir ilişkinin olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İş doyumu analizinde doktorların % 92'sinin işlerinden memnun olduğu, iş doyumu düşük olan bireyler de, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Stres etkeni incelendiğinde, çalışanların % 26'snın stresli olduğu ve bunların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları yüksek çıkmıştır. Duygusal tükenme puanları üzerinde kurumsal faktörler yani işyeri ile olan sorunlar sistemden kaynaklanan problemler (yetersiz çalışan) Duyarsızlaşma puanları üzerinde hastanın özellikleri, kişisel başarıyı etkileyen etmenlerin ise ev ile ilgili problemler ve maddi durumdan kaynaklanan sorunların etkili olduğu görülmüştür (8).

Psikiyatrı hemşireleri ile stres tükenmişlik ve iş doyumunun araştırıldığı çalışmayı 136 hemşire örneklem grubunu oluşturmuştur. Verileri toplamak amacıyla Maslach Tükenmşlik ölçeği, hemşireler için geliştirilen Nursing Stres Scala ve iş doyumu için (Job Satisfaction Scala) kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre hemşirelerin tükenme ve duyarsızlaşma yüksek düzeyde yaşadığı, sade % 11'nin kendini başarılı hissettiği, stres düzeylerinin yüksek ve iş doyumlarının düşük olduğu saptanmıştır.

Garcia, Javier, Munoz (2005) çalışmalarında hemşirelerin iş doyumu, tükenmişlik ve bunların etkisinden dolayı işten ayrılma isteklerine bakılmış, bu çalışmaya 22 hastanede görevli 2400 hemşire katılmıştır. Hemşirelerin çalışma ortamlarında kendilerini nasıl hissettikleri, çalışma ortamlarının uygunluğu, çalışanlara sosyal desteğin olup olmadığı hemşire-doktor ilişkisi, hastane ortamının kuralları gibi bağımsız değişkenlerde kullanılarak iş doyumu ve tükenmişliği ölçmeye çalışmışlardır. Analizler sonucunda değişkenlerin iş doyumu üzerinde etkisi bulunmuş en fazla etkinin de sosyal destek ile işletmenin uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu etmenlerden birinin

yanlış uygulanması veya eksik olması durumunda hemşirelerin iş doyumlarından da düşme ve tükenmişliğe yol açtığı bunun sonucunda da hemşirelerin işten ayrılma isteklerinin fazla olduğu görülmüştür (9).

Kim (2005) yılında Kore'de yaptığı bir çalışmada ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları bulunmuş olup, bunun nedeni de kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. Diğer bir neden de kadın çalışanların, hoşnutsuzluklarını ifade etmemeleridir (10).

2005 yılında sağlık çalışanlarının, özellikle hemşirelerin, iş tatmini kaynaklarını şöyle sıralamışlardır: çalışma koşulları, hasta ve meslektaşlarla ilişkiler, iş yükü, planlama, görev gerekleri, takdir edilme, mesleki eğitim, kişisel başarı, tanınma, özerklik, iş güvenliği, liderlik stili, fiziksel çalışma şartları, ödeme ve eğitim seviyesi (2).

Jusuf (2007), yetiştirme yurtlarında ve çocuk yuvalarında görev yapan personelin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmasında, personelin orta düzeyde duygusal tükenme, düşük düzeyde duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi yaşadığını ortaya koymuştur (11).

Tzeng ve ark. (2009) Tayvan'da sağlık bakım çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada genel sağlık durumu ve psikolojik durumun yaşam kalitesi ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu saptamışlardır (12).

2012 yılında telefonla sağlık danışman servisinde çalışan hemşirelerle yapılan çalışmaya göre iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti ve hastalığın olmaması iş doyumunun belirleyicileri olarak bulunmuştur (5).

Sonuç olarak tükenmişlik ve iş doyumu ilişkisi, kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamıştır. Çalışanın işinden memnun olmaması büyük olasılıkla iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. İş doyumu sağlayamayan bir çalışan işini sevmezken, tükenmişlik yaşayan bir çalışan işini çok seviyor ancak yetmediğini düşünüyor olabilir. İş doyumunda, işin olumsuz yönleri ön plandayken tükenmişlikte bunlara ek olarak kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri de bulunmaktadır.

1.6.2. Türkiye'de Yapılan Bazı Çalışmalar

Bodur (1997) sağlık yöneticilerinde iş doyumu, Karlıdağ ve ark. (2001) doktorların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyi ile ilgili çalışmalarında çalışma süresi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azalmış, iş doyum düzeylerinin ise artmış olduğunu belirtmektedirler (13).

Akçamete ve ark. (2001), öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik konulu çalışmasında yaşın iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkili bir değişken olmadığını belirtmişlerdir (14).

Şahin (2001), güreş hakemleri üzerinde yaptığı çalışmada ücretin iş doyum üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile, ücretin artması paralelinde hayat standartlarındaki yükseliş ile bireyin yaptığı işe daha iyi motive olduğunu göstermektedir (15).

Gündüz, Çapri ve Gökçakan (2003)'ın yılında "Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı çalışmalarında Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu (MTE-GF) ve Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği'nin (UİBÖ) Türkçe uyarlamasının geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını gerçekleştirmek ve mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ile iş doyumu arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Yöntem olarak doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmaların sonucunda MTE-GF ve UİBÖ'nün Türk Kültüründe geçerli ve güvenilir bir biçimde kullanılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca UİBÖ'nün alt faktörleri ve genel iş doyumu puanları ile MTE-GF'nin tükenme, duyarsızlaşma ve yetkinlik alt ölçekleriyle negatif; genel iş doyumu puanları ile işle bütünleşme alt faktörleri arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (16).

Çam ve arkadaşları (2005), sağlık çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik ile ilgili çalışmalarında bu araştırmanın sonucunda olduğu gibi iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit etmemişlerdir (17).

Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş doyumu ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş doyumundaki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca isten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Çalışmaların çoğu da genelde sağlık alanında

çalışanlarla yapılmıştır. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir (18).

Şanlı (2006)'nın Adana ilinde çalışan 355 polisin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlı yapılan çalışmasının sonuçlarına göre polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin görev yapılan şube, cinsiyet ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarıda azalma duygusunu düzeyi ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (19).

Örücü, Yumuşak ve Bozkır'ın (2006) bankalarda çalışan personelin iş doyumunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önem derecelerini belirlemek için yaptıkları araştırmada, yönetim tarzı, ücret gibi faktörler ile iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir (20).

Demirkol'un (2006) avukatlar üzerinde yaptığı çalışmada, cinsiyet, medeni durum, yaş, hizmet süresi ve mesleği seçme nedenleri iş doyumuyla anlamlı düzeyde ilişkili bulunmamıştır. Ancak yaşları 41'in üzerinde bulunanlar ile 21 yılın üzerinde çalışma hayatına sahip olanların iş doyumu puanları daha yüksek bulunmuştur (21).

İş doyumu ile ilgili yapılan çalışmalardan bazıları iş doyumunu etkileyen faktörleri belirlemeye yöneliktir. 2006 yılında yapılan bir araştırma da sağlık ocaklarında çalışan pratisyen hekimler üzerinde yaptıkları çalışmada yaş ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Medeni durum ve çalışılan yerleşim birimi gibi demografik özellikleri ile iş doyumu arasında bir ilişki görülmemiştir (18).

Bazı araştırmalara göre, iş doyumundaki azalma tükenmişlik için geçerli bir etken olarak ele alınırken, kimi araştırmalara göre de mesleki stres kaynaklı, psikolojik bir gerginlik olarak karakterize edilen tükenmişlik, işe duyulan bağlılıkta ve iş doyumunda değişiklikler içermektedir (19).

2007 yılında yapılan bir araştırma da Adana'daki bir tekstil fabrikasında yaptığı çalışmada adil dağıtım, adil işlem, adil etkileşim, alışma yılı, yapılan işin eğitime uygunluğu, yapılan işin yeteneğe uygunluğu, işyerinde çocuğunun kendi konumunda çalışmasını isteme, işe alınma sırasında kendilerine ve başkalarına adil davranıldığı

algısı ile iş doyumu arasında pozitif yönde; örgütte kendisine ve başkalarına haksızlık yapıldığı algısı ile iş doyumu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaş ve eğitim ile iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (22).

Tatlıcı ve Kırımoğlu (2008)'nun "Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" adlı çalışmalarında atletizm antrenörlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yöntem olarak t-testi analizi kullanılmıştır. Çalışmalarında sonuç olarak; Atletizm antrenörlerinin tükenmişlik düzeyi alt ölçeklerinden duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasında, bayan ve erkek antrenörler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (22).

2008 yılında yapılan bir araştırma da beden eğitimi öğretmenlerine yönelik yaptığı çalışmada okul türünün iş doyumu ve tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı bir fark bulamamıştır (23).

2009 yılında yapılan bir araştırma da, ilkoğretim okullarında çalışan öğretmenlere uygulanan psikolojik şiddetin (mobbing) iş doyumuna etkisini belirlemeye çalışmıştır. Ortaya çıkan bulgulara göre psikolojik şiddet (mobbing) ile iş doyumu arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında toplumda saygın olma, kurum politikaları ve uygulanışı, övülme ve iş yeri şartları da iş doyumu ile ilişkili bulunmuştur (23). İzmir ilinde çalışan Ambulans ve Acil Bakım Teknikerlerinin iş doyumlarının orta düzeyde olduğunu belirlemişlerdir (24).

Karataş (2009) çalışmasında hentbol, basketbol, voleybol klasman hakemleri üzerine yapılan çalışmada, yaşlarına göre iş doyumu düzeyleri arasında ilişkinin ($p<0,05$) anlamlı düzeyde olduğunu fark etmiştir. Hakemlerin klasmanları ile yaşları arasındaki ilişki sorusuna, A klasman hakemlerin % 50'sinin 33-39 yaş aralığında, B klasman hakemlerin yine % 50'sinin 33-39 yaş olduğu, C klasman hakemlerin % 33'nün 26-32 yaş federasyon hakemlerin % 54'nün 19-25 yaş ve bölge-il hakemlerinin % 50'sinin 19-25 yaş aralığında cevap verdikleri görülmektedir (23).

Tekin, Taşgın ve Baydil (2009)'in "Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi" adlı çalışmalarında çeşitli değişkenlere göre Taekwondo hakemlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Yöntem olarak One-Way Anova testi ile t-testleri kullanılmıştır. Çalışmalarının sonucunda cinsiyet değişkenine göre hakemlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ve duyarsızlık düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık yokken, kişisel başarı

düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Eğitim durumu ve yaş değişkenine göre de hakemlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri, duyarsızlık düzeyleri ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (24).

Bakoğlu ve Deliorman, (2009), Marmara üniversitesinde görev yapan 351 akademisyen üzerine yapılan çalışma da Kopenhag tükenmişlik ölçeğinin Türkçe versiyonunun güvenilirliğinin toplamda oldukça yüksek (Alfa değeri 0,92) ve her bir alt alanlarda tatmin edici düzeyde yüksek değerde olduğu ve Türkçede envanterin tamamı ve/veya her bir alt alanlarının bağımsız olarak güvenilir bir şekilde kullanılabileceği" saptanmıştır (25).

Can ve ark. (2010), hentbol hakemlerini iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin arasındaki ilişkiye bakıldığında, iş doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hentbol hakemlerinin iş doyum düzeyleri yükseldikçe tükenmişlik düzeyleri düşmektedir (2).

2011 yılında yapılan bir çalışma da konaklama işletmelerindeki çalışanların iş doyumunu yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim gibi demografik değişkenlerle ilişkilendirerek incelemiştir. Çalışma sonucunda, iş doyumu yaş ve eğitim değişkenleri bakımından farklılaşma gösterdiği görülmüştür (26).

Çelik ve ark., (2011). Çalışmalarını Sakarya'da faaliyet gösteren küçük ölçekli gıda sektörü 310 çalışanı üzerine uygulamışlardır. Çalışanların örgütte güven ve tükenmişlik durumlarının örgüt performansına etkisi ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü araştırılmıştır. Kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını beklendiği şekilde negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Kişiler arası çarpıklığın, tükenmişlik ile örgütte güven değişkenlerinin örgüt performansına etkisinde aracılık rolüne ilişkin sonuçlar neticesinde; tükenmişliğin örgüt performansına etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolüne rastlanılmamış, örgütte güvenin örgüt performansına etkisinde ise kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını azaltıcı yönde kısmi aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (27).

Tetik (2011), Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari kadrolarında görev yapan kadın çalışanlar, 400 kişi üzerine uygulanmıştır. Yaş faktörünün tükenmişliğin alt boyutlarını etkilemediği saptanmıştır. Medeni durumun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi etkilediği saptanmıştır (28).

Kargün, Albay, Cenikli ve Güllü (2012)'nün "Türk Futbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" adlı çalışmalarında Türkiye Futbol Liglerinde faal olarak görev yapan klasman hakemlerinin mesleki

tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini incelenmeyi amaçlamışlardır. Yöntem olarak Kruskal Walls Testi, Mann Whitney U testi ve Spearman Korelasyon katsayılarını kullanmışlardır. Çalışmalarının sonucunda; öğrenim düzeyi, yaş, medeni durum, meslek değişkenleri ile hakemlerin "İş Doyum ve Tükenmişlikleri" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Ancak daha önceden futbol oynamış hakemlerin "iş doyumluluklarında" ve hakemlik yaşları açısından da "duygusallıklarında" istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Diğer taraftan "duygusallık ile duyarsızlaşma" arasında pozitif yönlü ($p<0,01$), "duyarsızlaşma ile kişisel başarısızlık" arasında da negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0,01$) (26).

İstanbul'da çalışan veteriner hekimlerin iş doyumlarını, tükenmişlik düzeylerini ve bunlarla ilişkili faktörleri incelemeye çalışmışlardır. Cinsiyet ve "mesleğini kendi isteği ile seçenler" ile iş doyumu ve tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Düşük iş doyumu ve tükenmişlik gözlenen bireylerde, medeni durum, yaş grubu, "Şimdi olsa yine aynı mesleği seçerim" ve "Şu anda çalıştığım yerden ayrılmayı düşünüyorum" ifadeleri ile ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (29).

Yavaş (2012) "Ortaöğretim Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Öğrenilmiş Çaresizlik, Tükenmişlik ve Öz-Yeterlik Algılarının Örgütsel Öğrenme Düzeylerine Etkileri" konulu araştırmasının amacını, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin tükenmişlik, öğrenilmiş çaresizlik, örgütsel öğrenme ve öz yeterlilik değişkenleri arasındaki ilişkileri ve bunların etkilerini açıklayıp değişik modeller ortaya koyarak bu modelleri test etmektir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre model I ve model II medeni durum, cinsiyet, okuldaki görev ve okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre değerlendirmeye sokulduğunda; bekâr, kadın ve okulda 1-5 yıl hizmeti bulunan ortaöğretim öğretmenlerin ve okul yöneticileri öz yeterlilik, tükenmişlik ve öğrenilmiş çaresizlik algıları örgütsel öğrenme seviyelerini, tükenmişlik ve öğrenilmiş çaresizlik algıları ise öz yeterlilik seviyelerini bir şekilde etkilemektedir. Ortaöğretim öğretmenlerinin ve okul yöneticilerinin tükenmişlik ve öğrenilmiş çaresizlik algıları, öz yeterlilik aracılığıyla örgütsel öğrenme seviyelerini kısmi oranda etkilemektedir. Okul idarecilerinin tükenmişlik ve öğrenilmiş çaresizlik ve öğretmenlerin öz yeterlilik algıları, öğretmenlerin örgütsel öğrenme seviyelerini anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Öz yeterlilik, tükenmişlik ve öğrenilmiş çaresizlik

olarak düşünülecek, bütün okulların kendilerini has öğrenme modelleri hayata geçirilmelidir (30).

Afyon ve Işıkdemir (2013)'in "Futbol Antrenörlerinin İletişim Becerileri, Tükenmişlik Düzeyleri ve Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmalarında futbol antrenörlerinin tükenmişlik düzeyleri, iletişim becerileri ve yaşam tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmalarında yöntem olarak Anova analizini kullanmışlardır. Çalışmalarının sonuçlarında antrenörlerin yaşam tatmin düzeyleri ile yaş değişkeni arasında pozitif (r=.280, p<,05), eğitim durumları arasında ise negatif bir ilişki (r=-.275, p<,05) bulmuşlardır (5).

Tuna ve Çimen (2013)'in "Ankara'da Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi" adlı çalışmalarında Ankara görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik seviyelerini belirlemek ve öğretmenlerin bazı kişisel bilgileri ile ilişkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarında yöntem olarak Anova testi, t-testi ve Tukey HSD çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Çalışmalarının sonucunda araştırmaya katılan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişliği düşük düzeyde yaşadıkları belirlenmiştir. Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır (18).

"Müzik Öğretmenlerinin Mesleki Yaşantılarında Karşılaştıkları Problemler (Sivas İli Örneği)" konulu araştırmasında Giral (2013) amacının Sivas il merkezinde görev yapan müzik öğretmenlerinin mesleki yaşantılarına etki eden faktörlerin belirlenmesi olarak ifade etmektedir. Öğretmenlerin meslek hayatlarında karşılaştıkları sorunlar görüşme tekniğiyle hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre müzik öğretmenlerinin en çok eğitim, sosyal ve psikolojik boyutlarda sorunlar yaşadıkları bulunmuştur. Sonuç bölümünde elde edilen bulgulara göre çeşitli önerilerde bulunulmuştur (31).

Bayrakdar (2014) "Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Algıları" konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik algılarını saptamaktır. Nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. Araştırmaya göre Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşında görev yapan öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik seviyelerinin medeni durumlarına, cinsiyetlerine, çalıştıkları okul türlerine, mesleklerinin toplumdaki itibarına, mesleki yeterlik algılarına, toplumsal beklentilerden rahatsız olma durumlarına, örgütsel adalet algılarına, örgütsel adalet algılarına, sosyal desteğe ve iş yüklerine göre bazı alt

boyutlarda anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Mesleki tükenmişlik seviyesi diğerlerinden yüksek olan ve mülakat yapılan Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinin çoğunluğu öğrencilerin bu dersi gereği kadar ciddiye almamasından ve sürdürdükleri din eğitimi ile ilgili çalışmaların amacına istendiği kadar ulaşmamasından rahatsızlık duyduklarını söylemişlerdir. Öte yandan mesleki tükenmişlik seviyeleri diğerlerinden düşük seviyede olan öğretmenlerin çoğunluğu ise öğrencilerin kendi derslerine gösterdikleri ilgiden memnuniyetlerini, sürdürdükleri din eğitimi çalışmalarının büyük oranda istenilen seviyeye ulaştığını düşündükleri saptanmıştır (32).

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Genel Olarak İş Doyumu

2.1.1. Kavramsal Açıdan İş Doyumu

Bireylerin yaşam süreçlerine bakıldığında ömürlerinin büyük bir bölümün iş ortamlarında geçtiği söylenebilir. Bu açıdan çalışanların iş ortamlarında varolan iş doyum düzeylerinin yüksek olmasının işgörenlerin ve örgütün performansına doğrudan etkili olmaktadır. Buna ek olarak örgüt içerisinde iş doyum düzeyinin yüksek olması çalışanların sosyal ve aile hayatına da olumlu yansıyacağı söylenebilir (20).

İş doyumu, bireyin işine karşı gösterdiği kişisel tutum ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce kalıpları hakkında fikir verebilecek önemli bir değişkendir (33). Başka bir tanıma göre ise iş doyumu, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur (34).

İş doyumu, çalışanların işlerine ilişkin duygu, düşünce ve eylemleriyle ortaya çıkan tutumlar olarak ifade edilmektedir. Bütün bunlar bireyin önceki yaşantılarına, beklentilerine ve sahip olacakları seçeneklere bağlıdır (35).

Pişkin (2001)'in aktarımına göre ise iş doyumu, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkileridir (34). Başka bir ifadeyle çalışanların işleri konusunda ve iş ilişkileri konusunda kendilerini değerlendirmesi ya da çalışanların işten ne bekledikleriyle ilgilidir. Bu açıdan iş doyumu, işin özellikleriyle iş görenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşebileceği söylenebilir.

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk veya hoşnutsuzluk olarak tanımlanmaktadır (36). İşe karşı pozitif tutum iş doyumuna eşdeğer iken, işe karşı negatif tutum ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir.

Genel anlamda iş doyumu bireylerin işlerinden hoşlanma dereceleri olarak da ifade edilmektedir (37). Smith'e göre; iş doyumu bireysel gereksinimle ve deneyimlerin iş ortamıyla etkileşime girerek oluşturduğu bir duygusal tepkidir (38). Karcıoğlu ve Akbaş ise iş doyumunu (39);

"Çalışanların işlerine ilgili tutumları, işe karşı psikolojik olarak biriktirdikleri ve çalışma alanında nasıl hissettikleri gibi birçok davranış ve duyguyu, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu meydana gelen zevkli ve olumlu hisler" olarak tanımlamaktadır. İş doyumunda bireyin işine ve iş yerine karşı hissettiği duygular çok önemlidir."

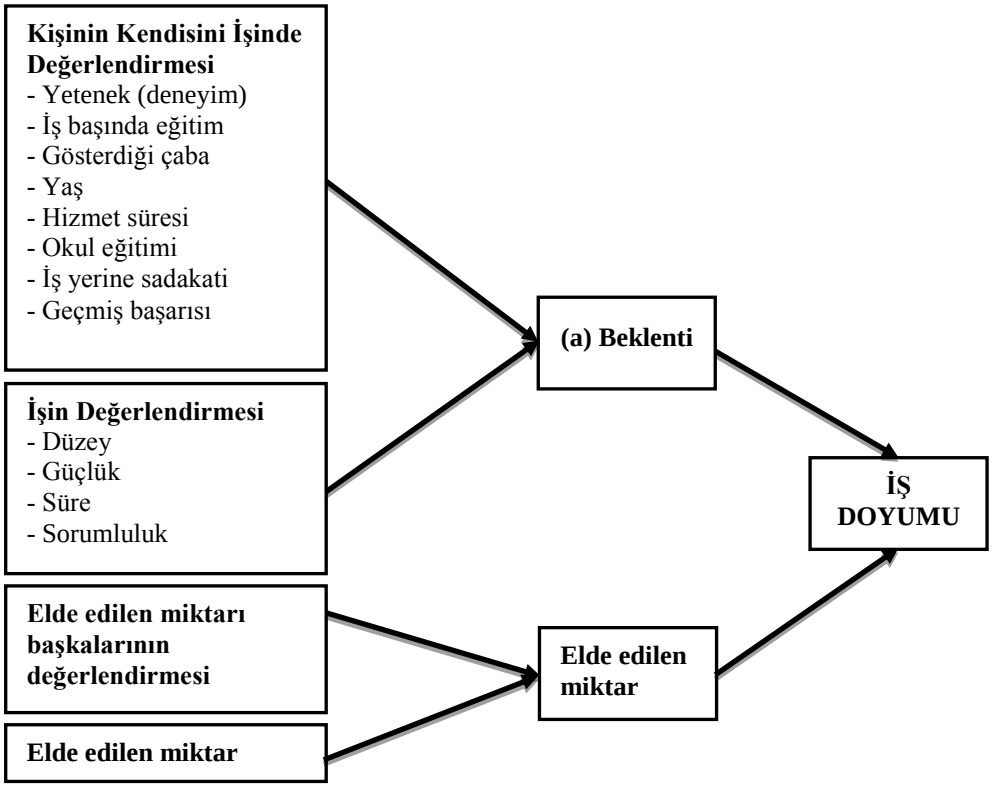
Ertürk ve Keçecioğlu'nun aktarıma göre Fred Luthans'a göre iş doyumunun üç önemli yönü vardır (40):

- Duygusal yönü ağır başarı iş doyumu görülemez ve sadece hissedilebilir.

- İş doyumu, işin niteliğinin çalışanların beklentileriyle ne derece uyumlu olduğuyla ilgilidir.

- İş doyumu aynı zamanda iş doyumunun boyutları olan "ücret", "işin niteliği", "bireyin çalışma koşulları", "yönetim politikaları" ve "çalışma arkadaşları" gibi değişkenleri de içerir.

Örücü ve ark.'nın yaptığı çalışma da iş doyumunu Şekil 1'de şu şekilde özetlenmiştir (36).



Şekil 1. Lawler'in iş doyum örneği (36)

Örücü, Kılıç ve Aksakal'ın yaptığı çalışmada ise iş doyumunu şu şekilde tanımlamışlardır (36):

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal cevap,

- Bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonu,

- Çalışanlarının yaptıkları işler hakkındaki duyguları işleri hakkındaki olumlu yada olumsuz hislerin derecesi,

- Çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevaptır.

Luthans'ın tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere (36); iş doyumu işe ilişkin pozitif ve negatif algılamalar bütünüdür ve işgörenlerin işlerinden ne hissettikleri pek çok değişkene bağlı olabilmektedir (41).

İş doyumu açısından genel tanımlara bakıldığında iş doyumu kavramı için; kişilerin işlerinde göstermiş oldukları başarı gücü, tanınma ve almış oldukları sorumluluklar ile doğrudan doğruya ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle iş ortamında iş doyumunu; çalışanların örgütteki yaşamlarını değerlendirmeleri sonucunda ulaştıkları bir haz ya da ulaşılan olumlu duygusal bir durum olarak tanımlanabilir. Bu açıdan iş doyumu için çalışanların genel duygusal durumu ile de ilgili olduğu söylenebilir.

2.1.2. İş Doyumunun Önemi

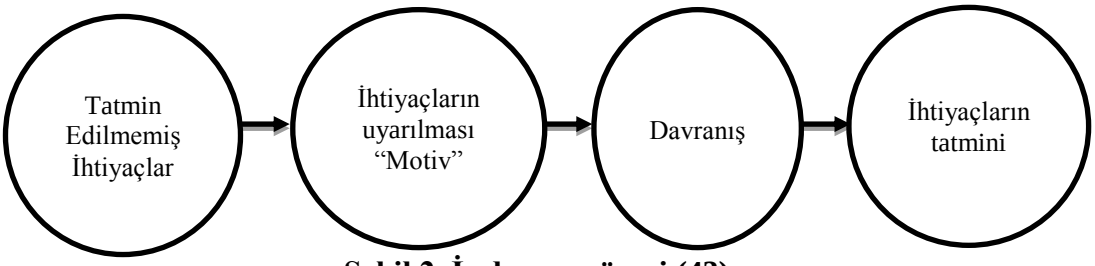
İş doyumu, bireylerin psikolojik olgunluğa erişmesini sağlarken, bunun elde edilmemesi hayal kırıklığı yaratabilmektedir (42). İş doyumunun önemini bireysel, örgütsel ve yönetici açıdan ele almak mümkündür. Bireysel açıdan önemli olmasının nedenlerinden biri, yaşam doyumu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (18). Yılmaz ve Karahan, iş doyumunun önemini üç başlık altında toplamışlardır (42);

1. Bireyler açısından iş doyumu çalışma ortamında var olan iş doyum düzeyinin yüksekliği ile alakalıdır. Bireylerin çalıştıkları ortamlarda iş doyum düzeyinin yüksek olması, bireylerin hayatlarını daha mutlu bir şekilde sürdürmelerini sağlanabilir (42).

2. Örgütler açısından iş doyumu çalışma ortamında görev alan bütün çalışanları kapsamaktadır. Çalışma ortamında var olan olumlu yada olumsuz havanın örgüt açısından ne derece önemli olduğunu irdelemektedir. Bunun yanı sıra örgütün eleman bulmada zorluk yaşamaması, çalışanların iş sürekliliği göstermesi, işe olan devamsızlık durumlarının ortadan kaldırılması, çalışma ortamına bağlı olan iş doyumsuzluğunun düşmesine engel olunması gibi faktörler örgüt içerisinde yer alan iş doyumun arttırılmasına etki eden sonuçlar olarak algılanmaktadır (42).

3. Yöneticiler açısından iş doyumu örgütün devamlılığını ve verimliliğinin arttırılması açısından önemlidir. Çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları olumlu tablonun, örgütün işleyişinde sağlayabileceği olumlu havanın artışı olarak ifade edilebilir (42).

Yapılan bir çalışmada iş doyumu çalışanların gereksinimlerinin karşılanması açısından önemli bulunmuştur. Bu önemlilik düzeyi ise şekil 2'de özetlenmiştir (43).



Şekil 2. İş doyum süreci (43)

Yılmaz ve Karahan'ın belirttiği üzere iş doyumu yöneticiler, birey ve örgütsel açısından bir takım sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu açıdan iş doyumunun direkt olarak iş verimliliği üzerindeki etkisi olduğu söylenebilir (42).

Yapılan bir çalışma da kurumların iş doyumunu arttıran bir takım faktörlerin olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler şu şekilde sıralanmıştır (41):

- Toplumsal bilinçlenme ve gelişim kavramı bireylerin yaşadıkları yüzyıllarda meydana gelen teknolojik ve sosyal anlamda yaşanılan gelişmelerin bireylerin ihtiyaç ve yaşam biçimlerini de değiştirmektedir. Bu nedenle günümüzde bireylerin eğitim düzeylerinde meydana gelen artışın, bireylerin beklentilerinin arttırdığı söylenebilir (41).

- Gelişen teknoloji ve yaşam biçimi sadece çalışanları değil, çalışanların çalışma ortamlarının varolduğu yapılanmalarda da bir değişimin olmasını zorunlu kılmıştır. Bu

nedenle örgütler iş ortamlarının çalışanların beklentilerine göre düzenlemek zorunda kalmışlardır (41).

- Yapılan bir çalışma da 1930'lu yılların ABD'sinde çalışanların sendikacılık kavramı ile tanışmasının başlaması ve 1937 yılına gelindiğinde sendikacılık kavramının işveren ve işçi arasında ilk yasalaşmaların başlaması hareketi olarak görülmektedir. Bu durum günümüze değin sürdüğü düşünülünce çalışma ortamlarında var olan sendikacılık kavramının, iş doyumunu arttırıcı bir unsur olduğu ifade edilebilir (41).

- Çalışma ortamları da bireyler gibi yeniliğe açık ve yeniliği bünyesinde vazgeçilmez bir parça olarak görme zorunluluğu da, iş doyumunu arttırıcı bir unsur olduğu söylenebilir (41).

2.1.3. İş Doyumunun Türleri

İş doyumu türleri; sürekli artan iş doyumu, dengede iş doyumu, kabullenilen iş doyumu, olumlu iş doyumsuzluğu ve sabit iş doyumsuzluğu olmak üzere beş farklı şekilde gözlenmektedir.

2.1.3.1. Sürekli Artan İş Doyumu

Genel olarak birey çalışma ortamında hedeflediği noktalara ulaşımdan sonra elde ettiği iş doyumunun, ilerleyen dönemlerde yerini yeni terfi hedeflerine doğru yöneltmesi ile birlikte iş doyum düzeyinin sürdürülebilirliğini arttırmış olmaktadır. Bu açıdan çalışma ortamlarında terfi olanaklarının çalışanların iş doyum düzeyini arttırma adına oldukça önemlidir. Başka bir ifadeyle iş doyumunu arttırma da terfi olanakları faktörünün varlığından söz edilebilir (39).

2.1.3.2. Dengede İş Doyumu

Çalışanlar çalışma ortamından elde ettikleri başarılar ile iş doyum düzeylerini dengelemeyi hedeflemektedirler. Bu açıdan işverenlere önemli görevler düşmektedir. Bu görevler arasında çalışanların takdir edilme ve ödüllendirme gibi sistemlerinin teşvik

edilmesi gerekliliği olduğu ifade edilebilir (44). Böylelikle sağlanan bir çalışma ortamında çalışanların iş doyum düzeyleri istenilen seviyelerde tutulabilecektir.

2.1.3.3. Kabullenilen İş Doyumu

Çalışanların çalışma ortamında tatmin düzeyini belirlemede bir diğer iş doyumu türü ise kabullenilen iş doyumudur. Kabullenilen iş doyumunda bireyler işlerinde varolan tatmin düzeyinin az olmasıyla birlikte ulaşmak istediği hedeflerden de vazgeçme eğilimini göstermeye başlamaktadır. Bu durumun bu şekilde yansıması öncelikli olarak çalışanların iş doyum düzeyini bireysel anlamda düşürebileceği gibi, örgütün genel iş doyum düzeyini de olumsuz düzeyde etkileyebileceği ifade edilebilir (39). Bu nedenle bu gibi durumlara maruz kalan çalışanların genel olarak elde ettikleri iş doyum düzeyi ile yetindiği görülürken, ilerleyen dönemlerde ise örgütün işgören devir hızlarında artışlar olduğu gözlenebilir.

2.1.3.4. Olumlu İş Doyumsuzluğu

Özellikle günümüz şartlarına uygun olarak görülen olumlu iş doyumsuzluğu kavramı, çalışanların işlerini kaybetmeme adına, çalışma ortamlarında varolan olumsuz iş doyum düzeyine karşın işlerine devam etme durumunu ifade etmektedir. Bu durum iş bulma şartlarının giderek zorlaşması ile örgütler içerisinde daha fazla yaşanmasına neden olmaktadır. Yapılan bir çalışma da çalışanların örgüt içerisinde iş doyum düzeyine sahip olmalarına rağmen, çalışma hayatlarına aynı örgüt içerisinde devam etmeyi istemedikleri gözlenmiştir (44). Bu sonuç bireylerin iş bulma zorluluğunu yaşamama adına, çalışma ortamlarında iş doyum düzeyi sağlanamamasına rağmen işlerine devam etmesine neden olduğu ifade edilebilir.

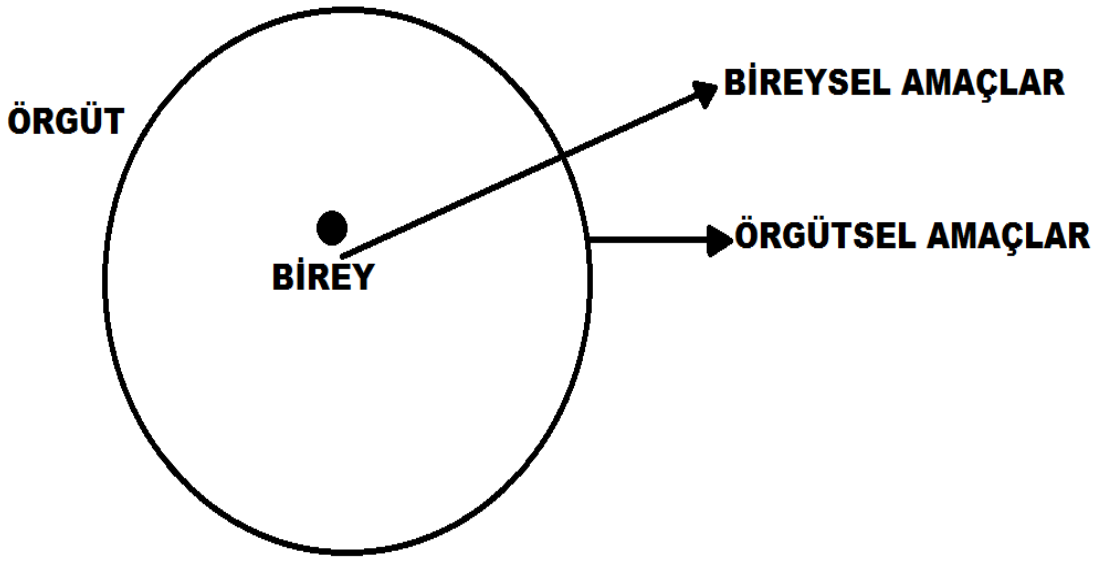
2.1.3.5. Sabit İş Doyumsuzluğu

Çalışma ortamında var olan iş doyumsuzluğunu engelleme adına herhangi bir uygulama yapmadan, yöneticilerin ve işgörenlerin bu ortamda iş yaşamlarına devam etmesi olarak ifade edilebilir. Bu sürecin devam etmesi durumunda ise örgüt içerisinde görev alan bireylerin yaşamış olduğu iş doyumsuzluğu sabitlenir ve bu sabitlenmeden dolayı çalışanların fiziksel ve ruhsal problemler yaşamasına neden olabilir (39).

2.1.4. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi bireysel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin niteliği, ücret politikası, çalışma koşulları gibi kurumsal ve çevresel etkenler etkilemektedir (45). Etkileyen çeşitli faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grupta toplanabilir. Bireysel özelliklerden başlıcaları; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, meslek, sosyo kültürel çevre, zeka, kişilik özellikleri, meslekte veya iş yerinde çalışma süresi, aynı işte kalma süresi, tecrübe, meslek seçimi, meslekle ilgili geleceğe yönelik düşünceler, değer yargı ve inançları ve genel yaşam tutumudur (19).

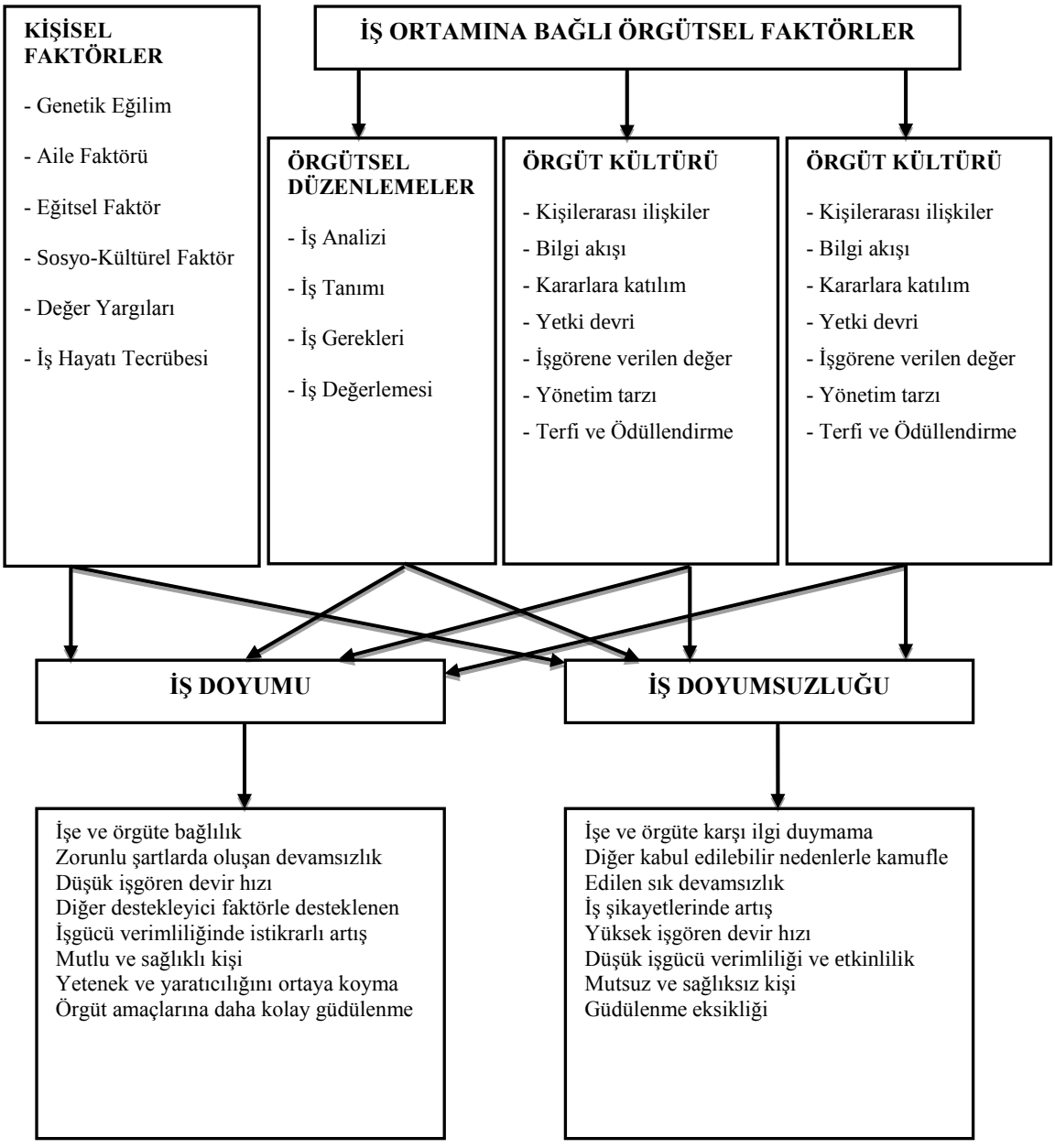
İş doyumunu etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Şekil 3'te bireysel ve örgütsel faktörlerin amaçlarının bir uyum içinde oldukları gösterilmektedir. Buna göre bireyin örgütün bir parçası olarak örgütün amaçları doğrultusunda bireysel bir çıkarım sağlaması gözlenirken, bireyin amaçlarından örgütün de faydalanması durumu gözlenmektedir. Böylelikle bireyin amaçları, örgütün amaçları ile örtüştüğünde veya örgütün amaçlarının bireyin amaçları ile örtüştüğünde örgüt ve bireyler ortak çıkarım sağlamış olacaklardır (33).



Şekil 3. İş doyumunu etkileyen faktörler (33)

Örgütsel özellikler ise, ücret, işin toplum içindeki genel algılanması, işin yapısı ve zorluk derecesi, güvenlik, gelişme ve yükselme olanakları, statü, yönetim biçimi ve yöneticilerle ilişkiler ve grup etkileşimi, ödüllendirme, sosyal imkanlar, örgütsel ortam ve çalışma koşullarıdır (46).

İş doyumunu etkileyen faktörlere bakıldığında çok uzun listeler verildiği gözlenmiştir. İş doyumunu etkileyen kuramsal yönetim faktörleri; işin niteliği, ücret, gelişme ve yükselme imkanları, yönetim ve denetim biçimi, yönetime katılma, çalışma koşulları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler şeklinde olduğu görülebilir (46). İş doyumunu kurumsal faktörlerini Şekil 4'de özetlenmiştir (37).



Şekil 4. İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörleri (37)

2.1.4.1. Kişisel Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörlerin arasında ilk olarak kişisel faktörler yer almaktadır. Kişisel faktörler bireylerin yaşı, iş deneyimleri, cinsiyet değişkenleri, unvanları, kişilik özelliklerinin yanısıra öğrenim durumları gibi bireylerin bireysel özellikleri kapsamaktadır. Bu nedenle kişisel faktörler gerek işveren açısından gerekse de örgüt açısından değiştirilememektedir. Buna karşın iş doyumu bireylerin kişisel özellikleriyle de doğrudan ilişkilidir (47). Aşağıdaki bölümlerde iş doyumunu etkileyen kişisel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, hizmet süresi ve medeni durum öğelerinden bahsedilecektir.

2.1.4.1.1. İş Doyumu ve Yaş

İş doyumu ve demografik özelliklerden yaş faktörü literatürde varolan araştırmalarda bakıldığında iş doyumu ve yaş faktörlerinin birbirleriyle doğrudan ilişkili oldukları gözlenmiştir (48). Bireylerdeki yaş düzeyinin artması, iş doyum düzeyinin de artış gösterdiği gözlenmiştir (49). Yine yapılan araştırmalarda bireylerin yaş düzeyleri düştükçe, çalıştıkları örgütlere olan iş doyumlarının da düştüğü saptanmıştır (48). Bireylerin gün geçtikçe yaşlanmaları ile hayata ve çalıştıkları örgütlere olan bakışlarının daha olgunlaşmalarından dolayı iş doyum düzeylerinde pozitif bir artışa neden olduğu söylenebilir. Bu açıdan bireylerin gerek sosyal hayatlarında gerekse de örgüt içerisinde bütün sıkıntı ve başarılara karşı deneyim dolu olmalarından dolayı, genç bireylerin, bireylere göre daha pozitif bakabildikleri ifade edilebilir (36).

Örgüt içerisinde aynı iş kolunda uzun yıllardır görev alan bireylerin yaptıkları iş alanlarında deneyimlerinin arttığı gözlenmiştir. Bu açıdan örgüt içerisinde yeni görev alan bireylerin henüz örgütün varolan iş psikolojisini kavramadıklarından dolayı bir takım sıkıntılar yaşayabileceği ifade edilebilir. Bu durumda örgüte yeni katılan bireylerin iş doyum düzeylerinin düşmesine neden olacağı vurgulanabilir (46).

2.1.4.1.2. İş Doyumu ve Cinsiyet

İş doyumu ve cinsiyet faktörü literatürde varolan araştırmalarda bakıldığında iş doyumu ve cinsiyet faktörlerinin bazı araştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı, bazı araştırmalarda ise istatistik olarak anlamsız sonuçlar gösterdiği saptanmıştır (48). Bu

sonuçlar ışığında cinsiyet faktörünün iş doyum düzeyinde arttırma yada düşük çıkmasında farklılıklar gösterdiği ifade edilebilir.

Yapılan bir araştırmada cinsiyetin iş doyumunu etkileyen bir değişken olduğunu ve genellikle erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla işinde doyum sağladığını göstermektedir (50). Bu durumun çalışan kadınlara iş hayatlarında ve aile içerisinde yüklenen sorumlulukların fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Yelboğa'nın aktarımına göre; Hulin ve Smith, 1964 yılında iş doyumu ile cinsiyet arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu, kadınların daha az iş doyumuna sahip olduğunu belirtmişlerdir (47). Derin'in yaptığı araştırma genel iş doyumu açısından erkek sağlık personelinin iş doyum puanının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmesine rağmen, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır (35). Filiz'in yaptığı çalışmanın sonucuna genel iş doyumu açısından bakıldığında ise; cinsiyete göre maddi açıdan doyum boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (50).

2.1.4.1.3. İş Doyumu ve Medeni Durum

İş doyumu ve medeni durum faktörü ile yapılan araştırmaya bakıldığında; iş doyumu ve medeni durum faktörlerinin bazı araştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı, bazı araştırmalarda ise istatistiksel olarak anlamsız sonuçlar gösterdiği saptanmıştır (48). Bu sonuçlar ışığında medeni durum faktörünün iş doyum düzeyinde arttırma yada düşük çıkmasında farklılıklar gösterdiği ifade edilebilir. Sonuçların birbirleri ile farklılık göstermesinin nedeni olarak evli çalışanların aile hayatlarında doyumun iş ortamlarına yaygınlaştırılmasından yada evliliklerinin iş ortamlarındaki beklentileri değiştirmesinden kaynaklanabileceği söylenebilir (47).

Sevimli ve İşcan'ın aktarımına göre; yapılan bir araştırmada medeni durum faktöründe anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle bekar doktorların puanlarının, evli doktorların puanlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır (46).

2.1.4.1.4. İş Doyumu ve Eğitim

İş doyumu ve eğitim durum faktörüne yapılan araştırmada iş doyumu ve eğitim durum faktörlerinin istatistiksel olarak olumlu/olumsuz sonuçlar gösterdiği saptanmıştır (48). Buna göre bazı çalışmaların eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin

bireysel yeteneklerini sergileme isteklerinden dolayı iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu gözlenirken, bazı çalışmalarda işgörenlerin örgütten beklentilerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu gibi durumların oluşması da iş doyum düzeyini doğrudan etkileyerek tutarlı sonuçlar gösterdiği saptanmıştır. Yelboğa'nın aktarımına göre; Hulin ve Smith, 1964 yılında 295 erkek ve 164 kadın üzerine yaptıkları araştırmada iş doyumu ile eğitim düzeyleri arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark olduğunu eğitim düzeyi arttıkça iş doyum düzeyinin arttığını belirtmişlerdir (47). Derin'in yaptığı araştırma genel iş doyumu açısından eğitim düzeyinin azaldıkça iş doyum puanının daha yüksek olduğu görülmesine rağmen, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır (35). Filiz'in yaptığı çalışmanın sonucuna genel iş doyumu açısından bakıldığında ise; eğitim düzeyine göre iş doyum düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (50).

2.1.4.1.5. İş Doyumu ve Hizmet Süresi

İş doyumu ve hizmet süresi faktörü ile ilgili yapılan araştırmaya bakıldığında iş doyumu ve hizmet süresi faktörlerinin istatistiksel olarak tutarlı sonuçlar gösterdiği saptanmıştır (48). Bir başka çalışma da ise çalışanların örgüt içerisinde geçirdikleri hizmet sürelerine göre iş doyum düzeylerinin arttığı saptanmıştır (50). Derin'in yaptığı araştırma da ise genel iş doyumu açısından hizmet süresi azaldıkça iş doyum puanının daha yüksek olduğu görülmesine rağmen, istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermediği saptanmıştır (35).

İş doyumu faktörlerinde meslekte kıdem faktörünü önem teşkil etmektedir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde genel olarak çalışma süresi arttıkça bireylerin iş doyum düzeylerinin de artış göstereceği ileri sürülmektedir. Bunun nedeninin altında ise şu faktörler tespit edilmiştir (48):

- Bireyin kıdeminin artmasıyla birlikte birey işini daha iyi kavrar ve başarma hissinde de artış meydana gelir,
- Örgütte varolan işgören gereksinimlerinin karşılanma sürelerinin kısalması,
- İşgörenlerin çalışma ortamında örgüt ve iş ile bütünleşmesi,
- Bireyin örgüt içerisine çalışma süresi arttıkça örgütün sunduğu imkanlardan daha fazla yararlanabilmesi.

Yapılan bir araştırmada, bir sağlık kurumunda 10 yıldan fazla görev yapan hemşire ve doktorların, 6 yıldan fazla aynı kurumda görev yapan hemşire ve doktorların iş doyumlarından yüksek olduğu saptanmıştır (48).

2.1.4.2. Örgütsel Faktörler

Kişilerin örgüt içerisindeki iş doyum düzeylerinin sağlanması için birçok örgütsel faktörler olduğu ifade edilebilir (46). Bu bölümde iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlere değinilecektir.

2.1.4.2.1. İş Doyumu ve Ücret

İş doyumunun örgütsel faktörlerinden biri bireylerin aldıkları ücretlerdir. Ücret ise bireyin görev aldığı işe karşı tutumunu belirlemenin yanısıra, geçimini sağlama da yarayan faktör olarak bilinmektedir (48). Ücret bireyin gerek sosyal yaşamını sürdürebilmesini sağlayan bir unsur gerekse de bireyin çalıştığı emeğin karşılığı şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle bireyler çalışma ortamında ücret sisteminin adil olmasını istemektedirler. Yapılan bir araştırma da ücret düzeyinin istenilen seviyede sağlanan örgütlerde iş doyum düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (46).

Ücret değişkeninin genel olarak çok önemli olduğu saptanmıştır. Araştırmaların sonucunda iş doyum düzeyini belirlemede ücret değişkenin gerek çalışanlar açısından gerekse de işverenler açısından önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir (47). Ücret değişkeninin örgüt içerisinde varolan iş doyum düzeyini arttırıcı yada azaltıcı bir unsur olduğu görülmüştür. Bu açıdan örgüt içerisinde görev alanların ücret düzeyleri ne kadar fazla ise iş doyum düzeyleri de o kadar fazla olabileceği söylenebilir (48). İşgörenlerin çalıştıkları örgüt içerisinde aldıkları maddi doyumsuzluk örgüt içerisinde üstlendikleri görevlerde de düşük performans sergilemelerine ve iş doyumlarının düşük olmasına neden olacağı söylenebilir.

2.1.4.2.2. İş Doyumu ve Terfi

İşgörenler çalıştıkları örgüt içerisinde başarılı olmayı hedeflemelerinin yanısıra örgüt içerisinde terfi almayı da istemektedirler. Terfi literatürde bireyin elde ettiği ücretin artışının yanısıra bireyin gerek örgüt içerisinde gerekte toplum içerisindeki

sosyal statüsünün arttırılmasına yarayan bir olay şeklinde tanımlanmaktadır (51). Terfi kavramı için bu yapılan tanımlamaya ek olarak bireyi örgüt içerisinde çalışmasına katkı katan önemli bir etken olduğu da söylenebilir. Bu açıdan örgüt içerisine yeni katılan bireylerin çalışma ortamlarında terfi alma adına çok gayret göstermeleri gerektiği ifade edilebilir. Bunun sonucunda da isteklerini gerçekleştiremeyen bireylerde iş doyumsuzluğunun ortaya çıkması muhtemeldir (37).

Yapılan bir tanımlamaya göre terfi; bireyi çalışmaya sevk eden önemli faktörlerin arasında gösterilmektedir. Ayrıca bireyin çalışma ortamında görev ve sorumluluklarını tecrübe ettikçe iş monotonluğunun da olacağı belirtilmiştir. Bu durum da bireylerin iş doyum düzeylerinin düşmesine neden olduğu ifade edilebilir (35).

Sonuç olarak yapılan tanımlar eşliğinde örgüt içerisinde görev alan bireylerin çalışma ortamlarında işgörenlerin işlerine olan bağlılık ve çalışma isteğinin gerekli adil bir terfi sisteminin olmayan örgütlerde çalışanların iş doyumsuzluğu yaşama düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir (51).

2.1.4.2.3. İş Doyumu ve Yönetim

Yönetici kavramının iş doyumuna olan etkisi incelenildiğinde işgörenlerin iş doyum sağlamasında önemli bir unsurdur. Literatürde yapılan araştırmalara bakıldığında örgüt içerisinde yöneticilerin işgörenlere olan tutumlarının bireylerin aldıkları ücret gibi önemli bir iş tatmin unsurundan bile daha önemli olduğu saptanmıştır. Bu nedenle işgörenler ilk olarak çalıştıkları örgüt içerisinde alacakları ücretten önce, örgüt içerisinde yer alan yönetim tarzını sorgulamaktadırlar (52). Yıllar itibariyle gelişen toplumda işgörenlerin daha çok yönetime katılması sağlanarak, işgörenlerin yaptıkları işlerde gerek verimliliğin artması sağlanmış gerekse de iş doyum düzeylerinin artması sağlanmıştır. Bu açıdan yöneticilerin örgüt sistemlerinin işleyişinde dikkate alınarak mevcut ve örgüt içerisine yeni katılacak işgörenlere bu perspektifte yaklaşmasının daha doğru olacağı söylenebilir. Yapılan bir araştırmada iş süreçlerinde işgörenlerin fikirlerini sormayan, işgörenlerin sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi düzeyi düşük olan yöneticilerin işgörenlerde iş doyumsuzluğuna neden oldukları saptanmıştır (53).

2.1.4.2.4. İş Doyumu ve Örgütsel Ödüller

Örgüt içerisinde yer alan ödül sistemi; işgörenin çalıştığı ortamdan mutlu olmasını sağlayarak iş tatmin düzeyinin artmasına katkıda bulunmaktadır. Eşitlik algısı yaratan ve performans için doğru geri bildirim sağlayan ödüller doyum sağlayıcıdırlar. Bireylerin çalışma ortamında elde ettiği başarılar ile adil bir şekilde ödüllendirilmesi iş doyum düzeyini arttırıcı bir unsur olarak ifade edilebilir. Yapılan bir araştırmada ödüllendirmede göz önünde bulundurulması gereken temel ilkeler şu şekilde özetlenmiştir (33):

- Ödüllerin ölçülebilir olması,
- Ödüllerin örgüt içerisi uygulamaya konulabilmesi,
- Örgüt içerisinde herkesin ödül programına dahil olması,
- Ödül sisteminin çalışanların performanslarına göre olması,
- Çalışanların kazandıkları ödüllerin veriliş tarihinin geciktirilmemesi,
- Verilen ödülün bireylerin gelişimine katkı sağlaması,

Yukarıda belirtilen ilkeler dikkate alındıktan sonra hazırlanacak adil bir ödüllendirme sisteminin örgüt içerisinde yer alan işgören iş doyum düzeyinin artmasını sağlayabileceği söylenebilir.

2.1.4.2.5. İş Doyumu ve Çalışma Şartları

Çalışma şartları iş doyum düzeyini etkileyen bir diğer faktördür. Örgüt içerisinde işgörenlerin çalıştıkları ortamın havalandırması, sessizliği, ısı düzeyi, aydınlatma sistemi, can tehlikesi barındırması, nem düzeyi ve rahatlığı işgörenlerin iş doyum düzeylerini etkilemektedir (46). İşgörenin çalışma ortamında üstlendikleri görev ve sorumlulukları uygulamada işin uygulama sahasında fiziksel şartların uygun olması durumunda bireyin iş doyum düzeyinde artış gözlenecektir. Bu artış ile bireyin örgüt içerisindeki iş verimliliği de arttırılmış olacaktır. Bu açıdan yapılan işe işgören açısından bakıldığında işin tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş doyumunu etkilediği söylenebilir.

2.1.4.2.6. İş Doyumu ve Çalışma Arkadaşları

Örgütte çalışanların birebir ilişkileri birçok örgütsel değişkenleri etkilediği gibi iş doyumunu da etkilemektedir. Bu nedenle işgörenler iş ortamlarında zevk aldığı ve iyi bir vakit geçirebileceği işgörenlerle çalışmak istemektedirler. Bu açıdan işgörenlerin birbirilerine olan davranış ve tutumları sosyal ve psikolojik bir varlık olan insan üzerinde direkt etki kurarak, işgörenlerin davranışları ile iş tatmin düzeyi arasında pozitif bir ilişkiden söz edilmektedir (47).

İşgörenler çalıştıkları örgüt içerisinde diğer çalışanlarla doğrudan doğruya iletişim kurmaktadırlar. Bu iletişimin işlevsel olması gerek iş verimliliğinin artmasına gerekse de örgütün başarıyla amacına ulaşmasında yararlı olmaktadır. Böyle bir ortamın oluşması durumunda ise örgüt içerisinde görev alan bireylerin iş doyum düzeylerinin de artacağı söylenebilir (35). Başka bir ifadeyle örgüt içerisinde çalışanların birbirleri ile kurdukları iletişim sisteminin düzgün ve uyumlu bir şekilde işlemesi örgüt içerisinde yer alan bireylerin iş doyum düzeylerinin artması açısından önemli olduğu ifade edilebilir

2.1.4.2.7. İş Doyumu ve İşin Niteliği

Bireylerin iş doyum düzeyini belirleme de toplum tarafından kabul görmeyen ve bireyin çalışma yaşantısında çalışanlar tarafından karşılanamayacak iş yüklerinin verilmesi çalışanların iş doyum düzeyini azaltabilir. Yapılan bir araştırma da işlerin niteliği bireylere öğrenme fırsatı verilmesi ve verilen işlerin ilginç olması durumunda çalışanlara sorumluluk gerektiren iş doyum yüklerinden biri olduğu saptanmıştır (46). Bunun yanısıra bireylerin çalışma ortamlarının bireysel yeteneklerini kullanabilme imkânlarının var olması da iş doyumunu arttırıcı bir unsur olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle yapılan işlerin niteliği örgütlerin iş doyum düzeyini arttırıcı bir etmendir. Bu durum bireylerin örgüt içerisindeki aktifliklerini arttıracağı gibi, çalışma ortamında görev alan bütün çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda da hareket etmesini sağlayacağı söylenebilir.

Yapılan bir çalışma da bireylerin fiziksel zorluklarla başedebilmeleri örgüt içerisinde var olan iş doyum düzeyinde farklılaştırmalara neden olduğu gösterilmiştir. Çalışanların başarma isteklerinin önemli olduğu belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle bireylerin çalışma ortamlarında elde ettikleri başarıların, çevre tarafından fark edilmesi

ve takdir görmesi iş doyum düzeyini arttırıcı bir unsur olduğu vurgulanmıştır (35). Yapılan bir başka çalışma da bireylerin çalışma ortamlarında aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işlerle uğraşmaları örgüt içerisinde diğer çalışanlar tarafından takdirle karşılanmamakta olduğu görülmüştür. Bu açıdan bireylerin çalışma ortamlarında bireysel ve niteliklerine uygun özellikleri doğrultusunda görev almalarının daha doğru olacağı gözlenmiştir (46).

2.1.4.2.8. İş Doyumu ve İletişim

İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar (35). İşgörenin örgüt içerisinde çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile iletişim kurmasına imkan tanıyan iletişim sisteminin iş ortamındaki verimliliğin artması ve işleyişin daha hızlı olmasında önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan iletişim noksanlığı, yetersizliği yada eksikliği örgüt içerisinde görev alan bireyler tarafından belirsizlik taşıyan bir ortamda bulunmalarına neden olacaktır. Bu durumun oluşması ise örgüt içerisinde bireylerin işlerine olan bağlılığını, verimliliklerinde düşmelere, işe karşı devamsızlık ve işten ayrılma gibi eğilimler içerisine girmelerine zemin hazırlayacaktır. İletişim ağının sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir (51).

2.1.5. İş Doyumunu Artırmanın Yöntemleri

2.1.5.1. Çalışma Yaşamının Kalitesinin Arttırılması

Yaşam doyumu, kişilerin bireysel olarak koydukları hedeflere ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (46). Başka bir ifadeyle bireylerin bireysel hedeflerine ulaşma düzeyleri arttıkça, yaşam doyumlarının da artacağı söylenebilir. Bu açıdan bireysel hedeflerin bireylerin yaşamlarındaki en önemli aktivitelerden biri olmasının yanısıra yaşam doyumunun arttırılmasında iş tatmininde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir.

Yapılan bir araştırma da, işgörenlerin işverenlerin aldıkları ve verdikleri kararlardan etkilendiği, bu durumunda örgüt içerisinde varolan iş doyum düzeyine

doğrudan olumlu veya olumsuz etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Çalışmanın sonucunda ise kimi çalışanların çalışma ortamında var olan olumlu ya da olumsuz atmosferlerden çok etkilendikleri ve bunların yansımalarını da sosyal yaşantılarında fazlasıyla hissettikleri saptanmıştır. Buna karşın çalışma katılan bir kısım çalışanlarında olumlu veyahut olumsuz havalardan etkilenmedikleri gözlenmiştir. Araştırma kapsamına girenlerin birbirlerinden farklılık gösteren sonuçlar çıkarması ise uygulama alanında bireylerin işlerine olan bağımlılıkları ve bakış açılarıyla alakalı olabileceği söylenebilir (53).

Derin'in aktarımına göre yapılan bir çalışma da yaşam kalitesinin arttırılması hedeflenmiştir. Çalışmanın sonucunda ise bireylerin kendilerine göre önemli gördükleri alanlarda duygularını genelleme yaparak gerek örgüt içerisinde gerek sosyal yaşantısında bunun yansımalarını yaşamaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle bireyler aile yaşantılarındaki sıkıntı ve mutluluklarını çalışma ortamlarına, çalışma ortamlarında yaşadıkları sıkıntı ve mutluluklarını da sosyal yaşantılarına dahil etmekten kaçınamadıkları sonucuna varılmıştır (35). Bu açıdan çalışma ortamında elde edilen doyumun sadece çalışma ortamında kalmadığı yada aile hayatından elde edilen doyumun sadece sosyal ortamında kalmadığı bireyin çalışma ortamına da yansıdığı ifade edilebilir. Yapılan bir araştırma da bu sonucu doğrular nitelikte bulunmuştur. Araştırma bireylerin iş doyum düzeyini belirleyen unsurlar incelenmiş ve çalışma sonucunda bireylerin iş ortamlarında ve sosyal ortamda yaşadıklarının iş doyum düzeyine direkt olarak etki ettiği sonucuna varılmıştır (53).

Akşit'in aktarımına göre ise iş doyumu ile yaşam kaliteleri düzeyleri birbirleri ile ilişkidir. Yapılan bir çalışma da bireylerin iş doyum düzeyi algılarının, yaşam kalitelerine ne derece etki ettiği incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda bireylerin iş ortamlarında yada sosyal yaşantılarında yaşadıkları duygu dalgalanmalarının, yaşam kalitelerine direkt olarak etki ettiği istatistiksel sonuçlar ışığında tespit edilmiştir. Buna ek olarak bireylerin iş doyum algı düzeylerinin birbirleri ile farklılık gösterdiği ve bu farklılıkların temelinde bireylerin demografik özelliklerinin farklılaşma göstermesi olarak bulunmuştur (33).

2.1.5.2. İşin Zenginleştirilmesi

Örgüt içerisinde işgörenlerin işlerini daha verimli yapabilmeleri adına iş yapılarında gerçekleştirilebilecek birçok değişikliğin çalışanların iş doyum düzeylerinde

artış sağlayabileceği ifade edilebilir. Bu açıdan iş zenginleştirme çalışmaları gerek işgörenler gerekse örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi adına önemli olduğu söylenebilir. Bunun yanısıra işgörenlerin işle özdeşleştirilmesi, özerklik sağlaması, işte kullanılan beceri çeşitliliğini arttırması gibi etkinlikler iş zenginleştirme programları içinde yer almaktadır (3).

Yapılan bir çalışma da iş doyumunun zenginleştirmesi ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma da bireylerin çalıştıkları işlerden gelir düzeyi nitelikleri ile çalışma ortamının yaratmış olduğu sosyal ortamdan etkilenmemesi için işin içeriğinden etkilendiği araştırılmış ve bu durumun çalışma ortamındaki iş doyumunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında çalışma ortamındaki iş doyumunun bireylerin işlerde yeteneklerinin kullanılmasının da önemli olduğu gözlenmiştir (35).

Yurtdışında yapılan bir çalışma da ise iş doyumunu etkileyen faktörlerin arasında işin zenginleştirmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç doğurduğu sonuçların şu şekilde olduğu ifade edilmiştir (3):

> *"Herzberg iş zenginleştirme yöntemini geliştirmiştir. Bu yöntemle daha önce bilimsel yöneticilerin işin kolay ve çabuk yapılmasını sağlamak için gerçekleştirdikleri, iş basitleştirmenin can sıkıcı hale soktuğu işleri çeşitlendirerek, çalışanların yeteneklerini daha çok kullanabilecekleri işleri yapmalarını olanak sağlamaktadır."*

Literatüre bakıldığında iş zenginleştirme tanımı için; iş sorumluluğu, tanıma, yükselme olanağı, öğrenme, kendini geliştirme ve başarı gibi birey ihtiyaçlarına cevap veren motive edici içerik olabildiğince göz önüne alınmakta ve başarılı bir iş zenginleştirme programı çalışanın işten aldığı tatmini, işe dönük azim ve şevkini arttıracağı belirtildiği gözlenmiştir (3). Bu açıdan bireylerin çalışma ortamlarının zenginleştirilmesi gerek iş doyumu açısından gerekse iş verimliliğinin artması açısından önemli olduğu söylenebilir.

2.1.5.3. Rotasyon

Rotasyon kavramı literatürde çalışanların üstlendikleri görevler doğrultusunda aynı görevi farklı bir departmanda sürdürmesi şeklinde tanımlanmıştır (46). Yapılan bir başka tanımda ise bazı iş yerlerinde, özellikle de çalışan sayılarının az olan veya fiziksel

kuvvet gerektiren iş birimlerde yapılan rotasyonlar gerek çalışanlar açısından gerekse de işveren açısından yararlı olabileceği söylenmiştir (48).

Şahal'ın yaptığı çalışma da bireylerin örgüt içerisinde örgüt doyumu ve iş kültürünü incelemektir. Bu çalışma sonucunda rotasyon kavramını şu şekilde ele almıştır: "Rotasyon, iş hayatını yatay doğrultuda değiştirmektedir. Bu açıdan yapılan iş, çalışanlar açısından sıkıcı olmaya başlamaktadır. Bu açıdan bu bireylerin çalışma ortamlarından sıkılmamaları adına örgüt içerisinde rotasyon yapılarak, işte varolan doyumsuzluğun ortadan kaldırılması sağlanmış olacaktır." (43)

Rotasyon kavramının başlıca faydaları ise şu şekilde belirtilmiştir (43):

- Örgüt içerisinde farklı işler tanınmakta,
- Farklı işler sayesinde çalışanların bakış açıları değişmekte,
- Ürünlerin çıkış alanın her aşamasında var olmalarından dolayı kendilerine olan güven duygusunun artması,
- Örgüt içerisinde görev alan tüm çalışanlar ile iletişim kurmalarının sağlanması

Yapılan bir çalışma da çalışanların moral ve motivasyonları etkileyen unsurlardan birinin iş rotasyonu olduğu vurgulanmış ve iş rotasyonun amacının işgörenlerin örgüt içerisinde faaliyetlerinin çeşitlilik katılması ile iş ortamında var olan can sıkıntısını önlenilmesinin amaçlanmaktadır. Buna ek olarak iş rotasyonu sayesinde çalışan bireylere daha fazla beceri kazandırmayı, yönetme, planlama, değişikliğe uydurabilme ve iş ortamında var olan devamsızlıkları engelleme adına esnek yapıda bir örgüt sistemini sağlayabilmektedir (46). Yapılan bir başka çalışma da ise rotasyon kavramından hareketle personel içerisinde var olan tek düzeliğini önlemeye çalışılmak amaçlanmaktadır. Çalışmanın sonucunda tek düzeliğini önlemeye gerekli olan faktörler belirlenmiş ve bu faktörlere neden olan hataların düzeltilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu eksikliklerin giderilmesiyle birlikte çalışma ortamında var olan verimliliğin artacağını, bu sayede de iş doyumunu arttırmaya yaracağını ifade etmektedir (35).

2.1.5.4. İş Genişletilmesi

İş genişletme, karmaşık bir işin çok küçük, vasıf gerektirmeyen parçasını yapmakla görevli çalışanın bu görevini, işletmenin değişik yerlerinde çalışarak yapması anlamına gelir. Çalışanın yaptığı işler hafif farklılıklar içerse de sorumluluk düzeyi yönünden eşittir.

Şahal'ın 2005 yılında akademik örgütlerde örgüt tatmini ve iş kültürünü incelediği çalışmasında iş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden biri olan iş genişletme konusunu ele almıştır. Çalışmasının sonucunda çalışanların çalışma ortamında varolan monotonluğu azaltmak amacıyla bir dizi görev alınması gerektiğini vurgulamıştır. Bunlara ek olarak bireylerin örgüt içerisinde almış oldukları görev ve sorumlulukların arttırılması gerektiğini belirtmiştir (43). Başka bir ifadeyle iş genişletme, örgüt içerisinde görev alan çalışanların üstlendikleri görev ve sorumluluklara yeni eklenen görev ve sorumlulukların arttırılması şeklinde ifade edilmektedir.

Yapılan bir başka çalışma da genç çalışanların, aynı işleri yapmaktan ve boş vaktinin fazla olmasından dolayı zamanla işlerinden sıkıldıkları gözlenmiştir. Bu nedenle fazla olan enerji ve zamanlarını harcayabilecekleri uğraşlara yönlendirilmeleri gerektiği söylenebilir (40).

2.1.5.5. Azaltılmış İş Günü Sayısı

İş doyumunu arttıran temel faktörlerden biri de azaltılmış iş günü sayısıdır. Azaltılmış iş günü sayısının temel amacı çalışanların özel hayatlarına daha fazla zaman ayırılmalarını sağlamaktır (3). Yapılan bir çalışma da azaltılmış iş günü, çalışanların tam gün yaptıkları işleri 5 günlük bir çalışma periyodunda tamamlamalarını ve haftanın iki gününü bireyin sosyal hayatını yaşayabilmesi adına imkan verilmesidir.

2.1.5.6. Esnek Zaman Uygulaması

İş doyumunu arttırma adına kullanılan yöntemler içerisinden biri tanesi de esnek zaman uygulamalarıdır. Esnek zaman uygulamaları ile bireyler ailelerine ve sosyal hayatlarına daha fazla zaman ayırmaları ön planda tutulmaktadır (3). Yapılan bir çalışma da esnek zaman uygulamasını, klasik çalışma programından farklı olarak işe başlama ve çıkış saatleri sabit değil, esnek yapıda olduğu ifade edilmiştir (35). Başka bir çalışma da ise çalışanlar mesailerini işletmenin belirlediği zorunlu çalışma saatleri hariç, günün istedikleri saatinde kullanma serbestisine sahip oldukları saptanmıştır.

2.1.5.7. İş Paylaşımı

İş paylaşımı faktörü iş doyumunu etkileyen bir diğer faktörler arasında yer almaktadır. İş paylaşımı, yönetimin onayıyla, tam gün bir işin, iki ya da daha fazla kişi arasında uzlaşılarak eşit şekilde paylaşılması şeklinde tanımlanmaktadır (3). Başka bir ifadeyle bireylerin çalışma ortamında yer aldıkları görevlerin yanısıra nitelikleri doğrultusunda diğer çalışma arkadaşlarına da yardım etmesi olarak ifade edilebilir. Bu şekilde bireyler örgüt içerisinde yapılan paylaşımlar arttırılmış olacaktır. Böylelikle örgütün iş doyum düzeyine de olumlu yansıyacağı söylenebilir.

2.1.5.8. Part-Time Çalışma

İş doyumunu arttırmada kullanılan son yöntem olarak part-time çalışma şeklinden bahsedilebilir. Bu yöntemde bireyler gün içerisinde çalıştıkları zamanlar karşılığında ücret almaktadırlar. Böylelikle bireyler aynı gün içerisinde iki farklı işte birden çalışma şansı kazanmış olacaklardır (43). Yapılan bir çalışmada part-time çalışma bireylerin haftalık 40 saatten daha az sürede çalıştıkları gözlenmiştir. Buna ek olarak part-time çalışanların sürekli ve geçici olarak iki farklı kategoride incelendiği tespit edilmiştir. Tam zamanlı çalışanlar ile part-time çalışanlar arasında sosyal haklar açısından farklılıklar olmadığı gözlenmiştir (Örneğin; doktora yapmak isteyen bir muhasebecinin yarım gün bir şirkette çalışabilmesi) (3).

2.1.5.9. Eğitim

İş doyumunu artırmanın temel yöntemlerinden biri de eğitimdir. Eğitim işgörenin gerek mesleki gerekse de teknolojik gelişmeleri yakından izleyerek varolan iş ortamlarına aktarılmasını sağlamaya yaramaktadır. Bu açıdan mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı miktarda işgörenlerin örgüt içerisinde eğitim verilmesi gerektiği ifade edilebilir (3).

2005 yılında yapılan bir araştırma da akademik alanlarda örgüt doyumu ve iş kültürünün faktörleri ele alınmıştır. Çalışma sürecinde yapılan sistemler şu şekilde ifade edilmiştir (46):

"Eğitim olanaklarını planlı ve düzenli biçimde çalışanların yararlanmasına sunabilen örgütler, aynı zamanda oldukça etkili bir ise özendirme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran işletmeler, çalışanların güven duygusunu ve örgüte bağlılığını arttırabilirler."

2.1.6. İş ve Yaşam Doyumu İlişkisi

Literatürde bireylerin yaşam doyumu iş hayatından farklı olarak ele alınmadığı görülmüştür. Bunun nedeni olarak yaşam doyumunun iş doyumu ile yakından ilişkili olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Bu açıdan yaşam doyumunun etkili faktörleri arasında iş doyumu da gösterilebilir. İş doyumu bireyin hayatında önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan iş yaşamından elde edilen doyum yaşam doyumu ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle işgörenlerin işten sağladıkları iş doyumu yada sağlayamadıkları iş doyum düzeyi yaşam doyumunun düzeyini destekler nitelikte olduğu söylenebilir. Derin'in aktarımına göre; Bursa'da otomotiv sanayinde çalışan 562 işçi ile yapılan bir çalışmada, iş doyumu ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi sınamak amacıyla yapılan korelasyon analizinde, anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Çalışmada genel olarak iş doyumu puanları yaşam doyumundan daha yüksek bulunmuştur. Bu duruma neden olarak bireylerin iş doyumuna yönelik sorularda "beklenen" yanıtları verme eğilimi göstermeleri, böylece iş doyumu oranlarının yaşam doyumu oranlarından yüksek olmasına yol açtığı düşünülmüştür. Araştırmanın sonucuna göre, çalışma yaşamından elde edilen doyum ile yaşam doyumu arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir (35).

2.1.7. İş Doyumu ve Yönetim Arasındaki İlişki

Örgüt içerisinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin başında gelen örgütte görev alan bireylerin iş doyum düzeyleriyle yakından ilgilenmek zorundadırlar (3). Bu açıdan yöneticiler örgütün hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi

adına işgörenlerin iş doyum düzeylerini arttırıcı faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Bu faaliyetlerin yöneticiler tarafından uygulamaya konulmasıyla yenilikçi, etkili, duyarlı olacaklarını, dikkatli ve iş ortamında mutsuz çalışan bırakmama adına iş ortamında düzenlemeler yapmakla yükümlüdürler.

İş doyumunun işe devamsızlığın ve işten ayrılmalarda azalmaların bir anahtarı olduğuna olan inançların yöneticilerin doyumsuz çalışanlara göre doyumlu çalışanların daha sıklıkla işe geleceklerine, işe devamsızlık yapmayacaklarına veya işten ayrılmayacaklarına inanırlar. Bazı yöneticiler vardır ki, onlar herkesi mutlu görmek isterler, çünkü çalışanların hoşnut oldukları bir örgütsel iklimde çalışmalarını istemektedirler. Başka bir deyişle örgütlerinde makul ölçüde yüksek iş doyumunu korumayı vicdani bir sorumluluk olarak hisseden yöneticilerde vardır (46).

Literatürde iş doyumunun kesinliği uygulama alanı kapsamında örgüt içerisinde yapısının dinamik bir yapıyla sağlanabileceği belirtilmektedir. Bu açıdan yöneticiler tarafından örgüt içerisinde sağlanan iş doyum düzeyinin sürdürülebilir olması açısından yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticiler örgüt içerisindeki iş doyum düzeyini haftalık, aylık, yıllık olarak takip etmeli ve korunması için gerekli bütün önlemleri almak zorundadır (3).

2.1.8. İş Doyumu İle Sağlık Arasındaki İlişki

Bir toplumun daha sağlıklı, başarılı, mutlu ve üretken olmasının, o toplumun üyelerinin tüm yaşamlarından üst düzeyde doyum almaları ile ilişkili bulunduğu dikkate alındığında, insan yaşamının 1/3'ünden fazlasını dolduran iş hayatında almaları gereken doyumun önemi ortaya çıkmaktadır (48). Başka bir ifadeyle çalışma hayatında yer alan birey, aile hayatında yaşadığı duygularını, iş hayatındaki duygularıyla birlikte karıştırarak genelleyebilir. Bu açıdan birey iş doyum düzeyinin sağlanması ile yaşam doyum düzeyini arttırabilir.

İş hayatında iş doyum konusunda herhangi bir doyuma ulaşamayan bireylerde ruhsal sorunların yanında ruhsal sorunlara bağlı fiziksel sıkıntılar da baş gösterebilir. Derin'in aktarımına göre; yapılan araştırmalar incelenildiğinde bireylerin iş doyumu sağlayamadığı durumlarda bireylerin nefes darlığı, terleme, yorgunluk, iştahsızlık, baş ağrısı gibi birçok fiziksel rahatsızlıklarla karşılaştıkları saptanmıştır (35). Bu bilgiler

ışığında iş doyumunun sağlanamadığı durumunda bireyler gerek ruhsal olarak gerekse fiziksel olarak sıkıntılar yaşamadıkları söylenebilir.

2.1.9. İş Doyumu Sağlanmasının İş Ortamına Sağladı Faydalar

Bireyin örgüt içerisinde var olan iş doyumunun sağlanması ile birlikte çalışma ortamında görev alan işgörenlerin işlerine olan bağlılıkları artacağı gibi, elde ettikleri moral, motivasyon sayesinde işlerini uygulama konusunda daha verimli bir çalışma ortamının sağlanmış olacağı söylenebilir.

İşgörenlerin, çalışma ortamlarında içten gelen uyarılmışlıkla istekli olacak, daha enerjik ve hevesli olarak zor durumlarda bile ekip çalışması mantığı içerisinde kolaylıkla üstesinden gelecektir. İş doyumu olan birey; yöneticilerine ve aynı işyeri ortamında bulunan iş arkadaşlarına karşı bir bağlılık duyar, mevcut kuralları ve yönetmelikleri ihlal etmeyerek daha disiplinli çalışır (48). Başka bir ifadeyle iş doyumunun sağlanması ile birlikte örgüt içerisinde işçi devir hızı düşeceği gibi, işgörenlerin işlerine olan devamsızlık durumunun da oluşması engellenmiş olacaktır.

İşgörenlerin örgüt içerisinde yetenek ve becerilerinin doğru kullanabilecek alanlara kaydırılması, işverenin başarılı bir insan kaynağı planlaması uygulamasıyla olacaktır. Bu açıdan işverene, işgörenin yetenek ve becerilerinin uygulama şansının olacağı konumlara getirilmesi ve bu pozisyonlarda görev verilmesi için kontrol altında tutmakla mükelleftir (52). İşgören ise çalıştığı konumda mecburiyetten değil de kendi istek ve arzusu ile uygulamaya katılması gerekmektedir. Bu ortamların sağlanması durumunda ise örgüt içerisinde iş doyum düzeyinin artacağı ve bu artışla birlikte de iş verimliliğine katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

Yöneten ve yönetilenler olarak aynı işyeri ortamında karşılıklı beklentilerin sağlandığı durumda; işyerinde bütünleşme sağlanacak, etkin ve verimli hizmet sunulacaktır. Çalışan, ortak amaçlar için hep birlikte gayret gösterecektir (50).

2.1.10. İş Doyumsuzluğunun Nedenleri

Aile, okul, çeşitli dernekler ve iş hayatı ile içinde hayatını sürdüren bireyler bu sahaların elverişli veya elverişsiz durumuna göre ihtiyaçlarını kolay veya zor bir şekilde doyurmak için çaba gösterir. İstediği olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse doyum sağlayabilir ve psikolojik yönden huzura kavuşur (51). Bunların karşılanmaması durumunda ise bireylerin ruhsal veya fiziksel açıdan bir takım sorunlar yaşayabilecekleri söylenebilir.

Yönetim ve organizasyon üzerine literatüre katkı sağlanan bir kitapta iş doyumsuzluğunun nedenleri olarak aşağıdaki maddelerden bahsetmiştir (48):

- Maddi çıkarların neden olduğu doyumsuzluk,
- İşin yapılış koşullarının ve iş adaletlerinin neden olduğu doyumsuzluk,
- Kişiliğin neden olduğu doyumsuzluk (terfi, sosyal statü vb.).

Bir iş görenin yukarıda sıralanmış olan nedenlerden dolayı doyumsuzluğu yaşaması söz konusu olduğunda yaşanan doyumsuzluğunun, bir takım olumsuz sonuçlar doğurması beklenebilir (53). Bu açıdan iş doyumsuzluğunun kaynakları değişiklikler gösterse de genel olarak iş doyumunu etkileyen olası faktörlerin tamamını aynı zamanda iş doyumsuzluğunun da kaynağı olduğunu söylenebilir. İş doyumu üzerinde etkisi olan olası faktörlerden herhangi biri ile ilgili olarak iş görenin yaşayabileceği olumsuzluklar sonucunda bu faktörün, o iş gören açısından bir doyumsuzluk kaynağı olması beklenebilir.

2.1.11. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları

Kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan, çalışanın işine karşı geliştirdiği bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duyguları iş doyumsuzluğudur (33). Çalışanların işlerinden elde ettikleri doyum ya da doyumsuzluğun, onların çalışma hayatlarıyla ilgili mutluluklarını, genel yaşamla ilgili her türlü tutum ve davranışlarını, diğer insanlarla olan ilişkilerini, kendi ruh ve fiziksel sağlıklarını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediği yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konmuştur (37).

Sağlık mesleklerinin diğer meslek grupları arasında daha çok stresli bir ortam olduğu ifade edilebilir. Bundaki temel nedenlerin ise sağlık kuruluşlarında görev alan personellerin insan sağlığı ile doğrudan etki etmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Bu açıdan sağlık meslek gruplarının iş doyum düzeylerinin araştırılması önem taşımaktadır. İş doyumunun, kişinin hem ruhsal yapısını hem de performansını etkilediği farz edildiğinde tüm sağlık çalışanlarının iş doyumunun incelenmesi gerekmektedir (48).

Doyumsuzluk ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratır. Bu kaygının yoğun ve sürekli olması çalışanın ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyerek bıkkınlık, işi bırakma, işi yavaşlatma, devamsızlık, işten ayrılma, işten ayrılan personel yerine alınan çalışanın eğitim masraflarında artma, yeni çalışanın hataları, düşük üretim hızı, kayıtsızlık ve kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlara neden olabilmektedir (36). İş doyumu az olan kişilerin işe güdülenmesi ve verdikleri hizmetin kalitesi azalmaktadır. Sağlık görevlileri çalışma ortamı içindeki durumlarından hoşnut olduklarında enerjilerini hasta bakım kalitesini artırma yönünde yoğunlaştırmaktadırlar. Yapılan araştırmalara bakıldığında sağlık çalışanlarının görevlerinin tam olarak tanımlandığı ve motive edici faktörlerin fazla olduğu servislerde işini daha iyi yaptıkları ve iş doyumunun arttığı sonucuna varılmıştır (34).

2.2. Genel Olarak Tükenmişlik

2.2.1. Kavramsal Açıdan Tükenmişlik

Tükenmişlik, fizik ve mental kaynakların tükenişidir. Aldığımız enerjiden daha fazlasını harcadığımızda ortaya çıkmaktadır (54). Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı; "Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2015). Tükenmişlik duygusu çalışanın işi ve örgütüne karşı şiddetli bir duygusal tepki geliştirmesidir. Bu durum çalışanı fiziksel ve duygusal olarak yıpratmaktadır (18).

Konu ile ilgili ilk bilimsel makaleler ise, bir psikiyatrist olan Freudenberger ve bir sosyal psikolog olan Christina Maslach tarafından yazılmıştır (4). Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberg'in (1974) "Journal of Social Issues" da

yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberg'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı yüklendiği ve çalışmaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içinde bazı faktörler etkili olmaya başlamıştır (19). Daha sonra Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır (55).

Pines ve Maslach (1998), tükenmişliği olumsuz benlik kavramı, olumsuz iş tutumları, insanlarla ilgi ve duygu kaybının gelişmesini kapsayan fiziksel ve emosyonel tükenme olarak tanımlamışlardır (56). 1998 yılında yapılan bir başka çalışmaya göre tükenmişlik; negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında olan karşılıklı etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine bir tepkidir. Bireylerde oluşan tükenmişliğin düzey, şekil ve durumlarını tanımlanmasına göre farklı şekillerde gruplandığı görülmektedir (54).

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe bağlılık, kişisel beklentiler, güdülenme, kişilik örüntüleri, performans, bireysel yaşantıda karşılaşılan stresler, iş doyumu ve üstlerinden gördüğü destek gibi etmenler, bireysel nedenler başlığı altında ele alınmaktadır. Yapılan işin niteliği, yapılan meslek tipi, çalışma süresi, iş yerinin özellikleri, iş yükünün yoğunluğu, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim durumu, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler, ekonomik ve toplumsal etmenler ise tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir (1).

Tükenmişlik, tüm kapasitesi ile insanlarla çalışan bireyler arasında meydana gelebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (46).

Yapılan bir çalışma da tükenmişlik kavramı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu olmak üzere üç farklı kategoride incelenmektedir. Bu kategoriler aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır;

- Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "Bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir.

- Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (57).

- Kişisel başarı duygusu ise; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır.

Pedrabissi ve Santinello, tükenmişliği kişiler arası ilişkilerde mesafeyi, duyarsızlığı ve ilgisizliği içeren psikolojik bir sorun olarak tanımlamaktadır. Fong ise duygusal tükenmeyi, kişilerle kurulan empatinin azalması, kişisel başarıdaki azalma duygusu ve işle ilgili stresin sık sık hissedilmesi olarak tanımlamış ayrıca kişinin iş ortamındaki stres yapıcı unsurlarla başa çıkamaması olarak belirtmiştir (58).

Günümüz insanı, yaşamın her alanında kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir dünyayla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarırken, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilmekte ve bireyi çaresiz, savunmasız, güçsüz bırakabilmektedir.

Tükenmişlik, iş talepleri ile kişisel kapasite arasında, uzun bir zaman dilimi içerişinde dengesizlik olduğu zaman gelişen, işyerinde süregelen şiddetli bir stresin sonucu olarak tanımlanabilir. Enerji tükenmesi, işten zihinsel olarak uzaklaşmanın artışı, mesleki performansın düşmesi, göz önünde bulunan birçok tükenmişlik unsurunun en büyük özellikleri arasındadır (34).

Son 25 yılda yapılan araştırmalara bakıldığında; işletmelerin büyümeleri bireysel stres deneyimlerini arttırmakta ve kişinin işiyle olan ilişkisine yansımaktadır. Son zamanlarda tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar artmakta ve yeni fikirsel modellerin oluşmasında umut vaat etmektedir. Yeni modellerde tükenmişliği azaltmak için sendromu alt edecek yeni fikirlerin üretilmesine yönelik çalışmalar artmaktadır. Sosyal açıdan bu araştırmalar, çalışma alanında kişilerin sağlığı ve iyi olma durumları için değerli ve farklı katkılar sağlamaktadır (4).

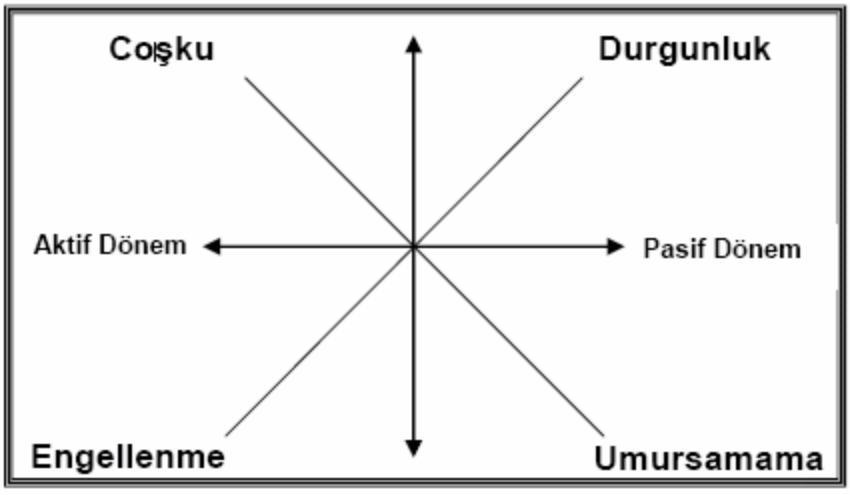
Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan üç boyutlu tükenmişlik tanımıdır. Tükenmişlik, işi gereği sürekli olarak insanlarla yüz yüze çalışan insanlarda sıklıkla yaşanan üç boyutlu bir

sendromdur. Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissidir (59).

Çalışma ortamına ilişkin stres ve tükenmişlik hemen hemen her türlü mesleklerde görülebilmektedir. Buna karşın tükenme kavramının, yorgunluk ya da yıpranmadan ve iş doyumu sağlayamamadan farklı olduğu söylenebilir. Ayrıca tükenme, diğerlerinden unsurlardan farklı olarak daha çok, insanlara doğrudan hizmet veren ve yardımı amaçlayan hekimlik, polislik, hemşirelik, psikolojik danışmanlık, öğretmenlik vb. gibi mesleklerde ortaya çıkan durumdur (1).

2.2.2. Tükenmişlik Kavramının Evreleri

Literatürde tükenmişlik kavramı dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgu olarak tanımlanmaktadır (60): Tükenmişlik aşama aşama yaşanan bir süreçtir. Her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle tükenmişlik, dönemlere ayrılarak incelenmelidir.



Şekil 5. İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları (60)

2.2.2.1. Coşku, Heves ve Hayal Kırıklığı Dönemi

Coşku dönemi, çalışma motivasyonu, heyecan ve beklentilerin en yoğun olduğu dönemdir. Ancak iş ortamından kaynaklanan sorunlar ve kişinin eleştirilme ile çok sık karşılaşması ve bu durum ile baş edememesinin sonucunda durgunlaşma başlar. Kişi, bir takım is niteliklerinden ve ise kariyer yapma eğilimi ile girmekten bahseder. Kariyer istekleriyle işe başlayanların; fazladan getirdikleri talep ve beklentileri vardır. Heves döneminde fazla enerji, yüksek umut ve beklentiler ön plandadır. Kişi işi ile ilgili gerçekçi olmayan beklentilere sahiptir. Beklentileri ile ilgili inancı kuvvetli ve tamdır. "sinde çalışmaya devam ederken bireysel hayal kırıklığını ve eksikliklerini kapatmak için işine aşırı yatırım yapacaktır. Fazladan enerji ile yüksek ilkeler, idealler ve seçtiği mesleğin amaçlarına ulaşmak için aşırı motivasyon göstermeye eğilimlidir. Sıklıkla mesleki eğitimi sürdürmeye ısrarlı bir istek ve enerji dolu bir çaba vardır. Bu bireyler övülecekken sık sık, önyargı, ilkeler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşırlar (59).

Hayal kırıklığı yaşamak enerji ve ideallerin kaybına neden olacaktır. Hayal kırıklılığı sürekliliğine paralel gitmek; kişinin işte ve kişisel hayatında kendini yaşayabilmesi demektir. Eğer kişinin hayatı memnun edici ise; hayal kırıklığının getireceği etkiye rağmen bütünlüğünü koruyabilir. Bu hayal kırıklığının herhangi bir aşamasındaki tükenmişlik, dışarıdan gelen bir güç olarak ele alınır; kişinin kendiliği üzerinde etki bırakır. Kişiyi "birey", kurumu da "sistem" olarak kabul etmek gerekir. Kendilik ve kendilik ile sistem arasındaki denge tükenmişlik yerine ödüllendiren birleştirici bir deneyim sağlayacaktır.

Hayal kırıklığı içinde gayretle çalışan birey, tükenmişliğin durgunluk dönemine girmeye başlar. Durgunluk; genellikle çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar.

2.2.2.2. Durgunluk Dönemi

Durgunluk döneminde çalışanın motivasyonu azalır. Beklentilerin gerçekleşmemesi sonucu hayal kırıklığı yaşanır. Bu dönemde kişi için iş, önemini yitirmeye başlamıştır. Çalışmalar yavaşlatılır ve ilgi isin dışında bireysel gereksinimleri karşılamaya yönelir. Kişi isinin hayal ettiği gibi olmadığını fark etmeye başlar ve yaşantısındaki bu kaybı telafi edemeyebilir. Bu dönemde, çalışan işi yavaşlatmayı düşünür ve varolan enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır. Artık

önyargıların, ilkelerin, kıdemliliğin idealistik coşku düzeyindeki önemi azalmıştır. Durgunluk dönemi içine giren birey, olasılıkla görevle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yasamaktadır. İnsanlarla çalışan mesleklerde tükenmişliği araştıranlar, durgunluğu 'yolun sonuna gelme', 'son', 'ölüm' ve 'tünelin sonunda bir ışık görememe' gibi tipik ifadelerle belirtmişlerdir (5).

Bu durum devam ettiğinde, çalışan kişi severek hizmet veremez. "işten alınan doyum, bireysel gereksinimler kadar önemli hale gelebilir.

2.2.2.3. Engellenme Dönemi

Engellenme dönemi, duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların ortaya çıktığı dönemdir. Bu dönemde işin değersiz olduğu düşünülmeye başlanır ve çalışan, isinin amaçlarını gerçekleştirmede bir engelleyici olduğunu düşünür. Engellenme döneminde kişi hayal kırıklığını yaşar ve işinin sınırlarını fark eder. Kendi yeterliliğini ve bulunduğu sahada kalmasının nedenlerini sorgulamaya başlar. Çalışan kişi, bu döneme girdiğinde, yaşadıklarını kendi kafasında yeniden değerlendirmeye başlar. Zaman geçtikçe birey, işini en üst düzeyde başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Gerçekleştirmek istediği amaçlarının, genellikle engellendiğinin farkına varır. Engellenme iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi, yardım verilenin gereksinimlerinin karşılanamaması, ikincisi kişinin başkalarının gereksinimlerini yerine getirebilmek için kendi gereksinimlerini gözardı etmesi şeklindedir. Bu sürecin varlığı ve sürekliliği dördüncü döneme girilmesine sebep olur (1).

2.2.2.4. Apati (Duygusuzlaşma), Umursamama Dönemi

Umursamama dönemi, işe karşı ilgisizliğin en yoğun yaşandığı dönemdir. "ise geç gelme, duyarsız davranma, her zaman yaptığının dışında birşey yapmama ve sürekli işinden yakınma vardır.

Apati (duygusuzlaşma), tükenmişlik sürecinde en güç ifade edilebilen dönemlerden birisidir. Yüksek düzeyde ilgisizlik, sık yakınmalar, çekişmeler şeklinde de ifade edilebilmektedir. Apati yaşayan kişiler, işlerinin verdiği doyumsuzluğu bu şekilde kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle apatiye ilerlemiş bir "baş etme" dönemi de denilmektedir. Bu dönem aynı zamanda verilen hizmeti de olumsuz yönde etkilemektedir. Örneğin bu dönemde çalışanlar işe geç gelme, işten kaçma ve hizmet

verdikleri kişiler ile olabildiğince yüz yüze gelmeme eğilimi gösterebilmektedir. Hizmet veren kişide vazgeçmiş, teslim olmuş bir durum gözlenmektedir (1). Uygulamaları rutinlerin korunması ve mekanik olma ile sınırlıdır. Bu da onlar açısından son çare gibi görünmektedir. Apati kişinin içinde bulunduğu durumu görmezlikten gelerek, reddederek, baş etmeye çalıştığı başarısız bir denemedir. Apatiyi anlamak için çözümlenmemiş çocukluk deneyimlerine bakmak gerekir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta ise, bu aşamaların her zaman belirli bir sırada gelişmediğidir. Bazen umursamama ilk görülen dönem olmaktadır (57).

2.2.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında çok çeşitli belirtilerle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu belirtilerden bazılarını Çam, bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak şu şekilde sıralamıştır (17);

2.2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri şöyle sıralanabilir (17);

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- Sık sık baş ağrısı,
- Uykusuzluk,
- Solunum güçlüğü,
- Uyuşukluk,
- Kilo kaybı,
- Genel ağrı ve sızılar,
- Yüksek kolesterol,
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler.

Bu belirtilerin yanında fiziksel belirtiler hızlı kalp atması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, zayıflık ve sersemlik, hatırlamada

güçlük, kilo değişimi, mide şikayetleri, mutsuzluk, hipertansiyon, baş ve kas ağrılarını içermektedir.

2.2.3.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri şöyle sıralanabilir (17);

- Çabuk öfkelenme,
- İse gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İlaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma,
- Öz-saygı ve öz-güvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, güncellik, suçluluk, içerlemişlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, yoğunlaşma güçlüğü,
- Unutkanlık, hareketli olmayış,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma,
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık,
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma,
- Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma,
- Başarısızlık hissi,
- Çalışmaya yönelmede direniş,
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve
- Suçlayıcı olma.

Yukarıda sayılan belirtilerin yanında davranışsal tükenme belirtileri insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama, yetersiz kayıt tutma, acı ve alaycı söz, herkese karşı şüpheyle bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını da içermektedir.

2.2.3.3. Psikolojik Belirtiler

Tükenmişliğin Psikolojik belirtileri şöyle sıralanabilinir (17);

- Aile sorunları,
- Uyku düzensizliği,
- Depresyon,
- Psikolojik hastalıklar.

Aile sorunları biçiminde ortaya çıkan belirtiler ise belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, eşini ve çocuklarını suiistimal etme, cinsel fonksiyonlarda anormallikler, aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi yaşama olarak ifade edilebilir (21).

Yukarıda sayılanların dışında psikolojik belirtiler olarak, diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, bireylerle ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, eksik yoğunlaşma, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içermektedir (21).

2.2.4. Tükenmişliğin Nedenleri

İnsan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı iş ortamlarında yapılan araştırmalar zaman baskısı, iş yükü, çatışma, uyumsuzluk ve beklentilerin verimsizliği gibi olumsuz etkenler fiziksel ve duygusal çöküş olarak adlandırılan tükenmişlik hissini önemli oranda arttırmaktadır. Tükenmişlik çalışanlarda işle ilgili gerginlik, iş doyumunun azalması ve verimsizlik gibi fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (61).

Yapılan bir araştırmaya göre tükenmişliğin nedenleri; kişilere ulaşamayacağı hedefler konması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olmasıdır (22).

Tükenmişlik, mesleği insanlara yarım etmek olan kişilerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan ve insanlara hizmet vermeye yoğun istekli idealist meslek elemanlarında görülür (62).

Tükenmişliğe etki eden faktörler incelendiğinde birçok sebepten söz edildiği görülmektedir. Bunlardan bir kısmı kişisel nedenlerden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı ve çalıştığı çevreden kaynaklanmaktadır.

2.2.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri

Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı bağlılık kişisel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, kişisel yaşamdaki stresler, mesleki doyum, informal destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlikle ilgili görülen özelliklerin başında gelmektedir (59).

Bir başka açıklamada ise Maslach ve Jackson bireyin yaşının, cinsiyetinin işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgili değişkenler olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlikleri ile ilgili gerçekçi olmaya, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkendir (22).

Kişinin çalıştığı iş ile beklentisi arasındaki olasılıksızlık kişide çaresizliğe ve bunun sonucunda da tükenmişliğe sebebiyet vereceği düşünülmektedir.

2.2.4.2. Tükenmişliğin Örgütsel Nedenleri

İşin niteliği, çalışılan kurumun tipi, haftalık çalışma süresi, kurumun özellikleri, kişinin eğitim durumu, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, yetersiz personel, yetersiz araç, örgütün havası, örgüt ortamı, ekonomik ve toplumsal nedenler gibi birçok etken ise tükenmenin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiş ve araştırmalara konu olmuştur (17,59).

2.2.5. Tükenmişlik Modelleri

2.2.5.1. Freudenberger Modeli

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger'in "Journal of Social Issues" da yayınladığı makalesi ile girmiştir. Freudenberger (1974) tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Freudenberger, tükenmişliğin fiziksel ve davranışsal göstergelerini belirleyerek, tükenmişlik kavramını daha somut hale getirmeye çalışmıştır (43). Freudenberger'a göre tükenmenin bitkinlik

ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (47).

2.2.5.2. Maslach'ın Tükenmişlik Kuramı

Maslach Tükenmişlik modeli, literatürde "çok boyutlu tükenmişlik modeli" ya da "üç boyutlu tükenmişlik modeli" olarak da anılmaktadır.

Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır (56).

- **Duygusal Tükenme:** Kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışmalarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşendir (19).

- **Duyarsızlaşma:** Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemli boyut olarak görülmektedir (56).

- **Kişisel Başarı:** Kişisel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarı duygusunda azalma ise, kişinin kendini işine yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Beemsterboer ve Baum, Maslach tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmış ve üç düzeyde ifade etmiştir. Bunlar (19);

- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- İş ve hizmet verilenlerden soğuma,
- Kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk

Maslach'ın ortaya koyduğu bu yapı, tükenmişlik araştırmalarında en çok kabul gören tanımlamayı içermektedir. Tükenmişliğin çeşitli araştırmalarla ortaya konan ve diğer kişilerin kolaylıkla gözlemleyebildikleri durum, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen yorgunluk ve bitkinlik halidir (56).

2.2.5.3. Perlman ve Harkman'ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Pearlman ve Harkman (1982)'ın geliştirdiği model, bilişsel/algısal bir odağa sahiptir ve bu modele göre tükenmişlik, strese verilen bir reaksiyon sonucu gelişir (41).

Perlman ve Harkman'ın yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar;

- Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme),
- Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme),
- Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur.

Yaklaşım, bireysel özelliklerin ve kuramsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması vardır;

1. Aşama: Durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

2. Aşama: Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

3. Aşama: Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerir.

4. Aşama: Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

2.2.5.4. Meier'in Tükenmişlik Kuramı

Meier'in tükenmişlik modeli Bandura'nın "Kendini yeterli bulma / öz yeterlilik (self efficacy)" modeli temel alınarak geliştirilmiştir (57).

Meier'in kuramına göre, tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (19).

Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

- **Pekiştirme Beklentileri:** Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencileri ile çalışmak isterken diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencileri tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.

- **Sonuç Beklentileri:** Belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Örneğin; bir öğretmen "Öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir.

- **Yeterli Olma Beklentileri:** Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmedikleri için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi).

- **Bağlamsal İşleme Süreci:** Bu yaklaşım tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamada bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek gösterilebilir.

2.2.5.5. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne önemli katkılarda bulunan isimlerden biri olan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili bir model öne sürmüştür. Cherniss bu modelde tükenmişliği, "İşle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile psikolojik ilişkiyi kesme davranışlarıyla son bulan bir süreç" olarak tanımlamıştır (46). Bu modelde tükenmişlik başarısız başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır.

Cherniss modeli, tükenmişliğin kökünde stresin olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir.

Tükenmişlik, zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durumdur. Gerek çevreden gelen gerekse bireyin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olmazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir (19).

2.2.5.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir (56).

Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet bedensel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin, işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (19).

2.2.5.7. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich (1982) tükenmişlik modelinde tükenmişlik kavramının birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıktığı söylenmektedir (63):

1. Şevk ve coşku dönemi: Kişide enerjinin, umudun ve beklentinin yüksek olduğu zamandır. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aşamada kişi övgüler beklerken, önyargılı tutumlarla, meslek ilkeler ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karşılaştıkça, yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başladıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar (63).

2. Durgunluk dönemi: Başlangıçtaki istek ve umutta bir azalma olur. Kişi mesleğinin beklediği gibi çıkmamış olmasının şaşkınlığını yaşamaktadır. Daha önce umursanmayan ya da yadsınan noktalar engellenme kaynağı olmaya başlamıştır. Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Artık idealizmin, ilkelerin, amaçların ilk aşamadaki gibi peşine düşülmez. Görevle ilgili

beklentilerde hayal kırıklığı yaşanmaya başlar. Bu devam ettiğinde kişinin iş doyumu azalır. İş dışındaki ilgiler daha önemli duruma gelir (63).

3. Engellenme dönemi: Kişi zaman geçtikçe mesleğin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Amaçları engellenmiş ve gerçekleştirilememiştir. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. İlki kişinin diğerlerine yardımcı olamayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak için kendi ihtiyaçlarını doyuramamaktan dolay engellenmesidir. Bu süreç devam ettiği zaman engellenmenin son aşamasına girilir. Bu düzeyde ki birey; adaptif savunmalar, maladaptif savunmalar, durumdan kendini çekme başlıkları olmak üzere üç yol izlemektedir (63).

a. Adaptif savunmalar: Bulunduğu durumla kendi koşulları arasında bir denge kurarak bireyin tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.

b. Maladaptif Savunmalar: Maladaptif savunma davranışı, sorunu reddederek daha çok ve uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmektir. Bu davranış bir süre sonra bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini yıpratacak ve zamanla yabancılaşmasına neden olabilecektir. Zira işe yönelik olumsuz duygular yakın çevredeki kişilere ve hizmet sunduğu kişilere yönelecektir.

c. Durumdan Kendini Çekme: Bu davranış ise, kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız, donuk davranışlar göstermesi ve işini teknik boyutta sürdürmesidir. Bu yol aslında önceki yanlış yöntem gibi tükenmişliğin artmasına neden olabilecektir.

4 Apati dönemi: Bu evrede, çok derin duygusal kopma ve kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlemlenmektedir. Sıradanlaşan bir iç-sıkıntısı ve bıkkınlık duygusu oluşmaktadır. Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin işinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görülür. Yapılan işte mekanik bir şekilde yapılır. Genel iş doyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar tipik tükenmişlik belirtileridir. Tükenmişlik bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırayla art arda yaşanmayabilir (63).

2.2.5.8. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1984) modeli gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın, detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır (64):

- 1. Basamak; kimlik, rol karmaşası
- 2. Basamak; yeterlilik, yetersizlik
- 3. Basamak; verimlilik, durgunluk
- 4. Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1984)'a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır. Model, Erikston'un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır.

1. Kimlik, Rol Karmaşası: Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Gençlik çağı, yaşama atılmadan önce çocukluk döneminden kalan zayıflıkların onarılması için yakalanmış ikinci ve son bir şans gibi görülebilir. Bir anlamda üstü bir şekilde kapanmış ama iyileşmemiş çocukluk yaraları gençlikte yeniden deşilirler. Bu süreç çoğu zaman olumlu sonuç verir (64). Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşıtlar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun, "Nasıl bir profesyonel olacağım" sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı, meslek seçimi yönüne ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman, kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturamamaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmaktadır. Kimlik, "tüm benliğimle ben kimim" sorusuna yanıt bulma süreci olarak tanımlanmaktadır (61).

2. Yeterlilik, Yetersizlik: Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel, sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu sürede aday becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır.

Deneyim esnasında aday, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru "Yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bu sorunun en tutulan çözümü, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, "birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim" hissine yol açmaktadır (61). Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmanın sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Uç noktadaki çalışma felci, kişinin genel donanımının yetersizliğinin derinden derine duyumsamasının mantıksal sonucudur. Böylesi bir yetersizlik duygusu çoğu zaman gerçek bir potansiyel yokluğunu yansıtmaz; bu daha çok yalnızca tümgüçlülük ve tümbilgililikle huzur bulmaya istekli ego ülküsünün gerçekçi olmayan beklentilerinin göstergesi olabileceği gibi yakın toplumsal çevrede bireyin gerçek beklentilerine uygun bir kovuğun olmamasının anlatımı olabilir. Yeterlik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme süreci olarak ifade edilmektedir (64).

3. Verimlilik, Durgunluk: Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar yer ve tarz (profesyonel küçük bir kolejde mi, büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor?) belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetler açık hale gelmektedir (64). Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur. Ürün vermeye yönelik güçlü bir tutkunun ve ortaya çıkan ürünlere akıtılacak derin bir sevginin olmadığı yerde, durağanlık duygusu öne geçecektir. Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır (61).

Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. "Hepsi bu muymuş?" duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir

son haline gelmektedir. Verimlilik ise "yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme" sürecidir.

4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı: Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir (61). Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarım yeniden tanımlayıp, başarı gereksinmelerini yeniden değerlendirmede olumlu bir uyaran rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir. Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak bu durum basamak olarak incelenmemiştir (64).

2.2.6. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Tükenmişliği önleme yollarında bireyin kendi gücüne, meslektaşlarının, ailesinin, arkadaşlarının, yöneticilerinin destek ve rehberliğine gereksinim duyulur. Bu unsurlar gerektiği gibi sağlıklı işlerse tükenmişlik süreci durdurulabilir veya gerçek bir değişime katkı sağlayabilir.

Baysal, tükenmişliği önlemek ve onunla baş edebilmek için birinci esasın, problemin varlığını ve önemini kabul etmek olduğunu belirtmiştir. Bundan sonra tükenmişlikle başa çıkmada bazıları bireysel, bazıları da kurumsal düzeyde olan, çeşitli başarılı teknikler kullanılabilir. Bu çok sayıdaki stratejilerin içinde, diğer insanların özgün rollerinin önemi üzerinde durulur (41).

Çalışanların tükenmişlikle başetme becerilerinin geliştirilmesi, yönetimsel, meslekler arası iş birliği, ekip çalışması ve bireysel gelişim düzeylerinde düzenlemelere ve alınacak önlemlere bağlıdır. Tükenmişlikle bahşetmede, bireyin sorumluluklarının sınırlarını çizmesi çok önemlidir. Müşterilerin ve kurumun sorunları ne olursa olsun birey yalnızca kendi eylemlerinden sorumludur. Dolayısıyla birey kendi mesleği, işi ve özlük haklarını bilerek davranmalıdır. Bu durum, yaptığı işin daha doyum elde edici bir

seviyeye gelmesini sağlamada etkili olacaktır. Risk altındaki bireylerin, tükenmişlik sürecinin farkına varmaları ve aşamalarına ilişkin bilgi sahibi olmaları önemlidir (57).

Baltaş ve Baltaş, tükenme belirtisinin genellikle "çok başarılı" olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her aşamada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görüldüğünü ifade etmiştir (41). Nitekim 1993 yılında yapılan bir çalışma da fazla çalışmanın tükenmişlik stresinin artmasına sebep olduğunu belirtmiştir. O halde, daha çok çalışmanın tükenmişlikle mücadelede en iyi çözüm olmadığını kabul etmek gerekir (57). Tükenmişlikle başa çıkmanın püf noktası "zekice çalışmak" tır. Zekice çalışmak derken ifade edilmek istenen, çalışmayı daha az stresle ve daha verimli bir tarzda yürütebilmeyi sağlayacak değişiklikleri yapabilmektir. Bailey (1985), tükenmişlikle baş etme çabalarının son bir aşaması olarak, müdahale girişim aşamasından söz etmiştir. Müdahale, etkilenen bireyler adına diğer kişilerin yardımı ya da kendi kendilerine (ne hissettikleri ve şu andaki çevrelerini değiştirmeleriyle ilgili olarak) yardım etmeleriyle, bir şeyler yapabilmelerini sağlamak için bazı şeyleri içerir. Müdahaleler birkaç şekilde yapılabilir. Bunlar, problem çözme, duygusal süreç ya da duyguların düzenlenmesi ve kullanışlı sosyal destek sistemlerinden yararlanma gibi kolektif baş etme çabalarını içerebilir. Farklı müdahale tercihleri, bilinçli ya da bilinçsiz olarak kullanılabilir. Örneğin; işi bırakma, sorumluluklarını bu işleri yürütebilecek olan diğerlerine bırakma, eğitim kurslarına ve konferanslarına devam etme, iş arkadaşlarından bir grupla birleşme, eğlencesel alternatifleri arttırma, egzersiz, çalışmayı bırakmayı planlamak, işin tamamını değiştirme, danışman ya da psikiyatriste başvurma (41).

Tükenmişliğin ilk evresinde bireyler genellikle bir girişimin gerekmediğini düşünürler. Engellenme döneminde ise enerji ve motivasyon kaybı yaşamaya başlarlar. Ortaya konulan tutum ve davranışla, bireyin hedefleri arasında ciddi bir tutarlık tükenmişliği önlemede etkili bir yoldur. Bununla birlikte iş kapasitesi ve bireyin potansiyeli göz önünde bulundurularak çalışma koşullarının ayarlanması ve kararların dikkatli alınması tükenmişliği önlemede sağlıklı yöntemlerdendir (57).

2.2.6.1. Gerçekçi Hedefler Belirleme

İnsanoğlu, yüksek değerlerle donatılmış üstün bir varlıktır. İnsan daima amaçlı, yani amaca yönelik hareket eden ve devamlı bir ideale erişme çabası içinde olan sosyal bir varlıktır. Her insan yavrusu, bazı potansiyellerle doğar. Onun büyüyüp gelişmede

devamlı gittiği yön, gittikçe artan bir psikolojik yeterlik ve güce sahip olma yönüdür (2).

Tükenmişliğin nedenleri arasında en önemli etkenlerden biri bireyin koymuş olduğu hedef ve ideallerin gerçekleşme biçimleridir. Tükenmiş birey bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklentilerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir. Eğer bireyin beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üzerinde ise ve kişi kendi kafasındaki bu amaca ulaşmada ısrarlıysa, huzursuzluk ve sıkıntı riski artmakta ve yoğun çatışmalar yaşanabilmektedir (57).

2.2.6.2. Dinlenme

İnsanlar kronik stres altında oldukları zaman, çoğunlukla yüzde ve boyunda olmak üzere, sık sık kasların gerilmesi gibi fiziksel belirtiler görülür. Kan basıncı artar, mide şikâyetleri ortaya çıkar. Bu belirtiler sadece rahatsız edici değil, uzun vadede sağlığı bozucu ciddi rahatsızlıklara da yol açar. Yorgunluk, özellikle yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları ve zaman zaman ortaya çıkan çarpıntıların en önemli sebeplerindendir (6). Organizmanın yapısal olarak dinlenmeye gereksinimi olduğu kadar psikolojik anlamda da zihinsel olarak dinlenmeye ihtiyacı vardır. Dolayısıyla aşırı yorgunluğa dikkat etmek, mola ve dinlenme zamanlarını düzenli ayarlamak, iş dışında hobi ve boş zamanı olumlu değerlendirmek gibi faaliyetler, bireyin zinde kalmasını sağlayan etkinliklerdir. Bu etkinlikler sürecinde organizma yeniden bir zindelik kazandığı için bireyin iş gücü ve verimliliği artacaktır (57).

2.2.6.3. İş Değiştirme

Bireyin sürekli aynı işi yaparak monoton bir koşuşturmaya girmesi ve aynı işi sürdürmesi, onun daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu durumda monotonluğu azaltmak ve iş değiştirmek tükenmişlikle mücadelede bir yöntem olarak önerilmektedir. Fakat işten ayrılmak ciddi bir durumdur. Bunun için karar vermeden önce bütün alternatiflerin dikkate alınması, her bir seçeneğin gözden geçirilmesi, en doğru kararın verilmesi bakımından önemlidir (40). Belli bir iş yaşamı ve kariyerinden sonra iş değiştirmenin maddi ve manevi bedeli kişi için ağır olabilir. Böylesi hayati önem teşkil eden problemler uzman kişilerle görüşülerek çözülmeli, bireyin yaşamının diğer yönleri

de göz önünde bulundurularak iş değiştirme gibi radikal kararalar daha sonra verilmelidir (57).

2.2.6.4. İşe Ara Verme

Zaman zaman verilen izinler ve dinlenme süreleri, çalışanların entropiden kurtulmalarını ve dinlenerek negatif entropi toplamalarını amaçlayan hizmet içi eğitim kursları çalışanların iş stresini azaltmak için bir çözüm olarak düşünülebilir (50). Bu tür dinlenme yöntemleri duygusal yönden kişinin rahatlamasını sağlar. İşin en yoğun olduğu zamanlarda bile verilen kısa süreli aralar bir fırsat olarak görülebilir. Kısa olmalarına rağmen, zindeliği yeniden elde edip, işin kontrolden çıkmasını engellemede bir çözüm olabilmektedir. Gün içinde verilen çay molaları, yemek saatleri kişinin duygusal olarak kendisini yenilemesi için bir fırsattır. Bu dinlenme vakitlerinin avantajlarını iyi kullanarak işin yoğun baskı ve taleplerinden uzaklaşmak faydalı olabilir (26).

2.2.6.5. Kendini Tanıma

İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Stresle baş edebilmek için karşıt dengeleyici stratejilere ihtiyaç duyduklarının farkına varan insanlar kendi hislerine kulak verirler. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir. Kişinin kendisini tanımasının bir boyutu, sahip olduğu benlik kavramını tanımasıdır. Benlik karmaşık bir olgudur (36).

Kişinin oluşturduğu ben ego durumları hayata bakış tarzlarını ve gelişmelerin algılanmasında etkilidir. Kişinin kendine güveni, başkalarına verdiği değerler, işini ve mesleğini benimsemesi, hedefleri ve bu hedef doğrultusunda göstermiş olduğu çaba iş hayatını otomatik olarak etkileyecek unsurlardır.

2.2.6.6. Kendini Gerçekleştirme

Maslow (1981) kendini gerçekleştirme kavramını ilk kez kullanandır. Sağlıklı bir kişiliğin gelişebilmesi için gerekli olan gereksinmelerden meydana gelen piramit biçiminde bir gereksinmeler hiyerarşisi ortaya koymuştur. Bu piramidin en tepesinde kendini gerçekleştirme gereksinimi bulunmaktadır (64). Ancak kişinin kendisini

gerçekleştirebilmesi güdülenmesi daha alt basamaklarda yer alan fizyolojik, güvenlik, ait olma ve saygınlık kazanma ile ilgili gereksinmelerinin yeterince karşılanmasına bağlıdır. Piramidin alt basamaklarında bulunan temel ihtiyaçları karşılanan insan kendisini daha bağımsız, daha iyi hissedecek, sonuçta kendisinde var olan potansiyel ortaya çıkacaktır. Kişinin kendini gerçekleştirmesi nihai bir amaçtır: İnsanoğlunun amaçlı ve devamlı çaba gösteren bir varlık olduğunu, insanın toplum içinde kişi olarak varlık ve bütünlüğünü, yaratıcılığını, amaç ve çabasını ifade eden bir ihtiyaçtır (65). Maslow, kendini gerçekleştirme sürecine giren insanın, diğer insanlardan daha farklı özellikler taşıdığını ifade etmektedir. Bu insanlar psikolojik açıdan sağlıklıdırlar.

2.2.7. Tükenmişlik Sonuçları

Tükenmişlik, kendini adamış, başarılı personelin dikkatini dağıtan, onları daha az üretken, daha az enerjik ve en üzücüsü de mesleklerine daha az ilgili yapan toplu bir fenomendir (26). Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (65).

Tükenmişliğin bireylerde fiziksel, duygusal ve iş yaşamını etkileyen bazı sonuçları olduğu görülmüştür. Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği saptanmıştır. Bu kapsamda, işi savsaklama, aksatma, hastalık nedeniyle işe gelmemede artış, işe geç gelmedeki artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, insan ilişkilerinde uyumsuzluk, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma şeklindeki sonuçlardan söz edildiği görülmüştür (63).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar düşük nitelikli hizmet Değerler dışı davranışlarla karşı karşıya olan muhataptır. Düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler. Sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (64).

Tükenmişlik kavramının genel sonuçları yapılan çalışmalarda fiziksel, duygusal, ilişkileri etkileyen ve davranışsal faktörler olmak üzere dört farklı kategoride incelenmektedir (64,66):

- Tükenmişliğin fiziksel ve duygusal sonuçları; yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, uyuşukluk, solunum güçlüğü, deri şikayetleri, sindirim güçlükleri ve çeşitli strese bağlı hastalıklar şeklinde bireylerde fiziksel rahatsızlıklar doğurmaktadır.

- Duygusal tükenme; çabuk öfkelenme, içe kapanma, alay etme, negatif duygular, alınganlık vb. tükenmişliğin duygusal sonuçlarını göstermektedir.

- Tükenmişlik çalışanların iş hayatları, arkadaşları ve aileleriyle olan ilişkilerini etkilemektedirler.

- Davranışsal sonuçlar; çalışanların psikolojik tatminsizlik durumunda önüne çıkan engelleri kaldırabilmek için zor kullanma yolunu seçmesi ile alakalı olduğu vurgulanmaktadır.

3. GEREÇ VE YÖNTEMLER

Araştırmanın tipi olarak kesitsel tipte tanımlayıcı bir çalışma olarak, öncelikle yazın taraması yapılmış ve konu ile ilgili önceki çalışmalar çeşitli kaynaklardan irdelenmiştir. Daha sonra önceki çalışmalarda kullanılan bir anket yöntemiyle belirlenen örnekleme uygulanmış ve sonuçlar uygun istatistikî yöntemlerin kullanımı ile analiz edilip, raporlaştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli (Hipotezler/Bağımlı-Bağımsız Değişkenler)

Bu araştırmada aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

H_1: Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri olarak şunlar belirlenmiştir:

Bağımlı değişken: Çalışmaya katılan antrenörlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerine ait durumları

Bağımsız değişken: Çalışmaya katılan antrenörlerin yaş, cinsiyet, medeni durumları, çalışma yılı, branşlarına ve gelir düzeyleri olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu çalışma Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlere uygulanmıştır. Araştırmanın ön hazırlık çalışmaları 01.10.2014 – 30.10.2014 tarihleri arasında tamamlanmıştır. 01.02.2015 – 28.02.2015 tarihleri arasında veri toplama işlemi yapılmış, Nisan, Mayıs ve Haziran 2015 tarihlerinde veri girişi, analizler ve tez yazımı gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörler oluşturmuştur.

Örneklem, evrenin temsili bir kümesidir. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem diğer bir deyişle yargısal örnekleme kullanılmıştır. Yargısal örnekleme de, örneklem seçiminde araştırmacı araştırmaya katılacak olan kişilerin seçimi konusunda kendi yargılarını kullanır ve yaptığı araştırmanın amacına uygun olanları örneklem grubu içerisinden geçmektedirler. Bu açıdan yargısal örnekleme de belli bir sayı sınırlaması yoktur ancak her örneklem elemanı da alınamaz.

Çalışma 01.02.2015 – 28.02.2015 tarihleri arasında Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörlere uygulanmıştır. Çalışma kapsamında gönüllülük esası ön planda tutulmuş, gerek iş yoğunluğu gerekse de çalışmanın uygulama tarihinde antrenörlerin yıllık izinlerini kullandığı tarihlere denk gelmesinden dolayı çalışmanın örneklem grubunu 151 antrenör oluşturmuştur.

3.4. Verilerin Elde Ediliş Yöntemi

Çalışmanın problemleri çerçevesinde konuyla ilgili öncelikle anahtar kelimeler belirlenerek, (antrenör, iş doyumu, tükenmişlik) çeşitli kaynaklarından literatür taranmıştır. Literatür taraması kaynağı olarak konu ile ilgili uzmanlar, kitaplar, eğitim dergileri, yayınlanmamış ve yayınlanmış tezler, konferans dokümanları ve bildirileri, internet ve çeşitli kütüphanelerden mekanik (elle) ve bilgisayar destekli olarak taranarak elde edilmiştir.

Yapılan araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde çalışmaya katılan antrenörlerin demografik özelliklerine ait sorulara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde "Maslach Tükenmişlik Ölçeği", üçüncü bölümünde ise "Minnesota İş Doyum Ölçeği" anketi kullanılmıştır.

Araştırmacı tarafından hazırlanan anket uygulaması örneklem özelliğini taşıyan ancak çalışmaya dahil edilmeyen başka 25 antrenöre uygulanmıştır. Elde edilen geri

bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra çalışma kapsamında yer alan antrenörlere anket uygulaması uygulanmıştır.

Çalışma süresi içerisinde, Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörlerden herhangi bir nedenle ayrı olan (yıllık izin, doğum, geçici görev) antrenörler çalışma dışı bırakılmıştır. Antrenörlerin sözlü onayları alındıktan sonra, yüzyüze görüşülerek antrenörler için hazırlanan anket uygulaması, araştırmacı tarafından yüzyüze görüşme yöntemi kullanılarak uygulamaya geçilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak antrenörler ile birebir görüşülmüş olup mahremiyet ilkesine uymak ve araştırmaya katılanların gerçek durumlarını yansıtacak şekilde içtenlikle yanıt verebilmelerini sağlamak için isim alınmaksızın ve anket üzerinde kimliği belirtici herhangi bir kodlama yapmadan 01.02.2015 – 28.02.2015 tarihleri arasında veriler toplanmıştır.

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında yer alan antrenörler ilgili bilgileri toplayabilmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda; personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, çalışma şekli, mesleği isteyerek seçme durumu, çalışma koşullarının beğenilme, sağlık sektöründe çalışma süresi ve hastanedeki görev süresi yer almaktadır (Ek 1).

3.4.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişliği Duygusal tükenme (Emotional Exhaustion, EE) (9 madde), Duyarsızlaşma (Deperesonalization, D) (5 madde), ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment, PA) (8 madde) olmak üzere 3 alt boyutta ölçmekte ve 22 maddeden oluşmaktadır. Orijinal formda 7'li likert (0-6) tipinde derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (Ek 2). Yapılan çalışma da örneklem grubuna uygulanan Maslach tükenmişlik ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik Cronbach alpha katsayı değeri 0.821 olarak bulunmuştur.

Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Ergin tarafından 1992'de yapılmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinden üç alt boyut puanı elde edilmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan yüksek puan ile kişisel başarı alt boyutundan alınan düşük puan yüksek tükenmişliği göstermektedir. Uygulama kolaylığından dolayı Ergin tarafından düzenlenen formda 0= hiçbir zaman, 1= çok nadir, 2= bazen, 3= çoğu zaman, 4= her zaman şeklinde beşli derecelemeye başvurulmuştur.

Altay (2007), çalışmasında uygulama kolaylığından dolayı 1'den 5'e, 1= hiçbir zaman, 2= çok nadir, 3= bazen, 4= çoğu zaman, 5= her zaman şeklinde derecelemeye gitmiştir. Yapılan bu çalışmada da Ergin'in puanlama sistemi esas alınmıştır.

3.4.3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği 1967 yılında Dawis, Weiss, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiş ve (Weiss ve ark. 1967) Baycan tarafından 1985 yılında Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmış ve Cronbach alpha=0.77 olarak saptanmıştır (Ek 3). Yapılan çalışma da örneklem grubuna uygulanan iş doyum ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik Cronbach alpha katsayı değeri 0.791 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerin Baycan tarafından geliştirilen ölçekten fazla bir değerde bulunması çalışmadan elde edilen sonuçların doğru ve güvenilir olduğunu da desteklemektedir.

Minnesota iş doyum ölçeği, beşli Likert tipinde olup; iş doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 madde içermektedir. Ölçeğin değerlendirmesi çok memnunum 5, memnunum 4, kararsızım 3, memnun değilim 2, hiç memnun değilim seçeneğine 1 puan verilerek yapılmaktadır. Ölçekte ters soru bulunmamakta ve elde edilecek en yüksek puan 100, en düşük puan ise 20'dir. Buna göre ölçekten alınan puanın fazlalığı hemşirelerin iş doyumunun yüksek olduğunu, puanın az olması ise iş doyumunun az olduğunu göstermektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin (f) frekans, ($\overline{X}$) aritmetik ortalama ve (ss) standart sapma değerleri elde edilmiştir. Elde edilen verilere hangi tür (parametrik/nonparametrik) test tekniğinin uygulanması gerektiğine analizler yapılmadan önce verilerin homojen olup olmadığı ve normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılarak karar verilmiştir. Yapılan bu test sonucunda, gözlem değerlerinin normal dağılım göstermediği saptanmıştır. Buna dayalı olarak, araştırma anketinden elde edilen verilerin analizinde Parametrik olmayan analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Kategorik değişkenlerin karşılaştırılmasında Ki Kare test ya da Fisher test istatistiği kullanılmıştır.

Antrenörlerin, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine (ikili gruplara) ilişkin olarak iş doyumu ve tükenmişlik puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek için "Mann-Whitney-U" testi yapılmıştır. Antrenörlerin, yaş, çalışma yılı, branş, gelir düzeylerine göre (ikiden fazla gruplar için) iş doyumu ve tükenmişlik alt ölçeklerden almış oldukları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını belirlemek için "Kruskal-Wallis H-testi" yapılmıştır. Bu test sonucunda, çeşitli değişkenler açısından antrenörlerin puan ortalamaları arasında anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmış ($p < 0,05$) ve istatistiksel analizler SPSS programı yardımı ile yapılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Çalışmaya Katılan Antrenörlerin Demografik Özelliklerine Ait Bulgular

Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlere yapılan anket sonucunda, ankete katılan 151 antrenörün demografik özellikleri tablo 1'de incelenmiştir.

Tablo 1: Çalışmaya alınan antrenörlerin demografik özelliklerinin dağılımı

Değişkenler		**n**	**%**
Cinsiyet	Erkek	82	54,3
	Bayan	69	45,7
Yaş	20-24	22	14,6
	25-30	74	49,0
	31-35	34	22,5
	36-40	9	6,0
	41-45	12	7,9
Medeni Durum	Bekar	75	49,7
	Evli	76	50,3
Eğitim Durum	Lisans	150	99,3
	Yüksek Lisans	1	0,7
Çalışma Yılı	2-5	122	80,8
	6-10	26	17,2
	11 ve üzeri	3	2
Antrenör	Futbol	15	9,9
	Basketbol	14	9,3
	Voleybol	16	10,6
Antrenör	Hentbol	13	8,6
	Yüzme	22	14,6
	Tenis	16	10,6
	Diğer	55	36,4

Tablo 1: Çalışmaya alınan antrenörlerin demografik özelliklerinin dağılımı (Devam) (Enstitü kurallarına göre ikinci sayfaya taştığından dolayı bu şekilde belirtmek gerekli)

Gelir	1000 TL ve altı	5	3,3
	1001-2000 TL arası	104	68,9
	2001-3000 TL arası	42	27,8
Spor içerikli eğitim kurumu mezun	Evet	148	98,0
	Hayır	3	2,0
Spor içerikli eğitim kurumu ise	Üniversitelerin Beden eğitimi ve spor bölümü	148	100,0
Toplam		**151**	**100,0**

4.2. Çalışmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlere yapılan anket sonucunda, ankete katılan 151 antrenörün ortalama Maslach Tükenmişlik Ölçek Puanı 48,2±5,8; ortalama Minnesota İş Doyum Ölçek Puanı 75,1±6,3 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Ölçek toplam değerlerinin yaş değişkenlere göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Yaş	20-24 (n=22)	47,1±8,9	47(25-72)	79,9±4,9	80(70-87)	4,0±0,3
	25-30 (n=74)	47,9±4,9	48(37-60)	73,7±5,5	74(64-92)	3,7±0,3
	31-35 (n=34)	48,3±4,7	48(39-59)	75,1±8,0	72(62-97)	3,7±0,4
	> 35 (n=21)	50,2±6,1	50(37-69)	74,8±4,7	75(64-84)	3,7±0,2
p*		*0,329*		***0,001***		***0,001***

***** $p < 0,05$

Tablo 2'de çalışmaya katılan antrenörlerin yaş değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına

bakıldığında; 35 yaş üstü antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının (X = 50,2±6,1), 20 ila 25 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 47,1±8,9), 26 ila 30 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 47,9±4,9), 31 ila 35 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 48,3±4,7) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,329). Çalışmaya katılan antrenörlerin Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında 20 ila 25 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının (X = 79,9±4,9), 26 ila 30 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 73,7±5,5), 31 ila 35 yaş arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 75,1±8,0), 35 yaş üstü antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 74,8±4,7) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmiş ve istatiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (p < 0,001). Böylelikle iş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise yaş arttıkça iş doyum puanının istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir (p=0,001). Bu sonuca göre çalışmanın ikinci hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin yaş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Ölçek toplam değerlerinin cinsiyet değişkenlere göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Cinsiyet	Erkek (n=82)	47,1±5,4	48(25-60)	75,0±3,6	74(62-97)	3,7±0,3
	Bayan (n=69)	49,4±6,1	49(37-72)	75,1±6,4	75(64-96)	3,7±0,3
p*		***0,016***		*0,928*		*0,928*

***** p < 0,05

Tablo 3'de çalışmaya katılan antrenörlerin cinsiyet değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına bakıldığında; bayan antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X =

49,4±6,1), erkek antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 47,1±5,4) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip oldukları ve istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu gözlenmiştir (p < 0,016) . Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında; bayan antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X = 75,1±6,4), erkek antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 75,0±3,6) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,928). Bu sonuca göre çalışmanın ikinci hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin yaş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4: Ölçek toplam değerlerinin medeni durum değişkenlere göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Medeni Durum	Bekar (n=75)	47,9±6,3	48(25-72)	75,2±5,7	75(64-87)	3,8±0,3
	Evli (n=76)	48,5±5,4	48(37-69)	74,9±6,9	75(62-97)	3,7±0,3
p*		*0,535*		*0,837*		*0,837*

***** p < 0,05

Tablo 4'de çalışmaya katılan antrenörlerin medeni durum değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına bakıldığında; evli antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X = 48,5±5,4), bekar antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 47,9±6,3) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olmasına karşın, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,535). Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında; bekar antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X = 75,2±5,7), evli antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 74,9±6,9) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı

incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,837). Bu sonuca göre çalışmanın üçüncü hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin medeni durum değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır." hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5: Ölçek toplam değerlerinin çalışma yılı değişkenlere göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Çalışma Yılı	1-5 (n=122)	48,1±5,8	48(25-72)	75,0±5,8	75(62-96)	3,7±0,3
	6-10 (n=26)	48,9±5,9	48(41-69)	76,2±8,2	75(64-97)	3,8±0,4
	>10 (n=3)	43,3±7,8	41(37-52)	67,7±1,5	68(66-69)	3,4±0,1
p*		*0,297*		*0,086*		*0,086*

***** p < 0,05

Tablo 5'de çalışmaya katılan antrenörlerin çalışma yılı durum değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına bakıldığında; 10 yıl ve üzeri antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X = 43,3±7,8), 1 ila 5 yıl arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 48,1±5,8) ile 6 ila 10 yıl arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 48,9±5,9) daha düşük aritmetik ortalamaya sahip olmasına karşın, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,297). Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında; 6 ila 10 yıl arası antrenörlerinin aritmetik ortalama skorlarının (X = 76,2±8,2), 1 ila 5 yıl arası antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 75,0±5,8), 10 yıl ve üzeri antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 67,7±1,5) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,086). Bu sonuca göre çalışmanın dördüncü hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin çalışma yılı

değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6: Ölçek toplam değerlerinin antrenörlerin branş değişkenlerine göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Antrenörlerin Branş	Futbol (n=15)	47,9±5,2	49(37-56)	72,3±4,4	72(66-79)	3,6±0,2
	Basketbol (n=14)	47,5±7,2	49(25-56)	73,8±4,8	72(68-85)	3,7±0,2
	Voleybol (n=16)	49,7±3,9	49(41-56)	72,9±4,7	74(66-79)	3,6±0,2
	Hentbol (n=13)	49,1±5,9	49(41-60)	73,2±4,8	72(65-82)	3,7±0,2
	Yüzme (n=22)	48,9±5,2	50(38-55)	75,2±4,3	76(68-81)	3,8±0,2
	Tenis (n=16)	48,2±4,8	49(41-54)	73,6±6,0	73(64-87)	3,7±0,3
	Diğer (n=55)	47,4±6,7	47(37-72)	77,6±7,7	77(62-97)	3,9±0,4
p*		*0,833*		***0,011***		***0,011***

***** $p < 0,05$

Tablo 6’da çalışmaya katılan antrenörlerin branş değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına bakıldığında; voleybol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 49,7 \pm 3,9$), hentbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 49,7 \pm 3,9$) ile yüzme antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının ($X = 48,9 \pm 5,2$), futbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 47,9 \pm 5,2$), basketbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 47,5 \pm 7,2$), tenis antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 48,2 \pm 4,8$) ile diğer antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından ($X = 47,4 \pm 6,7$) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,833$). Çalışmaya katılan antrenörlerin Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında yüzme antrenörlerin aritmetik ortalama skorları ($X = 75,2 \pm 4,3$)

ile diğer antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının (X = 77,6±7,7), futbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 72,3±4,4), basketbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 73,8±4,8), voleybol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 72,9±4,7), hentbol antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 73,2±4,8) ile tenis antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 73,6±6,0) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmiş ve istatiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (p < 0,011). Böylelikle iş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise yüzme antrenörlerinin ve diğer diye gruplanan antrenörlerin iş doyum toplam ve ortalama puanının istatistik anlamlı olarak diğerlerine göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır (p=0.001). Bu sonuca göre çalışmanın beşinci hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin branş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Ölçek toplam değerlerinin gelir değişkenlere göre dağılımı

Değişken		**Maslach Tükenmişlik Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ölçeği**		**Minnesota İş Doyum Ö. Ortalaması (Genel Doyum)**
		Ort±SS	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**	**Med(Min-Maks)**	**Ort±SS**
Gelir	1000 TL ve Altı (n=5)	49,0±7,0	48(43-60)	71,4±4,9	72(65-77)	3,6±0,3
	1001-2000 TL (n=104)	48,1±6,3	48(25-72)	76,3±6,2	77(64-97)	3,8±0,3
	2001-3000 TL (n=42)	48,3±4,6	49(39-58)	72,4±5,8	71(62-89)	3,6±0,3
p		*0,926*		***0,001***		**0,001**

***** p < 0,05

Tablo 7'de çalışmaya katılan antrenörlerin gelir değişkeni ile Maslach tükenmiş ölçeği ile Minnesota iş doyum ölçeği skorlarının karşılaştırılmalarına ait bulgular özetlenmiştir. Çalışmaya katılan antrenörlerin Maslach tükenmişlik ölçeği skorlarına bakıldığında; 1000 TL ve altı gelire sahip olan antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının (X = 49,0±7,0), 1001 TL ila 2000 TL arası gelire sahip olan antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 48,1±6,3) ile 2001 TL ila 3000 TL gelire sahip olan

antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 48,3±4,6) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmesine rağmen, bu farklılıkların rastlantısal mı olup olmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir (p > 0,926). Çalışmaya katılan antrenörlerin Minnesota iş doyum ölçeği skorlarına bakıldığında 1001 TL ila 2000 TL arası gelire sahip olan antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarının (X = 76,3±6,2), 2001 TL ila 3000 TL arası gelire sahip olan antrenörlerin aritmetik ortalama skorları (X = 72,4±5,8) ile 1000 TL ve altı gelire sahip olan antrenörlerin aritmetik ortalama skorlarından (X = 71,4±4,9) daha yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu gözlenmiş ve istatiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (p < 0,001). Böylelikle iş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise 1001 TL ila 2000 TL arası gelire sahip olan antrenörlerin iş doyum toplam ve ortalama puanının istatistik anlamlı olarak diğerlerine göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır (p=0,001). Bu sonuca göre çalışmanın altıncı hipotezi olan "Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'nde çalışmakta olan antrenörlerin branş değişkeni ile mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri arasında herhangi bir fark vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada, ülkemizdeki eğitim ve öğretim koşulları, antrenörlerin özellikleri, karşılaşılan maddi ve manevi sorunların antrenörlerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörlerden olmasından dolayı çalışma da antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

Antrenörlerine uygulanan anket sonucunda antrenörlerin tükenmişlik düzeylerinin 48,2+5,8 negatif eğimli olduğu gözlenirken, Minnesota iş doyum ölçek puanı ise 75,1+6,3 olarak pozitif olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular ışığında antrenörlerin duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, çevrelerindeki beşeri ve sosyal ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu göstermektedir. Ancak kişisel başarının yüksek olması, başka bir deyişle kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin az olması; öğretim elemanlarının kendilerini yetersiz ve başarısız bulduklarının, kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Kişisel başarı düzeyinin yüksek olmasının bir başka nedeni ise, örneklemi oluşturan antrenörlerin kişisel gelişimleri konusunda donanımlı olmaları gösterilebilir. Antrenörlerin kişisel gelişim konusunda kendilerini tatmin etmesi, görev yaptıkları takım içerisinde bulunduğu şehrin sosyo-kültürel yapısına ve antrenörlerin rekabet ortamının olmasına bağlanabilir.

Yapılmış benzer araştırmalar incelendiğinde; bu çalışmada elde edilen bulguların literatürle tutarlı olduğu görülmüştür (3,16,19,36). Avşaroğlu ve arkadaşları tarafından teknik öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada, deneklerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından orta düzeyde ve kişisel başarı düzeyleri açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları bildirilmiştir (1). Benzer şekilde, Budak ve Sürgevil tarafından yine akademisyenler üzerinde yapılan çalışmada da, örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı (başarısızlık) düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir (57).

Görgülüer tarafından örgütsel adalet ve iş doyumu üzerinde yapılan araştırmada, genel iş doyum ve örgütsel adalet skorları, diğer çalışmaların sonuçlarına göre daha düşük bulunmuştur. Sözkonusu çalışmada, kişisel başarı alt ölçeği puanının yüksek olduğu tespit edilmiştir (3). Karataş'ın hakemler üzerinde yapılan araştırmada,

hakemlerin çoğunluğunun tükenmişlik yaşadıkları, bununda kişisel başarılarını olumsuz etkilediği bildirilmiştir (23).

Aksungur'un tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişki incelemişler, sonuçta deneklerin orta düzeyde duygusal tükenme yaşadıklarını ve iş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (37). Kargün ve arkadaşları tarafından futbol hakemleri üzerinde yapılan araştırmada da, tükenmişlik ve iş tatmininin karşılıklı olarak etkileşim içinde oldukları bildirilmiştir (26). Filiz'in öğretmenlerle yaptığı çalışmada, yüksek düzeyde rol stresine maruz kalan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin arttığını bildirmiştir (50). Bu çalışmada elde edilen, yukarıda incelenen diğer araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Buna dayanarak, deneklerin tükenmişlik düzeylerinin, "kişisel başarı" alt boyutu açısından artış gösterdiği söylenebilir.

Genel olarak, bütün bu bulgular ve literatürdeki yapılan diğer çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, antrenörlerin iş doyumu düzeylerinin ortalamanın üzerinde olmasına rağmen, tükenmişlik düzeylerinin düşük derece kalmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Tükenen bireylerin, kronikleşmiş bir yorgunluk yaşadıkları, işlerinden soğudukları, kendi kabuklarına çekildikleri ve artan bir şekilde işlerinde yetersiz olduklarını hissettikleri (4) göz önüne alındığında, antrenör olarak görev yapan öğretim elemanlarının düşük düzeyde tükenmişlik yaşamaları olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada, öğretim elemanlarının tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak gruplar arası karşılaştırmalar (Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri) yapılmıştır.

- Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik ve iş doyum ölçek sonuçları karşılaştırıldığında kadın antrenörlerin erkeklere oranla daha tükenmişliklerinin daha fazla olduğu istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır ($p=0.016$). Yapılan birçok çalışma da tükenmişlik düzeylerinde farklılık göstermekte olduğu gözlenmiş (3,16,19,36). Cinsiyet rolü gereği bayanların diğer insanların sorunlarına daha duyarlı oldukları ve diğer insanların sorunlarıyla daha çok ilgilendiklerinden dolayı daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişliğe ve duyarsızlaşmaya maruz kaldığı belirtilmektedir. Buna karşın iş doyum düzeyi açısından cinsiyet değişkeninden elde edilen sonucun paralellik gösterdiği gözlenmiştir (1,16,14,19,36,65).

- Yaş grupları incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı yaş açısından istatistik olarak gruplara göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama

puanı incelendiğinde ise yaş arttıkça iş doyum puanının istatistik anlamlı olarak düştüğü saptanmıştır (p=0.001).Görgülüer (3), Gündüz ve ark., (16) ve Şanlı (19) çalışmalarında ise iş doyumu ile yaş arasında istatiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna karşın Akçamete ve ark., öğretmenlerle (14), Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1) iş doyumu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Medeni durum ve çalışma yılı açısından ölçek puanları açısından istatistik olarak bir farklılık saptanmamıştır. Yapılan birçok çalışma da tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinde farklılık göstermekte olduğu gözlenmiştir (3,16,19,36).

- İş doyumu ile medeni durum değişkenine ilişkin araştırma bulguları, bekar antrenörlerin iş doyum puanlarının ortalamaları, evli antrenörlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğunu gösterse de elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Çam ve arkadaşlarının hekim ve hemşirelerle (17), Karataş'ın hakemlerle (23), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Aksungur'un ebe ve hemşirelerle (37), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe (51) elde ettikleri bulgular medeni durum ile iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

- Çalışma yılını iş doyum puanları ile arasındaki ilişki incelendiğinde, iş doyum puanlarının çalışma yılına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği saptanmıştır. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Çam ve arkadaşlarının hekim ve hemşirelerle (17), Karataş'ın hakemlerle (23), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Aksungur'un ebe ve hemşirelerle (37), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe (51) elde ettikleri bulgular çalışma yılı ile iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

- Antrenörlük tipleri incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı istatistik olarak antrenörlük tiplerine göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise yüzme antrenörlerinin ve diğer diye gruplanan antrenörlerin iş doyum toplam ve ortalama puanının istatistik anlamlı olarak diğerlerine göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır (p=0.001). Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Görgülüer (3), Gündüz ve ark., (16) ve Şanlı (19) çalışmalarında ise iş doyumu ile meslek grupları arasında istatiksel açıdan anlamlı

farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna karşın Akçamete ve ark., öğretmenlerle (14), Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1) iş doyumu ile meslek grupları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Gelir durumu değişkeni incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı istatistik olarak gelir durumuna göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise 1001 TL ve üzeri gelire sahip olan antrenörlerin iş doyum düzeyinin 1000 TL ve altı olan antrenörlere göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır ($p=0.001$). Gelir düzeyi açısından yapılan değerlendirmede, tükenmişlik ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, düşük gelir düzeyde gelire sahip olan antrenörlerin, diğer antrenörlere göre iş doyum düzeyleri daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç

İnsanlar teknoloji ile birlikte değişen yaşam koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütlerin de hızla gelişen haberleşme ve ulaştırma sistemleri sayesinde kendi sınırlarını aşarak dünya piyasalarıyla da iletişim kurmalarına üretim kapasitelerini dünyanın başka bölgelerinde bulunan insanların ve işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla düzenlemeleri ve dünya insanlarına sunmaları, değişim ve oluşumların farklı göstergeler ile ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu göstergelerin insan hayatına olumlu ve olumsuz yansımaları farklı kavramların oluşumunu sağlamakta ya da hızlandırmaktadır. Tükenmişlik sendromu ve iş doyumu veya doyumsuzluğu da bu göstergelerden biridir. Özellikle insanların yaşantılarının büyük bir kısmını iş yerlerine geçirdiklerini düşündüğümüz de tükenmişlik sendromu ve iş doyumu veya doyumsuzluğu göstergelerinin yansımaları üzerinde özenle ve dikkatle durulması gerekmektedir.

İş doyumu ve mesleki tükenmişlik, yönetim ve organizasyon, işletme, endüstri ve örgüt psikolojisi alanlarında oldukça yoğun bir şekilde çalışılan konulardır. İşgörenlerde tükenmeye ve iş doyumsuzluğuna neden olan unsurlar incelendiğinde, stres kavramının ön plana çıktığı görülmektedir. Bireyler stres verici duygular karşısında (üzülmek, kızgın olmak, korkmak) kendilerini nasıl yatıştıracaklarını ya da sakinleştireceklerini bilememeleri halinde stres karşısında çaresiz kalmaktadırlar. Başka bir ifadeyle bireyler, hayatın her alanında kendini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkarmakta, diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir paradoksla bireyi çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir.

İş doyumu ile mesleki tükenmişlik ilişkisi irdelendiğinde, bireylerin başlangıçta sahip oldukları örgüte bağlılık ve çalışma yeterliliklerini, aşırı stres ve bununla başa çıkma yönünde yetersiz kalmaları ile yitirdikleri görülmektedir. Çalışanlar öncelikle iş doyumsuzluğunu, daha sonra ise tükenmişliği yaşamaktadırlar.

Gelecek nesillere yeni sporcular yetiştiren antrenörlerin iş doyumları ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi için yapılan çalışmalar ayrı bir önem arz etmektedir. Sürekli insanlarla ve sporcularla muhatap olan antrenörler, çeşitli sebeplere bağlı olarak bir takım sorunlar yaşayabilirler. Bu açıdan bir ülkenin spor kültürünün gelişmesinde önemli rol oynayan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin tespit edilip gerekli önlemler alınmasının ve alınan kararların hayata geçirilmesini ülkenin geleceği açısından hayati bir önem taşıdığı söylenebilir. Bu doğrultuda yapılan çalışma da Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak göre yapan antrenörlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Mesleki tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak amacıyla elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

- Cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik ve iş doyum ölçek sonuçları karşılaştırıldığında kadın antrenörlerin erkeklere oranla daha tükenmişliklerinin daha fazla olduğu istatistiksel olarak anlamlı saptanmıştır (p=0.016). Tükenmişlik ile cinsiyet değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde ise, bayanların tükenme ortalamalarının erkeklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, erkek antrenörlerin duyarsızlaşma puan ortalamasının, kadın antrenörlere nazaran daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş doyumu ile cinsiyet değişkenine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bulgular, iş doyumu düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle bu araştırmada cinsiyet değişkeni, iş doyum düzeyini etkileyen bir değişken olmadığı saptanmıştır.

Tükenmişlik ölçeği kapsamında elde edilen sonuçların istatistiksel açıdan anlamlı olması kadın antrenörlerin, erkek antrenörlere göre çalışma ortamlarına daha sıcak baktığı vurgulanabilir. Yapılan birçok çalışma da tükenmişlik düzeylerinde farklılık göstermekte olduğu gözlenmiş (3,16,19,36). Cinsiyet rolü gereği bayanların diğer insanların sorunlarına daha duyarlı oldukları ve diğer insanların sorunlarıyla daha çok ilgilendiklerinden dolayı daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişliğe ve duyarsızlaşmaya maruz kaldığı belirtilmektedir. Buna karşın iş doyum düzeyi açısından cinsiyet değişkeninden elde edilen sonucun paralellik gösterdiği gözlenmiştir (1,16,14,19,36,65).

- Yaş grupları incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı yaş açısından istatistik olarak gruplara göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama

puanı incelendiğinde ise yaş arttıkça iş doyum puanının istatistik anlamlı olarak düştüğü saptanmıştır (p=0.001). Budak ve Sürgevil'in akademik personellerin tükenmişlik düzeyini ölçtüğü çalışmalarından yaş değişkeni ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi de, yapılan çalışma ile paralellik göstermektedir (57).

Görgülüer (3), Gündüz ve ark., (16) ve Şanlı (19) çalışmalarında ise iş doyumu ile yaş arasında istatiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna karşın Akçamete ve ark., öğretmenlerle (14), Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1) iş doyumu ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örücü ve ark., araştırmasında en yüksek iş doyumunun 20-25 yaş grubu emniyet mensuplarında görüldüğünü tespit etmiştir. 31 yaş ve yukarısı bu grubu izlerken, en düşük iş tatmini 26-30 yaş grubu emniyet mensuplarında görülmektedir (36,65).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde yaş değişkeni için farklı sonuçların elde edildiği görülmektedir. Kimi araştırmalarda mesleğe yeni atılan genç yaştaki insanların meslek hayatlarında, birden beklentilerini elde edememeleri doyumsuzluk nedeni olarak ifade edilirken, yaşça ileri düzeyde olan insanların işlerine karşı tecrübelerinin ve uyumlarının artması ile iş doyumunun yeniden yükselebileceği ifade edilmektedir. Sonuçların bu denli farklılaşmasında ölçek farklılığı, meslek grupları arasındaki görev ve sorumluluk farkları etkili olmuş olabilir. Yapılan araştırma kapsamındaki antrenörlerin büyük çoğunluğu 26-30 yaş grubunda yani oldukça genç yaştadırlar ve genel iş doyum düzeyleri büyük çoğunluğunun oldukça yüksektir.

- Medeni durum ve çalışma yılı açısından ölçek puanları açısından istatistik olarak bir farklılık saptanmamıştır.

- İş doyumu ile medeni durum değişkenine ilişkin araştırma bulguları, bekar antrenörlerin iş doyum puanlarının ortalamaları, evli antrenörlerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğunu gösterse de elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Günümüzde iş hayatının sürdürülebilirliğinin zor olması, rekabetçi ve hızlı bir tempoya sahiptir. Çalışanlar böyle bir ortamda bireysel başarıyı elde etmek ve kendini göstermek için sürekli koşuşturma ve çaba sarfetme durumundadırlar. Bu nedenle medeni durumun iş doyumu üzerinde belirleyici bir etki yaratmamış olabileceği söylenebilir. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Çam ve arkadaşlarının hekim ve hemşirelerle (17), Karataş'ın hakemlerle (23), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Aksungur'un ebe ve hemşirelerle (37), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe (51) elde ettikleri bulgular medeni durum ile

iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

Tükenmişlik ile medeni durum değişkenine ilişkin bulgular incelendiğinde, tükenmişlik ölçek puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Ertürk ve Keçecioğlı'un öğretmenlerle (40), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe elde ettikleri bulgular medeni durum ile iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

- Çalışma yılını iş doyum puanları ile arasındaki ilişki incelendiğinde, iş doyum puanlarının çalışma yılına göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği bulgulanmıştır. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Çam ve arkadaşlarının hekim ve hemşirelerle (17), Karataş'ın hakemlerle (23), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Aksungur'un ebe ve hemşirelerle (37), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe (51) elde ettikleri bulgular çalışma yılı ile iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

Çalışma yılına göre antrenörlerdeki tükenmişlik düzeyi incelendiğinde istatiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde; Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Kargün ve arkadaşlarının futbol hakemleriyle (26), Ertürk ve Keçecioğlı'un öğretmenlerle (40), Filiz'in öğretmenlerle (50) ve Bozkurt ve Bozkurt'un eğitim sektöründe elde ettikleri bulgular medeni durum ve çalışma yılı ile iş doyumu arasında ilişkinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar araştırma sonucunu desteklemektedir.

- Antrenörlük tipleri incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı istatistik olarak antrenörlük tiplerine göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise yüzme antrenörlerinin ve diğer diye gruplanan antrenörlerin iş doyum toplam ve ortalama puanının istatistik anlamlı olarak diğerlerine göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır ($p=0.001$).

Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1), Görgülüer (3), Gündüz ve ark., (16) ve Şanlı (19) çalışmalarında ise iş doyumu ile meslek grupları arasında istatiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır. Buna karşın Akçamete ve ark., öğretmenlerle (14), Avşaroğlu ve arkadaşlarının teknik öğretmenlerle (1) iş doyumu ile meslek grupları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

- Gelir durumu değişkeni incelendiğinde tükenmişlik ölçek toplam puanı istatistik olarak gelir durumuna göre farklı bulunmamıştır. İş doyum ölçeği toplam ve ortalama puanı incelendiğinde ise 1001 TL ve üzeri gelire sahip olan antrenörlerin iş doyum düzeyinin 1000 TL ve altı olan antrenörlere göre daha yüksek puanda olduğu saptanmıştır (p=0.001). Gelir düzeyi açısından yapılan değerlendirmede, tükenmişlik ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre, düşük gelir düzeyde gelire sahip olan antrenörlerin, diğer antrenörlere göre iş doyum düzeyleri daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

6.2. Öneriler

Araştırmanın bulguları ışığında, antrenörlerin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmelidir. Antrenörlere sağlanan imkanlar arttırılmalı, standartları ve gelir düzeyleri yükseltilmelidir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir:

- Antrenörlerin iş doyum düzeylerinin daha da arttırılması için özellikle ekonomik şartlar (maaş, primler), mesleki sosyal ilişkiler, mesleğin çalışma şartları, mesleki nitelik, sosyal gereksinimlerde iyileştirmelere gidilmesi gerekir.

- Ülkemizde ekonomik sıkıntının sadece sporculara yönelik olmadığının bilinmesi ama konumuzun spor eğitimine ömrünü adayan antrenörlerin iş doyumu olması nedeniyle, antrenörlerin elde ettikleri gelir ile ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadıkları bunun sonucunda iş doyumlarının azaldığı görülmüştür. Bu nedenle antrenörlerin maaşlarının iyileştirilmeye gidilmesi gerekmektedir.

- Adana ilinde yer alan Adana Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan antrenörler yaş aralıklarına bakıldığında genel olarak yeni mezun oldukları gözlenmiştir. Bu açıdan antrenörlük meslek hayatlarında gelir düzeyleri düşük olmasına karşın, spor malzemeleri için harcadıkları ürünlerin fiyatıyla maaşlarının ters orantılı olduğu düşünülünce, yeni mezun olan antrenörlere spor malzemesi temin edilmesi gerekmektedir.

- Antrenörlerin iş doyumlarını arttırmak için ayrıca sportif ve sosyal faaliyetlerde yapmış olduğu başarılarda ödüllendirilmeli ve takdir edilmesi iş doyumunu artırıcı bir etken olarak görülmektedir.

- Antrenörlerin spor il müdürlüğü tarafından hizmet içi eğitimi kurslarının niteliğinin arttırılarak, hizmet içi eğitim kurslarına önem verilmesi gerekmektedir.

- Antrenör mesleği konusunda toplum bilgilendirilmeli, önemi kavratılmalı ve gereken maddi ve manevi destek verilmesi sosyal medya tarafından sağlanmalıdır.

- Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görevli olan yöneticiler, tükenmiş ve iş doyumsuzluğu olan antrenörlerini gözden kaçırmama yetkinliğinde olmalıdırlar. Çünkü söz edildiği üzere doyumsuz ve tükenmiş bir antrenörün çalıştığı kuruma faydası dokunmayacak ve bu durum o iş yerleri için adeta 'yük' haline geleceği ifade edilebilir. Bu açıdan böyle bir zeminin hazırlanmaması için, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünde görevli olan yöneticilerin antrenörlere zaman ayırmalı ve de bu durumun saptanması maksadıyla kurum içerisinde her ay düzenli olarak tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini ölçme adına çalışmalar yapılmalıdır.

- Antrenörlerin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmeli, onların işlerinden doyum elde edebilmeleri için örgütsel destekler sağlanmalıdır.

- Antrenörlerin iş doyumu sağlamasının, onların mesleki tükenmişliklerini minimum seviyeye indirgeyebilecek bir etken olduğu dikkate alınmalı ve düzenlemeler buna göre yapılmalıdır.

- Gelişmiş ülkelerde antrenörlerin çalışma şekilleri, çalışma saatleri incelenerek ülkemizdeki antrenörlerin de bu standartlardaki çalışma imkanlarına sahip olması için incelemeler yapılmalıdır.

- Antrenörlerin beslenme durumları ve kilo problemleri ile sağlık durumları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik çalışmalar yapılabilir.

- Araştırmanın sınırlılıklarının giderilmesi ve de çeşitlendirilmesi haricinde yapılacak olan çalışmalardan elde edilecek sonuçların bu çalışmanın da sonuçlarında olduğu üzere, Eğitim Bilimleri, İşletme ve Yönetim Bilimleri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Sosyal Psikoloji, literatürüne katkılarının olacağı, yeni bir yazının kazandırılması, sonuçların değerlendirilmesi ve bu yöndeki çalışmaların güncel kalabilmesi açısından önemlidir.

- Bunun için örneklem sayısını da artırarak ve çeşitli meslek gruplarında demografik değişkenleri de çeşitlendirerek çalışmalar yapılması ya da iş doyumu veya tükenmişlik konularının birbirleri haricinde daha farklı konularla ilişkilerinin araştırılması ilerideki çalışmalar için uygun olacaktır.

7. KAYNAKLAR

1. Avşaroğlu S, Deniz E, Kahraman A. Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2004.
2. Can Y, Soyer F, Yılmaz F. Hentbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 2010; 12 (2).
3. Görgülüer AA. Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Niğde, 2013.
4. Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001; 52: 397-422.
5. Afyon YA, Işıkdemir E. Futbol Antrenörlerinin İletişim Becerileri, Tükenmişlik Düzeyleri ve Yaşam Tatminleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *İnternational Journal of Human Sciences*, Volume: 10, Issue: 1, 2013.
6. Koustelios A. Organizalitional Factors as Predictors of Teachers Burnout, 2001; 88:627-634.
7. Janssen PM, Peeters MC, Tummers, GER. Spesifik relationships between job demands, job resources and psychological outcomes and the mediating role of negative work- home interference. *Journal Of Vocational Behavior,* 2003.
8. Crossley CD, Highhouse, S. Relation of Solo Search and choice Process with Subsguent Satisfaction, *Journal of EconomicPpsychology Available*, 2004.
9. Garcia F, Javier C, Munoz EM, Ortiz MAC. Personality and Contextual Variables In Teacher Burnout, *Personality and Individual Differences* 2005; 38: 929-940.
10. KIM TY. The Effects of Cognitive Appraisal on Justice Judgements: How Do Asians Differ from US Americans, and Why?, *University of North Caroline at Chapel Hill* 2005; 1-110.
11. Jusuf J. Relationship between job burnout and work performance in a sample of Iranian mental health staff. *African Journal of Psychiatry*, 2009;12:71-74.

12. Tzeng DS, Chung WC, Fan PL, Lung FW, Yang CY. Psychological Morbidity, Quality of Life and Their Correlations among Military Health Care Workers in Taiwan. Industrial Health 2009; 47:626-634.
13. Bodur S. Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumu, *Genel Tıp Dergisi*, 1997; 7: 12-14.
14. Akçamete K. Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik Durumlarının İncelenmesi, *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, Ankara, 2001; 6:4,
15. Şahin S. Serbest ve Grekoromen Stil Minder Güreşi Hakemlerinde İş Doyumu. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2001.
16. Gündüz B, Çapri B, Gökçakan Z. Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2003; Cilt: 3, Sayı: 1.
17. Çam O, Akgün E, Gümüş A, Babacan B, Keskin A, Ünal G. Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2005; 6:213-220.
18. Bilge F. Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors, *Social Behaviour and Personality,* 2006.
19. Şanlı S. Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana, 2006.
20. Örücü E, Yumuşak S, Bozkır Y. Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2006; 39-51.
21. Demirkol İ. Avukatlarda İş doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin Üniversitesi, 2006.
22. Tatlıcı M, Kırımoğlu H. Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2008; Cilt: 2, Sayı: 1.
23. Karataş Ö. Hentbol Basketbol Voleybol Klasman Hakemlerinin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi Ana Bilim Dalı, *Yüksek Lisans Tezi*, Elazığ, 2009.

24. Tekin M, Taşgın Ö, Baydil B. Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2009; Cilt: 17, No: 3.

25. Bakoğlu R, Deliorman Ö. Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 2009; 77-98.

26. Kargün M, Albay F, Cenikli A, Güllü M. Türk Futbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 2012; Cilt: 3, Sayı: 2.

27. Çelik M, Turunç Ö. Begenirbaş M. Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü, *Cag University Journal Of Social Sciences*, C. 2011; 1-29.

28. Tetik S. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Meslek Yüksekokulu Örneği, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,* 2011; 339-350.

29. Tuna M, Çimen Z. Ankara'da Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Pamukkale Journal of Spor Sciences*, 2013; Vol: 4, No: 2.

30. Yavaş T. Ortaöğretim okul yöneticileri ve öğretmenlerinin öğrenilmiş çaresizlik, tükenmişlik ve öz-yeterlik algılarının örgütsel öğrenme düzeylerine etkileri, *Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi,* 2012.

31. Giral E. Müzik öğretmenlerinin mesleki yaşantılarında karşılaştıkları problemler (Sivas ili örneği). *Cumhuriyet Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı Müzik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,* 2013.

32. Bayrakdar N. Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik algıları . *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi,* 2014.

33. Akşit Işık N. Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, *Türk İdare Dergisi*, 2010; Sayı: 467.

34. Pişkin A. *Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi'nde Çalışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu (Tez)*, İnönü Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya, 2001.

35. Derin N. Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, 2007.

36. Örücü E, Kılıç R, Aksakal M. Çalışma Yaşamında İş Doyumu ve Balıkesir Emniyet Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Mevzuat Dergisi*, 2010; Yıl: 13, Sayı: 145.

37. Aksungur A. Dr. Zekai Tahir Burak Kadın Sağlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Çalışan Ebe ve Hemşirelerin İş Doyumu ve Yaşam Kalitesi Düzeylerinin Belirlenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, 2009.

38. Yaramış M, Çınkır Ş. Ankara Üniversitesi'nde Çalışan Kadrolu İdari Personelin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılığın İlişkisi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2014; Sayı: 31.

39. Karcıoğlu F, Akbaş S. İşyerlerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2010; Cilt: 24, Sayı: 3, Erzurum, 139.

40. Ertürk E, Keçecioğlu T. Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2012; Cilt: 12, Sayı: 1.

41. Baysal AC. İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler, *İstanbul Üniversitesi (İÜ) İşletme Fakültesi Dergisi,* 1997.

42. Yılmaz H, Karahan A. Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2009.

43. Şahal E. Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Antalya, 2005.

44. Yılmaz Ç. Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Tokat, 2012.

45. Ünal S, Karlıdağ R, Yoloğlu S. "Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi", *Klinik Psikiyatri Dergisi,* 2001.

46. Sevimli F, İşcan ÖF. "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2005_1_7.pdf., 2007.

47. Yelboğa A. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi,* 2007.
48. Ejder M. KKTC Gazi Magosa Bölgesi Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi, Yakın Doğu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, KKTC, 2011.
49. Terzioğlu F. *Mesleklerarası Eğitimde İşbirliği ve Sinerji Oluşturulması: Hemşirelik Eğitim*, Uygulama ve Araştırmalarından Örnekler, Hacettepe Üniversitesi Kültür Merkezi, Ankara, 2011.
50. Filiz Z. Öğretmenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,* 2014.
51. Bozkurt Ö, Bozkurt İ. İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi,* 2008.
52. Akpınar R. Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği, *Journal of Yaşar University,* 2011.
53. İğdelipınar N. Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine Yöneticilik Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, 2013.
54. Sünter A, Canbaz S, Dabak Ş, Öz H, Pekşen Y. Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumu düzeyleri, *Genel Tıp Dergisi*, 2006; 16: 9-14.
55. Schultz DP, Schultz SE. Psychology and Industry Today, Mac Millan Publishing Company, New York, 1990.
56. Pines AM, Aranson E. Career Burnout (Causes and Cures) New York: The Free Press, 1998.
57. Budak G, Sürgevil O. Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 2005; Cilt: 20, Sayı: 2, 95-100.
58. Pedrabissi RS. Steres and Burnout Among Teacher's in Italy and France, *The Journal of Psychology*, 1993; 127: 530.
59. Izgar H. *Çalışanlarda Stres ve Tükenmişlik*. Izgar, H. (ed.) Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya: Eğitim Yayınevi, 2012:127-138.

60. Ergin C. Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar ve İ. Dağ (Ed.) VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Ankara: 1993, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1993.
61. Soysal A, Özçalıcı M. İş Yaşamında Tükenmişlik. Bedük, A. (Ed.). Örgüt Psikolojisi, Yeni Yaklaşımlar- Güncel Konular. Konya: Atlas Akademi, 2014:207-232.
62. Çokluk Ö. *Örgütlerde Tükenmişlik*. Elma, C. ve Demir, K. (Editörler). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ank: Anı Yayıncılık, 2003:109-133.
63. Oruç S. Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Adana, 2007.
64. Polat A. Egzersiz Yapan ve Yapmayan Emniyet Mensuplarının Yaşam Doyumu İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Sakarya İli Örneği), Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya, 2014.
65. Sılıg A. Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir, 2003.
66. Yıldırım Y. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık bilimleri Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Samsun, 2010.

8. ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No

Şekil 1. Lawler'in iş doyum örneği 17
Şekil 2. İş doyum süreci.....19
Şekil 3. İş doyumunu etkileyen faktörler.....22
Şekil 4. İş doyumunu etkileyen kurumsal faktörleri.....23
Şekil 5. İki faktör teorisine göre tükenmişlik aşamaları 44

9. TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa No

Tablo 1: Çalışmaya alınan antrenörlerin demografik özelliklerinin dağılımı.....69
Tablo 2: Ölçek toplam değerlerinin yaş değişkenlere göre dağılımı 70
Tablo 3: Ölçek toplam değerlerinin cinsiyet değişkenlere göre dağılımı 71
Tablo 4: Ölçek toplam değerlerinin medeni durum değişkenlere göre dağılımı 72
Tablo 5: Ölçek toplam değerlerinin çalışma yılı değişkenlere göre dağılımı 73
Tablo 6: Ölçek toplam değerlerinin antrenörlerin branş değişkenlerine göre dağılımı 74
Tablo 7: Ölçek toplam değerlerinin gelir değişkenlere göre dağılımı 75

10. EKLER DİZİNİ

Sayfa No

Ek 1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Sorular 91
Ek 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....92
Ek 3. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....93

11. EKLER

Ek 1. Çalışmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Ait Sorular

1. Cinsiyetiniz?
( ) Erkek ( ) Bayan

2. Yaşınız
( ) 20 – 25 ( ) 26 – 30 ( ) 31 – 35 ( ) 36 – 40
( ) 41 – 45 ( ) 46 – 50 ( ) 51 – 55 ( ) 56 ve üzeri

3. Medeni durumunuz
( ) Bekar ( ) Evli ( ) Dul

4. Eğitim durumunuz?
( ) İlkokul ( ) Orta Okul ( ) Lise ( ) Önlisans
( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora

5. Bu kurumdaki hizmet yılınız?
( ) 1 – 5 ( ) 6 – 10 ( ) 11 – 15
( ) 16 – 20 ( ) 21 – 25 ( ) 26 ve üzeri

6. Antrenörlük branşınız?
( ) Futbol ( ) Basketbol ( ) Voleybol ( ) Hentbol
( ) Yüzme ( ) Tenis ( ) Diğer

7. Aylık antrenörlük geliriniz?
( ) 1000 TL ve altı ( ) 1001 – 2000 TL ( ) 2001 – 3000 TL
( ) 3001 – 4000 TL ( ) 4001 ve üstü

8. Spor içerikli bir eğitim kurumundan mezun oldunuz mu?
( ) Evet ( ) Hayır

9. Yukarıdaki soruya cevabınız evetse aşağıdaki uygun olanı işaretleyiniz?
( ) Spor Lisesi ( ) Üniversitelerin Beden eğitimi ve spor bölümü

Ek 2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Aşağıda insanların işlerine ilişkin duygu ve durumlarını gösteren ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen bu ifadelerde belirtilen duygu ya da durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşündükten sonra size uygun olan seçeneğe 'X' işareti koymanızdır. 4 = Her zaman, 3= Çoğu Zaman, 2 = Bazen, 1 = Çok az, 0 = Hiçbir zaman

Değişkenler	Her zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.					
4. Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.					
5. Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.					
6. Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.					
7. Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.					
8. İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum.					
9. Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.					
10. Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.					
11. Bu işin, beni duygusal olarak körelttiğinden endişe ediyorum.					
12. Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14. İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.					
15. Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.					
16. İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.					
18. Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19. İşimde birçok önemli şey yaptım.					
20. Sabrımın tükendiğini hissediyorum.					
21. İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
22. Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.					

Ek 3. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda yapmakta olduğunuz işe karşı duygu ve durumlarınızı gösteren ifadeler bulunmaktadır. Sizden beklenen bu ifadeler üzerinde düşünmeniz ve size en uygun seçeneği 'X' işareti koyarak belirtmenizdir.

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

Değişkenler	**Hiç memnun değilim**	**Memnun değilim**	**Kararsızım**	**Memnunum**	**Çok memnunum**
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yönetimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6. Yönetimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12 İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13 Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde kariyer planımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından					
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşması açısından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

12. ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı, soyadı	: Toykan TÜRKÖZÜ
Uyruğu	: T.C.
Doğrum tarihi ve yeri	: 22.02.1991 / Seyhan/Adana
Medeni hali	: Bekar
Telefon	: 0530 973 81 81
e-posta	: toykan_turkozu@hotmail.com

Eğitim

Derece	**Eğitim Birimi**	**Mezuniyet Tarihi**
Lisans	Ç.Ü. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	2013
Lise	Çağrıbey Lisesi	2009

İş Deneyimi

Yıl	**Yer**	**Görev**
2014-…	Özel Adana Gündoğdu Okulları	Öğretmen

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Yüzme (Milli Sporcu), Modern Penttatlon, Su Topu