



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Merve ONUR
175017025**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Serap PALAZ**

Bandırma 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK
DÜZEYİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Merve ONUR
175017025

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Serap PALAZ

Bandırma 2020

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma İlişkileri ve İnsan Kaynakları Programında Yüksek Lisans öğrencisi Merve ONUR'un Prof. Dr. Serap PALAZ'ın danışmanlığında hazırlanan "Hizmet Sektöründe Tükenmişlik Düzeyinin İş Doyumuna Etkisi; AVM Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 28/02/2020 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oyçokluğu/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Serap PALAZ

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Fatih YILMAZ

Jüri Üyesi

Doç. Dr. Özgür TOPKAYA

ETİK BEYAN
TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (28/02/2020)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Merve ONUR

İmzası

.....

ÖZET

HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Merve ONUR

Bu araştırma, günümüzde ihtiyaçlarımızı karşılamaktan ziyade artık bir sosyalleşme alanı olarak hayatımızda var olan alışveriş merkezlerinde istihdam edilen çalışanların tükenmişlik düzeylerinin iş doyumlarına etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Tükenmişlik sendromunun iş doyumsuzluğuna sebep olan ve olumsuz sonuçlara yol açabilecek çok boyutlu bir yapısı, yüz yüze iletişim kurulan çalışma tarzı ve ana faaliyet konusu satış olan hizmet sektörü içerisinde yer alan organize perakende alanında daha az çalışılmış olması araştırma sahasının seçilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Çalışma kapsamına, Güney Marmara bölgesinde yer alan (Balıkesir, Çanakkale, Bursa, Bandırma, Biga) sekiz alışveriş merkezi dahil edilerek toplamda 335 çalışana anket uygulanmıştır. Ankete katılım gösteren 335 çalışan basit tesadüfi örneklem yöntemine göre seçilmiş, marka veya hizmet alanı gözetmeksizin rastgele anket dağıtılmıştır. Kişisel bilgiler için Kişisel Bilgi Formu, iş doyum düzeyini belirlemek için tek soruluk “Genel olarak işinizden ve işyerinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusu sorulmuş ve tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Anket verileri SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Ayrıca AVM çalışanlarının çalışma koşullarını anlamak üzere çalışanlara sorular yöneltilmiş ve 5’li likert ölçeğine göre cevaplamaları talep edilmiştir. Ankette verilen cevaplar doğrultusunda hipotezlerin test edilmesinde korelasyon, basit doğrusal regresyon testi analizinden faydalanılmıştır. Birde çalışanların çalışma koşullarını anlamak adına işe bağlı stres soruları ile iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu analizler için Ki-Kare testinden yararlanılmıştır. Ki kare sonuçlarına göre çalışma ortamının gerginlik, rahatlık düzeyi, iş güvenliği ve işlerin yetişmemesi durumları ile iş doyum düzeyleri arasında istatistikler olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca AVM’lerin şehir merkezi veya ilçelerde konumlanmasının tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu açısından aralarında istatistiksel

olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı, tükenmişlik sendromu alt boyutları duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutu ile çalışanların demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda AVM'lerin şehir merkezlerinde ve ilçelerde konumlanması ile tükenmişlik düzeyi ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu ancak iş doyumunu açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Güvenilirlik ve faktör analizi sonrasında tükenmişlik ölçeğinin iki boyutlu olarak uygulanmasının bu araştırma sahası için daha uygun olacağına karar verilmiştir. Tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık boyutları kapsamında iş doyumunu ne derece etkilediğinin araştırıldığı bu çalışmada korelasyon analizi tükenmişlik ile iş doyumunu arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin var olduğu göstermiştir. Ancak alt boyutlar bağlamında durum incelendiğinde duygusal tükenme ve iş doyumunu arasında orta düzey negatif bir ilişkinin, kişisel başarı alt boyutu ile iş doyumunu arasında ise zayıf ama pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını işaret etmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İş Doyumu, AVM Çalışanları

ABSTRACT

THE EFFECT OF BURNOUT LEVEL ON JOB SATISFACTION IN SERVICE SECTOR; A RESEARCH OF THE SHOPPING CENTER EMPLOYEES

Merve ONUR

The purpose of this research is to investigate the effect of burnout levels of employees that work in center shops which exist in our lives as a socialization area rather than meeting our needs nowadays. A multidimensional structure of burnout syndrome that causes job dissatisfaction and can lead to negative consequences; face to face working style and less work in organized retail area which is the main business of the sales in service sector are play an important role in the selection of the research.

A total of 335 employees were surveyed by including eight shopping centers in the South Marmara region (Balıkesir, Çanakkale, Bursa, Bandırma, Biga). A 335 employees who participated in the survey were selected according to the simple random sampling method and questionnaires were distributed regardless of brand or service area. The personal information for demographic factors; the single question which “How satisfied are you with your work and workplace in general?” for determine the level of job satisfaction and the Maslach Burnout Inventory scale for determine the burnout level are used in this research. The survey data were analyzed statistically using SPSS software program. In addition, employees were asked questions to understand the working conditions of shopping center employees and asked to answer on a 5-point Likert Scale. Correlation and simple linear regression test analysis were used to test the hypothesis in line with to answer given in the questionnaire. The relationship between work related stress questions and job satisfaction levels was tried to be analyzed in order to understand the working conditions of employees. Chi-square test was used for these analysis. A statistically significant relationship was determined between the tension, comfort level, job security and lack of work status and job satisfaction levels of the working environment as a result of the chi-square test. In addition, Mann Whitney U test used for the difference between the location of shopping centers in city centers or district in terms of burnout syndrome and job satisfaction and the relationship between emotional syndrome, demographic characteristics and working conditions of

employees. The result of analysis shows that there is a statistically significant difference between the location and the burnout level in city centers and districts, however it was determined that there was no significant difference in terms of job satisfaction.

As a result of the reliability and factor analysis, it was decided that the application of the burnout scale in two dimensions would be more suitable for this research area. In this research which investigate the extent of affecting job satisfaction within the scope of emotional exhaustion and personal failure dimensions. The Correlation analysis showed that there is a weak relationship between burnout and job satisfaction. However, when the situation is examined in the context of sub dimensions, negative relationship between emotional exhaustion and job satisfaction, a weak and positive relationship between personal achievement sub dimension and job satisfaction.

Key Words: Burnout, Job Satisfaction, Shopping Center Employees

ÖNSÖZ

Gelişim sürecinin ivmelenerek artmaya devam ettiği alışveriş merkezleri (AVM) birim dizaynı ve çeşitli perakendeci dükkanları içinde bulunduran tüketicinin sadece ihtiyaçlarını gidermekten ziyade günümüzde sosyal anlamda zaman geçirilen bir mekan halini almıştır. AVM'ler bir eğlence ve dinlenme merkezi olması sebebiyle birçok farklı bakış açısı ve disiplin tarafından çalışılması gereken ve dikkat çeken önemli oluşumlardandır.

Araştırma sahası belirlenirken modern anlamda dizayn edilen bu yapılar içerisinde bir taraftan günümüz insanının zamanının önemli bir kısmını geçirmesi ve emekçilerin kendi yaşam biçimiyle olan uyumu sorgulamaksızın çalıştıkları düşüncesi bu yolda ilerlememin asıl nedenini oluşturmaktadır. Bu yol da elbette ki beni destekleyen birçok kıymetli isim var.

Yüksek lisans aşamasında birlikte çalışma şansı elde ettiğim, tez sürecimin en başından beri beni sürekli motive eden, akademik anlamda bilgi birikimini benden esirgemeyen, istersem başarabileceğimi söyleyen ve benim için “güçlü kadın” profilinin bu hayattaki en güzel örneği olan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Serap PALAZ'a, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi tarafından BAP birimince bilimsel araştırma projesi kapsamına alınan ve finansı sağlanan BAP-19-1010-002 No'lu bu proje için ilgisini ve desteğini esirgemeyen BAP birimi koordinatör ve ekip arkadaşları hocalarıma, yüksek lisans yapmam ve yeni bir yola yürümem konusunda beni yüreklendiren maliye bölümü lisans hocalarıma, eğitim hayatıma başladığım ilk günden bugünlere dek yanımda olan ve maddi manevi desteğini esirgemeyen sevgili aileme ve bilhassa hayatımın mimarı olan annem Zeliha ONUR'a, son olarak lisans dönemimden beri benim için arkadaştan çok öte birlikte hayatı kazanmaya çalıştığım mücadele ortağım Hatice TÜRKMEN'e destekleri ve yol arkadaşlığı için teşekkürü borç bilirim.

BAP-19-1010-002 No'lu "Hizmet Sektöründe Tükenmişlik Düzeyinin İş Doyumuna Etkisi; Avm Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tez Projesi, 2019/4-07.03.2019 Toplantı No ve Karar Tarihli Etik Kurul onayı alınmış olup Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir.



İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	i
ETİK BEYAN SAYFASI.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xii
ŞEKİLLER	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	1
1.1.GİRİŞ.....	1
1.1.1.Problem.....	2
1.1.2.Amaç.....	3
1.1.3.Önem.....	4
1.1.4.Varsayımlar.....	5
1.1.5.Sınırlılıklar	5
1.1.6.Tanımlar.....	6
1.2.Araştırmanın Yöntemi	7
1.2.1.Araştırmanın Modeli.....	7
1.2.2.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	7
1.2.3.Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
TÜKENMİŞLİK SENDROMU	8
2.1.Tükenmişlik Sendromu Kavramı ve Tanımı	8
2.2.Tükenmişlik Modelleri	11
2.2.1.Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	11
2.2.2.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	12
2.2.3.Pines Tükenmişlik Modeli	15

2.2.4.Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	16
2.2.5.Meier Tükenmişlik Modeli	18
2.2.6.Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	19
2.2.7.Maslach Tükenmişlik Modeli	24
2.3.Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri	28
2.3.1.Fiziksel Belirtiler	29
2.3.2.Psikolojik - Ruhsal Belirtiler	30
2.3.3.Davranışsal Belirtiler	31
2.4.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler	31
2.4.1.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Bireysel Faktörler	31
2.4.2.Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Örgütsel Faktörler.....	33
2.5.Tükenmişlik Sendromunun Birey-Örgüt-Toplum Açısından Yarattığı Olumsuz Etkiler	35
2.5.1.Birey Açısından Olumsuz Etkiler	35
2.5.2.Örgüt Açısından Olumsuz Etkiler.....	36
2.5.3.Toplum Açısından Olumsuz Etkiler	38
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
İŞ DOYUMU	39
3.1.İş Doymu Kavramı	39
3.1.1.İş Doymunun Önemi.....	41
3.1.2.İş Doymu ile İlgili Başlıca Teoriler	43
3.1.3.İş Doymunu Belirleyen Faktörler	60
3.1.4.İş Doymu Sonuçları	70
3.1.5.Tükenmişlik Düzeyinin İş Doymuna Etkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar .	76
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	85
TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	85
4.1.Türkiye’de Hizmet Sektörü	85
4.1.1.Türkiye’de Hizmet Sektörü ve Gelişimi	85
4.1.2.Alışveriş Merkezleri ve Gelişimi	86
4.2.Türkiye’de Alışveriş Merkezi Çalışanlarının Çalışma Koşulları	88
4.3.Çalışmanın Amacı ve Önemi	93

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler	94
4.5. Araştırmanın Türü	95
4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	96
4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	96
4.8. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli.....	97
4.9. Verilerin Çözümü ve Değerlendirilmesi	99
4.10. Araştırmanın Bulguları	99
4.10.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	100
4.10.2. Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyum Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	106
4.10.3. Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular	108
4.10.4. Çalışanların İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulguların Çalışma Profili ve Çalışma Koşulları Açısından Değerlendirilmesi	114
4.10.5. Çalışanların Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Bulguların Çalışma Profili ve Çalışma Koşulları Açısından Değerlendirilmesi	128
BEŞİNCİ BÖLÜM	131
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	131
KAYNAKÇA	137
EKLER.....	155

TABLÖLAR

Tablo 1: Herzberg Çift Faktör Kuramı.....	48
Tablo 2: Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi.....	100
Tablo 3: Yaş İlişkin Frekans Analizi.....	101
Tablo 4: Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi	101
Tablo 5: Çocuk Sahibi Olma Bilgisine İlişkin Frekans Analizi.....	102
Tablo 6: Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi.....	102
Tablo 7: Kota-Prim Usulü Çalışmaya İlişkin Frekans Analizi	103
Tablo 8: Aynı Mağazada Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi	104
Tablo 9: Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi.....	104
Tablo 10: Aylık Gelire İlişkin Frekans Analizi.....	105
Tablo 11: Çalışma Şekline İlişkin Frekans Analizi.....	105
Tablo 12: Mağazadaki Konuma İlişkin Frekans Analizi	106
Tablo 13: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	106
Tablo 14: İş Doyumu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değeri.....	107
Tablo 15: Çalışma Koşullarına İlişkin Sorulara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	107
Tablo 16: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi.....	108
Tablo 17: Faktör Analizi İçin KMO ve Bartlett Testi.....	109
Tablo 18: Faktör Analizi Tablosu	110
Tablo 19: Tükenmişlik ve İş Doyumu Korelasyon Analizi Tablosu	111
Tablo 20: Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Regresyon Analizi	113
Tablo 21: Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	114
Tablo 22: Cinsiyet ile İş Doyum Çapraz Tablosu	115
Tablo 23: Cinsiyet ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu.....	116
Tablo 24: Yaş ile İş Doyumu Çapraz Tablosu	116
Tablo 25: Yaş ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu.....	117
Tablo 26: Medeni Durum ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	117
Tablo 27: Medeni Durum ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	118
Tablo 28: Çocuk Sahibi Olma Durumu ile İş Doyum Çapraz Tablosu	118
Tablo 29: Çocuk Sahibi Olma Durumu ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu.....	119
Tablo 30: Eğitim Düzeyi ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	119
Tablo 31: Eğitim Düzeyi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	120
Tablo 32: Kota-Prim Usulü Çalışma ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	121
Tablo 33: Kota-Prim Usulü Çalışma ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	121
Tablo 34: Mağazada Çalışma Süresi ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	122
Tablo 35: Mağazada Çalışma Süresi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	122
Tablo 36: Sektörde Çalışma Süresi ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	123
Tablo 37: Sektörde Çalışma Süresi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	124
Tablo 38: Aylık Gelir ile İş Doyum Çapraz Tablosu	124
Tablo 39: Aylık Gelir ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	125

Tablo 40: Çalışma Şekli ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	125
Tablo 41: Mağazadaki Konum ile İş Doyum Çapraz Tablosu.....	126
Tablo 42: Mağazadaki Konum ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu	127
Tablo 43: İşe Bağlı Stres Düzeyi ile İş Doyum Düzeyine İlişkin Ki Kare Test Sonuçları	127



ŞEKİLLER

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	45
Şekil 2: Alderfer ERG Teorisi	50
Şekil 3: Alderfer ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Karşılaştırması.....	52
Şekil 4: Vroom Motivasyon Modeli	55
Şekil 5: Lawler – Porter'in Motivasyon Modeli.....	57
Şekil 6: Adams Eşitlik Teorisi	58
Şekil 7: Araştırma Modeli	99



BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET SEKTÖRÜNDE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1.1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri, faaliyetlerini etkin ve verimli bir biçimde yürüterek rakiplerine karşı üstünlük kazanması ve rekabet anlamında bir avantaj elde edebilmesi temel olarak örgütün insan kaynağına ve insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkabilecek sorunlar örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve başarılı olması hususunda büyük bir engel teşkil edebilmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde performans çıktılarını artırmak isterken bir yandan da olumlu tutum içerisinde olmaları son derece önemlidir. İşe, iş yerine, takım arkadaşlarına ve genel olarak örgüte karşı geliştirilen tutum ve davranışların çalışanlar üzerinde psikolojik ve sosyal anlamda etkileri olmaktadır. Bu etkiler dolayısıyla birey olumlu tutum ve davranışlar sergilediği takdirde işinden doyum sağlamak ve duygusal olarak kendini işinde yeterli ve başarılı hissetmektedir. Ancak aksi durum gerçekleştiğinde yani olumsuz etkiler sebebiyle geliştirdiği tutum ve davranışlar iş doyumsuzluğuna ve zaman içerisinde tükenmişlik sendromuna sebep olabilmektedir.

Tükenmişlik sendromu bireyin gerek iş gerek özel yaşantısına önemli etkileri olan psikolojik bir durumdur. Ülkemiz ekonomik konjoktürü ve günümüz iş ortamları düşünüldüğünde hem çalışan sağlığını hem de kurum performansını son derece yakından ilgilendiren bir durum olan tükenmişlik iş doyumuna etki eden önemli faktörler arasındadır. Bu çalışmada genel olarak tükenmişliğin iş doyumuna etkisini ve tükenmişliğin alt boyutlarının iş doyumunu ne derece etkilediğini ölçümlemek ana araştırma problemidir. Yapılan bilimsel çalışmalar ışığında genel olarak tükenmişliğin iş doyumunu negatif yönde etkilediği yani tükenmişlik arttığında iş doyumunun düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bireyin işinden doyum sağlaması ve başarılı olması örgütün ana

hedefi olan karlılık ve büyüme gibi olgular ile yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde, örgütün çıkarları açısından bu iki değişkenin bilimsel anlamda çalışılması gereken önemli konulardan olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sahası olarak alışveriş merkezi çalışanları seçilmiştir. Bunun en önemli nedeni; yapılan literatür taraması sonucu AVM çalışanları üzerine tükenmişlik ve iş doyumunu değişkenlerinin birlikte çalışıldığı bir çalışmaya rastlanmaması ve kısa bir zaman dilimi perakende sektöründe hizmet veren yerel bir AVM'nin insan kaynakları ve iş geliştirme biriminde edindiğim kişisel tecrübelerdir. Yüz yüze iletişimin ve kişiler arası ilişkilerin yoğun yaşandığı bu gibi işletmelerde ve özellikle hizmet, perakende bilhassa hizmet sektörünün alt dalı olarak organize perakende sektörü içerisinde yer alan AVM'ler de çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu kanaatiyle tükenmişlik sendromunun iş doyum düzeyini ne kadar etkilediğini araştırmanın bilimsel araştırmalara önemli bir katkı sunacağını düşünmekteyim.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın konusu, yöntemi ve ana problemi anlatılmıştır. İkinci bölümde tükenmişlik sendromu kavramının tanımlaması yapılarak tükenmişlik modellerinden, tükenmişliğin belirtilerinden ve tükenmişliği etkileyen faktörlerden söz edilerek birey-aile-toplum özelinde bu olumsuz durum değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümde iş doyumunu kavramı detaylı olarak incelenmiş ve motivasyon unsurundan yola çıkılarak iş doyumunu açıklanmaya çalışılmıştır. Dördüncü bölümde ise; araştırma sahası özetlenmeye çalışılarak araştırma bulguları ve anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizleri ve tükenmişliğin iş doyumunu etkileme düzeyinden söz edilerek araştırma sahası olan AVM'lerin şehir merkezlerinde veya ilçelerde konumlanmasına ilişkin çalışanların tükenmişlik ve iş doyum düzeyi analizi yapılmıştır. Son bölümde ise konu genel olarak özetlenerek sonuç ve çözüm önerileri sunulmuştur.

1.1.1. Problem

Son dönemlerin ve özellikle genç neslin sosyalleşme alanı olarak tanımladığı alışveriş merkezleri 20.yy itibarıyla doğmaya başlamış ve hızla yaygınlaşarak bulunduğu bölgeler için bir eğlence, dinlenme ve hatta çalışma alanı haline almıştır. Ülkemizde her biri ayrı bir konsepte sahip olan Alışveriş Merkezlerinin sayısı (AVM) son yıllarda artmış ve 1995 yılında 12 olan AVM sayısı, 2011 yılında 264'e, 2014

yılında 345'e ve 2016 yılında 387'e yükselmiştir. 2017 Temmuz ayı itibariyle 400 olan AVM sayısının 2019 yılında 432'ye ulaşacağı tahmin edilmektedir (EVA,2018).

Ülkemizde üretimden ziyade tüketim seviyesinin yüksek olduğu bu dönemde insanlar maddi olanakları elverişli olmasa dahi zamanlarının bir kısımlarını AVM'lerde geçirmektedirler. Sirkülasyonun bu kadar yüksek olduğu ve yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı bir çalışma alanında istihdam edilen çalışanın duyguları, iş ortamında karşılaştıkları duygusal stres, işinden elde ettiği doyum ve beklentilerinin karşılanma durumu araştırılması gereken önemli bir husus haline almıştır. Birey çalışma ortamında kendini iyi hissettiğinde işe olumlu yansımaları iş doyumunu olarak tanımlanırken hissettiği veya yaşadığı olumsuz süreçleri işine yansıtması iş doyumsuzluğu olarak tanımlanabilmektedir.

Araştırma Güney Marmara bölgesinde yer alan Balıkesir, Çanakkale, Bursa, Bandırma Biga'da faaliyette bulunan sekiz alışveriş merkezinde istihdam edilen çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeylerini ölçmek üzere yapılmaktadır. Bunun yanında AVM'lerin konumları bakımından il ve ilçelerde yer alması durumuna göre tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri ölçümlenecektir. Bu kapsamda çalışanlara demografik özellikleri, çalışma koşulları, iş ortamları, tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu ile ilgili sorular yöneltilen olup çalışanların tükenmişlik düzeyi ve iş doyumları ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı varsa eğer bu ilişkinin gücü ve yönü araştırılacaktır.

1.1.2. Amaç

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan alışveriş merkezlerinde çalışan personellerin tükenmişlik düzeylerinin iş doyumuna etkisini ölçmek amaçlanmıştır. AVM'lere değişik perspektiflerle yaklaşan ve AVM olgusunu farklı boyutlarıyla ele alan çalışmalar mevcuttur. AVM'ler, günümüzde üretim noktalarının küçülmesi eğilimine karşı çok fazla sayıda ücretli emeği bir araya getiren ender çalışma mekanlarıdır. AVM'nin gündelik hayattaki konumu, onu pek çok açıdan önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Araştırmanın ana sorusu "Tükenmişlik sendromu iş doyumunu nasıl etkilemektedir?" şeklindedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan AVM çalışanlarının iş doyum düzeylerinde azalma meydana geldiği sonucu araştırmanın ana iddiasıdır. Yani tükenmişlik sendromu arttıkça iş doyumunu

azalmaktadır. Bu sebeple aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda Güney Marmara bölgesinde yer alan sekiz AVM' de çalışanlara yönelik tükenmişlik ve iş doyumunu ölçen sorulardan oluşan anket uygulanmıştır. Söz konusu anket kapsamında AVM çalışanlarının profili ve çalışma koşullarına yönelik verilerde toplanmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeyi ve iş doyumunu ölçülerek temel olarak şu sorulara yanıt aranacaktır;

1. AVM çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyumları ne düzeydedir?
2. AVM çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. AVM çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri ile iş doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. AVM çalışanlarının çalıştıkları AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. AVM çalışanlarının çalıştıkları AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre iş doyum düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
6. Çalışanların demografik özellikleri ile tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
7. Çalışanların demografik özellikleri ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
8. Çalışanların çalışma koşulları ile tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
9. Çalışanların çalışma koşulları ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?
10. Çalışanların işe bağlı stres düzeyleri ile iş doyum düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.1.3. Önem

Literatür taraması sonucu daha önce AVM çalışanları üzerine uygulanmış iş doyumunu ve tükenmişlik sendromu değişkenlerinin birlikte ölçüldüğü bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma nicel bir çalışma olup alışveriş merkezlerinde çalışan personellerin tükenmişlik seviyesini ölçerek iş doyumuna etkisini ortaya koyacaktır. Ayrıca son dönemlerde ülkemizde insanlar maddi güçleri olmasa bile bir eğlence veya

sosyal alan olarak belirlemiş oldukları alışveriş merkezlerinde zamanlarının büyük bir kısımlarını harcamaktadırlar. Bu durum alışveriş merkezlerinde çalışan personelin diğer insanların tatil günleri olan hafta sonları için çoğunlukla tam zamanlı olarak çalışmasını gerektirmektedir. Ayrıca müşteriye karşı her daim istekli, güler yüzlü ve bakımlı olmasının yanında müşteriye iyi davranmak zorunda olması da yıpratıcı olabilmektedir. Bu nedenle duygusal emek üzerinde ortaya çıkan en belirgin sonuç tükenmişlik sendromu olarak görülmektedir.

Ayrıca hizmet sektöründe özellikle satış üzerine odaklanan mağazacılıkta çalışma usulü genel olarak kota ve prim uygulaması şeklindedir. İnsanların aylık kazancının ciddi manada etkilendiği prim uygulamaları olabilmektedir. Bu personelin psikolojik açıdan satış baskısı hissetmesinde önemli bir unsur olurken aynı ekipte yer alan takım arkadaşını birer rakip olarak görmesine olanak sağlayarak aynı zamanda iletişim unsurunun da ciddi mana da zarar görmesi anlamına gelmektedir. Tüm bu durumların analiz edilmesi ve yorumlanması çalışmanın özgünlüğünün ve öneminin göstergesi olacaktır.

1.1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada aşağıdaki temel varsayımlardan hareket edilmiştir.

- Araştırmaya katılan katılımcıların, ankette yer alan soruları doğru ve samimi olarak cevapladıkları varsayılmıştır.
- Araştırmada evrenin tamamına ulaşılamayacağı için araştırma örneklem ile sınırlıdır. Örnekleme; Güney Marmara bölgesinde yer alan sekiz AVM'nin çalışanları yer almaktadır. Seçilen örneklem grubunun evreni yansıttığı varsayılmıştır.

1.1.5. Sınırlılıklar

- a. Araştırma Güney Marmara bölgesinde yer alan sekiz AVM çalışanlarının yanıtları ile sınırlandırılmıştır.
- b. Araştırma sonuçları, araştırmanın yapıldığı 2019 yılı Mart-Nisan ayları ile sınırlıdır.

- c. Hizmet sektöründe tükenmişlik sendromunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarıyla ve iş doyumunu ile ilgili AVM çalışanlarının görüşleri ile sınırlıdır.

1.1.6. Tanımlar

Bu araştırma için kullanılan kavramlar tükenmişlik sendromu kavramı ve iş doyumunu kavramıdır.

Tükenmişlik Sendromu, modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bireyde görülen duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluk halidir. “Tükenmişlik” kavramı ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika’da, müşteri hizmetleri alanında çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımları ve insanlar arası iletişimin yoğun yaşandığı mesleklere has bir durum olduğunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında tükenmişlik kavramı, literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, tükenmişlik sendromunun en çok kabul gören tanımı, Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik sendromunu; “insanların mesleki yaşamlarında gerilme ve strese tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişlik ve olumsuzluk sendromudur” şeklinde tanımlamışlardır. Daha sonra Maslach (2003), söz konusu bu kavramı daha da sadeleştirerek “iş ortamında meydana gelen kişisel, kronik, duygusal stres” olarak tanımlamıştır (Pelit ve Türkmen, 2008: 119).

İş doyumunu kavramı ise çalışanın istek ve beklentileri doğrultusunda çalıştığı kurum ve yöneticiler tarafından değerli hissettirildiği ve bu değeri işine olumlu yönde yansıttığı, işi ile arasındaki uyumun son derece yüksek olduğu durum olarak tanımlanabilir. Locke (1976) tarafından bireyin işini sevdiği ve işe karşı pozitif değerlere sahip olduğu durumlarda ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlayan işin, bireyin saygınlığını artırdığı durum iş doyumunu olarak tanımlanır. Bu durumun yaşanmadığı işletmelerde çalışanların potansiyel gelişiminin sınırlandırıldığı ve iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığı görülmüştür (Kalleberg, 1977).

1.2. Araştırmanın Yöntemi

1.2.1. Araştırmanın Modeli

Örneklem seçimi yapılırken marka, mağaza, satış hacmi, yaş, cinsiyet ve diğler demografik özellikler gibi faktörler gözetilmeksizin araştırma sahası belirlenmiştir. Bu sebeple AVM çalışanları rastgele şekilde seçildiğinden tesadüfi örneklem modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişlik sendromunun alt boyutları ile iş doyum düzeyi arasında ilişki araştırılacaktır.

1.2.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Çanakkale, Bursa, Balıkesir illeri ile Biga ve Bandırma ilçelerinde yer alan AVM çalışanları oluşturmakta olup örneklem bu evren içerisinde belirlenmiştir. Toplamda sekiz AVM çalışanlarının seçildiğ bu araştırma sahasında 709 mağaza bulunmaktadır. Bu mağazalarda ortalama olarak üç kişinin çalışıldığı düşünöldüğünde evren büyüklüğü yaklaşık olarak 2.500 çalışandan oluşmaktadır. İstatistiksel çalışmalarda standart sapmanın 0.05 olarak belirlendiğ veri analizinde tahmini örneklem büyüklüğünün 333 çalışan olmasının uygun olacağı düşünölmektedir (Bayram, 2004).

1.2.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniğ kullanılmıştır. Veri toplama aracı olan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikler, ikinci bölümde Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğ, son bölümde ise Scott ve Taylor (1985), Mathisen vd. (2008) ve Palaz ve İzci (2018) tarafından iş doyum düzeyini ölçmek için kullanılan yöntem tercih edilmiştir. Bu bağlamda katılımcılara “Genel olarak işinizden ve işyerinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusu sorulmuştur. Ayrıca çalışanlara işe bağı stres soruları yöneltilerek çalışma ortamları ile ilgili bir takım görüşlere katılıp katılmadıkları sorulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı ve Tanımı

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olan tükenmişlik kavramı kronik nedenlerden kaynaklanan duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluk hali olarak tanımlanabilir (Caputo; 1991: 421). Türk Dil Kurumu'na (TDK) göre tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” şeklinde tanımlanmıştır. Kurumlar tarafından bir tehdit unsuru olarak görülen tükenmişlik disiplinler arası birçok çalışmaya konu olmuştur. Tükenmişlik sendromunun bir tehdit olarak görülmesinin altında yatan en önemli neden iş görenlerin iş yaşam kalitesi, çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları, iş güvencesi ve iş sağlığını etkileyen bir olgu olmasıdır.

Tükenmişlik kavramı literatürde ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika’da, müşteri hizmetleri alanında çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımları ve insanlar arası iletişimin yoğun yaşandığı mesleklere has bir durum olduğunu ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, bu kavram ilk kez Greene tarafından 1961 yılında yayınlanan ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışının anlatıldığı “Bir Tükenmişlik Olayı”, orijinal ismi ile “A Burnt-Out Case”, adlı romanında kullanılan “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizmin sönmesi” şeklinde ifade edilmiştir (Sürgevil, 2014: 5).

Tükenmişlik alanında yapılan ilk çalışmalar 1970 yılı ortalarında Amerika Birleşik Devletlerinde olguyu temel olarak tanımlamak ve buna bir isim vermek amacıyla yapılmıştır. Bir psikiyatrist olan Freudenberger 1975 yılında hizmet sektöründe çalışan ve amacı “ihtiyacı olan bireylere yardım etmek” olan sektörlerde çalışan bireylerde yaşanan bir problem olduğunu açıklamak için çalışmalar yapmış ve daha sonra 1976 yılında bir sosyal psikolog olan Maslach tarafından bu kavram kullanılmıştır. Freudenberger kendisinin ve diğer bireylerin yaşadığı duygusal tükenme, motivasyon ve bağlılık kaybı süreçlerini açıklayarak kronik uyuşturucu bağımlılarının da yaşadığı bir sorun olduğunu belirtirken, Maslach tükenmişliği hizmet sektöründe

çalışan bireylerin yaşadığı duygusal stres olarak tanımlamış ve bu stres ile başa çıkma yöntemlerinden söz etmiştir. Bireyin yaşadığı stres ile başa çıkma stratejilerinin insanın profesyonel kimliği ve iş ahlakı ile ilgili olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle, tükenmişlik sendromu araştırmasının kökeni, işin özünün sağlayıcı ve alıcı arasındaki ilişki olduğu bakım ve hizmet mesleklerine dayanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter; 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı Herbert Freudenberger tarafından “Başarısız olma, yıpranma, enerji, güç kaybı, karşılanamayan istekler ve kaynaklara yönelik aşırı talep sonucu bireyin iç dünyasında yaşadığı tükenme durumu” şeklinde tanımlanmıştır (Freudenberger, 1974: 159).

Bireyler kişilik tiplerine göre “içe dönük” ve “dışa dönük” bireyler olarak ayrıştırılabilir. İçe dönüklüğün anlamı “içerde olan bitenle fazla ilgilenen”, dışa dönüklüğün anlamı “dışarıya, dış dünyaya bakabilmeyi becerebilen” olarak tanımlanır. Dışa dönük insan, çevresine ve içinde yaşadığı ortama bakabilen biriyken, içe dönük insan sadece kendi içinde olan bitenle ilgilenen insandır (Hubbart, 2007: 107). İnsana bu perspektiften bakıldığında içe dönük bireylerin tükenmişlik sendromu yaşaması dışa dönük olan bireylere oranda daha yüksek bir ihtimal olarak değerlendirilebilir, çünkü birey dış dünyaya bakmayı beceremediği durumlarda kendi içerisine döner ve burada yaşamaya başlar.

Tükenmişlik sendromunun temelinde kronik stres vardır. Öyle ki bu süreç çalışanların mesleklerinden soğumasına, yapılan işin amacından uzaklaşmasına, çalıştığı kuruma ya da hizmet sağladığı kişilere karşı ilgisinin azalmasına ve kendini işiyle ilgili olan her şeyden geri çekmesine sebep olmaktadır. Bireyin bir bakıma kendi içine dönmesine sebep olurken aynı zamanda iş yeri ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili sorun işaretleri yaşamasına da sebep olmaktadır. Özetle tükenmişlik sendromu bireyin kendi içine dönmesine sebebiyet veren bir süreçtir (Karakale,2017: 2).

“Çalışmak; dikkat ve eylemlerimizin mekanda yer alan kişi ve nesnelere yönlendirilmesidir” şeklinde tanımlandığında, kişi içinde bulunduğu ortamda diğer insanlar ve nesnelere yüz yüze gelmeye artık dayanamayacak hale geldiğinde bir kaybolmuşluk duygusu içine girecektir. Her şey puslu bir görünüm kazanacak, adeta

yoğun siste yürüyor gibi olacaktır. Hiçbir şey ona gerçek gibi gelmeyecek ve çevresini kontrol etmekte eskisi kadar etkin olamayacaktır. Kazalar ve şanssızlıklar birbirini takip edecektir. “Kontrol edemediği, elini süremediği, hatta doğru dürüst görmekte bile zorlandığı şeyler, başına dert olacaktır. Gelecek bireye çok karanlık görünecektir hatta bu karanlık dolayısıyla geleceğe bakmamayı tercih edecektir. Bu durumdaki kişinin çok kötü bir biçimde içine hapsedilmiş olduğu söylenebilir.” Böylece içe dönük bir birey çalıştığı ortamdan kopuk ve içine dönük bir birey olacaktır. “Zamanla sadece çok yakınında olan nesnelere odaklanacaktır. Bu durumu alışkanlık haline getiren birey belli bir noktaya saplanıp kaldığında bu nokta geçmişte yaşadığı acı verici bir olayla kesiştiğinde bu durumda o geçmişte yaşamış olduğu acıları *restimüle* olacak ve o güne geri döndüğünü hissedip aynı acıyı çekecektir. Sonrasında yorgunluk, hüznün ve kayıtsızlık gibi duygular yaşayacak dahası iş dışındayken bile akli bu noktalara takılacaktır” (Hubbart, 2007: 109).

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal, ruhsal, entelektüel ve kişilerarası tükenmeyi içerir (Cooper, 1983; 325). Tükenmişlik kavramı üzerine birçok araştırma yapılmış olup daha sonraları, üretim, hizmet ve çeşitli meslek grupları üzerinde konuyla ilgili araştırmalar yapılmıştır. Yapılan araştırmalar ışığında tükenmişlik kavramı, literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, tükenmişlik sendromunun en çok kabul gören tanımı, Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmıştır.

Maslach ve Jackson (1981) tükenmişlik sendromunu; “insanların mesleki yaşamlarında gerilme ve strese tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişlik ve olumsuzluk sendromudur” şeklinde tanımlamışlardır. Pines (1993) ise tükenmişliği; “durgunluk, zayıf kişisel saygınlık, konular üzerinde yetersiz yoğunlaşma ve başkalarını suçlama eğiliminde olma” olarak tanımlamıştır. Maslach vd. (1996), tükenmişliği ilerleyen yıllarda güncelleyerek, “bireysel olarak aynı kapasitede çalışan kişilerin kişisel başarısının azalması, duygusal tükenmişlik ve benlik yitimi olarak ortaya çıkan bir sendrom” olarak ele almışlardır. Daha sonra Maslach (2003), söz konusu bu kavramı daha da sadeleştirerek “iş ortamında meydana gelen kişisel, kronik ve duygusal stres” olarak tanımlamıştır (Pelit ve Türkmen, 2008: 119).

2.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik sendromunu konu edinen çalışmalar incelendiğinde farklı dönemlerde birçok araştırmacı tarafından tükenmişlik modelleri geliştirildiği görülmüştür. Bu çalışmada bu modellerden Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli ve genel kabul görmüş olan Maslach Tükenmişlik Modeli incelenecektir.

2.2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss (1988) tükenmişliği; strese verilen belirli bir tepkidir, duygusal tükenmeyi, hizmet edenlerin kişiliğini kaybetmesini ve işten psikolojik olarak ayrılmayı içeren bir başa çıkma mekanizması olarak tanımlamıştır. İşle ilgili sorunlarını personel ile tartışmak, düşük tükenmişlikle güçlü bir şekilde ilişkili olacaktır. İşyerinde yaşanan aşırı iş yükü, aşırı evrak işleri ve disiplin eksikliği gibi durumlar tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Cherniss, 1988: 449).

Cherniss modeli tükenmişlik, “zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum” olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan bir işlem psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışı ile son bulan bir süreçtir. Bir başka ifadeyle Cherniss tükenmişlik modeline göre tükenmişlik iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir. Cherniss modeline göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stresi yaşayan çalışan stresle başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Bu konuda başarılı olamadığı takdirde ikinci adımda egzersiz ve meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Eğer çalışan bu adımda da başarılı olamazsa yaşadığı duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına girecektir. Bu çabanın belirtileri arasında güdü ve çabasında azalma, müşteri, yönetici ve ekip arkadaşlarına karşı olumsuz tutum sergileme, iş yaşamına ilişkin hedeflerde küçülme gibi durumlar yer almaktadır (Cherniss, 1982: Richardsen ve Burke 1995: aktaran Yıldırım, 1996; 4). Özet olarak Cherniss modeline göre

tükenmişlik sendromu çalışanın kontrol edilemeyen stres durumları ile karşılaştığında bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir.

Cherniss modeli tükenmişliği “zamana yayılmış bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu modele göre tükenmişlik iş stresine bir tepki olarak başlamakta olup psikolojik olarak iş ile ilişkiyi kesme ile sonlanan bir süreçtir. Cherniss’in hizmet sektörü ile ilgili çalışmalarında ise çalışan kişilerin rolleri ve bu roller içinde bulunan tutarsız davranışların tükenmişliğe yol açtığı da belirtilmektedir (Özgen, 2007:117).

Stres kaynaklı tükenmişlik modeline göre başa çıkma yolları başarısız olduğunda, ilerleyen zaman diliminde ortaya çıkan tükenme, bireyin işe karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar; güven duygusunun kaybedilmesi, idealist bir bakış açısından uzaklaşılması ve yapılan işten uzaklaşma olarak sıralanabilir (Stout ve Williams, 1983: 283).

Cherniss modeline göre birey bir stres kaynağı ile karşılaştığında bunu ortadan kaldırmayı tercih eder. Eğer kendi başına kaldıramıyorsa bunun için çeşitli yöntemlere başvurur. Eğer bu şekilde de stresi ortadan kaldıramıyorsa birey tükenme yoluna girmiştir, bu saatten sonra bireyin yapabileceği en iyi şey yaptığı işle psikolojik ilişkisini kesmek olacaktır (Karakoyun, 2017: 64).

2.2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliği, “iş koşulları, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, bürokratik ve politik zorlamalar veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıklar” olarak tanımlamışlardır. Bu modelde tükenmişlik, diğer bireylere yardım etmeyi gerektiren mesleklerde çalışanlarda, çalışma koşullarının bir sonucu olarak kişinin amaç ve enerjisinde görülen kayıp olarak açıklamışlardır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin birbirini takip eden aşamalardan oluşan bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Bu aşamalar; idealistik coşku evresi, durgunluk evresi, engellenme evresi ve duygusuzlaşma (apati) evresidir (Edelwich ve Brodsky, 1980; aktaran Saraç, 2018: 8).

Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modeli’ne göre tükenmişlik aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir görememe gibi sebeplerle ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, kişisel idealler ve

mevcut durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik birtakım zorlamalar tükenmişliğe neden olmaktadır (Özgen, 2007: 117).

Edelwich ve Brodsky' e göre; işin kişiye verdiği haz uzun süre devam etmediğinde, durgunluk aşaması başlamaktadır. Kişinin ilk aşamadaki enerji düzeyi düşmeye başlar, bununla birlikte motivasyonunda da azalmalar görülür. Birey bu noktada hayal kırıklığı yaşamaya başlamıştır. Süreç devam ettiğinde çalışan işinden soğumaya başlar ve bireyin odak noktası iş dışındaki durumlara kaymaya başlar. Bir sonraki evrede daha iyi yaşamak, daha çok para kazanmak, hobilerine vakit ayırmak gibi iş dışı kavramlara önem verilmeye başlanacaktır (Yıldırım, 1996: 7).

Edelwich ve Brodsky (1980), tükenmişlik alanında yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri tecrübeler ışığında tükenmişliğin birbirini izleyen, belirlenebilir aşamalardan oluşan bir süreç olarak ortaya çıktığı sonucuna varmışlardır (Dinç, 2008). Edelwich ve Brodsky'nin modeline göre tükenmişlik; aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir alamama, kişisel idealler ve var olan durum arasındaki büyük farklılıklar, bürokratik bir takım zorlamalar sonucu ortaya çıkmaktadır. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin ardışık aşamalar sonucu ortaya çıktığını savunmuşlardır. Coşku (Enthusiam), Durgunluk (Stagnation), Hayal Kırıklığı/Engellenme (Frustration), Duygusuzlaşma (Apathy) aşamalarının sonucunda müdahale (intervention) yapılmaktadır. Müdahale durumunda daha önce belirtilen aşamalara bir tepki gözlemlenmektedir. Müdahalede ortam ya terk edilir ya da yeniden yapılandırılmaya çalışılır. Yeniden yapılandırmayı bir önleme stratejisi olarak da görmek mümkündür (Özgen, 2007: 117).

İdealistik coşku döneminde bireyde yüksek enerji, fazla umut ve beklenti durumu söz konusudur. Hizmet veren kişi seçmiş olduğu mesleğin amaçlarına ulaşmak için motivasyon göstermeye eğilimlidir. Bu sebeple yüksek enerjili ve prensip sahibidir. Bu aşamada birey hayatının tamamını işe ve başkalarına hizmet vermeye adanmıştır. Bu gibi psikolojik özellikler de hizmet veren bireyden mesleki eğitimini devam ettirmek için sürekli olarak ısrarlı bir şekilde istek ve gayret görülmektedir. İnsanlar üzerinde pozitif etkiler bırakmayı amaçladığı için belirgin bir enerjiyle ve tüm gücüyle çalışır. Bu gibi özellikleri sergileyen birey gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan kurallar ve davranışlar olduğunda çalışan

kişi, uğramış olduğu hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz bir drum olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlamıştır (Baysal, 1995: 28).

Durgunluk dönemine geldiğinde birey idealistik coşku döneminde olduğu gibi enerjik değildir ve yaptığı işleri yavaşlatmak istemektedir. Sahip olduğu enerji ve motivasyon düşmektedir. Enerji ve motivasyon yerini hayal kırıklığına bırakmaktadır, artık eskisi kadar çaba göstermemektedir, iş dışındaki konularla daha fazla ilgilenmektedir (Kaya ve diğerleri, 2017: 28).

Engellenme dönemine geldiğinde ise birey, başarıyı yakalayamadığından çeşitli sebeplerle engellendiğini düşünmektedir. Bu aşamada çalıştığı kurumda devam edip edemeyeceğini hatta aynı meslekte hayatını devam ettirip ettirmeyeceğini sorgulamaktadır. Bu durum devam ettiği takdirde tükenmişliğin son aşamasına geçmeye başlamış olacaktır (Kaya ve diğerleri, 2017: 29). Kaçmaz (2005: 30)' ın ifade ettiği gibi “Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar ve bu evrede birey, yoğun bir “engellenmişlik” duygusu yaşar. Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; çevreyle uyumlu olan adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif yani stresle başa çıkma yetisinde çevresi ile uyumsuz savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme ve durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.”

Duygusuzlaşma (Apati) dönemi engellenme aşamasına bir tepki olarak yaşanmaktadır. Her şeyden şikayet etme, yakınma, sıkılma, ilgisizlik, işe geç gelme, eskisi kadar özenli iş yapmama ve her şeyden vazgeçme durumları yaşanmaktadır. Kişi işine yalnızca finansal anlamda beklentilerini karşılamak için devamlılık göstermekte ve bu durumu açıkça ifade etmekten çekinmemektedir. Birey işsiz kalmak istemediği için işten ayrılmamaktadır. “Mesleki açıdan yapılabilecek değişim ve gelişimlerden artık uzakta olduğuna inanmakta, kendini güvende hissetmediği için risk almak istememektedir. Duygusuzlaşma, uzun süre yaşanan engellenmeler ve yıkıcı etkiler karşısında bireyin kendini korumak için yaptığı son savunmadır” (Saraç, 2018: 9).

2.2.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde var olan durum bireylerin kendisini sürekli olarak duygusal baskı altında tutan çalışma ortamlarına sahip olmasıdır. Ancak bu çalışma ortamları sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir (Teltik, 2009: 31).

Pines'e göre mesleki anlamda tükenmişlik sadece idealist ve yüksek düzeyde bir güdülenmeye sahip olan bireylerde görülmekte olup, bu kişilerin mesleki yaşamları ile ilgili beklenti düzeyleri yüksek olmakla birlikte duygusal baskı hissetme durumları da yoğun ve uzun süreli olduğundan stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duyguları da yüksek bir seviyede yaşamaktadırlar (Çapri, 2006: 64). Dolayısıyla Pines, tükenmişliğin temelinde yüksek ideallere sahip olma duygusunun var olduğunu savunmuştur. İş çevresinde yaşanan stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun ise düşük olduğu durumlarda yaşanan başarısızlık tükenmişliğin en önemli nedenidir. Bir kez tükenmişlik yaşandığında bireyin motivasyon düzeyinde azalma meydana gelerek işten ayrılma veya iş değişikliği gibi sonuçlarla karşılaşılabilceği belirtilmektedir (Aydın, 2015: 14). Çünkü çalışanın başarılı olma ve kendine hedef belirleme noktasında esas belirleyici olan doğru bir ödül yönetim sisteminin varlığıdır. Doğru ve adil bir ödül sistemi çalışanlar için ciddi bir motivasyon kaynağıdır. Pines modelinde tükenmişlik sendromu fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmakta ve özünde kişiyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamlarının varlığından söz edilmektedir. Fakat bu iş ortamları sadece işe güdülenme seviyesi yüksek olan kişilerde tükenmişliğe sebep olmaktadır (Şanlı ve Akbaş, 2008: 4). Buna göre modelde tükenmişlik sendromunun duygusal aşamaları daha fazla ön planda olup, duygusal baskı ve stres bu modele göre tükenmişliğin en önemli sebeplerindendir (Aydın, 2015: 14).

Pines modeline göre tükenme ilk aşama olarak fiziksel belirti veren, daha sonra duyguları etkileyen ve son aşamada ise zihinsel anlamda etki eden olumsuz süreçler birliğidir. Pines' in varoluşçu perspektifine göre tükenmişlik, kişilerin işlerinde ve yaşamlarında elde edemedikleri anlamı bulmayı isteme ihtiyacının bir sonucu olup, iş yaşamlarından varoluşsal bir anlam elde edebilmeyi bekleyen idealist kişiler ilk olarak

işe yüksek düzeyde bir güdülenme ve beklenti içinde başlarlar. Hata yaptıklarında veya işlerinden beledikleri anlamı elde edemeyeceklerini anladıklarında ise umutsuzluk, çaresizlik ve hatta tükenmişlik duygularına kapılırlar (Çapri, 2006: 63).

Sürgevil (2014: 44)'in vurguladığı gibi motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin kendilerini devamlı olarak duygusal anlamda baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları muhtemeldir. Yüksek stres düzeyine ve düşük ödüllendirme sistemine sahip olan iş ortamlarında çalışan bireyler zamanla sahip olduğu motivasyonu kaybederek belki de başarılı işler gerçekleştireceği iş ortamından zamanla uzaklaşabilmektedir. Motivasyon düzeyi azalan birey zamanla işten ayrılma kararı alabilmekte hatta meslekten soğuyabilmektedir.

Özetlenecek olursa Pines modelinde motivasyon kavramı önem kazanmaktadır. Bireysel anlamda yüksek motivasyona sahip olan çalışanlar iş yerinde motive olmazsa tükenmişlik sendromu ile karşılaşacaktır (Özgen, 2007: 117).

2.2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perkman ve Hartman (1982) tükenmişliği kognitif/algısal bir odağa sahip olarak bireyin kişisel ve çevresel değişkenleri çerçevesinde yorumlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu modele göre tükenmişlik stresin bir reaksiyonudur. İnsanlar strese fizyolojik, kognitif (bilişsel) ve davranışsal tepkiler verebilirler. Pearlman ve Hartman modeli tükenmişlik olgusunun fizyolojik ve davranışsal etkileri olduğundan söz etmişlerdir. Ayrıca Pearlman ve Hartman modeli stresin algılanması ve bireyi etkilemesi konusunda bireysel ve kurumsal özelliklerin stres üzerinde rol oynadığını ifade etmişlerdir. Bu modele göre çalışanlar stres durumu ile karşılaştıklarında bu duruma reaksiyon gösterirler. Reaksiyon sonucu çeşitli durumlar yaşayabilirler ve bunun sonucunda da etkin yada etkin olmayan bir takım başa çıkma aşamalarından geçerler. Bu aşamalar aşağıda gösterildiği gibidir (Baysal, 1995: 30).

- 1) Durumun strese götürme derecesi
- 2) Algılanan stres düzeyi
- 3) Strese tepki
- 4) Strese verilen tepkinin sonucu

Pearman ve Hartman modeline göre ise tükenmişlik, duygusal veya fiziksel tükenme, iş performansının düşmesi (düşük iş üretimi), başkalarına karşı duyarsızlaşma olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Bu modelin diğer modellerden farkı bireylerin kişisel ve çevresel değişkenlerini de ele almasıdır ve bu nedenle de oldukça kapsamlıdır. Durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki, ve tepkinin sonucu aşamalarından oluşmaktadır. Pearman ve Hartman'ın modeli tükenmişlik olgusunun incelenmesine dayanak sağlamakla beraber daha çok stres boyutları ile ilgilidir (Özgen, 2007: 117).

Durumun strese götürme derecesi; hangi durumun strese sebebiyet verdiğini gösteren aşamadır. Bu modele göre strese sebep olan iki durum mevcuttur. Birincisi, bireyin kişisel yetenek ve sahip olduğu becerilerin kurumsal hedeflere uygun olmaması ikincisi, bireyin icra ettiği işin beklentilerine yönelik olmamasıdır. Bir diğer ifade ile bu aşamada birey ve örgüt arasındaki uyum durumu önem kazanmakta ve stresin derecesini etkilemektedir (Kaya ve diğerleri, 2017: 30).

Algılanan stres düzeyi; strese yol açan durumlar yaşandığında bu aşamada önemli olan birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişi, rol ve örgüt değişkenleri bir de bireyin kişilik özellikleri ve “geçmiş” (background) özellikleridir. Yani tükenmenin bu aşaması sadece var olan stres durumu ile ilgili değil aynı zamanda örgüt değişkenleri ve bireyin kişilik özellikleri ile de ilgilidir.

Strese verilen tepki; bu aşama, strese yanıt olarak verilen üç temel tepki kategorisi içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal bir takım belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir (Bahar, 2006: 16).

Strese verilen tepkinin sonucunda, yaşanan stres dolayısıyla bireyin iş doyum düzeyinde azalma ve o işi yapmak istememe durumları yaşanmaktadır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında değişimler yaşanmaktadır. Bu aşamada birey tüm bu sağlık sorunlarını yaşarken işten ayrılma kararı alabileceği gibi işten atılma durumu ile de karşı karşıya kalabilmektedir. Bu şekilde çok boyutlu duygusal stres yaşanması durumunda birey “tükenmişlik” yaşayabilmektedir (Sürgevil, 2014: 47).

2.2.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik çeşitli meslek grupları arasında önemli bir mesleki risk olarak kabul edilmektedir. Bireylerin işlerinde az miktarda ödül, önemli cezalar almaları ve kişisel yetkinliklerini bir kenara bırakıp sürekli aynı işi yapmaları bu durumu destekleyici nitelikte olmaktadır (Meier, 1984: 211). Kurum içi gerçekleşebilecek rotasyon ve görev dağılımı gibi durumların güncel tutulmaması ve bireyin kişisel yeteneklerine, eğitim ve gelişim durumuna göre uygunluğunun tespit edilmemesi gibi durumlar tükenmişlik sendromunun sebeplerinden biri olabilmektedir.

Stres, moral, kaygı, gerginlik, çatışma, baskı, sinirlilik hali, can sıkıntısı, yorgunluk, gerilim gibi durumlar klinik bir depresyon belirtisi olmaktan çok sosyal bir fenomen olan tükenmişlik sendromu belirtileridir (Meier, 1984: 213).

Bu model tükenmişlik, bireylerin çalışma ortamında tekrarlanan iş deneyimlerinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanır. Bireyde olumlu pekiştiricinin varlığına ilişkin düşük beklentiler ve iş ortamında cezanın varlığına ilişkin yüksek beklentiler, kontrol yollarında düşük beklentiler mevcut olan veya takviyeyi kontrol etmek için gerekli davranışların gerçekleştirilmesinde kişisel yeterliliğe ilişkin düşük beklentilerin yaşanması durumudur (Meier, 1983: 900-901).

Meier modeline göre tükenmişlik; beklentilerle ilgilidir. Bireyin motive edici ödüllendirme beklentisinin düşük olup cezaya yönelik beklentilerinin yüksek olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çalışanın bireysel yeteneklerinin düşük olduğu ve tekrarlayan bir iş hayatına sahip olduğu durumlarda da yaşanmaktadır (Kaya ve diğerleri, 2017: 31).

Bu modele göre süreçler karşılıklı etkileri olan bir sistemden oluşmaktadır. Bu sistemin basamakları pekiştirme (güçlendirme), sonuç, yeterli olma (etkinlik) beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) süreci olmak üzere dört aşamadır. Örneğin, bireyler mesleğe ilişkin kişisel yeterlilik için düşük beklentiler geliştirdiği durumda iş hakkında ne düşündüklerini, işin başarılı bir şekilde nasıl yapılacağına ilişkin bilgilerini ve iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilirler (Meier, 1983: 908).

Güçlendirme beklentileri; belirli iş sonuçlarının kesin veya açık hedeflerini karşılayıp karşılamadığı ile ilgili açıklamalardır. İş çıktıları, iş tecrübelerinin sonucu, bireylerin kendileri üzerindeki değer ve anlamlarına göre değişir. Örneğin; bir eğitmen sınıfta sıkça soru soran öğrencilerle çalışmayı tercih edebilir. Başka bir eğitmen, sessizce bir saat süren derse katılım gösteren bir öğrenci sınıfını daha tatmin edici bulabilir. Bu iki eğitmen çabalarının sonucundan eşit derecede memnun hissedebilir, ancak sonuçlar değiştirilirse bu hisler memnuniyetsizliğe dönüşebilir (Meier, 1983: 902).

Sonuç beklentileri; hangi davranışların belirli sonuçlara yol açacağına dair açıklamalar olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belirli sonuçların istenen hedeflere ulaşip ulaşmadığını, sonuç beklentileri ise bu sonuçları üretmek için hangi davranışların gerekli olduğunu açıklamaktadır (Meier, 1983: 903).

Etkinlik beklentileri; sonuç beklentileri, istenen sonuçları üreten davranışların bilinirliğini ifade ederken, öz-yeterlilik, bu üretken davranışın yürütülmesinde kişisel yetkinlik beklentilerini ifade etmektedir (Meier, 1983: 904).

Bağlamsal işlem; tükenmişlik modelinin en geniş kategorisidir, çünkü burada insanların beklentileri nasıl öğrendikleri, öğrenilen beklentileri nasıl sürdürdüğü ve bu beklentileri nasıl geliştirdiği açıklanmaktadır. Bağlamsal işlem bireyin, bilgiyi nasıl işlediği ile ilgilidir. Örneğin iki ayrı bireyin “başarılı sonuç” kavramından ne beklediği ile ilgilidir. Herhangi iki birey aynı sonuç karşısında farklı düşünce yapısına sahip olabilmektedir. Biri alınan sonuçtan memnun olabilirken diğeri başarıyı bilişsel anlamda farklı tanımladığı için memnun olamamaktadır. Bilginin kavranış şekli ile tükenmişlik sendromu bu noktada ilişkili görünmektedir. Bir diğer açıdan değerlendirilecek olursa başarı durumu olması için bireyin başarı ile ilgili zihninde canlandırdığı durumun gelişmesi veya gelişmemesi onun hislerine yansiyacaktır. Özetle tükenmişlik durumunun yaşanması bireyin zihninde konumlandığı kavramların gerçekleşmesi ile ilgili olmaktadır (Meier, 1983: 905).

2.2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Çeşitli meslek grupları arasında kariyerlerinin sıklıkla beklenmedik bir şekilde çeşitli tehlikelere maruz kaldığı konusunda farkındalıklar artmaktadır. Bu konuda en

büyük ilgi çeken alan “tükenmişlik” duygusudur. Tükenmişlik sendromu her ne kadar doktorlar, hakimler, avukatlar, hemşireler, öğretmenler, yöneticiler, sosyal hizmet uzmanları ve eczacılar gibi bir çok profesyonel meslekte görüldüğü düşünülse de farklı birçok meslekte giderek bir risk faktörü halini almaktadır. Tükenmişliğin nedenleri, her zaman çevresel ve örgütsel olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, rol belirsizliği, iş arkadaşları, stres, uygun olmayan ödül sistemleri veya kariyer sonu sorunu, aşırı saatler, yetersiz finansal kazançlar, aşırı müşteri yükü, güçsüzlük, kariyer konularında çözülmemiş ve gerçekçi olmayan veya aşırı düzeyde olan ihtiyaçlar, yüksek idealler, işkolik eğilimler, kararsızlık, gerçekçi olmayan beklentiler, tam kontrol ihtiyacı, iş dışındaki konularla daha uzun süre meşgul olma, başkalarıyla ilişkilerin tükenmesi gibi durumlar tükenmişliğe sebep olarak gösterilebilir (Suran ve Sheridan, 1985: 741).

Suran ve Sheridan’ ın (1985) tükenmişlik modelinin yaklaşım temelinde profesyonel psikolojik süreçler yer almaktadır ve buna göre tükenmişlik modeli dört aşama ile açıklanmaktadır:

- 1) Rol karmaşasına karşı kimlik
- 2) Yetersizliğe karşı yeterlilik
- 3) Verimliliğe karşı durgunluk
- 4) Hayal kırıklığına karşı iyileştirme

Rol Karmaşasına Karşı Kimlik Aşaması

Üniversiteye başlayacak olan bireylerin mesleki gelişimlerine özgü eğitim almaları, üniversiteye giriş yaklaştıkça daha çok düşünülmektedir. Bu noktada mesleki gelişimlerine yönelik eğitim ve öğretim konuları hayatlarında daha önemli konuma gelmektedir bireysel ve mesleki kimliklerine özgü olan rollerin bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir önemi vardır. Mesleki eğitimin bireyin gelişim süreci dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Meslek bir bireyin gelişimi ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir düzeyde dengeye geldiği durumda bireyin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleştirebilmesi açısından çok önemlidir. Böylece birey kariyerine fazla yatırım yapmış başarı odaklı çalışmalara yönelmiş gelecekteki olası bir tükenmişliğin önüne geçmeye çalışmıştır. Nitekim gelecekte kariyerine henüz adım atmış yüksek motivasyona sahip olan bireyler için tükenmişlik yaşama riskinin önemli

ölçüde yüksek olabileceğini unutmamak gerekmektedir. Yapılan işin tüm insanlığa fayda sağlayacağı düşüncesi ve kendi yaşamları için ise anlamlı olduğuna inandıkları bir işte çalışan genç insanlar aynı zamanda destekleyici bir çevre de çalıştıkları ölçüde yüksek performans göstermeleri kaçınılmazdır. Bu şekilde olan bir çalışma ortamında bireyin sahip olduğu motivasyonu daha da artacaktır. Bir diğer yandan mesleğine yeni başlamış birey yoğun stresli ve engelleyici bir örgüt yapısına sahip olan çalışma ortamı ile karşılaşırsa başarısızlık yaşayabileceği ve sonra sonucunda tükenmiş bir birey olacağı söylenebilir çünkü kariyerine yeni adım atmış bireyler için başarılı olmak çok büyük önem taşırken başarısızlıkta bir o kadar büyük hayal kırıklığı anlamına gelmektedir bu açıdan tükenmişlik sendromu bireyin işine ilişkin motivasyonunu azaltıcı etkiye sahiptir (Sürgevil, 2014: 54).

Ayrıca bireyin kişisel-sosyal gelişim çizgisi paraleldir ve gerçek anlamda mesleki gelişim çizgisinin zaman çerçevesi ile sınırlıdır. Bu gelişme çizgisi, ebeveyn otoritesinden kurtulma süreci ile başlatılmakta ve kendi hayatının giderek daha sorumlu bir şekilde yönetilmesi ile devam etmektedir. Sosyal ilişkiler geliştirmek, arkadaşlıklar kurmak, mali kaynakları ve kişisel mülkleri yönetmek, aşık olmak, evlenmek, bekar yaşamak, çocuk sahibi olmak ya da olmamak, kendini bir şehir ve topluluğa yerleştirmek, uygun konut bulmak ve hatta ev sahibi olmak, işini güvence altına almak ve kariyer yönü belirlemek, oy kullanmak ve siyasi ilişki ve benzeri hayallerini gerçekleştirmek bir bireyin karşılaştığı başlıca görevlerdir. Erken yetişkinlik döneminde ve bu kişisel-sosyal dönüm noktalarının başarılması, bireyi sorumlu bir vatandaş olduğunu ve topluma katılan bir birey olduğunu işaret etmektedir. Bu özgürlükle birleştiğinde, profesyonel benlik ile kişisel-sosyal benlik arasında farklılıklar oluşur. Böylece meslekte sağlıklı kimlik oluşumu, profesyonel bir kimliğin oluşumuna paralel olan kişisel-sosyal kimliğin devamı üzerine kurulmalıdır (Suran ve Sheridan, 1985: 745).

Yeterlilik Aşaması

Yeterlilik ise; kişinin icra etmeyi seçtiği işte çalışırken kendisini değerli hissetmeyi öğrendiği süreçtir. Mesleğin içindeki kimlik süreci, bireyin çalışmasında bir yeterlilik duygusunun kazanılması ve kişinin kişisel-sosyal yaşamının etkin yönetimi ile tamamlanır. Bu durum adayın yeteneklerini geliştirmek ve bağımsızlığını kazanmak

için bir fırsat dönemidir. Çoğu mesleğin, genç meslek mensuplarının çalışmalarının denetlenmesi, mesleğe giriş yapma ve kamu veya kurumsal çıkarların korunması için zorunlu bir görev olduğu resmi eğitimi takip eden bir dönemi vardır. Bu dönemlerde birey, kariyerine yeni başlamış öğretim üyesi, asistan psikolog, küçük bir ajansın müdür yardımcısı gibi ünvanlarla mesleğini icra etmektedir. Kimlik süreci bireyin işinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel ve sosyal yaşamında etkili bir şekilde yönetebilmesi ile tamamlanmaktadır. Bir çok meslek de formel bir eğitim süreci bulunmaktadır. Birey zaman içerisinde diğer insanların gözünde profesyonel ve mesleki bir kimlik gelişimi kazanmaktadır. Kendisini artık “doktor, hemşire, öğretmen, müdür” şeklinde tanımlamaktadır. Kendisini mesleği doğrultusunda tanıtan birey, kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların bir kısmını çözümlenmiş anlamına gelmektedir. Bireyin kişisel ve sosyal yaşamını ve kimliğini etkin bir şekilde yönetebilme konusunda geliştirici yeterlilik duygusu bireyin mesleki yeterliliğe yönelik bireysel çabalarıyla paralellik göstermekte ve bu iki durum birbiriyle dengeli şekilde ilerletilmelidir. Bu aşamada mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her iş için rekabet şiddetinin artırması durumunda işe yeni başlayan genç birey, kurumun kendisinden beklediği mesleki yeterlilikler doğrultusunda kendini geliştirmek için kurum içi ve kurum dışı eğitim sürecinin bir parçası olmalıdır. Belirsiz bir kariyer süreci içerisinde çalışan bireyin “tükenmişlik” riski ile karşılaşması olası bir durumdur (Suran ve Sheridan, 1985: 746).

Verimliliğe Karşı Durgunluk Aşaması

Temel mesleki yeterlilik şartlarının tamamlanmasının ardından çalışan, profesyonel sistemden kurtulur ve bir kariyere yerleşme sürecine başlar. Bu işlem genellikle bir profesyonelin otuzlu yaşlarının ortasına kadar devam eder. Bu yaşlarda verilen erken kararlar genelde çalışılacak yer ve çalışma şekli ile ilgilidir. Bireyin bir kurumda yönetici pozisyonunda olmak veya sadece çalışan pozisyonunda mı olmak istediğine karar vermesi bir anlamda kariyeri konusunda kendini sorgulaması ile ilgilidir (Suran ve Sheridan, 1985: 747).

Yapılan seçimler, verilen kararlar ve bunların getirileri doğrultusunda birey, becerileri konusunda uzmanlaşır ve kişi özel bir yetenek veya ilgi alanıyla tanınır. Kişinin sosyal ilişkiler çemberi benzer statü ve ilgi alanlarına sahip profesyonelleri dahil etme eğilimindedir ve bu ortam kişinin profesyonel kimliğini geliştirmektedir. Bu

durum kariyeri için evlilik veya çocuk doğurma kararını erteleyen bireyler için zor bir süreçtir. Bu süreçte kariyer ve kişisel mutluluk arasındaki uyum sorgulanmakta olup profesyonel ihtiyaçlar ile kişisel ihtiyaçlar arasında denge kurabilecek kararlar ya da seçimler yapmak ve taahhütleri sıralamak gerekebilir. Birey, ekonomik istikrar ve öncelikler hakkında ciddi kararlar almanın yanı sıra, mesleki faaliyetlere yatırım yapma fırsatı da yakalayabilir. Bu aşama, çocuk sahibi olmak isteyen ancak kariyerine son verme veya çocuklara yeterince ilgi göstermeme konusunda çatışmalar hisseden bireyler için stresli bir süreç olmaktadır. Yaşanan stres kadınlarda erkeklere oranla daha yoğun yaşanmaktadır. Bir profesyonelin odaklandığı ve üretken olduğu bir dönemde yaşamını ve becerilerini geliştirme duygusu, bireyin üretken olması, enerjisini çalışmalarına harcamasını ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirmesini sağlar. Bu aşamada yaşanan stres dolayısıyla bireyin verimlilik dönemi sürdürülebilir olmaktan çıkmakta ve durağan bir aşamaya geçmesine sebep olmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 748).

Hayal Kırıklığına Karşı İyileştirme Aşaması

Bireyin otuzlu yaşların ortasından kırklı yaşlarına kadar, sık sık kariyerini bu noktaya getiren daha önceki seçimlerini sorgulama dönemi vardır. Kişinin mesleğinde aktif memnuniyetsizlik olabilir. Yıllarca mesleki yeteneklerini aktif olarak kullanan kişi, belli bir zaman sonra sıkıntı ve tükenmişlik hissi yaşayabilir. Her şeyin tekrar tekrar yapıldığını düşündüğü ve mesleki görevlerinin yerine getirilmesinde çok az yenilik olduğunu düşünebilir. Stres, gerginlik ve huzursuzluk bireyin hayatına egemen olabilir. Bu durum “klasik orta yaş krizi” diye tanımlanabilir. Kişinin çalışmalarının ve çabalarının kusursuz yaşam üretmediği iddiası vardır. Dolayısıyla, orta yaştaki bir hayal kırıklığı hissi, kariyer hedeflerini yeniden tanımlamakta ve bir kişinin başarı ihtiyaçlarının doğasını yeniden değerlendirmek için olumlu bir teşvik edici rol üstlenebilir. Bu krizin ortak bir çözümü, iş ve mesleki faaliyetlere daha az zaman ayırıp bireyin fiziksel ve mental açıdan yenilenmesini sağlayacak ve mutluluk verici faaliyetlere daha çok zaman ayırması ile olacaktır. Örneğin eşi, ailesi veya hobileri ile ilgilenmesi onun daha iyi hissetmesini sağlayacaktır. Bireyin kişisel ihtiyaçlarının dengelenmesi, kişinin kariyer yolunda daha net bir bakış açısı sağlayabilir ve hem iş hem de kişisel hayata yeni bir tat katabilir. Bu aşamada stres ile başa çıkamamak hem profesyonel hem de kişisel rollerde hayal kırıklığı hissi yaşatacaktır. Çalışan güçsüz ve

işe yaramaz hissedecektir. Bu noktaya geldiğinde çalışan, kişisel ve mesleki mücadele içerisinde olmanın yeni bir sebebini daha keşfedecektir. Bu aşamada çalışan birey işini kaybetmemek için çaba göstermediğinde tükenmişlik sendromu yaşayacaktır (Suran ve Sheridan, 1985: 749).

2.2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromu araştırmasının kökeni, işin özünün sunucu ve alıcı arasındaki ilişki olduğu bakım ve hizmet mesleklerine dayanmaktadır. İşin kişilerarası bağlamı, tükenmişlik sendromunun bireysel olarak strese verilen tepki dışında bireyin işyerindeki ilişkileri açısından da çalışılan bir konu haline gelmiştir. Dahası, bu kişilerarası bağlam, bireyin duygularına ve çalışma performansının altında yatan motivasyon ve değerlere odaklanmıştır. İlk araştırmaların klinik ve sosyal psikolojik perspektifleri, tükenmişlik sendromu konusunun doğasını etkilemiştir. Klinik anlamda, odak noktası tükenmişlik belirtileri ve akıl sağlığı konularıdır. Sosyal tarafta ise odak nokta, sunucu ve alıcı arasındaki ilişki ve hizmet mesleklerinin durumudur (Maslach, Schufeli ve Leiter, 2001: 400).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik modeli, Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele alan modeldir. Maslach 1981 yılında yazmış olduğu makalede tükenmişliği çok boyutlu bir kavram olarak ele almış ve bu boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımların azalması şeklinde isimlendirmiştir (Güven ve Sezici, 2016: 115).

Maslach modelinde kullanılan ölçek tükenmişlik sendromunun çeşitli yönlerini değerlendirmek için tasarlanmış bir ölçektir. Yapılan veri analizi sonucu üç boyutlu olduğuna karar verilmiştir. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarımların azalması olarak sıralanmıştır. Çeşitli psikometrik analizler, ölçeğin hem tükenmişlik ölçüsü olarak hem yüksek güvenilirlik hem de geçerliliğe sahip olduğunu göstermiştir. Hizmet sektöründe var olan kurumlarında çalışan bireyin diğer insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmek için uzun zaman harcaması gerekmektedir. Sık sık, personel-müşteri etkileşimi, müşterinin mevcut problemleri etrafında odaklanır (psikolojik, sosyal ve / veya fiziksel) ve bu nedenle öfke, utanç, korku veya umutsuzluk duygularıyla suçlanır. Bu sorunların çözümleri her zaman açık ve kolay bir şekilde sonuçlanmaz bu sebeple

duruma belirsizlik ve hayal kırıklığı eklenmiş olur. Bu şartlar altında insanlarla sürekli iletişim halinde olan müşteri temsilcisi, satış destek personeli veya satış danışmanı konumunda olan çalışan kronik stres altında çalışırken duygusal olarak yıpranır ve bu durum 'tükenmişlik' riski doğurabilir. Tükenmişlik, bir anlamda temelinde insan ve insana hizmet verilen sektörlerde çalışan bireyler arasında sıklıkla görülen duygusal tükenme ve sinizm sendromudur. Tükenmişlik sendromunun önemli bir yönü duygusal yorgunluk hissinin artmasıdır. Çalışan duygusal olarak tükendiğinden, artık kendilerinin psikolojik düzeyde işine odaklanamayacaklarını hissederler. Bu durum duyarsızlaşma olarak tanımlanmaktadır. Duyarsızlaşma müşteri hakkında olumsuz ve alaycı tutumların gelişmesine sebep olur. Müşterilere karşı bu gibi olumsuz tepkiler “tükenmişlik” ile ilişkilendirilebilir. Yani tükenmişliğin bu iki yönü ilişkili görünmektedir. Müşterilere yönelik bu olumsuz tutum hizmet sektörü çalışanlarını etkilemektedir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü bir yönü kişisel başarısızlık hissidir. Çalışan kendisini işini icra ederken müşteriye karşı kendini olumsuz olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu aşamada kendilerini mutsuz hissetmekte ve yaptıkları işten memnun olmamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik, kronik iş stresine karşı duyarlılığı yüksek olan psikolojik bir yorgunluk, sinizm ve başarısızlık hissi sendromu olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, tükenmişlik alanında baskın olan çok boyutlu modelin daha geniş bir ifadesidir. Tükenmişlik, insanlarla temasın yoğun yaşandığı sektörlerde daha fazla yaşanmaktadır. Bu sebeple son yıllarda, hizmet sektöründe tükenmişlik olgusuna daha fazla önem verilmiştir. İnsanlara yönelik tutum ve davranışlarda değişikliklere yol açtığı, işteki kişilerarası stresin sebep olduğu bir durum olarak gösterilmektedir. Daha spesifik olarak, tükenmişlik, duygusal kapasitenin tükenmesi, duyarsızlaşma ve mesleki yeterliliğe sahip kişilerin azalmış kişisel başarısızlık hissetmesine sebep olan sendrom olarak tanımlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 2003: 91).

Maslach’a ait Tükenmişlik modeli literatürde “üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak açıklanmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik; “yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin kendilerini duygusal yönden tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları bireylere karşı duyarsızlaştıkları, kişisel başarı

ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde meydana getiren sendrom” hali şeklinde tanımlanmaktadır.

Tükenmişlik kavramının insanların işyerindeki deneyimlerinin gerçeği yansıtmaya gücü, araştırmayı hem önemli hem de tartışmalı hale getiren bir unsurdur. Tükenmişlik, daha çok üst düzey yönetici veya profesyonel meslek sahibi olan çalışanların sıradan halk ile iletişim kurması noktasında yaşanan aksaklıklar olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 398).

Maslach tükenmişliği üç bileşen ile açıklamıştır. Bu bileşenler; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık hissidir. Duygusal tükenme bileşeni tükenmişliğin temel bireysel stres boyutunu temsil eder. Bireyin duygusal ve fiziksel anlamda tükenmiş olma duygularını ifade eder (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 399). Bu ilk aşamada birey yoğun taleplerle karşılaşır ve duygusal kaynaklarını tüketir. Kendisini hem fiziksel hem duygusal açıdan aşırı yıpranmış ve yorulmuş hisseden kişi, işine odaklanamaz, karşılıklı ilişki kurarak iş yaptığı bireylere karşı kendisini daha önce olduğu kadar sorumlu hissetmez (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23). Duyarsızlaşma bileşeni, tükenmişliğin kişilerarası bağlam boyutunu temsil eder ve işin çeşitli negatif, duygusuz veya aşırı kişisel yönlerini ifade eder. Azalan etkinlik veya başarı bileşeni, tükenmişliğin öz değerlendirme boyutunu temsil eder. İşyerinde yetersizlik anlamına gelerek başarı ve verimlilik eksikliği duygularını ifade eder (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 399).

Tüm bu araştırmaların sonucunda tükenmişlik, meslek üzerindeki kronik kişilerarası strese tepki olarak psikolojik bir sendrom olarak tanımlanır (Maslach, Schufeli ve Leiter, 2001: 399).

Duygusal Tükenme

Maslach, Schufeli ve Leiter’e (2001) göre tükenme, bireyin yaşadığı stres boyutunu etkilese de, insanların işleriyle olan ilişkisinin kritik yönlerini tespit edememektedir. Tükenme, iş yükü ile başa çıkmanın bir yolu olarak, çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak uzak durmasına sebep olmaktadır. Hizmet sektöründe, işin duygusal talepleri, sunucu ile alıcı arasındaki ihtiyaçların karşılanma durumunda yaşanan süreçtir (Maslach, Schufeli ve Leiter, 2001: 402).

Duygusal tükenme; bireyin kendisini duygusal yönden, aşırı yıpranmış ve tükenmiş olarak hissettiği ve duyarsızlaştığı durumdur (Barutçu ve Serinkan; 2008: 546).

Duygusal tükenme bu ölçeğin en önemli bileşeni olup daha çok iş stresi ile ilgilidir. Yorgunluk hissi, huzursuzluk, depresyon, alkol ve sigara tüketimindeki artış temel göstergelerdir.

Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşmada bireyin başkalarına karşı tutumlarında olumsuz bir değişim gözle görülür şekilde yaşanmaktadır. Hizmet verilen kişilere karşı soğuk davranış sergileme, ilgisiz davranma, kaba hatta aşağılayıcı bir şekilde davranmaya kadar bu davranış biçimleri çeşitlendirilebilir (Özgen, 2007:118).

Duyarsızlaşma, kişinin kendisini benzersiz kılan ve insanları çekici kılan nitelikleri aktif olarak göz ardı ederek, kişi ve hizmet alıcıları arasında mesafe bırakma girişimidir. Birey duygusal olarak bitkin ve çaresiz hissettiğinde hizmet talep eden konumunda bulunan bireylerin taleplerinin objektif olarak değerlendiremez ve alaycı tutumlar sergileyebilir. Duyarsızlaşma, tükenmeye doğrudan verilen bir tepkidir. Çünkü tükenme ile arasında güçlü bir ilişki vardır (Maslach, Schufeli ve Leiter, 2001: 403).

Duyarsızlaşma; başkalarına karşı sergilenen olumsuz tutumlardır. Kişinin hizmet alan bireye karşı bir nesne gibi davrandığı ve hizmet alan bireyin tıpkı her gün işyerinde karşılaştığı bir objeden farksız gibi hissettiği aşamadır (Barutçu ve Serinkan; 2008: 546).

Birey, savunma mekanizması sonucu olarak çevresindeki insan ilişkilerine sınır getirmekte ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, “birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi” konumundadır. Duyarsızlaşan birey, hayatının bir başkası tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

Kişisel Başarısızlık Hissi

Yetersizlik hissetme veya kişisel başarısızlık hissini tükenmişliğin diğer iki yönü ile ilişkisi biraz daha karmaşıktır. Bazı durumlarda, bir dereceye kadar bitkinlik, sinizm ya da ikisinin bir kombinasyonu gibi bir işlev olarak görünmektedir. Yorgunluk veya sinizme katkıda bulunan kronik, çok büyük talepleri olan bir çalışma durumunun birinin etkinlik duygusunu yıpratması muhtemeldir. Ayrıca, tükenme veya duyarsızlaşma kişisel başarıyı doğrudan etkin ve verimli çalışmayı etkileyen durumlardır. Bitkin hissetmek veya ilgisiz olduğu kişilere yardım etmek için bir başarı hissi kazanmak zordur. Bununla birlikte, diğer iş bağlamlarında, yetersizliğin sıralı değil, diğer iki tükenme yönüne paralel olarak geliştiği görülmektedir. Verimlilik eksikliği, ilgili kaynakların eksikliğinden daha net bir şekilde ortaya çıkarken, yorgunluk ve alaycılık iş yükü ve sosyal çatışmaların varlığında ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schufeli ve Leiter, 2001: 403).

Kişisel başarısızlık hissi; işini icra eden birey tarafından işin üstesinden gelememe, işe karşı kendisini yetersiz hissetme gibi durumların yaşanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Barutçu ve Serinkan; 2008: 546).

2.3. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Giderek karmaşıklaşan iş dünyasında tükenmişlik bazı küçük sinyaller vererek kendini gösterir. Bireyde tükenme durumunda ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler şunlardır; Fiziksel belirtiler; enerji kaybı, kronik soğuk algınlığı, sık baş ağrıları ve uyku bozuklukları, gastrointestinal bozukluklar ve kilo kaybı, solunum güçlüğü, psikosomatik hastalıklar, koroner kalp rahatsızlığıdır (Freudenberger, 1974: 161).

Psikolojik belirtiler; duygusal bitkinlik, kronik bir sinirlilik hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, çökkün duygu durum, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermekte yetersizlik, apati, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik halidir (Maslach ve Jackson, 1981: 101).

Davranışsal belirtiler: hatalar yapma, bazı şeyleri erteleme yada sürüncemede bırakma, işe geç gelme, izinsiz olarak yada hastalık nedeni ile işe gelmeme, işi bırakma eğilimi, hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve iş dışındaki ilişkilerde bozulma, kaza ve

yaralanmalarda artış, meslektaşlara ve hizmet verilen kişilere, mesleğe vb. karşı alaycı bir tavır sergileme, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, kuruma ilginin kaybı bunlardan bazılarıdır (Kaçmaz, 2005: 30).

Tükenmişlik durumu birden bire ortaya çıkan bir durum olmadığı gibi daha yavaş seyreden ve olumsuzluklar içeren birtakım olayların art arda yaşanması sonucu ortaya çıkan bir durum olduğu söylenebilir (Sürgevil, 2014: 31).

Tükenmişliğin belirtileri kişiden kişiye ve tükenmişliğe sebep olan durumlara göre farklılık göstermektedir. Genel olarak bakıldığında birbirine benzer şekilde belirtiler ortaya çıkmasına rağmen tükenmişlik her bireyde farklı düzeylerde görüldüğünden tükenmişliğin belirtileri de her bireyde farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik bir süreçtir ve bu süreç yavaş yavaş ilerleme gösterir. Fakat beklenmedik bir patlama sonucu tükenmişliğin farkına varılmaktadır (Şahin, 2019: 9).

Bireyde tükenme durumu yaşandığında ortaya çıkabilecek başlıca belirtiler olan fiziksel belirtiler, psikolojik (ruhsal) belirtiler ve davranışsal belirtilerin yanında mücadele edememe, kontrol eksikliği ve konsantre olamama durumu tükenmişlik ile ilgilidir (Siegel ve Nagengast, 2019: 1029).

Özellikle insanlarla ilgilenen ve onlara hizmet veren sektörlerde çalışan kişilerde, tükenmişlik daha fazla ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik bireyde fiziksel ve ruhsal sorunlara yol açmaktadır. Bu da kişilerin davranışlarına yansımakta, görev ve hizmetlerini tam olarak yapmalarına engel olmaktadır (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde ilk olarak yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyku bozuklukları gibi belirtiler görülmektedir. Enerji ve çalışma isteklerinde düşüklük hisseden bireyler, hayattan beklentilerinin ve hedeflerinin kalmadığını düşünerek geri kalan hayatlarının sürekli olarak bu düzende devam edeceğini kabul ederek sağlıklarının bozulması durumuyla karşılaşabilirler (Şahin, 2019: 9).

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri; yorgunluk ve bitkinlik, uzun süre geçmeyen soğuk algınlığı ve grip, baş ağrıları, mide ve bağırsak bozuklukları, uykusuzluk, solunum güçlüğü, kilo kaybetme, uyuşukluk, deri şikâyetleri, genel ağrı ve

sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı hızlı kalp atması, enfeksiyona karşı direncin düşmesi, zayıflık ve sersemlik, hafıza konusunda yaşanan sorunlar, kilo değişimleri, kronik hale gelen birtakım rahatsızlıklar, hiper tansiyon ve kas ağrıları olarak ifade edilebilir (Barutçu ve Serinkan, 2008: 547).

2.3.2. Psikolojik - Ruhsal Belirtiler

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik tükenmişliğin en belirgin özelliklerindedir. Diğer belirtilere nazaran psikolojik ve ruhsal belirtiler daha az gözle görülebilen durumlardır. Birey kendisini engellenmiş hissetmektedir çünkü ideallerine ulaşma noktasından alıkonmuştur. Şayet birey işini icra etme konusunda kontrolünü kaybetmiş ve gerekli kaynaklardan yoksun hissediyorsa onu hedeflerine götürecektir olan kariyer planlamasında engeller olduğunu hissedecektir. Bunu dışında birey beklediği ödülleri, terfileri veya başarılarına karşı gerekli gördüğü takdiri alamıyorsa kendini yetersiz hissedecektir. Harcamış olduğu zaman ve göstermiş olduğu çabanın sonucunda birey kendisini tükenmiş hissedecektir (Sürgevil, 2014: 32).

Psikolojik belirtiler; diğer insanları eleştirme, duygusuz davranma, insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, kendini başarısız hissetme, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, çaresizlik, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir (Keser, 2012: 457)

İnsanlar kendilerine saygı ve güvenin duyulmadığını ve yaptıkları işe değer verilmediğini düşündüklerinde öz saygı ve yeterlilik hislerini tehdit altında hissedeceklerdir. Bir anlamda işleri konusunda kendilerini küçük düşürülmüş hisseden bireyler çevrelerine karşı bir düşmanlık duygusu geliştirebilirler ve çalıştıkları yerde kendilerini yabancı gibi hissedebilirler. Yaşanan korku ve kaygılar tükenmişliği körükleyen duygulardan diğer ikisidir. Bu duygular yaşandığında çalışanın iş üzerindeki kontrol duygusunu kaybettiği ve iş çevresinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik; kaygı ve depresyon gibi ruhsal açıdan tehlikeli durumlara da yol açabilmektedir bu gibi durumlar bireyde alınganlık, belirgin üzüntü, apatik (ilgisiz) görünüm, asılsız şüpheler ve paranoya, özsaygı ve özgüven de azalma başarısızlık hissi, suçluluk, içermişlik ve çaresizlik gibi duygularla kendini göstermektedir (Sürgevil, 2014: 32).

2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik yaşayan birey, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk hissi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucunda da işe gitmek istememekte, sinirlilik ve tahammülsüzlük gibi davranışlar sergilemektedir ve devamında yaşanan süreçte kendinden şüphelenme hissi ve kendi imajına uygun olmayan davranışlar sergilemektedir (Kırlangıç, 1995: 21).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde çabuk öfkelenme, işe gitmek istememe hatta işinden nefret etme durumu yaşanmaktadır. Çalışan işyerinde yaşanan birçok durumda şüpheli yaklaşım sergilemekte, gereksiz alınganlıklar ve iş doyumsuzluğu yaşamaktadır. Özgüven ve özsaygısında azalma, unutkanlık, sürekli yapılacak işleri ertelemek, ani sinirlenme, kolay ağlama, başarısızlık hissi, kendisine verilen işlerin gereğinden fazla olduğunu düşünmesi, insanları küçümseme ve alaycı davranma şeklinde davranışlar sergileyebilmektedir (Barutçu ve Serinkan; 2008: 547).

Ani tepkiler verme ve eleştiriye aşırı duyarlılık, sabırsızlık, sinirlilik, kurallar konusunda katı olma, alınganlık, işine gerektiği özeni göstermeme, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli savunma ve suçlama halinde olma, inkâr etme, rasyonelleştirme, çevre ile ilişkilerde bozulmalar yaşanması gibi durumlar tükenmişlik sendromunun davranışlara yansımış halidir (Arı ve Bal, 2008: 142).

2.4. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik çeşitli nedenlere sahip olan karmaşık psiko-sosyal bir durumdur (Glicken ve Janka, 1982: 68). Bu nedenle tükenmişlik sendromunun yaşanmasında bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olabilmektedir. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu literatürde tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınması ve tükenmişlik konusunda alınması gereken önlemler açısından önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

2.4.1. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Bireysel Faktörler

Çalışma ortamına ait özelliklerin dışında, kurum içerisinde var olan bireylerden kaynaklanan ve tükenmeye sebep olan faktörler bireysel faktörler olarak tanımlanmaktadır. Bu faktörler aynı zamanda kurumsal özelliklerin birey üzerinde pozitif veya negatif etkilerinin olmasına sebep olmaktadır (Kaya ve diğerleri, 2017: 34).

“Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir. Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar” (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24).

Bireylerin almış oldukları eğitim tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bireyin sahip olduğu biyolojik ve psikolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı tükenmişlik düzeyini belirleyen bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin diğer insanlarla ilişkileri, sorunları karşılama biçimleri, olaylara yaklaşımları, kendilerini kontrol edebilme yetileri tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır. Çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir role sahiptir. Örneğin, genç ve deneyimsiz çalışanlarda yaşlı ve deneyimlilere göre tükenmişlik düzeyinin yüksek olması beklentilerdeki farklılıklarla açıklanmaktadır (Çimen, 2000: 13). Gençlerin çalışma hayatına yeni girdikleri yıllarda daha idealist olmaları, işe ve çalışılan kurumda karşılaştıkları olumsuz durumlarda yıpranma olasılıklarını artırabilecektir. Bunlara ek olarak, iş hayatı ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, hayır diyememek, beklentilerle iş yaşamı gerçeklerinin uyumsuzluğunun yarattığı hayal kırıklığı tükenmişliği artırmaktadır. Ayrıca, çalıştıkları kurum ve meslekleri açısından kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, karşılanması güç beklentiler geliştirenlerde daha fazla tükenmişliğe rastlanmaktadır (Koyuncu,2005 aktaran Arı ve Bal, 2008: 136-137).

Genelde tükenmişlik sendromuna uzun yıllar aynı işyerinde çalışan veya benzer sektörlerde çalışma hayatına sahip olan bireylerin yakalanacağı düşünülebilir, ancak yapılan araştırmalar tükenmişliğin aktif çalışma hayatına yeni dahil olmuş bireylerde de görülebileceğini göstermiştir. Buna sebep olan faktörler ise; uzun çalışma saatleri, tek

başına çalışma ve sürekli olarak tek bir alana yoğunlaşma olarak belirtilebilir (Sertgöz ve diğerleri, 2008: 320).

Özetle tükenmişlik sendromunun bireysel etkileri görecelidir. Bireylerin kişilik yapısı, yaş, eğitim düzeyi, sahip olduğu çocuk sayısı, kişisel beklentiler, işte çalışma süresi, bireysel ihtiyaçlar, özyeterlilik gibi durumlara göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle aynı şartlar altında çalışan bireylerin bir kısmı tükenirken bir kısmı etkilenmemektedir (Freudenberger, 1974: 160).

2.4.2. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik sendromu üzerine yapılan ilk çalışmalar, hizmet ve eğitim sektörlerini kapsamakta olup hala bu sektörlerin ana odağı konumundadır. Bu mesleklerde özellikle endişeye sebep olan durum, temel düzeyde bilgi birikimine sahip olan veya mesleki yeterliliklerin öğrenildiği konumda olan çalışanların daha tecrübeli olan çalışanlar ile aynı ortamda ve yoğun bir şekilde çalışmanın duygusal zorluklara sebep olmasıdır. Daha sonra yapılan araştırmalar ise, insanlarla teması içeren meslekler üzerine daha fazla yoğunlaşmıştır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 407).

Maslach ve diğerleri (2001) yaptıkları araştırmalar sonucunda, tükenmişlik kavramını eğitim ve hizmet sektörlerinin dışına taşıyarak daha geniş bir yelpazede incelemişlerdir. Yapılan araştırma insan işinin duygusal streslerinin tükenmişlikle benzersiz bir şekilde ilişkili olduğu hipotezini doğrulamıştır. Daha önce yapılan araştırmalar iş yükü, zaman baskısı veya rol çatışması gibi unsurların tükenmişlik sendromuna sebep olduğu sonucunu ortaya koymuştur. Ancak Maslach ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma neticesinde müşteriyle temasın fazla olduğu işlerin tükenmişlikle daha fazla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 408).

Maslach ve Leiter'in (1997) ifade ettiği gibi genellikle insana verilen değerler ekonomik kaygıların çok gerisinde ve hep ikinci sıralarda yer aldığı çalışma ortamları tükenmişlik sendromunun tespit edileceği noktalardır. Günümüz çalışma koşullarında tükenmişlik sendromunun işyerlerinde geliştiği söylenebilmektedir. Hem ekonomik hem de psikolojik açıdan oldukça "talepkar" bir görünüm veren işletmeler çalışanları duygusal ve fiziksel anlamda yorgun ve bitkin düşebilmektedirler. İş görenleri birer

makine gibi gören düşünce yapısı insanların onları tatmin edecek bir işte çalışacakları ve bunun karşılığında adil bir şekilde karşılığını alacakları güvenli ve sağlıklı bir örgüt hedefine zarar vermektedir. Bu ve benzeri durumlar bireyin coşkusu ve enerjisini aşındırabilmektedir. Elde edilen bir başarı sonrası yaşanan mutluluk hissi giderek azalmakta bireyin kendisini işine adanması veya işine bağlılık duyması gibi duygular geçici bir durum haline almaktadır. İnsanlar bir süre sonra kendi köşelerine çekilmeye ve başkalarıyla aralarına mesafe koymaya başlamaktadırlar (Sürgevil, 2014: 89).

Tükenmişlik sendromunu örgütsel anlamda etkileyen faktörler iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet duygusu, adalet ve değerlerdir. Bunların dışında iş yerinde ilerleme fırsatlarının olmaması, kararlara katılım gösterememe, adil bir eğitim planlamasının yapılmaması, teknolojik değişimler, iş yerinin fiziksel koşulları, rol çatışmaları, rol belirsizlikleri, iş yapısı gereği önemli ve hızlı kararlar almanın gerekliliği, geribildirim eksikliği, kıdem süresi, iş yerinde psikolojik şiddet, yıldırma ve psikolojik taciz (mobbing), sosyal destek, iş güvenliği, iletişim ve iş ortamındaki ilişkiler şeklinde sıralanabilir (Sürgevil, 2014: 90).

Tükenmişlik sendromunun bireyler üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra örgütlere de olumsuz etkilerinin yansdığı görülmektedir. Bu etkiler düşük bireysel performans sonucu verimsiz ve başarısız iş süreçleri, yüksek işgücü devir oranı (turn-over), düşük düzeyde örgütsel başarı, düşük iş tatmininin yaşanması neticesinde işletmenin sağlık maliyetlerinin artması ve bunun yanı sıra yaratıcılığın ve problem çözme yeteneğinin azalması şeklinde sıralanabilir.

Bir başka etmen olarak yabancı literatürde “Multi-Task” olarak karşımıza çıkan çoklu görev kavramıdır. Multi-Task; bireyin belirli bir süre boyunca birden fazla görevi eş zamanlı olarak yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Avansas, 2018). Aynı anda birden fazla iş yapmak zorunda olan çalışan bir süre sonra fiziksel ve psikolojik anlamda yorgun hissedecek ve bir noktadan sonra başarı seviyesinde düşme yaşanacağından çoklu görev kavramı tükenmişlik sendromunun doğmasına sebep olacaktır.

2.5. Tükenmişlik Sendromunun Birey-Örgüt-Toplum Açısından Yarattığı Olumsuz Etkiler

Tükenmişlik sendromunun önemi, birey, örgüt ve toplum açısından yarattığı olumsuz sonuçlara bakıldığında daha iyi anlaşılmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993; 628). Fakat tükenmişliğin sonuçları konusunda kesin standartlardan bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bunun sebebi tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:307).

2.5.1. Birey Açısından Olumsuz Etkiler

Stresin bir türevi olan tükenmişlik sendromu bireyleri birçok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle karşı karşıya kaldığı durumlar, fiziksel açıda yıpranmasına ve yorulmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissinin esas kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliklerdir. İş ortamında maruz kaldığı gergin ortam bireyi sürekli huzursuz eden bir sürece götürmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74). Tükenmişliğin en önemli ve gözle görülür sonuçlarından birisi yaşanan gerginlikler sonucu bireyin enerjisindeki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443). Diğer yandan strese bağlı olarak gelişebilecek bir takım fizyolojik kökenli rahatsızlıklar olabilmektedir. Bunlar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren gibi hastalıklardır. Tükenme yaşayan bireylerde bu gibi rahatsızlıkların görülme ihtimali, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:310).

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı birey, bazı duygusal tepkiler geliştirmektedir. Burada amaç kendisini korumaya çalışmaktır. Bireyin tükenme sürecinde karşılaştığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterebilmektedir. Bu gibi durumlarda yaşanan depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi belirtiler, tükenmişliğin “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:406). Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde bir takım olumsuz etkiler yaratmakta,

bireyin başarıya duygusunu ve öz saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu gibi duygular yaşayan birey, kendisini işe yaramaz hissetmeye ve işini gerektiği kadar iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum içerisinde kendisini değersiz hisseden bireyin performansı düşecektir. Böylece birey başarısızlık hissine kapılacak ve kendisini suçlama eğilimi içerisinde girebilmektedir. Bu eğilim, bireyin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır. Kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluk yaşayan birey çok daha kolay sinirlenebilmekte, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilecek duruma gelmektedir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke sonucu kişilere karşı duyulan negatif hislere sebep olurken bireyi çevresine karşı şüpheli konumuna getirmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76). Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında birlikte çalıştığı kişilere karşı olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler (Corcoran, 1987; 58). Bir diğer yandan tükenmişliğe maruz bırakılan birey, işten ayrılma niyetine girebilmekte, verimini düşürücü davranışlar sergileyebilmekte, kişilerarası iletişimi zayıflayabilmekte ve düşük iş tatmini ortaya çıkabilmektedir (Kahill, 1988; 285).

2.5.2. Örgüt Açısından Olumsuz Etkiler

Tükenmişlik, ilk olarak bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin fizyolojik ve psikolojik anlamda sağlığını kaybetmesine neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Çalışma hayatını olumsuz etkileyen her süreç aslında örgüte ve örgütün çıkarlarına zarar vermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 33).

Bireyi ve bireyin çalışma hayatını olumsuz etkileyen tükenmişlik sendromu örgüt açısından bir tehlike unsuru oluşturmaktadır. Tükenen birey artık işini umursamamakta ve başarı kaygısı gütmemektedir. Dolayısıyla iş için çaba göstermekten vazgeçmektedir. Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısında olumsuz değişikliğe sebep olurken örgütsel başarısında düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler yüklediğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter, 2007: 370). Örneğin; yaşadığı sürekli halsizlik, yorgunluk, grip ve baş ağrısı gibi sebeplerle hastalanan çalışan, işinden izin alarak

doktor kontrolüne gitmekte veya işyeri hekimine görünmek zorunda kalmaktadır. Bu gibi sebepler işverenin sağlık maliyetlerini ve çalışanın sürekli izin almak zorunda kalması verimli iş kaybına sebep olmaktadır.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir başka olumsuz etkisi ise, hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermemeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlamaktadır (Izgar, 2001: 25). Bireyin bu şekilde kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan tavırlar sergilemesi hizmet verilen insanları/müşterileri negatif etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir.

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenme yaşayan bireyin işten ayrılmak istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye enerjisi ve kendine güveni yeterli düzeyde olmadığından, isteksiz bir şekilde işte çalışmaya devam etmesidir (Cooley ve Yovanoff, 1996; 343). Yine örgüt açısından olumsuz sonuç doğuran aynı zamanda bir maliyet unsuru olarak nitelendirilebilecek bir unsur da iş gören devir hızını yükseltici etkiye sahip olmasıdır. İşe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama/işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırırken verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001; 69).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir başka etkisi de çalışanın iş doyum düzeyinde meydana getirdiği değişikliktir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içinde huzurlu çalışma ortamı bulamayan bireyde, moral ve motivasyon bozukluğu görülmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001). “Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı anlamına gelmektedir. Bu durumda hem kişi ve örgüt hem de ülke ekonomisi bu durumdan önemli ölçüde zarar görmektedir” (Ardıç ve Polatçı, 2009: 34).

2.5.3. Toplum Açısından Olumsuz Etkiler

Tükenme yaşayan bireyler kişilerarası çatışmalara ve/veya yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadırlar. Tükenmişlik ile ilgili sorunlar, kişilerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılarak tükenme yaşayan kişi ile sınırlı kalmamaktadır. Burke ve Greenglass'a (2001) göre salgın bir hastalık gibi yayılım gösteren tükenmişlik belirli bir zaman geçtikten sonra örgüt içerisinde kendisini ölümsüzleştirmekte ve varlığını korumaya devam etmektedir.

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaşanan olumsuz etkilerle bitmemekte, tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açtığından aile hayatını, sosyal hayatı doğal olarak da toplumsal düzeni olumsuz etkilemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73).

Günümüz iş ortamının çalışanlar üzerinde yarattığı aşırı baskı ve zorlama onların psikolojik dengesini bozarak; iş doyumsuzluğuna, iş veriminin düşmesine ve fiziksel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Tükenmişlik olarak adlandırılan bu durum çalışanları gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamlarında zayıf ve savunmasız bırakabilmektedir. Kendini ifade etmekte zorlanan ve yetersiz hisseden bireyler işine devamlılık sağlayamamakta aktif çalışma hayatına dahil olamamaktadır. Bu durum ise toplumun en küçük birimi olan aile içerisinde huzursuzluk ve çatışma yaşanmasına sebep olabilmektedir (Soysal, 2011: 19).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ DOYUMU

3.1. İş Doyumunu Kavramı

Küresel pazar koşullarında işletmeler, rekabet içerisinde olduğu diğer işletmelere ve hızlı bir şekilde değişen dinamiklere uyum sağlamak amacıyla fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi ve farklılaşarak rakiplerinde bir adım öne çıkabilmesi, öncelikle kurum içi dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmesine bağlıdır. Bu noktada, işletmelerin en kıymetli değeri entelektüel sermayesi olan çalışanlarıdır (Aşık, 2010: 32).

Çalışanlar işe yönelik tutum, işe ve çalışma ortamına vermiş oldukları olumlu olumsuz tüm tepkiler ile iş doyum düzeylerini ortaya koymaktadırlar. Çalışanın işine karşı olumlu tutumları işinden memnun olma ya da iş doyumunu olarak ifade edilirken; işine karşı olumsuz tutumları işinden memnun olmama ya da iş doyumsuzluğu olarak açıklanmaktadır. İş doyumunu; “işten duyulan genel doyum, ücretten duyulan doyum, güvenlikten duyulan doyum, sosyal çalışma koşullarından duyulan doyum, denetimden duyulan doyum, gelişme olanaklarından duyulan doyum” olarak ifade edilebilir. Çalışanın iş doyumsuzluğu yaşaması ise, “işe geç gelme, devamsızlık, sık iş değiştirme, performans düşüklüğü” gibi sonuçlara sebep olmaktadır. Bir anlamda, çalışanın işinden memnun olması işyerini olumlu yönde etkilerken, memnun olmaması da olumsuz yönde etkilemektedir (Luthans, 1992).

İş doyumunu kavramı, ilk kez 1920’li yıllarda incelenmeye başlanmış olup konunun önemi 1940’lı yıllarda kavranmıştır. Çalışma yaşamı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırmasının yanında aynı zamanda her iş gününde yaşanan çeşitli duygular anlamına gelmektedir. Yaşanan duygular sonucu çalışanlarda işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutum oluşmaktadır. İşe yönelik olumsuz birikimlerin yaşandığı durumda işinden ve işyerinden memnun olmayan ve mutsuz çalışanlar ortaya çıkmaktadır. Bir kişinin iş doyumunu, işle ilgili birçok faktörden etkilenecek oluşmaktadır.

İş ile ilgili faktörleri değerlendirme ve işe ilişkin bir tutum geliştirme ise tamamen kişinin kendisiyle ilgili bir durumdur. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki kişiden biri iş doyumunu hissederken, diğerinin işi ile ilgili doyumsuzluk yaşamaması söz konusu olabilmektedir (Eğinli, 2009: 35-36).

Ayrıca çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların kişisel beceri ve mesleki yeterliliklerine uygun olarak işe yerleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Çalışan ile iş arasında uyum sağlanması ve çalışanın performansını en üst seviyede ortaya koyacak şekilde motive edilmesi gerektiğini öne sürmektedir. İşinden yüksek düzeyde maddi ve manevi olarak doyum sağlayan çalışanın örgüte katkısı da doyum düzeyiyle doğru orantılı olacaktır. Bu sebeple çalışanın işinden duyduğu doyum düzeyi kişinin işini icra etmedeki performansını da etkilemektedir (Türk, 2007: 67).

TDK' ya göre doyum "eldekenden hoşnut olma durumu" olarak tanımlanmaktadır. İş doyumunu ile ilgili literatürde çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekilde sıralanabilir;

Beer (1964:34) iş doyumunu, çalışanların iş yerine, işlerine, meslektaşlarına ve çalışma ortamındaki diğer psikolojik nesnelere karşı tutumu olarak tanımlamaktadır. Bunlara yönelik olumlu tutum, iş doyumunu ve bunun tersi iş doyumsuzluğudur. İş doyumunu doğrudan, çalışanlardan ölçülebilir bir şekilde yanıt vermeleri istenen iş, işyeri vb. durumlar hakkında sorular veya ifadeler içeren anketler veya tutum ölçekleri aracılığıyla ölçülebilir.

Locke (1976:1297) bireyin işini sevdiği ve işe karşı pozitif değerlere sahip olduğu durumda işinden doyum sağlayacağını ifade etmiştir.

Kalleberg (1977:126) bireyin ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlayan işin, bireyin saygınlığını artırdığı bir durum şeklinde iş doyumunu olarak tanımlamaktadır. Bu durumun yaşanmadığı işletmelerde çalışanların potansiyel gelişiminin sınırlandığı ve iş doyumsuzluğunun ortaya çıktığını savunmuştur.

Davis (1984:) iş doyumunu; kişinin işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak açıklamıştır.

Luthans (1995) iş doyumunu; birey işini ve iş yerini değerlendirdiğinde hissetmiş olduğu duyguların bütünü olarak tanımlamaktadır.

Taber ve Alliger (1995:101) iş doyumunu; çalışanların işlerini evrensel değerler çerçevesinde değerlendirdiğinde ortaya çıkmaktadır ve bir işin işe özgü özellikleri hakkındaki tutumlar olarak ifade etmektedir.

Spector (1997) insanların işleriyle ve işlerinin farklı yönleri bakımından hissettiği ile ilgilidir. İnsanların işlerini beğenme (memnuniyet) veya beğenmeme (memnuniyetsizlik) derecesini iş doyumunu olarak tanımlamıştır. Buna göre genel olarak değerlendirildiğinde iş doyumunu tutumsal bir değişkendir.

Fisher (2000:186) iş doyumunu tanımlarken önemli bir konu olarak ele alınması ve yöneticiler tarafından ilgi gösterilmesi gereken bir durum olarak belirtmiştir.

Oshagbemi (2003) iş doyumunu çalışanın işine karşı sergilediği olumlu davranışlar olarak tanımlarken Vroom (1964) iş doyum düzeyinin sağlanabilmesi için işe karşı olumlu his, düşünce ve davranışların yanında bireyin iş ile arasındaki uyumunda gerekliliğini vurgulamıştır.

Robbins, Judge ve Sanghi (2004) iş doyumunun, bireyin işi değerlendirirken işin karakteristik yapısının da birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ve ortaya çıkan sonucun pozitif olduğu durumlarda gerçekleştiğini savunmuştur.

Yapılan tüm bu tanımlar ışığında iş doyumunu; çalışanın istek ve beklentileri doğrultusunda çalıştığı kurum ve yöneticiler tarafından değerli hissettirildiği ve bu değeri işine olumlu yönde yansıttığı, işi ile arasındaki uyumun son derece yüksek olduğu durum olarak tanımlanabilir.

3.1.1. İş Doyumunun Önemi

İnsan kaynağı bir işletmenin en önemli değeridir. İşletmenin başarılı ya da başarısız olması çalışanların nicelik ve nitelik bakımından örgüte uygunluğu ile yakından ilişkilidir (Türk, 2007: 95). Yani bir işletmenin entelektüel sermayesi ne derece yetenekli ise başarıya ulaşmak bir o kadar hızlı ve kaçınılmaz olacaktır. Bu sebeple örgüt insan ihtiyacını karşılarken ilk olarak insan kaynakları politikaları belirlemeli ve bu doğrultuda personel alımı gerçekleştirmelidir. Bu aşamada insan kaynakları işe alım süreci örgüt kültür ve politikaları ışığında yapılmalıdır.

İş doyumunu yöneticiler ve çalışanlar açısından çok önemlidir. Günümüzde bireyler iş yoğunluğu ve gelişen teknolojiler sebebiyle iş yerinde bir ekibin parçası olarak çalışmaktadırlar. Uyumlu bir ekip arkadaşı olarak çalışabilmek ve yapılan işi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek adına örgüt kültürüne uygun ve nitelikli çalışanların bir araya getirilmesi bu noktada önemli bir durum olarak kabul edilebilmektedir. Kısacası ekip çalışmasında iş doyumunu önemli bir yere sahiptir. Ancak uyumlu bir çalışan bulabilmek ve çalışanların iş doyumuna sahip olabilmeleri için ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacakları, kişisel yeteneklerini gösterebilecekleri bir iş bulabilmesi kolay olmamaktadır.

İş doyumunu modern yönetim anlayışında önemli konumdadır. İş doyumunu sağlayan kurumların çalışan bulma konusunda zorluk yaşamadığı açıktır; Aynı şekilde iş doyumunu sağlayamayan kurumların da nitelikli çalışan bulma konusunda problem yaşadığı bilinmektedir. İş doyumunu sağlanan çalışan mutlu bir çalışan olacaktır (Türk, 2007: 96). Mutlu çalışanlara sahip olan kurumlar rakiplerinden daha avantajlı bir konuma geçerken başarıya bir adım daha yaklaşmaktadır. Uyumlu ve mutlu bir ekibin parçası olarak çalışanlar işyerlerine artı değer kazandırmak için çaba gösterecektir.

İşinden doyum alan birey işe devamsızlık göstermez, geç kalmaz, bahaneler üretmez ve işten ayrılma eğilimi düşüktür. Çünkü işinden doyum alan birey aynı zamanda işinden haz duymakta ve işini severek yapmaktadır. Çalışan bireyin istek ve beklentileri kurumu tarafından karşılanmaktadır. İşinden doyum alan bireylerin fiziksel, ruhsal ve davranışsal anlamda bir problem yaşama ihtimali düşük seviyelerdedir.

İşinden doyum almayan birey işinden kaçma eğilimi gösterip, işinden ayrılma niyeti içerisinde iken, iş doyumunu sağlanan birey daha sağlıklı ve mutlu olup bu mutluluğunu çevresine de yansıtma eğilimi içerisinde. İş doyumunu çalıştığı kurum tarafından sağlanan bireyler mutludur, çalışmaya isteklidir ve olumlu davranış gösterme eğilimindedirler. Bu olumlu davranışlar hem toplumun geneline hem de çalışma arkadaşları arasında iletişimin problemsiz yaşanmasına ve başarılı olunmasına aralanan bir kapı niteliğindedir. Ayrıca iş doyumunu sağlanan çalışan yaşadığı mutluluğu sosyal çevresinde ve ailesinde de devam ettirmektedir. Böylece yaşamdan zevk almakta ve daha umutlu bakış açısına sahip olmaktadır. Yöneticileri açısından işinden doyum sağlayan çalışanlar verimlilik düzeyi yüksek, sağlıklı ve mutlu bir çalışan statüsündedir.

Bu pozitif durumlar sürdürülebilir kılındığında kurumun geleceği açısından önem arz etmektedir (Özkalp, 2013: 80).

Özet olarak iş doyumunu kavramını önemli kılan, birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir olmasıdır. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adil davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumunu bir ölçüde iyi davranılmanın bir sonucu olarak düşünüldüğünde bireyin psikolojik sağlığını etkileyen önemli bir unsurdur (Özgen ve Yalçın, 2018: 354).

3.1.2. İş Doyumu ile İlgili Başlıca Teoriler

İş doyumunu açıklamaya yönelik olarak geliştirilen kuramların birçoğu iş doyumunu ile motivasyon arasındaki ilişkiyi temel almaktadır (Eğinli, 2009: 37). İşinden doyum düzeyi yüksek olan çalışanlar görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmek için çaba göstermekte ve performans düzeylerini artırmak için emek harcamaktadırlar. Bu açıdan iş doyumunu, başta performans olmak üzere birçok davranışa etki etmektedir (Arnett vd., 2002: 90). Çalışma ortamında bireyin etkinliğini sağlamak için bireyin motive edilmesi ve gerçekçi değerlendirmelere tabi tutulması gibi etmenlere ihtiyaç olduğu (Ross ve Mirowsky, 2006: 435) bilindiğine göre çalışan performansı için iş doyumuna ihtiyaç olduğu, iş doyumunu için de motivasyon unsurunun gerekli olduğu belirtilmektedir (Altay, 2018: 90). Özetle bireyin iş doyumunun sağlanabilmesi için motive olması gerekmektedir. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde motivasyon teorileri açıklanacaktır. Motivasyon teorileri iki başlık altında incelenecektir. Bunlar; bireyleri “nelerin” motive ettiğini araştıran içerik teorileri ve herhangi bir şeyi isteme derecesi ve bekleme süresi ile ilgili olan süreç teorileridir.

3.1.2.1. İçerik Teorileri

İçerik teorileri bireyi “neyin” motive ettiği ile ilgilidir. Bireyleri ihtiyaçlarının neler olduğu ve bu ihtiyaçların “ne” ile karşılandığını araştırmaktadır. İçerik kuramları; Maslow İhtiyaçlar hiyerarşisi, Herzberg çift faktör teorisi, Alderfer VIG (ERG) teorisi, Mc Clelland başarıma ihtiyacı teorisi şeklinde sıralanabilir (Keser ve Güler, 2016: 187).

3.1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar hiyerarşisi motivasyon teorileri arasında en bilinen teoridir. Abraham H. Maslow Hümanist Psikoloji alanında öncü isimlerdendir. Klinik deneyimleri sonucu,

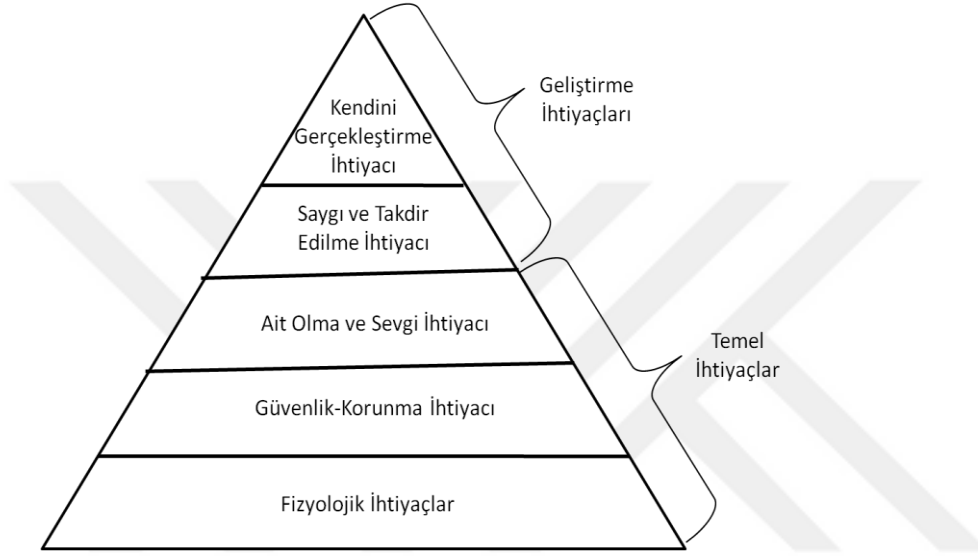
insan gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzene sahip olduğunu savunmuştur (Baysal ve Tekarslan, 1998: 111). İhtiyaçlar hiyerarşisi temelinde iki varsayım bulunmaktadır. Bunlar; insan ihtiyaçlarının bir nedene dayanması ve tatmin edilen bir ihtiyacın artık motive edici bir unsur olmaktan çıkması varsayımlarıdır (Şimşek vd., 2011: 185).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların sergilediği tüm davranışlar herhangi bir ihtiyacı doyurma amacı taşımaktadır. Bir ihtiyaç tam anlamıyla karşılanmadan diğerine geçilemez. İnsanların mutluluğu yakalayabilmesi ve günlük hayatta pozitif davranabilmesi için ihtiyaçlarının karşılanması şarttır (Gürsoy, 2019: 18).

Maslow'un (1943) ihtiyaç hiyerarşisi teorisi, insani ihtiyaçların yerine getirilmesinin hem fiziksel hem de psikolojik sağlık için gerekli olduğunu belirtmektedir. İnsan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları içeren bir hiyerarşide düzenlenmektedir. Şekil 1'de en düşük seviyedeki fiziksel ihtiyaçlardan en üst seviyedeki psikolojik ihtiyaçlara kadar ihtiyaç sıralaması gösterilmektedir. En düşük seviyedeki fizyolojik ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek, barınma ve dinlenme gibi hayatta kalmak için fiziksel gereklilikleri içerir. İkinci seviye ihtiyaçlar bireyi tehlikelerden koruyan şeylerden oluşur. Bunlar fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, düzgün ve temiz bir çevrede yaşama gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır. Üçüncü seviye olan sosyal ihtiyaçlar, kabul görme, ait olma hissi, grup içerisinde olma ve onunla dayanışma halinde bulunma ihtiyacı olarak tanımlanmakta ve başkalarına bağlılığı içeren sevgi ihtiyaçlarını içermektedir. Dördüncü seviye, kendine saygı ve başkalarının saygısını içeren itibar ve saygı görme gereksinimlerini içermektedir. Bunlar; kabul görme, liderlik ve başarı gibi ihtiyaçlardır. Son olarak, kendini gerçekleştirme gereksinimleri yer alır. Kişisel yaşam hedeflerine ulaşılması ve kişinin potansiyeline ulaşması ya da kendini ifade edebilmeyi ve yeteneklerini kullanarak gücünü ortaya koyma ve başarı ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır (Spector, 2008: 202).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler doyuma ulaşmadan bir üst düzeyde bulunan gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Dolayısıyla kişiyi motive edecek unsur doğmamış olacaktır. Bir diğer anlamda fizyolojik gereksinimler ve güvenlik gereksinimleri karşılanmadan sosyal gereksinimler ihtiyacı doğmayacaktır. Birey öncelikle bu gereksinimleri giderme ve

doyuma ulaşma ile ilgilenmektedir. Bir diğer özellik ise; gereksinimler karşılandıktan sonra güdüleyici özelliklerini kaybedecek olmasıdır. Çünkü bir üst düzey gereksinim ortaya çıkmakta ve güdüleyici etki bir üst düzeyde yer alan gereksinime geçmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 112).



Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Dr.İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım, İstanbul, 2009, s.378.

Şekil 1' de görüldüğü gibi Maslow'un (1970) ihtiyaç sınıflandırması; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, aidiyet ve sevgi ihtiyaçları, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme (öz yeterlilik) ihtiyacı dahil olmak üzere beş bilişsel ihtiyaç seviyesinden oluşmaktadır.

Fizyolojik Gereksinimler

Bireyin çok temel düzeyde yer alan ihtiyaçlarının tümü olarak tanımlanmaktadır. Nefes alıp verme, yeme, içme, barınma, cinsellik ve dinlenme gibi ihtiyaçlardan oluşmaktadır (Maslow, 1970: 35).

Fizyolojik ihtiyaçlar birtakım ortak özelliklere sahiptirler. Bunlar; kısmen birbirinden bağımsızdırlar ve genellikle vücudun belli bir bölgesi ile izah edilmektedirler. Refah içerisinde yaşayan toplumlarda bu gereksinim seviyesine

rastlanmaması ve tatmin seviyesinde kalabilmesi için belirli aralıklarla tekrarlanması gerekmektedir (Ertürk, 2009: 9).

Güvenlik Gereksinimleri

Fizyolojik anlamda ihtiyaçları karşılanan bireyler, bir sonraki aşamada güvenlik yönünden kendisini emniyette hissedeceği bir ortam arayışı içerisine girmektedir ve fizyolojik ihtiyaçları göreceli olarak tatmin edilen bireyin, güvenlik ihtiyaçlarına olan gereksinimi başlamaktadır (Maslow, 1970: 39). Güvenlik gereksinimleri; fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahatlık, huzur, tehdit ve tehlike altında olmama, temiz bir çevrede yaşama, uzun süreli ekonomik güvenceye sahip olma ihtiyacı gibi psikolojik ve fizyolojik olarak güvende olma gibi gereksinimleridir. Öyle ki emeklilik ve sağlık sigortasının yapılması bireyin güvenlik gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Solmuş, 2004: 155). Çin Seddi'nin inşa edilmesi, insanın güvenlik ihtiyacı hissetmesine verilebilecek bir örnektir (Ertürk, 2009: 11).

Sosyal Gereksinimler

İnsanın fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri doyum seviyesine ulaştığında sosyal gereksinimler hissetmeye başlamaktadır. Bu gereksinimler bireyin kabul görme, ait olma hissi, sevgi, anlayış, grup içerisinde yer alma ve onunla dayanışma halinde bulunma gereksinimleridir (Şimşek vd., 2011: 186).

Maslow (1970), bireyin sosyal bir varlık olmasından yola çıkarak, bireyin arkadaş, aile ve sosyal çevresinin varlığını sosyal gereksinimler ile açıklamaktadır. Toplumun temel ve en önemli birimi olan insan, yaşadığı çevre ile iletişim içerisinde olan, ait olduğu toplumun bir parçası olarak bulunduğu ortam ile sürekli iletişim içerisinde. Bu durum insanın sosyal yaşamının bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Maslow, 1970: 43).

İtibar ve Saygı Görme Gereksinimleri

Fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması bireyde bir sonraki basamak olan itibar, takdir edilme ve saygı görme gereksinimini doğurmaktadır (Maslow, 1970: 45). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde bu durum iki olgu şeklinde ifade edilmektedir. Birincisi bireyin göstermiş olduğu başarı nedeniyle çevresi tarafından takdir edilmesi, ikincisi ise kişinin kendi kendini takdir etmesi, kendi öz benliğine saygı

duymasıdır. Başarısı bir başkası tarafından takdir edilen birey kendine güvenecektir. Birey toplum içerisinde statüsünün başkaları tarafından takdir edilmesi ile güven kazanmaktadır (Eren, 1989:397).

İtibar ve saygı görme gereksinimleri, prestij, kendinden emin olma, liderlik ve başarıma olarak sıralanabilir (Şimşek vd., 2011: 186).

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri

Bu aşamadan önce tüm ihtiyaçları karşılanmış birey bilgi, beceri, donanım ve yeterlilikleri ile hayallerini kurduğu işin, yaşamın, statüsünün sahibi olmak istemektedir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, spor, siyaset, akademik çalışmalar, aile, din, hobi ve iş gibi konulardan birisiyle veya bunların bir kaçı ile karşılanabilmektedir (Ertürk, 2009: 11). Birey tüm ihtiyaçları karşılanmış olsa bile becerilerini tam olarak ortaya koyamadığını düşünüyorsa kendisini eksik hissedecektir. Meslek, bilim, sanat, siyaset ve din gibi alanlarda en üst seviyeye çıkmasının yanında göstermiş olduğu başarı ve gelmiş olduğu konum bir başkası için örnek olarak gösterilsin istemektedir. Burada asıl amaç ideal insan, bilge kişi özelliklerine sahip olmaktır (Maslow, 1970: 46).

3.1.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktörler Teorisi

Motivasyon konusunda geliştirilmiş teorilerden birisi de Frederick A. Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ya da "Motivasyon-Hijyen Teorisi" olarak bilinen yaklaşımıdır (Karagülmez, 2012).

Herzberg vd. (1959), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını geliştirerek iki faktör kuramı olarak adlandırdığı bu kuramı araştırmalarla desteklemiştir. Yaklaşık olarak 200 (iki yüz) muhasebeci ve mühendislerden oluşan çalışanlar üzerinden kritik olay yöntemini uygulayarak veri toplamıştır. Katılımcılara "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissedeceğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" sorusunu sormuştur. Bu yöntem ile çalışanlardan işlerinde en iyi ve en kötü olduğu durumları ifade etmelerini isterken (Şimşek vd., 2011: 187), bir başka ifade ile bireylerin değerler sistemi içerisinde çalışmalarının hangi koşulların birey açısından kabul edilebilir, hangi koşulların kabul edilemez durum olduğunu saptamaya çalışmıştır (Keser ve Güler, 2016: 192).

Herzberg araştırma sonuçlarına göre verileri iki grupta toplamıştır ve iki faktör teorisi olarak adlandırmıştır. Bunlar; güdüleyiciler ve hijyen faktörleridir (Syptak vd., 1999: 213). Bu faktörler işten tatminsizlik yaratan faktörler ve bireylerin güdülenmesini etkileyen faktörlerdir. Kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve ücret hijyen faktörüne dahil olmakla birlikte doğrudan işle ilişkili değildirler. Bu durumların iyi olması halinde güdülenme söz konusu olmamakla birlikte iş doyumsuzluğunu önleyici etkileri bulunmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1998: 113). Aynı zamanda bireyi motive eden faktörler olmadığından iş doyumunu oluşturmayan faktörlerdir (Özpehlivan, 2018: 73). Herzberg'in ikili ayrımı olan hijyen faktörleri ve güdüleyici faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1998: 113).

Tablo 1: Herzberg Çift Faktör Kuramı

Hijyen Faktörleri	Güdüleyici Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yönetim ve Şirket Politikası ➤ Denetim ➤ Çalışma Koşulları ➤ Ücret ➤ Statü ➤ İş Arkadaşları ile ilişkiler 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Başarı ➤ Tanınma ➤ İşin Özellikleri ➤ Sorumluluk ➤ İlerleme İmkânı ➤ Gelişme İmkânı

Kaynak: Prof. Dr. A.Can Baysal ve Prof. Dr. Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s.113

Bir diğer açıdan bakıldığında iş ile doğrudan ilişkili olan güdüleyici faktörler; başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme şeklinde sıralanabilir. Herzberg'in bu araştırmayı yaparken amacı; iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmak olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre bireyler işlerinin yeteneklerini zorlayıcı türden olması durumunda güdüleyici olduğu çıkarımını yapmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1998: 114). Güdüleyici faktörler ile hijyen faktörleri arasında bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Güdüleyici faktörler işin özü ile ilgilenirken hijyen faktörleri çevresel şartlar ile ilgilenmektedir. Bu sebeple güdüleyici faktörler gerçek motive edici faktörler olurken hijyen faktörleri iş doyumsuzluğunu önleyici faktörler olmaktadır (Şimşek vd., 2011: 188). Kısaca çalışanların kendilerini iyi hissetmeleri ve işten doyum sağladıkları durumun işle ilgili konulardan kaynaklandığını öne sürerken, kötü ve

işinden doyum sağlayamadığı durumların iş dışındaki konulardan kaynaklandığını ifade etmektedir (Keser ve Güler, 2016: 192).

Herzberg bu kuramda iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu birbirinden ayırarak iki farklı durum şeklinde açıklamıştır. İş doyumunu ve doyumsuzluğu aynı durumun iki zıt hali ifade etmediğini aksine iki durumunda birbirinden farklı deneyimler içerdiğini ifade etmiştir. Araştırmanın temelinde bireyin onu kötü hissettiren durumlardan kaçma ve psikolojik olarak gelişim ihtiyacı bulunduğunu ifade edilmiştir (Herzberg vd., 1959: 78).

Herzberg'in çift faktör teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi karşılaştırıldığında bu iki görüşün temelde birbirine yakın olduğu ifade edilebilir. Maslow'un insan ihtiyaçlarının belirlenmesinde bir önem sıralaması yaptığı, Herzberg'in ise; işin başarılı sonuç vermesi için kişisel başarı ve bireyin kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 106). Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimi Herzberg'in güdüleyici faktörleri ile özdeşleşmektedir (Eren, 2012: 515).

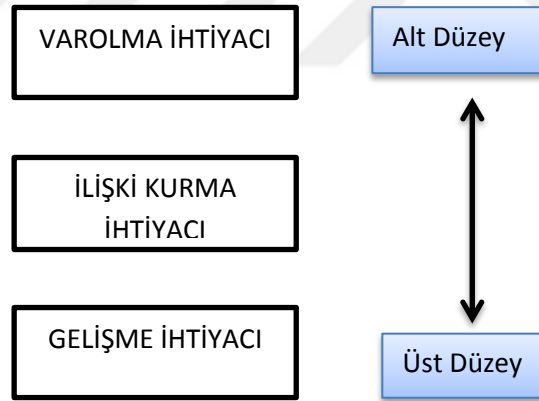
Herzberg'in çalışma yaşamında güdülenme konusuna katkıları olduğu gibi bu teori bir takım eleştirilere de maruz kalmıştır. Herzberg, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerşisi kavramını genişleterek çalışma yaşamında uygulanabilir duruma getirmiştir. İş motivasyonunda daha önceden dikkate alınmamış olan işin içeriğine ilişkin faktörler olduğunu ifade etmiş ve buna bağlı olarak çalışma yaşamında uygulanan iş zenginleştirme (Baysal ve Tekarslan, 1998: 144), iş genişletme ve dönüşümlü çalışma gibi düzenleme içeren kavramları literatüre kazandırmıştır (Türk, 2007: 86). Herzberg'in çalışmasına yapılan eleştiriler ise şu şekilde sıralanabilir;

1. Araştırmaya dahil edilen grup sayısının yetersiz olması.
2. Teoride amacın doyum ve verimlilik arasındaki ilişkinin açıklanması olarak belirlenmesi ancak verimlilik değişkeninin değerlendirilmemesi.
3. Ekonomik olarak güdülenme faktörleri kapsamında olan ücret, çalışma şartları ve çevresel şartları ikinci plana indirgemiş olması dolayısıyla çalışmanın evrensel boyutunun geçerliliğini yitirmesi.

3.1.2.1.3. Alderfer'in ERG (VIG) Teorisi

Clayton Alderfer tarafından (1972) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini temel alarak ihtiyaçlar organizasyonlar açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Maslow' un teorisinde birtakım eksiklikler olduğunu gözlemleyerek iş organizasyonlarına uyarlamak için geliştirmiştir (Alan, 2006: 34).

Alderfer (1972)'nin bu yaklaşımı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımının basitleştirilerek geliştirilmiş ve iş organizasyonlarına uygulanmış halidir. Alderfer' de tıpkı Maslow gibi ihtiyaçlar sınıflandırması yapmış ve hiyerarşik bir düzen belirlemiştir (Koçel, 2015: 739). İekli bir hiyerarşik düzen yaparak alt düzey ve üst düzey ihtiyaçlar olarak ikiye indirgemiş ve teoriye ismini veren üç aşama şeklinde ihtiyaçları kategorize etmiştir. Bunlar; Var olma (Existence) ihtiyaı, İlişki kurma (Relatedness) ihtiyaı ve Gelişme (Growth) ihtiyaıdır (Onaran, 1981: 39). Literatürde teori bu kelimelerin baş harflerinden oluşmaktadır.



Şekil 2: Alderfer ERG Teorisi

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2015, s.739.

Genel olarak ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin çalışma yaşamının izdüşümü olarak tanımlanabilen bu teori çalışanların iş performansının artırılması konusunu temel almaktadır. İhtiyaçların neler olduğu, nasıl tatmin edileceği, iş performansının nasıl artırılacağı ve işle ilgili davranışlar konusunda bir anlayış oluşturma konusu üzerinde durulmuştur (ivilidağ, 2018: 179). Temel olarak üç kategoriye ayrılan ihtiyaçlar aşağıda açıklanacaktır.

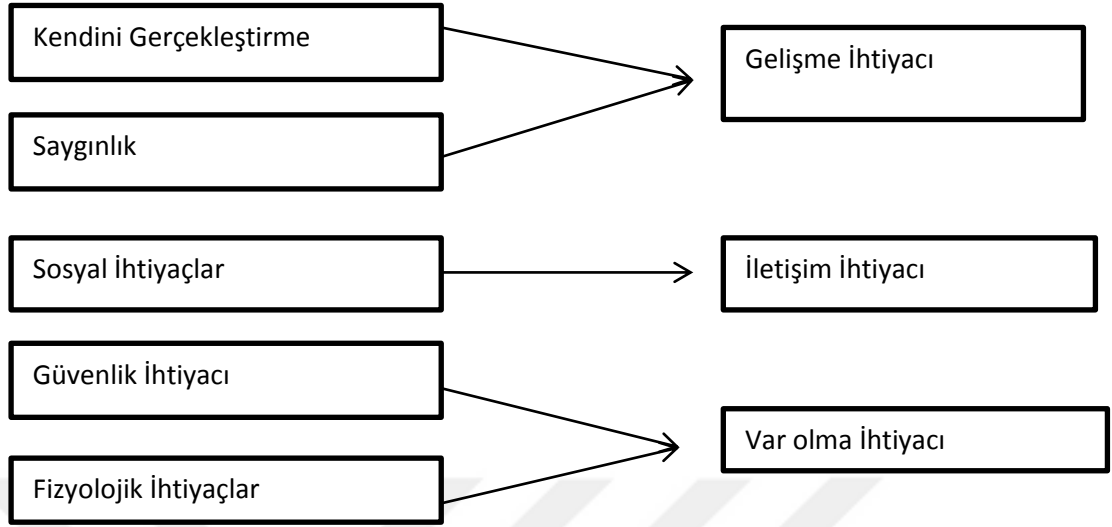
Var olma İhtiyacı; Maslow' un ihtiyaçlar teorisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları ile eş değerdedir. Alderfer (1972) bu gereksinimleri çalışma hayatına uyarlayarak örneklendirmiştir. Bunlar; cret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği vb. kavramlar olarak sıralanmaktadır (Tınaz, 2013: 8).

İletişim (Aidiyet, İlişki Kurma) İhtiyacı; insanın sosyal bir varlık olması dolayısıyla hissettiği gereksinimdir. Kişiler arası ilişkilerin doyurucu olması, duygu ve düşüncelerin paylaşımı, sağlıklı bir iletişimin gerekliliği iş dünyasında son derece önem kazanan durumlardır. Alderfer teorisinde bu durumların birer insani gereksinim olduğu üzerinde durarak iş dünyası içinde son derece önem arz ettiğini vurgulamıştır (Koçel, 2015: 740).

Gelişme İhtiyacı; bireyin kendi öz potansiyelini ispatlama gereksinimi ile ilgilidir. Kişisel gelişim, öz doyum, başarma arzusunu ifade etmektedir (Koçyiğit, 2015: 16). Bu noktada şirket bünyesinde insan kaynakları yönetimi varlığı uygulamalarının bir kez daha önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan eğitim ve gelişim süreçleri ve beraberinde birbiri ile etkileşim halinde olan performans yönetim sistemi bu noktada etken konumundadır. Çalışanların hem mesleki hem de kişisel gelişimine odaklanan bir yönetim anlayışına sahip şirket politikası ve insan kaynakları süreçleri Alderfer (1972)'ye ait bu teorinin st düzey ihtiyaç olarak belirlediği gelişim ihtiyaının karşılanması noktasında önem arz etmektedir.

Alderfer (1972) st düzey gereksinmelerin ortaya çıkmadan önce alt düzey gereksinmelerin karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır. Hatta  düzey gereksinimin aynı anda baş gösterebileceği konusu üzerinde de durmaktadır (Tınaz, 2013: 8).

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi ile karşılaştırıldığında bu kuram, insanların gereksinimlerinin karşılanmasında daha esnek bir bakış açısı ile oluşturulmuştur. Bir diğer farklılık Maslow'un ihtiyaçlar teorisi daha insani süreç gereksinimlerini hiyerarşik bir düzende aıklarırken Alderfer (1972)'nin ERG (VIG) teorisi Maslow'un teorisindeki eksiklikleri deneysel çalışmalarla geliştirerek çalışma hayatına uyarlamış olmasdır. Alderfer'in teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha geçerli ve daha kapsayıcı bir hali olarak tanımlanmaktadır. Teoride yan hak ödemesi, iş arkadaşları ve amirlerle olan iletişim ve kişinin mesleki ve kişisel anlamda gelişimi üzerine vurgulama yapılmıştır.



Şekil 3: Alderfer ERG Teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi Karşılaştırması

Kaynak: Aşkın Keser ve Burcu Kümbül Güler, **Çalışma Psikolojisi**, Umuttepe Yayınları, 2016 s.197

3.1.2.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Mc Clelland adlı düşünür, 1950' li yıllardan beri dikkat çeken kavram olan motivasyon üzerine çalışarak başarı beklentisi ve başarısızlık korkusu üzerinde durmuş ve başarma ihtiyacı teorisini geliştirmiştir (Çivilidağ, 2018: 180). İnsan ihtiyaçlarını temel olarak üç ana sınıfa ayırmıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçlar daha çok sosyo-psikolojik ihtiyaçlar olarak tanımlansa da düşünür tarafından toplumsal açıdan da önem arz eden bir noktada olduğu ifade edilmiştir. Bir başka ifade ile bu ihtiyaçlar hem toplumsal hem de bireysel yaşantıda önemli konumdadır. Bireyler kendi uzmanlaştıkları alanlarda en iyi olma ve mükemmeli yakalama arzusu içerisindedirler. Bu sebeple başarma ihtiyacı doğmaktadır (Eren, 1996: 433). Bir faaliyette başarılı olmanın teşvik edici değeri faaliyetin zorluk derecesine bağlıdır. Erişilecek amaç ve elde edilecek sonuç ne kadar zor olursa bireyin elde edeceği başarı ve ödül o kadar değerli olacaktır (Eren, 1996: 435).

Bağlılık ihtiyacı bireyin sosyal bir varlık olması, yaşamını yalnız sürdürmesinin zorluğu ve bireyin toplumsal ihtiyaçlarının varlığı dolayısıyla ortaya çıkan bir gereksinimdir. Her bir birey insanlarla iletişim halinde olma ve çeşitli düzeylerde iletişim, arkadaşlık ilişkisi kurma ihtiyacı hissetmektedir. Bu ihtiyaç kişiden kişiye farklılık gösteren bir ihtiyaç olması dolayısıyla ihtiyaç düzeyi de farklılaşmaktadır.

Ancak her insanın az veya çok sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik yönden bağlı olduğu gruplar mevcuttur (Eren, 1996: 433).

Güçlü olma ihtiyacı insanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu sebeple insanlar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini diğer insanlara duyuracak bir takım araçlar kullanma isteği içerisindedirler. Üstün olma isteği ve başkalarının faaliyetlerini kontrol altına almaya gereksinim duymaktadırlar. Bu durum bireyleri çatışma hali içerisine alabilmektedir (Eren, 1996: 434).

Başarılı olma ve başarıyı sürdürme noktasında şans tanınan bireyler, kendi çaba ve yetenekleri ile emek verip arzuladıkları sonuca ulaşma eğilimindedirler. Bu sebeple kişisel sorumluluk alma eğilimi içerisine girmektedirler. Bireylerin bir işi sorumluluk olarak kendi çabalarıyla başarmaları iç doyum yaşamalarını sağlamaktadır (Çivilidağ, 2018; 180).

Mc Clelland bu üç ihtiyaç içerisinden en çok başarıma güdüsünün birey ve toplum üzerinde etkileri olduğunu savunmuştur. Düşünüre göre başarıya yönelmiş olan bireylerin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eren, 1996: 434).

- a) Bireyi başarıya iten güç, başarılı olduğu noktada elde edeceği içsel ödül kişisel tatmin dolayısıyla oluşmaktadır. Dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.
- b) Başarılı olmak isteyen bir birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten haz alır.
- c) Birey başarısına gölge düşürecek kolay iş ve görevlerden kaçınır. Başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için zor sayılabilecek görevler yerine ortak ağırlıklı görevleri tercih etme eğilimindedir.
- d) Başarılı olan bireyler bağlı bulunduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği geri bildirimlerden beslenmektedir. Yani maddi ödüller kadar sözlü övgü ve yazılı takdirlere de önemsemektedir.

3.1.2.2. Süreç Teorileri

İçerik kuramları, temel anlamda, bireyi davranışta bulunmaya sevk ederken, davranışlarını yönlendiren (yöneten), sürdüren ve sonlandıran faktörler üzerine yoğunlaşırken süreç kuramları bireylerin davranışlarının harekete geçme, sürdürme ve sonlandırma aşamalarının nasıl gerçekleştiği üzerinde durmaktadır (Solmuş, 2004: 164).

Süreç teorileri, bireyin nasıl davranışa geçeceği ile ilgilenmektedir. Bireyin kendisini nasıl yönlendireceği, davranış değişikliklerine karşın kendisini nasıl kontrol edeceği ile ilgilenmektedir. Süreç teorilerinin çıkış noktası bireyin kendisini hangi amaçla ve nasıl motive edeceği, bir davranışın tekrarlanıp tekrarlanmaması gerektiği sorularına cevap aramaktadır. Burada önemli olan nokta ihtiyaçların, bireyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece biri olmasıdır. Buna ek olarak dışsal birçok faktör bulunmaktadır (Erdem, 1998: 53). Süreç teorileri; Vroom Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter Beklenti Teorisi, Adam's Eşitlik Teorisi ve Locke Amaç teorisi şeklinde sıralanmaktadır.

3.1.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireylerin iş ve görevlerindeki başarıları, ihtiyaçların giderilmesinden ziyade ödüllendirilmiş davranışlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bir başka ifade ile başarı için kişisel ihtiyaçların giderilmesi değil bireyin, amaç ve tercihleri ile bu amaç için beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır (Duncan, 1981: 143). Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çaba göstermesi iki faktöre bağlıdır. Bunlar; kişinin ödülü arzulama derecesi ve ödüllendirme olasılığıdır (Koçel, 2015: 744). Bu teoriye göre motivasyon, bireyin aradığı değer ile belirli bir davranışın bu değere yol açma ihtimalinin çarpımı beklenti teorisinin formüle edilmiş halidir (Davis, 1988: 78).

MOTİVASYON=(ARZULAMA DERECESİ) X (BEKLEYİŞ) şeklinde formüle edilmiştir.

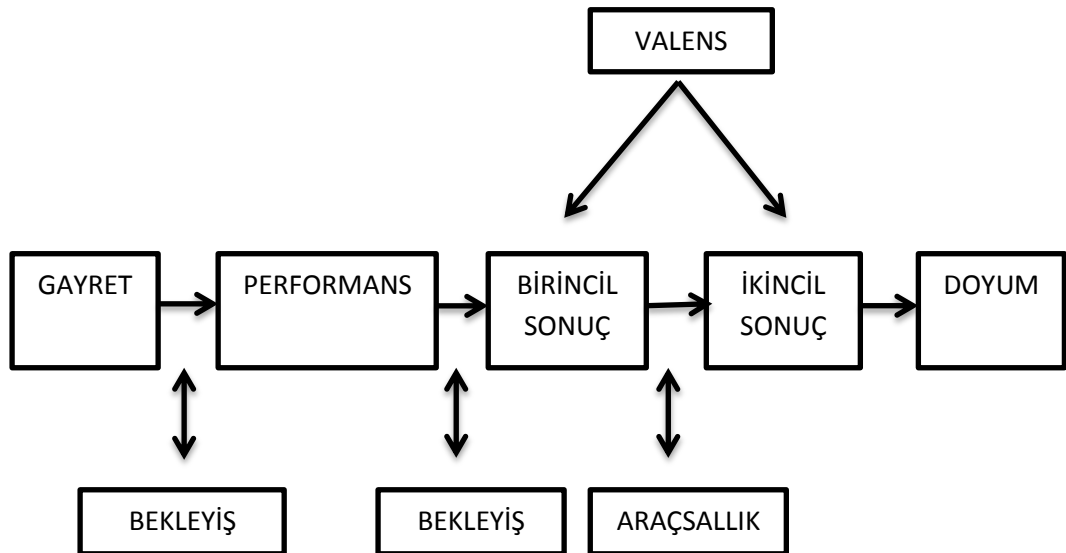
Kaynak: Keith Davis, *İşletmelerde İnsan Davranışı*, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitü Yayını, İstanbul, 1988, s.78

Bekleyiş faktörleri ve arzulama derecesi motivasyonu etkileyen faktörlerdir. Bu faktörlerden birinin noksanlığı olduğu durumlarda motivasyondan söz etmek mümkün değildir (Güney, 2011: 326). Eğer bir insan, belirli bir çabanın belirli bir performansa

neden olacağına ve bu performansın da ödül ile sonuçlanacağına inanıyorsa aynı zamanda bu ödülü bir sonraki başarısı için bir gereklilik olarak görüyorsa bu insanı motive etmek kolay olacaktır (Koçel, 2015: 745).

Bu modelin üç temel kavramı bulunmaktadır (Koçel, 2015: 744). Bunlar;

1. Valens (Valence) olarak adlandırılan ve kişinin belli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü *arzulama derecesini* belirtir.
2. İkinci temel kavram *bekleyiş*dir. Bu kavram kişinin algıladığı bir olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık bir gayretin belli bir ödül ile ödüllendirileceği ile ilişkilidir.
3. Üçüncü kavram *araçsallık* kavramıdır. Araçsallık kavramı ile ifade edilmek istenen; kişi belli bir çaba ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir, göstermiş olduğu performans aracılığıyla da bir ödüle sahip olabilir. Bu birincil kademe bir sonuçtur. Birincil kademeli sonuçlar, ikinci kademeli sonuçlara ulaşmada bir araç konumundadır. Burada önemli olan husus bireyin birincil kademe sonucu elde ederek ikincil kademe sonuca ulaşmada bu durumun araç olarak kullanılmasına sübjektif olasılık inancına sahip olmasıdır.



Şekil 4: : Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, 2015, s.744.

Koçel (2015)'e göre bir kişinin valensi ve bekleyişi yüksekse o kişi motive olacaktır. Yani bilgi, enerji ve yeteneklerini o iş için en yüksek düzeyde kullanacak işini arzu ederek ifa edecektir.

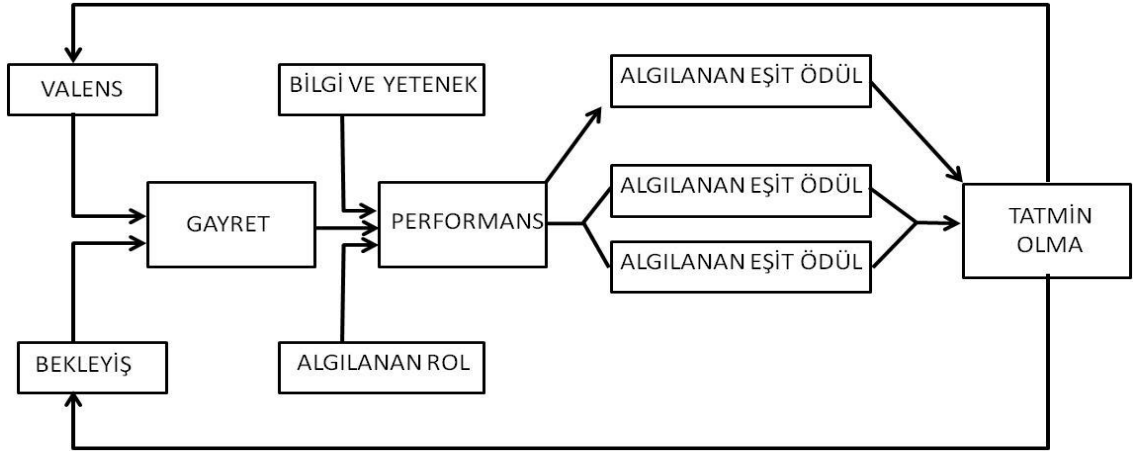
Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki durumları dikkate almalıdır (Koçel, 2015: 747).

- Çalışan birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonuç elde etmenin önemli olduğu belirlenmeli veya tahmin edilmeye çalışılmalıdır.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performans düzeyinin arzulanabilecek bir düzey olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödöl arasında ilişki kurulmalıdır.

3.1.2.2.2. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi

İşletmelerde güdülenme ile ilgili araştırmaların temelinde performans ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin araştırılması yatmaktadır. Porter ve Lawler kuramı, Vroom'un kuramına ek olarak bazı gereklilikler eklemişlerdir. Bunlar; gayret, bilgi, yetenek ve algıların rol değişikliklerine sebep olabileceği düşüncesidir. "Motivasyon kaynağı nedir?" ve "Performansın kaynağı nedir?" soruları burada önem arz etmektedir (Şimşek vd., 2011: 196).

Bu modelin Vroom'un beklenti teorisi ile benzer yönleri olduğu kadar farklılık gösteren yönleri de bulunmaktadır. Lawler ve Porter (1967)'a göre kişinin motive olma derecesi valens ve bekleyiş tarafından etkilenir ancak iyi performans ödüllere, ödüller ise doyuma neden olacaktır. Buna göre iş doyumunu performansla neden olacak görüşü yerine iş doyumunun performanstan kaynaklanacağı görüşünü benimsemişlerdir (Lawler ve Porter, 1967: 23). Bu aşamada "Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisine kurumsal destek sağlamıştır" yorumu yapılmaktadır (Keser ve Güler, 2016: 203).



Şekil 5: Lawler – Porter’in Motivasyon Modeli

Kaynak: Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul, 2011, s.63

Lawler ve Porter (1967)'a göre kişi, sarf edeceği çaba ile performansının artacağına ve bu artan performansında kendisini bir sonuca götüreceğine inanıyorsa çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba performans için yeterli olmamakla birlikte buna ek olarak kişinin sahip olması gereken beceri, yetenek ve donanım gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli olursa olsun şayet, yeterli donanıma sahip değilse başarılı olamayacaktır (Keser ve Güler, 2016: 203). Burada bireyin doyum düzeyine ulaşması için bir başka etmende elde edilen başarı neticesinde algılanan ödüllerin adaletli ve yetenekleri dolayısıyla elde ettiği başarı ile karşılaştırılabilir değerde olmasıdır (Solmuş, 2004: 170).

3.1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams (1963) yaptığı çalışmasında örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan eşitsizlikler üzerinde durmuştur (Adams, 1963: 422). Eşitlik teorisinin temelinde örgütsel adalet kavramı yatmaktadır. Yöneticilerin elde edilen değerlerin dağıtılmasında adil süreçler izlemesi gerektiğini savunmaktadır (Tutar, 2007: 99).

Teori çalışan kişinin, eğitim düzeyi, deneyim, beceri, çaba, sorumluluk duygusu, yaşı vb. nitelikleri o bireyin girdileri olarak kabul etmektedir. Buna karşılık ücret, sağlıklı çalışma koşulları, iş güvencesi, terfi olanakları, statü, primler ve yan haklar örgütün bireye sağladığı ödüller olarak tanımlanmaktadır (İncir, 1990: 13).

Çalışanlar kendi ödülleri ile katkılarının oranını referans aldıkları grup ile karşılaştırma eğilimindedir. Bahsi geçen oransal hesaplama Şekil 6'da gösterildiği şekilde yapılmaktadır ve hesaplanan ödül/katkı dengesinde eşitsizlik yaşanması durumunda birey aksiyon almaktadır.

$$\frac{\text{Kişinin Çıktıları}}{\text{Kişinin Girdileri}} = \frac{\text{Referans Grubun Çıktıları}}{\text{Referans Grubun Girdileri}}$$

Şekil 6: Adams Eşitlik Teorisi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2008, s. 63.

Bu noktada önemli olan bireyin eşitsizlik algılayıp algılamadığıdır. Bunun içinde bireyin kendisini karşılaştırdığı referans grup önem kazanmaktadır (Telman ve Ünsal: 2004: 16). Çalışan kendisi ile referans grup arasında eşitlik sağlandığını gördüğünde işinden huzur elde etmektedir. Aksi durumda birey gerginlik ve çatışma durumuna girebilmekle birlikte tatminsizlikten kurtulmak için kendi ödülleri artırma yoluna girecek bu konuda başarılı olamadığında işletmeye sunduğu girdileri azaltmak isteyecektir. Birey bu aşamada bir takım aksiyonlar gerçekleştirebilmektedir (Eren, 1996: 452). Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- Çabasında değişiklik gerçekleştirmesi
- Çıktılarını değiştirmeye çalışması
- Referans grubu değiştirmesi
- Referans grubun çabasını azaltmaya çalışması
- İşine son vermesi

Bu teoride amaç daima bir eşitlik aramaktır ve davranışlar bu yönde gelişmektedir. Birey kendi oranının referans grup oranından yüksek olduğu takdirde de kendisini baskı altında hissedebilmektedir. Haksızlığa uğradığının farkında olacak takım arkadaşlarının kıskançlık ve baskılarına maruz kalacağı farkında olduğundan huzursuz hissedecektir. Birey kendisi ve takım arkadaşları arasında bir eşitlik ve dengenin olduğu durumlarda daha huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır (Eren, 1996: 452).

3.1.2.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke (1968) tarafından ortaya atılan ve yine kendisi tarafından geliştirilen bu kurama göre bireylerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini belirlemede etkili olmaktadır. Erişilmesi zor ve yüksek düzeyde bir amaç belirleyen birey, elde edilmesi kolay bir amaç belirleyen bireye kıyasla daha yüksek bir performans gösterecek ve sonunda daha fazla motive olacaktır (Locke, 1976 aktaran Güney, 2011: 328).

Amaç teorisinin ana fikri bireylerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu teoride amaçlar olarak ifade edilen arzular, iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği savunulmuştur (Robbins ve Judge, 2012: 204).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Diğeri, iş başarımını etkileyen en önemli bir güdüsel etmende bireyin niyetleridir. Dışarıdan ve örgüt tarafından verilen özendiriciler, çalışanların amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar (Onaran, 1981; 138).

Locke (1968)'a göre iş başarısını etkileyen motivasyon kaynağı, amaçların özellikleri ile ilişkilidir. Yüksek motivasyona ulaşabilmek için, amaçların özellikleri üç kategoride incelenmiştir (Keser ve Güler, 2016: 208).

- ✓ Amaçlar açık ve net olmalıdır.
- ✓ Amaçlar onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli ve benimsenmelidir.
- ✓ Amaçlar iddialı olmalıdır.

Amaç teorisinden yararlanmak isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gerektiği hususlar aşağıda sıralanmıştır (Güney, 2011: 328).

- ✓ Bireysel veya örgütsel amaçların belirlenmesi gerekmektedir.
- ✓ Belirlenen amaçlar rekabeti artırmalıdır.
- ✓ Belirlenen örgütsel amaçların çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir.
- ✓ Yöneticiler bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumuna dikkat etmelidir.

3.1.3. İş Doyumunu Belirleyen Faktörler

Çalışanların işten duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik durumlarını ifade eden iş doyum kavramı işle ilgili koşullara yönelik geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Bu noktada, yüksek iş doyum bireyin işini, ekip arkadaşlarını, çalışma ortamını sevmesi diğer bir ifade ile işine karşı pozitif bir tutum geliştirmesi ile ilişkilidir. Bir başka ifade ile, kişinin işi ile ilgili durum ve koşullara karşı negatif bir tutum geliştirmesi ise iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır (Aşık, 2010: 37).

Dünyada çalışanların iş doyum düzeylerini ve işlerinden doyumunsuzluk düzeylerini inceleyen birçok çalışma mevcuttur. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke çalışanlarının doyumunsuzluk sorunları ile gelişmemiş ülke çalışanlarının doyumunsuzluk sorunlarının birbirinden farklı olduğu kanısına varılmıştır. Örnek olarak ücret ögesi gelişmiş ülke çalışanları için doyum kaynağı olmaktan çıkmışken gelişmekte olan ülkemiz için hala önemini korumaktadır (İncir, 1990: 3).

İş doyum ile ilgili literatür incelendiğinde bazı araştırmacıların, iş doyumunu etkileyen etmenleri iki grupta toplayarak bireysel ve çevresel özellikler olarak ele aldıkları görülmüştür. Bazılarının ise doyum ve doyumunsuzluğa yol açan etmenler diye tek grupta incelediği görülmüştür. Birinci grupta yer alan, iş doyumunu etkileyen bireysel özelliklerde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışanın kişiliği, medeni durum, ücret ve çalışma süresi etkilidir. İkinci grupta ise; iş doyum ve çevresel özellikler statü, amirin uzmanlaşma alanının icra edilen asıl iş olması, övülmek, amirinden hoşnut olma durumu, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, meslek dışı iş ve görevlere yönlendirilme, çalışma koşulları, kararlara katılma, işin sıkıcılığı, başarı duygusu, hizmet içi eğitim, mesleki örgüte katılım ve mesleğin seçimi gibi faktörler yer almaktadır.

3.1.3.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunun ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan itibaren getirdiği bir takım özellikler ile birlikte yaşamı süresince elde ettiği tecrübe ve kazanımlar neticesinde belirlenmektedir. Bu bağlamda bireyin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, mesleki hizmet süresi, eğitimi vb. faktörler de bireyin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmesini doğrudan etkilemekte olup (Eğinli, 2009: 38) yönetim veya örgüt tarafından değiştirilemeyen faktörlerdir.

Cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi, öğrenim durumu ve kişilik gibi birçok kişisel özellik iş doyumunu ve işle ilgili davranışları etkileyebilmektedir. Bu sebeple örgütler birçok çalışan için iş doyumunu farklı düzeylerde yorumlayabilmektedir (Muchinsky, 2000).

3.1.3.1.1. Cinsiyet

İş doyumunu etkileyen önemli faktörlerden biri cinsiyettir. Çalışanların cinsiyetleri işe karşı tutumlar geliştirmesinde ve çalışma ortamının değerlendirilmesinde farklılıklar yaratabilmektedir. İş doyumunu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına bakıldığında, bu görüşü destekleyen verilerin yanı sıra kadın ve erkek çalışanların koşullar eşit olduğunda iş doyum düzeylerinde bir farklılık gözlemlenmediği de görülmektedir (Aşık, 2010: 39).

Mammadova (2013)'e göre cinsiyet ve iş doyumunu üzerine yapılan bazı araştırmalar neticesinde, kadınların iş doyum düzeyleri ile erkeklerin iş doyum düzeyleri arasında farklılık vardır ve erkekler daha düşük iş doyum düzeyine sahiptirler. Buna sebep olarak kadınların erkeklerle kıyaslandığında daha düşük ve vasıfsız işlerde çalışması gösterilmiştir. Clark (1993) kadın ve erkeklerin iş doyumunu arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş doyumunun erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir (Groot vd.,1999:344). Centres ve Bugental (1966)'ın cinsiyet ve iş doyumunu arasında yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş doyumunun erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedirler. Bununla birlikte, işlerinde erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla daha fazla kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri

değerin artmasını dolayısıyla da iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (Okpara, 2006: 51).

Yapılan literatür taraması sonucu iş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmaların birbiriyle tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş doyumunu düzey farklılığının birçok başka faktörle de ilişkisi olabilmektedir. Çalışanların iş doyumuyla ilgili olarak yapılan bir çalışmada, kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışan kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (İncir, 1990: 52). “Kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur. Kadın ve erkekler aynı işin özelliklerini eşit düzeyde çekici bulabilmekte, ancak kadınlar erkeklere göre aynı işten daha az şey bekleyebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da kadınlar aynı işten erkeklere göre daha fazla iş doyumunu elde edebilmektedirler” (Kırel, 1999:117-118).

3.1.3.1.2. Yaş

Herzberg vd. (1957) iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkiyi “U” harfine benzer bir eğri ile açıklamaktadır (Özer, 2010: 28). Buna göre, “iş hayatına erken yaşlarda başlayan kişilerde iş doyumunu yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve iş hayatının sonuna geldikçe bu eğri tekrar yükselmektedir” (Uyargil, 1988: 22).

İş doyumunu ile yaş arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda genel olarak yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla iş doyum düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Kalleberg ve Loscocco, 1983: 82)

Genç yaşlarda çalışma hayatına başlayan bireylerin deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler vb. dolayısıyla doyumsuzluk yaşamaları yüksek ihtimaldir (Karkın, 2004: 62).

3.1.3.1.3. Medeni Durum

Evli ya da bekâr olma ile iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda genellikle evli çalışanların bekârlara oranla iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evli çalışanların doyum düzeyinin yüksek

olmasının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılması olabileceği gibi evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerinin yönünü değiştirmesi de sebepler arasında sayılabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 59). Yapılan bazı araştırmalarda evli olan çalışanların işe daha az devamsızlık göstermekte olduğu, daha az işten ayrılma eğilimine sahip oldukları ve bekâr çalışanlar ile kıyaslandıklarında daha tatminkâr oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Özkalp ve Kırel, 1996:149).

Evli ve bekâr çalışanların beklenti ve ihtiyaçları ile orantılı olarak iş doyumları değişebilir. Örneğin; ücret evli bir çalışanın iş doyumunu arttıran bir faktörken, statü ve terfi gibi olanaklar bekar çalışan için iş doyumunu artırıcı etkide olmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:106).

3.1.3.1.4. Hizmet Süresi

Petty vd. (2005)' ne göre çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerden biriside hizmette geçen süredir. Hizmet süresi bakımından bir işletme de on yıl ve üzeri çalışanlar yüksek iş doyum gösterme eğilimi içerisindedirler. Aynı şekilde bir işletmede 3-7 yıl süreyle çalışanlar diğer çalışanlara oranla daha az iş doyumuna sahiptirler.

Yapılan literatür taraması sonucu bazı araştırmalar çalışanların, iş doyum düzeylerinin çalıştıkları kurumda geçirdikleri hizmet süresi arttıkça buna paralel olarak artış gösterdiğini ifade etmektedir (Bayram, 2001 aktaran Solmuş, 2004: 193).

3.1.3.1.5. Eğitim Düzeyi

İş doyumunu etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlere bağlı olarak yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir denge kurulmasıdır.. Örnek olarak bazı işlerde orta, lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanların yükseköğrenim görmüş çalışanlardan daha fazla doyum sağladıkları yapılan çeşitli araştırmalar sonucu literatürde sözü edilen bir durumdur (İncir, 1990: 53).

3.1.3.1.6. Kişilik Özellikleri

Bir bireyin karakteri ve kişilik özellikleri, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin oluşmasında olumlu ya da olumsuz anlamda katkı sağlamaktadır. Bu nedenle kişilik özellikleri ile iş doyumunu arasında bir ilişkinin varlığı da söz konusudur.

“Örneğin sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş doyumsuzluk göstermektedir.” Bu nitelikteki çalışanlar işyerlerinde başkaları ile rahat ilişki kuramamakta ve olumsuz tavırlar sergilemektedirler (Sevimli ve İşcan, 2005: 56). Bu konuda yapılmış olan bir çalışmada duygusal kişilik özelliğine sahip çalışanların kişilikleri iş doyum düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre duygusallık düzeyi arttıkça doyumunu düşmektedir. Aynı araştırmada dışa dönük ve sorumlu kişilik özelliğine sahip çalışanların kişilikleri ve iş doyumları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir (Judge vd., 2002: 530).

3.1.3.1.7. Kültür Düzeyi

Ortak kültürel değerlere sahip bireylerin ortak iletişim sürecine dahil olacağı ve uyum içerisinde çalışacağı yadsınamaz bir gerçekliktir (Erkmen ve Şencan, 1994: 113). Ortak bir iletişim sürecine dahil olan bireyler aynı kurum içerisinde devamlılık gösterebilecek ve çatışmalara mahal verebilecek durumlar yaşanmadan uyum içerisinde çalışacaklardır.

Kültürü şekillendiren ve örgüt içinde daha tanınır hale getiren diğer bir boyut ise bireysel başarının ödüllendirilmesidir. Burada yalnızca maddi ödüller değil, takdir gibi manevi ödüller de söz konusudur. İş doyumunu ise işin niteliği ile bu işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. O halde, bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olmaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Luthans, 2011: 57)

3.1.3.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler örgütler açısından incelendiğinde ücretler, iş ve aile yaşamında denge, yöneticilerin yaklaşımları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, çalışma koşulları, işin nitelikleri, işyerindeki konum ve değer, güvenlik ve terfi olanakları gibi faktörler öne çıkmaktadır.

Artan rekabet koşulları günümüzde kurumları etkili ve verimli çalışmaya zorlamaktadır. Bu açıdan kurumlar başarılı olmak için ellerinde bulundurdukları entelektüel sermayelerinin performansını artırmalı ve kalıcılığı için çaba göstermeleri gerekmektedir. En kıymetli sermaye olarak görünen beşeri sermaye kurumları bu rekabet ortamında başarıya götürecektir önemli bir unsurdur (Köroğlu, 2012: 276).

“Öncelikli olarak örgütlerin amacı ihtiyaç duyduğu insan kaynağına yani çalışanlara sahip olmak ve sonrasında verimli şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Bu nedenle işverenlerin beklentileri ile çalışanların beklentileri ne kadar örtüşürse sunulan hizmet ve verimlilik o kadar fazla olacak, çalışanların iş doyumunun fazla olması da doğrudan o örgütü etkileyecektir” (Özaydın ve Özdemir 2014: 256).

3.1.3.2.1. Ücret, Prim ve Ödüller

Bireyin yaşamını devam ettirebileceği asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle, “ücret” bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır (Keser, 2009:102). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde en alt basamakta yer alan temel fizyolojik ihtiyaçlar ücret ile karşılanmakta olup, ayrıca çalışanlar, ücreti güvenlik, statü sembolü ve yöneticinin çalışanlarına verdiği değer karşılığı olarak da görmektedir. Bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu beraberinde getirmektedir (Telman, 1988:105). Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın çalışanı motive etmedeki önemi kimi uzman görüşüne göre sınırlıdır. Öyle ki Herzberg ücret faktörünü motivasyon faktörlerini açıklarken hijyen faktörleri içerisine dahil etmiş bu faktörlerin arttıkça iş doyumunu yaratmadığını ancak eksikliğinde iş doyumusuzluğuna neden olduğunu belirterek güdüleyici etkisinin bulunmadığını açıklamıştır (Can vd. 1998:154).

İş doyum düzeyi üzerinde pozitif etkilere sahip olan en önemli örgütsel faktörlerden biri de ücret düzeyi olarak düşünüldüğünde motivasyon üzerindeki güçlü etkileri göz ardı edilemez seviyededir. (Özkalp ve Kırel, 1996:131)’e göre Ücret düzeyi, çalışanlar tarafından yönetsel bir değerlendirme sürecinin aracı olarak görülmektedir. Çalışan açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Bireyin ücretin yanında elde ettiği bir takım ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunların ücret kadar önemli olmadığı düşünülmektedir. Bundan dolayı organizasyonlar çalışanların yaptıkları işten doyum sağlamaları için uygun ve eşit bir ödül sistemi uygulamalı, her çalışanda hak ettiği ölçüde ödül elde edebileceği hissini uyandırmalıdır (Özgen ve Yalçın, 2018: 364).

3.1.3.2.2. İş ve Aile Yaşamında Denge

Yapılan araştırmaların büyük bir kısmında iş-aile yaşamında çatışma olması durumunda bireylerin iş doyum düzeylerinde bir değişiklik olduğu saptanmıştır. Öyle ki Efeoğlu ve Özgen (2007: 242) “Bazı araştırmacıların, iş doyumunu, çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşabilen işle ilgili beklentileri çerçevesinde açıklayan geleneksel yaklaşımdan farklı olarak, çalışanların işle ilgili beklentilerinin çok daha geniş kapsamdaki sosyal ve ekonomik değişkenler tarafından etkilenebileceği görüşünü geliştirmişlerdir” yorumunu yapmışlardır.

Efeoğlu ve Özgen (2007)’in Netemeyer vd., (2004)’ den aktardığı gibi “iş-aile yaşam çatışmasının boyutlarından iş-aile çatışması ile iş doyum arasındaki ilişkiye iş stresi aracılık etmektedir. Adams vd., (1996)’ne göre ise iş ve aile yaşamlarının etkileşimleri sosyal destek yazınından yararlanarak ilişkilendirilebilmektedir. Araştırmacılar bu çalışmada, iş-aile yaşam çatışmasının alt boyutları olan iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş doyumunu üzerinde doğrudan etkili olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır” (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 242).

Araştırmalar, çalışanların iş yaşamının getirmiş olduğu sorumlulukların aile yaşantısına ait sorumluluklar ile birleştiğinde bireyin iş doyum düzeyinde azalma meydana geldiğini göstermektedir. Bu durum özellikle çocuk sahibi olan bireylerde daha yoğun yaşanmaktadır (Solmuş, 2004: 197).

3.1.3.2.3. Yöneticilerin Yaklaşımı

Çalışanın yöneticisiyle arasındaki olumlu sosyal ilişki düzeyi iş doyumunu üzerinde etkili olan bir diğer faktördür. Çalışanların işyerinde mutluluğunda doğal olarak iş doyum düzeylerinde önemli konumda yer alan bu yaklaşım; özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişim kurarken yöneticilere çok önemli roller yüklediğinden yöneticinin çalışanlarına ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanları ile mesafeli diyaloglar kuran yönetici, çalışanların dünyasını anlamakta zorlanacak, çalışanların da gerektiği zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanları yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarını gündelik olarak değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir (Keser, 2009:110).

3.1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Aynı örgütün çıkarları için çalışan bireyler arasındaki uyum ve iletişim örgütün başarıya ulaşmasında son derece etkili ve önemli bir husustur. Aynı ortamda çalışan bireylerin birbirleri ile iyi geçinmeleri işin aksatılmadan yerine getirilmesinde büyük rol oynamaktadır. İş arkadaşları ile birlikte çalışmaktan hoşnut olan bireyin iş doyum düzeyi yüksek olacaktır. Aksi düşünüldüğünde iş ilişkilerinde problem yaşayan bireyler mutsuz ve huzursuz olacaklardır. Bu durumda iş doyum düzeyleri düşecektir.

Uludağ (2017: 20)'ın belirttiği gibi “çalışanları, sadece üretim ve hizmet sunan birer iş gören olarak görmek yerine onları sosyolojik ve psikolojik birer varlık olarak görmek hem örgüte hem de çalışana fayda sağlamaktadır. İşe karşı duyulan hoşnutsuzluk ortamında çalışanların birbiriyle olan iyi diyalogları onları motive edecektir. Böylelikle sosyalleşme ihtiyacı olan çalışanların bu ihtiyacı karşılanmış olacaktır.”

3.1.3.2.5. Çalışma Koşulları

Çalışanların içinde buldukları çalışma ortamı ve onları etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sıralanabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral ve motivasyon düzeyini etkileyebileceği gibi kurumla bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş görenlerin iş doyum düzeyini artırmaktadır yorumu yapılabilecektir (Gözener ve Sayın, 2007: 3).

Burada sözü edilen koşullar fiziksel çalışma koşulları olarak algılandığında örneğin; birey soğuk, gürültülü ve kalabalık çalışma ortamlarında verimini kaybederek başarısızlıkla sonuçlanacak işler yapacaktır. Bu başarısızlıklar zaman içerisinde iş doyum düzeyini düşürecektir.

3.1.3.2.6. İşin Nitelikleri

İş doyumunu açıklayan önemli faktörlerden biri de “işin nitelikleri”dir. İş özellikleri olarak da açıklanan teorik yaklaşım Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilmiştir. İş özelliklerini oluşturan unsurlar; “işin gerektirdiği bilgi beceri ve donanımlar, görev kimliği, işin anlamı, iş yapılırken çalışana tanınan özerklik ve

performans hakkında alınan geri bildirimler” şeklinde açıklanmaktadır (Keser ve Güler, 2016: 235-236).

Çalışanın işletme için ne kadar değerli olduğunu anlaması için iş ve iş özelliklerine ilişkin tanımlamaları bilmesi ve bu tanımlamalara uygun birer birey olup olmadığını anlaması gerekmektedir. Çünkü çalışan işin niteliklerine göre ödüllendirildiğinde işten doyum sağlaması beklenmektedir. Çalışana uygun olmayan iş için iş doyumundan söz edilemeyecektir (Altın, 2017: 82).

3.1.3.2.7. İşyeri Konum ve Değer

Bireyin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji ifade eden statü kavramı, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir etmendir. Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırmaların sonucu, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş doyumlarının diğer çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu göstermektedir (Uyargil, 1988: 26).

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, iş doyumunu ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan 1994:144).

Özaydın ve Özdemir (2014: 269)’e göre “çalışanların işyerlerindeki sahip oldukları statü ve unvanların iş doyumunu etkilediğini belirtmiştir. Bu konuda yapılan bir araştırmada çalışanların statü ve unvanı ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönlü bir korelasyon bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların statü ve unvanı yükseldikçe iş doyum düzeyi de yükselmektedir.”

Baltaş (2013: 61) ortak bir vizyonu paylaşmak, amaçlar doğrultusunda ortak heyecanlar duyarak değerleri paylaşmak ve paylaşılan değerlerle işbirliği içinde çalışmak, toplum yararı için birlikte bir şeyler yapmak iş doyumunu oluşturan ve çalışan kişiyi kuruma bağlayan en güçlü bağ olduğunu ifade etmiştir.

3.1.3.2.8. Güvenlik

Çalışanlar için yaptıkları işin karşılığı olarak elde ettikleri maddi kazançlar ile birlikte iş güvencesi de önemlidir. İş sağlığı ve güvenliği, iş yerinde alınması gereken önlemler, işverenin sorumlulukları, yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi durumlar düşünüldüğünde güvenlik duygusu bu açıdan iş doyumunu etkileyen bir faktördür. Güven kavramı, “Bir kişinin başka kişi ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin gerektiğinde güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır (Becerem, 2000: 70). Bir işletmede; çalışanın işten çıkarılma korkusu yaşamadan uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilmesi geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olmasına, işi hakkında olumlu duygular içerisinde olmasına ve dolayısıyla iş doyum düzeyinin artmasına yol açmaktadır. “Bununla birlikte bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır” (Börü, 2001:189).

2008 yılında yapılan davranış araştırmasında 1192 çalışana, “Kendinizi kuruma yürekten bağlanmış bir çalışan olarak tanımlamanızda etkili olan faktörler nelerdir?” sorusu sorulmuştur. Alınan cevaplar kariyer planlaması, ücret ve gelişim ile ilgilidir. Bu davranış araştırmasında çalışanların kendilerine değer verildiğine yönelik algıları ile güven duygusu ilişkisi de araştırılmış olup kendilerine değer verildiğini düşünen çalışanların yöneticilerine daha çok güvendikleri ortaya konmuştur (Baltaş, 2013: 64-65).

3.1.3.2.9. Terfi Olanakları

İnsanlar her zaman daha iyiyi arama isteğinin ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, işlerinde başarılı olmak, belirli bir zaman sonucunda sergilemiş oldukları performans karşılığında bir üst görevlere terfi etmek isterler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır (Keser, 2006: 169). Yapılan araştırmalar sonucu istenilen terfinin zamanında yapılmamasının iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Terfi almayı hak ettiğine inanan çalışanların terfi

edememeleri nedeniyle iş doyum düzeylerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca terfi olanakları; elde edilen maddi gelir ve kişinin sosyal statüsünü de değiştirdiğinden toplum içindeki rolünü de olumlu yönde değiştirmektedir. Her pozisyondaki çalışanın başarılı olması halinde işinde yükselme imkânı bulması yaptığı işteki doyumunu artıracaktır (Türk, 2007: 77-78). Çalışanların adil bir sistem içinde ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

3.1.4. İş Doyumu Sonuçları

İşletmelerde görev alan bireyler, örgüte katkıları dolayısıyla eşit muamele gördüklerini hissettiklerinde işlerinden tatmin olurlar (Şimşek vd., 2011: 203). İş doyumunu çalışan mutluluğunu sağlamaktadır. İşinden doyum sağlayan çalışanlar olumlu davranışlar sergilerken iş doyumsuzluğu yaşayan birey davranışları olumsuz eğilim göstermektedir (Türk, 2007: 96). İş doyumunu veya doyumsuzluğu bireyi ve örgütü etkileyen bir unsur olduğundan her iki durumda da hem birey hem örgüt sonuç ne olursa olsun bu durumdan etkilenecektir. Bu nedenle iş doyumunun sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

3.1.4.1. İş Doyumunun Bireysel Sonuçları

Bireylerin gerçekleşmesini istedikleri arzuları ile iş çevresinden edindikleri izlenimler birbiri ile uyduğunda birey tatmin olmakta ve iş doyumunu ortaya çıkmaktadır (Şimşek vd., 2011: 205). İş doyumunun ya da doyumsuzluğunun, özellikle birey üzerinde iş performansı, verimlilik, yaşam doyumunu, işten ayrılma, devamsızlık yapma, işe geç gelme ve örgütsel bağlılık açısından etkileri bulunmaktadır (Solmuş, 2004: 197).

Türk (2007: 96)'e göre işinden doyum alan çalışanlar, olumlu ve pozitif yönde etkileri olan davranışlar sergilerler ve bu davranışları iş yerinde, ailesinde ve yaşadığı sosyal çevresinde devam ettirirler. Yaşamaktan zevk alır, yaşama daha iyimser bakar ve daha enerjik olurlar ve bu enerjilerini aynı zamanda tekrar örgüte ve çalışma performansına yansıtırlar. Örgütün amaçlarına ulaşmasının insan kaynağının verimine bağlandığı düşünüldüğünde işinden doyum sağlayan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak ve daha verimli çalışmasını sağlayacaktır (Can vd., 2016: 117).

Şakacı (2018: 43) iş doyumunun bireysel sonuçlarının “kişinin genelde hayata karşı bakış açılarını etkilediğini belirlemektedir. İş doyumunu yüksek olan kişilerin fizik ve ruh sağlıkları iyi, davranış bozuklukları oldukça azdır. Çalışanın kişisel güveni, iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, uyumu ve işbirliği artmaktadır” (Şakacı, 2018: 43).

İş doyumunu sağlanmayan birey mutsuz bir çalışandır. Mutsuz çalışan, işini severek yapmaz ve o işte uzun süre devamlılık göstermez. Bu daha az üretim, daha az hizmet, daha düşük kalite, daha mutsuz müşteriler ve daha az kar elde etmek anlamına gelmektedir (Baltaş, 2013: 62). İş doyumunu düşük olan çalışanların, duygusal ve sağlık problemleri yaşaması, iştah kaybı, uykusuzluk, psikolojik ve fiziksel anlamda işten kaçması ve hatta saldırgan davranışlar sergilediği görülmüştür (Newstrom ve Davis, 1993 aktaran Solmuş, 2004: 197)

İş doyumunu, kişinin genelde hayata karşı bakış açılarını belirlemektedir. İş doyumunu düşük olan kişilerin fizik ve ruh sağlıkları kötü, davranış bozuklukları oldukça fazladır. Çalışanın kişisel güveni, iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, uyumu ve işbirliği iş doyum düzeyine bağlı olarak düşük olacaktır (Şakacı, 2019: 43).

Kuruma olan bağlılığın sağlanması, verimin artırılması ve çalışanın iş performansında pozitif yönde ilerleme kaydedilmesinin en temel ve vazgeçilmez yollarından birisi işte güven duygusunun artırılmasıdır. Güven duygusu ile çalışan birey, işinden memnun, motivasyon düzeyi yüksek kısacası doyum sahibi bir çalışandır. Güven duygusunun sağlandığı bir kurum ile bu duygunun hakim olmadığı kurum arasında çalışanların performansı ve verimliliği ile ilgili ciddi farklar vardır (Baltaş, 2013: 64).

İşletme yöneticileri genelde çalışanların performanslarını artırmalarını ve yüksek verimlilik düzeyinde çalışmalarını isterler. Çağdaş yönetim anlayışına sahip yöneticiler ancak ihtiyaçları tatmin edilmiş, motivasyonu sağlanmış ve işinden doyum alan çalışanların mutlu ve üretken olacağı bilincindedirler. Çalışanların iş doyumunu sağlamak, artık işletmelerin mal ve hizmet üretmek gibi amaçlarından birisi haline gelmiştir (Özgen ve Yalçın, 2018: 355).

3.1.4.2. İş Doyumunun Örgütsel Sonuçları

Bireylerin işlerinden doyum sağlayamamaları sadece bireyleri değil örgütleri de olumsuz etkilemektedir. İş yerinde hayal kırıklığı yaşayan bireyler, işlerine karşı çeşitli olumsuz davranışlar geliştirmektedirler. İşten ayrılma ve devamsızlık bu davranışların en bilinenleridir. İşlerinden hoşnut olmayan bireyler işlerini bırakmaya ya da aynı iş yerinde çalışıp devamsızlık yapmaya eğilimlidirler. Devamsızlık ve işi bırakmanın dışında işinden ayrılmayı tercih etmeyip farklı davranışlar da geliştirmektedirler. Bunlar; işte geçirilen zamanı özel işleri için kullanma, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, işi geciktirmek, iş arkadaşları ile gereksiz konularda sohbet etmek ve kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine saldırgan davranışlar sergilemek şeklinde sıralanabilir (Özgen ve Yalçın, 2018: 354).

Kaynağı ne olursa olsun iş doyumunu sağlanamayan işletmeler, birçok sorunla karşılaşmaktadırlar. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşe Devamsızlık (Absenteeism)
- İşte Var Olamama (Presenteeism)
- İş Gören Devrinde Yükseklik
- İşten Ayrılma
- Örgütsel Bağlılığın Azalması
- İşte Hata Yapma

Bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçlar doğuran iş doyumsuzluğunun sonucunda daha yüksek iş gerilimi, daha yüksek sigorta masrafları ve takip edilmesi gereken çok sayıda işlem çeşitliliği yaşanmaktadır. İş doyumsuzluğunun yol açtığı sorunların sonucunda işletmelerin dolaylı veya dolaysız maliyet kalemlerinde artış yaşanacaktır (Şimşek vd., 2011: 203).

Özetle iş doyumsuzluğu yaşayan bireyin beden ve ruh sağlığı etkilenmekte buna bağlı olarak işinde hatalar yapma, yabancı literatürde absenteeism olarak tanımlanan iş devamsızlık gösterme, örgütsel bağlılıkta azalma, yine yabancı literatürde presenteeism olarak adlandırılan işte var olmama yani çalışanın somut olarak işyerinde bulunmasına

rağmen tam olarak performans göstermemesi durumu ile karşı karşıya kalmakta ve hatta işinden ayrılma kararı verme sonucu ile bu durumu sonlandırmaktadır (Türk, 2007: 98).

3.1.4.2.1. İşe Devamsızlık (Absenteeism)

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir sebep olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden (Tütüncü ve Demir, 2003: 152) ya da çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zaman diliminde işe gelmemesidir (Eren, 2015: 267).

İşinden doyum sağlamayan çalışanların işe devam oranlarında azalma meydana geldiği saptanmıştır. İş doyum düzeyi düşük olan çalışanların psikolojik rahatsızlıklar bahanesiyle sürekli istirahat etmek istemeleri, hastalık veya kişisel sebeplerden dolayı izin almaları ya da işe vaktinden geç gelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. İşe geç gelme durumu ile baş etmenin en etkili yolu çalışan için tatmin edici bir çalışma ortamı hazırlamaktır (Türk, 2007: 98).

3.1.4.2.2. İşte Var Olamama (Presenteeism)

Presenteeism kavram olarak yabancı literatürden dilimize işte varolamama olarak çevrilmektedir. Bu kavram çalışanların fiziksel anlamda işlerinin başında bulunmalarına rağmen yaptıkları işin kalite ve verimlilik açısından normalin altında bir seyir izlemesi olarak tanımlanmaktadır (Koopman vd., 2002: 1). İşe devamsızlığı tetikleyen kişisel, örgütsel ve çevresel etmenler aynı zamanda çalışanlar üzerinde presenteeisme sebep olan etmenleri de kapsamaktadır (Baysal vd.,2014: 137).

Presenteeism ilk tanımlandığı dönemlerde fiziksel rahatsızlıklardan kaynaklandığı ileri sürülse de daha sonraki dönemlerde psikolojik rahatsızlıklarında bu duruma sebep olduğu çeşitli akademik çalışmalara konu olmuştur. Çalışanın işinden doyum sağlamadığı veya motive edici unsurların bulunmadığı çalışma ortamlarında çalışan fiziksel olarak işyerinde bulunabilir fakat sürekli yaptığı işi daha uzun sürede yapabilir, kendi özel işlerine zaman ayırabilir veya daha önce kendisinden yüksek verim alınan benzer işler üzerinde performansında düşüş gözlemlenebilir. Bu anlamda iş doyumunu/doyumsuzluğu presenteeism ile ilişkili bir durumdur.

3.1.4.2.3. İş Gören Devir Hızı

İşgücü devir hızı, bir işletmede, belirli bir dönemde işe giren ve işten çıkan bireylerin yoğunluğunu ifade etmektedir. Bir işletmeye giriş ve çıkış çok yüksek düzeyde ise, bu işletmede çalışanların iş doyum düzeylerinin düşük olabileceği düşünülmektedir. İş doyumsuzluğunun yüksek olduğu çalışanlarda işi bırakma eğiliminin yüksek olması normaldir (Keser ve Güler, 2016: 243).

“Birey, kişisel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkisiyle işini değerlendirir ve işinden memnun olup olmadığına karar verir. İkinci adımda eğer memnun olunmadığına karar verirse işten ayrılmanın mümkün olup olmadığı ve bir başka iş aramanın kazançlı olup olmadığı araştırılır. Üçüncü adımda karar kesinleşir ve yeni bir iş aranmaya başlanır. Değişik alternatiflerin varlığı kişiyi şu anki mesleğinden memnun olsa bile yeni iş aramaya teşvik edebilir. Dördüncü adımda kişi var olan alternatifler ile şu anki işi arasında bir değerlendirme yaparak kalmak ya da gitmek için kesin karar verir. Son olarak da kişi, işletmede ya kalır ya da ayrılır” (Ege, 2000: 71 aktaran Eronat, 2004: 23)

3.1.4.2.4. İşten Ayrılma

Çalışanlar bir örgütün elemanı olarak üretim veya hizmet sürecine katkıda bulunurlar ve bu katkılarının karşılığını almak isterler (Çulpan, 1978: 17). Karşılık alamadıklarında ya da almış oldukları karşılığı göstermiş oldukları emek ile kıyasladıklarında tatmin olmuyorsa bu noktada iş doyumsuzluğu başlamış olacak ve birey işinden uzaklaşmaya ve devamsızlık yapmaya başlayacaktır.

İşinden uzaklaşan, sevmeyen ve devamsızlıkları alışkanlık haline getiren birey bir sonraki aşamada işten ayrılma kararı alabilmektedir. Birey ekonomik koşulları, iş imkânlarını ve çalışma koşullarını değerlendirme sürecine girecektir. Bu noktada kendisini henüz çalışmakta olduğu işinden daha yüksek düzeyde tatmin eden farklı bir iş bulduğunda işinden ayrılacaktır. Eğer işinden ayrılma kararı veren birey, nitelikli ve işletmenin hedef ve amaçlarına gitmesinde entelektüel sermaye konumunda olan bilgi, yetenek ve donanıma sahipse bu aşamada çalışanın işten ayrılma kararı vermesi örgüte olumsuz yansıtacaktır. Çünkü işten ayrılma, örgütün çalışma düzenini aksatacak,

tekrardan bir işe alım sürecinin başlamasına sebebiyet verecek ve işe alımı gerçekleştiren yeni çalışanın eğitimi, gelişimi ve örgüte uyum sürecinde maliyet kalemi yaratacaktır.

3.1.4.2.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Örgütsel bağlılık genel olarak bireyleri hedeflerini gerçekleştirmeye yönelten itici güç olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 2003: 539). Yapılan literatür taraması sonucu iş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve güçlü korelasyonlar olduğu bilgisi elde edilmiştir. Buradan hareketle kurumunda kendi istediğiyle çalışmaya devam eden, örgüte ve ekip arkadaşlarına gönülden bağlı olan çalışanların yapacakları işlerde daha verimli olacağı düşünüldüğünde çalışanların çalıştığı örgüte sadık kalabilmesi, örgüt kültürünün ve bağlılık bilincinin benimsenmesi son derece önem kazanan konular olmaktadır.

Maddi ve manevi yönden doyum almayan çalışanın işini sevmeden ve isteksiz bir biçimde icra etmesi sonucu örgütte devamlılığını sürdürme ihtimali çok daha düşük olacaktır. Kurumun ilke, amaç ve değerlerini benimsemeyen, sürekli personel değişikliğine giden ve çalışma şartlarından memnuniyet duymayan çalışanların varlığı kurum imajı için de olumsuz bir çizgi oluşturmaktadır (Erdağı, 2018: 83). Genel olarak örgüte bağlı çalışanların iş doyumuna ulaşmalarını sağlamak ya da diğer bir ifadeyle iş doyumuna ulaşmış çalışanların örgüte bağlanmalarını sağlamak örgüt açısından son derece önemli bir durumdur (Dursun vd., 2017: 939).

3.1.4.2.6. İşte Hata Yapma

İş doyumuna ulaşamayan çalışanların diğerlerine kıyasla işine odaklanamaması ve bu sebeple çeşitli hatalar yapması öngörülebilir bir durumdur. İş doyumsuzluğun önemli örgütsel etkilerinden birisi de çalışanlar üzerinde dikkatsizliğe, konsantrasyon eksikliğine ve işine odaklanmamaya sebep olmasıdır. Çalışanların işine yeterince odaklanamaması hataları beraberinde getiren bir durum olmaktadır. İş doyumsuzluğu devam ettikçe hataların sayısı günden güne artış gösterecek ve hem çalışanın kendine olan öz güvenine hem de örgütün personeline karşı güvenine zarar veren bir unsur olurken örgüte zaman kaybı ve maliyet unsuru olarak geri dönüşü olacaktır (Türk, 2007: 98).

Elbette işte hata yapmaya sebebiyet veren tek durum iş doyumsuzluğu değildir. Bununla birlikte stres kaynaklarının varlığı, monotonluk, yorgunluk, kendisini o işin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmadığı düşüncesi ve çevresel bazı faktörlerin varlığı da bu durum için önem arz etmektedir (Baştemur, 2006: 56).

3.1.5. Tükenmişlik Düzeyinin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde genel olarak tükenmişlik düzeyinin iş doyumuna olan etkisi konulu araştırma ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Penn, Romano ve Foat (1988), hizmet sektöründe iş doyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları araştırma kapsamında 75 satış danışmanına anket uygulamışlar ve tükenmişliklerinin orta ve düşük düzeyde olduğu ve iş doyum düzeylerinin tükenmişlikle ters orantılı olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca mesleki gelişim fırsatlarının bu iki değişkeni etkilediğini vurgulamışlardır.

Dervişoğlu (2000) bazı demografik değişkenlerin, tükenmişlik ve stresin iş doyumundaki rolünü araştırmıştır. 20 şehirdeki 44 Gima mağazalarında çalışan toplamda 691 çalışana anket uygulanmıştır. Sonuçlara göre yaş, kişisel başarı, duygusal tükenme ve stres kaynakları tüm katılımcıların iş doyumunu açıklayan önemli değişkenlerdir. Bununla birlikte kişisel başarı, stres kaynakları ve duygusal tükenme erkek katılımcıların iş doyumunu açıklayan önemli değişkenler olarak saptanırken, duygusal tükenme ve kişisel başarı kadın katılımcıların iş doyumunu açıklayan önemli değişkenler olarak ifade edilmiştir.

Brewer, Ernest ve Clippard (2002), öğrenci destek hizmet personeli olarak çalışan bireylerin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini incelemiştir. 166 kişinin katıldığı araştırma sonucunda duygusal tükenme ve iş doyum arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğu, kişisel başarı ile iş doyum arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve tükenmişliğin üç bileşeni ile toplam iş doyum arasında genel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Thompson, Kirk ve Brown (2005) iş stresinin kadın polislerin aile hayatlarına olan etkilerini, tükenmişliğin boyutlarından biri olan duygusal tükenme aracılığıyla açıklamışlardır. Araştırmaya Avustralya'dan 421 kadın polis katıldığı ve sonucunda duygusal tükenme ile iş stresinin, aile hayatını olumsuz etkilediği saptanmıştır. Ayrıca

üst yönetici desteğinin, iş yerindeki stres yapan aşırı rol yüklenmesi ve rol belirsizliğini azalttığı; bunun da duygusal tükenmenin azalmasına sebep olduğu belirlenmiştir.

Dönmez, B. nin (2008) hazırlamış olduğu yüksek lisans tezinde “Seyahat Acentesinde Çalışan İş görenlerin İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” araştırılmıştır. İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Muğla, Mersin şehirlerinde faaliyet gösteren acente çalışanlarından 298 kişinin katılımıyla toplanan verilerin analizi sonucunda, seyahat acinasında çalışan bireylerin iş doymu ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cullen, Silverstein ve Foley (2008), biyomekanik iş yükü ve organizasyonel uygulamalar alanında hizmet veren kuruluşların iş uygulamalarını çalışanları ile birlikte tasarlayan işletmelerde tükenmişlik ve iş doyum ilişkisini araştırdıkları çalışmaya 159 kişi katılmış ve araştırma sonucunda karar verme süreçlerine çalışanlarını dahil eden işverenlerin düşük tükenmişlik düzeyi ve daha yüksek iş doyum düzeyine sahip çalışanları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ogresta, Rusac ve Zorec (2008), ruh sağlığı alanında çalışan bireylerde iş doymu, tükenmişlik sendromu ve mesleki stresin belirtilerini araştırdıkları çalışmada Hırvatistanda bu alanda çalışan 174 kişi üzerinde anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda orta derecede tükenmişlik düzeyine ulaşmışlardır aynı zamanda hem iş doymu boyutları hem de mesleki stres boyutlarının tükenmişliğe sebep olduğunu ifade etmişlerdir.

Kahya (2009), Maliye Bakanlığı personellerinin iş doymu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik özellikler açısından yapmış olduğu incelemesinde araştırmaya Trabzon’da görev yapan 101 personel dahil edilmiş ve kadın personellerin erkek personellere göre; evli personellerin bekar personellere göre iş doyumunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Salehi ve Gholtash (2011), İslam Azad Üniversitesi’nde çalışan tüm personelin iş doymu, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerini araştırdığı çalışmasında 341 kişi üzerinde anket uygulamış ve yapılan veri analizleri sonucunda iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu, iş tatminsizliğinin ise tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Naktiyok ve Kaygın (2012), akademik personelin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada Kafkas üniversitesinde çalışan 218 akademik personel üzerinde anket uygulaması yapılmış ve araştırma sonucu yapılan analizler neticesinde duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi düşük, kişisel başarı düzeyi yüksek çıkmıştır. İş doyumunu açısından işin niteliği ve iş güvenliği düzeylerinin tatminkar, ücret, beşeri ilişkiler, çalışma koşulları ve terfi düzeylerinin kısmen tatminkar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eroğul ve Örkün (2012), yılında yapmış oldukları çalışmada mavi yaka çalışan grubunun, iş doyumlarının tükenmişlik ve yaşam doyumlarını ne derece etkilediğini araştırmayı amaçlamışlardır. Bu amaçla Adana ilinde 300 erkek personele anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. İş doyumunu ile tükenmişliğin 3 alt boyutu olan; duygusal tükenme ile orta düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; duyarsızlaşma ile düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; kişisel başarı boyutu ile düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre; mavi yaka çalışanlarda iş doyumunu en çok etkileyen değişken duygusal tükenme, sonraki iki değişken ise sırasıyla yaşam doyumunu ve duyarsızlaşmadır.

Bülbül (2012) yüksek lisans tezinde Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü taşra teşkilatı bünyesinde çalışan personelin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek, bazı demografik değişkenler (unvan, cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, ücret) açısından iş doyumunu ve tükenmişliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını araştırmayı amaçlamış ve 245 personel üzerinde anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda tükenmişliğin genç çalışanlarda daha yoğun olduğu, kişisel başarı yönünden erkeklerin daha yüksek bir tatmin düzeyinde olduğu, evli personelin kişisel başarı ve iş doyumlarının daha yüksek olduğu, eğitim durumuna göre en az tükenmişliği lise mezunlarının yaşadığı, iki yıllık yüksekokul mezunlarının ise daha yüksek iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir.

Scanlan ve Still (2013), ruh sağlığı merkezi terapistleri üzerine yapmış oldukları çalışmada iş tükenmişliğinin yaşandığı durumlarda daha düşük iş doyumunu ile karşılaştığı yani tükenmişlik ile iş doyumunun ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Daha yüksek iş doyumunu, işin ilgi çekiciliğinin yanında ücret ve kabul görme gibi ödüllerle ilişkilendirilmiştir.

Benazic ve Ruzic (2013), satış danışmanları üzerinde tükenmişliğin 3 alt boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında Hırvatistan Cumhuriyetinde çalışan 154 kişiye anket uygulamışlardır. Yapılan analizler sonucu kişisel başarısızlık ve duygusal tükenme iş doyumunu olumsuz etkilerken duyarsızlaşmanın sonucu etkilemediğini ifade etmişlerdir.

Wang ve diğerleri (2014), Çin’ de polisler üzerine yaptığı araştırmada iş doyumunu, tükenmişlik, stres ve kontrol odağı arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamış ve 521 polisin katıldığı araştırma sonucunda stresin iş doyumunu olumsuz etkilediği, stres ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye tükenmişliğin aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kontrol odağı, stres ve tükenmişlik ilişkisinde ve tükenmişlik iş doyumunu ilişkisinde tükenmişliğin moderatör konumunda olduğu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Hacıhasanoğlu ve Karaca (2014), bağımsız çalışan muhasebe meslek mensuplarının ve muhasebe faaliyetlerini yürüten meslek elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumları ve stres düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Yozgat ilinde 102 meslek mensubunun katıldığı araştırmanın sonucunda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları orta, kişisel başarı düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu bununla birlikte iş doyumunu ve stres düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile stres ve iş doyumunu arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca yaş, unvan, gelir düzeyi ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit etmişlerdir.

Güner, Çiçek ve Can (2014), Burdur’da bankacılık sahasında çalışanlara ulaşarak mesleki stres ve tükenmişliğin iş doyumunu ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. 159 kamu ve özel sektör banka çalışanıyla gerçekleştirilen anket neticesinde mesleki stres ve tükenmişliğin çalışanların iş ve yaşam doyumunu üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu açığa çıkmıştır. Mesleki stres ve tükenmişliğin çalışanların iş ve yaşam doyumlarını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte cinsiyet, yaş, çalışma süresi, çalışılan birim ve pozisyon yönünden mesleki stres,

tükenmişlik, iş doyumu ve yaşam doyumu düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmüştür. Çalışmada mesleki stres ve tükenmişlik arasında pozitif, mesleki stres ve iş doyumu arasında negatif, mesleki stres ve yaşam doyumu arasında negatif, tükenmişlik ve iş doyumu arasında negatif, tükenmişlik ve yaşam doyumu arasında negatif, iş doyumu ve yaşam doyumu arasında ise pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Sarıtaş (2015), yüksek lisans tezinde itfaiye çalışanlarının mesleklerinde yaşadıkları iş doyumları ve tükenmişlik düzeylerini incelemiştir. Çalışanların yüksek riskli çalışma koşullarında görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler, mesleğin avantajları ve dezavantajlarına değinmiştir. Araştırma, İzmir ilinde bulunan İtfaiye merkez binası ve gruplarında çalışan 655 itfaiyeci üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişlik alt boyutları incelendiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında yüksek tükenmişlik yaşamadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Uçar, Aygin ve Uzun (2016), Sakarya'da yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya 54 hemşire katılmıştır. Yoğun bakım hemşirelerinin yaşı 25'ten küçük olanların, lisans/lisansüstü eğitim düzeyindekilerin ve meslekteki çalışma süresi 5 yıldan az olanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek, emeklilik hakkını doldurduğunda emekli olmak istemeyenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hastalara karşı duyarsızlaşma hisseden ve antidepresan kullananların tükenmişlik düzeylerinin yüksek, iş doyumu düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak, genç hemşirelerin daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadığı, eğitim düzeyi arttıkça tükenmiş düzeylerinin arttığı, cinsiyete ve medeni duruma göre tükenmişlik ve iş doyumu açısından bir fark olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Kabir ve diğerleri (2016), İran'ın Golestan eyaletinde sağlık alanında çalışan bireylerin tükenmişlik, iş doyum oranı ve ilgili faktörleri tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla 1141 personele anket uygulaması yapılmış veri analizleri sonucunda sağlık çalışanlarında tükenmişlik orta düzeyde, iş doyumu ortanın altında bir düzey ile sonuçlanmıştır.

Kış, şad ve Özer (2016), Türkiye ve Avrupa'nın eğitim ortamlarında yaşanmakta olan tükenmişlik ve iş doyumunu ilişkisini araştırmayı amaçlamışlar ve bu bağlamda meta analitik bir yöntemle iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili araştırmaları sentezlemişlerdir. İngiltere 2, Norveç 3, Yunanistan 2, Almanya 1 ve Türkiye için 16 çalışma olmak üzere toplam 24 çalışma sentezlemişlerdir. Araştırma sonucunda tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı boyutu moderatör konumunda olup, AB ülkelerinde iş doyumunu ve tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasındaki korelasyon sonucunda Türkiye'ye kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Malinen ve Savolainen (2016), algılanan okul ortamının öğretmenler üzerinde iş doyumunu ve tükenmişliği nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmaya 642 Finli ortaokul öğretmeni katılmıştır. Araştırma sonucunda okul ortamının iş doyumunu üzerinde olumlu etkisi olduğu ancak tükenmişliği doğrudan etkilemediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Taşlıyan, Engizek ve Gül (2017), çalışan kadınlar üzerinde tükenmişlik, iş doyumunu ve esnek çalışma saatleri bakımından bir araştırma yapmışlar ve bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. 137 çalışan kadının katıldığı araştırmanın sonucunda iş doyumunu, tükenmişlik ve esnek çalışma saatleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bireyin demografik özelliklerine göre bu kavramların değişkenlik gösterdiğini vurgulamışlardır.

Tarcan, Hikmet, Schooley ve Yorgancıoğlu (2017), tükenmişlik düzeyi ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında iki farklı hastanenin çeşitli unvanlara sahip (hekim, hemşire, tıp ve bilgisayar teknisyeni) acil servis çalışanları üzerinde 250 kişinin katılımıyla anket uygulamış ve araştırma sonucunda tükenmişlik ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca gelir düzeyinin iş doyumunu ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğu, cinsiyet, yaş, medeni durum ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Kim ve diğerleri (2017), Güney Kore'de bulunan kurumsal firma çalışanlarının tükenmişlik ile mesleki uzmanlaşma ve iş doyumunu ile mesleki uzmanlaşma ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü araştırdıkları çalışmada 342 beyaz yakalı kurumsal firma çalışanına anket uygulamışlardır ve araştırma sonucunda tükenmişliğin

üç alt boyutunun mesleki uzmanlaşma ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye aracılık ettiği ve duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlığın mesleki uzmanlaşma ile iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varmışlardır.

Khamisa, Peltzer ve Oldenburg (2017), Güney Afrika hastanelerinde çalışan hemşirelerin kişisel ve iş streslerinin tükenmişlik iş doyumunu ve genel sağlıklarına etkisini araştırdıkları çalışmada 895 hemşireye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda kişisel stres ile iş stresinin tükenmişliğe sebep olduğu genel sağlık ve iş doyumunu etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Altın (2017), doktora tezinde perakende sektöründe hizmet veren satış elemanlarının tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve meslek etiği algılama düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla Antalya il merkezinde 351 kişiye anket uygulamıştır. Yapılan veri analizleri sonucunda iş tatmin düzeyinin örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönlü ve güçlü etkilediği aynı zamanda meslek etiği algısının örgütsel bağlılık ile doğrudan ilişkili olmadığı ancak meslek etiği algısının iş doyumunu üzerinde doğrudan ve negatif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda satış elemanlarının tükenmişlik düzeyinin iş doyum düzeyine ve örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan ve negatif yönlü etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Çelebi ve Kayasandık (2018), banka çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini araştırdıkları çalışmalarında Ankara-Kızılay'da çalışan 189 banka çalışanına anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Ayrıca demografik özelliklere göre iş doyumunu algısının farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Demir (2018), öğretmenler üzerinde psikolojik sermaye ile stres, kaygı, tükenmişlik, iş doyumunu ve işe katılım arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada 27 okulda toplam 335 öğretmen üzerinde anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda psikolojik sermaye arttıkça stres düzeyinin düştüğü bu durumda öğretmenlerin kaygı düzeyini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Psikolojik sermayenin, kaygı düzeyi stres ve tükenmişlik üzerinde aracılık rolü olduğu aynı zamanda iş doyumunu ve işe katılımı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ulutaş (2018), iş tükenmişliğinin iş doyumunu ve işten ayrılmaya olan etkisini araştırdığı çalışmasında Konya bölgesinde yer alan 19 farklı işletmenin yönetici ve çalışanları üzerinde anket uygulaması yapmış ve araştırma sonucunda iş tükenmişliği ve iş doyumunu arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki, iş tükenmişliği ile işten ayrılma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca iş doyumunu ve işten ayrılma eğiliminin iş tükenmişliği algısı ile açıklanabileceği sonucuna ulaşmıştır.

Abate, Schaefer ve Pavone (2018), ABD’de bireysel bankacılık alanında hizmet veren kuruluşlarda çalışan bireylerin iş doyumunu değişkenleri, iş tükenmişliği, mesai süresi, kuşak kimliği ve çalışan devir hızı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında 100 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda tükenmişlik ile personel devir hızı arasında ve iş doyumunu ile personel devir hızı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır ve işinden memnun olanların daha az tükenmişlik yaşadığı ve aynı işte daha uzun süre çalışacaklarının muhtemel olduğu sonucunu ifade etmişlerdir.

La ve Yun (2019), yeni mezun olan hemşireler ile aktif çalışma hayatı içerisinde olan hemşireler arasında yaşadıkları öfkelerin iş doyumunu ve tükenmişlik ile olan ilişkisini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında Güney Kore’de bulunan 2 hastanede çalışan ve araştırma kriterlerine uyan 121 hemşireye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda hem yeni mezun olan hem de daha önceden çalışmaya başlayan hemşirelerin alanlarında uzmanlaşırken iş doyumunu ve tükenmişlikleriyle yakından ilişkili olan önemli bir öfke durumu yaşadıkları sonucuna varmışlardır.

Talachi ve Gorji (2019), tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçladıkları çalışmalarında sanayi, maden ve ticaret alanında çalışan 154 birey üzerinde anket uygulamışlardır ve tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ve kişisel başarının işten duyulan memnuniyeti olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır.

Scanlan ve Still (2019), işyerinde karşılaşılan spesifik iş talepleri, iş yerinde mevcut olan işin kaynağı ile ilgili olarak tükenmişlik, personel devir hızı ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmada Avusturya’da ruh sağlığı alanında çalışan 277 sağlık personeline anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda iş doyumunu, tükenmişlik ve personel devir hızı arasında güçlü bir ilişki olduğu ödüllerin, işyerinde tanınır olmanın, geri bildirim ve katılımı, tükenmişlik, personel devir hızı ve iş doyumunu

ile ilişkilendirmişlerdir. Bunlara ek olarak duygusal talepler ve vardiyalı çalışmayı duygusal tükenme boyutuyla ilişkilendirmişlerdir.

Güler ve Veysikarani (2019) çalışmalarında akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirleyerek tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin, demografik değişkenler açısından anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığının ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırmaya devlet ve özel üniversitelerde görev yapan 360 akademisyen katılmıştır. Analiz sonuçlarında tükenmişliğin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerin iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ; AVM ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Türkiye’de Hizmet Sektörü

4.1.1. Türkiye’de Hizmet Sektörü ve Gelişimi

Dünyada ekonomiyi yön veren temel sektörler; tarım, sanayi ve hizmet sektörleridir. Son yıllarda dünya ülkelerinde tarım ve sanayi sektöründen çok, hizmet sektörü önemli bir üstünlük arz etmektedir. Çünkü hizmet sektörü, tarım ve sanayi sektörüne oranla daha çok gelir sağlayan bir sektör konumundadır. Türkiye’de hizmet sektörü çok hızlı bir gelişim göstermektedir. Bu sektörün 1990 ile 2010 yılları arasında bulunan süre içerisinde milli gelirdeki payı sürekli artış gösterirken tarım ve sanayi sektörlerinin milli gelirdeki payları sabit kaldığı veya düştüğü gözlemlenmiştir (Özsağır ve Akın, 2012: 311).

Hizmet sektörünün genişlemesi tüketime yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bu süreçte tüketimin artması sonucu satışlar artmış ve perakendecilik gelişmiştir. Diğer taraftan, milyonlarca bireyin kırdan kente göç etmesi kentleri genişletmiş ve otomobil kullanımının yaygınlaşması, günümüzde perakende sektörünün organize bir hal almasına neden olmuştur (Başol ve Saruhan, 2018: 128).

Hizmet sektörü, “hizmetten yararlananın bizzat kendisinde veya onun yararına bazı değişikliklere sebep olan, zaman, mekân ve şekil faydası meydana getiren endüstrilerdir.” Hizmetler, arz edenin hizmetten faydalanan için faaliyet göstermesi, hizmetten faydalananın hizmetin elde edilmesi için gerekli emeği sunması ve hizmetten yararlanan ile hizmeti sunanın karşılıklı etkileşim oluşturması ile üretilirler (Aslan, 1998:9). Türkiye’de hizmet sektörünün alt sektörleri; toptan ve perakende ticaret, bankacılık ve mali hizmetler, ulaşım ve sosyal hizmetler olarak sıralanabilir. Perakende sektörü içerisinde organize perakende sektörü konumunda olan alışveriş merkezleri bu

bağlamda düşünüldüğünde hizmet sektörü kategorisinde yer almaktadır. Türkiye’de organize perakende kategorisinin %30’luk satış dilimini oluşturan Alışveriş Merkezleri aynı zamanda 1 milyon kişiyi bünyesinde istihdam etmektedir. 2018 TUIK verilerine göre; çalışanların %54.9’ u hizmet sektöründe istihdam edilmektedir (TUIK,2019). Yani Türkiye’de istihdam edilen nüfusun yarısından fazlası bu hizmet kolunda emek harcamaktadır.

4.1.2. Alışveriş Merkezleri ve Gelişimi

Alışveriş merkezlerinin farklı özelliklerinden ve sürekli gelişen konseptinden dolayı birçok farklı tanımı vardır. Beddington (1991) AVM kavramını, büyük bir karmaşık yapı olarak kurulan, yönetici veya merkezi yönetim tarafından yönetilen ve yapı içerisindeki mağazaları kiralamayı hedefleyen bir mekân olarak tanımlamaktadır. Markham (1998) ise, alışveriş merkezini içerisinde perakendecilerin olduğu ve gerçekleştirilen tüm hizmetin, planlanan alan içerisinde tek bir merkezden yönetildiği perakendeci grubu şeklinde tanımlamıştır. Altuna (2012) alışveriş merkezini, “insanların alışveriş yapmaları ve zaman geçirmeleri için tasarlanmış, içerisinde mağazaları ve eğlence alanlarını barındıran, şehir içinde veya şehir dışında kurulan çeşitli büyüklükteki mekânlar” olarak tasvir etmektedir (Başol ve Saruhan, 2018: 132).

Alışveriş merkezleri; merkezi bir birimce dizayn edilen, planlanan, yapılandırılan ve yönetilen perakendeci dükkanların ve çeşitli hizmet kuruluşlarının yer aldığı bir komplekstir. Ticari işletme tiplerini ve farklı hacimlerdeki satış birimlerini içinde barındıran bu kompleksler belli bir alan içindeki tüketicilere hizmet etmek üzere veya belirli bir tüketici grubuna hizmet etmek üzere yapılandırılarak kurulmuş mekanlardır (Cengiz ve Özden, 2002: 5).

Alışverişin yapıldığı alanlar antik çağlardan 19. yüzyılın sonlarına doğru bu süreçte farklılaşan üretim ve tüketim biçimlerine paralel olarak değişmiş; panayır, agora, forum, çarşı ve pazar yerlerinden, geniş ürün yelpazesine sahip büyük mağazalara dönüşmüşlerdir. Başlangıçta sınırlı sayıda ürün çeşitliliğine sahip olan küçük dükkânlar yerlerini, 19. yüzyılda ilk örnekleri Paris’te ortaya çıkan büyük mağazalara bırakmışlardır. Fransa’da 1830 ve 1840’larda büyüyen ekonomiye bağlı olarak refah seviyesinin yükselmesi ve kentlerin gelişmesiyle yaşanan nüfus artışı ile

birlikte mevcut ürün yelpazelerini genişleterek ve ürünleri kategorilere ayırıp, farklı bölümlerde sergiledikleri yeni mağazacılık teknikleri kullanılarak büyük mağazalar haline gelmiştir (Canyürek, 2014: 5).

Dünya bu şekilde ivme kazanırken 1980'lerin ortasından itibaren, Türk toplumu da, ekonomik anlamda yeniden yapılanma nedeniyle, birçok açıdan hızlı bir dönüşüme tanık olmuştur. Ekonomideki liberal, piyasa yönelimli ve dışa dönük bir gelişme stratejisine önem veren yapısal reform, kurumsal gücün yükselmesine ve yabancı sermayenin Türk firmalarıyla ortaklıklar yoluyla birleşmesine olanak sağlamıştır. Yeni tüketici talebini karşılamak için gereken yatırımlar yapılmaya başlanmıştır. Ortalama gelirdeki artış ve banka kredisi yoluyla tüketimin organize finansal desteği, Türk vatandaşlarının tüketim potansiyeline katkıda bulunmuştur (Erkip, 2005: 89). Bu döneme kadar içine kapalı bir ekonomi anlayışını benimseyen Türk toplumu yaşam tarzında kısa sürede değişiklik yaşamış ve köklü değişime uğramıştır. Bir anlamda günümüz modern AVM'lerin bu eski yapılardan farkı niceliksel artış ve tüketim anlayışında devrimci değişiklikler yaşanmasıdır (Özkaplan vd., 2017: 27).

Tüketim alışkanlıklarındaki değişiklikler, gıda ürünleri dışında faaliyet gösteren işletme sayısında artışa sebep olmuştur. Bu gelişmeler, ulusal düzeyde sınırlı kalmayıp küreselleşmenin sektöre yaşattığı bir sonuç olarak hızlı bir gelişim göstermiştir. Her ülkenin gelişme sürecinin farklı olması, uluslararası ticaretin gelişmesinde belirleyici rol oynamıştır. Uluslararası ticaretin artması, yabancı yatırımlarla ortaklıklar ve şirket evlilikleri perakendecilik sektörünün gelişmesinde etkili olan faktörler olmuştur (Cengiz ve Özden, 2002: 66). İnsanlar birdenbire başta Amerika olmak üzere Batıdaki yaşam tarzı ile tanışmış azla yetinmek üzerine inşa edilmiş hayat felsefesinin artık geçerli olmadığını anlamıştır. İlk olarak gençler ve çalışan beyaz yakalılar olmak üzere toplumun hemen her kesimi daha iyiyi elde etmeyi, daha çok harcamayı, tüketmeyi, en kaliteli ürünleri almayı ve en nitelikli mekânlarda zaman geçirmeyi hedeflemişlerdir (Bali, 2002: 61). Böylece tüketim toplumuna hızla geçen Türk toplumu da en önemli tüketim araçlarından biri olan ve günümüzde sıkça rastlanan modern alışveriş merkezleri ile 1987 yılında tanışmıştır. İlk AVM İstanbul Ataköy'de açılan Galleria'dır. 2019 yılına gelindiğinde AVM sayısı bugün 400'ün üzerinde olduğu tahmin edilmekte ve sadece 20 ilde AVM bulunmamaktadır. 2023 hedefleri arasında bu sayısının 500'e

çıkarılması yer almaktadır. Alışveriş merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) başkanı “AVM’lerin yaklaşık 450 bin kişiye istihdam sağladığını ve bunun 2023 de AVM’lerin sayısı ile birlikte artacağı” açıklamasını yapmıştır (Hürriyet, 2018). Bu açıklama ile birlikte toplumun tüketim kültüründe bir genişleme beklentisi olduğu özünde tarım, hayvancılık ve toprak ile ilgilenmek olan Türk insanının nasıl bir tüketim toplumuna dönüştüğünü görebilmekteyiz. Bu dönüşüm süreci pek tabii iktisadi konjoktür elverişli olduğu takdirde gerçekleşecektir.

4.2. Türkiye’de Alışveriş Merkezi Çalışanlarının Çalışma Koşulları

Türkiye’ de AVM’ler genellikle istihdam yaratma kapasitesi, sermaye sahipleri için cazip yatırım ve kar fırsatı sunması ve bir anlamda modern, yeni, global, refah ve prestijli bir yaşam vaat eden unsur olması dolayısıyla incelenmiş ve üzerine akademik araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Oysa AVM’lerde binlerce çalışan vardır; bu çalışanların tüketici ve tüketim kültürü ile doğrudan etkileşimi söz konusudur. Ancak AVM çalışanlarına yönelik çalışma koşulları, karşılaştıkları problemler vs. gibi çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu konuda yapılan en kapsamlı araştırma 2017 yılında Sosyal Araştırmalar Vakfı tarafından desteklenen bir çalışmadır. Bu çalışmada İstanbul’da yer alan AVM’lerde çalışanların genel profili tespit edilmiş ve karşılaştıkları olumsuz çalışma koşullarına değinilmiştir (Özkaplan vd., 2017).

Günümüzde, alışveriş merkezleri, birbiriyle anlamsal ve mekansal olarak hiçbir ilişkisi bulunmayan atlıkarınca, buz pateni pisti gibi eğlence öğeleri, panoramik asansörler, yürüyen merdivenler gibi teknolojik öğeler; kemerler, kubbeler, köprüler gibi mimari öğelerin bir araya geldiği gerçeküstü mekanlar haline dönüşmüşlerdir. Ancak, şu bir gerçektir ki alışveriş merkezleri kimi zaman geçmişe öykünen “kitsch”, kimi zaman ise bir uzay istasyonunu andıran “hightech” iç mekan anlayışlarıyla çağımızın yeni kamusal mekânlarıdır. Bu mekânlar içinde kurulan kamusal ilişki de, aynen alışveriş merkezinde kurgulanan yapay dünyaya benzer bir şekilde kendiliğindenliğini kaybetmiştir. İklimlendirmesinden, güvenlik kontrolüne kadar fiziksel ortama dair her şeyin düzenlenmiş olduğu alışveriş merkezlerinde kamusal ilişkiler de düzenlenir hale gelmiştir. Öyle ki, alışveriş merkezi içindeki satış görevlilerinden, güvenlik personeline kadar pek çok çalışanın müşterilerle kuracağı

ilişkiler de söyleyeceği diyaloglar bile bu düzenleme içinde yer almaktadır (Vural ve Yücel, 2006: 105).

Alışveriş merkezi çalışanları, işe başvuru yaptıkları andan itibaren çalışacakları marka ve mağazanın dış görünüşü ile uyumlu olmak zorundadırlar. Çünkü çalışma yaşamında özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere beden estetik görünümü (giyim tarzı ve bedenin ölçüleri) bireyin iş bulmasını ve işine devam etmesini mümkün kılmaktadır; bu durumda beden sadece fonksiyonel olarak değil yüzeysel olarak da metalaştırılmıştır (Çetin, 2009, s. 77). “Yüzün ve bedenin biçimi, kıyafet, jestler, mimikler, aksan ve ses tonu gibi duygularla doğrudan ilişkisi olmayan karakteristik/yapısal öğelere karşılık gelen estetik emek olgusu yoluyla yani alanla ilişkilendirildiğinde daha fazla müşteri çekerek, var olan müşterileri memnun ederek ve kurumsal imaja destek vererek örgütsel başarıya katkı sağlanması hedeflenmektedir” (Başçı, 2019: 223). Bu estetik özelliklerin çalışan tarafından öne çıkarılmasına karşılık gelen ve şemsiye bir kavram olan estetik emek (aesthetic labor) kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Estetik emek “çalışma yaşamında izlenen örgütsel stratejiler kapsamında çalışanların hem fiziksel görünüm, hem de müşterilerle kurdukları ilişkiler esnasında davranışlarını ve bedenlerini kullanmaları sürecinde, yönetimce belirlenen estetik normlarını benimsedikleri emek türü” olarak tanımlanabilir (Kalfa, 2009: 54). Entwistle ve Wissinger’in (2006: 775) belirttiği üzere, “çalışanların bedenlerinin çalıştıkları organizasyonun imajının satılması için dizginlenmesidir.” Kimi zaman çalışanların estetik özellikleri şirketin “kurumsal imajının inşası veya satılan ürünlere dikkat çekmek için dahi kullanılabilir” (Hancock ve Tyler, 2000: 117). Bir başka tanıma göre estetik emek, çalışanların gerekli niteliklere sahip ve “estetik emeği” kapsayan süreçlerinin olması gerektiği yani müşterilerle olumlu iletişim kurmanın işin bir parçası olduğu kısacası kapasitelerinin ve niteliklerinin hareketliliklerini, gelişmelerini ve metalaşmalarını” kapsamaktadır (Nickson vd., 2001: 178, aktaran Johnston ve Sandberg, 2008: 392). Özetle, bedenin sürekli olarak yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından denetlenmesi olarak tanımlanabilir. Kavram, bu iki tanımdan da anlaşılacağı gibi duygusal emekle çeşitli açılardan örtüşmektedir. “Nitekim emeğin estetize edilmesi”, temsil ve duygunun modern işletmelerin odağı haline geldiği yönündeki argümanların ürünüdür (Burrell, 2006: 171).

İşletmelerce çalışanların benimsemeye zorlandıkları estetik normların kullanımı, duyguların yoğun bir şekilde dönüştürülmesini içermektedir. Nitekim estetik emekte beden, normal şartlar altında kişinin kendi normlarını, değerlerini, zevklerini yansıtacak ve kendi kimliğini dışa vuracak biçimde var olmasının yerini, örgütün amaç ve normlarınca şekillendirilerek bambaşka bir kalıba yerleştirilmesi almıştır. Bu yeni ve sahte kimlikle bütünleşebilme çabası, çalışanların artan biçimde duygusal emek sarf etmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu anlamda duygusal emeğin, estetik emeğin olmazsa olmaz bir parçası olduğu kolayca gözlenebilmektedir” (Topateş, 2015: 41).

Özgen (2010: 77) 'in ifade ettiği gibi duygusal emek davranışlarının ortaya çıkardığı en önemli olumsuz sonuç, literatürde tükenmişlik sendromu olarak belirtilmektedir. Grandey (1999: 36) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada duygusal emek ve tükenmişlik arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu ve duygusal emeğin çalışanlarda tükenmişliğe yol açtığını tespit etmiştir. Grandey'e (2003) göre bir çalışanın iş yerinde gösterdiği duygusal emek nedeniyle duygusal tükenme yaşaması iki ana nedene bağlıdır. Bunlar; duygusal çelişki yaşamının kişide yarattığı gerilim ve kişinin müşterilere karşı sürekli rol yapması dolayısıyla duygusal kaynaklarının tükenmesidir. Söz konusu araştırmanın sonuçlarına bu davranışlar, çalışanlarda duygusal anlamda tükenmeye yol açmaktadır.”

İşteki Konum, Esnek Çalışma ve Fazla Mesai

Alışveriş merkezleri çalışanlarının çalışma rejimlerine bakıldığında genel olarak mağazalarda satış danışmanı, kasiyer, müdür yardımcısı ve müdür pozisyonunda istihdam edilmektedirler. Ancak bazı markalar depo için ayrı görev tanımlaması oluşturduğundan depo işlemleri ve ürün giriş çıkış işlemleri için ayrı bir pozisyon bulunmaktadır. Ama genel olarak bu işlemleri mağaza çalışanları gerçekleştirmektedir. Ancak bu tip uygulamalar, iş sirkülasyonu ve sektörün hareketliliği dolayısıyla esnek çalışma saatleri yaşatmaktadır. Özellikle tüketim ve eğlence odaklı olan bir sektör olması özel günlerde çalışanların fazla mesai yapmasına sebep olmaktadır. Öyle ki herkesin dinlendiği, eğlendiği veya ailesiyle zaman geçirdiği saatlerde aktif şekilde hizmet vermektedir. AVM' ler sabah 10.00 ile 22.00 arasında hep açıktır ve hep bir emek süreci söz konusudur. Resmî ve dini bayramlar, yılbaşı, anneler günü ve babalar

günü gibi özel günlerde çalışmak zorunda bırakılan personel için bir özel gün olarak anlam ifade etmemektedir.

Sosyal Güvence

AVM çalışanlarının hemen hepsi sosyal güvence imkanına sahiptir. Hizmet sektörü içerisinde organize perakende sektörü kayıt dışı istihdamın en az yaşandığı hatta neredeyse hiç yaşanmadığı bir sektördür, bu durum çalışanlar için bir avantaj olmaktadır. Bu durum aynı zamanda AVM’de çalışmanın en cazip tarafı olmaktadır (Özkaplan, 2018).

Çalışma şekli, Ücretler ve İzinler

Alışveriş merkezleri çalışma saatleri her ne kadar sabah 10.00 ile akşam 22.00 arası olsa da çalışanlar için bu durum farklılık göstermektedir. Mağaza açılış saatinden önce orada olmak ve mağazayı alışveriş yapılabilir hale getirmek (temizlik yapmak, düzenlemek) en temel görevlerden birisidir. Genel olarak alışveriş merkezlerinde tam zamanlı (full time) ve yarı zamanlı (part time) olmak üzere iki tip çalışma şekli (vardiya) bulunmaktadır ve haftanın 6 (altı) günü çalışılmaktadır. Hareketliliğin yoğun yaşandığı günler genel olarak hafta sonu olduğundan çalışanlar bugünlerde haftalık izinlerini kullanamamaktadırlar. Hatta yıllık izinlerini bu özel günlerin olmadığı dönemlerde kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Bazı markalar personellerini sabit olarak yarım zamanlı ve tam zamanlı çalıştırmakta ancak bazı markalarda uygulama şekli farklıdır. Çalışanlar haftanın en fazla iki günü tam zamanlı çalışmakta geri kalan saatlerini kalan günlerde eş zamanlı olacak şekilde bölmektedirler. Genel olarak günlük çalışma süresi 8 ile 10 saat arasında değişmektedir. İlk vardiya sabah AVM açılışından önce gelmekte ve tek çalışıyorsa sayet ikinci vardiya gelene kadar molasız çalışmaktadır. Genel çalışma şekline bakıldığında ikinci vardiya 13.30-14.00 saatlerinde işbaşı yapmaktadır. İlk vardiyada birden fazla personelin çalışıldığı mağazalarda bir defa 15 dakikalık ara dinlenme molası verilmektedir. Metrekare açısından AVM’lerin büyüklüğü düşünüldüğünde bu mola süresi cazip gelmemekte genel olarak öğlen molası ile veya bir sonraki ara dinlenme hakkı var ise bununla birleştirilerek 30 dakika mola vermektedirler.

AVM çalışanlarının çoğu kota-prim uygulaması ile çalışmaktadır. Genel olarak asgari ücrete ek olarak prim şekli çalışma veya sabit bir maaş belirlemesi üzerinden ekstra prim uygulaması gerçekleştirilmektedir. Prim usulü çalışmanın satışı artırdığı kanısı ile hareket edildiğinden primini fazla almak isteyen personel çalışma arkadaşıyla hem takım arkadaşı hem de rakip konumundadır. Bu ilişkileri sağlıklı bir şekilde devam ettirmek her zaman kolay olmamakla işyeri güvenini sarsıcı etkileri bulunmaktadır. Prim hesaplama uygulamalarının şeffaf bir şekilde personel ile paylaşılması gerekmektedir. Aksi durumda kendisinin haksızlığa uğradığını düşünen personel işine olan güvenini ve örgütsel bağlılığını kaybedecektir. Ayrıca mağaza kotası veya kişisel kota şeklinde uygulamalar mevcuttur. Hem kişisel kotalar hem mağaza kotaları yaşanan ülkenin alım gücü düşünülerek hesaplanması gereken önemli bir husustur. Aksi halde kota tutmadığında çalışan prim hak edişine sahip olamamaktadır.

AVM' lerde Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları

Alışveriş Merkezleri genelde genç nüfusun istihdam edildiği bir alan olarak değerlendirildiğinde ışıltılı, prestijli ve marka değeri olan bir AVM'de çalışmak y kuşağı olarak tanımlanan 1980 sonrası doğumlu gençler için önemlidir. Ayrıca AVM'lerin güvenliğinin olması, özellikle aileler açısından bakıldığında da tercih sebebidir. Bir başka avantaj ise çalışanların indirimli ürünlerden ve indirim günlerinden önceden bilgi sahibi olması, kendilerine özel indirimlerin uygulanması ve çalışırken temsil ettikleri markaya ait olan ürünleri giymeleri durumudur.

AVM'ler de çalışmanın dezavantajlarına bakıldığında ise; evli, çocuk sahibi veya uzun süre ayakta durmaması gereken bir sağlık problemi yaşayan bireyler için AVM'ler çalışma alanı olarak oldukça zordur. Çünkü çalışma saatleri ailesi ve çocuğuyla vakit geçirmesinin önünde engeldir. Ayrıca çalışma saatleri açısından bakıldığında çalışanlar gün içerisinde neredeyse hiç gün ışığı ile buluşmamakta ve bu durum birçok hastalığın tetikçisi olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında aslında AVM'de çalışmanın yeraltında bir maden ocağında çalışma ile benzer koşullara sahip olduğu akla gelmektedir. Mağaza çalışanları sürekli olarak "bir talebi karşılama" işi gerçekleştirdiklerinden bireyde bulunan olumlu duygu ve düşüncelerin yok olmasına ve hem ruhsal hem bedensel yorgunluğa sebep olmakta psikolojik rahatsızlıklar ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Gözelyuz, 2017). Ayrıca AVM'ler ışıklandırma ve enerji

tüketimi açısından değerlendirildiğinde uzun saatler bu elektrik akımı ile temas halinde olma durumu sağlık açısından negatif etkiler yaratabilmektedir.

4.3. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve müşteri memnuniyetini ön planda tutan alışveriş merkezlerinde çalışan personellerin tükenmişlik düzeylerinin iş doyumuna etkisini ve bu tükenmişlik düzeyleri ile iş doyum düzeylerinin AVM'lerin konumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ölçmek amaçlanmıştır. AVM'lere değişik perspektiflerle yaklaşan ve AVM olgusunu farklı boyutlarıyla ele alan çalışmalar mevcuttur. AVM'ler, günümüzde üretim noktalarının küçülmesi eğilimine karşı çok fazla sayıda ücretli emeği bir araya getiren ender çalışma mekanlarıdır. AVM'nin gündelik hayattaki konumu, onu pek çok açıdan önemli bir araştırma konusu haline getirmiştir. Bu kapsamda Güney Marmara bölgesinde yer alan sekiz AVM' de çalışanlara yönelik tükenmişlik ve iş doyumunu ölçen sorulardan oluşan anket uygulanmıştır. AVM çalışanlarının profili ve çalışma koşullarına değinilerek çalışanların tükenmişlik düzeyi ve iş doyumunu ölçülmüştür.

Literatür taraması sonucu daha önce AVM çalışanları üzerine uygulanmış iş doyumunu ve tükenmişlik sendromu değişkenlerinin birlikte ölçüldüğü bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma nicel bir çalışma olup alışveriş merkezlerinde çalışan personellerin tükenmişlik seviyesini ölçerek iş doyumuna etkisini ortaya koyacaktır. Ayrıca son dönemlerde ülkemizde üretimden ziyade tüketim seviyesinin yüksek olduğu bu dönemde insanlar maddi güçleri olmasa bile bir eğlence veya sosyal alan olarak belirlemiş oldukları alışveriş merkezlerinde zamanlarının büyük bir kısımlarını harcamaktadırlar. Bu durum alışveriş merkezlerinde çalışan personelin diğer insanların tatil günleri olan hafta sonları için çoğunlukla tam zamanlı olarak çalışmasını gerektirmektedir. Ayrıca müşteriye karşı her daim istekli, güler yüzlü ve bakımlı olmasının yanında müşteriye iyi davranmak zorunda olması da yıpratıcı olabilmektedir (Palaz ve Onur, 2019:973)

Ayrıca hizmet sektöründe özellikle satış üzerine odaklanan mağazacılıkta çalışma usulü genel olarak kota ve prim uygulaması şeklindedir. İnsanların aylık kazancının ciddi manada etkilendiği prim uygulamaları olabilmektedir. Bu personelin

psikolojik açıdan satış baskısı hissetmesinde önemli bir unsur olurken aynı ekipte yer alan takım arkadaşını birer rakip olarak görmesine olanak sağlayarak aynı zamanda iletişim unsurunun da ciddi mana da zarar görmesi anlamına gelmektedir. Tüm bu durumların analiz edilmesi ve yorumlanması çalışmanın özgünlüğünün ve öneminin göstergesi olacaktır.

Tüketim seviyesinin yüksek olduğu bu dönemde insanlar maddi olanakları elverişli olmasa dahi zamanlarının bir kısmını AVM'ler de geçirmektedir. 2015 yılında "Dorinsight" isimli bir araştırma şirketinin yaptığı bir araştırmaya göre tüketicilerin %72'si haftada 1 ile 3 defa AVM'lere gitmektedirler (Capital, 2017). Sirkülasyonun bu kadar yüksek olduğu ve yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı bir çalışma ortamında istihdam edilen personelin tükenmişlik düzeyi, işinden elde ettiği doyum ve beklentilerinin karşılanma durumu araştırılması gereken önemli bir husus haline almıştır. Çalışanların kendilerini iş ortamında nasıl hissettikleri tükenmişlik ile açıklanırken bunun işe yansımaları beraberinde personelin çalışmaktan duyduğu haz iş doyumunu olarak tanımlanmakta olup yapılan literatür taraması sonrası AVM çalışanlarının demografik özellikleri ve çalışma koşulları ile tükenmişlik düzeyi ve işlerinden memnuniyet seviyelerini ölçmeye yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu çalışma Güney Marmara bölgesinde yer alan alışveriş merkezi çalışanlarının demografik özellikleri tükenmişlik düzeyleri ve iş doyumunu düzeylerini araştırarak ilgili literatüre katkıda bulunmayı hedeflemiştir.

4.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır ve tesadüfî örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Tez çalışması BANÜ-BAP komisyonu lisansüstü te projeleri tarafından desteklenmiştir. Araştırma için gerçekleştirilen giderler BAP-19-1010-002 No'lu lisansüstü tez projeleri kapsamında Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi tarafından finanse edilmiştir. Anket uygulaması için Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi'nden alınan etik kurul izni ile Bursa, Çanakkale ve Balıkesir il ve ilçelerinde bulunan 8 (sekiz) AVM'den gerekli uygulama izni alınmıştır. Anketin uygulanmasına izin verilen perakende mağaza çalışanları ile yüz yüze görüşülerek çalışmanın amacı ve anket uygulaması anlatıldıktan sonra veriler elde edilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanlara cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve çocuk sahibi olma gibi demografik özelliklerine ilişkin durumlarını tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkeni olan tükenmişlik sendromu ve üçüncü bölümde ise çalışanların iş doyum düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmanın bağımlı değişkeni olan iş doyumuna ilişkin ve çalışma koşullarını anlamak adına sorular sorulmuştur.

Tükenmişlik sendromunu ölçmek için literatürde yaygın bir şekilde tercih edilen Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından Türkçeye çevrilen aynı zamanda Akyol (2018) yüksek lisans tezinde kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek ifadeleri satış personellerinin tükenmişliğini ölçmek amacıyla çalışmaya uyarlanmıştır. Ölçek 22 ifadeden ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

Tükenmişlik düzeyini ölçen sorulardan duygusal tükenme ile ilgili sorular 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 şeklindedir. Duyarsızlaşma ile ilgili soru numaraları 5, 10, 11, 15, 22 şeklindedir. Kişisel başarı ile ilgili soru numaraları ise 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 şeklindedir. Ölçekte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları arttıkça tükenmişlik düzeyinin artacağı, kişisel başarı puanları arttıkça da tükenmişlik düzeyinin düşeceği öngörülmüştür (Üresin, 2009: 74). İş doyumunu ölçmek için Scott ve Taylor (1985), Mathisen vd. (2008) ve Palaz ve İzci (2018) tarafından kullanılan yöntem tercih edilmiştir. Katılımcılara “Genel olarak işinizden ve işyerinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusu sorulmuş ve hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve çok memnunum şeklinde yanıt vermeleri istenmiştir. Ayrıca işe bağlı stres soruları ile stres düzeyleri ölçülmüş çalışanların yine 5’li likert şeklinde kesinlikle evet, evet, ne evet ne hayır, hayır, kesinlikle hayır şeklinde görüş bildirmeleri talep edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Türü

Araştırmanın türü nicel bir özellik taşımaktadır. Araştırma ana kütle açısından tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu değişkenleri bağlamında gerçekleştirilmiş bir alan araştırması özelliği taşımaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçları daha önce

akademik yazında kullanılmış ve güvenilirliği kanıtlanan ölçeklerdir. Bu çalışmada mevcut ölçüm araçları ile farklı bir alan olan daha önce hiç yapılmamış alışveriş merkezleri seçilmiş ve örneklem üzerinde yeniden uygulaması ve değişkenler arası ilişkisel yönlerin ortaya konması bakımından bu araştırma aynı zamanda bir deneysel nitelik taşımaktadır.

4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Tanımlayıcı nitelikte olan bu çalışmanın ana kütlesini Güney Marmara bölgesinde yer alan alışveriş merkezleri oluşturmaktadır. Balıkesir, Çanakkale ve Bursa illerinde 8 alışveriş merkezinde yer alan 709 mağaza çalışanı bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Her mağazada ortalama olarak 3 kişinin çalıştığı varsayıldığında çalışmanın evreni yaklaşık olarak 2.500 kişidir. İstatistiksel çalışmalarda Standart sapmanın 0.05olarak belirlendiği veri analizinde tahmini örneklem büyüklüğünün 333 anket olmasının uygun olacağı belirtilmiştir (Bayram, 2004).

Örneklem seçimi yapılırken marka, mağaza veya satış hacmi gözetmeksizin araştırma sahası belirlenmiştir. Bu sebeple AVM çalışanları rastgele şekilde seçildiğinden araştırma sahası tesadüfi örneklem modeli kullanılarak oluşturulmuştur. Çalışanlara toplamda 350 adet anket dağıtılmıştır. Birebir olarak anket uygulamasının sebebi açıklanmış ve katılım rica edilmiştir. Sağlıklı anket veri sayısı 335 olarak geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Bu sebeple katılım oranı %96 olarak belirlenmiştir.

4.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma belirli bir tarih aralığında, hizmet sektörü içerisinde yer alan organize perakende sektörü kapsamında hizmet veren alışveriş merkezleri mağazacılık alanında hizmet veren çalışanlar üzerine uygulanarak 335 sağlıklı anket elde edilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın genellenebilirliği sorgulanırken örneklem büyüklüğü ve seçilen örneklemin belirli bir mesleki çalışan grubunu yansıtmış olduğunu göz önünde bulundurmak yerinde olacaktır.

Araştırmanın veri kaynağı Güney Marmara bölgesinde yer alan Balıkesir, Çanakkale, Bursa, Biga ve Bandırma'da hizmet vermekte olan AVM' lerde çalışan personelleri kapsamaktadır. Bu kapsamda Balıkesir'de 1 (bir), Bursa'da 4 (dört),

Çanakkale’de 1(bir), Bandırma’da 1 (bir), Biga’da 1 (1) AVM’ de anket uygulaması yapılmıştır.

4.8. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Tükenmişlik sendromu 1970’li yıllardan itibaren literatüre kazandırılan ve Maslach ve Jackson (1981) tarafından en kabul görmüş tanımı yapılan bu kavram bilimsel çalışmalara sıkça konu edilmiş olup iş doyumunu, iş tatmini ve motivasyon gibi değişkenlerle birlikte ele alınıp genel olarak bu değişkenler arası ilişkiler incelenmiştir. Tükenmişlik sendromu ve iş doyumunu daha çok sağlık ve eğitim gibi alanlarda sıkça çalışılan bir konu olup hizmet sektöründe de çalışmalar mevcuttur. Ancak bu çalışmalar arasında daha önce AVM çalışanlarını kapsayan araştırmalara rastlanmamıştır. Gerek yerli gerek yabancı literatür taraması sonucu satış hizmeti ile ilgilenen bireyler üzerine yapılan çalışmalar referans alınarak hipotezler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Sheperd, Taschain ve Ridnour (2011) ABD satış temsilcileri arasındaki araştırmalarında, duygusal tükenme seviyelerinin daha yüksek olduğu bireylerin daha düşük iş tatmini göstereceğini belirtmiştir. Ayrıca, kişisel başarının azaltılmasının düşük iş tatmini düzeylerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, araştırmaya göre, duyarsızlaşma boyutunun iş tatminini çok fazla etkilemediğini belirtmişlerdir. Bir başka araştırmada Kalliath, Gillespie, Bluedorn (2000) genel iş tatmini, kontrol tatmini, meslektaş tatmini ve örgütsel bağlılığın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rutherford, Boles, Hamwi ve Rutherford (2010) çalışmalarında duygusal tükenmenin iş tatmini alt boyutları ile arasında bir ilişkinin olmadığı ve duygusal tükenmenin çok boyutlu iş tatmini üzerinde daha etkili olabileceğini vurgulamıştır.

Altın (2017), perakende sektöründe hizmet veren satış elemanlarının tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve meslek etiği algılama düzeylerini tespit etmeyi amaçladığı çalışmasında satış elemanlarının tükenmişlik düzeyinin iş doyum düzeyine ve örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan ve negatif yönlü etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın iş tatmini ile arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve kişisel başarının iş tatmini ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu

sonucuna ulaşıldığı Rutherford, Hamwi, Friend, Hartman (2011) çalışmalarında tükenmişlik sendromunun alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Banazic ve Ruzic (2013) satış danışmanları üzerinde tükenmişliğin 3 alt boyutunun iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında kişisel başarısızlık ve duygusal tükenme iş doyumunu olumsuz etkilerken duyarsızlaşmanın sonucu etkilemediğini ifade etmişlerdir.

Satış, pazarlama, perakende gibi hizmet sektörünün alt sektörleri olarak bilinen alanlarda satış baskısı, kota-prim uygulamaları ve çalışanın performans değerlendirme kriterlerinin sadece satış odaklı olarak gerçekleştirildiği birçok çalışma alanının mevcut olması yaşanan bu stresli süreçler sonrası bireyin tükenmişlik sendromu yaşayabileceği ve bunun sonrasında iş doyum düzeyinde bir azalma yaşayabileceği düşüncesini oluşturmaktadır. Bu sebeple de yapılan literatür taraması sonucu tükenmişlik sendromu ile iş doyumunu değişkenlerinin bir arada kullanıldığı çalışmalar ışığında araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Araştırmanın ana sorusu “Tükenmişlik sendromu iş doyumunu nasıl etkilemektedir?” şeklindedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan AVM çalışanlarının iş doyum düzeylerinde azalma meydana geldiği sonucu araştırmanın ana iddiasıdır. Yani tükenmişlik sendromu arttıkça iş doyum azalmaktadır. Bu sebeple aralarında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın modeli ise bu hipotezler çerçevesinde belirlenmiştir. Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar ise bulgular kısmında ayrıca incelenecektir.

H1: AVM Çalışanlarının tükenmişlik sendromu ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

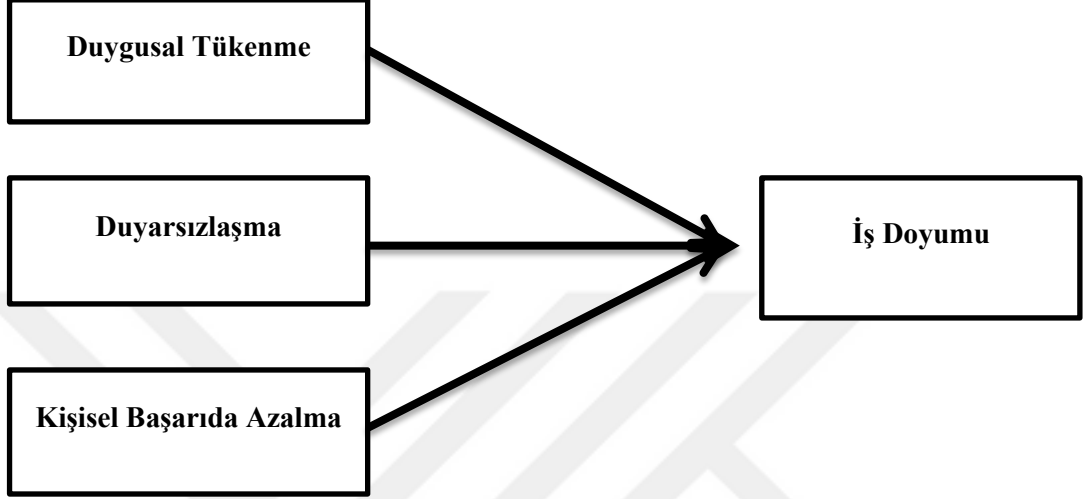
H1a: AVM Çalışanlarının duygusal tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H1b: AVM Çalışanlarının kişisel başarıda azalma ile iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H2: AVM çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri iş doyum düzeylerini etkiler.

H3: AVM’lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık vardır.

H4: AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre iş doyumları açısından anlamlı bir farklılık vardır.



Şekil 7: Araştırma Modeli

4.9. Verilerin Çözümü ve Değerlendirilmesi

Araştırmada çalışanların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımları yapılmıştır. Tükenmişlik düzeyine ilişkin ifadeler değerlendirilirken güvenilirlik ve faktör analizlerinden faydalanılmıştır. Ölçek ifade yüklerine göre bazı sorular çıkartılarak faktör analizine devam edilmiştir. Faktör analizi başlığı altında bu konu detaylı olarak açıklanmıştır. Tükenmişlik düzeyi ile iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin gücü ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. İş doyumuna ile ilgili analizler yapılırken çalışanların profili ile çalışma koşullarına ilişkin değerlendirmeler ki kare testi ile analiz edilerek bu kapsama alınmıştır. Ayrıca AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanma durumlarına göre aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

4.10. Araştırmanın Bulguları

Verilerin analizlerinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Çalışanların demografik profillerini oraya koymaya yönelik ifadelerin frekans dağılımları ve yüzdeleri belirtilmiştir. Ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler olarak ortalama ve standart sapma değerlerine yer verilmiştir. Ölçüm araçlarının güvenilirlik analizi için Cronbach

Alpha katsayıları belirlenmiştir. Ayrıca ölçüm araçlarının geçerlilik analizi için temel bileşenler faktör analizine başvurulmuş, faktör yüklerinin belirlenmesinde varimax rotasyonundan faydalanılmıştır.

Ölçüm araçlarının faktör analizine uygunlukları ise KMO ve Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon, basit doğrusal regresyon ve Mann Whitney U testi analizinden faydalanılmıştır.

Ayrıca çalışanların çalışma koşullarını anlamak adına iş ortamları ile ilgili sorular sorulmuş ve bu bağlamda iş doyum düzeyleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu analizler için ki-kare testinden yararlanılmıştır.

4.10.1. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Yapılan frekans analizinde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir düzeyi, çocuk sahibi olma durumu, mağazada ve sektörde çalışma kıdem süresi, çalışma şekli, vardiyalı çalışılıp çalışılmadığı, kota-prim usulüne göre çalışma durumları ve mağazada çalıştıkları konum sorgulanmıştır. Bu sonuçlar ilgili başlıklar altında tablo şeklinde gösterilecektir.

4.10.1.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Çalışanların 203'ü kadın 132'si erkektir. Yüzdesel olarak ifade edildiğinde %60.6 kadın %39.4 erkek olmak üzere kadın ağırlıklı bir çalışma alanı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2: Cinsiyete İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Kadın	203	60,6
Erkek	132	39,4
Total	335	100,0

4.10.1.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Çalışanların yaş değişkenine ait bulguları incelendiğinde ağırlıklı olarak 21-30 yaş grubunun %66.9 oranıyla en yüksek paya sahip olduğu söylenebilir. İkinci sırada ise 31-40 yaş grubu %24.5 oranıyla yer almaktadır. En az paya sahip yaş grubu ise; 51 ve

üzeri olup %0.3 ile son sırada yer almaktadır. Özetle AVM çalışanları genelde gençlerden oluşmaktadır.

Tablo 3: Yaşa İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
15-20	10	3,0
21-30	224	66,9
31-40	82	24,5
41-50	18	5,4
51 ve üzeri	1	,3
Total	335	100,0

4.10.1.3. Medeni Duruma Ait Bulgular

Çalışanların medeni durumuna ait veriler incelendiğinde %64.5 oranı ile bekar çalışanların AVM’lerde çalışmayı tercih ettiği gözlemlenmektedir. Ancak evli olan çalışanların oranı azımsanmayacak bir seviye olup %35.5’dir.

Tablo 4: Medeni Duruma İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Evli	119	35,5
Bekar	216	64,5
Total	335	100,0

4.10.1.4. Çocuk Sahibi Olma Bilgisine Ait Bulgular

Çalışanların çocuk sahibi olmalarına ilişkin verileri incelendiğinde %72.5 oranı ile büyük bir kısmının çocuk sahibi olmadığı, çocuk sayısının ise ağırlıklı olarak 1 veya 2 ile sınırlandığı gözlemlenmiş, 3 ve üzeri çocuk sahibi oranı 0.9 oranı ile en düşük seviyelerde seyretmiştir.

Tablo 5: Çocuk Sahibi Olma Bilgisine İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Yok	243	72,5
1	59	17,6
2	30	9,0
3 ve üzeri	3	,9
Total	335	100,0

4.10.1.5. Eğitim Durumuna Ait Bulgular

Çalışanların mezuniyet durumlarına göre verilerin analizi yapıldığında ağırlıklı olarak eğitim seviyesi lise düzeyinde olmakla birlikte bu oran %49,6'dır. Akabinde önlisans ve lisans mezunlarının da çalışma alanı olarak AVM'leri seçtiği göz ardı edilmeyecek oranda yüksek düzeydedir. Eğitim düzeyini lise altı ve üniversite mezunu şeklinde ikili ayırım yaparak değerlendirecek olursak; AVM çalışanlarının % 54'ü lise ve altı eğitim düzeyine sahipken üniversite mezunu olanlarının oranı % 46'dır.

Tablo 6: Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
İlköğretim	15	4,5
Lise	166	49,6
Önlisans	77	23,0
Lisans	71	21,2
Yüksek lisans/Doktora	6	1,8
Total	335	100,0

4.10.1.6. Kota-Prim Usulü Çalışmaya Ait Bulgular

Çalışanların alışveriş yapmak veya sadece AVM’de zaman geçirmek için nihai tüketiciye yardımcı olmak dışında marka ve mağazalara ait satış kotalarını gerçekleştirmek gibi asli görevleride mevcuttur. Bazı markalar çalışanlarına kişisel satış ve kota hedefi ile prim hakedişi koyarken bazı marka ve mağazalarda çalışanlarına genel mağaza satış hedefinden prim kazandırmaktadır. Kişisel satış hedefi olan markaların çalışanları arasında rekabet ortamı oluşturmak asıl amacdır. Kota-prim usulü çalışanların verileri incelendiğinde neredeyse tamamı denebilecek düzeyde %89.6 prim usulü çalışma gerçekleştirilmektedir.

Tablo 7: Kota-Prim Usulü Çalışmaya İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Evet	300	89,6
Hayır	35	10,4
Total	335	100,0

4.10.1.7. Aynı Mağazada Çalışma Kıdemine Ait Bulgular

Hizmet ve organize perakende sektörünün işgücü devir (turn-over) oranları diğer sektörlere oranla daha yüksek seyrettiği bilimsel çalışmalarda değinilen bir konudur. Nitekim 2018 yılında yapılan bir araştırmaya göre turn-over oranının en yüksek seyrettiği iki sektörden biri hizmet özelinde perakende ticaret sektörüdür. AVM’lerin bu sektördeki, payı düşünüldüğünde çalışmanın bu kısmı araştırmaları doğrulayıcı nitelik taşımaktadır (Peryön,2018).

Araştırmanın gerçekleştirildiği AVM’ler özelinde verilerin değerlendirilmesi yapıldığında en yüksek payın %34.3 oranı ile 1 yıldan az aynı mağazada çalışma kıdemine sahip çalışanlar olduğunu görmekteyiz. Bu durum bize çalışanların çok sık iş değişikliğine gittiği sonucunu göstermektedir. İş değişikliği yorumunun tam olarak yapılabilmesi için sektör değişikliği oranları ile birlikte yorum yapmak çok daha doğru olacaktır. Bir başka değerlendirilmesi gereken husus çalışanların markaya olan bağlılıklarının ne kadar düşük düzeylerde seyrettiği olacaktır.

Tablo 8: Aynı Mağazada Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
1 yıldan az	115	34,3
1-3 yıl	114	34,0
3-5 yıl	55	16,4
5 yıl ve üzeri	51	15,2
Total	335	100,0

4.10.1.8. Sektörde Çalışma Sürelerine Ait Bulgular

Sektöre ilişkin verilerin analizine bakıldığında ise aynı mağazada çalışma süresi ile zıt bir sonuç elde edilmiştir. Çalışanlar %43.3 oranı ile 5 yıl ve daha fazla süre ile aynı sektörde çalışmayı tercih etmektedirler. Bir önceki bulgu ile karşılaştırmalı yorum yapıldığında ise; çalışanlar AVM'lerde çalışmaktan vazgeçmezken iş değişikliği yapmak istediklerinde marka değişikliğine gitmekte ve yine AVM içerisinde yer alan farklı mağaza ve marka ile çalışmayı tercih etmektedirler.

Tablo 9: Sektörde Çalışma Süresine İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
1 yıldan az	58	17,3
1-3 yıl	81	24,2
3-5 yıl	51	15,2
5 yıl ve üzeri	145	43,3
Total	335	100,0

4.10.1.9. Aylık Gelire Ait Bulgular

Her bireyin yaşam standartlarını yerine getirmesi için geçimini sağlamak üzere elde etmesi gereken asgari bir geçim düzeyine sahip olması gerekmektedir. Diğer sektörlerle kıyaslandığında AVM'lerde çalışmak özellikle genç ve dinamik nüfusun çalıştığı bu ışıklı modern yapılar cazip bir çalışma ortamı sunmakla beraber gelir seviyesi 2019 yılında belirlenen 2020 TL net asgari ücret düzeyinin genel olarak üzerinde seyretmektedir. Ücret düzeyinin %45.7 ile 2021-3000 TL arasında sonucuna ulaşılması bu durumun bir göstergesi niteliğindedir.

Tablo 10: Aylık Gelire İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Asgari ücret düzeyinin altında	14	4,2
Asgari ücret düzeyinde	107	31,9
2021 tl-3000 tl	153	45,7
3001 tl-4000 tl	47	14,0
4001 tl-5000 tl	6	1,8
5001 tl ve üzeri	8	2,4
Total	335	100,0

4.10.1.10. Çalışma Şekline Ait Bulgular

Çalışma şekline ait verilerin analizi yapıldığında %82.7 ile çalışanlar tam zamanlı bir iş olarak görmekte ve geçim kaynaklarını bu şekilde sağlamaktadırlar. Bunun dışında işini yarım zamanlı ve geçici iş olarak gören çalışanlarda mevcut olmakla birlikte oranı çok daha azdır.

Tablo 11: Çalışma Şekline İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Kısmi zamanlı	21	6,3
Tam zamanlı	277	82,7
Geçici	7	2,0
Daimi	30	9,0
Total	335	100,0

4.10.1.11. Mağadaki Konuma Ait Bulgular

Çalışanların mağazadaki statü ve konumlarına ilişkin verilerin analizi yapıldığında %65.1 ile en yüksek orana sahip satış danışmanları, satış temsilcileri, satış uzmanları veya markanın bu çalışma biçimindeki çalışanlarına marka özelinde tanımlanmış oldukları tanım yer almaktadır. Ancak hareketliliğin çok yaşandığı bu

sektörde her bir çalışan kasiyer veya müdür olmuş olsa dahi bir satış danışmanı gibi gün içerisinde çalışmakta ve nihai tüketici ile yüz yüze iletişim kurup yardımcı olmaktadır.

Tablo 12: Mağazadaki Konuma İlişkin Frekans Analizi

	Frekans	Yüzde %
Satış Danışmanı	218	65,1
Kasiyer	30	9,0
Müdür Yardımcısı	29	8,7
Müdür	58	17,3
Total	335	100,0

4.10.2. Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyum Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna ilişkin ölçeklere ve alt boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 13: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	335	2,40	1,13088
Kişisel Başarı	335	3,89	1,06443
Tükenmişlik	335	3,09	1,09987

Duygusal tükenme alt boyutunun ortalaması 2,40 şeklinde kişisel başarı alt boyutunun ortalaması 3,89 ve tükenmişlik ölçeğinin ortalaması 3,09 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre AVM çalışanlarının duygusal tükenme düzeyinin orta, kişisel başarı düzeyinin ise yüksek olduğu söylenebilir. Dolayısıyla genel olarak tükenmişlik durumunun orta düzeyde olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Tablo 14: İş Doyumu Ölçeğinin Ortalama ve Standart Sapma Değeri

	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Doyumu	335	3,90	0,90067

İş doyumuna ilişkin sorulan tek soruluk ölçeğin ortalaması 3,90 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre AVM çalışanlarının genel olarak işlerinden memnun olduğu yorumu yapılabilecektir.

Ayrıca çalışanların çalışma koşullarını belirlemeye yönelik olarak ankete dahil edilen çalışma ortamı ile ilgili sorularında ortalama ve standart sapma değerleri belirlenerek çalışma koşulları için çalışanların düşünceleri hakkında yorum yapılmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki tabloda sayısal olarak ifade edilmiştir.

Tablo 15: Çalışma Koşullarına İlişkin Sorulara Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
İş Yoğunluğu	335	2,39	1,00328
İşlerin Yetişmemesi	335	3,38	1,07965
İş Güvencesi	335	4,05	1,01932
Aklın İşte Kalması	335	3,22	1,24691
Gergin Çalışma Ortamı	335	2,55	1,00985
Rahat Çalışma Ortamı	335	1,71	0,94285
Çalışma Koşulları	335	2,88	1,05031

Tablo incelendiğinde en yüksek ortalamaya (4,05) çalışma koşulları açısından iş güvencesinin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalama (1,71) ise çalışma ortamının rahatlığıdır. Bu sonuçlar açısından yorum yapıldığında AVM’lerde çalışma ortamının rahat olmadığı orta düzeyde (2,55) gergin bir iş ortamının olduğu ancak iş güvencesinin yüksek olduğu yorumu yapılabilecektir. Ayrıca AVM çalışanları orta düzeyin üzerinde (3,38) işlerin yetişmediği fikrine sahip olurken yine orta düzeyin üzerinde (3,22) çalışma saatleri dışında “akıllarının işlerinde kaldığı”nı ifade etmektedirler.

4.10.3. Çalışanların Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ile ilgili güvenilirlik ve faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. Faktör analizi sonucunda maddelere ait elde edilen faktör ortak varyansları ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) değerleri aşağıda gösterilmiştir.

4.10.3.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ankette yer alan tükenmişlik ölçeğine ait sorular için önce faktör analizi yapılmış ardından analiz dışı bırakılan sorulara güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu araştırma için güvenilirlik analizinde en çok kullanılan yöntem olarak Cronbach's Alpha yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir yapının bütününe gösterip göstermediğini ifade etmektedir. Bu yöntem ile çıkan sonuç 0 ile 1 arasında yer almaktadır ve değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği yükselmektedir (Kayış, 2018: 405).

Yapılan analizler sonucunda Cronbach's Alpha katsayı değeri (α) şu şekilde yorumlanmaktadır (Uzgören, 2012: 54).

- $0 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir ve
- $0,80 \leq \alpha \leq 1$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

Tablo 16: Tükenmişlik Sendromu Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

		Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Tükenmişlik Sendromu	Duygusal Tükenme	0,82	8
	Kişisel Başarıda Azalma Hissi	0,70	7

Yukarıda verilmiş olan güvenilirlik değerleri, faktör analizi sonucunda analize dahil edilen ifadelere göre hesaplanmıştır. Bu nedenle tükenmişlik ölçeği toplam soru sayısı orijinal ölçeğe göre farklılık göstermektedir. Faktör analizi ile ilgili detaylara ise aşağıda yer verilmiştir.

Tablo incelendiğinde tükenmişlik ölçeğine ait alt boyut olan duygusal tükenme ve kişisel başarı güvenilirlik katsayı değerleri sırasıyla 0,82 ile yüksek düzeyde güvenilir ve 0,70 olarak “oldukça güvenilir” bulunmuştur.

4.10.3.2. Faktör Analizi Sonuçları

Bu bölümde tükenmişlik sendromu ölçeğinin faktör yükleri belirlenmeye çalışılmış bu amaç doğrultusunda ölçek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ortaya çıkan yapılar orijinal ölçekle karşılaştırılmış, ölçeğine ait sorular orijinal çalışmada olduğu gibi faktörlere dağılıp dağılmadığı test edilmiş ve araştırma sahasının ve örneklem grubunun tükenmişlik ölçeğinin orijinal yapısı olan 3 boyut ile ifade edilmesinin uygun olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda toplanan veriler ile ölçeğe ait tüm sorular faktör analizine tabi tutulmuş ve tükenmişlik düzeyini açıklamada duyarsızlaşma boyutuna ait ifadeler bu çalışmada kapsam dışı bırakılarak örneklem grubunun tükenmişlik düzeyi iki boyutlu olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Duyarsızlaşma boyutuna ait sorular (5,10,11,15,22) ve duygusal tükenmeye ait bir soru (6) ile kişisel başarı boyutuna ait bir soru (12) düşük güvenilirlik düzeyine sahip olduğu için yapılan analizlerin dışında tutulmuştur. Buna göre mevcut elde edilen yapı ile tekrar faktör analizi yapılmış ve faktör yükleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: Faktör Analizi İçin KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1309,940
	df	105
	Sig.	,000

İfadeler için faktör analizinin uygun olup olmadığı KMO Bartlett testi ile test edilmiştir. Yukarıda tabloda ifade edildiği üzere KMO değeri: 0,841 ve Sig:0,000 ile

Sig.<0,05 şartını sağlayarak faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir ve tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Faktör Analizi Tablosu

	Faktör Yüğü	
	1	2
Duygusal Tükenme		
1. İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum	,722	
2.İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum	,768	
3.Sabahları yeni bir işgünü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum	,744	
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum	,794	
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	,734	
14.İşimde, gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum	,423	
16.Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten yoruyor.	,603	
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum	,524	
Kişisel Başarı		
4.Çalışanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim		,597
7.Çalışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim		,638
9.Yaptığım iş ile diğer insanlara olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum		,551
17.Çalışanlarıma rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim		,677
18.Çalışanlarımla yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissediyorum		,694
19.Bu meslekte pek çok değerli işler başardım		,502
21.İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim		,501

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabloda görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda katılımcıların tükenmişlik düzeyleri, duygusal tükenme ve kişisel başarı olarak iki faktör altında ele alınmıştır.

Orijinal ölçekte 22 madde yer alırken bu araştırma için 15 madde kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucu ölçeğin tükenmişlik düzeyini açıklama oranı **%43,45** bulunmuştur. Faktör analizi sonuçları tablo 18’de gösterilmiştir.

4.10.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın bu kısmında araştırmaya ilişkin hipotezler korelasyon ve regresyon analizi ile test edilmiş olup AVM çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiye dair yorumlamalara yer verilmiştir.

4.10.3.3.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında AVM çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla Pearson Korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin düzeyini ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Korelasyon analizi iki değişkenin birlikte değişim durumlarını analiz etmektedir. İki değişken arasında pozitif veya negatif yönlü bir ilişki olabileceği gibi bir ilişkinin saptanmadığı durumlarda olabilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü gösteren korelasyon katsayısı “+1” ile “-1” arasında bir değer almaktadır. Bu katsayı “0”a yaklaştıkça zayıf bir ilişki, “1”e yaklaştıkça güçlü bir ilişki söz edilmektedir (Ayçin vd., 2018: 456). Korelasyon değerinin eksi değer alması negatif yönlü bir ilişkinin varlığını gösterirken artı değer alması pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Analiz sonuçları tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Tükenmişlik ve İş Doyumu Korelasyon Analizi Tablosu

		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Tükenmişlik	İş Doyumu
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	1	-,165**	,768**	-,629**
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,000
	N	335	335	335	335
Kişisel Başarı	Pearson Correlation	-,165**	1	,505**	,175**
	Sig. (2-tailed)	,003		,000	,001
	N	335	335	335	335
Tükenmişlik	Pearson Correlation	,768**	,505**	1	-,436**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	335	335	335	335
İş Doyumu	Pearson Correlation	-,629**	,175**	-,436**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
N	335	335	335	335

** 0.01 anlamlılık düzeyi

H1 hipotezi AVM çalışanlarının tükenmişlik sendromu ile iş doyumunu arasında negatif yönlü bir ilişki vardır şeklindedir. Korelasyon tablosu incelendiğinde bu değer -0,436 olduğu görülmektedir. Bu durumda aralarında negatif bir ilişkinin var olduğu ilişkinin zayıf düzeyde olduğu ifade edilecektir. Alt boyutlara ilişkin yorum yapıldığında; H1a hipotezi AVM Çalışanlarının duygusal tükenmişlikleri ile iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. Korelasyon tablosu incelendiğinde bu değer -0,629 olduğu görülmektedir. Bu durumda duygusal tükenme alt boyutu ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin orta düzey bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılabilecektir. H1b hipotezi AVM Çalışanlarının kişisel başarı ile iş doyumları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır şeklinde kurulmuştur. Korelasyon tablosu incelendiğinde bu değer 0,175 olduğu görülmektedir. Bu durumda kişisel başarı düzeyi ile iş doyumunu arasında hipotezin aksine pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur ancak bu ilişki çok zayıf düzeyde bir ilişkidir. Korelasyon analizi sonucuna göre;

- H1 hipotezi kabul edilmiştir,
- H1a hipotezi kabul edilmiştir,
- H1b hipotezi reddedilmiştir.

4.10.3.3.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon birbiri ile ilişkili değişkenler için kullanılan istatistiksel bir tahminleme yöntemidir. Regresyon analizinde ele alınan değişkenler bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bağımsız değişken değeri bilinen ve bağımlı değişkenin alacağı değere etki eden değişkenler olarak ifade edilirken, bağımlı değişken değeri tahmin edilen ve bağımsız değişkenin aldığı değere göre değer alan değişken olarak tanımlanmaktadır. Regresyon analizinde bağımlı değişkenin değerini tahmin etmek üzere bağımsız değişken yada değişkenlere dayalı tahmin modelleri geliştirilir (Ayçin vd., 2018: 439). Kısacası iki değişken arasındaki matematiksel bağlantıyı göstermektedir. Regresyon analizi matematiksel bağlantı yapısına göre farklı

isimler almaktadır. Bu araştırma modelinde bir bağımlı (X) bir bağımsız (Y) değişken arasındaki matematiksel bağlantı inceleneceğinden doğrusal regresyon analizinden faydalanılmıştır. Bu matematiksel ifade $Y=\beta_0+\beta_1*X$ biçiminde gösterilmektedir. (Özdamar, 2004: 188).

Araştırmaya katılan AVM çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumlarına etkisini belirlemek ve H2 hipotezini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Anlam Düzeyi
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	6,540	,301		21,701	,000
Tükenmişlik	-,852	,096	-,436	-8,841	,000

Bağımlı Değişken: İş Doyumu; R: ,436; R²: ,190; Düzeltilmiş R²: ,188 Model için F:78,158; p<0,001

Tükenmişliğin iş doyumuna üzerindeki değişkenliğini saptamak için yapılan regresyon analizi sonucu anlamlıdır. Modele göre AVM çalışanlarının tükenmişliklerindeki bir birimlik artış iş doyumlarında 0,436 birimlik bir azalma meydana getirmektedir. Modele göre model iş doyumundaki değişkenliğin %18.8’ini açıklayabilmektedir. Regresyon sonucuna göre bu ilişkiyi matematiksel olarak ifade edilirse; $\text{İş Doyumu}=6,540+(-0,436)*\text{Tükenmişlik}$ şeklinde ifade edilebilir. Bu durumda;

- H2 hipotezi kabul edilmiştir.

4.10.3.3. AVM’lerin Konumu Açısından Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde H3 ve H4 hipotezlerini test etmek amacıyla anket uygulaması yapılan AVM’lerin şehir merkezlerinde yani illerde ve ilçelerde konumlanması durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bu araştırma için veriler normal dağılmadığından Mann Whitney U testi kullanılmıştır ve test sonuçları tablo 21’de gösterilmiştir.

Mann Whitney U testi bağımsız iki örnek ortalaması arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (İslamoğlu,2009: 227). Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

H3 hipotezi AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık vardır şeklinde kurulmuştur.

H4 hipotezi AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanmasına göre iş doyumları açısından anlamlı bir farklılık vardır şeklinde kurulmuştur.

Tablo 21: Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Tükenmişlik	İş Doyumu
Mann-Whitney U	7832,500	8965,000
Anlamlılık Sig. (2-tailed)	,002	,073

Tablo incelendiğinde analiz sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların tükenmişlik düzeyi ile AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanması arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($0,002 < 0,05$) ancak çalışanların iş doyumları açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($0,73 > 0,05$) gözlemlenmiştir. Bu durumda;

- H3 hipotezi kabul edilmiştir,
- H4 hipotezi reddedilmiştir.

4.10.4. Çalışanların İş Doyum Düzeyine İlişkin Bulguların Çalışma Profili ve Çalışma Koşulları Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde AVM çalışanlarının çalışma profili ve çalışma koşulları açısından iş doyum düzeyleri analiz edilecektir. Çalışanların profili açısından analiz yapılırken; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma ve eğitim düzeyi açısından değerlendirmeler yapılırken çalışma koşulları açısından yapılan analizlerde çalışanların sektörde ve aynı mağazada çalışma kıdemi, aylık gelir düzeyi, kota-prim usulü çalışma biçimi, çalışanların çalışma şekilleri ve mağazadaki konumları açısından değerlendirmeler yapılacaktır. Bu analizler yapılırken 5'likert ölçeği recode yapılarak 3'e indirilmiş Hiç memnun değilim ve memnun değilim "1", kısmen "2", memnununum ve çok memnununum ise "3" şeklinde gruplanmış olup ayrıca yaş, mağazada çalışma

süresi, sektörde çalışma süresi, aylık gelir ve çalışma şekli gibi çalışan profiline ait veriler recode yapılmış ve analizlere bu şekli ile devam edilmiştir.

4.10.4.1. Çalışma Profili Açısından İş Doyumu Düzeyine Yönelik Analizler

Bu bölümde AVM çalışanlarının demografik özellikleri ile iş doyum düzey ortalamaları alınarak veriler normal dağılım göstermediğinden ki-kare testi uygulanmıştır ve bu özellikler ile iş doyum düzeyleri birlikte değerlendirilerek AVM çalışanlarının bireysel özellikleri açısından iş doyum seviyeleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

4.10.4.1.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından İş Doyum Düzeyi

Cinsiyet değişkeni ile iş doyum düzey ortalaması için yapılan ki-kare testi sonucuna göre kadınlar %80.8 oranı ile erkekler ise %71.2 oranı ile “işimden memnunum, işimden çok memnunum” cevabını vererek toplamda %77 oranı ile ankete katılan AVM çalışanları işlerinden memnun sonucuna ulaşmıştır.

Tablo 22: Cinsiyet ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Cinsiyet Kadın	Sayı	14	25	164	203	
	%	6,9%	12,3%	80,8%	100,0%	
Erkek	Sayı	12	26	94	132	
	%	9,1%	19,7%	71,2%	100,0%	
Total	Sayı	26	51	258	335	
	%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%	

Cinsiyet ile iş doyum düzey ortalaması arasında yapılan ki-kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,116 anlamlılık düzeyinde sonuç vermiş ve 0,05'den büyüktür. Sonuçlar tablo 23'de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında cinsiyet ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 23: Cinsiyet ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,312 ^a	2	,116
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,24.

4.10.4.1.2. Yaş Değişkeni Açısından İş Doyum Düzeyi

Ankete katılım gösteren çalışanların yaş değişkenlerine ait analiz yapılırken “30 ve altı” “30 ve üzeri” olacak şekilde recode yapılarak 2 gruba ayrılmıştır. Yaş değişkeni ile iş doyum düzey ortalaması için yapılan ki kare sonucuna göre %69,9 ile en yüksek iş doyum düzeyine 30 ve altı yaş grubuna dahil çalışanlar sahiptir.

Tablo 24: Yaş ile İş Doyumu Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Yaş	30 ve Altı	Sayı	15	37	182	234
		%	4,5%	11,0%	54,3%	69,9%
	31 ve Üzeri	Sayı	11	14	76	101
		%	3,3%	4,2%	22,7%	30,1%
Total		Sayı	26	51	258	335
		%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0 %

Yaş ile iş doyum düzey ortalaması arasında yapılan ki-kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,357 anlamlılık düzeyinde sonuç vermiş ve 0,05’den büyüktür. Sonuçlar tablo 25’de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında yaş ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 25: Yaş ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,060 ^a	2	,357
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,84.

4.10.4.1.3. Medeni Durum Açısından İş Doyum Düzeyi

Medeni durum ile iş doyum düzey ortalaması arasında yapılan ki-kare sonucuna göre evli olan çalışanlar %79.8 ile bekar çalışanlar ise %75.5 ile “işimden memnunum” cevabını vermiştir.

Tablo 26: Medeni Durum ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Medeni Durum	Evli	Sayı	11	13	95	119
		%	9,2%	10,9%	79,8%	100,0%
	Bekar	Sayı	15	38	163	216
		%	6,9%	17,6%	75,5%	100,0%
Total		Sayı	26	51	258	335
		%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Medeni durum ile iş doyum düzey ortalaması arasında yapılan ki-kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,228 anlamlılık düzeyinde sonuç vermiş ve 0,05'den büyüktür. Sonuçlar tablo 27'da gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında medeni durum ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 27: Medeni Durum ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,954 ^a	2	,228
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,24.

4.10.4.1.4. Çocuk Sahibi Olma Açısından İş Doyum Düzeyi

Çalışanların çocuk sahibi olup olmamalarına göre ikili gruplama yapıldığında iş doyum ortalaması ile ki kare sonucu çocuk sahibi olan çalışanların %79.3 oranıyla çocuk sahibi olmayan çalışanların ise %76.1 oranıyla işinden memnun oldukları sonucuna varılmıştır.

Tablo 28: Çocuk Sahibi Olma Durumu ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	Sayı	18	40	185	243
		%	7,4%	16,5%	76,1%	100,0%
	Var	Sayı	8	11	73	92
		%	8,7%	12,0%	79,3%	100,0%
Total		Sayı	26	51	258	335
		%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Çocuk sahibi olma durumu ile iş doyum düzey ortalaması arasında yapılan ki-kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,571 anlamlılık düzeyinde sonuç vermiş ve 0,05'den büyüktür. Sonuçlar tablo 29'da gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında

çocuk sahibi olma durumu ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 29: Çocuk Sahibi Olma Durumu ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,122 ^a	2	,571
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,14.

4.10.4.1.5. Eğitim Düzeyi Açısından İş Doyum Düzeyi

Eğitim düzeyi açısından iş doyum ortalaması analizi yapılırken çalışanların eğitim düzeyini “lise ve altı” ile “üniversite mezunu” olacak şekilde 2 gruba ayırarak ki kare testi uygulanmıştır. Eğitim düzeyi lise ve altı olan çalışan grubun işinden sağladığı doyum düzeyi ise %81.8’dir. Ancak eğitim düzeyi üniversite ve üzeri olan ankete katılım sağlayan çalışanların işinden memnuniyet seviyesi de en az lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlar kadar yüksek seyretmekte olup bu oran %71.4’dür.

Tablo 30: Eğitim Düzeyi ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Eğitim Düzeyi	Lise ve Altı	Sayı	13	20	148	181
		%	7,2%	11,0%	81,8%	100,0%
Eğitim Düzeyi	Üni. Mezun	Sayı	13	31	110	154
		%	8,4%	20,1%	71,4%	100,0%

Total	Sayı	26	51	258	335
	%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Yapılan ki kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,054 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 31’de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında eğitim düzeyi ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 31: Eğitim Düzeyi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,831 ^a	2	,054
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,95.

4.10.4.2. Çalışma Koşulları Açısından İş Doyum Düzeyine Yönelik Analizler

Bu bölümde AVM çalışanlarının çalışma şekilleri, çalışma süreleri, vardiyalı çalışıp çalışmadıkları ve kıdem süreleri gibi örgütsel faktörler ile iş doyum düzey ortalaması alınarak ki-kare testi uygulanmıştır ve örgütsel faktörler ile iş doyum düzeyleri birlikte değerlendirilerek AVM çalışanlarının çalışma koşulları açısından iş doyum seviyeleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

4.10.4.2.1. Kota-Prim Usulü Çalışma Biçimi Açısından İş Doyum Düzeyi

Kota prim usulü çalışma durumu ile iş doyum düzey ortalamaları arasında yapılan ki kare testi sonucuna göre %88.6 oranı ile kota-prim uygulamasıyla çalışmayanlar “işimden memnunum” cevabını verirken bu usul çerçevesinde çalışanların ise işinden doyum düzeyi %75.7 dir.

Tablo 32: Kota-Prim Usulü Çalışma ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Kota_Prim Evet	Sayı	25	48	227	300	
	%	8,3%	16,0%	75,7%	100,0%	
Hayır	Sayı	1	3	31	35	
	%	2,9%	8,6%	88,6%	100,0%	
Total	Sayı	26	51	258	335	
	%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%	

Yapılan ki kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,220 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 33’de gösterilmiştir. Bu tablo yorumlandığında kota-prim usulü çalışma ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 33: Kota-Prim Usulü Çalışma ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,025 ^a	2	,220
N of Valid Cases	335		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,72.

4.10.4.2.2. Aynı Mağazada Çalışma Kıdemi Açısından İş Doyum Düzeyi

Çalışanların aynı mağazada çalışma süreleri açısından iş doyum düzeylerine bakıldığında 1 yıldan az, 1-3 yıl, 3-5 yıl, 5 yıl ve üzeri şeklinde gruplaması yapılan anket sorusu recode kullanılarak 2’ ye düşürülmüştür. Yapılan ki kare testi sonucu

%78,3 ile en az 3 ve 5 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların en yüksek iş doyum düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 34: Mağazada Çalışma Süresi ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Mağaza Çalışma Süresi	En çok	Sayı	13	41	175	229
	3 yıl	%	5,7%	17,9%	76,4%	100,0%
	En az 3 ve 5 yıl üzeri	Sayı	13	10	83	106
		%	12,3%	9,4%	78,3%	100,0%
Total		Sayı	26	51	258	335
		%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Ki kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,24 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 35’de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında aynı mağazada çalışma kıdemi ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 35: Mağazada Çalışma Süresi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,499 ^a	2	,024
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,23.

4.10.4.2.3. Aynı Sektörde Çalışma Kıdemi Açısında İş Doyum Düzeyi

Aynı AVM içerisinde farklı markalar veya marka değişikliği yapmadan farklı AVM'ler de çalışmayı tercih eden yani sektörde çalışma süresi açısından iş doyum düzeyini incelemek amacıyla 1 yıldan az, 1-3 yıl, 3-5 yıl, 5 yıl ve üzeri şeklinde gruplaması yapılan anket sorusu recode kullanılarak 2' ye düşürülmüştür. Yapılan ki kare sonucu %77 ile her iki grubun iş doyum düzeyi eşit bulunmuştur.

Tablo 36: Sektörde Çalışma Süresi ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Sektörde Çalışma Süresi	En çok 3 yıl	Sayı %	6 4,3%	26 18,7%	107 77,0%	139 100,0%
	En az 3 ve 5 yılı üzeri	Sayı %	20 10,2%	25 12,8%	151 77,0%	196 100,0%
Total		Sayı %	26 7,8%	51 15,2%	258 77,0%	335 100,0%

Ki kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,63 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 37'de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında aynı sektörde çalışma kıdemi ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 37: Sektörde Çalışma Süresi ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,523 ^a	2	,063
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,79.

4.10.4.2.4. Aylık Gelir Açısından İş Doyum Düzeyi

AVM çalışanlarının elde ettikleri aylık gelir düzeyi ile ortalaması alınan iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla asgari ücret düzeyinin altında, asgari ücret düzeyi, 2021 TL ile 3000 TL, 3001 TL ile 4000 TL, 4001 TL ile 5000 TL ve son olarak 5001 TL ve üzeri şeklinde gruplanmış anket sorusu recode kullanılarak 2 gruba düşürülmüştür. Yapılan ki kare testi sonucuna göre anketi cevaplayan çalışanlardan %80.3 ile en yüksek iş doyumuna 3001 TL ve üzerinde aylık gelir elde eden grup sahip olmuştur.

Tablo 38: Aylık Gelir ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Aylık Gelir	Sayı		21	44	209	274
	%		7,7%	16,1%	76,3%	100,0%
	3000 TL ve altı					
	Sayı		5	7	49	61
	%		8,2%	11,5%	80,3%	100,0%
	3001 TL ve üzeri					
Total	Sayı		26	51	258	335
	%		7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Ki kare testi sonucu Pearson Chi-Square sonucu 0,666 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar 39'da gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında aylık gelir ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 39: Aylık Gelir ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	,813 ^a	2	,666
N of Valid Cases	335		

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,73.

4.10.4.2.5. Çalışma Şekli Açısından İş Doyum Düzeyi

Örnekleme grubunun iş doyumunu çalışma şekli açısından analiz edilirken kısmi zamanlı, tam zamanlı, geçici ve daimi şeklinde dört gruba ayrılan çalışma şekli recode kullanılarak 2'ye düşürülmüştür. Yapılan analiz sonucunda iş doyum düzeyi %89.3 ile kısmi zamanlı ve geçici olarak çalışanların daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Pearson Chi-Square sonucu 0,273 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 40'da gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında çalışma şekli ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 40: Çalışma Şekli ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,599 ^a	2	,273
N of Valid Cases	335		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,17.

4.10.4.2.6. Mağazadaki Konum Açısından İş Doyum Düzeyi

AVM çalışanlarının mağaza içerisinde sahip oldukları mesleki unvan ile iş doyum ortalaması arasında ki kare yapılmış ve satış danışmanı, kasiyer, müdür yardımcısı ve müdür olarak belirlenen dört grup recode kullanılarak çalışan ve yönetici pozisyonu olacak şekilde 2'ye düşürülmüştür. Test sonucuna göre %77,4 ile çalışanlar %75,9 ile yöneticiler işlerinden doyum sağlamaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Görece sorumluluk almadan sadece satışı gerçekleştiren çalışanların iş doyum düzeyleri daha yüksektir yorumu yapılmıştır.

Tablo 41: Mağazadaki Konum ile İş Doyum Çapraz Tablosu

			İş Doyumu			Total
			Memnun Değilim	Kısmen Memnunum	Memnunum	
Mağaza Konum	Çalışan	Sayı	19	37	192	248
		%	7,7%	14,9%	77,4%	100,0%
	Yönetici	Sayı	7	14	66	87
		%	8,0%	16,1%	75,9%	100,0%
Total		Sayı	26	51	258	335
		%	7,8%	15,2%	77,0%	100,0%

Pearson Chi-Square sonucu 0,956 ile 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olmuştur. Sonuçlar tablo 42'de gösterilmiştir. Tablo yorumlandığında mağazadaki konum veya unvan ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 42: Mağazadaki Konum ile İş Doyum Ki Kare Sonuç Tablosu

	Value	df	Asymptotic Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,091 ^a	2	,956
N of Valid Cases	335		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,75.

4.10.4.2.7. İşe Bağlı Stres ile İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişki

Katılımcıların çalışma ortamları ile iş doyum düzeyleri arasında ilişki bulunup bulunmadığını incelemek üzere ki-kare testi uygulanmıştır. Katılımcılara çalışma ortamlarının gergin ve rahat olup olmadığı, aklının hep işte kalması ve iş yoğunluk düzeyi, iş güvencelerinin olup olmadığı ve işlerin yetişmemesi durumları sorulmuştur. İşlerin yoğun olması ve aklının hep işte kalma düzeyi dışında bu değerlendirmeler ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 43: İşe Bağlı Stres Düzeyi ile İş Doyum Düzeyine İlişkin Ki Kare Test Sonuçları

Çalışma Ortamının Gerginlik Seviyesi-İş Doyum İlişkisi	$x^2=64,249$, $p=0,000$
Çalışma Ortamının Rahatlık Seviyesi-İş Doyum İlişkisi	$x^2=62,529$, $p=0,000$
İş güvencesinin olmaması-İş Doyum İlişkisi	$x^2=39,729$, $p=0,000$
İşlerin Yetişmemesi-İş Doyum İlişkisi	$x^2=34,148$, $p=0,000$

İş yeri ortamından kaynaklanan stres kaynakları; işin yapısıyla (Sales, 1969) ilgili olabildiği gibi, örgütsel yapı (Cam, 2004), örgütsel politika (Genç, 2005), fiziksel şartlar (Aytaç, 2002; Taştan, 2002) ve kişiler arası ilişkilerden (Artan,1986 aktaran Akgündüz, 2006) kaynaklı olabilmektedir

İş stresi ve tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze ve yoğun iletişim gerektiren meslek grubu çalışanların da görülen, mesleğin “doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucu fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen tükenme hissiyle kendini gösteren” bir durum olarak ifade edilmektedir (Köse ve Gülova, 2006).

Çalışma ortamında bireylerin durumlarını tehdit eden veya normal durumlarını değiştiren etkilere verdikleri tepki stres olarak adlandırılırken oluşan stresin kaynakları ve süresi çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun en bilinen sonucu tükenmişlik sendromudur (Yener, 2018: 90). Schaufeli vd. (2009:209) bireyin durumlarını tehdit eden etkiye cevap verecek kaynağı bulamaması durumunu tükenmişlik olarak tanımlamışlardır. Bu durum hizmet sektörü çalışanları açısından değerlendirildiğinde çalışanlara yönelik sürekli artan beklentiler mevcuttur. Bu beklentiler çalışan tarafından karşılanabilecek ve yetkinlikleri ile doğru orantılı olduğu sürece sıkıntı yaşanmamakta ancak sürekli değişen ve artan beklentileri kendisinde karşılayacak gücü bulamaması kronik strese yol açabilmektedir (Yener, 2018: 90). Bu kronik stresle baş etme becerisi geliştiremeyen veya bu stres kaynaklarını ortadan kaldıracığına olan inancını kaybeden bireyler tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu noktada bireysel anlamda molalarda iş ortamından uzaklaşmak, yürüyüşe çıkmak, kitap okumak, aktif spor yapmak, meditasyon, gevşeme egzersizleri gibi faaliyetler yararlı olabilir. Örgüt çatısı altında, uzun çalışma saatlerinin kısaltılması, düşük ücret ve eşit işe eşit ücret probleminin giderilmesi, tatil ve sosyal faaliyet olanaklarının geliştirilmesi, personel yetersizliğinin giderilmesi, görev tanımlarının açık ve net olması, düzenli ekip içi toplantılarının yapılması, sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödül kaynaklarının çoğaltılması, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılması, düzenli nöbetlerin oluşturulması, motivasyon ve toplam kalite çalışmalarının sürekli olarak yapılması stres ve tükenmişliği önlemede bir araç olarak kullanılabilir (Işıkhah, 2016: 388).

4.10.5. Çalışanların Tükenmişlik Sendromuna İlişkin Bulguların Çalışma Profili ve Çalışma Koşulları Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde AVM çalışanlarının çalışma profili ve çalışma koşulları açısından tükenmişlik düzeyleri analiz edilmiştir. Çalışanların profili açısından analiz yapılırken;

tükenmişlik sendromunun alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı ortalamaları ile cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma ve eğitim düzeyi açısından değerlendirmeler yapılacaktır. Çalışma koşulları açısından analiz yapılırken çalışanların sektörde ve aynı mağazada çalışma kıdemi, aylık gelir düzeyi, kota-prim usulü çalışma biçimi, çalışanların çalışma şekilleri ve mağazadaki konumları yine tükenmişlik sendromu alt boyutları olan duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları açısından değerlendirmeler yapılmıştır. Bu analiz için veriler normal dağılmadığından ve bağımsız iki grup olduğundan Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

4.10.5.1. Çalışma Profili Açısından Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Analizler

Normal dağılım göstermeyen tükenmişlik sendromu verileri ile çalışanların demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı konusu araştırılırken Mann Whitney U testi yapılmış ve tükenmişlik sendromunun araştırmada kullanılan iki alt boyutu olan duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutu ile çalışanların demografik değişkenleri arasındaki ilişki araştırılmıştır.

İlk olarak duygusal tükenme boyutu ile çalışanların demografik değişkenlerine ait veriler analiz edilmiş ve tüm değişkenler ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı Sig. değerlerinin 0,005'den büyük olması dolayısıyla anlaşılmıştır. Akabinde kişisel başarı boyutu ile çalışanlara ait demografik değişkenler arasında yapılan test sonucu yine Sig. değerlerinin 0,005'den büyük olması sebebiyle istatistiksel olarak çalışma profili ve kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

4.10.5.2. Çalışma Koşulları Açısından Tükenmişlik Düzeyine Yönelik Analizler

Normal dağılım göstermeyen tükenmişlik sendromu verileri ile AVM'lerin ve AVM'ler de yer alan mağazalar bünyesinde çalışanların çalışma koşulları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız iki grup arasında yapılan Mann Whitney U testi yapılmıştır. Yine araştırmada tükenmişlik sendromuna ait duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutu ile AVM çalışma koşulları arasındaki ilişki araştırılmıştır.

İlk olarak duygusal tükenme boyutu ile çalışma koşulları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve yapılan Mann Whitney U testi sonucu Sig. değerlerinin 0,005'den büyük olması sebebiyle bu iki grubun aralarında

anlamli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ardından kişisel başarı boyutu ile çalışma koşulları açısından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı araştırılmış ve mağazadaki konum ile aylık gelire ilişkin değişkenler ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık tespit edildiği Sig. Değeri < ,000 olması dolayısıyla anlaşılmıştır. Bu iki değişken dışında kalan çalışma koşulları ile kişisel başarı boyutu arasında bir ilişki olmadığı yine Sig. değerlerine bakılarak tespit edilmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Tükenmişlik sendromunun birey üzerinde yarattığı olumsuz etkiler düşünüldüğünde çalışma yaşamı içerisinde günün önemli bir zaman dilimini iş yerinde geçiren personeller açısından değerlendirilmesi ve çalışan performansını doğrudan etkileyen iş doyumu kavramının birlikte araştırılması son derece önemlidir. Tükenmişliğin iş doyumu üzerinde yarattığı sonuç ve etkiler düşünüldüğünde tükenmişliğin alt boyutları ile iş doyumu kavramının ilişkisi araştırılması gereken bir konu haline almaktadır. Bu araştırma konu ve sahası seçilirken özellikle AVM'ler üzerinde çalışılmamış bir konu olması ve çalışanların satış işi ile uğraşıyor olmaları, müşteri portföyünün genişliği ile ülkemizin değişen tüketim ve sosyal alışkanlıkları göz önünde bulundurularak AVM çalışanları müşterilerle yüz yüze iletişim kurduğundan tüm bu süreçlere maruz bırakıldığı düşüncesiyle bütünsel olarak karar verilmiştir.

AVM'ler de çalışmak y kuşağı hatta artık iş dünyası ile tanışmaya başlayan z kuşağı için son derece cazip bir iş sahasıdır. Çünkü kapalı ofis ortamlarında çalışmaktan ziyade hareketli, enerjisi yüksek ve sirkülasyonun çok olduğu prestijli marka bünyesinde istihdam edilmeyi tercih etmektedirler.

Tükenmişlik sendromu Maslach ve Jackson'a göre üç boyuttan oluşan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı/başarısızlık) kronik ve negatif psikolojik bir deneyimdir. Yapılan araştırmalar ışığında tükenmişlik kavramı, literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ancak çalışma hayatıyla ilişkilendirildiğinde en genel tanımıyla tükenmişlik; iş ortamında meydana gelen kişisel, kronik ve duygusal strestir. İş doyumu ise; çalışanların işe yönelik tutumları, işe ve çalışma ortamına vermiş oldukları olumlu olumsuz tüm tepkileridir. Bu tutum ve tepkiler olumlu olduğunda iş doyumsuzluğu yaşanmamakta aksine motivasyonu yüksek ve performans anlamında başarılı ve çalışma yaşamından memnun kısacası mutlu bir personelin varlığı söz konusudur. Mutlu ve çalışma isteği olan bir personel iş ortamında yarattığı pozitif etki ile örgüte olumlu dışsallık yaratırken aynı zamanda hem kendisini hem de örgütü

rakiplerinden bir adım öne çıkaracak bir konuma gelmektedir. Bu iki kavram birbirleri ile son derece yakında ilişkili olup birbirlerini etkilemektedir.

Bu araştırma ile alışveriş merkezlerinde çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri, AVM'lerin konumuna göre çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve iş doyum düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. İş doyumunu ölçmek için Scott ve Taylor (1985), Mathisen vd. (2008) ve Palaz ve İzci (2018) tarafından kullanılan yöntem tercih edilmiştir. Katılımcılara “Genel olarak işinizden ve işyerinizden ne kadar memnunsunuz?” sorusu sorulmuştur. Tükenmişlik düzeylerini ölçmek için ise; Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır.

AVM çalışanlarının profiline bakıldığında ağırlıklı olarak kadınların bu çalışma sahasını tercih ettiğini ama erkeklerinde azımsanmayacak oranda AVM'ler de çalıştığını ifade etmek doğru olacaktır. Çalışan nüfus ağırlıklı olarak tıpkı sektörün talep ettiği gibi genç ve dinamik olup 21-30 yaş aralığındadır. Çalışanların medeni durumları açısından profillerine bakıldığında çoğunlukla bekar insanların çalıştığını görmekteyiz ama evli bile olsa yüksek denebilecek bir oranda çocuk sahibi olmayan bireylerin bu çalışma sahasını tercih ettiği ifade edilebilir. Eğitim durumu açısından çoğunlukla lise mezuniyet derecesine sahip olmakla birlikte üniversite mezunu çalışan nüfus oranı oldukça yüksektir. AVM'ler de çalışan devir hızının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü araştırma grubunun aynı sektörde çalışma süresi ile aynı mağazada çalışma süresi arasında fark vardır. Yani gençler aynı AVM içerisinde veya farklı AVM'ler de yer alan aynı marka veya grup şirketi içerisinde ya iş değişikliği yaşamakta ya da rotasyon sebebiyle lokasyon değişikliğine uğramaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre literatürde daha önce emsaline rastlanan korelasyonlara ulaşılmış ve tükenmişlik ile iş doyumunun ilişkili olduğu ve bu ilişkinin zayıf düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Regresyon testi ile zayıf olan bu ilişkinin yönünün negatif olduğuna karar verilmiştir. Alt boyutlar açısından durum değerlendirildiğinde duygusal tükenme alt boyutu ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin orta düzey bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılmıştır. Kişisel başarı boyutu açısından ise; iş doyumunu ve kişisel başarı boyutu arasında pozitif bir ilişkinin varlığı söz konusudur ancak bu ilişki çok zayıf düzeyde bir ilişkidir. Yapılan istatistik testler sonrasında H1 ve H1a hipotezi kabul edilirken H1b

hipotezi reddedilmiştir. Tükenmişlik ve iş doyumunu arasında yapılan regresyon analizi ile tükenmişliğin iş doyumunu üzerindeki değişkenliğini saptamak amaçlanmış olup test sonucu anlamlı bulunmuştur. Modele göre AVM çalışanlarının tükenmişliklerindeki bir birimlik artış iş doyumlarında 0,436 birimlik bir azalma meydana getirmektedir. Bu sebeple H2 hipotezi kabul edilmiştir. Araştırması yapılan bir diğer durum ise; AVM'lerin konumu açısından tükenmişlik ve iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığıdır. Bu araştırma için Mann Whitney U testi uygulanmış olup analiz sonucuna göre 0,05 anlamlılık düzeyinde çalışanların tükenmişlik düzeyi ile AVM'lerin il ve ilçelerde konumlanması arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($0,002 < 0,05$) ancak çalışanların iş doyumunu açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($0,73 > 0,05$) gözlemlenmiştir. Bu sebeple H3 hipotezi kabul edilip H4 hipotezi reddedilmiştir.

AVM'lerde çalışan bireylerin çalışma profili ve çalışma koşullarına ilişkin iş doyum düzeyleri değerlendirilmiş ve ki-kare testi ile analiz edilmiştir. Katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, vardiyalı çalışma, sektörde ve aynı mağazada çalışma yılı, aylık gelir düzeyi, eğitim seviyesi, prim usulü çalışıp çalışmadıkları ve haftalık çalışma saatleri sorulmuştur. Bahsi geçen değişkenlerle iş doyum düzeyleri arasında ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Kadınlar %80.8, erkekler %71.2 oranında, 21-30 yaş grubuna dahil olan çalışanlar %76.8 oranında, %79.8 ile evli grup, %75.5 ile bekar grup, lise ve altı eğitim düzeyine sahip grup %81.8, 2021 tl- 3000 tl gelir elde eden grup %73.2, %79.3 ile çocuk sahibi olan, %86.3 ile ilçelerde bulunan AVM'lerde çalışan grup "işimden memnunum" cevabını vermiştir. Katılımcılara çalışma ortamlarının gergin ve rahat olup olmadığı, aklının hep işte kalması ve iş yoğunluk düzeyi, iş güvencelerinin olup olmadığı ve işlerin yetişmemesi durumları sorulmuştur. İşlerin yoğun olması ve aklının hep işte kalma düzeyi dışında bu değerlendirmeler ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiler matematiksel anlamda ifade edildiğinde; çalışma ortamının gerginlik seviyesi-iş doyum ilişkisi: $\chi^2=64,249$, $p=0,000$, çalışma ortamının rahatlık seviyesi-iş doyum ilişkisi: $\chi^2=62,529$, $p=0,000$, iş güvencesinin olmaması-iş doyum ilişkisi: $\chi^2=39,729$, $p=0,000$, işlerin yetişmemesi-iş doyum ilişkisi: $\chi^2=34,148$, $p=0,000$ şeklinde yazılır.

Gelişmekte olan bir ülke olarak, Türkiye açısından çalışanların doyum ve tükenmişlik kaynakları oldukça önemlidir. Ancak bir yandan da ülkemizde genç işsizlik oranlarında yaşanan artış düşünüldüğünde bu gençlerin refah düzeylerini sağlamak adına çalışma koşulları aktarılan AVM'ler de çalışmak ve asgari ücrete ek olarak prim elde etmek amacıyla AVM'ler de çalışmayı tercih etmekte hatta ülke koşullarını düşünerek işinden memnun olduğunu belirtmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi ağırlıklı olarak lise mezunu olması ancak üniversite mezunları gençlerin kendilerine farklı alanlarda istihdam açılmaması dolayısıyla AVM çalışmak ve gelir elde etmek için cazip bir çalışma ortamı haline almaktadır. Ancak katı örgütsel kurallar, kötü yöneticiler, aşırı iş yükü, yetki eksikliği, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle yaşanan çatışmalar, çalışanların şikayetçi oldukları durumlardır. Bu faktörler iş doyumsuzluğuna ve tükenmişliğe zemin hazırlayan ana unsurlardır. Buna en güzel örnek yakın geçmişte yazılı, görsel basında ve sosyal medyada yer alan haberlere göre marka değeri olan bir firma bünyesinde çalışan ve neredeyse Türkiye pazarında yer alan tüm AVM'lerde mağazası bulunan bu marka bünyesinde istihdam edilen çalışanların çalışma koşullarından dolayı twitter ve instagram gibi y ve z kuşağının aktif kullandığı sosyal medya ağlarından seslerini duyurmalarıdır. Haftalık çalışma sürelerinin ihlal edilmesi, prim ödemeleri vs. gibi konularla birlikte gerek mağaza yöneticileri gerek üst yönetim ve insan kaynakları ekibinin tutumlarıyla ilgili şikayetlerini dile getirmişlerdir. Bu durum sonrasında bir grup insan tarafından destek bulsalar da sadece sosyal medyada açılan bir hesabı takip ettikleri için işinden olan çalışanlar olmuştur. Bu gibi şirket içi gelişmelerin ve yaşanan aksaklıkların yazılı, görsel basın ve sosyal medya gibi günümüz insanının aktif olarak kullandığı bir platformda kendisine alan yaratması kurumun imajına ciddi derecede zarar vermiştir. Kanaatimce işlerinden memnun olmadıkları ve tükendikleri yorumu yapılmıştır. Yaşadıkları bu olumsuz süreçleri duyurmak istemeleri ve bu duruma bir düzenleme getirilmesi gerektiğini ifade etmeleri pek tabiidir.

Genel olarak tükenmişlikle baş etmek için kurum içi rotasyonların, görev tanımı ve dağılımları ile iş analizlerinin gözden geçirilerek personel ile kurum arasındaki uyum dikkate alınarak güncellenmesi gerekmektedir. Ayrıca personel ile kurum arasındaki bağın tazelenmesi adına motive edici uygulamalar geliştirilmelidir. Bu uygulamalar

geliştirilirken örgüt kültürü ve çalışan ile uyumlu süreçlere gidilmelidir. Ayrıca icra edilen iş ile o işi sorumluluk kabul eden çalışan arasında yetkinlik bağlamında bir uyum olmalıdır. Aksi durumda kişisel becerileri yetersiz birey kendisini başarısız hissedecek ve kurumdan uzaklaşacaktır. Bir başka açısı ile daha yüksek performans alınabilecek çalışanları daha küçük ve kendisini ait hissetmediği işlerde yetkilendirmek çalışanı tükenmişliğe ve işinden doyum elde edememeye itecektir. Nitelikli bir personel bu gibi süreçlere maruz bırakıldığında rakip firmalardan gelebilecek iş teklifleri her zaman için cazip olabilmekte veya yine rakip firmada çalışmanın daha cazip olabileceği düşüncesi ile çalışmaya devam etmektedir. Bu şekilde çalışan birey hem motivasyonu hem de performansı düşük bir çalışan olacaktır.

Söz konusu durumlar AVM'ler özelinde değerlendirildiğinde satış odaklı bir çalışma ortamında çalışan bir bireyin sahip olması gereken yetkinlikler bazında mağaza içi konumlandırması yapılmalıdır. Bu durum şirketin, kurumun veya marka değeri olan herhangi bir işletmenin izlemiş olduğu insan kaynakları politikası ile ilgilidir. İnsan kaynakları işe alım konusunda hem örgüte hem işe hem de bireye uygun bir işe alım süreci izlediği takdirde yaşanacak bir takım aksaklıkların ve çalışma özelinde iş doyumsuzluğu ve tükenmişliğin bir nebze kadar önüne geçmekte pozitif etki yaratacaktır. Bir başka husus çalışanların bu alanda kota-prim uygulaması ile çalışmalarıdır. Personeli harekete geçirecek ve aynı zamanda satışını artıracak bir uygulama olarak değerlendirildiğinde son derece olumlu bir durum olabilecekken bu uygulamaların ekonomik konjoktürden ve tüketicinin alım gücü gerçeğinden uzak kota uygulamaları ile şeffaflıktan yoksun prim hakediş hesaplamaları çalışanın işe, çalışma arkadaşlarına, üst yöneticisine hatta markaya olan bakış açısına zarar verecektir. Bu zararlar örgütün çizmek istediği imajı zedeleme konusunda artı bir etki olacağından kota-prim uygulamaları son derece hassas süreçler olup temelinde çalışanın ve örgütün ay sonunda yüzünü güldürecek şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

Ayrıca AVM'ler de çalışmayı daha avantajlı ve katlanılabilir hale getirmek amacıyla Dünya örnekleri ile kıyaslamak ve çalışma şekli açısından Dünya örneklerine benzer koşullara getirmek bu istihdam alanını daha cazibeli hale getirecektir. Örneğin; Almanya, İngiltere, Fransa, İtalya, İspanya ve Yunanistan gibi ülkelerde olduğu gibi AVM'lerin açılış ve kapanış zamanları tatil dönemleri dikkate alınarak düzenleme

yapılması AVM'ler de çalışmayı daha cazip hale getirecektir. Bahsi geçen ülkelerden İngiltere hariç diğer ülkelerde AVM'ler pazar günleri hizmet vermemektedir. Bunun dışında çalışma saatleri 8.00-18.00 veya 10.00-20.00 şeklinde AVM'lere göre farklılık göstermektedir. İngiltere'de AVM'lerde çalışma 9.00 ile 9.30 saatlerinde başlayıp 17.30 ile 18.00 saatlerinde son bulmaktadır. Ayrıca Yunanistan'da hafta içi 9.00 ile 20.00 olan çalışma saatleri cumartesi 9.00 ile 15.00 arasındadır (ATSO, 2010). Nitekim ihtiyaç karşılamaktan öte bir sosyalleşme alanı olarak tanımlanan AVM'lere bu veya benzer revize saatler uygulamasına geçildiği takdirde üretmekten çok tüketmeye eğilimi olan ülke çizgisinden bir nebze uzak kalabilir belki de "insan onuruna yakışır iş" kapsamında AVM'ler de çalışan bireylerinde özel günleri kutlamasına ve sevdikleri ile birlikte zaman geçirmesine katkı sağlanmış olacaktır. Bu konuda AVM çalışanlarının haklarını koruyacak sendikal uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

Bu çalışma istekleri, beğenileri ve beklentileri konusunda kapsamlı ve çok sayıda çalışmaların yapıldığı "müşteri"lerin karşısında, sürekli gülümsemek ve ayakta olmak, yüz yüze satışı gerçekleştirmek, yoğun ve esnek çalışma temposuna ayak uydururken bir yandan da müşteriye aile sıcaklığını hissettirip aslında rekabet olan ortamda duygu kontrolünü sağlamaya çalışan AVM çalışanlarını konu edinmiştir. Satış baskısı sonucu prim hakedişini artırmak isteyen emekçilerin bahsi geçen çalışma koşullarına rağmen kayıt dışı ekonomi ve işsizlik oranı göz önünde bulundurulduğunda işlerinden memnun olduklarını ortaya koymuştur.

Araştırma örneklemini genişletilerek ve alabildiğince temsil kabiliyeti yükselttilerek benzer çalışmaların farklı bölgelerde ve/veya ulusal düzeyde tekrar edilmesi faydalı olacaktır. Bunun yanısıra ileride yapılması düşünülen çalışmalarda kalitatif bulgulara dayalı çalışmaların yapılmasında alana katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ADAMS, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequity, **The Journal of Abnormal and Social Psychology**, Cilt 67 Sayı 5, ss.422–436.
- AKYILDIZ, H. ve TURUNÇ, Ö. (2013) **Çalışma Psikolojisi**, Alter Yayıncılık, Ankara.
- AKYOL, E. (2018) Tükenmişlik Düzeyinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi; Sivil Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Arel Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- ALAN, U. (2006) “Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, **Beykent Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- ALTAY, M. (2018) “Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin rolü”, Doktora Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.**, Isparta.
- ALTIN, Ş. (2017) “Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi, S.B.E.**, Kırıkkale.
- ALTUNA, O. K. (2012). **Alışveriş Merkezi AVM’ler Nasıl Farklı Konumlandırılır?**, Beta Yayınları, İstanbul.
- ARDIÇ, K. ve POLATÇI, S. (2009) “Tükenmişlik Sendromu Ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 32, ss. 21-46.
- ARI, G.S. ve BAL, E. (2008) “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt 15, Sayı 1, ss. 131-148.
- ARNETT, D.B., D.A.LAVERIA, C.MCLANE (2002) “Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools”, **The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt 43 Sayı 2, ss. 87-96.
- ARTAN, İ. (1986) **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, İstanbul: BASİSEN.

AŞIK, N. (2010) “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 467, ss.31-51.

ATSO (2010) **AB Ülkelerinde Avm Çalışma Saatleri**, <https://www.atso.org.tr/yukleme/dosya/62d84c6f7a393c21b972b78739f3640f.pdf> (Son Erişim: 20.01.2020).

AVANSAS (2018) “Multitasking Nedir ve Verimliliği Nasıl Etkiler?” <https://www.avansas.com/blog/multitasking-nedir-ve-verimliliği-nasil-etkiler> (Son Erişim: 15.10.2019).

AYTAÇ, S. (2002) “İş Yerindeki Kronik Stres Kaynakları”, **İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, <http://www.isguc.org./saytac3.htm> (Son Erişim: 3.11.2019).

BAHAR, E. (2006) Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **Adnan Menderes Üniversitesi S.B.E.**, Aydın.

BALİ, R. N. (2002) **Tarz-ı Hayattan Life Style’a Yeni Seçkinler, Yeni Mekanlar, Yeni Yaşamlar**, İletişim Yayınları, İstanbul.

BALTAŞ, A. (2013) **İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK**, 2.bs., Remzi Kitapevi, İstanbul.

BARUTÇU, E. VE SERİNKAN, C. (2008) “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt 8, Sayı 2, ss.541-561.

BAŞOL, O VE SARUHAN, O (2018) “Alışveriş Merkezi Çalışanlarının Çalışma Koşullarının İnsan Onuruna Yakışır İş Bağlamında Değerlendirilmesi: Nitel Bir İnceleme”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 36, ss.127-147.

BAYRAM, N. (2004) **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, Bursa, Ezgi Kitapevi

BAYSAL, A. (1995) Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.**, İzmir.

BAYSAL, A.C. ve TEKARSLAN, E. (1998) **Davranış Bilimleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.

BAYSAL, İ.A., BAYSAL, G., AKSU, G. ve AKSU, N. (2014) “Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, BÜROKON Özel Sayısı, ss.134-152.

BECEREN, E. (2000) “Güven”, **Human Resources**, Sayı 5, Eylül-Ekim.

BEDDINGTON, N. (1991) **Shopping Centers: Retail Development, Design and Management**, Butterworth Architecture, Oxford.

BEER, M. (1964) “Organizational Size and Job Satisfaction”, **Academy of Management Journal**, Cilt 7 Sayı 1, ss.34-45.

BENAZİC, D., & RUZİC, E. (2013) “The Relationship Between Or Related To Burnout And Job Satisfaction İn Personal Selling”, **Ekonomski Vjesnik**, Cilt 26, Sayı 1, ss.83-92.

BÖRÜ, D. (2001) “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Mayıs.

BURKE, J.R. ve GREENGLAS, E. (2001) “Hospital Restructuring, Work-Family Conflict And Burnout Among Nursing Staff”, **Psychology and Health**, Cilt 15 Sayı 5, ss. 583-594.

BURRELL, G. (2006) “Foucauldian and Postmodern Thought and the Analysis of Work, Social Theory at Work (Editors: Marek Korczynski, Randy Hodson, Paul Edwards)”, **New York: Oxford University Press**, ss.155-181.

C Maslach

CAM, E. (2004) “Çalışma Yaşamında Stres Ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Journal of Human Sciences**, Cilt 1 Sayı 1.

CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş. (1998) **Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

CANYÜREK, Ö. (2014) Kültürel Mekânlar Olarak Alışveriş Merkezleri (Beşiktaş, Bakırköy, Ümraniye Ve Bayrampaşa Alışveriş Merkezleri Örnekleri), Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Bilgi Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.

CAPITAL (2015) **AVM’lerde Ayda Ortalama 655 TL Harcıyoruz**, <https://www.capital.com.tr/sektorler/perakende/avmlerde-ayda-ortalama-655-tl-harciyoruz> (Son Erişim: 20.01.2020).

CAPUTO, J.S. (1991) **Stress and Burnout in Library Service**, Phoenix, AZ, Oryx Press.

CENGİZ, E. ve ÖZDEN, B. (2002) “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri Ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2 Sayı 1, ss. 1-15.

CENTERS, R. ve BUGENTAL, D. E. (1966) “Intrinsic and Extrinsic Job Motivations Among Different Segments of the Working Population”. **Journal of Applied Psychology**, Sayı 50, ss. 193-197.

CEYLAN, H., GÜL, N. ve ÖKSÜZ, M. (2016) “Sosyal Çalışmacılarda İş Doyumu ve Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Sosyal Hizmet Alanlarına Göre Karşılaştırmalı İncelenmesi”, **Yalova Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 6 Sayı 11, ss. 43-69.

CHERNİSS, C. (1988). Observed Supervisory Behavior And Teacher Burnout İn Special Education, **Exceptional Children**, Cilt 54 Sayı 5, Ss.449–454.

COHEN, A. (2003) **Multiple Commitments in the Workplace**, an Integrative Approach. Mahvah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

COOLEY, E. ve YAVANOFF, P. (1996) “Supporting Professionals-at-Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout and Improve Retention of Special Educators”, **Exceptional Children**, Cilt 62, Sayı 4, ss. 336-355.

COOPER, C.L. (1983) Job Stress And Burnout: Research, Theory, And Intervention Perspectives, **Journal of Occupational Behaviour**, Cilt 4, ss.325-326.

CORCORAN, K. J. (1987) “The Association of Burnout and Social Work Practitioners Impressions of Their Clients”, **Journal of Social Service Research**, Cilt 10, Sayı 1, ss.57-66.

- ÇAPRI, B. (2006) “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 62-77.
- ÇETİN, E. (2009) “Çalışma Yaşamında Bedenin Değişen Görünümü”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, ss.73-83.
- ÇİVİLİDAĞ, A. (2018) **Endüstri ve Örgüt Perspektifinden İnsan**, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- ÇULPAN, R. (1978) “Bireysel ve Örgütsel Davranış Beklentiler Dengesi Modeli”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 11 Sayı 1, ss.12-23.
- DAVIS, K. (1988) **İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitü Yayını, İstanbul.
- DİNÇ, K. (2008) Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu, Dönem Projesi, **Ankara Üniversitesi S.B.E.**, Ankara.
- DUNCAN, W.J. (1981) **Organizational Behavior**, Houghton Mifflin Company, Boston.
- DURŞUN, F., ÇALIŞKAN, Ç. ve BAŞ, Y. (2017) “Çalışanların İş Doyumu, Yönetim Ve Ödüllendirme Beklentileri Ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar İle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği”, **The Journal of International Social Research**, Cilt 10 Sayı 51, ss.926-941.
- EDELWICH, J. VE BRODSKY, A. (1980) **Burn-Out - Stages of Disillusionment in the Helping Professions**, Human Sciences Press 233 Spring Street New York.
- EFEÖĞLU, E. ve ÖZGEN, H. (2007) “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, ss.237-254.
- EĞİNLİ, A. (2009) “Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3 ss.35-52.

ENTWISTLE, J. VE WISSINGER, E. (2006). “Keeping Up Appearances: Aesthetic Labour In The Fashion Modelling Industries Of London And New York”, **The Sociological Review**, Cilt 54, Sayı 4, ss.774-794.

ERDAĞI, K. (2018) İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Gelişim Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.

ERDEM, A.R. (1998) “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, **PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 4, ss.51-57.

EREN, E. (1989) **Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, E. (1989) **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

EREN, E. (1996) **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, E. (2004) **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.

EREN, E. (2012) **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul.

ERGİN, C. (1992) “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, **VII. Ulusal Psikoloji Kongresi**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

ERKMEN, T. ve ŞENCAN, H. (1994) “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayiinde Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, ss. 107-125.

ERONAT, Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; KOBİ’lerde Ampirik Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi S.B.E.**, Ankara.

ERTÜRK, M. (2009) **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, 7.bs, Beta Yayıncılık, İstanbul.

FINDIKÇI, İ. (2009) **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 9.bs., Alfa Yayınları, İstanbul.

FİSHER, C.D. (2000) “Mood And Emotions While Working: Missing Pieces Of Job Satisfaction?”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 21, ss.185-202.

FREUDENBERGER, H. (1974) “Staff Burnout”, **Journal of Social Issues**, Sayı 30, ss. 159-165.

FREUDENBERGER, H. J. ve G. RICHELSON (1981), Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success, Bantam Boks, **Doubleday & Company**, New York.

GENÇ, N. (2005) **Yönetim ve Organizasyon**, 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık., Ankara.

GÖZELYUZ, S. (2017) “Güneşin Batışını Göremeyenler: AVM Emekçileri”, <https://www.evrensel.net/haber/317699/gunesin-batisini-goremeyenler-avm-emekcileri> (Son Erişim: 5.12.2019)

GÖZENER, E.; SAYIN, S. (2007), “Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **Eğitim Dergisi**, Sayı 16, Ağustos.

GRANDEY, A.A. (1999) The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress and Performance, Doktora Tezi, **Colorado State University**, USA

GRANDEY, ALÍCIA A. (2003) “When The Sho Must Go On’: Surface Acting and Deep Acting as Determinants of Emotional Exhaustion and Peer- Rated Service Delivery”, **Academy of Management Journal**, Cilt 46, Sayı 1, ss. 86-96.

GROOT, W. ve BRINK, H. (1999) “Job satisfaction of older workers”, **International Journal of Manpower**, Cilt 20 Sayı 6, ss. 343-360.

GUENZİ,P; L.LUCA,G.TROİLO (2013), “Organizational Drivers of Sales People’s Customer Orientation and Selling Orientation”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Cilt 31, Sayı 3, ss. 269-286.

GÜNEY, S. (2011) **Örgütsel Davranış**, Nobel Yayıncılık, Ankara.

GÜRSOY, E. (2019) “Yabancı Dil Olarak Türkçe Öğretiminde Görev Alan Öğretmenlerin İş Tatmini ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi E.B.E.**, Çanakkale.

GÜVEN, Ö.Z. ve SEZİCİ, E. (2016) “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 14, Sayı 2, ss. 111 132.

- HAAR, J; M.RUSSO, A.SUFİE, A.MALATERRE (2014) “Outcomes of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Life Satisfaction and Mental Health: A Study Across Seven Cultures”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt 85, Sayı 3, ss. 361-373.
- HACKMAN, J.R. AND OLDHAM, G.R. (1975) “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Sayı 60, ss. 159-170.
- HANCOCK, P. VE TYLER, M. (2000). ‘The Look Of Love’: Gender And The Organisation Of Aesthetics. J. HASSARD, R. HOLLİDAY VE H. WILLMOTT (Der.), **Body And Organization**, ss. 108-129, London: Sage.
- HERZBERG F., MAUSNER B., SYNDERMAN B. (1959). **The Motivation to Work**, New York.
- HUBBART, L.R. (2007) **Çalışma Problemleri**, Boyut Yayın Grubu, İstanbul.
- HÜRRİYET (2018) “AVM'lerden 130 milyar TL Ciro”, <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/avmlerden-130-milyar-tl-ciro-41060828> (Son Erişim: 6.11.2019).
- İŞIKHAN, V. (2016). “Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu, Akciğer Kanserinde Destek Tedavisi”, **TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi**, (Editörler: Gülhan, M., ve Yılmaz, Ü.), ss. 366-391.
- İNCİR, G. (1990) **Çalışanların İş Doyumunu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- İSLAMOĞLU, A.H. (2009) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, Beta Yayınları, İzmit.
- JEROME, N. (2013) “Application of the Maslow’s hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee’s performance”, **International Journal of Business and Management Invention**, Cilt 2 Sayı 3, ss.39-45.
- JOHNSTON, A. ve JÖRGEN S. (2008) “Controlling Service Work: An Ambiguous Accomplishment between Employees”, Management and Costumers, **Journal of Conmsumer Culture**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 389-417.

- JUDGE, T.A., BONO, J.E. ve LOCKE, E.A. (2000) “Personality and Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Characteristics”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 85 Sayı 2, ss. 237-249.
- JUDGE, T.A., BONO, J.E., ILIES,R. VE GERHARDT, M.W. (2002) “Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 87, No 4, ss. 765–780.
- KAÇMAZ, N. (2005) “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Sayı 68 ss. 29-32.
- KAHILL, S. (1988) “Symptoms Of Professional Burnout: A Review Of The Empirical Evidence”, **Canadian Psychology**, Cilt 29, Sayı 3, ss. 284-297.
- KALLEBERG, A. L. ve LOSCOCCO, K. A. (1983). Aging, Values, And Rewards: Explaining Age Differences In Job Satisfaction, **American Sociological Review**, Cilt 48 Sayı 1, ss. 78–90.
- KALLEBERG, A.L. (1977) “Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction”, **American Sociological Review**, Cilt 42, ss. 124-143.
- KALLIATH, T. J., O’DRISCOLL, M. P., GILLESPIE, D. F., BLUEDORN, A.C. (2000) “A Test Of The Maslach Burnout Inventory In Three Samples Of Healthcare Professionals”, **Work & Stress**, Cilt 14, Sayı 1, ss. 35-50.
- KARAGÜLMEZ, N. (2012). “**Frederich Herzberg’in Çift Faktör Teorisi**”, Son Erişim Tarihi: (9.10.2019), <http://www.indensebb.com/2012/04/makale-frederich-herzbergin-cift-faktor.html>
- KARAKALE, B. (2017). Tükenmişlik Sendromu, Editör: Kavi, E. **Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular**, Dora yayınları, Bursa.
- KARAKOYUN, Z. (2017) Örgütsel Güven İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- KARKIN, N. (2004) “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 445, ss. 43-83.

- KAYA, K., KÜÇÜK, F. ve ARSLAN, B. (2017) **Eğitimcilerde Tükenmişlik Sendromu ve Kurumsal Bağlılık**, İstanbul, Kriter Yayınevi.
- KAYA, U. ve ÖZHAN, Ç.K. (2012) “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 109-130.
- KESER, A. (2009) **Çalışma Psikolojisi**, Ekin Yayınevi, Bursa.
- KESER, A. (2012) **Tükenmişlik Sendromu, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar** (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür), 2. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KESER, A. ve GÜLER, B. (2016) **Çalışma Psikolojisi**, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KIREL, A.Ç. (1999) “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 2, ss.115-136.
- KIRLANGIÇ, O. (1995) **Tükenmişlik Sendromu**, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- KOÇEL, T. (2015) **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- KOÇYİĞİT, D. (2015) “Motivasyon Ve Verimlilik Arasındaki İlişki: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Aydın Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- KOOPMAN, C., Kenneth R. PELLETIER, MURRAY, J. F., SHARDA, C.E. BERGER, M.L., TURPIN, R.S., HACKLEMAN, P., GIBSON, P. HOLMES, D.M. ve BENDEL, T. (2002). “Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Cilt 44, Sayı 1, ss. 1- 12.
- KÖROĞLU, Ö. (2012) “İçsel ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri ile Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt 13 Sayı 275-289.

KÖSE, S. VE GÜLOVA, A.A. (2006). “Tükenmişlik (Burnout): Türkiye’deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma”, **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, 25-27 Mayıs, Erzurum.

LAWLER, E. ve PORTER, L. (1967) “The Effect of Performance on Job Satisfaction”, **Industrial Relations**, Sayı 7, ss.20-28.

LEİTER, M. P. VE MASLACH, C., (2003). Areas Of Worklife: A Structured Approach To Organizational Predictors Of Job Burnout, (Editör: Pamela L. Perrewe, D. C. G.) **Emotional And Physiological Processes And Positive Intervention Strategies: Emerald Group Publishing Limited**, ss. 91-134.

LOCKE, E. A. (1968). Toward A Theory of Task Motivation And Incentives, **Organizational Behavior & Human Performance**, Cilt 3 Sayı 2, ss. 157–189.

LOCKE, E.A. (1975) “Personal Attitudes and Motivation”, **Annual Review of Psychology**, Cilt 26, ss. 457-480.

LOCKE, E.A. (1976) “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, **Handbook of industrial and organizational psychology**, ss. 1297-1349.

LUTHANS, F. (1995) **Organizational Behavior**, Ed., McGraw-Hill, İstanbul, Literatür Kitabevi.

LUTHANS, F. (2011) **Organizational Behavior**, 12.basım, By McGraw-Hill, United States.

M P Leite

MAMMADOVA, İ. (2013) **İş Tatmini** 1. Bs., İstanbul, Sokak Kitapları Yayıncılık.

MARKHAM, J. (1998) **The Future of Shopping**, Palgrave Macmillan UK.

MASLACH, C. SCHAUFELİ , W.B. VE LEİTER M.P. (2001) “Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, Sayı 52, ss. 397-422.

MASLACH, C. ve LEITER, M.P. (2007) Burnout, **Encyclopedia of Stress**, 2.basım, Elsevier, ss. 358-362.

MASLACH, C. ve P. G. ZIMBARDO (1982), Burnout The Cost of Caring, **Prentice-Hall**, Englewood Cliffs, New Jersey.

MASLACH, C. ve S. E. JACKSON (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behavior**, Cilt 2, ss. 99 – 113.

MASLACH, C., (2003). Job Burnout: New Directions in Research and Intervention, **Current Directions in Psychological Science**, Cilt 12, Sayı 5, ss. 189-192.

MASLACH, C., JACKSON, S. E. VE LEİTER, M., (1996). The Maslach Burnout Inventory: Manual, **Consulting Psychologists Press**, CA.

MASLOW, A.H. (1943) “A Theory of Human Motivation”, **Psychological Review**, Sayı 50, ss. 370-396.

MASLOW, A.H. (1970) **Motivation and Personality**, 2nd Ed, New York: Harper and Row.

MATHİSEN, G. E., EİNARSEN, S. VE MYKLETUN, R. (2008) “The Occurrences and Correlates of Bullying and Harassment in the Restaurant Sector”, **Scandinavian Journal of Psychology**, Cilt 49, ss. 59-68.

MEIER, S.T. (1983) Toward a Theory Burnout, **Human Relations**, Cilt 36, Sayı 10, ss. 899-910.

MEIER, S.T. (1984) The Construct Validity of Burnout, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt 57, ss. 211-219.

MUCHİNSKY, P. M. (2000). Emotions İn The Workplace: The Neglect Of Organizational Behavior, **Journal of Organizational Behaviour**, Sayı 21, ss. 801-805.

OKPARA, J.O. (2006) “The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in The Oil İndustry”, **The Journal of American Academy of Business**, Cilt 10 Sayı 1, ss. 49-58.

ONARAN, O. (1981) **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

OSHAGBEMİ, T. (2003) “Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From UK Universities”, **International Journal of Social Economics**, Cilt 30 Sayı 12, ss. 1210-1232.

- ÖZAYDIN, M. M. ve ÖZDEMİR, Ö. (2014) “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6 Sayı 1, ss. 251-281.
- ÖZGEN, H. ve YALÇIN, A. (2018) **Temel İşletmecilik Bilgisi**, 7.bs., Akademisyen Kitapevi.
- ÖZGEN, I. (2007) “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, **1.Ulusal Gastronomi Sempozyumu Ve Sanatsal Etkinlikler**, Antalya.
- ÖZGEN, I. (2010) **Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek**, Detay yayıncılık, Ankara.
- ÖZKALP, E. (2013) **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç. (1996) **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZKAPLAN, N. (2018) “AVM’lerin Yorgun Gençleri”, **Gençemek Dergisi**, Sayı 2, ss. 38-46.
- ÖZKAPLAN,N., ÖZTAN, E. ve RUBEN, E. (2017) **AVM’lerin Yorgun Gençleri: Tezgahtarlıktan Satış Elemanlığına Emeğin Dönüşümü**, İstanbul, Sosyal Araştırmalar Vakfı.
- ÖZPEHLİVAN, M. (2018) **İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları**, Gece Akademi, Ankara.
- ÖZSAĞIR, A., AKIN, A. (2012) “Hizmetler Sektörü İçinde Hizmet Ticaretinin Yeri ve Karşılaştırmalı Bir Analizi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:11, Sayı:41, ss. 311-331.
- PALAZ, S. VE İZCİ, Ç. (2016) “Restoran İşletmelerinde Çalışanların Karşılaştığı Psikolojik Taciz, Yıldırma Ve Örgütsel Etkileri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 30 2016 Sayı: 5, ss. 1179-1194.
- PALAZ, S. VE ONUR, M. (2019) “AVM Çalışanlarının Çalışma Koşulları Ve İş Doyumu; Güney Marmara Örneği”, **III. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimler Sempozyumu**, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.

PELİT, E. ve TÜRKMEN, F. (2008) Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 10 Sayı 1, ss. 117 – 139.

PERYÖN (2018) **Çalışan Devir Oranı Araştırması Sonuç Raporu**, https://www.peryon.org.tr/uploads/2019/4/9/PERYO%CC%88N_%C3%87a1%C4%B1%C5%9Fan_Devir_Oran%C4%B1_Sonu%C3%A7_Raporu_2017-2018.pdf (Son Erişim: 8.11.2019).

PETTY, G; E. BREWER, B.BROWN (2005) “Job Satisfaction Among Employees of a Youth Development Organization”, **Child and Youth Care Forum**, Cilt 34, Sayı 1, ss. 57-73.

PİNES, A.M. (1993). Burnout: An existential perspective. In Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), **Professional Burnout: Developments in Theory And Research** ss. 33-52.

ROBBİNS S.P., JUDGE T.A., SANGHİ, S. (2004). **Organizational Behaviour**, Ed., India, Dorling Kindersly (Pvt) Ltd.

ROBBİNS, S.P. ve JUDGE, T.A. (2012) **Organizational Behavior**, Çeviren: İnci Erdem, 14.bs., Ankara, Nobel Yayıncılık.

ROCCA A.D ve KOSTANSKİ M. (2001) “Burnout and job satisfaction amongst Victorian secondary schoolteachers. A comparative look at contract and permanent employment” **Discussion Paper ATEA Conference**, Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action, Melbourne Australia.

ROSS, C.E. ve MİROWSKY,J. (2006) “Sex Differences in Tthe Effect of Education on Depression: Resource Multiplication or Resource Substitution?”, **Social Science & Medicine**, Cilt 63 Sayı 5, ss. 1400-1413.

RUTHERFORD B., BOLES J.S., HAMWİ G.A., RUTHERFORD L.G. (2010) “Perceived Organizational Support and the Seven Facets of Salesperson Job Satisfaction”, **Journal of Selling & Major Account Management**, Cilt 10, Sayı 1, ss. 8-20.

- RUTHERFORD B.N, HAMWÍ G.A., FRIEND S.B., HARTMANN N.N. (2011) “Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt 31, Sayı 4, ss. 429-440.
- SABUNCUOĞLU, Z. VE M. TÜZ (2005), **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1995) **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- SALES, S.M. (1969) “Organizational Role as a Risk Factor in Coronary Disaese”, **Administrative Science**, Quarterly, 14, 1969, ss. 325-336.
- SARAÇ, I.H. (2018) Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.
- SCHAUFELİ, W. B., LEİTER, M. P. & MASLACH, C. (2009). “Burnout: 35 years of research and practice”. **Career Development International**, Cilt 14 Sayı 3, ss. 204-220.
- SCOTT, K. D., & TAYLOR, G. S. (1985) “An Examination Of Conflicting Findings On The Relationship Between Job Satisfaction And Absenteeism: A Metaanalysis”, **Academy of Management Journal**, Cilt 28, Sayı 3, ss. 599-612.
- SERTGÖZ, O.Ö., BİNBAY, İ.T. ve METE, H. (2008) “Tükenmişliğin Nörobiyolojisi: Hipotalamus-Pituiter-Adrenal Eksenini ve Diğer Bulgular”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 19 Sayı 3, ss. 318-328.
- SEVİMLİ, F. ve İŞCAN, Ö.F. (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etmenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 55-64.
- SHEPHERD C.D., TASCHIAN A., RIDNOUR R.E. (2011) “An Investigation of the Job Burnout Syndrome in Personal Selling”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Cilt 31, Sayı 4, ss. 397-409.
- SIEGEL T.R. VE NAGENGAST A.K. (2019) Mitigating Burnout, **Surg Clin North Am.**, Cilt 99, Sayı 5 ss. 1029-1035.

- SOLMUŞ, T. (2004) **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SOYSAL, A. (2011) İş Yaşamında Tükenmişlik, **Çimento İşveren Dergisi**, Kasım, ss. 14-26.
- SPECTOR, P. (1997) **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- SPECTOR, P. (2008) **Industrial and Organizational Behavior**, 5th Edition, John Wiley & Sons, New Jersey.
- STOUT, K.J. ve WILLIAMS, J.M. (1983) Comparison of Two Measures of Burnout, **Psychological Reports**, Cilt 53 Sayı 1, ss. 283-289.
- SURAN, B.G. ve SHERIDAN, E.P. (1985) Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives, **Professional Psychology: Research And Practice**, Cilt 16 Sayı 6, ss. 741-752.
- SÜRGEVİL, O. (2014) **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, 2.bs., Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- SYPTAK, J.M. vd. (1999) “Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice”, **Family Practice Management**, Cilt 6 Sayı 9 ss. 26-30.
- ŞAHİN, M. (2019) Tükenmişlik Duygusu Ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, **Selçuk Üniversitesi S.B.E.**, Konya.
- ŞAKACI, E. (2018) “Psikolojik Şiddetin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi”, **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 1 Sayı 1, ss. 37-53.
- ŞAKACI, E. (2019) “Psikolojik Şiddetin İş Doyumu Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi S.B.E.**, Ankara.
- ŞANLI, S. ve AKBAŞ, T. (2008) “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi** Cilt:10 Sayı 2.

ŞİMŞEK, M.Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2011) **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 7.bs., Gazi Kitapevi, Ankara.

TABER, T.D. ve ALLIGER, G.M. (1995) “A Task-Level Assessment of Job Satisfaction”, **Journal Organizational Behavior**, Cilt 16, ss.101-121.

TEKİN, G. ve GÖRGÜLÜ, B. (2018) “Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini”, **Social Sciences Studies Journal**, Cilt 4, Sayı 17, ss.1559-1566.

TELMAN, N. (1988) İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), **İstanbul Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.

TELMAN, N. ve ÜNSAL, P. (2004) **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

TELTİK, H. 2009. “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterlik Algılarının İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleriyle İlişkisinin Belirlenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.

TINAZ, P. (2013) **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, 3.bs., Beta Yayıncılık, İstanbul.

TOPATEŞ, A.K. (2015) “Tüketim Toplumunda Tükenen Bedenler: Kozmetik Reyonu Çalışanları ve Estetik Emek”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2 ss.32-54.

TUTAR, H. (2007) “Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**, Cilt 12 Sayı 3, ss.97-120.

TÜİK (2019) **İstihdam Edilenlerin Yıllara Göre İktisadi Faaliyet Kolları**, <http://tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (En son erişim, 12.06.2019).

TÜRK, M.S. (2007) **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara.

TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2003) “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 5 Sayı 2, ss.146-169.

ULUDAĞ, Y. (2017) İş Tatmininde Kişilik Özelliklerinin Ve Sosyal İlişkilerin Rolü: Bir Enerji İşletmesinde Araştırma, Doktora Tezi, **Kırıkkale Üniversitesi S.B.E.**,

Kırıkkale.

University of California, Berkeley,

UYARGİL, C. (1988). “İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını**, Sayı, 26.

ÜRESİN, T. (2009) Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), **Marmara Üniversitesi S.B.E.**, İstanbul.

VROOM, V.H. (1964) **Work and Motivation**, Wiley and Sons, New York.

VURAL, T. VE YÜCEL, A (2006) “Çağımızın Yeni Kamusal Mekanları Olan Alışveriş Merkezlerine Eleştirel Bir Bakış” **İTÜ Dergisi**, Cilt 5 Sayı 2, ss. 97- 106.

YENER, S. (2018) “Teknostresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Tükenmişliğin Aracı Rolü”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 20 Sayı 2, ss. 85-101.

YILDIRIM, F. (1996) Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, **Hacettepe Üniversitesi S.B.E.**, Ankara.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Bu anket T.C. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi öğrencisi Merve ONUR tarafından hazırlanan tez çalışmasına istinaden “Hizmet sektöründe tükenmişlik düzeyinin iş doyumuna etkisini ölçmek” üzere hazırlanmıştır. Ankette kesinlikle hiçbir kişisel bilgi talep edilmemektedir. Verilecek cevaplar ve bilgiler muhafaza edilecek olup anketin istatistiksel sonuçları dışındaki bilgiler kesinlikle 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır.

1. Cinsiyetiniz:

- a) Kadın
- b) Erkek

2. Yaşınız:

- a) 15-20 b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz:

- a) Evli
- b) Bekar

4. Çocuk Sayısı:

- a) Yok
- b) 1
- c) 2
- d) 3 ve üzeri

5. Son Mezun Olduğunuz Okul:

- a) İlköğretim
- b) Lise
- c) Önlisans
- d) Lisans
- e) Yüksek Lisans/Doktora

6. Kaç yıldır bu mağazada çalışıyorsunuz:

- a) 1 yıldan az
- b) 1-3 yıl

- c) 3-5 yıl
- d) 5 yıl ve üzeri

7. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz:

- a) 1 yıldan az
- b) 1-3 yıl
- c) 3-5 yıl
- d) 5 yıl ve üzeri

8. Vardiyalı çalışıyor musunuz?

- a) Evet
- b) Hayır

9. Fazla mesai dahil haftalık çalışma saatiniz? (.....)

10. Çalışma şekliniz aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Kısmi zamanlı
- b) Tam zamanlı
- c) Geçici
- d) Daimi

11. Mağazanızda kota-prim uygulaması var mı?

- a) Evet
- b) Hayır

12. Aylık geliriniz:

- a) Asgari ücret düzeyinin altında
- b) Asgari ücret düzeyinde
- c) 2021 TL-3000 TL
- d) 3001 TL-4000 TL
- e) 4001 TL-5000 TL
- f) 5000 TL ve üzeri

13. Mağazadaki konumunuz:

- a) Satış danışmanı

- b) Kasiyer
- c) Müdür yardımcısı
- d) Müdür

Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz. Bu ifadeleri ne sıklıkta hissettiğinize ilişkin görüşünüzü “her zaman” dan “hiçbir zaman” a doğru uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.					
2.İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3.Sabahları yeni bir işgünü ile karşılaşacağımdan kendimi yorgun hissediyorum.					
4.Çalışanların neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.					
5.Bazı çalışanlarıma onlar sanki bir objeymiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla birlikte çalışmaktan gerginlik duyuyorum.					
7.Çalışanlarımın sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.					
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
9.Yaptığım iş ile diğer insanlara olumlu yönde katkıda bulunduğumu hissediyorum					
10.Yaptığım işin beni insanlara karşı katılaştırdığımı hissediyorum.					
11.Yaptığım işin beni duygusal olarak katılaştırmasından sıkıntı duyuyorum.					
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
14.İşimde, gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.					
15.Bazı çalışanların başına gelenler gerçekten umurumda değil.					

16.Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak beni gerçekten yoruyor.					
17.Çalışanlarıma rahat bir ortamı kolaylıkla sağlayabilirim.					
18.Çalışanlarımla yakından ilgilendiğimde kendimi rahatlamış hissediyorum.					
19.Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.					
20.Kendimi çok çaresiz hissediyorum.					
21.İşimle ilgili sorunları soğukkanlılıkla hallederim.					
22.Çalışanlarımın bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.					

Aşağıda çalıştığınız kurumdan memnun olup olmadığınızı ölçümlemek için sorulan soruya ait görüşünüzü “hiç memnun değilim” den “çok memnunuz” a kadar uzanan ölçek üzerinde belirtiniz.

	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok memnunuz
Genel olarak işinizden ve işyerinizden ne kadar memnunsunuz?					

Aşağıdaki görüşlere katılıp katılmadığınızı belirtiniz?

	Kesinlikle Evet	Evet	Ne Evet Ne Hayır	Hayır	Kesinlikle Hayır
1.Burada işler çok yoğun					
2.İşler yetişmiyor					
3.İş güvencesi yok					
4.Aklım hep işte kalıyor					

Geçtiğimiz günlerde çalışma ortamınız sizce nasıldı?

	Genellikle	Arasıra	Çok az	Hiç Değildi
1.Gergindi				
2.Rahattı				

