

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE İŞ
TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA**

Afërina SKEJA

2501101282

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Muhteşem BARAN

İstanbul, 2012



Y Ü K S E K L İ S A N S

TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : AFERINA SKEJA Numarası : 2501101282
Anabilim/Bilim Dalı : İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON Danışman: DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN
Tez Savunma Tarihi : 26.09.2012 Saati : 15:00
Tez Başlığı : ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'NE OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.İBRAHİM PINAR		KABUL
2- PROF.DR.GÖNEN DÜNDAR		KABUL
3-DOÇ.DR.AYKUT BERBER		KABUL
4-DOÇ.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK		KABUL
5-DOÇ.DR.MUHTEŞEM BARAN		KABUL

ÖZ

ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ARAŞTIRMA

Afërina Skeja

Günümüzde çalışma hayatında tükenmişliğin ve iş tatmininin büyük bir önemi vardır. Hizmetin ön planda olduğu sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini inceleyen bu tez çalışmasında konu detaylı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Bankacıların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak cevaplayıcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek olan Minnesota İş Tatmini Ölçeği ile banka çalışanlarının içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri için "SPSS Statistics 17.0" paket program kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde korelasyon, regresyon testi kullanılmıştır, hata payı üst sınırı 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. İş tatmini arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İş Tatmini

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN BURNOUT AND JOB SATISFACTION AND A RESEARCH

Afërina Skeja

Burnout and job satisfaction have great importance in today's business life. This thesis aims to investigate levels of burn-out and job satisfaction of employees working in the banking sectors in which service is at the forefront and the related concepts are explained in detail.

The Maslach Burnout Inventory was utilized in order to measure Banking Professionals emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment levels were determined. Another method, The Minnesota Job Satisfaction Questionnaire, Banking Professionals job satisfaction scale intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and general satisfaction levels are measured. In addition to these, in this research, the Personal Information Form was used. After the data collection, a statistical packet program called 'SPSS Statistics 17.0' was used to analyze the results. For this analysis, correlation, regression method was utilized. In this analysis, the maximum error threshold was considered to be 0.05.

As a result of this research, it was found out that for banking professionals, the level of burnout was inversely correlated with the job satisfaction. That is when the Job satisfaction increases, the level of burnout decreases.

Keywords: Burnout, Job Satisfaction

ÖNSÖZ

Bir çok dünya ülkesinde ve neredeyse dünyanın her yerinde bankacılık sistemi bireylere ve işletmelere geniş bir biçimde finansal hizmetler sağlamaktadır. Bu çalışma temposuna tabi tutulan çalışanlardan yüksek verim elde edilebilmekte ve böylelikle günümüz piyasa koşullarında rekabet edebilmekte en önemli etkenin insan kaynakları üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini farkına varılmıştır.

Yapılan araştırmalarda, tükenmişlik ve iş tatmininin arasındaki hassas dengenin bozulması, iş stresini de artırarak çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal sağlık durumlarını olumsuz etkilemekle birlikte işletmenin de kalitesini düşürmekte olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların düzenli olarak tükenmişlik düzeylerini ve iş tatminini ölçmeleri, risk faktörlerini tanımlamaları, örgütün kalitesi ve verimliliği açısından önemlidir. Bu çalışmanın amacı da, iş tatmininin sağlanmasında, tükenmişliğin yeri ve önemini vurgulamaktır.

Bu çalışmada , bankada görev yapan orta kademe çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemeye amaçlanmıştır.

Tez çalışmam boyunca ilgi, destek ve yardımını esirgemeyen değerli danışman hocam Sayın Doç. Dr. Muhteşem BARAN'a , yardımları ve sonsuz desteklerinden dolayı sevgili aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİL LİSTESİ	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Tanımı	3
1.2. Tükenmişliğin Tarihi Gelişimi.....	6
1.2.1.Öncü Safha	6
1.2.2.Deneysel Safha.....	7
1.3. Tükenmişlik ile İlgili Kuramsal Açıklamalar	8
1.3.1.Freudenberger Katkıları.....	8
1.3.2.Maslach`ın Tükenmişlik Boyutları	9
1.3.2.1.Duygusal Tükenme.....	11
1.3.2.2.Duyarsızlaşma.....	12
1.3.2.3.Düşük Kişisel Başari Hissi	12
1.3.3.Pearlman ve Hartman`ın Tükenmişlik Modeli.....	13
1.3.4.Scott Meier`inTükenmişlik Modeli.....	16
1.3.5.Suran ve Sheriden`ın Tükenmişlik Modeli	18
1.3.6.Pines Tükenmişlik Modeli.....	19
1.3.7.Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	19
1.3.8.Edelwich Tükenmişlik Modeli.....	20

1.4.	Tükenmişliğin Belirtileri.....	21
	1.4.1.Fiziksel Belirtiler	21
	1.4.2.Psikolojik / Ruhsal Belirtiler	22
	1.4.3.Davranışsal Belirtiler	23
1.5.	Tükenmişlik Nedenleri	25
	1.5.1.Bireysel Nedenler.....	26
	1.5.2.Örgütsel Nedenler	28
1.6.	Tükenmişlik Sonuçları	30
	1.6.1.Tükenmişliğin Kişisel Bedeli	30
	1.6.2.Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri.....	31
	1.6.3.Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri.....	33
1.7.	Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	34
	1.7.1.Bireysel Düzeyde	34
	1.7.2.Organizasyon Düzeyinde	36

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1.	İş Tatminin Tanımı.....	38
2.2.	İş Tatmini Önemi	41
2.3.	İş Tatmini Kuramları	42
	2.3.1.Maslow`un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	42
	2.3.2.Herzberg`in Çift Faktör Kuramı	43
	2.3.3.David Mc Clelland`ın Başarma İhtiyacı Kuramı	45
	2.3.4.Alderfer`in ERG Kuramı	47
	2.3.5.Vroom`un Ümit Bekleyiş Kuramı	47
	2.3.6.Adams`ın Eşitlik Kuramı.....	49
	2.3.7.Porter- Lawler Beklenti Kuramı.....	50
	2.3.8.Locker`in Amaçlama Kuramı	52
	2.3.9.İş Özellikleri Kuramı	54

2.4.	İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	56
2.4.1.	Bireysel Faktörler	56
2.4.1.1.	Yaş.....	56
2.4.1.2.	Cinsiyet.....	57
2.4.1.3.	Medeni Durum.....	59
2.4.1.4.	Eğitim	59
2.4.1.5.	Kişilik Özellikleri.....	60
2.4.1.6.	İş Deneyimi (Kıdem)	61
2.4.2.	Örgütsel Faktörler.....	62
2.4.2.1.	İşin Niteliği.....	62
2.4.2.2.	Ücret.....	63
2.4.2.3.	Terfi Olanakları	64
2.4.2.4.	Yönetim Tarzi	65
2.4.2.5.	Çalışma Koşulları	65
2.4.2.6.	Çalışma Arkadaşları	66
2.5.	İş Tatminsizliğinin Sonuçları	66
2.5.1.	Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları.....	67
2.5.1.1.	Performans.....	67
2.5.1.2.	Örgütsel Bağlılık	67
2.5.1.3.	Örgütsel Vatandaşlık	68
2.5.2.	Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları	69
2.5.2.1.	Devamsızlık.....	69
2.5.2.2.	İşten Ayrılma Niyeti.....	69
2.5.2.3.	İşgücü Devir Hızında Artış	70
2.6.	Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	75
------	----------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Kapsamı.....	76
3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları.....	77
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	77
3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri.....	79
3.6. Araştırmanın Sonuçları.....	80
3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler.....	80
3.6.2. Tükenmişlik Düzeyine Ait Ortalamalar.....	84
3.6.3. İş Tatminine Ait Ortalamalar.....	85
3.6.4. Tükenmişlik Ölçeği.....	86
3.6.5. İş Tatmini Ölçeği.....	92
3.6.6. Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	96
3.6.6.1. Duygusal Tükenme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	98
3.6.6.2. Duyarsızlaşma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	99
3.6.6.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	100
3.6.6.4. İçsel Tatmin ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	101
3.6.6.5. Dışsal Tatmin ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	102
3.6.7. Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminin Üzerine Etkisi.....	103
3.6.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	104
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA.....	111
EKLER.....	124

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Tükenmişlik Modeli	10
Şekil 2. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	14
Şekil 3. A ve B Tipi Kişilerin Özellikleri.....	27
Şekil 4. Basit Motivasyon Modeli	42
Şekil 5. Maslow'un İhtiyac Hiyerarşisi	43
Şekil 6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	44
Şekil 7. Adams'ın Eşitlik Kuramı	49
Şekil 8. Porter-Lawler'ın Beklenti Modeli.....	51
Şekil 9. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü	53
Şekil 10. Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı.....	55
Şekil 11. Araştırmanın Modeli.....	78

TABLO LİSTESİ

Table 1: Yaş İle İlgili İstatistikler.....	81
Tablo 2: Cinsiyet İle İlgili İstatistikler	81
Tablo 3: Medeni Durum İle İlgili İstatistikler.....	82
Tablo 4: Çocuğunuz var mı? Sayısı? İle İlgili İstatistikler	82
Tablo 5: Eğitim Durum İle İlgili İstatistikler	83
Tablo 6: Bu şirkette çalışma süreniz	83
Tablo 7: Tükenmişlik Düzeyin Güvenilirlik Analizi	87
Tablo 8: KMO ve Bartlett Testi.....	88
Tablo 9: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı	89
Tablo 10: Tükenmişlik Düzeyin Güvenilirlik Analizi	91
Tablo 11: Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	91
Tablo 12: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi	92
Tablo 13: KMO ve Bartlett Testi.....	93
Tablo 14: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı	94
Tablo 15 : Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi.....	96
Tablo 16: Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	97
Tablo 17: Duygusal Tükenme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	98
Tablo 18: Duyarsızlaşma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	99

Tablo 19: Düşük Kişisel Başarı Hissi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki	100
Tablo 20: Tükenmişlik Düzeyi ile İçsel Tatmini Arasındaki İlişki	101
Tablo 21: Tükenmişlik Düzeyi ile Dışsal Tatmini Arasındaki İlişk	102
Tablo 22: Tükenmişlik Düzeylerinin İş Tatmini Üzerinde Etkisi	103

GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler ile birlikte çalışma yaşamında nitelikli insan faktörü ve verimlilik büyük önem kazanmıştır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaya, nitelikli ve verimli işgücünün oluşturulması ve örgütsel etkililiğin artırılması amacıyla insan kaynaklarına ve gelişimine önem vermeye başlamışlardır.

İnsanların çalışma hayatlarındaki verimlilik ve başarılarını etkileyen birçok etken vardır. Bu etkenlerin en başında şüphesiz ki motivasyon yer almaktadır. Motivasyon çalışma ortamının şartlar, beklentiler, amaçlar gibi birçok çeşitli unsurlara etki etmektedir. Özellikle hizmet sektöründe ya da insanlarla birebir iletişimde bulunan sektörlerde, verimli çalışma açısından motivasyonun çok daha önemli olduğu görülmektedir. Motivasyonu etkileyen faktörlerden biri bireyin tükenmişlik düzeyidir. Tükenmişliğin tanımı, bireyin mesleğinin gerekliliğinden dolayı karşılaşılan stresle başa çıkamama sonucunda ortaya çıkan fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen, tükenme hissiyle ortaya çıkan bir durumdur.

Bir diğer faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, organizasyon içinde çalışan elemanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlanabilir. İş tatmini, işin özellikleriyle çalışanların isteklerinin birbiriyle örtüşmesi sonucu açığa çıkan duygudur.

Tükenmişliğin iş tatmini ile olan yakın ilişkisi, konuyu insanlığın verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak ortamları hazırlamakla yükümlü araştırmacılarının gözünde daha da önemli kılınmıştır. Dolayısıyla; etkinlik ve verimliliği arttırmak için işletme yönetiminin tükenmişliği göz ardı etmemesi ve çalışanların yakalanma riskini dikkate alarak, örgüt bazında gerekli önlemleri zamanında alması; hem çalışan hem de örgüt için iyi bir çözüm yolu olacaktır.

Bu çalışmada banka çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümünde, tükenmişlik tanımı, tarihsel gelişimi, kurumsal açıklamalar, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri, sonuçları, başa çıkma yolları yer almaktadır. İkinci bölümde, iş tatmini tanımı, önemi, kuramlar, iş tatminine etki eden faktörler, sonuçlar ile tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümünde ise, Kosova'da bir bankada uygulanan anket çalışmasına ve banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik değerlendirmelerinin istatistiksel analizlerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Modern toplum, artan karışıklığı ve birçok teknik alanda yüksek oranda hünerli insana olan talebiyle, gereksinimlerini karşılamak için büyük oranda iyi eğitilmiş, yetenekli ve çalışkan meslek insanı nüfusu yaratmıştır. Meslek insanlarına işveren ve destekleyen toplum ve örgütler, maalesef meslek yaşamının gidiş ve baskısının insanlar üzerinde şaşırtıcı belirtileri olan birçok sıkıntı ve olumsuzlukların farkına varmadan yavaşlatırlar.¹

Hizmetin ön planda olduğu mesleklerde çalışanların yaşadıkları fiziksel, duygusal, ve düşünsel yorgunluğa yol açan bir sendrom olarak görülen tükenmişlik, hizmetin, müşteri ve çalışan tatmininin, müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu çağımızda önemli bir yönetim araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.²

Birinci bölümde tükenmişliğin tanımı, tarihsel gelişimi kuramsal açıklamalar, belirtileri, nedenleri, sonuçları, başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur.

1.1. Tükenmişlik Tanımı

İnsanların işlerinde yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması ve buna bağlı olarak bir şeylerin ters gittiği yolundaki inancın artmasıyla gelişen süreç, bizi modern çağın önemli bir fenomeniyle "tükenmişliğile" karşı karşıya bırakmaktadır.³

¹Emine Babaoğlu, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Bolu, 2006, s.17

² Hüseyin Altay, "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2009, Cilt.6, Sayı: 12, s.2

³ Bülent Gündüz, "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt1, Sayı: 1, Haziran, 2005, s.152

Tükenmişlik, ilk olarak 1970`lerde Amerika`da, müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı meslek bunalımını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene`nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan "Bir Tükenmişlik Olayı", orijinal adıyla "A Burn-Out Case", isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, "Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi." şeklinde tanımlanmıştır.⁴

Tükenmişlik kavramı, psikoloji literatürüne ilk kez 1974 yılında Alman Psikiyatrist Herbert J. Freudenberger`in stresle ilgili "*Journal of Social Issues*"da yayınladığı çalışmalarında yer almıştır.⁵ İnsanın iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden dolayı ortaya çıkan tükenme durumu, "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı" olarak tanımlanmıştır.⁶

İnsana hizmet veren, eğitim ve sağlık gibi insan odaklı çeşitli mesleklerde sıklıkla görülen tükenmişlik olgusunu Christina Maslach "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamıştır.⁷

Maslach göre tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çalışma ortamında karşılaştıkları diğer insanlarla ilişkilerinde kendilerini duygusal yönden aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmekte, onlara karşı duyarsız ve kayıtsız bir biçimde davranmakta, ve işine karşı kişisel başarı ve yeterlik duygularında azalma gibi belirtileri göstermektedirler.⁸

⁴ Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nodel Yayın Dağıtım, Ankara 2006, s.3

⁵Reşat Peker, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi** 2002, Sayı: 1, s.308

⁶ K.R.Sowmya, N.Panchanatham " Job Burnout: An Outcome Of Organisational Politics In Banking Sector" **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol: 2 No: 1, January, 2011, s.51

⁷ Michael P. Leiter, Christina Maslach, **Burnout and Health**, Handbook of Health Psychology, 2001 ,s.415-416

⁸ Aydoğan Aykut Ceyhan, Aylin Siliğ, "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/2, s.45

Ginsburg, tükenmişliği iş yerinde yaşanan kronik strese karşı geliştirilen bir tepki olarak tanımlamıştır. Cotton, tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak göstermekte.⁹ Cherniss ise tükenmişlik sürecinin, işteki strese karşılık tutum ve davranışlarda yapıcı olmayan bir değişme olduğunu belirtmiştir. Cedolline; tükenmişliğin davranışsal ve fiziksel yerindeki sorunların özel hayata yoğun bir şekilde taşınması ve kişinin kendisini son derece değersiz hissetmesi olarak tanımlamıştır.

Pines ve Aronson ise tükenmişliği, duygusal acıdan emek ve dikkat isteyen şartlar altında uzun süre kalmaktan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme durumu olarak açıklamaktadırlar.¹⁰

Maher de tükenmeyi; psikosomatik hastalık, uykusuzluk, iş ve kriterlere karşı negatif tutum, kötümserlik, ilgisizlik ve depresyonu içeren, karmaşık bir belirti olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanıma göre ise tükenmişlik; fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, negatif bir benlik kavramının gelişmesi ve iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme halidir.¹¹

Son olarak, Dünya Sağlık Örgütü'nün yayınladığı "Dünya Sağlık Raporu"nda tükenmişlik; "fazla çalışma ile ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun sonucunda iş ve sorumluluklarını yerine getirememesi durumu" olarak tanımlanmıştır.¹²

⁹Cotton D.H.G. "Stress Management- An Integrated Approach to Therapy", **Brunner/Mazel Publishers**, New York, 1990

¹⁰ Ayala Pines, Elliot Aronson, "Career burnout: Causes and cures", **New York: The Free Press**, 1988, s.8

¹¹ Esin Barutcu, Celalettin Şerinkan, "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 2008 s.545

¹²José M. Bertolote and Alexandra Fleischmann, "Primary Prevention of Mental, Neurological and Psychosocial Disorder", **World Health Organization**, Chapter 5: Burnout, Geneva, 1998, 91-110

Tükenmişlik; yorgunluk, çaresizlik, ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama duygusu ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar ile başlayarak psikosomatik hastalıklara ve işten ayrılmaya değin istenmedik çeşitli sonuçlar doğurmaktadır.¹³ Tükenmişlik depresyondan ayırt edilmelidir. Tükenmişlik, depresyonla benzer etkiler yaratsa da oluşturduğu semptomlar depresyonun oluşturduğundan çok farklıdır.¹⁴

1.2. Tükenmişliğin Tarihi Gelişimi

Tükenmişlik üzerinde yapılan araştırmalar, 1970'lerden günümüze kadar farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle incelenmiş ve süreç içerisindeki bu farklılıklar tükenmişlik araştırmalara yön vermiştir. Bu araştırmalar, "Öncü Safha" ve " Ampirik Araştırma Safhası" olmak üzere iki farklı safha'dan geçmiştir.¹⁵

1.2.1. Öncü Safha

Öncü safha'da, tükenmişlik olgusunun keşifi ve artikulasyon hedefi vardı. Konuyla ilgili ilk makaleler 1970'lerin ortalarında ortaya çıkmıştır. İlk makaleleri, alternatif bir sağlık kurumunda çalışan psikiyatrist Freudenberger ve sosyo psikolog Maslach tarafından yazılmıştır. Bu yazılar sosyal servislerde ve sağlık sektöründe çalışan ve amaçları insanlara yardım etmek olan çalışanların tecrübelerine ve örnek olay incelemelerine dayanmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğu, tanımlayıcı ve nitel özellik taşımakta olup, teknik olarak; alan araştırmaları, röportajlar ve

¹³ Sema Karakelle, Secil Canpolat , "Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Bicimlerinin İncelenmesi" , **Eğitim ve Bilim**, 2008, Cilt 33, Sayı 147, s.110

¹⁴ Anne Lacroix, Jean-Philippe Assal, **Aftësimi për Vetëmjekim i Pacientëve me Sëmundje Kronike** , Botimi 2, Jean-Francois d'Ivernois, Maloine, 2003, s.150

¹⁵Christina Maslach, Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter, "Job Burnout", **Annu. Rev. Psychol.**, 2001, s. 399

gözlemler kullanılmıştır. Bu safhada makaleler daha çok klinik bakış açısıyla yazılmış ve tükenmişliğin belirtileri ile sağlık üzerindeki etkilerinden söz edilmiştir.¹⁶

1.2.2. Deneysel Safha

1980'li yıllarda tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar daha sistematik ampirik (deneysel) yapılmaya başlanmıştır. Anketlerden, araştırma yöntemlerinden yararlanarak ve daha geniş örneklerle çalışarak yapılan çalışmalar artmıştır. Bu araştırmalarda da tükenmişliğin ölçmek için farklı ölçekler, araştırma metodları geliştirilmiştir. En güçlü psikometrik özellikleri olan ve araştırmacılar tarafından en yaygın olarak kullanılan ölçek, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"dir (Maslach Burnout Inventory). Maslach Tükenmişlik Ölçeği sosyal hizmet servislerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ölçmek için geliştirilmiştir.

Deneysel safha'da tükenmişlik, stresin bir çeşiti olarak görülmekte ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla ilişkili olduğu bulunmaktadır. Endüstriyel-örgütsel yaklaşım, klinik ve sosyal psikoloji temel alınarak yapılan araştırmalarla birleştiğinde tükenmişlik yaklaşımlarında zengin bir çeşitlik oluşmuştur. Tükenmişliğin iş özellikleri, beklentiler, yöneticiden meslektaşları tarafından sağlanan sosyal destek, müşteri ile olan ilişkileri, deneyim ve şirketteki pozisyon ile ilişkisi, kişisel özellikler ve demografik faktörlerin etkisi araştırılmıştır.

1990'li yıllarda deneysel araştırmalar birkaç yeni yönlere devam etmiştir. İlk olarak, tükenmişlik çalışmalarının kapsamı sadece sosyal hizmet servisleri ve öğretmenlerle sınırlı kalmayıp yayılmıştır (örnek: büro işleri, teknoloji yoğun işler, askerler, yöneticiler). İkinci olarak, tükenmişlik araştırmaları daha ileri metodoloji ve istatistik araçlara yönelmiştir. Örgütsel faktörleri ve tükenmişliğin üç bileşeni arasındaki karmaşık ilişki tükenmişlik araştırmalarının yapısal modellerin kullanımına yol açmıştır ve bu modeller araştırmacıların, nedenleri ve sonuçları aynı

¹⁶ Maslach ve Diğerleri, a.g.e., s. 399

anda açıklayabilmelerini, tükenmişliğin gelişim sürecindeki gerçek nedenlerin belirleyici olmayan nedenlerden ayrılabilmesini sağlamıştır. Üçüncü olarak, boylamsal çalışmalarla önce konunun iş çevresi ile olan bağlantıları araştırılmaya başlanmış, ardından bireylerin düşünce ve duygularıyla olan bağlantıları araştırılmıştır.¹⁷

1.3. Tükenmişlik ile İlgili Kuramsal Açıklamalar

Tükenmişlik kavramına ilişkin olarak farklı yaklaşımlar sonucu oluşmuş çeşitli kuram ve modeller ileri sürülmüştür. Bu bölümde Freudenberg, Maslach, Pearlman ve Hartman, Meir, Suran ve Sheriden, Cherniss, Pines, Edelwich kuram ve modellerine yer verilmiştir.

1.3.1. Freudenberger Katkıları

Tükenmişliğin ilk klinik tanımlarından birini "mesleki bir tehlike" olarak Freudenberg tarafından adlandırılmıştır.¹⁸ Freudenberger "tükenmişlik" kelimesini 1980 yılında " Tükenmişlik: Başarının Yüksek Kıyısını Nasıl Yenebiliriz." kitabında öne sürdü. O bir binanın yanmasını mecaz anlamda kullandı; " bir kere zonklayan bir yapı... kötü bir faaliyetin olduğu yer, artık sadece enerji ve hayat ufalanan hatırlatmalar." olarak kullanmıştır. Dış yapı bozulmamış olabilir ama içinde bir yıkımın tam etkisini görülebilmektedir.¹⁹

Freudenberg, tükenme belirtilerini kliniklerde ücretsiz olarak çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Gönüllülerin birçoğunun yaklaşık bir yıl büyük bir heyecanla çalıştıklarını ama daha sonraları eğitimlerine yatırılan onca çaba, zaman

¹⁷ Maslach ve Diğerleri, **a.g.e.**, s.401

¹⁸ Altay, **a.g.e.**, s.3

¹⁹ Barbara Kaufman, "An Elixir for Burnout" **University Business. Magazine**, 2004 , s.1

ve kaynaktan sonra “daha fazla dayanamayacağım!” diyerek işlerini ani bir şekilde bıraktıklarını görmüştür.²⁰ Bu gözlem ve yaşantılardan yola çıkan Freudenberg tükenmişlik, başarısızlık yıpranma, aşırı yükleme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında enerjisinde tükenme durumu olarak açıklamıştır.²¹ Freudenberger hastalarını gözleyerek; hayatlarındaki anlam kaybı, aile, arkadaş ve meslektaşlarla geçinme yetersizliği, evlilik veya kariyerde hayal kırıklığı, yorgunluk ve hüsrana, ve birinin huzurunu korumak için yüksek enerji belirtilerini tespit etti.²²

1.3.2. Maslach`ın Tükenmişlik Boyutları

Son on yıl içinde, tükenmişlik düzeyi için çeşitli tanımlar öne sürülmüştür ama en kabul edilebilir tanım Maslach tarafından öne sürülen tanımdır.²³ Maslach, tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmakta ve üç düzeyde ifade etmektedir. Bunlar:

- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- İş ve hizmet verilenlerden soğuma,
- Kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.²⁴

Maslach modeline göre tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi, olarak üç boyuta gruplandırmıştır.²⁵

²⁰ Arnold B. Bakker, Karen I. Van Der Zee, Kerry A. Lewig, Maureen F. Dollard, “The Relationship Between The Big Five Personality Factors and Burnout : A Study Among Volunteer Counselors”, **The Journal of Social Psychology**, 2002, s.2

²¹ Engin Üngüren, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen, Ömer Akgün Tekin, “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi” **Journal of Yaşar University**, 2010, s.2923

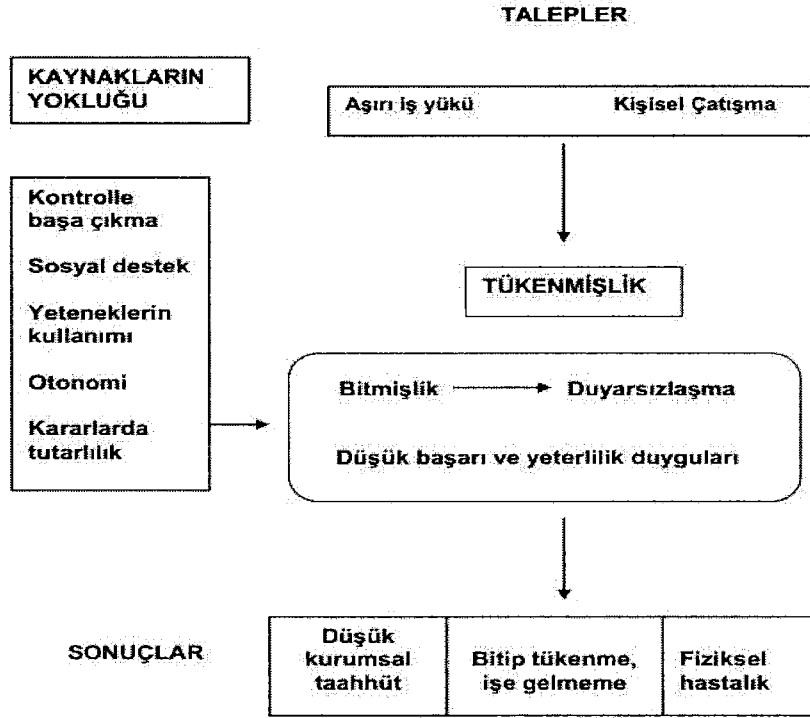
²² Barbara, a.g.e., s.1

²³ Polikandrioti M., “Burnout Syndrome”, **Health Science Journal**, Vol: 3, 2009, s.195

²⁴ Olcay Çam , Ebru Akgün , Aysun Babacan Gümüş , Ayşegül Bilge, Gülseren Ünal Keskin, “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2005, Say: 6, s.215

²⁵ Polikandrioti, a.g.e., s.195

Maslach ve Golberg tükenmişliğin öncesi ve sonrası ile ilgili bir model önermişlerdir. Bu model Şekil 1`de gösterilmiştir.



Şekil 1. Tükenmişlik Modeli

(Kaynak: Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Burnout and Health", s.419)

Bu modele göre, taleplerin yoğun olması ve kişisel çatışmaların yaşanması durumunda bu taleplerin karşılanması için gerekli kaynakların da eksikliği ya da yokluğu söz konusu olduğunda kişi duyarsızlaşma, duygusal olarak tükenmişlik ve düşük kişisel başarı gibi duygular yaşamaktadır. Bu durum devamında pek çok fiziksel, sosyal ve psikolojik problem yol açmaktadır.²⁶

²⁶Müge Marşalı, "Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri", Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2003, s.25

1.3.2.1. Duygusal Tükenme

Maslach`a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişliktir.²⁷ Çalışanların örgütsel kişisel yöndeki beklentilerinin duygusal tükenmişlikle doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir. Araştırmalara yoğun ilişkilerin uzun süre devam ettirilmesinin gerekli olduğu işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişliğin, rutin işlerde çalışanlarda gözlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bu üç boyutlu tükenmişlik kavramının temelinde "duygusal tükenme" boyutunun yer aldığı, diğer iki boyutun ise bunu tamamlayan boyutlar olduğu ileri sürülmektedir.²⁸

Duygusal Tükenme; Kişinin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşaması ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikayetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme aynı şekilde; tükenmişliğin bireysel stress boyutunu belirtmekte ve "bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarının duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir. Duygusal tükenme, çoğunlukla bireyde diğer insanlara yardım ederken, istenen psikolojik ve duygusal taleplerin aşırılığı yüzünden ortaya çıkan bitkinlik durumunu ifade eder. Birey depresif duygularıyla, kendini desteksiz ve güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde gerginliğin artışı, kızgınlık, huzursuzluk, mutsuzluk gibi negatif duygularında artış, nezaket, saygı ve dostluk gibi olumlu duyguları azalmaktadır.²⁹

²⁷ Gaines J., J. M. Jermier, "Emotional Exhaustion in a High Stres Organization", **Academy of Management Journal**, 1983, 26 (4), 567-586

²⁸ Cordes C. L., Dougherty T. W., Bulum M., "Pattern of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparasion of Models" **Journal of Organizational Behavior**, 1997, 18 (6), 685-701

²⁹ Maslach ve Diğerleri, **a.g.e.** s.402

1.3.2.2. Duyarsızlaşma

Maslach, işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insanı olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır; onların rica ve taleplerini göz ardı eder.

Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmaları ile kendisini gösterir. Bu durumdaki işgörenler, etkileşimde buldukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, duyarsızlaşmanın diğer belirtilerindedir. Kişi gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız olur. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Bu durumdaki kişi ve diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir. İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın belirtileridir.³⁰

1.3.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Kişinin kendini olumsuz olarak değerlendirmesi ve kişisel başarı noksanlığı olarak ifade edilen düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin üçüncü aşaması olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliğin ikinci aşamasında başkaları hakkında olumsuz düşünce tarzı geliştiren birey, bir sonraki aşamada bu defa kendisi hakkında negative düşünmeye başlar ve taşıdığı bu düşünce ve onun sonucundaki yanlış davranışlar nedeniyle kendini suçlu hissetmeye başlar. Kimsenin kendini sevmediğine, ona güvenmediğine ve işi gereği uğraştığı diğer insanlarla ilgilenmede yetersiz kaldığına dair bir duygu geliştirir ve bu duygu kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verir. Bu şekilde düşük kişisel başarı hissini yaşayan kişi işinde

³⁰Maslach ve Diğerleri, a.g.e. s.403

ilerleyemediğini hatta gerilediğini düşünür. Kişi bunu sonucunda kendine saygısını kaybedebilir. Harcadığı çabanın karşılıksız kaldığını ve belirtileri göstermeye başlar. Gösterdiği faaliyetlerin bir değişiklik yapmayacağına inandığında da uğraşmayı bırakır.³¹

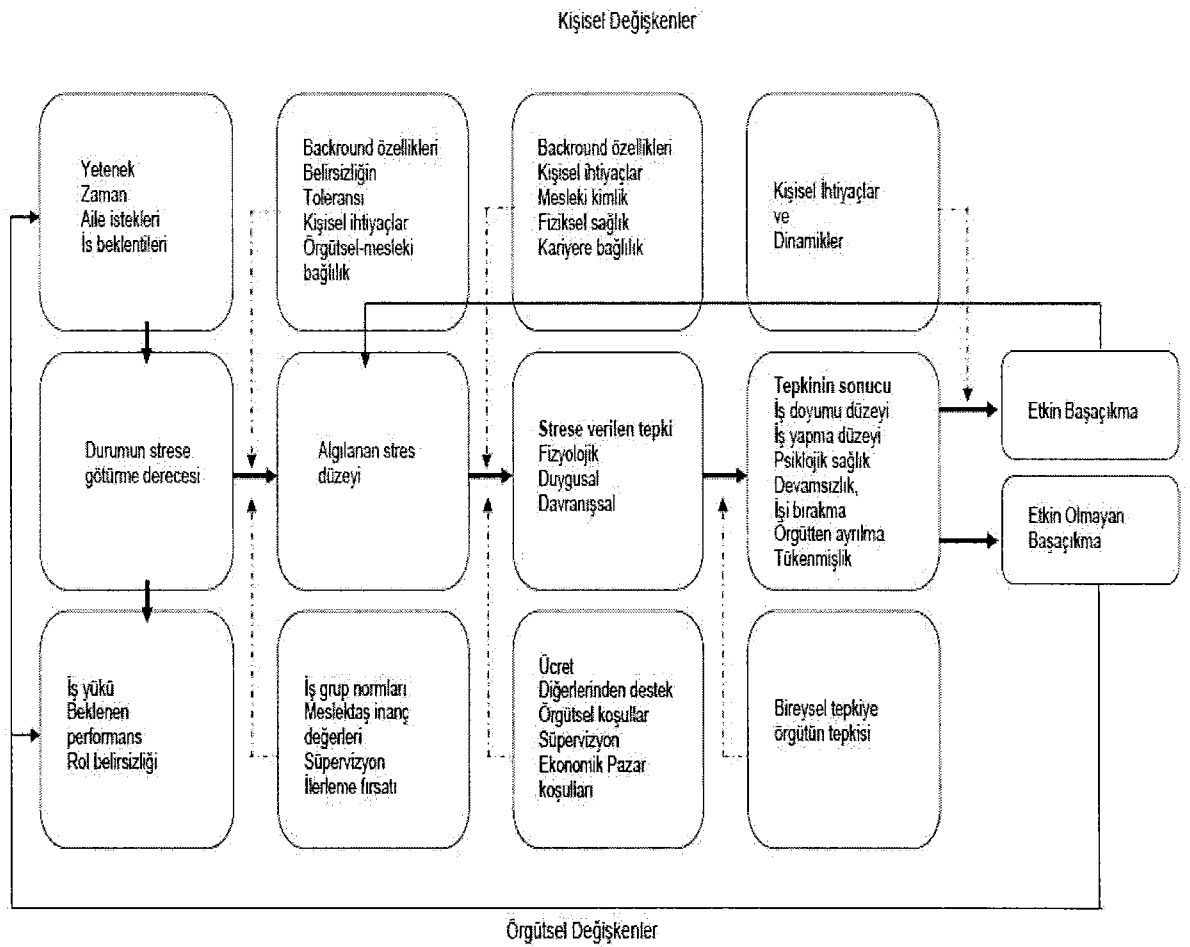
1.3.3. Pearlman ve Hartman' ın Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman' ın tükenmişlik modeli, bilişsel/algısal bir odağa sahiptir ve bu modele göre tükenmişlik, strese verilen bir reaksiyon sonucu gelişir. Şekil 2'de görüldüğü gibi, tükenmişlikle ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar;

- Fiziksel semptomlara odaklı olan fizyolojik belirtiler (duygusal tükenme),
- Tutum ve duygulara odaklı olan duyusuz/ bilişsel belirtiler (duyarsızlaşma),
- Davranışlara odaklı olan davranışsal belirtilerdir (düşük kişisel başarı hissi).

³¹Maslach ve Diğerleri, a.g.e. s.403

House ve Wells, Beehr ve Newman ve Matteson ve Ivancevich isimli araştırmacıların düşünce sistemleri temel alınarak oluşturulan bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerinin ele alan bilişsel/alıģısal bir modeldir. Model, hemen hemen tüm tükenmişlik araştırmalarında ele alınan bütün değişkenleri kapsayan bir modeldir. Bu model göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir.



Şekil 2. Pearlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

(Kaynak: Baron Perlman, E.Alan Hartman, "Burnout: Summary and Future Research", 1981, s.44-45)

Pearlman ve Hartman`ın tükenmişlik modeli dört aşamada oluşmaktadır;

1. Durumun strese götürme derecesi (The degree to which a situation is conducive to stress): Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; Bireyin beceri ve yetenekleri, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentilerini karşılamakta yeterli olmayabilmektedir. Ya da bireyin ihtiyaçları ve değerleri uygun olmayabilmektedir. Bir başka deyişle, bu aşamada stresin derecesini; kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

2. Algılanan stres düzeyi (Involves perceived stress): Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi kişinin kendisini stres altında hissetmesine/algılamasına yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine ve geçmiş özelliklerine de bağlıdır.

3. Strese verilen tepki (The response to stress): Bu aşama strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışlar tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

4. Strese verilen tepkinin sonucu (The result of the stress response): Yaşanan stres sonucu, iş tatmini ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda işe birey, "tükenmişlik" yaşayabilecektir.³²

³² Baron Perlman ve E. Alan Hartman, "Burnout: Summary and Future Research", **The Annual Convention of The Rocky Mountain Psychological Association**, 1981, s.11-13

1.3.4. Scott Meier`inTükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik; işgörenin işinde anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir. Bu model de üç boyuttan oluşmaktadır:

- i. **Düşük ödül veya ceza beklentisinin yüksek olması;** işgören yaptığı işle ilgili geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak düşük ödül veya ceza beklentisine kapılmakta bu durum da onu tükenmişliğe sürüklemektedir.
- ii. **Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin az olması;** Bu beklenti dolayısıyla işgören özellikle cezadan kaçınması gereken durumlarında çaresizlik yaşamaktadır. Ödül ve cezanın dış güçler aracılığıyla gerçekleşeceğine; dolayısıyla kişisel çaba ve davranışların öneminin kalmadığına inanmaktadır.
- iii. **Kişisel yeterli ilik duygusunun az olması;** İşgörenin kontrol için gerekli davranışları sergilemede kişisel olarak kendisini yetersiz görmesi onun tükenmişliğine neden olmaktadır.³³

Meier`in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme olmak üzere dört öge ile açıklanabilir :

1. **Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies);** İş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir. Örnek olarak; bir öğretmen, ders esnasında sıklıkla soru soran öğrenciler ile çalışmaktan mutluluk duyar (sonuç a). Diğer

³³ Hüseyin Altay,“ Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma“, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 12, 2009, s.5

bir öğretmen ise, ders esnasında sesi duyulan öğrencilerinden daha tatmin edici bir sınıf olarak bulabilir (sonuç b). Her iki öğretmen istedikleri sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarlar, aksi durumda her iki öğretmen memnuniyetsizlik içine düşerler.

2. **Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies);** Belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.
3. **Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies);** Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre, sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir. Örnek olarak; öğrenciler yeni materyaller öğrenemedikleri zaman, öğretmenleri zor durumda bırakır bu durumda öğretmenler kendi beceri ve bilgilerinin yeterliliğinden yoksunluk çekerler çünkü layıkıyla öğretmediklerini düşünürler , bu da tükenmişliğe yol açar.
4. **Bağlamsal Bilgi İşlem (Contextual Processing);** Bağlamsal bilgi işlem Meier'in tükenmişlik modelinin ögesinin en pahalısıdır. Çünkü bu, insanların öğrenmeyi sürdürmesini ve beklentilerinin değişimini hesap yapan bir girişimdir. Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir.

Meier'e göre, yukarıda bahsedilen üç tür beklenti kişinin iş yaşantılarının içsel ve dışsal bağlamlar içerisinde işlemesi ile öğrenilir ve korunurlar. Bu üç beklenti karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluşturmaktadır.³⁴

³⁴ Scott T. Meier and Susan R. Davis , "Burnout: A Term in Search of a Theory", **American Psychological Association**, Washington, DC, August, 1982, s.5-13

1.3.5. Suran ve Sheriden`in Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheriden`in tükenmişlik modelin yaklaşımı Eric Erikson`un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır. Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında varolan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır. Model,dört aşamadan oluşmaktadır;

1. **Kimlik , rol karmaşası (Identity versus role confusion);** Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.

2. **Yeterlilik, yetersizlik (Competence versus inadequacy);** Bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıracılık dönemidir.

3. **Verimlilik, durgunluk (Productivity versus stagnation);** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır. Başka bir deyişle çıracılığın tamamlanmasıyla profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır.

4.**Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı (Rededication versus disillusionment);** Bireyin kariyerinde,kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır.

Her bir aşama, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik her aşamada yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır.³⁵

³⁵ Bernard G.Suran, Edward P. Sheridan, "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", **Professional Psychology: Research & Practice**, 1985, s. 743-744

1.3.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir.³⁶ Pines`a göre, tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu noktada “motivasyon düzeyi” kavramı önemli bir anlam taşımaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Nitekim, yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmalarının anlamını “başarı”da bulan bireyler için işte tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanır, ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir.

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aronson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir.³⁷

1.3.7. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss, tükenmişliği aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüş ve “aşırı stres yada doyumсуuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlamıştır.³⁸

³⁶Ayala Pines, Elliot Aronson, **Career Burnout: Causes and Cures**, New York: Free Press Power, M. & Dalgleish, T. , **Cognition and Emotion: From Order to Disorder Cambridge**, Cambridge University Press, 1988, s.8

³⁷ Sürgevil, a.g.e., s.29

³⁸Hüseyin Izgar, “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken

Cherniss'e göre çalışanların beklentileri ile iş yaşamının gerçekleri arasındaki uçurum tükenmişliğin nedenidir. Rol belirsizliği, aşırı iş yükü, insanlarla yüz yüze ilişkiye dikkat çeken yazar, tükenmişliği zamana yayılmış bir süreç sonucunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Ve bu durum iş ile ilgili stres kaynaklarına karşı tepki olarak başlayan, psikolojik olarak ilişki kesmeyi içeren ve başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir.³⁹

1.3.8. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır.⁴⁰

1. İdealistik Coşku; Heves, şevk (enthusiasm) ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Bu aşamada kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir ve genelde bu durum, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir.

2. Durgunluk; Bu aşamada, bireyin sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında "yolun sonuna gelme" ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir.

3. Engellenme; Birey zaman ilerledikçe mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Bu aşamada zaman ilerledikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar.

Faktörlere göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2000, s.21.

³⁹Altay,a.g.e., s.5-6

⁴⁰ Savaş Şanlı, Turan Akbaş, " Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Polis Bilimler Dergisi** , Cilt:10, Sayı: 2, s.4

4. **Apati** (*Duygusuzlaşma, İlgisizleşme*); Birey mesleğini işsiz kalmamak için sürdürür, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir. Bu aşamada bireyde işe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görünür. Ayrıca bireylerde ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin her yerine yansır (aile-arkadaş çevresinde).⁴¹

1.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, semptomların üst üste eklenmesi ile kompleks bir hal alır ve belirtilerin çeşitliliğine karşın, bu çeşitlilik sinsi gelişen tükenmişlik sürecini ayrıntılı olarak açıklayan bir bütünlük gösterir. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğu karmaşık bir halde yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin acı oluşu ve belirtilerinin belirgin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumasıdır.⁴²

Tükenmişlik tespit edilen kişilere göre sınıflandırılan bazı belirtiler göstermektedir. Bu belirtiler; fiziksel, davranışsal ve ruhsal olarak sınıflandırılmaktadır.⁴³

1.4.1. Fiziksel Belirtiler

Fiziksel belirtiler kolayca fark edilir. Bireyler de fizyolojik vucut fonksiyonları gercek değişiklikler ile karakterize edilir. Bu belirtiler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

⁴¹ Lenora Finn Paradis, **Stress and Burnout Among Providers Caring for the Terminally Ill and Their Families**, Routledge; First Edition, 1988, s.6

⁴² Olcay Cam , **Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992, s.155

⁴³ Don Unger, "Superintendent Burnout: Myth or Reality", The Ohio State University, **PhD Thesis**, Columbus 1980, s.32-33

- Fiziksel yorgunluk/ bitkinlik,
- Depresion,
- Uykusuzluk ya da normalden daha fazla uyumak,
- Baş ağrısı,
- Gastrointestinal bozukluklar,
- Sık sık soğuk algınlığı,
- Kilo alımı veya kaybı,
- Solunum güçlüğü,
- Hipertansiyon,
- Yüksek kolesterol,
- Konuşma bozukluğu,
- Kroner kalp rahatsızlığı,
- Cinsel azalmadır.⁴⁴

Bu tip problemlerden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir.

1.4.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Psikolojik/ruhsal belirtiler, bireyin tutum ve duyguların kendilerini göstermektedir. Tükenmişliğin bu belirtisini yaşayan kişilerde görülebilecek psikolojik/ruhsal belirtiler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Engellenmişlik hissi ve sinirlilik,
- Korku ve kaygı,
- Ümitsizlik,
- Duygusal tükenme,
- Kendilik değerinde azalma,

⁴⁴ Unger, a.g.e., s.34

- Düşük moral,
- Sabır kaybı,
- İstenmeyen stress ile başedememe,
- Öfke, acı, kızgınlık,
- Can sıkıntısı,
- Benlik kavramı azaltılması,
- Apati,
- Hayal kırıklığı,
- Kararlar yetersizlik,
- Gücsüzlük hissi,
- Şüphe/paranoya,
- Suçluluk duygusu/başarsızlık duygusu,
- Depresyon,
- Yabancılaşma,
- İşe gitmeyi istememe, sık sık işi bırakmayı düşünme,
- Endişe artışı,
- İş doyumsuzluğu, yaşama karşı negative tutumlar gelişir,
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma,
- Herkesin ona problem yaratmak ve hayatını zorlaştırmak için uğraştığına inanmaya başlaması.⁴⁵

1.4.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler söz konusu eylem veya davranışları tükenmişlik bir sonucu olarak tezahür yansıtmaktadır. Tükenmişliğin bu belirtisini yaşayan kişilerde görülebilecek davranışsal belirtiler aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Düşük iş performansı/ düşük iş tatmini,

⁴⁵ Unger, a.g.e., s.34-35

- Çabuk öfkelenme,
- Kaba davranışlarda bulunma,
- Aşırı alınganlık,
- İşe gitmek istememe,
- İş bırakma, savaçlama, işten kaçma gibi davranışlar,
- Yanlız kalma isteği,
- İzolasyon, içe kapanma,
- İşe gec veya gelmeme,
- Artan devamsızlık,
- İş için çoşku kaybı,
- Artan ilaç kullanımı,
- Alkol ve tütün almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış,
- Aile çatışmaları,
- Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İş'e odaklanamama (örgütlenme güclüğü),
- Kaza yatkınlığı,
- Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, küçümseme, alay etme,
- Değişime direnç ve katılık,
- İş hakkında artan şikayetler,
- Suçlayıcı olma,
- Unutkanlık,
- İşkoliklik.⁴⁶

Tükenmişlik yaşayan insanlar içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici gibi zararlı maddelere yönelmekte veya artırmaktadır. Örgüt ortamında da işe devamsızlık, işten ayrılma, performans düşmesi gibi zararlı sonuçlar oluşmaktadır.⁴⁷

İşlerine başlangıçta büyük bağlılık gösteren ve özveriyle çalışan işgörenlerin, özellikle hizmet sektöründe görev yapanların, zamanla işten

⁴⁶ Unger, a.g.e., s.35

⁴⁷Hüseyin İzgar , **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.21

kaynaklanan ağır talepler ve bireyler arası etkileşimlerle başa çıkamaz olmaları, işlerine, mesleklerine ve çalıştıkları kuruma bağlılıklarını azaltmaktadır. Tükenmişlik süreci ilerledikçe hoşnutsuzluk ifade eden tutumlar da giderek artmaktadır.⁴⁸

Tükenmişlik yaşayan bir kişide, tükenmişlik belirtilerini üç grupta toplamak mümkündür;

- *Birinci belirti:* Yapılan iş başta önemli, anlamlı ve harika olarak tasvir edilirken zamanla çalışan tarafından zevksiz ve anlamsız olarak ifade edilmektedir.
- *İkinci belirti:* İşle ilgili olumlu duyguların (çoşku, güven duyma) yerini öfke, kaygı ve depresyon duyguları alır.
- *Üçüncü belirti:* Birey bütün bunların hatasını kendinde arar.⁴⁹

Tükenmişlik yaşayan kişiye dışarıdan bakıldığında onun sempatik, içten ve yardımsever olmadığı düşünülebilir. Çünkü tükenen birey; olumsuz yönde eleştiren, sinirli, sabit fikirli, önerilere kulak vermeyen ve çevresindeki insanları kendinden uzaklaştıracak davranışlar sergileyen bir birey olmaktadır.⁵⁰

1.5. Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır. Demografik özellikler, kişilik yapısı, beklentiler, bireysel nedenler başlığı altında ele alınmaktadır. İş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet, değer örgütsel nedenleri olarak ele alındığı görülmektedir.

⁴⁸Alev Torun, "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine bir İnceleme." Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul 1995, s.26

⁴⁹Christina Maslach, Michael P. Leiter, **The Truth About Burnout**, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1997, s.23

⁵⁰Freudenberger, Herbert J. and G. Richelson, **Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir; Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Çeviren ve Editör: Nesrin Hisli Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998, s.64-65

1.5.1. Bireysel Nedenler

Tükenmişlik konusundaki bireysel farklılıkları açıklayan değişkenler arasında demografik özellikler, kişilik yapısı ve işle ilgili beklentiler yer almaktadır .

- **Demografik Özellikler;** Bazı demografik değişkenlerin tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin çocuklu olanlara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre; kadınsı (feminin) tarafı ağır basan kişilerin erkeksi (maskülen) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir.⁵¹
- **Kişilik Yapısı;** Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisi olarak tanımlanabilir. Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hemde duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri ve kişilik örüntüleri, çalıştıkları iş yerinin talep ya da sınırlılıkları bireyin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır. A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik vardır.

⁵¹ Gönül Konakay, "Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli, 2010, s.108

A Tipi Kişilik Özellikleri	B Tipi Kişilik Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"> ○ İçe dönüktür, ○ Kaygı düzeyi yüksektir, ○ Üzerinde sürekli zaman baskısı hissedir, ○ Başarı güdüsü yüksektir, ○ Kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olur, ○ Yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alır, ○ Başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyütür, ○ Sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye cabalar, ○ Her şeyi eleştirir, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşılar, ○ İkelere, kurallara bağımlı olur, 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Dışa dönüktür, ○ Toplumsal çalışmalardan hoşlanır, ○ Atılgan, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikler vardır, ○ Katı kurallardan arınmış ve esnektirler, ○ Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. ○ Sakin ve düzenli çalışırlar, ○ Rekabetten fazla etkilenmeden ve sağlıklarını bozmadan mücadele ederler, ○ Konuşmaları rahat ve sakindir, ○ Kendisinden ve çevrelerinden emindirler.

**Şekil 3. A ve B Tipi Kişilerin Özellikleri
(Değişik Literatürlerden Oluşturulmuştur)**

A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları bilinmektedir. A ve B tipi kişilik yapıları incelendiğinde görülüyor ki A tipi kişilik yapısına sahip olanlar tükenmişliğe daha yatkındırlar. Bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini etkileyebilir. Bazı bireyler daha az stresi olan işleri seçer, bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işlere yönelebilirler.

- **Beklentiler;** Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç beklentileri tükenmişliğe katkıda bulunan önemli bir etkidir. Genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha yüksek tükenmişlik görülmesi beklenti düzeylerinin farklılığıyla açıklanmaktadır. Yeni işe

başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedirler. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerin tükenmişlik içine girmesine neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiriyle ve örgütsel kaynaklarla ilgili beklentileri azalmakta ve dikkatlerini başka yönlere, sözcülemi kendi becerilerini geliştirmeye yöneltmektedirler.⁵²

1.5.2. Örgütsel Nedenler

Tükenmişliğin ortaya çıkmasında iş ortamının da büyük önemi vardır. İş yükünün ağır oluşu, işten memnun olmama tükenmişliğin nedenleri olarak ilk sırada yer almaktadır. Babcock yaptığı bir araştırmada, tükenmişliği bireyin demografik özelliklerinden çok, iş ortamı ve iş arkadaşları ile ilişkisinin etkilediğini saptamıştır.⁵³ Maslach ve Leiter tarafından önerilen sınıflama çerçevesinde, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında sıralanmıştır;

- **İş yükü;** Genel olarak çalışanın performansına ve tepkilerine etki eden çeşitli başlıklar olarak adlandırılır. Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı şeklinde tanımlanabilir. İş yükü, birey açısından stres yaratıcı bir etken olarak düşünüldüğünde, genellikle akla "aşır iş yükü" gelmektedir. Ancak aşırı iş yükü kadar, az iş yükünün de bireyler üzerinde stres yarattığı bilinmektedir.
- **Kontrol;** Kişinin işle ilgili mevzularda seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı olarak tanımlanabilir.

⁵² Yunus Yıldırım, " Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Samsun, 2010, s.64-66

⁵³ Abidin Dağlı, Hüriye Gündüz, " Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakir İli Örneği)", **D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cil:10, 2008, s.15-16

Çalışan kişinin alınmış olan kararlara bağlı olarak çalışmaları gerektiğini bilmeleri çalışanlar açısından stresli bir durum yaratmaktadır.

- **Ödül;** Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi'ni ifade eder. Çeşitli araştırmaların sonucunda yetersiz ödül (finansal, kurumsal, ya da toplumsal) bireyin tükenmişliğini artırdığını göstermektedir
- **Aidiyet;** Bireyler çalıştıkları örgüte karşı birlik duygusu içinde olurlarsa bu onlar için bağlılığı ifade eder yani ait olma durumunu.
- **Adalet;** Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir. Başka bir deyişle örgütte çalışan bireylerin, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmektedir.
- **Değer ise;** Neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç'tır.⁵⁴

Ayrıca *rol çatışması* adı verilen, bireyle işin uyumsuzluğu veya bireyin kapasitesi ile yaptığı işin değeri arasındaki uyumsuzluk tükenmişliğe neden olmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın sorumluluklarının, sınırlılıklarının belirtilmemesi veya ulaşılmaması gereken hedeflerin açık olmaması da bireyi tükenmişliğe sürüklemektedir. Yukarıdakilere ek olarak, işyeri koşulları (işyerinin küçüklüğü ya da gürültülü olması gibi), işteki yeni metotlara, tekniklere adapte olamama, kariyer beklentisinin gerçekleşmemesinde tükenmişliğin nedenleri olarak sayılmaktadır. Tükenmişliğe neden olan diğer bir kişisel faktör ise, kişinin çevresinde onu destekleyen meslektaş, aile ve arkadaşlarının olmamasıdır.⁵⁵ Birey ile iş çevresi arasında bu alanlarda yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu alanlarda var olan uyum ise, bireyin işe bağlılığını artırmaktadır.⁵⁶ Tükenmişliğin kaynakları kişisel olmaktan çok,

⁵⁴Michael P. Leiter, Christina Maslach, "Areas of Worklife Survey Manual", **Emotional and Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, Research in Occupational Stress and Well Being**, Vol: 3, Published by Elsevier Ltd., 2004, s.95-100

⁵⁵Dağlı, Gündüz, a.g.e., s.16

⁵⁶Leiter ve Maslach, a.g.e., s.22

durumsaldır. Bu yüzden, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır.

1.6. Tükenmişlik Sonuçları

Tükenmişliğin hem birey hem de işyerleri için önemli sonuçları vardır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin sağlığı olumsuz etkilenirken, iş performansı da azalır. Tükenmişlik deneyimi yaşayan bazı bireyler bunun sonucunda işten ayrılırken bazıları yapabileceğinin en azını yaparak işini sürdürebilirler. Tükenmişlik ele alınmadığında kişinin işiyle olan ilişkisinin sonu anlamına gelmektedir. Uzun süren iş stresinin sonucu olarak yaşanan tükenmişlik nedeniyle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin bireyin fiziksel sağlığı üzerine olan etkilerine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Daha çok tükenmişliğe neden olan iş karakteristikleri üzerinde durulmuştur. Bununla birlikte tükenmişlik fiziksel sağlığı da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik yaşayan birey yorgundur, kendini fiziksel olarak güçsüz hisseder, en sık görülen şikayetlerden biri de uyku düzeninde meydana gelen değişikliklerdir. Tükenmişliğin birey üzerine psikolojik etkisi de vardır. Birey kendini zorlanmış hisseder, işini yapmak için yeterli olmadığını düşünür. Sinirlilik, anksiyete, suçluluk ve depresyon duyguları gelişir. Tükenmişlik yaşayan birey insanlara karşı olumsuz duygular içindedir. Sürekli işinden şikayet eder. İnsanları ve kendisini olumsuz olarak değerlendirir. Kendisine olan saygısı ve güveni azalır⁵⁷

1.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli

Tükenmişlik yaşayan bireyin yaşadığı duygusal yorgunluk beraberinde fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu durumda olan çalışanlar için sabah kalkıp

⁵⁷ Neslihan (Partlak) Günüşen, "Başetme Grubu İle Sosyal Destek Grubunun Hemişrelerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İzmir, 2009, s.13

yeni bir güne başlamak, çok zor olmaktadır. Bu yorgunluk hissinin esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Yaşadığı yoğun gerginlik, bireyin gevşemesine ya da gece rahat uyuyabilmesine imkan vermemektedir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı, özellikle de derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilmektedir. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikayetleri artırmakta; bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır.

Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik şikayetler (baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlığı, grip, sırt ağrıları gibi), hem fiziksel hem de psikolojik olarak bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir. Ancak çoğu zaman birey tarafından göz ardı edilir. Çünkü fiziksel bir rahatsızlık, psikolojik bir rahatsızlıktan daha “kabul edilebilir” ve daha rahat baş edilebilir bir olgudur. Bu nedenle, birey gerçekte içinde neler olduğuyula yüzleşmek istemez; örneğin sadece “grip” olduğunu düşünür. Bu şekilde bir düşünüş tarzıyla birey, “gerçek”ten kaçarak rahatlama yolunu seçmektedir. Ancak esas sorunun üstü sadece “geçici bir süre” örtülmüş olmaktadır.⁵⁸

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu hipotezini desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin (anksiyete, depresyon, benlik saygısında düşme ve bunun gibi ruh sağlığıyla ilgili negatif etkiler yaratabilen) ruhsal çöküntüye (dysfunction) neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir.

1.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin belki de en görünür etkisi, bireylerin iş performanslarındaki değişimdir. Temel olarak tükenmiş kişiler, daha kötü iş yaparlar. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hissedenden bu kişiler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi kaygıları yoktur, sonuçlarla çok

⁵⁸ Sürgevil, a.g.e., s.89-90

ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba göstermezler. Bu noktada sonuç; kaçınılmaz şekilde, bireyin mesleki başarısının azalmasıdır. Bireyin başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Tükenmiş çalışanların var olduğu bir örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileri ile, meslektaşları ile verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür. Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya, işe odaklayamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerinde yarattığı bir diğer olumsuz etki; hizmet sunulan insanlara yetersiz ilgi gösterilmesidir. İnsanlarla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, bireylerin diğerleri ile daha az iletişim kurmalarına neden olur. Tükenmiş kişi, etkileşim süreci içinde, fiziksel olarak oradadır; ancak diğer kişi orada değilmiş gibi davranır. Daha az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, bazen onu da yapmaz; el sıkma ya da sarılma gibi, fiziksel temaslardan uzak durur. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya dönüşebilir. Kahve molaları giderek uzar, öğle yemeklerinin süresi uzamaya başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. Özellikle Cuma öğleden sonraları, çalışanların başka işler bahane ederek kendi evlerine gittiklerine rastlanabilir. Tükenmişlik olgusunda, işe gelmeme ve "hastalık izni" kullanma davranışlarına sıklıkla rastlanır. Bu tür devamsızlıklar veya işten kaytarmalar bireyin işten uzaklaşmak istediğinin en önemli göstergesidir. Bu noktada, örgüt tarafından belirli dönemlerde verilebilecek izinler, çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlayabilir.

Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan (çalışmaya devam eden) insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir

olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş tatminide ve işe (örgüte) duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı ise; verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir.⁵⁹

1.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkileri bireyin sadece iş hayatını kapsamamakta, bireyin kişisel olarak yıpranmasına neden olduğu gibi, aynı zamanda hayatının farklı alanlarında sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. Bu alanlardan en önemlisi olan aile, bireyin yaşadığı sıkıntılardan doğrudan etkilenmektedir.

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Duygusal tükenme ve bireyler karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evden geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir. Bir milletvekili oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en açık göstergesidir: "Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O'nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil". Bu örnekte de görüldüğü gibi, aile üyeleri kendilerini yalnız ve değersiz hissetmekte, çalışan bireyin diğer insanlara gösterdiği ilgiyi kıskanmakta ve bireyi sürekli suçlamaktadır. Bu ve benzeri durumlar aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.⁶⁰

⁵⁹ Engin Gezer, "Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi", Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2008, s.43-44

⁶⁰ Sürgevil, a.g.e., s.93

1.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Tükenmişlikte en önemlisi olan baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, yada erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Eğer tükenmişlik semptomları yeterince erken keşfedilmezse daha da artar, tıpkı tedavi edilmeyen soğuk algınlığına benzer biçimde peçtik ülser ve kalp krizi gibi fiziksel semptomları içeren bir hale gelebilir. Maslach ve Leiter iş ortamında tükenmişlikle ilgili problemleri çözmek için kişisel ve örgütsel olmak üzere iki mücadele yöntemin üzerinde durmuşlardır.⁶¹

1.7.1. Bireysel Düzeyde

Bireysel düzeyde yapılması gerekenler: İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. "Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin" gibi... mantıksız inancların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların farkedilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.

- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.

- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.

- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.

- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına

⁶¹Wendy L. Awa, Martina Plaumann, UllaWalter, "Burnout prevention: A Review of Intervention Programs", **Patient Education and Counseling**, 2010, Vol: 78 , s.185

girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdır.

- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.

- İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.

- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.

- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.

- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.

- Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz.

İş arkadaşları düzeyinde yapılması gerekenler:

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.

- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırır, hem de ilişki sorunlarını önler.

- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, sorun kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.

- İşte karlaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulmasında yararlıdır.

- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.

- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.

Aile düzeyinde yapılması gerekenler:

- İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır.⁶²

1.7.2. Organizasyon Düzeyinde

Örgüt geliştirme bir bütün olarak örgütün performansını arttırmayı amaçlar. Bu bağlamda örgüt üyeleri arasında etkin iletişim (sözlü ve yazılı olarak), sorunların tartışılabilirliği ve bu tartışmalar sonucunda fikrini (olumlu veya olumsuz) söylemenin bir bedel olarak ödeneceği ortamların yaratılması gerekmektedir. Yönetim geliştirme, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda işgöreni yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için teknik donanım desteğinin verilmesi ve gerektiğinde üst teknoloji ile yenilenmesi, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi temel yönetim geliştirme yöntemlerindedir. Çalışanların performans değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması, düşük performans gösteren kişilerin performansını artırma için çaba gösterme ve bunun altında yatan nedenleri araştırarak çözüm yolları bulma, iş çevresini analiz etme aksayan yönleri tespit etme , takdir etme ve ödüllendirme örgüt geliştirme altında yer alan diğer başlıklardır.

İşin modifikasyonunun yapılması diğer bir deyişle iş ve çalışan arasında uyumun sağlanması iş bölümleri ile ilgili olarak bireylere seçim hakkının tanınması tükenmişliği azaltan bir diğer örgütsel mücadele yöntemidir. İşletmeler çalışanlarla toplantılar düzenleyerek kimlik belirsizliği ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir ve çalışanlarına sosyal anlamda destek olabilir. Yetki devri, alt düzey çalışanların güç ve bağımsızlık ihtiyaçlarını karşılayan üst

⁶² Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 2005, s.31-32

yöneticilerin iş yükünü azaltan bir uygulamadır ve tükenmişlikle mücadelede etkilidir. Çalışanların bulunduğu ortamlardaki isi, ışık, ses düzeyi ve renk insan sağlığı açısından önemlidir. Ergonomik bir ortamın işletme tarafından sağlanması gerekmektedir.⁶³

Bu bölümde tükenmişliğin tanımı, tarihsel gelişimi kuramsal açıklamaları, belirtileri, nedenleri, sonuçları, başa çıkma yolları açıklanmıştır. İkinci bölümde iş tatminin tanımı, önemi, kuramlar, iş tatminine etki eden faktörler, sonuçlar tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulacaktır.

⁶³İşıl Özgen, "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği ", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi** ,s.119

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

İnsan yaşamının önemli bir bölümü iş yerinde geçmektedir. Bu nedenle, iş görenin işinden hissettiği tatmin oranı yaşamını büyük ölçüde etkilemekte, işinden aldığı haz ve bunun yaşamı üzerindeki olumlu etkisi aşamalı olarak, onun ruhsal sağlığı yanında, bedensel sağlığı üzerinde de olumlu etkisini göstermekte, aile yaşamında mutluluk ve örgütte de verimliliği sağlamaktadır.⁶⁴

İş tatmini kavramı dünyada endüstriyel psikoloji alanında en çok araştırılan konulardan birisidir. İş tatminini etkileyen sebeplerin belirlenmesi hem iş sağlığı açısından çalışanlara uygun şartların sağlanmasını hem de organizasyonel verimliliğin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu bölümde, iş tatmini tanımı, önemi, kuramlar, iş tatminine etki eden faktörler, sonuçlar ,tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini ilişkisi üzerinde durulmaktadır.

2.1. İş Tatminin Tanımı

Tatmin; istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır.⁶⁵

⁶⁴ Edip Orucu, Sedat Yumuşak, Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2006, s.1-2

⁶⁵William Darrach Halsey, **Macmillan Contemporary Dictionary** ,1988, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, First Edition, s.884

İş tatmini ise; kişide, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum olarak tanımlanmaktadır.⁶⁶

İş tatmini kavramı ilk kez 1920'lerde ortaya çıkmış ancak asıl önemi 1930 ve 1940'lı yıllarda edinilen sistematik bilgilerle anlaşılmıştır. O yıllardan beri iş tatmini üzerine yapılan çalışmalar konuyu farklı açılardan ele almış ve bu konu üzerinde birçok araştırma birbirini takip etmiştir.⁶⁷ Bu araştırmalar sonucunda; motivasyon, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma, kavramlarıyla yakından ilgisi olan iş tatminine yönelik birçok tanım yapılmıştır. İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlamalardan bazılarını şu şekilde sayabiliriz.

Smith, Kendal ve Hulin iş tatminini "çalışanın işin geneli veya belirli bir parçasıyla ilgili beslediği olumlu duygular" olarak tanımlamışlardır.⁶⁸ Locke iş tatminini, "bir kimsenin işini veya tecrübesini değerlendirmesi sonucunda oluşan memnuniyet verici veya olumlu duygusal bir durum." şeklinde tanımlamaktadır.⁶⁹ Vrom iş tatminini, çalışanların algılarına, duygularına ve davranışlarına ilişkin çok değişik boyutlu iş tutumlarının bir ölçüsü olarak görmüştür.⁷⁰ Spector ise, "kişinin işini ne derece sevdiği ya da sevmediği" şeklinde tanımlamaktadır.⁷¹ Davis, iş görenlerin

⁶⁶Isaiah O. Ugboro, Kofi Obeng, "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, And Customer Satisfaction In Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", **Journal of Quality Management**, 2000, No: 5,s.254

⁶⁷Augustine O. Agho, Charles W. Mueller, James L. Price, " Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model ", **Human Relations**, Vol: 46, No: 8, 1993, s:1007

⁶⁸Cüneyt Akar, Y. Tansoy Yıldırım, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkileri: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, 2008,s.99

⁶⁹Locke, A.E., **The Nature and Causes of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organisational Psychology , M Dunnette, Chicago,1976, Rand McNally,s.1300

⁷⁰Luminița Miron, "Motivația Muncii - Forma de Prevenire a Fluctuației Personalului", **Acta Universitatis Danubius**, No:1, 2009, s.130

⁷¹Paul E. Spector, " Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", **American Journal of Community Psychology**, Vol: 13, No: 6, 1985, s.693

işlerinden duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır.⁷² Robins ve Coulter ise iş tatminini “bir çalışanın işe olan genel tutumları” olarak tanımlamışlardır.⁷³ Knights ve Kennedy iş tatmini, “insanların işleri hakkında nasıl düşündüğünü yansıtan bir tutum olduğunu” öne sürmektedirler.⁷⁴ Bir başka ele alışıta ise, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluk olarak tanımlanır.⁷⁵ Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir iş tatmini tanımı yapacak olursak, iş tatmini, içsel (işin niteliği ile ilgili) faktörler ve dışsal (ücret, yönetim politikaları gibi organizasyonla ilgili) faktörler açısından beklentilerin elde edilenlerle kıyaslanması sonucu bireyde işe karşı gelişen sevgi veya o işte çalışırken elde edilen mutluluktur.⁷⁶

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir. İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratar. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilir. Üretken ve mutlu insan sadece işinde değil aynı zamanda sosyal yaşamında da tatminlidir. Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş

⁷²Keith Davis, **Human Behavior at Work**, USA: McGraw Hill,1977, s.74

⁷³ Bahattin Rızaoğlu, Tuğrul Ayyıldız, “Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği”, **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, 2008, s.10

⁷⁴Janice Anna Knights and Barbara Jean Kennedy, “Impact on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Australian Senior Public Servants”, **Applied H.R.M. Research**, Vol:10, No: 2, s.58

⁷⁵Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006, s.2002

⁷⁶ İrfan Kaplan, “ Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emiyet Teşkilatı Üzerinde bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2011, s.76

görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Kawaguchi, 2002'de, yaptığı bir çalışmada tatminsizliğe dayalı iş değiştirme oranlarının oldukça yüksek olduğunu belirtmektedir.⁷⁷

2.2. İş Tatmini Önemi

İş tatminin önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

- **Birey Açısından:** İş tatminin yüksekliğinin iş gören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.
- **Örgüt Açısından:** Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş doyumunu sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatminin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.
- **Yönetici Açısından:** Yöneticilerin başarısı; personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın ise karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır.⁷⁸

⁷⁷Öznur Bozkurt, İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2008, s.3

⁷⁸Hüseyin Yılmaz, Atilla Karahan, "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı: 3, 2009, s.201

2.3. İş Tatmini Kuramları

Literatürde iş tatminin sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon teorileri ile birlikte olmuştur. Motivasyon, kişilerde belirli bir davranış veya eyleme girişme heyecanı uyandıran güc/güdü/saiklerle ilişkili psikolojik bir süreçtir.



Şekil 4. Basit Motivasyon Modeli

(Kaynak: Mirze, 2010, s.149)

Motivasyon kapsam teorileri, insanları işyerinde genel olarak neyin veya nelerin motive ettiğini belirlemeye çalışırlar ve motive eden saiklerin araştırılmasıyla ilgilenir. Süreç teorileri ise, işyerinde çalışanları neyin motive ettiğini değil, davranışların nasıl yönlendirileceğiyle ilgili çalışmalarını kapsar ve çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak için davranışsal eylemlerini nasıl seçtiklerini açıklar.⁷⁹

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow insanları motive eden unsunların "ihtiyaçları" olduğunu ileri sürerek tüm ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra içinde beş gruba ayırmıştır.⁸⁰ Birinci grup en alt düzeydeki ve en ilkel ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir :

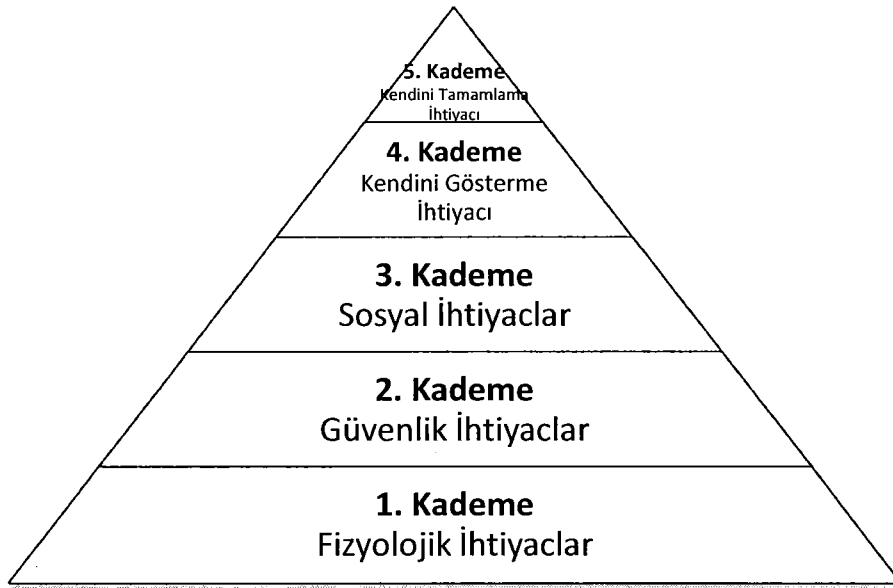
1. Fizyolojik İhtiyaçlar : Yemek yeme, su , uyku, cinselik
2. Güvenlik İhtiyaçları : Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. Sosyal İhtiyaçlar : Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. Kendini Gösterme (Esteem) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma

⁷⁹ S.Kadri Mirze, **İşletme**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, 2010, İstanbul, s.149-151

⁸⁰ Mirza, **a.g.e.**, s.149

5. Kendini Tamamlama (Self- actualization) İhtiyacı : Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık.

Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Karnı aç bir kişiyi, sosyal ihtiyaçlarını (3.grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybedecek ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır. İhtiyaçlar hiyerarşisi Şekil 5'te gösterilmiştir.



Şekil 5. Maslow'un İhtiyac Hiyerarşisi
(Kaynak:Koçel, 2010, s.624)

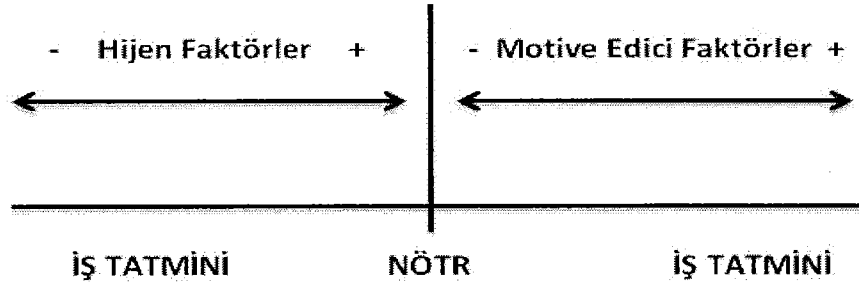
Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelini, genel bir kalıp olarak görmek daha uygundur. Yani, herkes, aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafında motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafında davranış sevk edilecektir.⁸¹

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, Amerika'nın Pittsburgh bölgesindeki bulunan 203 muhasebeci ve mühendisle görüşerek, onlara geçmişte işlerinde ve çalıştıkları zamanlardan

⁸¹Tamel Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Yayın Matbaacılık,12.Baskı Beta, 2010, İstanbul, s.624

kendilerine özellikle tatmin ve motive olmuş hissettikleri ve de tam tersi durumda hissettikleri durumları anımsamalarını istemiştir. Daha sonra da hissettikleri bu iyi ve kötü duyguların neler olduğunu onlardan tanımlamalarını istemişlerdir.⁸² Denekler, duygularının her biri için farklı iş koşulları bildirdiler. Rapor edilen iyi duygular, genel olarak işin kendisiyle ilgiliydi. Bunlar, başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişmeydi. Herzberg bunları güdüleyiciler olarak adlandırdı. Rapor edilen kötü duygular, genel olarak iş çevresiyle ilgiliydi. Bunlar, örgüt politikası, denetim, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları ve maaştir. Herzberg, bunları da sağlık etmenleri olarak adlandırdı.⁸³ Herzberg güdüleyicilerin kişinin işini zenginleştiren unsurlar olduğunu belirlemiştir. Buna ilave olarak güdüleyicilerin, uzun dönemde iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Hijyen faktörleri ise, iş tutumunda ve performansında sadece kısa süreli değişiklikler üretmektedir. Diğer bir ifadeyle hijyen faktörler iş performansının artmasına neden olsa da bu kısa süreli bir değişme olmaktadır ve durum çabucak önceki haline dönmektedir.



Şekil 6. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

(Kaynak: Koçel,1995, s.642)

Güdüleyici faktörlerin varlığı çalışanları özendirir ve yaptıkları işi ve örgütü benimsemelerine yardımcı olur. Başarı ve başarının getirdiği tebrik, tanınma ve üstlerden tebrik alma, kendine olan saygı ve güvenin artması, kendisine

⁸²Laurie J Mullins, **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall, 7th Edition 2005, s. 485

⁸³ Ruhi Sarpkaya, "Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemesinde İçerik Kurumlarından Yararlanması ve bir Örnek Olay", **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.99

güvenildiğinin ve önem verildiğinin göstergesi olarak daha çok sorumluluk, yetki ve güç sahibi olması gibi etmenler motive edici etmenlere örnek olarak verilebilir.

Herzberg teorisinde, işgörenlerde olumlu iş tutumları geliştirmek ve güdülemek için yapılacak şeylerin, onların yapıkları işler üzerine inşa edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. İş bireylere başarmayı hissetmesini sağlayacak fırsatlar sunmalı, ilginç olmalı, ilerlemeyi sağlamalı ve sorumluluk gerektirmelidir. İş bu ilkelere göre tasarlandığı zaman, güdülenme ve olumlu iş tutumları gelecekte ortaya çıkacaktır. Bu faktörler eksik olduğu zaman tatminsizlikle sonuçlanmaz, sadece tatmin yokluğu meydana gelir. Hijyen faktörleri ise, insan ihtiyaçlarının yaşamsal gereksinimlerin karşılanması için gerekli olan düzey olduğu söylenebilir. Onlar varolduğu zaman, iş tatmini hissine neden olmazlar, sadece iş tatminsizlik hissini önleyebilirler. Hijyen faktörler, sadece yaşamsal ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar güdülenmeye yardımcı olabilirler. Daha sonra etkilerini kaybederler. Bu yüzden onlar gerçek güdüleyiciler olarak nitelendirilmezler.

Herzberg ve meslektaşları bu faktör dizisini hijyen faktörleri olarak sıralamıştır. Çünkü, psikiyatride mental hijyen kavramına benzer şekilde, bu maddeler sağlıklı bir uyum için gerekli olarak görülmüştür, fakatyeterli değildirler. Yani bu değişkenler, iş tatminziliğini önlemek için gereklidirler fakat bunlar iş tatmini veya güdülenmiş davranış sağlamak için yeterli değildirler.⁸⁴

2.3.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre birey üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir; başarma ihtiyacı, insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı, güç sahibi olma ihtiyacı.

⁸⁴Türker Kurt, " Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi", *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 25,Sayı: 1,2005, s.290-292

Başarma ihtiyacı: Zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir işi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler başarıya ulaşmak için aşırı çaba sarf ederler. Daha önceden elde ettikleri başarılar ve görevlerle rekabet ederek yeni tatminlere ulaşmak için yüksek derecede motive olurlar. Bu ihtiyaca sahip olan bireyler, zor hedefleri daha hafifletip onları kolay anlaşılır ve ulaşılabilir hale getirebilirler.⁸⁵

İnsanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı: Yakın ilişkiler kurma, çatışmadan sakınma, sıcak arkadaşlıklar geliştirme arzusudur. Bireylerin ilişki kurma ihtiyacı yüksek ise arkadaşlık kurmak için uğraşırlar, dayanışmayı rekabete tercih ederler. Başkalarıyla ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlarlar. Özellikle sıradan işgörenlerin şiddetli bir bağlılık ihtiyacı vardır. İlişki kurma ihtiyacı grup dinamiklerinin en önemlisidir.⁸⁶

Güçe sahip olma ihtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı duyanlar ise buldukları ortamda çevrelerine egemen olmak isterler. Başka bir deyişle bu kişilerde diğer kişileri yönetme ve denetleme ihtiyacı ağır bastığından daha çok yönetim kademesinde olmak isterler. Güç kazanma ihtiyacı duyan bireyler, bir şeyin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten ve sahip olduğu prestij ile insanları kazanmaktan hoşlanırlar.

Dolayısıyla McClelland'a göre tüm insanlar için söz konusu olan hiyerarşik ihtiyaçlar zincirinden söz edilemez; bu ihtiyaçlar bireylerin kişisel özelliklerine göre farklılık gösterecektir. Bu kurama göre önemli olan, örgütlerde bireylerin davranışlarını yönlendirmede hangi ihtiyacın ön planda olduğudur. Güdülemenin sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığına doğru belirlenmesi ve buna uygun bir görev veya pozisyonda çalıştırılması gerekir. Öte yandan, bu ihtiyaçların derecesinin, bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamı tarafından etkilendiği ileri sürülmektedir.⁸⁷

⁸⁵ Gary Dessler, **Management**, Prentice-Hall, New Jersey 2001, s.325

⁸⁶ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, Singapore 1997, s.151

⁸⁷ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, Oya İnci Bolat, Barış Erdem, **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.194

2.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı

1967 yılında Clayton P. Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Alderfer, ihtiyaçları üç guruba ayırmıştır. Birinci grup var olma ihtiyacı (existence); Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına ifade etmektedir, karşılık geldiği söylenebilir. Bireylerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını ifade etmektedir. İkinci grup ait olma ihtiyacı (relatedness); aile, arkadaşlar, astlar gibi diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade etmektedir ve Maslow'un sosyal ihtiyaçlar kategorisi ile benzerlik göstermektedir. Ve üçüncü grup ise geliştirme ihtiyacı (growth); yaratıcılık arzusu, verimli olma ve olumlu katkı sağlama ile kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir .

Bu teoride kişi üst basamaktaki ihtiyacını gidermezse alt basamaktaki ihtiyaca geri döner ve kendini bu şekilde motive eder. Kişinin alt basamağa geri dönüşü üst basamaktaki ihtiyacını giderememeden dolayı ortaya çıkan mutsuzluk ve hayal kırıklığından kaynaklanır.⁸⁸

2.3.5. Vroom'un Ümit Bekleyiş Kuramı

Beklenti kuramı önce Kurt Lewin ve Edward Tolman tarafından ortaya atılmış olmakla beraber asıl olarak Victor Vroom tarafından geliştirilmiştir. Bu teori bireylerin organizasyonlar içerisindeki kişisel motivasyonlarının analizinde ve açıklanmasında kullanılır.⁸⁹ Farklı insanların farklı gereksinimleri vardır, Vroom'un

⁸⁸ Baki Koleci, Fetah Reçica, Neritan Turkeshi, **Menaxhment (Bazat e Menaxhimit)**, RIINVEST, Prishtinë, 2008, s.225

⁸⁹ Beach, S. Dale, **Personnel: The Management of People at Work**, McMillian Publishing Co. Inc., New York, 1980, s.442

Beklenti Teorisi'ne göre motivasyon üç unsurdan oluşan bir fonksiyondur. Bunlar; beklenti, değer ve araçsallıktır.⁹⁰

Vroom amaca verilen önemi "valans" terimiyle tanımlamaktadır. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans (+), bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans (-) olacaktır. Ancak buradaki valans, amacın gerçek değeri değil, beklenen değeridir. Öte yandan beklenen sonuçlar, birden çok olabilir. Bu durumda bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır.

$$G = \sum(BxV)$$

G: Güdüleme

B: Beklenti

V: Valans

Kurama göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok uğraşacaklar; buna karşılık istenen, ancak sonuç beklentisi zayıf olan amaçlar için pek çaba harcamayacaklardır. Öte yandan sonuç beklentisi kuvvetli olmakla beraber pek istenmeyen amaçlar için de kişiler çabalamayacaklardır. Örneğin işinde yükselmek isteyen bir işgören, eğer çok çalışırsa yükseleceğine inanıyorsa, başka bir deyişle, çok çalışma sonunda yükselme beklentisi varsa, çok çalışarak iş başarımını artıracaktır. Oysa yükselmenin iş başarımı dışında başka koşullara bağlı olduğu bir iş yerinde, çalışanların böyle bir beklentisi olmayacağından, kişiler yükselme amacıyla çabaların yoğunlaştırmayacak ve iş başarımlarını artırma gereğine duymayacaklardır. Eğer bir eylemin birden çok beklenen sonucu varsa, sonuçların valansları, davranışı belirleyecektir. Örneğin bir işgören ücretinin artmasını çok istemektedir. Çok çalışırsa ücretinin artacağı konusunda bir beklentisi vardır. Buna karşın o kişi yine de çok çalışmayabilir. Kişi çok çalışırsa yorulup hastalanacağına inanıyorsa ve sağlığına aşırı önem veriyorsa çalışmasını artırmayacaktır. Burada çok çalışmanın iki beklenen sonucu vardır: Biri

⁹⁰ Ambrose, Maureen L., Carol T. Kulik, "Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s", *Journal of Management*, Vol: 25 No: 3, 1999, s.234

ücret artışı, diğeri hastalanma. Hastalanmanın (-) valansı, ücretin (+) valasından büyükse işgören çalışmaya güdülenmeyecektir.⁹¹

2.3.6. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, bireyin kendisinin girdi ve çıktıları ile başkalarının girdi ve çıktılarını karşılaştırmaya dayanan kaynakların dağıtımının eşitliğinin motivasyonel etkisine odaklanmıştır.⁹²

$$\text{I) } \frac{\zeta}{Ga} < \frac{\zeta}{Gb} \quad \text{II) } \frac{\zeta}{Ga} > \frac{\zeta}{Gb} \quad \text{III) } \frac{\zeta}{Ga} = \frac{\zeta}{Gb}$$

Şekil 7. Adams'ın Eşitlik Kuramı

(Kaynak: Baysal, 2004, s.165)

Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir (III). Eğer birey daha az çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır (I); daha çok çaba harcıyorsa daha çok ücret almalıdır (II). Eğer elden edilen ödüller bireyin algıladığı adil ödüle eşit veya daha çoksa birey tatmin olur. Eğer algılanan adil ödüle eşit ödül alınmazsa, performans sonucu tatminsizlik doğar.⁹³ Başka bir deyişle eşitlik teorisi, çalışanın çaba-fayda karşılaştırması üzerine kuruludur. Buna göre çalışan gösterdiği çabayı ve sahip olduğu yeteneklerini, eğitimini, işteki performansını elde ettiği "yarar" veya "sonuç" ile karşılaştırılır. Burada yarar veya sonuçlar ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin çaba-yarar oranı, diğer çalışanlardan düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Eğer çalışan

⁹¹M. Sezai Türk, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.88

⁹²Edwin A.Locke , Gary P.Latham, " What Should We do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century", **Academy of Management Review** , Vol: 29, No: 3, 2004, s.389

⁹³Can Baysal, Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4 Baskı, İstanbul, 2004, s.165-166

eşitliği sağlayabilir veya kendi lehine bir fark algılar ise, örgütsel adalet algısı yüksek olur ve bu onun iş tatmini bulmasına ve örgütsel bağlılığına katkı sağlar.⁹⁴

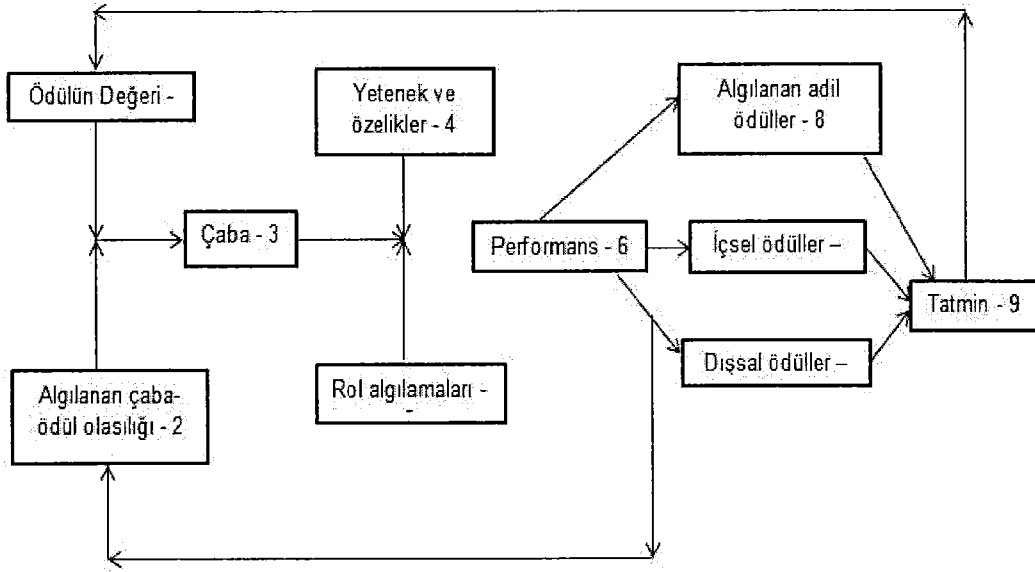
2.3.7. Porter- Lawler Beklenti Kuramı

Porter ve Lawler tarafından öne sürülen modelde iş tatminini çalışanın gösterdiği performans ve sonucunda aldığı ödül oluşturmaktadır. Çalışanın davranışları iş yerindeki eşitlik ve hoşnutluktan etkilendiğinden ulaşmak istediği amaç da bu doğrultuda şekillenmektedir.⁹⁵

Şekil 8'deki 1,2 ve 3 nolu kareler Vroom'un denkleminin aynısıdır. Bu aradaki önemli eklemeler 4.karedeki yetenek ve becerilerdir (bireysel farklılıklar ve kişiliği içeriyor); çaba doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkiler. Performanstan sonra tatmin gelmektedir. Daha önceleri tatminin iyi performansa yol açtığı düşünülmekteydi.

⁹⁴ Hasan Tutar," 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 Fakültesi**, 2007, c.12, s.99

⁹⁵ Edward Lawler, Lyman Porter , " The Effect of Performance on Job Satisfaction", New York, **Industrial Relations**, 1967, s. 85



Şekil 8. Porter-Lawler'ın Beklenti Modeli

(Kaynak: Baysal, 2004, s.165)

Lawler-Porter içsel ve dışsal ödüllerden söz etmektedirler. Ödüllerin bireye değerlendirilmesi, ödülün başkalarının durumlarına kıyasla adil olup olmadığına ilişkin bireyin algılamalarına dayanır.⁹⁶ Beklenti modelinde temel olarak örgütlerde ücret ve ücretin çalışan motivasyonundaki rolü ile ilgili konuları açıklamaya çalışmıştır. Model hakkında yapılan eleştirilerden biri, modelin ücret dışındaki diğer performans sonuçları için genelleştirilebilmesi için ilave araştırmaların yapılması gerektiğidir. Başka bir eleştiri ise, modelin varsayımlarının uzun bir zaman diliminde tekrarlanmak suretiyle yapılması yerine kesit alınarak yapılmış olması, bu nedenle de modelin geçerliliğinin gerçekte olduğundan daha fazla çıkabileceğidir.

Porter-Lawler Modeli, yöneticilere örgütlerde motivasyon ile ilgili durumları anlamak ve analiz etmek üzere temel teşkil etmesi ve örgütlerin ödüllendirme politika ve uygulamalarının etkinliğini değerlendirmeleri için yol göstermesi bakımından faydalı olmuştur.⁹⁷

⁹⁶ Baysal, Tekarslan, a.g.e., s.164-165

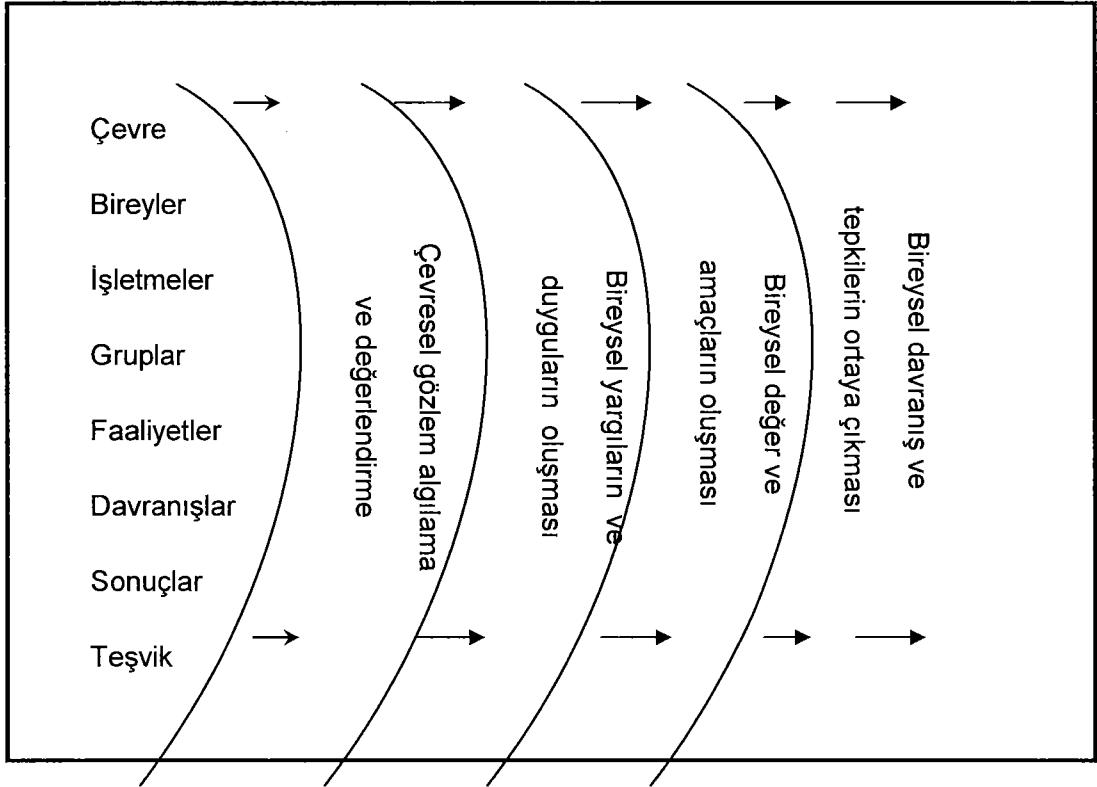
⁹⁷ L.W. Porter, G.A. Bigley, R.M. Steers (EDS), **Motivation and Work Behavior**, 7th edition, McGraw-Hill, New York, 2003, s.16-17

2.3.8. Locker`in Amaçlama Kuramı

1966'larda Edwin Locke, iş tatminine farklı bir yaklaşım getirmiştir. Tutarsızlı kuramı olarak da bilinen bu teori, iş tatminini gerçek ve beklenen performans düzeyleri arasındaki tutarsızlığın büyüklüğünün fonksiyonu olarak ele almaktadır. Çalışanların amaçların ulaşması tatmin duygusunu sağlamakta, amaçlarına ulaşmaması tatminsizlik duymasına yol açmaktadır.⁹⁸

Locke'a göre herşeyden önce bireyler çevresel gözlemlerde bulunurlar ve buna ilişkin bazı algılama ve değerlendirme süreçlerine girerler. Çevresel değerlendirme bir sonuca varma yani bir yargılama niteliğindedir. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım duyguları ortaya çıkarırlar. Bu ortam içinde birey kendi davranışının biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçlarını belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işyerindeki başarılarını belirleyecektir. (Şekil 9)

⁹⁸Ayşe Gül Bölükbaşı, Dina Çakmur Yıldıztan, "Yerel Yönetimlerde İş tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, Cilt: 27, Sayı: 2, s.352



Şekil 9. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü
(Kaynak: Eren, 1996, s.436)

Buradan hareketle düşünür ve arkadaşları bireyler tarafından saptanan amaçların nitelikleri üzerinde durmuştur ve işyeri başarılarını işyerinde güdülenmeyi tamamiyle amaçların özelliklerine bağlamaya çalışmıştır.⁹⁹ Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkileri vardır:

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler, güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.

⁹⁹Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım, 3 Baskı, İstanbul, 1996, s.436

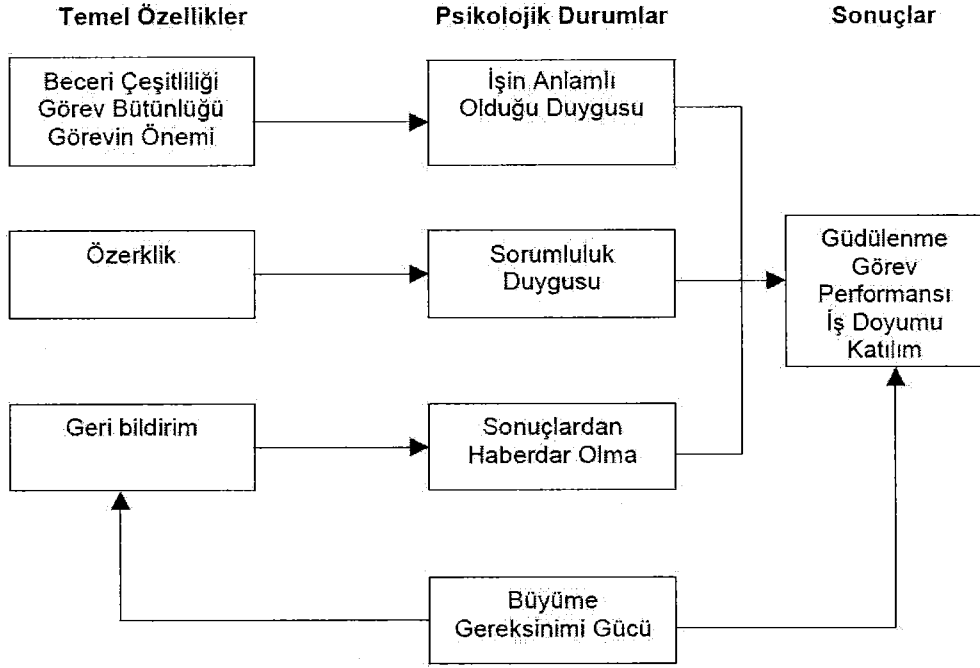
- Amaçların iş başarımının artırması için amaçların işgörenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin özelemleriyle amaçların benzer olduğunu gösterir. Kişiler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.
- İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır. Katılma, işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.
- İşgörelere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır. Kendisine geribildirim verilen işgören, iş başarımını kendi ölçütlerine (kriterlerine) göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır.¹⁰⁰

2.3.9. İş Özellikleri Kuramı

İş özellikleri kuramı 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından ortaya atılmış, kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar modellerini oluştururken çok önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin duyguları, işlerini ne kadar iyi yaptıklarına bağlıdır. Yüksek iş başarısı, insanı sürekli iyi iş yapmaya teşvik eden bir kendini ödüllendirme fırsatıdır. Kötü iş başarısı, kötü duygular uyandırdığı için kişi iyi çalışıp bu kötü sonuçlardan kaçınmayı seçer ve yüksek iş başarımının getirdiği içsel ödülleri yeniden kazanabilir.¹⁰¹

¹⁰⁰Türk, a.g.e., s.89-90

¹⁰¹ Mehmet Kaşlı, "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s.160



Şekil 10. Hackman ve Oldham'ın İşin Özellikleri Kuramı
(Kaynak:Spector,1997, s.32)

Şekil 10'da gösterildiği gibi bu yaklaşım, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur. Buna göre, söz konusu özellikler bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu durumlar ise bireylerin iş tatmini ve motivasyonunda önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır.¹⁰² Olumlu sonuçlar alınabilmesi için, tüm psikolojik durumların aynı anda varolması gerekmektedir.¹⁰³

¹⁰² Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, s.95-96

¹⁰³ Alptekin Sökmen, "Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal bir İnceleme", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 10, 1999, s.45

2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatminine etki eden faktörlerin ikiye ayrılarak incelendiği görülmektedir. Bu bağlamda bu araştırmada da iş tatminine etki eden faktörler bireysel (içsel) ve örgütsel (dışsal) faktörler olarak yer almaktadır.

2.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatminine veya tatminsizliğe neden olan faktörler bireyden bireye büyük farklılıklar taşımaktadır. Her birey aynı etkenden diğerleri kadar etkilenmeyebilir. Bu nedenle tatmin veya tatminsizlik örgüt içinde görülen bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır.¹⁰⁴ Farklı kişilik özelliklerindeki kişilerin farklı durumlarda tatmin düzeyleri yükselmektedir.

Araştırmalarda yaygın olarak incelenen iş tatminiyle ilişkili bireysel özellikler şunlardır: yaş, cinsiyet, meden durum, eğitim, kişilik özellikleri, iş deneyimi (kıdem).

2.4.1.1. Yaş

İş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırmaların çoğunda, demografik özelliklerle iş tatmini ilişkisi incelenmiştir. Önemli bir demografik özellik olan "yaş" en çok incelenen faktörlerden biri olmuştur. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların bazıları yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığını; bazıları ise, böyle bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.¹⁰⁵ Herzberg, Mausner, Peterson ve Capweel, yaş ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Herzberg ve arkadaşlarına göre, yeni işe başlayan genç çalışanın moralinin yüksek olmasından dolayı iş tatmini yüksek olmaktadır. İlk birkaç yıldan sonra, tatmin keskin bir biçimde düşmekte ve daha sonraki yıllarda ise, çalışanlar işlerine devam

¹⁰⁴ Enver Özkalp, Çidem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, Eskişehir, 2001, s.72

¹⁰⁵ Nevzat Demir, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, s.119

ettikçe tatmin artmaktadır. Sonuç olarak yazarlar iş tatmini-yaş ilişkisini "U" şeklinde bir eğri olarak nitelendirmektedirler.¹⁰⁶

Mottaz farklı yaş grupları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, genç çalışanların içsel motivasyona çok önem verdiğini, bu nedenle yaşı daha büyük olan çalışanlara göre iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşı daha büyük olan çalışanların ise dışsal motivasyon faktörlerine daha fazla önem verdikleri, buna bağlı olarak da ücret artışı ve iş yerinden sağlanan olanakların varlığına bağlı olarak iş tatminin arttığı ifade edilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesi yaşamla ve işle ilgili beklentilerinin birçoğunun gerçekleştirilmiş olması nedeni ile iş tatmini düzeylerinin yaşın artması ile paralellik gösterdiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, emeklilik zamanı yaklaşan çalışanlarda iş tatmininde azalma olduğu, bu durumun kişinin işten ayrıldığı zaman ne yapacağı endişesi ile ilgili olduğu açıklanmaktadır.¹⁰⁷

Wagner ve Rush, yaptıkları araştırmanın sonucunda, yaşın durumsal ve eğilimsel değişkenlerle ilgili olarak örgütsel aidiyetlik davranışının oluşumunda etkisi olduğunu bulmuşlardır. Wagner ve Rush, iş tatmini, örgüte bağlılık, yönetime güven gibi bağlamsal değişkenlerin, araştırma konusu davranışın oluşumu açısından, örneklemelerindeki genç katılımcılar için önemli olduğunu, ahlaki yargı olarak tanımladıkları tek bir eğilimsel değişkenin ise katılımcıların görece yaşlı olanlarının örgüte aidiyetlik davranışının belirleyicisi olduğunu belirtmişlerdir.¹⁰⁸

2.4.1.2. Cinsiyet

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe yüklenen görevler, iş yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışlarında önemli

¹⁰⁶ Andrew Oswald, Peter Warr, "Is Job Satisfaction U-shaped in Age ?", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1996, Vol: 69, Printed in Great Britain, s.58

¹⁰⁷ Ayşen Temel Eğinli, "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.38

¹⁰⁸ Taşdan ve Tiryaki, a.g.e., s.57

bir ayrımı oluşturmaktadır. Kadının geleneksel olarak ev işleri, çocuk bakımı gibi aile içine dönük işlevleri üstlenmesi ve erkeğin dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rol ile özdeşleşmesi, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süren bir toplumsal rol dağılımına sebep olmuştur.¹⁰⁹

Rockman bazı mesleklerin bazı cinsiyete daha çok hitap ettiğini öne sürmüştür. Kirel ise yapılan karşılaştırmalı araştırmaların kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiğini; bunun da her iki cinsin neden farklı tatmin düzeyleri yaşadığını kısmen açıkladığını belirtmiştir. Savery ve Luks da erkeklerin uzun çalışma saatleri gerektiren örgütsel girişimlere karşı daha ilgili olduklarını; kadınların ise ev işi ve çocuk bakımı gibi sorumluluklara katlanmak zorunda kaldıklarını ve sonuç olarak da kısmi-zamanlı işlere, esnek çalışma saatlerine ve kısa çalışma haftalarına karşı daha ilgili olduklarını ifade etmişlerdir.¹¹⁰ Ancak tam tersine Clark, kadın ve erkeklerin iş tatmini arasındaki farklılıkları incelediği araştırması sonucunda kadınların iş tatminini erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmektedir. Centres ve Bugental, yaptıkları araştırmaya göre, kadınların iş tatmini erkeklerden daha yüksek bulunduğu, bunun da kadınların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha fazla işte kendilerini ifade ediyor ve kendilerini gerçekleştirmeleri için daha fazla fırsatlar buluyor olması, işe verdikleri değer artmasını dolayısıyla da iş tatminini artmasını sağlamaktadır. Kadınların iş tatmininin azalmasında "işte kadın olma" nedeni ile ortaya çıkan engellemelerin büyük etkisi olduğu açıklanmaktadır.¹¹¹

¹⁰⁹ Hatice Necla Çelik Keleş, "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan bir Araştırma", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2006, s.56

¹¹⁰ Nilüfer Negiz, Aygen Oksay, Elvettin Akman, "İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı bir İnceleme (Isparta Örneği)", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 14, 2011, s.211

¹¹¹ Eğinli, a.g.e., s.39

2.4.1.3. Medeni Durum

Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığının bulunmadığını ifade etmişlerdir.¹¹² Ancak Noriega ve arkadaşların yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun olması ve eşin bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal hastalıklar arasında bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini, yaratıcılık ve becerinin geliştirilmesi, ruhsal hastalıklar ve yorgunluğa karşı önleyici bir etki yaptığı belirtilmektedir.¹¹³ Yapılan diğer araştırmalarda, evli işgörenlerin genel iş tatmini bekarlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır; evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatmin sağladıklarını göstermektedir. Boşanmış olanlar, dullar ve evlilik dışı beraber yaşayanların iş verimliliğinde ve iş tatmininde da düşüş olduğu görülmektedir.¹¹⁴

2.4.1.4. Eğitim

Eğitimle iş tatmini arasındaki ilişki tek yönlü olarak olumlu ya da olumsuz olmayıp, hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki niteliğindedir. Eğitim seviyesi yüksek olanlar, daha doyurucu ve iyi koşullarda iş bulabildikleri için işlerinden daha fazla tatmin olmakta, böylece iş tatmininde eğitimin dolaylı ve olumlu bir etkisi olmaktadır. Eğitimin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi ise, çalışanların beklentilerinin eğitim düzeyi arttıkça daha fazla artma eğilimi göstermesinden ortaya çıkmaktadır.¹¹⁵ Ayrıca eğitim işgücü devri üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir. Eğitim seviyesinin

¹¹²Meagan Scott, Kirk A. Swartzel and Walter N. Taylor, "The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents", **Journal of Southern Agricultural Education Research**, Vol: 55, No: 1, 2005, s.103

¹¹³ Noriega M, Gutiérrez G, Méndez I, Pulido M. "Female Health Workers: Lifestyle, Work and Psychiatric Disorders", **Cad Saude Publica**, Vol: 20, No: 5, 2004, s.40

¹¹⁴ Terry Lam, Hanqin Qiu Zhang and Tom Baum, "An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", **Tourism Management**, Vol: 22, No: 2, 2001, s.159

¹¹⁵Yoav Ganzach, "Intelligence, Education, and Facets of Job Satisfaction", **Work and Occupations**, **Sage Publications**, Vol: 30, No: 1, February, 2003, s.97

yüksek olması iş değiştirme açısından geniş bir iş fırsatı alanı sağlamasından dolayı işgücü devri üzerinde direkt bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte Parasuraman eğitimin işgücü devri üzerine etkisinin literatürde tutarlı olmadığını belirtmiştir. Price ise çalışmaların genel olarak eğitimin, işgücü devri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösterdiğini, ancak karşıt bulguları gösteren çalışmalarında olduğunu belirtmiştir. Bununla beraber bazı çalışmalarda eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olmadığı belirtilse de eğitim iş tatmini üzerinde ihmal edilemeyecek derecede bir etkiye sahiptir.¹¹⁶

2.4.1.5. Kişilik Özellikleri

Kişilik ile ilgili birçok görüş ortaya atılmıştır. Beş faktör kişilik kuramı bu farklı görüşleri bir çatı altında bütünleştirmiş görünmektedir. Yapılan çalışmalar kişilik ile ilgili çalışmaların beş faktörde derlenebileceğini göstermiştir. Bu faktörler dışadönüklük, gelişime açıklık, duygusal denge, uyumluluk, sorumluluk olarak birçok kültürler arası çalışmada doğrulanmıştır.¹¹⁷ Bu faktörler, çalışanların performansını ve iş tatminini etkili olmaktadır. Beş faktör kişilik boyutları temel özellikleri şunlardır;

- Dışadönüklük (Extraversion): Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın, mesafeli, sakin, içe dönük ve yalnızlığı tercih eden.
- Gelişime Açıklık (Openness): Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı.
- Duygusal Denge (Emotional Stability): Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı, endişeli, gergin, çekingen.
- Uyumluluk (Agreeableness): Alçak gönüllü, işbirliğine inanan, samimi, anlayışlı süpheci, dikbaşı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı.

¹¹⁶Zafer Savaş Öztekin, "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı bir Çalışma", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Eskişehir, 2008, s.36-37

¹¹⁷Hasan Bacanlı, Tahsin İlhan, Sevda Aslan, "Beş Faktör Kuramına Dayalı bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 2, 2009, s.262

- Sorumluluk (Conscientiousness): Sistemli, azimli, başarıya yönelimi, hırslı, titiz, plansız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz.¹¹⁸

Bir bireyin kişiliği, bir iş hakkında duygu ve düşüncelerinin olumlu ya da olumsuz olmasını etkilemektedir. Örneğin, beş büyük faktör kişilik boyutlarından dışa dönüklük boyutunun ağır bastığı bir insanın, bu özelliği düşük olan bir insana göre daha yüksek bir iş tatmin düzeyine sahip olması ihtimali fazladır.

Minnesota Üniveristesinde Richard Arvey ve meslektaşları kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu ve kişiliğin bir bölümünün genetik olarak belirlendiğini düşünmüşler ve iş tatmininde genetik etkiler olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Bunun için erken yaşta birbirinden ayrılarak büyütülen 34 tek yumurta ikizi incelenmiş, aynı genetik yapıya sahip fakat farklı durumsal etkilere maruz kalan ikizlerin iş tatmin seviyesinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür. Çalışma sonucunda genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30'una sebep olduğu bulunmuştur. Aynı araştırmada ikizlerin genetik yapılarına uygun işler aradıkları da bulunmuştur. Bir başka deyişle, insanların kısmen miras aldıkları kişilikleri onları belirli türdeki işleri seçmeye eğilimli hale getirmektedir.¹¹⁹

2.4.1.6. İş Deneyimi (Kıdem)

İş yaşamına yeni başlamış olan kişiler işlerinden tatmin sağlama eğiliminde olmaktadır. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsamaktadır. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünebilir. Erken oluşan bu tatmin, çalışanın ilerlemesi ve gelişmesi sürmeyince azalmaktadır. İşindeki ilk birkaç yıldan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi oldukça yavaş olmaktadır. Yapılan çalışmalarda çalışma hayatının ilk yıllarında iş tatminin

¹¹⁸ El-nabgha Fathy Mohammed, Michael Unher and Masakazu Sugawara, "Big Five Personality Factors: Cross Cultural Comparison between Japanese and Egyptian Students", 岩手大学教育学部附属教育実践総合センター (Iwate University Faculty of Education, Center for Educational Research and Practice), Vol.8, ISSN: 13472216, 2009, s.135

¹¹⁹ Demir, a.g.e., s.127

daha yüksek olduğu bulunmuştur. İşe yeni başlayan çalışanlar, çalışma arkadaşlarından ve kendilerinden daha kıdemli olan çalışanlardan sosyal destek elde edemezlerse daha yüksek düzeylerde iş tatmini bildirmektedirler.¹²⁰

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, örgüt üyeleri aynı bölümde ki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, onlar herhalde işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştireceklerdir.¹²¹

Araştırmalarda yaygın olarak incelenen iş tatminiyle ilişkili örgütsel faktörler şunlardır: işin niteliği, ücret, terfi olanakları, yönetim tarzı, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları.

2.4.2.1. İşin Niteliği

İşin içeriği, iş tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken işinden elde ettiği geri bildirim ve çalışırken sahip olduğu serbestiyet, işle ilgili iki önemli motivasyon kaynağıdır. Birey, çalışırken işin iyi veya eksik yaptığına dair duyduğu olumlu iki söz, onun için güdüleyici bir durum yaratır. Birey, çalışırken kendi kendine karar verebilme, inisiyatif kullanma hakkına sahip ise bu durumda bireyin tatminin olumlu yönden etkilendir. Yaptığı işin ilgili çekici olması, onu yaparken kendini olumlu hissetmesi, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıdan olması ve bireye statü sağlaması da çalışanın tatmin duygusunu artırır.¹²²

¹²⁰ Atilla Yelboğa, "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2, 2007, s.4-5

¹²¹ Fikret Soyer, Yusuf Can, "İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde bir Araştırma", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:3, 2007, s.25

¹²² Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, s.76

İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır;

- Otonomi, işin yapılması sırasında çalışanın işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eder.
- Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar götürüp götürmediği ile ölçülen bir özelliktir.
- Görevin önemi, işin iş arkadaşları ile müşteri tarafından ne kadar önemli görüldüğüdür.
- Beceri çeşitliği, işin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.
- Görev geri bildirim, işgörenin işte ki performansının ne kadar iyi yada zayıf olduğu konusunda aldığı geribildirim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

2.4.2.2. Ücret

Çalışanlar için ücret, gelir ve yaşam standardın belirleyen bir öge olarak karşımıza çıkarken; sanayiğinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin ortaya çıkma oranın belirleyen önemli bir unsurdur.¹²³

Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneklerine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise, çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Ödeme işteki başarının karşılığı olarak görülmektedir. Ödemenin az görülmesi, işten tatmini azalttığı gibi denklik duygusunu da azaltmaktadır.¹²⁴ Ücret tatminsizliğinin çalışanların genel iş tatminini düşürdüğü, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olduğu, işyeri devamsızlıklarını ve işten ayrılmaları artırdığı çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur.¹²⁵

¹²³ Mehmet Güven, İsmail Bakan, Salih Yeşil, "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:12, Sayı:1, 2005, s.131

¹²⁴ Türk, a.g.e., s.76

¹²⁵ Sait Gürbüz, "Kamu Personelinin Ücret Tatmini Seviyelerinin Beliremeye Yönelik bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN: 1304-0278, Cilt: 6 Sayı: 21, 2007, s.241

Çalışanlara ücret ödeyerek zamanlar satın alınabilir. Ancak, onların işe olan hevesini, sadakatini, kalbini satın almak asla mümkün değildir. Bunlar yapılacak yatırımlarla ve yaklaşımlarla kazanılacak değerlerdir.¹²⁶ Çok sayıda çalışanın düşüncesinin aksine gelir, çalışanlar tarafından iş tatminindeki en önemli, faktor olarak değerlendirilmez. Herzberg 1950'li yıllarda yaptığı araştırmalarda ücretin, tatmini belirleyen faktörler arasında üçüncü sırada yer aldığını ortaya koymuştur. Ücretin önemi işten işe önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Gelirin iş tatmini ile olan ilişkisini değerlendirmede yaşanan temel zorluk yaş, mesleki düzey ve eğitim gibi diğer faktörlere karıştırılmasıdır.¹²⁷

2.4.2.3. Terfi Olanakları

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan, ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağı duygusuna kapılırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Böyle hallerde, tatminsizlik ve şikâyetler kaçınılmaz olacaktır. Kişiler terfi olanaklarının sınırlı olduğu yerlerde uzun sürelerle çalışmayı düşünmezler. Terfi kişinin sahip olduğu imkanların artmasını sağlayacağı gibi, kişiye prestij sağladığı için iş tatmini açısından önemli bir faktördür.¹²⁸ Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların

¹²⁶ Güven, Bakan, Yeşil, a.g.e., s.129

¹²⁷ Demir, a.g.e., s.133-134

¹²⁸ Haluk Tanrıverdi, "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, 2006, s.6

böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş tatmini daha yüksek olduğu bulunmuştur.¹²⁹

2.4.2.4. Yönetim Tarzi

Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şekli ile çalışılan ortamın fiziki durumu çalışanların iş tatminlerini etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır. Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş tatminini etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında işletme içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş tatminini artırmaktadır.¹³⁰

2.4.2.5. Çalışma Koşulları

Günümüzde iş görenler, çalışma ortamlarının fiziksel şartlar yönünden iyi ve tatmin edici olmasını istemektedirler.¹³¹ Çalışma ortamı, çalışanın iş verimliliğini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Verimliliğin ve performansın olumlu

¹²⁹ Figen Sevimli, Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2005, s.58

¹³⁰ Oya Erdil, Halit Keskin, Salih Zeki İmamoğlu, Serhat Erat, "Yönetim Tarzi ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, s.19

¹³¹ Süleyman Can, Şendil Can, Osman Dalaman, "Sınıf Öğretmenlerinin Çeşitli Faktörlere Göre İş Doyum Düzeyleri (Muğla İli Örneği)", *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 2010, s.303

sonuçlar vermesi çalışanın iş tatminin oluşmasında etkili olduğu gibi, iş ortamının sahip olduğu özellikler (aşırı soğuk ya da sıcak, tehlikeli, aşırı dikkat gerektirmesi vb.) alışanın işini isteyerek yapmasında ve işine motive olmasında belirleyici olmaktadır. Fiziksel alışma koşullarının kötü/olumsuz olması durumunda çalışanların iş tatminin düzeyinde düşme olmaktadır. Örneğin aşırı gürültülü, sıcak ya da soğuk bir iş ortamında çalışan kişilerin hissettiği bedensel baskılar nedeniyle gerilim yaşamaları iş tatminin düşmesine yol açmaktadır.¹³² Dolayısıyla fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır.¹³³

2.4.2.6. Çalışma Arkadaşları

Bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan biridir. Çalışanların tek başına kendilerini sosyal yanlızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri doğaldır. Bu nedenle birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmaktadır. Grup yelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağı olmaktadır. evresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmaktadır. Yani grup yeleri tarafından kabul görmek, iş tatminin artırmaktadır.¹³⁴

2.5. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini başarıya olumlu etki yaparak, çalışanlarda devamsızlık ve işten ayrılmaları azalttığı gibi, iş tatminsizliği de davranışsal bozukluklar yaratabilir. İş tatminsizliğiyle oluşan ruh oknts ve bozulma nedeniyle psikolojik sorun ve şikâyetler ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz tutumlar oluşur. Bu olumsuz tutumlar sonucunda çalışanlarda; işin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı

¹³² Ayşen Temel Eğinli, "alışanlarda İş Doyumu: Kamu ve zel Sektör alışanlarının İş doyumuna Yönelik bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 3, 2009, s.41-42

¹³³ Murat Taşadan, Eda Tiryaki, "zel Devlet İlkretim Okulu retmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Eğitim ve Bilim**, Cilt: 33, Sayı:147, 2008, s.58

¹³⁴ Türk, **a.g.e.**, s.78-79

şikâyet ve tatminsizlikler, belli bir işte çalışma sonucunda elde edilecek maddi çıkarılara ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler, takdir edilme ve sosyal prestij durumlarına ilişkin şikâyet ve tatminsizlikler oluşur.¹³⁵

2.5.1. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları

Yüksek seviyede iş tatmininin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkileri şu şekilde ifade edilebilir :

2.5.1.1. Performans

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki örgütsel davranış yazısında en çok tartışılan konulardan biridir. İş tutumları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi Hawthorne araştırmalarına kadar uzanmakta ve günümüzde de konu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmaların çoğunda iş tatmini ile performans arasında güçlü ilişkiler olduğu yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. Konu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda ise iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişkiden söz edilebilmesi için çalışanların kişilik özellikleri ve bunun yanında ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi diğer destekleyici unsurların da olması gerektiği vurgulanmakta ve iş tatmini yüksek çalışanların, iş tatmini düşük olan çalışanlara oranla daha fazla performans göstereceği belirtilmektedir.¹³⁶

2.5.1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık literatüründen en fazla kabul gören tanımlama Porter, Steers ve Mowday tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütle özdeşleşme derecesi ve örgütün bir parçası olma konusundaki

¹³⁵ Tanrıverdi, a.g.e., s.4

¹³⁶ Esra Dinç Özcan, **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmin**, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011 s.118

tutumudur.¹³⁷ Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların hemen hemen tümü 3 farklı tip örgütsel bağlılıktan bahsetmektedir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.¹³⁸ İş tatmini-örgüte bağlılık ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda bağlılığın iş tatminine yol açtığı diğer bazı çalışmalarda da iş tatmini ile bağlılık arasında karşılıklı ilişki olduğu öne sürülmektedir. Ancak, bir kısım çalışmalarda ise örgüte bağlılığın üç boyutu ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğu; iş tatminin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif, devamlılık bağlılığı üzerinde ise negatif etkisi olduğu saptanmıştır.¹³⁹ İşinden tatmin olan bir çalışanın örgütsel bağlılığının da fazla olması beklenen bir durumdur.¹⁴⁰

2.5.1.3. Örgütsel Vatandaşlık

Organ, 1988 yılında Örgütsel Vatandaşlık Davranışını "isteğe bağlı davranışlar arasında, biçimsel ödüllendirme sistemi içerisinde doğrudan ve açık bir şekilde yer almayan, örgütsel fonksiyonları artırmaya yönelik olan bireysel davranışlar" olarak tanımlamıştır.¹⁴¹ Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta çalışanların örgütsel etkililiğe katkıda bulunmak için gönüllü, onlardan istenenden daha fazla davranışlar sergilemeleridir. İş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan önemli değişken olduğunu doğrulayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. İşinden tatmin olan çalışan çalıştığı örgüte karşı olumlu duygular hissetmekte, başkalarına yardımcı olmakta ve örgütün ondan beklediğinin ötesinde davranışlar sergilemektedir. Bu düşüncelerde tutarlı olarak örgütsel

¹³⁷Valeria LaMastro, "Commitment and Percieved Organizational Support", **Journal of Managerial Psychology**, 2007, s.479-495

¹³⁸ Akar, Yıldırım, **a.g.e.**, s.100

¹³⁹ Nermin Uyguç, Dilek Çımrın, "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler", **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2004, s.92

¹⁴⁰Akar, Yıldırım, **a.g.e.**, s.101

¹⁴¹Murat Yeşiltaş, Fatih Türkmen ve Nurettin Ayaz, "Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı.2, 2011, s.174

vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda da iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü ilişkiler saptanmıştır.¹⁴²

2.5.2. Düşük Seviyede İş Tatmininin Sonuçları

Düşük seviyede iş tatminin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu başlıca etkileri şu şekilde ifade edilebilir:

2.5.2.1. Devamsızlık

İşe devamsızlık; çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir. Başka tanıma göre işe devamsızlık; çalışanın çalışma programı veya planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir.¹⁴³ İş tatmini ile devamsızlıklar arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarının bazıları bu iki değişken arasında önemli bir ilişki olmadığına yönelik bulgulara ulaşırken büyük bir kısım da bu iki değişken arasında negative yönlü önemli bir ilişki saptamıştır. Özetle iş tatmini düşük olan çalışanların devamsızlıklarının daha yüksek olduğu genellikle kabul edilmekte ve literatürde bu ilişkiyi doğrulayan önemli çalışmalara rastlanmaktadır.¹⁴⁴

2.5.2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma, bireyin herhangi bir nedenle örgütle arasındaki işçi-işveren ilişkisini sona erdirip işi bırakmasıdır ve işten ayrılmalar işletmeye etkisi bakımından personel devri denilen oranlar halinde ifade edilmektedirler. Yaptığı işten zevk almama, monotonluk, aradığını bulamama, alt veya üst seviye ihtiyaçlarının

¹⁴² Özcan, a.g.e., s.118-119

¹⁴³ Bünyamin Bacak, Yusuf Yiğit, "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2010, s.30

¹⁴⁴ Özcan, a.g.e., s.121

karşılanamaması, çatışma, kariyer tıkanması gibi tatminsizliğe yol açan her olumsuzluk işten ayrılmalara sebep olabilmektedir.¹⁴⁵ İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini pek çok araştırmada en önemli unsur olarak gösterilmektedir. İşten ayrılma niyeti gerçek devamsızlığın bir ön belirtisidir ve işletmelere önemli ölçüde maliyetler getirmektedir. Literatürde işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de ampirik bulgular bulunmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir.¹⁴⁶

2.5.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış

İşgören devir hızının artması, hem işgören, hem işletme hem de örgüt açısından önemlidir. İşgörenin; yeni bir iş araması ve bunun sonucunda katlanacağı maliyet bulunmaktadır. Psikolojik olarak kendisi ve bütün ailesi etkilenmektedir.¹⁴⁷ Yapılan çalışmalar genel olarak, işgücü devir hızı ile iş tatmini arasında negative yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Robbins, 2005 yılında yapmış olduğu araştırmalarında ise, iş tatmini ile işgücü devir hızı arasında devamsızlıklarla iş tatmini arasındaki ilişkiden daha kuvvetli bir ilişki saptamıştır. Ancak bununla birlikte işten ayrılmalar üzerinde etkili olan başka faktörlerin de varlığını göz ardı etmemek gerekmektedir. Bunlar; içinde bulunulan pazar koşulları, alternatif iş imkanları, görev süresinin uzunluğu ve de kişi için işten ayrılma kararı almaya yol açan kısıtlar olarak ifade edilebilir.¹⁴⁸

¹⁴⁵ John W. Newstrom and Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9th Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993, s.200

¹⁴⁶ Hasan Gül, Ercan Oktay, Hakan Gökçe, "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe bir Uygulama", **Akademik Bakış**, Sayı:15, 2008, s.3-4

¹⁴⁷ Yüksel Öztürk, Hüseyin Alkış, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, 2011, s.441

¹⁴⁸ Özcan, a.g.e., s.123

2.6. Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş tatmini ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş tatminindeki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca işten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini inceleyen yurtiçinde ve yurtdışında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Aşağıda bu konuyla ilişkili yapılmış bazı araştırmaların bulgularına yer verilmektedir.

2001 yılında Koustelios, öğretmen tükenmişliğini etkileyen organizyonel faktörleri incelemiştir. Araştırmaya 100 öğretmen katılmış. Katılan öğretmenlerin yaş ortalaması 28 ile 59 arasında oluşturmuştur. Araştırma sonucunda iş tatminin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmeyi, iş tatmini ve terfi imkanının birlikte kişisel başarı puanların anlamı bir şekilde etkilediği görülmüştür.¹⁴⁹

2002 yılında Kalliath ve Morris'in, hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmini ve duygusal tükenme arasında doğrusal, anlamlı ve negatif ilişki bulunduğu gibi; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışma sonucuna göre iş tatminin tükenmişliği dolaylı ve dolaysız olarak yüksek düzeyde etkilediği ve tükenmişliğin önemli bir belirleyicisi olduğu kanaatine varılmıştır.¹⁵⁰

Feldman, Brondolo, Dayan ve Schwarz'tın 2002 yılında sosyal destek, üretkenlik, iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmalarında 211 trafik çalışanını örneklem olarak kullandılar. Buna göre; duygusal tükenme ile iş tatmini ve üretkenlik arasında negatif yönlü anlamlı; aile desteği ile iş tatmini ve

¹⁴⁹Thomas Kalliath and Rita Morris, "Job satisfaction Among Nurses: A Predictor of Burnout Levels", *Journal of Nursing Administration*, Vol: 32, No:12, 2002, s. 648-654.

¹⁵⁰Athanasios Koustelios, "Organizational Factors as Predictors of Teachers' Burnout.", *Psychol Rep.*, 2001, s.627-634.

üretkenlik arasında pozitif yönü anlamlı; aile desteği, üretkenlik, iş tatmini ve duygusal tükenme arasında ise negatif yönlü anlamlı farklılıklar gözlemlenmişler, diğer alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşma bulgulamamışlardır.¹⁵¹

2004 yılında ise Elit, Trim, Susman, Jonathan ve Grunfeld, Kanadalı jinekologlarla iş tatmini, tükenmişlik ve stres arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların çoğu kanser kliniklerinde görev yapmaktadırlar. Araştırma sonucunda doktorların %34'ünde yüksek düzeyde duygusal tükenme, %14'ünün de duyarsızlaşma, %32'sinin kişisel başarısının düşük olduğu sonucu çıkmıştır. İş tatmini analizinde doktorların %92'sinin işlerinden memnun olduğu, iş tatmini düşük olan bireyler de, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Duygusal tükenme puanları üzerinde kurumsal faktörler yani işyeri ile olan sorunlar sistemden kaynaklanan problemler. Duyarsızlaşma puanları üzerinde hastanın özellikleri, kişisel başarıyı etkileyen etmenlerin ise ev ile ilgili problemler ve maddi durumdan kaynaklanan sorunların etkili olduğu görülmüştür.¹⁵²

Evans, Huxley, Gately, Webber, Mears, Pajak, Medina, Kendall ve Katona'nın 2006 yılında sosyal çalışmacılar üzerinde yaptıkları çalışmada, duygusal tükenme, stres ve tükenmişlik arasında yüksek derecede ilişki ortaya koymuşlardır. Ayrıca işin gereklerinin fazla olması ve inisiyatifsiz bir iş ortamının iş tatmini düşürerek tükenmişliğe zemin hazırladığını belirlemişlerdir.¹⁵³

Savaş Şanlı'nın 2004 yılında Adana ilinde çalışan 355 polisin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlı yapılan

¹⁵¹Baruch-Feldman, Caren; Brondolo, Elizabeth; Ben-Dayana, Dena; Schwartz, "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol: 7, No: 1, 2002, 84-93.

¹⁵²Elit L, Trim K, Mand-Bains IH, Sussman J, Grunfeld E "Job Satisfaction, Stress, and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists.", **Gynecol Oncol.**, Vol: 94, No:1, 2004, s.134-139

¹⁵³Evans S., Huxley P., Gately C., Webber M., Mears A., Pajak S., Medina J., Kendall T. & Katona C. "Mental Health, Burnout and Job Satisfaction Among Mental Health Social Workers in England and Wales", **British Journal of Psychiatry**, Vol:188, No:1, 2006, s.75-80

çalışmasının sonuçlarına göre polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin görev yapılan şube, cinsiyet ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarıda azalma duygusunu düzeyi ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim durumuna göre ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.¹⁵⁴

Havle, İlnem, Yener, Gümüş, 2008 yılında İstanbul'da çalışan psikiyatristlerin sosyo-demografik özellikleri, tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Psikiyatrideki çalışma süresi 6 ile 10 yıl arasında olanların "Duyarsızlaşma" puanları yüksektir-yüksek olmaktadır. Bununla birlikte çalışma süreleri 10 yıldan fazla olanların ise "Kişisel Başarı" puanları daha yüksek bulunmuştur. İşini yaparken yeterince inisiyatif kullanamayan psikiyatristlerin tükenmişlik düzeyleri yüksek ve iş tatmini düşük çıkmıştır. Ayrıca maddi gelir yönünden yeterince tatmin olanların "Kişisel Başarı" ve "İş Tatmini" puanları anlamlı olarak yüksek; gelir açısından tatmin olmayanların ise "Duygusal Tükenme" puanları yüksek olarak bulunmuştur.¹⁵⁵

2009 yılında Hüseyin Altay, Antakya ve İskenderun otel çalışanlarına tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan incelemelerde araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından olan "Düşük Kişisel Başarı Hissi" puanları açısından farklılaşmadıkları görülmüştür. Diğer taraftan "Duygusal Tükenme" ve "Duyarsızlaşma" boyutlarında ise kadın ve erkekler arasından anlamlı farklılıklar görülmüştür. Araştırmada, eğitim durumu, medeni durum ve gelir ile tükenmişlik alt boyutları arasında farkın ortaya çıkıp çıkmadığı da araştırılmıştır. Ancak eğitim durumu, ne gelir, ne de medeni durum açısından

¹⁵⁴Şanlı, Akbaş, a.g.e., s.84-85

¹⁵⁵Nedim Havle, M. Cem İlnem, Ferhan Yener, Huriye Gümüş, "İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi", **Düşünen Adam**, Cilt:21, No:1, 2008, s.11

tükenmişlik alt boyutlarında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Diğer taraftan araştırmada tükenmişlik alt değişkenleri ile iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. İş tatmini değişkenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin ortaya çıkmasında açıklayıcı yönlerinin olduğu görülmüştür.¹⁵⁶

Babaoğlu, Cevizci, Arslan, 2012 yılında İstanbul'da çalışan veteriner hekimlerin, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin incelediler. Katılımcıların yaş ortalaması 36.8'dir. Katılımcıların %73.8'i erkek, %73.1'i evli, %57.2'sinin çocuğu vardı. Cinsiyet ve "mesleğini kendi isteği ile seçenler" ile iş tatmini ve tükenmişlik puanları arasında anlamlı bir ilişki saptanmadı. Düşük iş tatmini ve tükenmişlik gözlenen bireylerde, medeni durum, yaş grubu, "şimdi olsa yine aynı mesleği seçerim" ve "şu anda çalıştığım yerden ayrılmayı düşünüyorum" ifadeleri ile ölçek puanları arasında istatistiksel anlamlı bir fark vardı. Çalışma grubunda veteriner hekimler arasında iş tatmini orta düzeyde, tükenmişlik ise alt düzeyde saptandı.¹⁵⁷

Bu bölümde iş tatminin tanımı, önemi, kuramlar, iş tatminine etki eden faktörler, sonuçlar ve tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmini ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise daha önceki bölümlerde anlatılan tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, Kosova'da bir bankada yapılan araştırma üzerinde durulacaktır.

¹⁵⁶ Altay, a.g.e., s.14-15

¹⁵⁷ Ülken T. Babaoğlu, Sibel Cevizci, Murat Arslan, "İstanbul'da Çalışan Veteriner Hekimlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Kafkas Üniv. Vet. Fak. Derg.** Makale Kodu: KVFD-2011-5998, 2012, s.599

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde daha önceki bölümlerde anlatılan tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki bir ilişkinin bulunup bulunmadığı ve tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığı istatistiksel yöntemlerle araştırılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışan insanlar yaşamlarının çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Bu durum göz önüne alındığında, iş ortamında karşılaşılan her farklı durum, birey için sorun haline gelebildiği gibi, katkı sağlayıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekir. İş yaşamındaki farklı sorunlar bireyin stres yaşamasına neden olmaktadır. İnsanlarla ilgili olarak çalışılan mesleklerde; duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişkili ve etkileşimin gerekliliği, kişisel özelliklerinin çalışmalarını etkilemesi stresin daha yoğun yaşanmasına neden olmaktadır.

Günümüzde, insanın sahip olduğu rollerin artması, kişiye önemli sorumlulukların yüklenmesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması ruh sağlığını zorlayıcı bir hale getirmekte, kişiler arası ilişkiler doğrudan insanlarla çalışan bireylerin yaşamında daha da önemli bir yer tutmaktadır. Banka sektörü insanlarla etkileşimin en yoğun olarak yaşandığı alanlardan biridir. İşte bu durum yoğun olarak yaşanan tükenmişliği de beraberinde getirmektedir. Çalışanın tükenmişliğini en aza indirmek için öneriler sunulacak araştırmalara gereksinim vardır. İnsanın istenilen performansı gösterebilmesi için işini sevmesi, destek görmesi ve çalışma koşullarının iyi olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığını bulmak, eğer bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemektir. Araştırmada tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin iş tatmin ile ilişkisine bakılacaktır. Ayrıca tükenmişliğin alt boyutlarının iş tatminini etkileyip etkilemediğine bakılacaktır. Araştırma, finans sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirildiği için, finans sektöründeki organizasyonlar ve firmalar için aydınlatıcı ve yol gösterici bir çalışma olması bakımından da ayrıca önem taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma Kosova'nın başkenti Priştina'da faaliyet gösteren "Banka Ekonomike (Ticaret Bankası)" çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Banka 28 Mayıs 2001 yılında faaliyete başlamıştır. Günümüzde Kosova'da Ticaret Bankası, 49 banka şubesiyle geniş bir ağa sahip olmaktadır. Ticaret Bankası yerli bir bankadır. Bankanın hissedarları yerel ve uluslararası deneyimli ve başarılı şirketlerdir. Banka, müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetleri geniş bir yelpazede sunmaktadır.

Bankanın 2012 yılında 360 personeli mevcuttur. Yapılan araştırma sadece başkent Priştina'yı kapsamaktadır. Araştırma Priştina bölgesinde faaliyet gösteren 7 şubede 92 kişi ile yapılmıştır bu yüzden 92 kişi araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın kapsamını oluşturan 100 kişiden 92 adet cevap alınabilmiştir. Bir başka ifade ile, anketlerin cevaplandırılma oranı %92'dir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırları

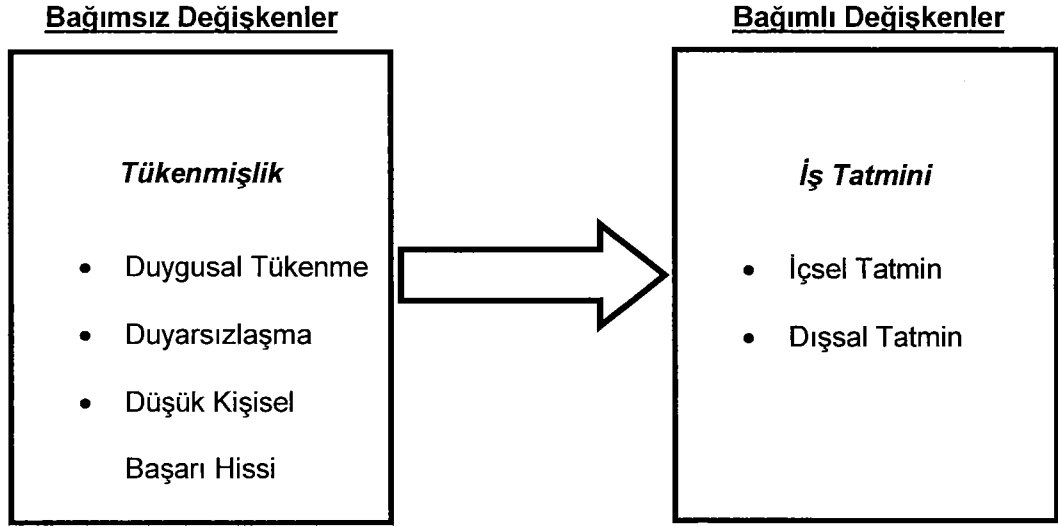
Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi hızlı, güvenilir ve sistematik veri elde edebilmenin önemli bir aracıdır. Çalışmada birincil araştırma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma, Priştina ilinde Ticari Bankasında (Banka Ekonomike) görev yapan orta kademe işgörenlerle sınırlıdır. Araştırmanın bulguları orta kademe işgörenlerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Bu araştırma, 2012 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır. Araştırmaya katılan işgörenler tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın tek bir ilde uygulanması, elde edilen sonuçların genellenememesi gibi bir kısıt meydana getirmiştir.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın araştırma modeli, tanımlayıcı ya da durum belirleyici olarak adlandırılan model ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir.¹⁵⁸ Şekil 1’de görüldüğü gibi banka çalışanlarının Tükenmişliğin alt boyutları ile İş Tatminin alt boyutları arasındaki ilişki ve etki incelenmiştir.

¹⁵⁸ Kemal Kurtuluş, **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:274, 6. Baskı, İstanbul, 1996, s.310



Şekil 11. Araştırmanın Modeli

Ana Hipotez

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler

- H_0 : Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0 : Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0 : Düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. Kullanılan Veri Toplama Araçları ve Analiz Teknikleri

Araştırmada verilerin toplanmasında web tabanlı anket formu kullanılmıştır. Anketlerin incelenmesinde "SPSS Statistics 17.0" programı kullanılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmakta ve toplam 48 soru yer almaktadır. Anket formunun ilk bölümünde işgörenlerin sosyo-demografik özelliklerini inceleyen sorular, ikinci bölümde işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ölçen sorular ve üçüncü bölümde de işgörenlerin iş tatminini ölçen sorular yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri beş basamaklı Likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır. Araştırma

Kosova'da yapıldığı için anketler Arnavutçaya çevirilmiştir. Bu çeviri dil bilimciler ve psikolog tarafından kontrol edilerek, uygulanması uygun görülmüştür.

Tükenmişliği ölçmek için Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme , duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyutan oluşmaktadır.

İş tatminini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği"nden yararlanılmıştır. Bu ölçek içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip toplam 20 maddeden oluşmaktadır.

3.6. Araştırmanın Sonuçları

Bu bölümde anket formlarının dağıtıldığı şirketten toplanan ham veriler Spss programı sayesinde anlamlı hale getirilerek bulgularla ilgili yorumlar yapılmıştır.

3.6.1. Demografik Değişkenlerle İlgili İstatistikler

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Table 1 : Yaş İle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
20-24	30	32.6	32.6
25-29	24	26.1	58.7
30-34	18	19.6	78.3
35 ve üzeri	20	21.7	100.0
Toplam	92	100.0	

Tablo 1'de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 92 çalışanın 30'u (% 32.4) 20-24 yaş grubunda, 24'ü (% 26.1) 25-29 yaş grubunda, 18'i (% 19.6) 30-34 yaş grubunda, 20'si (% 21.7) 35 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 20-24 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise, 30-34 yaş grubundakiler oluşturmaktadır.

Tablo 2 : Cinsiyet İle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
Bayan	42	45.7	43.7
Bay	50	54.3	100.0
Toplam	92	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların 42'si (% 45.7) bayan, 50'si (% 54.3) baydır. Buna göre örneklem grubunun büyük çoğunluğu baylardan oluşmaktadır.

Tablo 3 : Medeni Durum İle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
Evli	42	45.7	45.7
Bekar	50	54.3	100.0
Toplam	92	100.0	

Tablo 3'te görüldüğü gibi 42'si (% 45.7) evli, 50'si (% 54.3) bekarıdır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu bekarlardan oluşmaktadır.

Tablo 4 : Çocuğunuz var mı? Sayısı? İle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
Çocuğum yok	59	64.1	64.1
1 ya da 2	16	17.4	81.5
3'ten daha fazla	17	18.5	100.0
Toplam	92	100.0	

Katılımcıların 59'u (% 64.1) çocuk sahibi değildir, 16'sı (% 17.4) 1 ya da 2 tane, 17'si (% 18.5) 3'ten daha fazla çocuğa sahiptir. Çocuğu olmayanların en büyük grubu, 1 yada 2 tane çocuğu olanların ise en küçük grubu oluşturmaktadır.

Tablo 5 : Eğitim Durum İle İlgili İstatistikler

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
Lise	8	8.7	8.7
Lisans	45	48.9	57.6
Yüksek Lisans	36	39.1	96.7
Doktora	3	3.3	100.0
Toplam	92	100.0	

Eğitim durumu ile ilgili istatistikler incelendiğinde 8'si (% 8.7) lise, 45'i (%48.9) lisans, 36'sı (% 39.1) yüksek lisans, 3'ü (% 3.3) doktora mezunudur. Bu örneklem grubunun en büyük grubu lisans mezunları, en küçük grubu ise doktora mezunu oluşturmaktadır.

Tablo 6: Bu şirkette çalışma süreniz

	Frekans	Yüzde	Kumulatif Yüzde
1 yıldan az	13	14.1	14.1
1-3 yıl arası	42	45.7	59.8
4-6 yıl arası	36	39.1	98.9
7 ve üzeri	1	1.1	100.0
Toplam	92	100.0	

Tablo 6'da görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 13'ü (% 14.1) 1 yıldan az, 42'si (% 45.7) 1-3 yıl arası, 36'sı (% 39.1) 4-6 yıl arası, 1'i (% 1.1) 7 ve üzeri buldukları şirkette görev yapmaktadır. Buna göre örneklem grubumuz içinde şirkette çalışma süresine göre en büyük grubu 1-3 yıl arası, en küçük grubu ise 7 ve üzeri oluşturmaktadır.

3.6.2. Tükenmişlik Düzeyine Ait Ortalamalar

Tükenmişliğin genel ortalamasına bakıldığında ortalamanın (0-4 arası) 1,49 olduğu görülmektedir, bu ise bu bankada çalışanların tükenmişlik düzeyin ortalamasının altında olduğunu göstermektedir. Tükenmişlik düzeyinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve düşük başarı hissi ve bunlara ait ortalamalara ekler kısmından ulaşılabilir. (Ek-3).

Tükenmişlik düzeyin boyutlarından birisi olan duygusal tükenmeye ait ortalama değeri 1,582 ile orta düzeyin altında olduğunu görülmektedir. Yedi ifadenin oluşturduğu duygusal tükenme boyutunda en yüksek ortalama "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" ifadesine aittir. Bu ifade 2,739 ile en yüksek ortalamaya sahiptir, en düşük ortalama ise 0,674 ile "Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum" ifadesine aittir.

İkinci alt boyut olan duyarsızlaşmaya baktığımızda ortalaması 1,121 olduğu görülmektedir. Beş ifade içerisinde ise en düşük ortalama, "İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum" sorusuna aittir. En düşük ortalama olan bu ifadenin ortalaması 0,696'dır, en yüksek ortalama ise 1,467 ile "Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim" ifadesine aittir.

Son boyut olan düşük kişisel başarı hissi 1,686 ortalama ile orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. İfadeler içinde ise en düşük ortalama 1,543 ile "Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum" ifadesine aittir, öte yandan en yüksek ortalama "Çok şeyler yapabilecek gücteyim" ifadesine aittir bu ifadenin ortalaması 1,837'dir.

Tükenmişlik düzeyine ait ortalamalar incelendiğinde duygusal tükenmenin en fazla katkısı, işgörenlerin işte çok fazla çalıştıkları hissi sağladığı görülmektedir, en az katkıyı sağlayan ise yolun sonuna geldikleri hissidir. Duyarsızlaşmaya en fazla katkıda bulunan işgörenlerin bu işe başladıkları itibaren insanlara karşı sertleşmeleridir, en az katkıyı sağlayan ise işleri gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandıklarını fark etmeleridir. Son olarak düşük kişisel başarı hissine en fazla katkıyı işgörenlerin çok şeyler yapabilecek gücte olmasıdır, en az katkıyı sağlayan ise işleri gereği insanların yaşamında katkıda bulduklarını inanmasıdır.

3.6.3. İş Tatminine Ait Ortalamalar

İşgörenlerin işlerinden duydukları tatmini ölçen ifadelerin ortalaması (1-5 arası) incelendiğinde, genel iş tatmin düzeyinin ortalamasının 3,53 olduğu görülmektedir, bu ise bu bankada çalışanların iş tatmininin orta düzeyinin üstünde olduğunu göstermektedir. İki kısımdan oluşan anketteki ifadeler içsel ve dışsal ifadeler şeklinde ikiye ayrılmıştır. Bu alt boyutlara ilişkin ortalamalar bakacak olursak;

İçsel tatmini ya da bireysel iş tatmini ile ilgili ifadelerin ortalaması 3,537 ile yüksek olduğunu göstermektedir. En düşük ortalama, içsel tatmini ölçen "Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından" sorusuna aittir. En düşük ortalama olan bu ifadenin ortalaması 3,239'dır, en yüksek ortalama ise 3,750 ile "Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından" ifadesine aittir.

Dışsal, diğer bir deyişle örgütsel faktörlerin ölçüldüğü ifadeler arasında en düşük ortalama 3,446 ile "Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından", en yüksek ortalama ise 3,620 ile "Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından" ifadelerine aittir.

Bu işyerinde iş tatmini ile ilgili ortalama değerlere baktığımızda içsel tatmine en fazla katkıyı, toplumda saygın bir kişi olma konusundaki memnuniyetin sağladığı

görülmektedir, en az katkıyı sağlayan ise işgörenlerin tek başına çalışma konusundaki tatmin düzeyleridir. Dışsal tatmine en fazla katkıda bulunan yaptığı iyi bir iş karşılığında takdir edilmesi tatminken, en az katkıyı sağlayan ise amirlerinin karar verme yeteneğidir.

3.6.4. Tükenmişlik Ölçeği

Bu araştırmada tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 7 seçenekli basamaktan oluşan Likert türü bir ölçektir, ancak Türkçe'ye uyarlanırken 5 basamağa indirilmiştir.

Verilerin elde edilmesinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin kullanılması, tükenmişlik araştırmalarında sık kullanılması ve güvenilirliği yüksek olması nedeniyle yeğlenmiştir. Güvenilirlik, ölçümün tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olmasıyla sağlanabilir. Güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha yöntemi yardımıyla incelenmiştir. Bu analiz sonucunda bulunan Alfa değeri 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır, Alfa değeri 0.40'dan küçük ise güvenilir değil, 0.40-0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte ve 0.60-0.80 arasında orta derecede güvenilir, 0.80'in üzerinde ise güvenilirlik yüksek kabul edilmektedir¹⁵⁹.

Bu araştırmadan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.846$ olarak bulunmuştur. Bu değer güvenilirlik düzeyinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. (Tablo 7)

¹⁵⁹ Remzi Altunışık, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005, s.116

Tablo 7 : Tükenmişlik Düzeyin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam
.846	22

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) Testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Barlett's Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0.50 değerinin üzerinde bir değere 0.761 sahip olduğu görülmektedir. Barlett's testinin sonuçlarına göre ise, p değeri 0.05 anlamlılık derecesinden düşük olduğundan, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.761
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1237.771
	Df	231
	Sig.	.000

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılaştırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur. Tabloda verilen ilk yönlendirilmiş bileşenler matrisinde, çalışmada kullanılan değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı gösterilmektedir. Elde edilen faktör yapısı değerlendirildiğinde, ölçeğin 3 faktörden oluştuğu ve toplam varyansın % 59.343'sini açıkladığı görülmektedir.

İlk faktör analizi incelendiğinde; ölçeğin orijinalinde duygusal tükenme faktörü altında yer alan "Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum" ve "İşimin beni kısıtladığını hissediyorum " ifadeleri duyarsızlaşmada ve normalde düşük başarı hissi altında yer alan "İşim gereği karşılaştım insanların ne hissettiğini hemen anlarım" duygusal tükenmede yer almaktadır. Bu çerçevede, ölçeğin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu maddelerin ölçekten çıkartılmasına ve analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir. Varimaks yönlendirme metodu ile tekrarlanan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı ve yük değerleri Tabloda gösterilmiştir. Tekrarlanan analiz sonrasında toplam varyansı açıklama oranının % 63.613'e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 8 : KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.792
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1072.070
	Df	171
	Sig.	.000

Tablo 9 : Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5.360	28.208	28.208	5.360	28.208	28.208
2	4.868	25.622	53.830	4.868	25.622	53.830
3	1.859	9.783	63.613	1.859	9.783	63.613
4	1.207	6.350	69.964			
5	.797	4.197	74.161			
6	.679	3.572	77.733			
7	.599	3.150	80.884			
8	.527	2.773	83.657			
9	.489	2.573	86.230			
10	.456	2.401	88.631			
11	.390	2.053	90.685			
12	.339	1.783	92.468			
13	.310	1.630	94.097			
14	.277	1.458	95.555			
15	.244	1.287	96.842			
16	.200	1.051	97.893			
17	.161	.847	98.740			
18	.136	.714	99.453			
19	.104	.547	100.000			

Tablo 9'da görüldüğü gibi 3 faktör varyansın toplam %63.613'sini açıkladığını görülmektedir.

İkinci Yönlendirmiş Faktör Analizi

	Bileşenler		
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Başarı Hissi
İşimden soğuduğumu hissediyorum	.839		
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	.870		
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	.753		
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	.629		
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	.655		
Doğrudan doğruya insanlarla ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	.620		
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	.800		
İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.		.777	
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		.712	
Bu işin beni giderek katılaştırmasında korkuyorum.		.601	
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.		.655	
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		.864	
İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			.713
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			.813
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			.837
İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.			.863
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.			.799
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.			.741
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.			.735

Faktör 1: Duygusal Tükenme: 1,2,3,6,14,16,20

Faktör 2: Duyarsızlaşma: 5,10,11,15,22

Faktör 3: Düşük Başarı Hissi: 7,9,12,17,18,19,21 sorulardan oluşmaktadır.

Çıkarılan ifadeler sonucunda tükenmişliğin güvenilirliği 0.84'ten 0.85'e arttığı görülmektedir.

Tablo 10: Tükenmişlik Düzeyin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam
.858	19

Tablo 11 : Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Duygusal Tükenme	0.799	7
Duyarsızlaşma	0,744	5
Düşük Kişisel Başarı Hissi	0,903	7

Tükenmişlik ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri %74 ile %90 arasında değişmektedir. Alt boyutlar yüksek derecede güvenilirlerdir.

3.6.5. İş Tatmini Ölçeği

Bu araştırmada, çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli Likert tipi bir ölçektir. Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nde yer alan tatmin alanları ve madde numaraları aşağıda gösterilmektedir.

Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin Tatmin Alanları ve Madde Numaraları

<u>Tatmin Alanları</u>	<u>Madde Numaraları</u>
İçsel tatmin	1,2,3,4,7,8,9,10,11,15,16,20
Dışsal tatmin	5,6,12,13,14,17,18,19
Genel tatmin	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20

Minnesota İş tatmini ölçeği bu araştırma kapsamında 92 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach alpha katsayısının $\alpha = 0.934$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir.(Tablo 12)

Tablo 12: İş Tatmini Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Toplam
.934	20

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra uygunluğunu test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin testine bakıldığında 0.807 değeri, örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Tablo'da da görüldüğü gibi iş tatminin değişkeninde barlett küresellik testi anlamlıdır.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1298.974
	df	190
	Sig.	.000

Faktör analizi, varimaks yönlendirme metodu kullanılarak yapılmıştır. Belirgin bir faktör yapısı elde edebilmek ve her bir faktörün yüklemelerini daha net olarak görerek faktörler arası karşılatırmaya imkan verebilmek amacıyla faktörler yönlendirmeye tabi tutulmuştur.

İlk faktör analizi incelendiğinde; ölçeğin orijinalinde içsel tatmin faktörü altında yer alan " Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından " ifadesi dışsal tatminde ve normalde dışsal tatmin altında yer alan " Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından", "Çalışma şartları bakımından", "Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından" içsel tatminde yer almaktadır. Bu çerçevede, ölçeğin orijinalindeki gruplandırmaya sadık kalınarak söz konusu maddelerin ölçekten çıkartılmasına ve analizin tekrarlanmasına karar verilmiştir. Varimaks yönlendirme metodu ile tekrarlanan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı ve yük değerleri Tablo 14'te gösterilmiştir. Tekrarlanan analiz sonrasında toplam varyansı açıklama oranının %56.222'den %61.764'e yükseldiği gözlenmiştir.

Tablo 13 : KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1016.588
	Df	120
	Sig.	.000

Tablo 14: Faktör Analizinden Elde Edilen Faktör Yapısı

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	8.168	51.053	51.053	8.168	51.053	51.053
2	1.714	10.711	61.764	1.714	10.711	61.764
3	1ç001	6.259	68.023			
4	.929	5.806	73.830			
5	.767	4.796	78.626			
6	.585	3.655	82.626			
7	.497	3.106	85.387			
8	.442	2.764	88.152			
9	.356	2.224	90.376			
10	.341	2.131	92.507			
11	.302	1.886	94.393			
12	.263	1.642	96.034			
13	.233	1.459	97.494			
14	.165	1.028	98.522			
15	.147	.918	99.440			
16	.090	.560	100.000			

İş tatmini 2 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %51,053'ün, ikinci faktör toplam varyansın %10,711'ini, iki faktör ise toplam varyansın %61,764'ünü açıklamaktadır.

İkinci Yönlendirmiş Faktör Analizi

	Bileşenler	
	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	.723	
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	.774	
Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	.654	
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	.602	
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	.727	
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	.668	
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	.750	
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	.750	
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	.800	
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	.714	
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	.746	
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından		.637
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından		.610
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından		.802
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından		.766
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından		.796

Faktör 1: İçsel Tatmin: 1,2,4,7,8,9,10,11,15,16,20

Faktör 2: Dışsal Tatmin: 5,6,12,14,19 sorulardan oluşmaktadır.

Çıkarılan ifadeler sonucunda iş tatminin güvenilirliğinde fazla bir fark olmadığını, 0.002'i (0.934'ten 0.936'ya) arttığını görünmektedir.

Ölçeğin her üç boyutu ayrı olarak değerlendirildiğimizde Cronbach Alfa katsayıları İçsel Tatmin için .906, Dışsal Tatmin için .829'dir. Alt boyutlar yüksek derecede güvenilirdir. (Tablo 15)

Tablo 15 : Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
İçsel Tatmin	0.906	11
Dışsal Tatmin	0,829	5

3.6.6. Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini ölçmek amacıyla da Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Korelasyon analizi en basit tanımıyla bir ilgi analizidir. En az iki değişkenin birbiri ile ilgisini, bu ilginin yönünü ve kuvvetini tanımlamayı amaçlar. Analizin en önemli varsayımı değişkenler arasındaki ilginin katsayısı (r) kullanılır. Korelasyon katsayısı;

$-1 \leq r_{xy} \leq +1$ dir. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon analizleri kullanan veri tipine uygun seçilmelidir. Pearson Korelasyon en az aralıklı ölçekle ölçülmüş veriler için uygundur.¹⁶⁰

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile iş tatminin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile iş tatminin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 16: Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Tükenmişlik Düzeyi
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	-.544**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Tükenmişlik Düzeyi	Pearson Correlation	-.544**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tablo 16'da da görüldüğü gibi model hem 0,01 hem de 0,05 için anlamlıdır. Pearson korelasyon katsayısı incelendiğinde bu katsayının negatif olduğu görülmektedir, yani bu iş yerinde tükenmişlik ile iş tatmini arasında orta düzeyde, negatif (ters) yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre H_0 hipotezinin red edilmekte H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Bu sonuçlar işgörenlerin iş tatminlerinin arttıkça tükenmişliklerinin azaldığını ya da iş tatminlerinin azaldıkça

¹⁶⁰ Kemal Kurtuluş, **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010, s.181-182

tükenmişliklerinin arttığını ifade etmektedir. Dolan, Maslach ve Pines da çalışmalarında iş tatmini ve tükenmişlik ilişkisini negatif olarak göstermişlerdir. Yapılan bu çalışmanın korelasyon bulguları desteklenmektedir denilebilir. Ana hipotez doğrulandıktan sonra bir sonraki bölümde tükenmişlik düzeyinin alt boyutları ile iş tatmini incelenecektir.

3.6.6.1. Duygusal Tükenme ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 17: Duygusal Tükenme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Duygusal Tükenme
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	-.386**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Duygusal Tükenme	Pearson Correlation	-.386**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

** Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tükenmişliğin alt faktörlerinden biri olan duygusal tükenmede, işgörenlerin duygusal kaynaklarının tükendiğini hissetmesiyle duygusal bir yorgunluk yaşamsı ve çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünmesidir. Tablo 17'de korelasyon analizinin sonuçlarına göre, duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirlenmiştir ($p < 0,01$). Buna göre duygusal tükenme ile iş tatminin arasında zayıf, negatif yönlü

ve anlamlı bir ilişki vardır. Elde edilen bulgulara göre, H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir. İşgörenlerin iş tatmini arttıkça, duygusal tükenme düşmektedir ya da duygusal tükenme arttıkça, işgörenlerde iş tatmini düşmektedir.

3.6.6.2. Duyarsızlaşma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 18: Duyarsızlaşma ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

		İş Tatmini	Duyarsızlaşma
İş Tatmini	Pearson Correlation	1	-.530**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	-.530**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tablo 18'de görüldüğü gibi $p=,000$ değeri, anlamlılık seviyesi hem 0,01 hem de 0,05 ten küçük olduğundan bu işyerinde duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre duyarsızlaşma ile iş tatminin arasında orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu durumda H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturmakta ve hizmet verilen insanlarla, örgütte bulunan diğer kişilere

karşı umursamaz, duygusuz ve alaycı cevapların verilmesini ifade etmektedir. Bu sonuca göre duyarsızlaşma arttıkça, işgörenlerde iş tatmini düşmektedir.

3.6.6.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : Düşük kişisel başarı hissi iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : Düşük kişisel başarı hissi iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 19: Düşük Kişisel Başarı Hissi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

		İş Tatmin	Düşük Kişisel Başarı Hissi
İş Tatmin	Pearson Correlation	1	-.314**
	Sig. (2-tailed)		.002
	N	92	92
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Pearson Correlation	-.314**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	92	92

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Araştırmanın bu bölümünde tükenmişliğin son boyuttu olan düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Düşük kişisel başarı hissi, kişilerin kendisini olumsuz olarak değerlendirmesini ifade eden boyuttur. Tablo 19'da görüldüğü gibi $p=0.002$ değeri elde edilmiştir. Bu durumda $p=0.002$ değeri, anlamlılık seviyesi hem 0.01 hem 0,05 ten küçük olduğundan bu işyerinde düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda H_0

hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Korelasyon katsayısı incelendiğinde ilişkinin düşük düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Böylece, bu işyerindeki işgörenler kendilerini olumsuz olarak değerlendirme olanakları oluşmasa, iş tatminleri artacaktır.

3.6.6.4. İçsel Tatmin ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 20: Tükenmişlik Düzeyi ile İçsel Tatmini Arasındaki İlişki

		Tükenmişlik Düzeyi	İçsel Tatmin
Tükenmişlik Düzeyi	Pearson Correlation	1	-.540**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
İçsel Tatmin	Pearson Correlation	-.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Araştırmanın bu bölümünde tükenmişlik düzeyi ile içsel tatmin arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Tablo 20'de görüleceği üzere $p=0,000$ değeri bulunmuştur. Bu değer 0,05 olan anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için H_0 hipotezi red edilip, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Korelasyon katsayısı incelendiğinde

ilişkinin negatif yönlü olduğu ilişkinin düzeyinin ise orta olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre işgörenlerin tükenmişliği düştükçe, içsel tatmini artmaktadır.

3.6.6.5. Dışsal Tatmin ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

- H_0 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
- H_1 : İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 21: Tükenmişlik Düzeyi ile Dışsal Tatmini Arasındaki İlişk

		Tükenmişlik Düzeyi	Dışsal Tatmin
Tükenmişlik Düzeyi	Pearson Correlation	1	-.503**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	92	92
Dışsal Tatmin	Pearson Correlation	-.503**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	92	92

** . Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyindedir (çift taraflı).

Tablo 21'de görüldüğü gibi $p=,000$ değeri 0.05 anlamlılık değeri küçük olduğunda tükenmişlik düzeyi ile dışsal tatmin arasındaki anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre H_0 hipotezi red edilip, H_1 kabul edilmektedir. Korelasyon

katsayısı incelendiğinde ilişkinin orta düzeyde, negatif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Tükenmişlik düştükçe, işgörenlerin dışsal tatmini artmaktadır.

3.6.7. Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminin Üzerine Etkisi

Bu bölümde tükenmişlik düzeyini oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı hissi iş tatminin üzerindeki etkisini görmek için stepwise (kademeli regresyon) çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Duygusal tükenme, analiz sonucunda, model dışında kaldığı görülmüştür.

Tablo 22: Tükenmişlik Düzeylerinin İş Tatmini Üzerinde Etkisi

Model		F Değeri	Anlamlılık	Düzeltilmiş R-Kare	Standardize Edilmiş Katsayılar-Beta	T	Anlamlılık
1	Sabit	35,098	0,000	0,273		38.091	.000
	Duyarsızlaşma				-.530	-5.924	.000
2	Sabit	21,263	0,000	0,308		29.999	.000
	Duyarsızlaşma				-.485	-5,437	.000
	Düşük Kişisel Başarı Hissi				-.211	-2.372	.016

Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Geçerli olan iki regresyon modeli incelenecek olursa, Tablo 22'de görüleceği üzere duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin % 5 anlamlılık düzeyinde, işgörenlerin iş tatmini düzeyinde yaratılan değişkenliğin %30.8'ini açıklayabildiği görülmektedir. Diğer taraftan, duyarsızlaşma tek başına iş tatmini üzerinde %5 anlam düzeyinde %27,3 düzeyinde bir etkiye sahipken düşük kişisel başarı hissi tek

başına %5 anlam düzeyinde iş tatmini üzerindeki etkisi %3.5 olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tüm bu alt boyutların iş tatmini üzerindeki etkilerinin anlamlılığı incelendiğinde beta katsayılarının anlamlılık değerlerinin araştırma için kabul edilen anlamlılık seviyesi olan %5 den küçük olduğu görülmektedir, bu nedenle tüm etkiler anlamlıdır. Duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini, iş tatmini üzerine etkisi negatif yöndedir. İşgörenlerde, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi düştükçe, iş tatmini de artış göstermektedir.

3.6.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmamda, bu işyerinde tükenmişlik düzeyleri, işgörenlerin iş tatminin nasıl yansıdığını ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bir başka ifadeyle, işgörenin işinden tatmin olmasında tükenmişliğin nasıl bir rol oynadığı incelenmektedir. Bu amaçla, tek bir firmada, çalışan orta düzey 92 çalışana anket uygulanmıştır.

Bağımsız değişken olan, tükenmişlik düzeyinin tanımlayan faktörlerle; bağımlı değişken olan, çalışanların iş tatmini düzeyini tanımlayan faktörler ile 6 hipotez kurulmuştur. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile iş tatminin arasındaki ilişki incelenmiştir.

Banka sektöründe çalışan 92 kişi ile yapılan demografik analizde ortaya çıkan veriler şu şekilde özetlenebilir:

- Katılımcıların %32.4'ü (30 kişi) 20-34 yaş grubu arasında, %26.1'i (24 kişi) 25-29 yaş grubu arasında, %19.6'sı (18 kişi) 30-34 yaş gurubu arasında, %21.7'si (20 kişi) 35 ve üzeri yaş grubu arasındadır. 20-24 yaş grubunda bulunan çalışanların diğer yaş grubundaki çalışanlara göre çoğunluktadır.
- Katılımcıların %45.7'si bayan (42 kişi), %54.3'ü (50 kişi) baydır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu baydır.

- Katılımcıların %45,7'si (42 kişi) evli, %54,3'ü (50 kişi) bekadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çoğunluk bekar çalışanlardan oluşmaktadır.
- Katılımcıların %64.1'i (59 kişi) çocuk sahibi değil, %17.4'ü(16 kişi) 1 ya da 2 tane çocuk sahibi, %18.5'i (17 kişi) 3'ten daha fazla çocuk sahibidir. Çocuğu olmayan çalışanların en büyük grubu oluşturmaktadır.
- Katılımcıların %8.7'si (8 kişi) lise mezunu, %48.9'u (45 kişi) lisans mezunu, %39.1'i (36 kişi) yüksek lisans mezunu, %3,3'ü (3 kişi) doktora mezunudur. Bu verilerle, istihdam edilen çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir.
- Katılımcıların %14.1'i (13 kişi) 1 yıldan az süredir çalışmakta, % 45.7'si (42 kişi) 1 - 3 yıl arası süredir çalışmakta, % 39.1'i (36 kişi) 4 - 6 yıl arası süredir çalışmakta, % 1.1'i (1 kişi) 7 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu 1-3 yıl arası mesleki deneyime sahiptirler.

Hipotezlerin test edilmesinde ve verilerin analizinde frekans analizi, güvenilirlik - geçerlilik analizi,, Pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır. Genel bir değerlendirme yapıldığında tükenmişlik iş tatminine etkilediği ve bu etkinin negatif yönde olduğu ana hipotezimiz kabul edilerek doğrulanmıştır. Korelasyon katsayısına bakıldığında -0,544 ile orta dereceli bir korelasyon katsayısı elde edilmiştir. Bu ise uygulamanın yapıldığı işyerinde, tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Analizlerin sonucunda hipotezler ile ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- Duygusal tükenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- Duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- Düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu,

- İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile içsel tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu,
- İşyerinde tükenmişlik düzeyleri ile dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonuçlarına varılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda elde edilen katsayılar incelendiğinde çalışanların iş tatminin artmasında, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini düşmesi ile etkili olmaktadır. Duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini, iş tatmini üzerine etkisi negatif yönde olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu, günümüz iş dünyası için önemli bir problem haline gelmiştir. Tükenmişliğin insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir problem olması; tükenmişliği, insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek gruplarında görülen mesleki bir hastalık haline getirmiştir.

Bugünün yoğun rekabet ortamında tükenmişliğin tamamen ortadan kaldırılması nerdeyse imkansızdır. Çalışma hayatında işgörenler, değişik zamanlarda hem tatmin hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilmektedirler. Yaptığı işten yüksek tatmin sağlayan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenmektedir.

İşlerinden tatmin olmayan kişilerde fiziksel ve ruhsal pek çok rahatsızlıklar görülebilmektedir. İş tatminsizliği yaşayan bireylerin iş verimliliğinde düşmeler görülmekte ve kişinin potansiyelinden azami derecede yararlanmak mümkün olamamaktadır.

Tükenmişlik, finans sektöründe çalışanlar açısından önemli bir yönetim inceleme alanıdır. Özellikle banka işletmelerinin yoğun çalışma temposu, karmaşık yapıları, sistemin her adımında yoğun insan ilişkileri ile dinamik ve yorucu bir yapıya sahip olması, tükenmişliği önemli bir inceleme konusu haline getirmiştir. Bu noktadan hareket eden birçok araştırmacı, müşteri memnuniyetinin en öncelikli konu olduğu hizmet sektörü işletmelerinde, başarı elde edebilmek ve işletmelerin karlı ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmeleri için çalışanların istekli, arzulu ve verimli bir şekilde hizmet üretim sürecine katılmaları gerektiğini dile getirmektedirler.

Banka çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik durumlarını ilişkileri bakmak amacıyla yapılan bu araştırma sonucunda iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri

arasında negatif (ters yönlü) bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon katsayısına baktığımızda -0.544 olarak görünmektedir. Sonuç olarak bu işyerinde çalışanların tükenmişlik düzeyleri düştükçe, iş tatmini artmaktadır.

Tükenmişlik düzeyinin alt boyutlarından birisi olan duygusal tükenme boyutu ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda bu ilişki -0.386 katsayısı olarak görünmektedir. Araştırmanın yapıldığı işyerinde işgörenin duygusal tükenme düzeyleri azaldıkça, iş tatmini arttığı görülmektedir. Bu bağlamda, örgütle beklentiler, ödül uygulamaları, iş ortamı, örgüte anlamlı katkılarda bulunmak için daha fazla motivasyon ve isteğe sahip olmayla ilişkin iş tatmini derecesinin azalması çalışanlardaki duygusal açıdan zorlanma ve tükenme hali olan duygusal tükenmeyi de arttırdığını göstermektedir.

Bir diğer tükenmişlik boyutu olan duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Korelasyon analizi sonucunda bu ilişki -0.530 katsayısı olarak görünmektedir. Bu bulgular çalışanların duyarsızlaşma dereceleri azaldıkça, iş tatmini düzeyleri arttığını göstermektedir. Duyarsızlaşma, çalışanların yaşadıkları duygusal tükenmeye karşı bir tepki olarak, diğer kişilerle aralarına mesafe koyma teşebbüsüdür. Duyarsızlaşma yaşayan çalışanlar, örgütte bulunan diğer kişilere ve hizmet verdikleri müşterilerine karşı umursamaz, alaycı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedirler. Bu bağlamda işgörenden, işte olumsuz davranışları, örgütsel ortamda olumsuz duygular yaratması, diğer kişilerle mesafe koyma davranışları, çalışanların iş tatmininin azalması, duyarsızlaşma davranışlarının artmasına sebep olabilmektedir.

Son tükenmişlik boyutu olan düşük kişisel başarı hissi ile iş tatmini ters yönlü ilişki içerisinde. Korelasyon analizi sonucunda bu ilişki -0.314 katsayısı olarak görünmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini arttıkça, düşük kişisel başarı hissi azaldığını göstermektedir. Düşük kişisel başarı hissi azalması kişilerin kendisini negatif olarak değerlendirme boyutu olarak, aşırı talep veya kronik iş şartları gibi iş yükünü arttırabilen faktörlerin bir sonucu olarak, kişilerin başarı

duygularının azalması ve kişisel yetersizlik duygularının artması biçiminde ortaya çıkmaktadır. Kişi kendisini başarısız olduğuna inandırdıkça sorunların üstesinden gelebileceği konusunda kendisini yetersiz hissetmekte, kendine olan özgüvenini azalmakta, çalışma arkadaşları ve müşterilerle olumsuz ilişkiler kurmakta ve bunun sonucunda ise kişi işinden tatmin olmamaktadır.

Ayrıca, tükenmişliğin iş tatminin hangi boyutuyla ilişkili olduğu araştırılmıştır. İçsel ve Dışsal tatmin ile tükenmişliğin negatif anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışmanın yapıldığı işyerindeki çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel tatminleri, tükenmişlikten etkilendiğini görmektedir.

Sonuç olarak, tükenmişlikle baş edebilmek için bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine başvurmanın faydalı olacaktır. Ancak, çalışma içerisinde de bahsedildiği gibi örgütsel başa çıkma yöntemleri tükenmişlikle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha rasyonel ve daha kalıcıdır. Bunu sağlayabilmek için işgörenlerin iş yükünü azaltmak, adil yönetmek, kişisel gelişime imkan tanımak, hizmet içi eğitimler vermek, işbirliği ve koordinasyonu arttırmak, sosyal desteği zenginleştirmek, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarını uygulamak, kadro konusunda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmak ve yönetim olarak çalışanlara güven ve huzur telkin etmek tükenmişliğin yaşanmadığı bir çalışma ortamı için yararlı olacaktır. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişliğe yakalanmaları büyük ölçüde engellenmiş olacak ve çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu yönde bir yükseliş olacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların bazı kısıtlar altında değerlendirildiğini belirtmek gerekmektedir. Öncelikle zaman oldukça belirleyici bir faktör olarak rol oynamıştır. Ayrıca araştırmanın sadece bir işletmede ve bir ilde yapılmış olması da başka bir kısıt olarak değerlendirilebilir bu yüzden elde edilen sonuçlar genellenememektedir. Sonuç olarak bu bulgular çalışanların o anki

düşüncelerini ve duygularını ifade etmektedir. Dolayısıyla bankacılık sektörü üzerinde bir genelleme yapabilmek mümkün değildir. Bu alanda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda, farklı bölgeler, farklı kurumlarda, daha fazla personeli içerecek şekilde planlanması faydalı olacaktır.

Daha önce farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan araştırmaların sonuçlarında da görüldüğü gibi tükenmişlik iş tatmini üzerine etkili unsur olarak çıkmaktadır. Tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmada da tükenmişlik düzeylerinin iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

KAYNAKÇA

- AGHO O. A.; MUELLER W. CH.; PRICE L. J., "Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model", **Human Relations**, Vol:46, No:8, 1993, s.1007-1027
- AKAR C.; YILDIRIM T.Y., "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkileri: Yapısal Denklemler Modeliyle Beyaz Et Sektöründe bir Alan Uygulaması", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, 2008, s.97-113
- ALTAY H., "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2009, Cilt:6, Sayı:12, s.1-17
- ALTUNİŞİK R.; COŞKUN R.; BAYRAKTAROĞLU S.; YILDIRIM E.: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005
- AMVROSE M.L.; KULİK T.C., "Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s", **Journal of Management**, Vol:25, No:3, 1999, s.231-292
- AWA L.W.; PLAUMANN M.; WALTER U, "Burnout prevention:A review of intervention programs", **Patient Education and Counseling**, 2010, Vol: 78 , s.184-190
- BABAOĞLAN E., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Bolu, 2006
- BABAOĞLU Ü.; CEVİZVCI S.; ARSLAN M., "İstanbul'da Çalışan Veteriner Hekimlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Kafkas Üniv. Vet. Fak. Derg.**, 2012, Makale Kodu: KVFD-2011-5998, s.599-604

- BACAK B.; YİĞİT Y., "İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2010, s.29-43
- BACANLI H.; İLHAN T.; ASLAN S., "Beş Fakör Kuramının Dayalı bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:9, 2009, s.261-279
- BAKKER B. A.; VAN DER ZEE İ. K.; LEWİG A. K.; DOLLARD F. M., "The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors", **The Journal of Social Psychology**, 2002, s.1-20
- BARUTCU E.; ŞERİNKAN C., "Günümüzün Önemli Sorunlarından Bir Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan bir Araştırma", **Ege Akademik Bakış**, 2008
- BAYSAL C.; TEKARSLAN E., **Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, Genişletilmiş 4 Baskı, İstanbul, 2004
- BEACH S.D., **Personnel: The Management of People at Work**, McMillian Publishing Co.Inc., New York, 1980
- BERTOLOTE M. J.; FLEISHMANN A., "Primary Prevention of Mental, Neurological and Psychosocial Disorder", **World Health Organization**, Chapter 5: Burnout, Geneva, 1998, 91-110
- BOLAT T.; SEYMEN A.O.; BOLAT İ.O.; ERDEM B.: **Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008
- BOZKURT Ö.; BOZKURT İ., "İş Taminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2008, s.1-18
- BÖLÜKBAŞI G.A.; YILDIRTAN Ç.D.: "Yerel Yönetimlerde İş Tatminin Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", **Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, 2009, Cilt: 27, Sayı:2, s.345-366

- CAN S.; CAN Ş.; DALAMAN O., "Sınıf Öğretmenlerinin Çeşitli Faktörlere Göre İş Doyum Düzeyleri(Muğla İli Örneği)", **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:30, 2010, s.299-311
- CAREN B.F.; BRONDOLO E.; BEN-DAYAN D.; SCHWARTS J.: "Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction and Productivity", **Jornal of Occupational Health Psychology**, Vol:7, No:1, 2002, s.84-93
- CEYHAN A.A.; SİLİĞ A., "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2005/2, 43-56
- CORDES C.L.; DOUGHERTY T.W, "A Review and an Integration of Research on Job Burnout" **Academy of Management Review**, 1993, 18(4), 621-656
- COTTON D.H.G., "Stress Management- An Integrated Approach to Therapy", **Brunner/Mazel Publishers**, New York, 1990
- ÇAM O.; AKGÜN E.; GÜMÜŞ B. A.; BİLGE A.; KESKİN Ü.G.: "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemsirelerin Klinik Ortamalarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelemesi", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 2005, Sayı: 6, s.215
- ÇAM O., **Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992
- DAĞLI A.; GÜNDÜZ H., "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)", **D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:10, 2008, s.12-35
- DAVIS K., **Human Behavior at Work**, USA: McGraw Hill, 1977
- DEMİR N., **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Plastik Sektöründe bir Araştırma**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007

- DESSLER G., **Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2001
- EĞİNLİ T.A., "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:23, Sayı:3, 2009, s.35-52
- ERDİL O.; KESKİN H.; İMAMOĞLU Z.S.; ERAT S.: "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2004, s.17-26
- ELİT L.; TRİM K.; MAND-BAİNS İH.; SUSSMAN J.; GRUNFELD E.: "Job Satisfaction, Stress, and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists", **GynecolOncol.**, 2004, Vol:1, No:94, 2004
- EREN E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş Dokuzuncu Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2006
- EREN E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın, 3 Baskı, İstanbul, 1996
- EVANS S.; HUXLEY P.; GATELY C.; WEBBER M.; MEARS A.; PAJAK S.; MEDİNA J.; KENDALL T.; KATON C.: "Mental Health, Burnout and Job Satisfaction Among Mental Health Social Workers in England and Wales", **British Journal of Psychiatry**, 2006, 188(1) , s.75-80
- FREUNDENBERGER J.H.; RİCHELSON G., **Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım**, Çeviren ve Editör: Nesrin Hıslı Şahin, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998
- GANZACH Y., "Intelligence, Education, and Factes of Job Satisfaction", **Work and Occupations**, Vol:30, No:1, **Sage Publications**, 2003, s.97-122

- GEZER E., "Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi", **Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2008
- GEZER E.; YENEL F.; ŞAHAN H., "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyo-demografik Değişkenleri Arasındaki İlişki", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 2009, s.243-250
- GÜNDÜZ B., "İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik" **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2005, Cilt: 1, Sayı: 1, s.152-166
- GÜNÜŞEN N., "Başetme Grubu İle Sosyal Destek Grubunun Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İzmir, 2009
- GÜL H.; OKTAY E.; GÖKÇE H., "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkileri: Sağlık Sektöründe bir Uygulama", **Akademik Bakış**, Sayı:15, 2008, s.1-11
- GÜRBÜZ S., "Kamu Personelinin Ücret Tatmini Seviyelerinin Beliremeye Yönelik bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, www.e-sosder.com, 2007, Cilt:6, Sayı:21, s.241
- GÜVEN M.; BAKAN İ.; YEŞİL S., "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, 2005, Cilt:12, Sayı:1, s.127-152
- HAVLE N.; İLNEM C.M.; YENER F.; GÜMÜŞ H.: "İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi", **Düşünen Adam**, Cilt: 21, Sayı: 1, 2008, s.4-13
- HALSEY D. W., **Macmillan Contemporary Dictionary 1988**, ABC Tanıtım Basımevi, İstanbul, First Edition

- IZGAR H., "Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2000
- KAÇMAZ N., "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, 2005, s.37-50
- KALLIATH TH.; MORRIS R., "Job Satisfaction Among Nurses: A Predictor of Burnout Levels", **Journal of Nursing Administration**, Vol:32, No:12, 2002, s.648-654
- KAPLAN İ., "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emiyet Teşkilati Üzerinde bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2011
- KARAKELLE S.; CANPOLAT S., "Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencile Yaklaşım Bicimlerinin İncelenmesi", **Eğitim ve Bilim**, 2008, Cilt: 33, Sayı: 147, s.106-120
- KAŞLI M., "İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik bir Araştırma", **Doğu Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2007, s.160
- KAUFMAN B., "An Elixir for Burnout", **University Business Magazine**, 2004, s.1
- KAYABAŞI Y., "Bazı Değişkenler Acısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Sayı:20, s.191-211
- KELEŞ Ç.N.H., "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Konya, 2006
- KNIGHTS A. J.; KENNEDY J. B., "Impact on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Australian Senior Public Servants Applied **H.R.M. Research**, Vol:10, No:2, s.57-72

- KOÇAK R., "Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Elazığ, 2009, Cilt:19, Sayı:1, s.65-83
- KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği**, Yayın Matbaacılık, 12. Baskı Beta, İstanbul, 2010
- KOÇEL T., **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Beta Yayın, İstanbul, 1995
- KOLECİ B.; REÇİCA F.; TURKESHİ N.: **Menaxhment (Bazat e Menaxhimit)**, RIINVEST, Prishtinë, 2008
- KONAKAY G., "Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkinin İncelenmesi", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli, 2010
- KOUSTELİOS A., "Organizational Factorsas Predictors of Teachers' Burnout", **Psychol Rep.**, 2001, s.627-634
- KURT T., "Herzberg'in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözölenmesi", **GÜ, Gazi Eğitim Faköltesi Dergisi**, Cilt:25, Sayı:1, 2005, s.290-292
- KURTULUŞ K., **Pazarlama Araştırmaları**, İ.Ü. İşletme Faköltesi Yayın, No:274, 6 Baskı, İstanbul, 1996
- KURTULUŞ K., **Araştırma Yöntemleri**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2010
- LACROIX A.; ASSAL J.P., **Aftësimi Për Vetëmjekim i Pacientëve Me Sëmundje Kronike**, Botimi 2, Jean-Francois d'Ivernois, Maloine, 2003
- LAM T.; ZHANG Q.H.; BAUM T., "An Investiagation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong", **Tourism Management**, Vol:22, No:2, 2001, s.157-165

- LAMASTRO V., "Commitment and Percieved Organizational Support", **Journal of Managerial Psychology**, 2007, s.479-495
- LAWLER E.; PORTER L., " The Effect of Performance on Job Satisfaction", New York, **İndurtrial Relations**, 1967,s.79-85
- LEİTER P. M.; MASLACH CH., **Burnout and Health**, Handbook of Health Psychology, 2001
- LEİTER P. M.; MASLACH CH., "Areas of Worklife Survey Manual", **Emotional adn Physiological Processes and Positive Intervention Strategies, Research in Occupational Stress and Well Being**, Vol: 3, Published by Elsevier Ltd., 2004, s.95-100
- LOCKE A. E., **The Nature and Casuse of Job Satisfaction**, Handbook of Industrial and Organisational Psuchology, M Dunnette, Chicago, 1976, Rand McNally
- LOCKE A.E.; LATHMAN P.G., "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations for The Twenty-First Century", **Academy of Management Review**, Vol:29, No:3, 2004, s.388-403
- LUTHANS F., **Organizational Behaviour**, McGraw Hill, Singapore, 1997
- MARŞALI M., "Lise Öğretmenlerinin Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri", **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Ankara, 2003
- MASLACH CH.; LEİTER P. M., **The Truth About Burnout**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1997
- MASLACH CH.; SCHAUFELİ B.W.; LEİTER P. M., " Job Burnout", **Annu Rev. Psychol.**, 2001, s.397-422
- MEIER T. S.; DAVIS R. S., "Burnout: A Term in Search of a Theory", **American Psychological Association**, Washington, 1982, s.5-13

- MIRON L., "Motivația Muncii- Forma de Prevenire a Fluctuației Personalului", **Acta Universitatis Danubius**, No:1, 2009, s.126-148
- MİRZE S. K., **İşletme**, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul, 2010
- MOHAMMED F.E.; UNHER M.; SUGAWARA M.: "Big Five Personality Factors: Cross Cultural Comparison Between Japanese and Egyptian Students", **岩手大学教育学部附属教育実践総合センター (Iwate University Faculty of Education, Center for Educational Research and Practice)**, Vol:8, 2009, s.135-141
- MULLINS J.L., **Management and Organizational Behavior**, Prentice Hall, 7th Edition, 2005
- NEGİZ N.; OKSAY A.; AKMAN E., "İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı bir İnceleme (Isparta Örneği)", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2011, Sayı:14, s.211
- NEWSTROM W.J.; DAVIS K., **Organizational Behavior: Human Behavior at Work**, 9th Edition, McGraw-Hill, New York, 1993
- NORIEGA M.; GUTIERREZ G.; MENDEZ I.; PULIDO M.: "Female Health Workers: Lifestyle, Work and Psychiatric Disorders" **Cad Saude Publica**, Vol:20, No:5, 2004, s.1361-1372
- ORUCU E.; YUMUŞAK S.; BOZKIR Y.: "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminin Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik bir Araştırma", **Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2006, s.1-2
- OSWALD A.; WARR P., "Is Job Satisfaction U-shaped in Age ?", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69, Printed in Great Britain, 1996 s.57-88

- ÖZCAN D.E., **Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini**, 1 Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2011
- ÖZKALP E.; KIREL Ç., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6 Baskı, 2001
- ÖZGEN İ., "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, s.116-124
- ÖZTEKİN S. Z., "Orduda İş Tatmini: Subayların İş Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı bir Çalışma", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Doktora Tezi**, Eskişehir, 2008
- ÖZTÜRK Y.; ALKIŞ H., "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerinde bir Araştırma", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:14, s.437-460
- PARADİSE F. L., **Stress and Burnout Among Providers Caring for the Terminally Ill and Their Families**, Routledge; First Edition, 1988
- PEKER R., "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler", **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2002, Sayı:1, s.305-318
- PERLMAN B.; HARTMAN E. A., "Burnout: Summary and Future Research", **The Annual Convention of The Rocky Mountain Psychological Association**, 1981, s.11-13
- PİNES M. A.; ARONSON E., **Career Burnout: Causes and Cures**, New York: Free Press, 1988
- PORTER W. L.; BIGLEY A.G.; STEERS M.R., **Motivation and Work**, 7th Edition, McGraw-Hill, New York, 2003
- POLİKANDRİOTİ M., "Burnout Syndrome", **Health Science Journal**, 2009, Vol:3, s.195-196
- POWE M. & DALGLEISH T., **Cognition and Emotion: From Order to Disorder**, Hove, U.K.:Taylor Francis, 2th edition, 2008

- RİZAOĞLU R.; AYYILDIZ T., "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2008, s.7-20
- SARPKAYA R., "Yöneticilerin Öğretmenleri Güdölemesinde İçerik Kurumlarında Yararlanması ve bir Örnek Olay", **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, s.95-105
- SCOTT M.; SWORTZEL A. K.; TAYLOR N. W.: "The Relationships Between Selected Demographic Factors and The Level of Job Satisfaction of Extension Agents", **Journal of Southern Agricultural Education Research**, Vol:55, No:1, 2005, s.102-115
- SEVİMLİ F.; İŞCAN F.Ö., "Bireysel İş Ortamına ait Etkenler Açısından İş Doyumu", **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1, 2005, s.55-64
- SÖKMEN A., "Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal bir İnceleme", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 1998, s.45-51
- SOYER F.; CAN Y., "İş Tatmini ile Mesleki Beklenti ve Mesleki Destek Algılaması Arasındaki İlişki: Beden Eğitimi Öğretmenleri Üzerinde bir Araştırma", **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı:3, 2007, s.23-36
- SOWMYA K.R.; PANCHANATHAM N., "Job Burnout: An Outcome Of Organisational Politics in Banking Sector" **Far East Journal of Psychology and Business**, 2011 Vol:2, No:1, s.49-58
- SPECTOR E. P., "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Surver", **American Journal of Community Psychology**, Vol:13, No:6, 1985, s.693-713
- SURAN G. B.; SHERIDAN. P. E., "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", **Professional Psychology: Research&Practice**, 1985, s.743-744

- SÜREGEVLİ O., **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006
- ŞANLI Ş.; AKBAŞ T., "Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelemesi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt:10, Sayı: 2, s.1-24
- TANRIVERDİ H., "Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, 2006, s.1-29
- TAŞADAN M.; TIRYAKI E., "Özel Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması", **Eğitim ve Bilim**, Cilt:33, Sayı:147, 2008, s.54-70
- TOKER B., "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2007, s.92-107
- TORUN A., "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine bir İnceleme", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul, 1995
- TUTAR H., "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 Fakültesi**, 2007, Cilt:12, s.97-120
- TÜRK M.S., **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007
- UGBORO O. S.; OBENG K., "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Total Quality Management Organizations: An Empirical Study", **Journal of Quality Management**, 2000, Sayı:5, s.247-272

- UYGUNÇ N.; ÇIMRIN D., "DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İştem Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Fakörler", **D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2004, s.91-99
- UNGER D., "Superintendent Burnout: Myth or Reality", **The Ohio State University, PhD Thesis**, Columbus, 1980, s.32-33
- ÜNGÜREN E. DOĞAN H. ÖZMEN M. TEKİN A. Ö.: "Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi" **Journal of Yaşar University**, 2010, s.2922-2937
- YELBOĞA A., "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi", **Sosyal Bilimleri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:2, 2007, s.1-18
- YEŞİLTAŞ M.; TÜRKMEN F.; AYAZ N.:"Otel İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Prestijin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, 2011, s.171-189
- YILDIRIM Y., "Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarındaki Görevli Akademisyen Personelin Örgütsel Stres ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Samsun, 2010
- YILMAZ H.; KARAHAN A., "Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünde İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:14, Sayı:3, 2009, s.197-214

EKLER

EK-1 : Anket Örneği

Bu anket formu çalışanların tükemişlik düzeyi ve iş tatminleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilecek bilgiler sadece tez için kullanılıp gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz duyarlılık ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkürler.

Saygılarımla,

Afērına SKEJA

I. BÖLÜM KİŞİSEL BİLGİLER

1. Yaşınız:

- a) 20-24 b) 25-29 c) 30-34 e) 35 üstü

2. Cinsiyetiniz:

- a) Bayan b) Bay

3. Medeni durumunuz:

- a) Evli b) Bekar

4. Çocuğunuz var mı? Sayısı?

- a) ocuğum yok b) 1 ya da 2 tane c) 3`ten daha fazla

5. Eğitim durumunuz ?

- a) Lise b) Üniversit c) Yüksek lisans d) Doktora

6. Bu şirkette çalışma süreniz ?

- a) 1 yıldan az b) 1-3 yıl arası c) 4-6 yıl arası d) 7 ve üzeri

II. BÖLÜM. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ:

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1) İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2) İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3) Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4) İşim gereği karşılaştım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5) İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6) Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7) İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8) Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9) Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10) Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11) Bu işin beni giderek katılaştırmasında korkuyorum.					
12) Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13) İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14) İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15) İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16) Doğrudan doğruya insanlarla ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
17) İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.					
18) İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19) Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20) Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21) İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22) İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

III. BÖLÜM. MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ:

Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonar kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1) Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2) Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3) Arasıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4) Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından					
5) Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6) Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7) Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
8) Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9) Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından					
10) Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11) Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12) İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13) Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14) İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15) Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16) İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17) Çalışma şartları bakımından					
18) Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından					
19) Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20) Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

EK-2: Arnavutça Anket Örneği

Ky pyetësorë është përgaditur për të caktuar lidhjen ndërmjet rraskapitjes dhe kënaqsisë së punës. Të dhënat që do të merren nga ky hulumtim, do të mbahen të fshehta dhe do të përdoren vetëm për qëllime akademike.

Ju faleminderoj paraprakisht për bashkëpunimin tuaj.

Me respekt,

Afërina SKEJA

PJESA E PARË: KARAKTERISTIKAT TË VEÇORIVE PERSONALE

7. Moshë:

- a) 20-24 b) 25-29 c) 30-34 e) 35 e nëntë

8. Gjinia:

- a) Femër b) Mashkull

9. Statusi:

- a) E/l martuar b) E/l pamartuar

10. Sa fëmijë keni?

- a) Nuk kam fëmijë b) 1 apo 2 c) 3 apo më shumë

11. Niveli i shkollimit

- a) Shkolla e Mesme b) Universitet c) Master d) Doktoraturë

12. Sa vite jeni duke punuar ?

- a) Më pakë se 1 vit b) 1-3 vite c) 4-6 vite d) 7 e më shumë vite

PJESA E DYTË: INVENTARI I MASLACH`ut PËR RRASKAPITJE

Në shprehjet e paraqitura më poshtë, pas leximit zgjidhni njërën nga opcionet (X) që ju duket më i përafërt me mendimin tuaj	Asnjëherë	Shumë rrallë	Rrallë	Shpeshherë	Gjithmonë
1) Ndjej se jam ftohur nga puna që po bëj.					
2) Pas prefundimit të orarit të punës ndjehem i/e lodhur shpirtërisht.					
3) Kur ngrihem në mëngjez ndjej sikur nuk mund të përballlem me këtë punë as edhe një ditë të vetme.					
4) Bazuar në punën që bëj mund ti kuptoj menjëherë si ndihen personat tjerë me të cilët përballlem.					
5) I/e ndikuar nga puna ime vërej që ndaj disa personave sillem sikur të mos ishin njerëz.					
6) Të mirrem tërë ditën me njerëz seriozisht më lodh .					
7) I/e ndikuar nga puna që bëj mundohem t'i gjej zgjidhjen e duhur problemeve të njerëzve tjerë të cilët i takoj.					
8) Ndjehem i/e tejlojdhur nga puna që e bëj.					
9) Duke u bazuar në punën që bëj besoj se kontribuoj në jetën e njerëzve.					
10) Që prej kam filluar të bëj këtë punë jam shumë rigoroz ndaj njerëzve.					
11) Kam frikë se kjo punë çdo ditë e më tepër më gurtëson mua.					
12) Kam forcë për të bërë shumë gjëra.					
13) Mendoj që puna ime më kufizon mua.					
14) Ndjej se kontribuoj shumë për këtë punë.					
15) I/e ndikuar nga puna ime nuk kam fare interes se çfarë I ndodh njerëzve tjerë që I takoj.					
16) Puna e drejtë për drejtë me njerëz më krijon stress të tepruar tek unë.					
17) I/e ndikuar nga puna ime, krijoj atmosfere shumë të mire komunikative në mes meje dhe njerëzve që i takoj.					
18) Pas një kontakti pune të afërt me njerëzit , e ndjej veten të gjallëruar.					
19) Në këtë punë kam arritur suksese shumë të rëndësishme.					
20) Ndjej se kam ardhur në fund të rrugës.					
21) Jam gjakftohtë në situatat emocionale në vend të punës.					
22) Bazuar në punën që bëj ndjej se disa njerëz më sillen sikur unë jam shkaktarë për problemet e tyre.					

PJESA E TRETË: KËNAQËSIA E PUNËS MINNESOTA

Në vijim do të keni disa shprehje të cilat paraqesin ndjenjat rreth punës që jeni duke kryer. Prej juve kërkohet që të mendoheni dhe tu përgjigjeni këtyre pyetjeve me njërën nga opsionet që shpreh më saktësisht atë që ju po përjetoni në punën tuaj.	Nuk jam fare i/e kënaqur	Nuk jam i/e kënaqur	Jam i/e pa vendosur	Jam i/e kënaqur	Jam shumë i/e kënaqur
1) Në aspektin që puna ime më bën vazhdimisht të zënë.					
2) Nga mundësia e të punuarit i vetëm/e vetme.					
3) Herë pas here nga mundësia e të bërit gjëra të ndryshme.					
4) Nga ofrimi i mundësisë që të bëhem "i/e respektuar" përmes punës sime.					
5) Nga mënyra e menaxhimit të personave që janë nën komandën e shefit.					
6) Nga aftësia e vendim-marrjes së shefit tim.					
7) Nga mundësia e mos bërjes së disa gjërave që janë kundër ndërgjegjës sime.					
8) Nga mundësia që më ofrohet një punë e sigurtë këtu.					
9) Nga mundësia që mund të bëj diçka për të tjerët.					
10) Me faktin që kam mundësi tu tregojë të tjerëve se çfarë të bëjnë.					
11) Nga mundësia që mund t'i përdori aftësitë e mia për të bërë diçka.					
12) Nga zbatimi i vendimeve të marr lidhur me punën.					
13) Nga marrja e rrogës/pages për punën që bëj.					
14) Nga mundësia e avancimit në punën time.					
15) Nga mundësia e lirisë për të marrë vet vendimet e mia në punë.					
16) Nga ofrimi i mundësisë për përdorimin e aftësive të mia në punë.					
17) Në aspektin e kushteve në punë.					
18) Nga aspekti i marrëveshjes së kolegëve të mi me njëri-tjetrin.					
19) Nga thellimi i një pune me sukses, vlerësimin që unë marr.					
20) Nga ndjenja e suksesit që kam pas kryerjes së një pune.					

EK-3: Değişken ve Boyutlara Ait Ortalamalar

Ortalamalar	N	Ortalama
İşimden soğduğumu hissediyorum.	92	1.587
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	92	1.533
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	92	1.076
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	92	1.663
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	92	2.739
Doğrudan doğruya insanlarla ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	92	1.804
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	92	0.674
Duygusal Tükenme	92	1.582
İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.	92	0.696
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	92	1.467
Bu işin beni giderek katılaştırmasında korkuyorum.	92	0.793
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	92	1.250
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	92	1.402
Duyarsızlaşma	92	1.121
İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	92	1.652
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	92	1.543
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	92	1.837
İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.	92	1.793
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	92	1.674
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	92	1.696
İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	92	1.609
Düşük Başarı Hissi	92	1.686
Tükenmişlik Düzeyi	92	1.499
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	92	3.250
Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	92	3.239

Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	92	3.750
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	92	3.370
Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	92	3.609
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	92	3.652
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	92	3.620
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	92	3.598
Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	92	3.500
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	92	3.620
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	92	3.696
İçsel Tatmin	92	3.537
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	92	3.489
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	92	3.446
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	92	3.587
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından	92	3.457
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından	92	3.620
Dışsal Tatmin	92	3.519
İş Tatmini	92	3.531