

**T.C.**  
**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**Nashwan HAMDİ HUSSEİN ALBAYATI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

**KONYA - 2018**



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nashwan HAMDİ HUSSEİN ALBAYATI
	Numarası	154227012001
	Anabilim Dalı/ Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	Tezin Adı	ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu tezin Proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tezin içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Nashwan HAMDİ HUSSEİN ALBAYAT



T. C.  
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Yüksek Lisans Tezi Kabul Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nashwan HAMDİ HUSSEİN ALBAYATI
	Numarası	154227012001
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Tezin Adı	ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA başlıklı bu çalışma 04/07/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı  
Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ

Danışman ve Üyeler  
Danışman

İmza

Doç.Dr. Vural ÇAĞLIYAN

Üye

Doç.Dr. Sefa ÇETİN

Üye

*(Handwritten signatures)*

## ÖNSÖZ

Bu tezin ortaya gelebilmesi için gerek yüksek lisans ders döneminde gerekse tezimin tüm aşamasında desteğini ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım değerli hocam Sayın Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ başta olmak üzere, Sayın Doç. Dr. Vural ÇAĞLIYAN'a, değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında yakın desteklerini gördüğüm Arş. Gör. Esra KIZILOĞLU'na, Arş. Gör. Hande ULUKAPI YILMAZ'a, Arş. Gör. Abdullah YILMAZ'a, Arş. Gör. Dr. Mehtap ÖZTÜRK'e teşekkürü bir borç bilirim

Ders dönemimde değerli bilim ve birikimlerle bana yol gösteren Sayın Sayın Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e, Doç. Dr. Ali ERBAŞI'ya, Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP'e, Dr. Öğr. Üyesi M. Tahir DEMİRSEL'e ve Dr. Öğr. Üyesi Melis ATTAR'a teşekkür ederim

Anketlerin doldurulmasında bana yardımcı olan içtenlikle cevaplayan Kerkük Üniversitesi'ndeki hocalarıma teşekkürlerimi sunarım. Bana her zaman destek ve yüksek lisansa başlamamda büyük katkısı olan Kerkük Üniversitesi idari iktisadi fakülte memuru Emin Garip'e teşekkür ederim.

Bana her zaman ilmin her şeyin üstünde olduğunu öğreten ve bu yolda bana her zaman destek olan babama Hamdı HUSSEIN ALBAYATI'a, Anneme ve Kardeşlerime teşekkür ederim

Nashwan HAMDİ HUSSEIN ALBAYATI



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nashwan HAMDİ HUSSEIN ALBAYATI
	Numarası	154227012001
	Anabilim Dalı/ Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Tezin Adı	ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı zaman yönetiminin, iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda, çalışmada akademisyenlerin zaman yönetiminin, iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Kerkük Üniversitesi'nde görev yapan 250 akademisyen oluşturmuştur.

Kerkük Üniversitesi'ndeki akademisyenlerden anket yöntemiyle elde edilen istatistik verilerin sonuçlarına göre; zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması ve zaman tutumları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bunun yanında zaman planlaması ve zaman tutumlarının tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu analizler sonucunda belirlenmiştir.

**Ana Kelimeler:** Zaman, Zaman Yönetimi, İş Tatmini, Tükenmişlik



T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin	Adı Soyadı	Nashwan HAMDİ HUSSEIN ALBAYATI
	Numarası	154227012001
	Anabilim Dalı/ Bilim Dalı	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Tezin İngilizce Adı	THE EFFECT OF TIME MANAGEMENT ON JOB SATISFACTION AND BURNOUT, A RESEARCH ON ACADEMICIANS	

#### Abstract

The purpose of this study is to examine effects of time management on job satisfaction and burnout. Accordingly, the effect of time management of academicians on job satisfaction and burnout has been investigated in this study. The research sample consisted of 250 academicians working at the University of Kirkuk.

According to the results of the statistical data obtained by the survey method from the academicians at the University of Kirkuk; there was a positive and statistically significant correlation between time planning and time attitudes which are the sub-dimensions of the time management, and job satisfaction. Besides that, it is determined as a result of analyses that time planning and time attitudes have significant effects on burnout.

**Keywords:** Time, Time Management, Job Satisfaction, Burnout.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ

<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Zaman Kavramı</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2. Zamanın Önemi</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Zamanı Tüketen Yedi Aktivite</b> .....	<b>6</b>
<b>1.4. Zaman Kullanımında Dört Aşama</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5. Zaman Türleri</b> .....	<b>7</b>
1.5.1. Objektif Zaman.....	7
1.5.2. Sübjektif Zaman .....	8
1.5.3. Biyolojik Zaman.....	8
1.5.4. Örgüt Zamanı .....	8
1.5.5. Yönetimsel Zaman.....	8
1.5.6. Sosyolojik Açıdan Zaman .....	9
1.5.7. İktisat Açısından Zaman .....	9
<b>1.6. Zaman Fonksiyonları ve Zaman Yönetimi İlişkisi</b> .....	<b>9</b>
1.6.1. Planlama ve Zaman.....	9
1.6.2. Karar Verme ve Zaman.....	9
1.6.3. Organizasyon ve Zaman.....	10
1.6.4. Yetki Devri ve Zaman.....	10
1.6.5. Eşgüdüm ve Zaman .....	10
1.6.6. Denetim ve Zaman İlişkisi .....	10
<b>1.7. Zaman Yönetimi Kavramı</b> .....	<b>11</b>
<b>1.8. Zaman Yönetiminin Önemi</b> .....	<b>13</b>
<b>1.9. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar</b> .....	<b>15</b>
1.9.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı.....	15

1.9.2. Savaşçı Yaklaşımı.....	15
1.9.3. ABC Yaklaşımı .....	16
1.9.4. Hedef Belirleme Yaklaşımı .....	16
1.9.5. Sihirli Araç Yaklaşımı .....	17
1.9.6. Yaklaşım Becerileri (Zaman Yönetimi 101) .....	18
1.9.7. İyileştirme Yaklaşımı.....	18
1.9.8. Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı.....	19
<b>1.10. Zaman Yönetim Çeşitleri .....</b>	<b>19</b>
1.10.1. Kişisel Zaman Yönetimi.....	19
1.10.2. İş Zamanının Yönetimi.....	20
1.10.3. Yönetimsel Zaman Yönetimi.....	20
1.10.4. Örgütsel Zaman Yönetimi .....	21
<b>1.11. Zaman Yönetim Engelleri (Zaman Tuzakları) .....</b>	<b>21</b>
<b>1.11.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....</b>	<b>21</b>
1.11.1.1. Öz Disiplin Yokluğu.....	22
1.11.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği .....	22
1.11.1.3. Erteleme .....	23
1.11.1.4. Öncelikleri Belirsizliği .....	23
1.11.1.5. Dağınık Masa veya Masa Kullanım Sanatı.....	23
1.11.1.6. Kararsızlık .....	24
1.11.1.7. Stres ve Sağlık .....	24
1.11.1.8. Kırtasiyecilik .....	24
1.11.1.9. Hayır Diyememek .....	24
1.11.1.10. Olumsuz Kişisel Tutum.....	25
1.11.1.11. Mükemmeliyetçilik .....	25
1.11.1.12. Acelecilik.....	26
<b>1.11.2. İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....</b>	<b>26</b>
1.11.2.1. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri.....	26
1.11.2.2. Beklenmeyen Ziyaretler .....	27
1.11.2.3. Yetersiz Sekreterya Hizmetleri .....	28



1.11.2.4. Gereksiz Toplantılar.....	28
1.11.2.5. Kriz Durumları.....	28
<b>1.11.3. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....</b>	<b>29</b>
1.11.3.1. Açık Kapı Politikası .....	29
1.11.3.2. Yetki Devri .....	29
1.11.3.3. Yetersiz İletişim.....	30
1.11.3.4. Koordinasyon Eksikliği.....	30
<b>1.11. 4. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Zaman Tuzakları.....</b>	<b>30</b>
1.11.4.1. Sağlıksız Çalışma Ortamı .....	31
1.11.4.2. Merkezi Yönetim Anlayışı .....	31
<b>1.12. Zaman Yönetiminin Yararları.....</b>	<b>32</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

<b>2.1. İş Tatmin Kavramı .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2. İş Tatmininin Önemi.....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.1. Bireysel Faktörler .....</b>	<b>37</b>
2.3.1.1. Yaş.....	37
2.3.1.2. Cinsiyet .....	38
2.3.1.3. Yetenek .....	38
2.3.1.4. Eğitim Düzeyi.....	38
2.3.1.5. Kişilik.....	39
2.3.1.6. Zekâ .....	39
2.3.1.7. Medeni Durum.....	39
2.3.1.8. Statü .....	40
<b>2.3.2. Örgütsel Faktörler .....</b>	<b>40</b>
2.3.2.1. Ücret .....	40
2.3.2.2. İşin Kendisi .....	40
2.3.2.3. Çalışma Koşulları .....	40

2.3.2.4. Yönetim Politikaları.....	41
2.3.2.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler .....	41
2.3.2.6. İş Stresi.....	41
2.3.2.7. Kariyer İlerleme (Terfi).....	42
<b>2.4. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4.1. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları.....</b>	<b>42</b>
2.4.1.1. Performans .....	42
2.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	43
2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık.....	43
<b>2.4.2. Düşük Seviyede İş Tatminin Sonuçları.....</b>	<b>43</b>
2.4.2.1. Devamsızlıklar .....	43
2.4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti.....	44
2.4.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış.....	44
<b>2.5. İş Tatmini Teorileri.....</b>	<b>45</b>
<b>2.5.1. Kapsam teorileri .....</b>	<b>45</b>
2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	45
2.5.1.2. Çift Faktör Teorisi .....	47
2.5.1.3. Mc.Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi .....	47
2.5.1.4. ERG Teorisi.....	48
<b>2.5.2. Süreç Teorileri .....</b>	<b>49</b>
2.5.2.1. Voom’un Beklenti Teorisi.....	49
2.5.2.2. Locke’ın Amaç Teorisi.....	49
2.5.2.3. Eşitlik Teorisi .....	49
2.5.2.4. Porter – Lawler Teorisi .....	50
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>TÜKENMİŞLİK</b>	
<b>3.1. Tükenmişlik Kavramı.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. Tükenmişlik Boyutları.....</b>	<b>52</b>
3.2.1. Duygusal Tükenme .....	52

3.2.2. Duyarsızlaşma.....	52
3.2.3. Bireysel Başarıda Düşme.....	52
<b>3.3. Tükenmişlik Belirtileri .....</b>	<b>53</b>
3.3.1. Psikolojik Belirtiler.....	53
3.3.2. Fiziksel Belirtiler .....	53
3.3.3. Davranışsal Belirtiler .....	54
<b>3.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler .....</b>	<b>54</b>
<b>3.4.1. Bireysel Faktörler.....</b>	<b>54</b>
3.4.1.1. Yaş.....	55
3.4.1.2. Eğitim.....	55
3.4.1.3. Cinsiyet .....	55
3.4.1.4. Medeni Durum.....	55
<b>3.4.2. Örgütsel Faktörler.....</b>	<b>56</b>
3.4.2.1. İş Yükü.....	56
3.4.2.2. Kontrol .....	56
3.4.2.3. Ödül .....	56
3.4.2.4. Aidiyet.....	57
3.4.2.5. Adalet.....	57
3.4.2.6. Değerler.....	58
<b>3.5. Tükenmişlik Modelleri .....</b>	<b>58</b>
3.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	59
3.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	59
3.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	60
3.5.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	60
3.5.5. Meier Tükenmişlik Modeli .....	61
3.5.6. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	62
<b>3.6. Tükenmişliği Yaşamamak İçin Yapılabilecekler.....</b>	<b>62</b>
<b>3.7. Tükenmişlik Yaşamamak İçin Kurumsal / Örgütsel Tedbirler.....</b>	<b>63</b>

<b>3.8. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları .....</b>	<b>64</b>
3.8.1. Tükenmişliğin Bireyler Üzerindeki Sonuçları .....	64
3.8.2. Tükenmişliğin İş Hayatı Üzerindeki Sonuçları.....	64
3.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları.....	65

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2. Konu İle İlgili Daha Önceki Yapılan Çalışmalar .....</b>	<b>66</b>
<b>4.3. Araştırma Varsayımları.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4. Araştırma Sınırlılıkları .....</b>	<b>67</b>
<b>4.5. Araştırma Yöntemi .....</b>	<b>68</b>
4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	68
4.5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	69
4.5.3. Araştırma Anketini Oluşturan Ölçekler.....	70
<b>4.6. Bulgular ve Analizler .....</b>	<b>71</b>
4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri Frekans Analizleri.....	71
4.6.2. Normallik Testi .....	74
4.6.3. Ölçekleri Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizleri.....	75
4.6.4. Zaman Yönetimi, İş Tatmini Ve Tükenmişlik Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	76
4.6.4.1. Zaman Yönetim Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	76
4.6.4.2. İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	78
4.6.4.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	79
4.6.5. Korelasyon Analizi.....	80
4.6.5.1. Zaman Yönetiminin Alt Boyular İş Tatmin ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi.....	80
4.6.6. Çoklu Regresyon Analiz.....	82
4.6.6.1. Zaman Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi .....	82
4.6.6.2. Zaman Yönetiminin Tükenmişliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	83

4.6.6.3. İş Tatminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analizi.....	84
<b>4.6.7. Fark Testleri.....</b>	<b>85</b>
4.6.7.1. Zaman Yönetimine İlişkin Fark Testleri.....	85
4.6.7.2. İş Tatminine İlişkin Fark Testleri.....	89
4.6.7.3. Tükenmişliğe İlişkin Fark Testleri.....	92
<b>4.7. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi .....</b>	<b>97</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>98</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>101</b>
<b>Ek-1: Araştırma Ölçekleri .....</b>	<b>110</b>
<b>Ek-2: Anket İzin Formu .....</b>	<b>119</b>
<b>Özgeçmiş .....</b>	<b>121</b>

## ŞEKİLER LİSTESİ

<b>Şekil: 3.1. İş Tatmini Yaratan Faktörleri Ve İş Tatmin Seviyesinin Çalışanlar Üzerinde Yaratmış Olduğu Etkiler.....</b>	<b>45</b>
<b>Şekil: 3.2. Maslow'un Gereksinme Zinciri .....</b>	<b>46</b>
<b>Şekil: 4.1. Araştırma Modeli.....</b>	<b>69</b>

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 4.1. Örneklem Büyüklükleri .....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 4.2. Akademisyenlerin Cinsiyet Dağılımıyla İlgili Bulgular .....</b>	<b>71</b>
<b>Tablo 4.3. Akademisyenlerin Yaş Dağılımıyla İlgili Bulgular .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 4.4. Akademisyenlerin Medeni durum Dağılımıyla İlgili Bulgular.....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 4.5. Akademisyenlerin Akademik Unvanlarının Dağılımıyla İlgili Bulgular .....</b>	<b>72</b>
<b>Tablo 4.6. Akademisyenlerin Aldığı Ücret Dağılımıyla İlgili Bulgular .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 4.7. Akademisyenlerin Çalışma Sürelerinin Dağılımıyla İlgili Bulgular .....</b>	<b>73</b>
<b>Tablo 4.8. Akademisyenlerin Mesleki Kıdem Dağılımıyla İlgili Bulgular.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 4.9. Normallik Testi.....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 4.10. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri .....</b>	<b>75</b>
<b>Tablo 4.11. Zaman Yönetim Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....</b>	<b>76</b>
<b>Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 4.13. Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri .....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 4.14. Zaman Yönetimi, İş Tatmini, Tükenmişlik Bu Üçlü İlişkinin Spearman Korelasyon Analizi. ....</b>	<b>80</b>
<b>Tablo 4.15. Zaman Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi.....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 4.16. Zaman Yönetiminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analiz.....</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 4.17. İş Tatminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analiz.....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 4.18. Zaman Yönetiminin Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları..</b>	<b>85</b>
<b>Tablo 4.19. Zaman Yönetiminin Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları .....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 4.20. Zaman Yönetimi Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>86</b>
<b>Tablo 4.21. Zaman Yönetimi Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>87</b>

<b>Tablo 4.22. Zaman Yönetimi Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>87</b>
<b>Tablo 4.23. Zaman Yönetimi Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 4.24. Zaman Yönetimi Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları ..</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 4.25. İş Tatmini Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 4.26. İş Tatmini Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları.....</b>	<b>89</b>
<b>Tablo 4.27. İş Tatmini Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 4.28. İş Tatmini Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 4.29. İş Tatmini Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 4.30. İş Tatmini Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>91</b>
<b>Tablo 4.31. İş Tatmini Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 4.32. Tükenmişlik Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları .....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 4.33. Tükenmişlik Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları ..</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 4.34. Tükenmişlik Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 4.35. Tükenmişlik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 4.36. Tükenmişlik Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları.....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 4.37. Tükenmişlik Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 4.38. Tükenmişlik Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları .....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 4.39. Fark Testlerinin Özeti.....</b>	<b>96</b>
<b>Tablo 4.40. Araştırma Bulgularının Özeti.....</b>	<b>97</b>

## GİRİŞ

Zaman, ender bulunan bir kaynaktır. Harcanan zamanın yerine yenisi konamaz, geriye de döndürülemez. Bizler için zaman kazanmayı ve bunu nasıl akıllıca kullanabileceğimizi öğrenmekten daha önemli bir şey yoktur (Adair ve Adair, 1999: 7).

Zamanın akışına engel olmak mümkün değildir. Dolayısıyla zaman kaynağı insanın elinden geçip gitmekte ve bir daha geri getirilememektedir. Zaman üç bölümde oluşmaktadır: geçmiş zaman, şimdiki zaman ve gelecekteki zaman. Geçmiş zamandan fayda sağlanamadığı için üzülmeyen insana hiçbir faydası bulunmamaktadır. Ancak geçmiş zamandan tecrübe elde etmek ve geçmişte yapılan hatalardan ders çıkarmak, insanın aynı hataları tekrarlamaması için zamanı planlaması yapmasını ve zaman yönetiminden daha fazla faydalanmasını sağlayacaktır. Gelecek zaman belirsizlikler içermektedir. Kimse gelecekte ne olabileceğini bilemeyeceğinden dolayı önemli olan şimdiki zamanı iyi değerlendirmektir. Bu noktadan hareketle zaman yönetimini kullanarak şimdiki zamandan azami derecede faydalanmak ve zamanın iyi değerlendirmesini sağlayacaktır.

Allahın insanlara hiçbir ayırım gözetmeksizin sunduğu tek şey zamandır. Zaman sürekli olarak akış içerisinde olup, bu akışı durdurabilmek mümkün değildir. Süleyman Demirel'in bahsetmiş olduğu üzere "Dün dündür, bugün bugündür". Dolayısıyla geçmişe takılıp kalmadan bugüne ve geleceğe odaklanmak gerekmektedir. Zaman karşısında kısıtlı bir süreyi ifade eden insanların yaşam süreleri içerisinde iş hayatı önemli bir bölümü oluşturmaktadır. İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri için belli bir iş kolunda çalışmalarını gerekmektedir. Bu nedenden dolayı insanların yaşam süreleri içerisinde önemli bir yeri bulunan iş yaşamının insanları tatmin etmesi de bir gerekliliktir. Çünkü iş hayatı kısıtlı insan yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

İş tatmini kavramı üzerine yapılmış olan çalışmaların başlangıcı 1930'lu yıllara dayanmaktadır. Neo klasik dönemde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılmış çalışmaların sonucunda insanların duygu ve düşüncelerinin önemi anlaşılmış ve motivasyon kavramının iş hayatında önemli bir etken olduğu ortaya konulmuştur (Ayça, 2016: 40).

İnsanların çalıştığı kurumlarda yapmış oldukları işlerden tatmin olması işlerini severek yapmalarına ve dolayısıyla işyerinde başarılı ve hızlı bir biçimde yükselmelerine neden



olmaktadır. Nitekim iş tatmini yüksek olan çalışanlar hem çalışma hayatında hem de özel hayatta olumlu davranışlar sergilemektedir.

İş temposunun yoğunluğu iş yaşamında ve özel hayatta bazı psikolojik sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunların başında da tükenmişlik gelmektedir. Tükenmişlik insan yaşamının tümünde olumsuz gelişmelere neden olduğundan dolayı sadece bireylerle sınırlı kalmamakta ve toplumsal bir boyuta ulaşmaktadır.

Bu yönleriyle tükenmişlik hem bireysel hem kurumsal, hem de sistemsal bir sorun olmaktadır (Algül, 2014: 11).

Günümüzde, kurumlar veya kişiler arasındaki rekabet sınır tanımadığı için bireyler her şeyin hızlı gelişim göstererek gerçekleşmesini istemektedir. Bu nedenle hızlı gelişime ayak uydurabilmek için zihinsel ve bedensel olarak çok fazla çaba sarf etmek gerekmektedir. Bu durumun uzun sürmesi sonucunda birey kendini yorgun hissetmekte ve bu durumda tükenmişliğe neden olmaktadır.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde zaman ve zaman yönetim kavramlarına yer verilmiştir. Bu doğrultuda zaman kavramı, zamanın önemi, zamanı tüketen aktiviteler, zaman kullanımında dört aşama, zaman fonksiyonları ve zaman türleri ele alınmaktadır. Zaman yönetimi ise kavram ve önemi, zaman yönetimine farklı yaklaşımlar, zaman yönetimi çeşitleri, zaman yönetim engelleri ve zaman yönetim yararlarını kapsamaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerden oluşmaktadır. Ayrıca iş tatmini seviyesinin çalışanlar üzerindeki sonuçları ve iş tatmini teorileri yer almaktadır.

Üçüncü bölümde tükenmişlik kavramı, tükenmişlik boyutları, tükenmişlik belirtileri, tükenmişliği etkileyen faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliği yaşamamak için yapılabilecekler, tükenmişliği yaşamamak için kurumsal ve örgütsel tedbirler ve de tükenmişlik sendromunun sonuçları yer almaktadır.

Son bölümde ise zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek üzere yapılan uygulama yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın önemi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırma metodolojisi, araştırmanın örnekleme, araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmada kullanılan ölçekler, bulgu ve

analizler, normallik testi, geçerlilik ve güvenirlik analizi, katılımcıların demografik analizi, ölçeklerin ortalama ve standard sapma analizi, değişkenler arasında ilişki belirlemek için spearman korelasyon analizi yapılmıştır. Zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisini belirlemek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Değişkenler ile demografik özelliklere arasında farklılık olup olmadığına bakmak için ise fark Mann – Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ

Çalışmanın ilk bölümünde zaman kavramı ve önemine yer verilerek zaman yönetimi kavramı incelenmiştir.

#### 1.1. Zaman Kavramı

Fransız düşünür Voltaire Zagid “A Mystery of Fate” adlı eserinde bütün dikkatleri ilginç bir sorunun üzerine çeker: Dünyadaki her şeyin en uzun, en kısası, en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulan, onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı şey nedir? Verilen yanıt “Zaman” dır. (Şimşek vd., 2003: 1).

Einstein izafiyet teorisini ortaya attığından bu yana, fizikçiler dünya üzerinde dört boyut bulunduğu kabul etmektedir. O zamana kadar bilinen ve kabul gören üç boyut u bulunan uzunluk, yükseklik ve genişliğe ek olarak diğer fiziksel boyut zamandır. Matematiksel olarak da kabul gören dördüncü boyut, diğer üç boyutla eşit değer taşımaktadır. Ancak insanlar dünya üzerinde üç boyutta, her yönde hareket edebilmektedir. Yani yukarı ve aşağıya, sola ve sağa, ileri ve geriye hareke edebilmekteyken zaman ise sadece ileriye doğru hareket etmektedir (Tutar vd., 2003: 8).

Zamana hâkim olabilmek imkânsız olduğu için mantık bizi çaresiz bırakmaktadır. Ancak zaman çok değerlidir. Zamanın yaşamın bir ürünü olduğuna, bir top kumaş gibi ölçülebileceğine ve bir sermaye malı gibi istenilen değerlerle dönüştürülebileceğine olan inancımız oldukça sağlamdır. Saatlerin her yer hazır ve nazır oluşu bizi böyle düşünmeye sevk etmektedir. Peki günlerimiz 30 saat sürseydi ya da yaşamımız 150 yıl sürseydi gerçekte ne kazanmış olurduk? Diaspar’ın öyküsü bu yanıtın hayal kırıklığı yaratabileceğini akla getirmektedir. Bu kurgusal şehirde insanların sonsuz zamanı vardı, ancak tam bu yüzden her anları değersizdi (Klein, 2011: 234).

İnsanların bilimsel bakış açılarına göre çok farklı zaman tanımları yapılabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları zamanı; geçmişten günümüze olayların birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreç olarak ifade etmektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012: 3). Öte yandan bir Çin atasözü zamanı: “Bir kilo altın bir dakika satın alamaz” şeklinde ifade ederek zamanın önemini vurgulamıştır (Adair, 2005: 21).

Zaman, güç bir meseledir. Yüzyıllardır şairlerin kelimelerini süsleyen, üzerinde birçok bilim adamının, düşünürün durduğu; anlamaya ve anlatmaya çalıştığı bir kavram, bir

gerçektir. Zaman; satın alınamayan, biriktirilemeyen, yenilenemeyen, depolanamayan, durdurulamayan ve hiçbir şekilde yeri doldurulamayan tek bir kaynaktır. Zaman; içinde ömrümüzün aktığı, tükenirken tüketen ve geri döndürülemeyen, son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Zaman bize verilen sürenin tamamıdır, her insanın kullanabileceği azami bir zaman sınırı vardır ve hiç bitmeyecekmiş gibi görünmesine rağmen, zaman asla sonsuz değildir (Kibar vd., 2014: 137).

Zaman nakitle de yakından ilişkilidir. “Vakit nakittir” sözü zamanın değerini anlatmak için kullanılmış olsa da, zaman nakitten çok daha değerli bir kaynaktır. Zaman içinde nakit kazanılabilir, ancak para ile zamanın kazanılması pek mümkün görülmemektedir (Çelik vd., 2016: 3).

“Zamanımı daha iyi değerlendirmek istememe karşın bunu yapabilmek için gerekli zamanı bulamıyorum” şeklindeki yakınmayı çoğumuz duymuşuzdur. Hayatımızda istediğimiz birçok şeyi gerçekleştirmek için nasıl zaman bulacağımız sorusu, en çok işyerlerinde ön plana çıkar, zira ömrümüzün çoğu iş yerlerinde geçer. Zamanımızı iyi değerlendirmedığımız bir işgünü ruhsal çöküntü ile bitebilmektedir. Çünkü yapılması gerekli olan işler gerektiği biçimde sonuçlanmamıştır. Tamamlanmayan bu işler daha sonra yapılmak üzere yarım kalmış ve onlara daha sonraya bırakılmıştır. Bu işleri tamamlayabilmek için ise geç saatlere kadar çalışmak da gerekebilmektedir. Birey yorgun olmasına karşın işleri tamamlayabilmek için gerilime maruz kalmakta ve bu gerilim de yapılan işin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Smith, 1998: 11).

## **1.2. Zamanın Önemi**

Yapılacak her iş belli bir zaman gerektirmektedir. Bu yönüyle zaman bir işin tamamlanabilmesi için gerekli evrensel bir koşuldur. Çünkü yapılan iş zaman içerisinde belli bir zaman harcanarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla insanların önemli bir bölümü zamanın eşsiz ve önemli bir kaynak olduğunu kabul etmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 3-4).

Zamanın iş yapan kişi için çalışması sağlanmalıdır. Zaman kişilerden, olaylardan bağımsız olarak akar gider. Zaman akışını tersine çevirmek imkânsızdır. İnsanlar bir günü 24 saat olarak yaşar. Bu nedenle “keşke 25 saat olsa” deme şansımız yoktur. Zamanı iş yapan kişilerin lehine çevirmek için tek bir seçenek vardır: “iş zamana göre planlamak”. Her işi, ne kadar sürede yapılacağına göre planlamak zorundayız. Bunu yaparken, “iş etüdü” tekniklerini kullanmalıyız. Diğer bir anlatımla, bir işin en iyi ve en kısa sürede, en az kaynakla nasıl

yapılacağını araştırmak zorundayız. Bunu yapabilirsek, zaman kişi için çalışıyor demektir (Türkel ve Leblebici, 2000: 357).

Bireyler tarafından zamanın önemi genellikle kavranmamaktadır. Zamanın öneminin kavranabilirliği toplumların gelişmişlik düzeyleri ile doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Geri kalmış toplumlarda zamanı boşa harcamanın herhangi bir yaptırımı bulunmamaktadır. Böyle toplumlarda zaman önemli bir kaynak olarak görülmediği için diğer kaynaklar zamana göre oldukça değerli görülmektedir. Dolayısıyla zaman yönetimi gerçekleştirmeyen toplumlarda zaman kaynağı bilinçsizce tüketilmekte ve bu durum toplumda başarısız ekonomik ve sosyal yapıların oluşmasına neden olmaktadır. Nitekim zaman farkındalığı etkinlik ve verimliliğin bir ölçüsü olarak kabul edilebilmektedir (Özer, 2008: 646).

### **1.3. Zamanı Tüketen Yedi Aktivite**

Zamanın nasıl tüketildiğinin farkında olabilmek için zamanın neleri tükettiğinin belirlenmesi gerekmektedir (Allan, 1999: 64):

1. Uyku: Toplantılarda beyin durması
2. Kişisel: Dedikodu, tuvalete gitme, öğlen yemeği
3. İş Seyahati: İşin gereği olarak yapılan seyahatin yanı sıra, işten eve, evden işe yapılan seyahat
4. Ev sorumlulukları: Bahçe işi, alış-veriş, ev işi vb.
5. İş: Yapmakta olduğumuz iş
6. Kişisel gelişim: Okuma, bilgi tazeleme, formunu koruma, bir müzik aleti ya da yabancı dil öğrenme vb,
7. Boş vakit: TV seyretme, golf oynama, dışarıda dolaşma, toplumsal etkinlikler vb.

### **1.4. Zaman Kullanımında Dört Aşama**

Zamanın kullanımıyla ilgili dört gelişim aşaması bulunmaktadır. Bunlar (Cüceloğlu, 2001: 290-291):

**İlk Aşama:** Yapılacaklar listesi, yapılacak işlerin sırasıyla yazılmasıyla oluşturulmaktadır. Yapılacaklar listesine sahip olan birey yapması gereken işleri sırasıyla eksiksiz bir biçimde gerçekleştirebilmektedir. Bu üstünlüklere karşın yapılacaklar listesi iki önemli noktada yetersiz kalmaktadır. İlk olarak listede yapılacaklar arasında bir dereceleme

ve öncelikler belirlemesi yoktur. İkinci olarak yapılacaklar listesinde hangi işin ne zaman yapılacağı belirtmemektedir.

**İkinci Aşama:** Takvimleme aşaması yapılacak işlerin belli bir sıraya konulmasını sağlamakla kalmayıp bireyin hangi işi ne zaman gerçekleştireceğini zamana göre programlamaktadır. Böylece birey zamanını yapılacak işleri bitirmeye odaklanarak kullanmaktadır.

**Üçüncü Aşama:** Bu aşamada işin yapılabilmesi için gerekli öncelikler belirlenerek takvimlenmektedir. İşin gerektirdiği önceliklerin belirlenerek yapılan takvimlemede, birey belirli ölçütleri göz önünde bulundurarak yapılacak işler listesinde işleri kısa ve uzun sürmesine göre ayırmaktadır. Zaman kullanımı yöntemlerinin gelişiminde bu aşama önemli bir adım olup, verimliliği ön planda bulundurmaktadır. Bu aşamada her şey planlanmıştır, zamanlanmıştır ve adım adım plan uygulanabilmektedir. Böylesine yapılanmış bir takvimleme iki nedenden dolayı yeni fırsatları değerlendirmede zorluk çıkarabilmektedir: İlk neden kişinin karşısına çıkan fırsatları algılaması, ikincisi ise yeni fırsatları algılasa dahi, bu fırsatların yapılacaklar listesinde olmamasından dolayı bireyin yeni fırsatlara zaman ayıramamasıdır.

**Dördüncü Aşama:** Bu aşama zamanı yönetmekten ziyade yaşamı yönetmeyi esas alındığı için üretimde etkinliği ve verimliliği amaçlamaktadır. Dolayısıyla üretim ve üretim dengesinin gerçekleştirilmesi üzerinde durmaktadır.

## **1.5. Zaman Türleri**

Zaman kendi içinde farklı dilimler ve farklı özellikler altında incelenebilir. Zaman konusunda her toplum da olduğu gibi, toplumlar içinde kurumlar, kuruluşlar, kişiler, bireyler, bilim adamları, değerlendirmeler yapıp incelemeler gerçekleştirmiştir. Bir başka alternatifi olmayan “ zaman” nı en verimli şekilde kullanmak ve fayda sağlamak için değişik programlar geliştirilmiş ve hayata geçirmişlerdir (Özdil vd., 2012: 3).

### **1.5.1. Objektif Zaman**

Gerçek (objektif) zaman saatin gösterdiği zamandır. Bu zaman, izlenebilir bazı değişmelerle ölçülebilir. Yıldızların hareketi, dünyanın güneş etrafında veya ayın dünya çevresinde dönmesi gibi düzenli olarak yineleyen bazı fiziksel olaylar veya bir saatin çalışması gibi suni olarak yapılan bazı düzenli hareketleri esas almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 226).

### **1.5.2. Sübjektif Zaman**

Sübjektif Zaman, bireylerin farkında oldukları zamanı ifade etmektedir. Dolayısıyla sübjektif zaman kavramı zamanın farkında olarak önemli boyutta değerlendirildiği andır Bireyler zaman kavramını ifade eden ölçülerin (yıl, ay, gün, saat vs) farkında olduklarına karşın her biri bu ölçüleri farklı biçimde algılamaktadır. Nitekim her birimiz zamanın geçişinin farkında bile olamayız. Çünkü zaman ölçüsü insanlarda psikolojik bir değer olduğundan dolayı, bazıları zamanın hızlı bazıları ise yavaş ilerlediğini düşünmektedir (Tutar vd., 2003: 16).

### **1.5.3. Biyolojik Zaman**

Biyolojik zaman yaratılışa ve fitrata uygun bir zaman türüdür. İnsan biyolojik zaman kavramıyla çevresi ve hayat akışı ile bir simbiyotik; yani uyumlu ve eşgüdümlü bir sistem içine girmektedir. Biyolojik zaman sistemiyle hareket eden insanların zihinsel ve fizyolojik bünyesi bir ahenk içinde olacağından optimal bir performans ve verimlilik sağlamaktadır. Bu sistemde aşırılıklara yer yoktur. Stresin bile makulü ve faydalı yönü bulunmaktadır (Ören, 2016: 191).

### **1.5.4. Örgüt Zamanı**

Örgüt zamanı veya örgütsel zaman belirli bir amaçla çalışan bir grup insanın, gerektiğinde fiziksel araçlardan da yararlanarak güç birliği halinde ve çabalarını belirli bir yönetim temeline göre yerine getirirken bu süre içerisinde yarattıkları zamanın toplamıdır. Örgütsel zamanın örgütteki diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri bulunmaktadır. Zamanın para gibi biriktirilmesi ya da hammadde gibi depolanması olanaklı değildir. Yani belirli bir eyleme harcanan bir zaman parçası yeniden kullanılamamaktadır. Böylece zaman, bütün süreçlerde yararlanılan en kıt kaynaktır ve bu niteliğiyle örgütteki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynaktır. Bu nedenle zaman kaynağı etkili ve verimli olarak kullanılmadığı sürece örgütteki çabalardan en iyi optimum sonuçların elde edilmesi söz konusu olamayacaktır (Karakoç, 1989: 84-85).

### **1.5.5. Yönetimsel Zaman**

Yöneticilerin yönetsel eylemleri gerçekleştirmek için yarattıkları “yönetsel zaman” örgüt içerisinde çalışanların yönlendirilmesi için harcanan zamandır. Yönetim işlevinin örgütteki diğer işlevler üzerinde egemen bir konumunun bulunması nedeniyle yönetsel zaman, örgütte yaratılan tüm zamanın nasıl ve ne şekilde kullanılacağını belirleme gücüne sahiptir. Başka bir deyişle zamanın kullanım biçimini doğrudan belirleyen bir etkeni ifade etmektedir.

Bu nedenle yönetimin etkinliği ve yönetimdeki zamanın verimliliği yönetimsel zaman ölçüsünde gerçekleştirilmektedir (Karakoç, 1990: 72).

### **1.5.6. Sosyolojik Açıdan Zaman**

Sosyolojik zaman insanların takvime bağlı olarak yaptıkları bazı ortak eylemler için bir araçtır. Örneğin bayram, tören, yıl dönümü ve anma günleri insanları ay, yıl gibi belirli dönemlerde bir araya getiren birer toplumsal eylemi ifade eder (Bayramlı, 2009: 7).

### **1.5.7. İktisat Açısından Zaman**

Özgen ve Doğan'ın ifade ettiği gibi zaman iktisat alanında sıklıkla kullanılan bir ölçü birimidir. Örneğin, emeğin karlılığı olarak ödenen ücret saat, gün, hafta veya ay üzerinden hesaplanmaktadır (Çelik vd., 2016: 10).

## **1.6. Zaman Fonksiyonları ve Zaman Yönetimi İlişkisi**

### **1.6.1. Planlama ve Zaman**

Planlama, zaman yönetiminin hayati fonksiyonlarının önemli bir parçasıdır. Her ne kadar zaman dilimi içerisinde, işlerinizi nasıl ve ne zaman yapacağınızı belirlersek özel o kadar hayatınızda başarılı olabiliriz. Fakat bir işe başlamadan önce sadece plan yapmak yeterli değildir. Çünkü yapılmış planı takip etmek için de zaman ayırmak gerekmektedir. Plan yapıldığı esnada, olan biteni kontrol etmek için de kullanabilecek küçük zaman dilimleri gerekmektedir. Bu kontroller işin öngörülen sürede tamamlanıp tamamlanmadığının belirlenmesini sağlamaktadır (Smith, 1998: 43-55).

### **1.6.2. Karar Verme ve Zaman**

Zaman ve karar verme ilişkisini incelersek ulaşılmak istenen amacın yakın vadede veya uzun vadede görülebilen tahmin edilebilen ve zaman açısından en kısa sürede gerçekleştirilebilen ve işletmenin karlılığını ve verimliliğini en optimal seviyeye çıkarabilen bir amaç olması gerekir. Birçok sayıda yönetici bu amaca ulaşmak için gerekli olan tüm verilere sahip olmalı ve çağımız rekabet ortamında işletmenin değir işletmelerle rekabet edebilmesini sağlayabilmek için hızlı ve etkin kararlar alabilmelidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 17).

Karar verme becerisinin anahtarı; kararı kimin, ne zaman ve nasıl vermesi gerektiğini bilmektir. Geleneksel olarak, yönetici ve liderler kararları tek başlarına alma ve yerine getirme yetkisini üzerlerine almışlardır. Şimdi, başarılı kurumlar genellikle kuşku ya da danışmanlıkla ilgili kararların uygun iş grupları ya da yönetim kuruları tarafından alınmasını



sağlamaya çalışmaktadır. Yanlış insanlar tarafından, yanlış zamanda ve yanlış yolla alınan kararlar uygulandığında ciddi karışıklıklar yaratabilir (Smith, 2000: 23).

### **1.6.3. Organizasyon ve Zaman**

İkinci dünya savaşı bitiminden sonra organizasyon ve zaman ilişkisini iyi değerlendiren Japonlar, ekonomik varlıklarını sürdürebilmek için işgücü ve sermaye kaynaklarının yetersiz kaldığını belirlemişlerdir. Bunun sonucunda Japonlar kıt olan doğal kaynaklarını mümkün olan en düşük maliyetle üretimde kullanmayı öğrenmiştir. Bu deneyim sonucunda zamanın en kıt kaynak olduğunu ve en iyi bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir (Güneş vd., 1999: 6). Bazı ülkeler ve bölgeler ise karma yaklaşımlar sergilemektedir. Örneğin Avustralyalılar program ve organizasyonda iyidirler, bunu yanında birçoklarından da daha esnek ve sosyalleşmişlerdir. Örneğin Japonlar dakiktirler, organize ve etkindirler, aynı zamanda zamanlarının önemi bir bölümünü iş ortamlarında sosyalleşme içinde kullanırlar. Buna ek olarak amaçlar çoğu zaman açık bir şekilde ortaya konur, ancak bunlar yazılı değildir (Çelik vd.,2016: 207).

### **1.6.4. Yetki Devri ve Zaman**

Yöneticiler işlerini başkalarına devretmekten, genellikle korkarlar (Mentor, 2006: 54). Zamanın kısıtlı bir faktör olmasından dolayı yöneticilerin yapılacak işlerin bir bölümünü yetki devriyle alt yöneticilere devretmeleri gerekmektedir. Yetki devri yöneticiler açısından oldukça mantıklı bir yaklaşım olmasına karşın bu konuda yöneticilerin başarılı oldukları pek rastlanılan bir olay değildir. Çünkü yetki devri yani yöneticinin kendi yerine birini görevlendirmesi kolay bir iş değildir, cesaret, sabır ve dikkatli bir planlama ister. Dolayısıyla yöneticiler yetki devri yapmadıkları ya da yapamadıkları için gündelik işleri yapmaya devam etmekte ve asıl yürütülmesi gereken fonksiyonları (planlama, yönelme, koordinasyon ve denetim) sağlıklı bir biçimde gerçekleştirememektedirler (Smith, 1998: 71).

### **1.6.5. Eşgüdüm ve Zaman**

Eşgüdüm, koordinasyon işlerin bütünlüğün ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir. Eşgüdüm ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, zaman bakımından ayarlamayı, faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe gerçek kenetlenmelerini ve böylece bütünleşmelerini sağlar (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 25).

### **1.6.6. Denetim ve Zaman İlişkisi**

Yöneticinin insanları yönetmek dışında günlük sorumlulukları da vardır. Buna proje yönetimi, proje denetimi, projenin zaman çizelgesini hazırlama veya satıcıların denetimi

örnek olarak verilebilir. Yöneticilerin denetim fonksiyonu zamanla ilişkilidir. Çünkü zaman kıt bir kaynak olduğu için onun kullanımı yöneticiler tarafından denetlenebilir olmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler zaman çizelgeleri, harcama raporları ve performans değerlendirmeleri gibi raporları inceleyerek zaman denetimi gerçekleştirmelidir (Mentor, 2006: 25).

### **1.7. Zaman Yönetimi Kavramı**

Zaman yönetimi, kronolojik zaman anlamına gelen yunanca "*kronosola*" kelimesinden türemiştir. Yunancada "*kronos*" zamanı ifade etmektedir. Zaman, doğrusal ve ardışık niteliktedir. Hiç bir saniye, her hangi bir diğer saniyeden daha değerli değildir. Yaşantımızın ritmini, temelde zaman belirler oysa dünyada öyle büyük kültürler vardır ki yaşama "*kairos*" yani "uygun zaman" ya da "kaliteli zaman" bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Zamanı yönetmek isteyenlerin kişisel beceri ve kararlılık göstermeleri gerekmektedir. Çalışma hayatında verimliliği sağlayabilmek için zaman planlaması yapmalı ve bu plan dâhilinde zaman kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 6-8).

Zaman yönetimi, Dünyada bir eğitim aracı olarak kullanılmakta ve yöneticilerin zamanı verimli biçimde değerlendirmelerini sağlamaktadır. Bununla ilgili çalışmalar ilk kez Danimarka'da ortaya çıkmış ve tüm Dünya'ya yayılmıştır. Nitekim günümüzde faaliyet gösteren şirketlerin önemli bir kısmı zaman yönetimini kullanmakta olduğu için bu sektörün Dünya ekonomisinde önemli bir payı bulunmaktadır (Güçlü, 2001: 88).

Zaman yönetimi hiçbir şeyden etkilenmeyen gerçek zamanın akışını yönetmek değil zamanın seyri içerisinde zamana adapte olarak zamanın verimli kullanılmasını sağlamaktır. Bu bağlamda zaman yönetimi kıt olan zaman kaynağının yapılacak işlerde verimli olarak kullanımı ve zaman içerisinde birden çok işin yapılmasıdır (Tutar vd., 2003: 32). Zaman yönetiminin önemli bir bölümünü günlük işler değil yapılması gereken işler oluşturmaktadır. Bu nedenle yapılması gereken işler zorunlu işler kadar önemli olup, eşit düzeyde önemsenmesi gerekmektedir (Atkinson, 1997: 21).

Zaman yönetiminin ana faaliyet sahası, bireylerin özel hayatı ve üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticilerle ilişkilidir. Etkin zaman yönetimi hem projeler için maliyet azalmasına ve hem işletmeler için çok değerli bir kaynak olan insan daha verimli bir şekilde istihdamına olanak vermektedir. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir (Şimşek vd., 2003: 35).

Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır. Zaman yönetiminde söz konusu olan, mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanmasıdır. Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değildir. Amaç doğru işleri denetlemek, kişinin kendi motivasyonunu yükseltmek açısından önemli görülen bir kişisel performansı yenileme ve geliştirme tekniği olarak bilinmektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012: 12).

Peter Drucker'a göre zaman yönetimi "zaman yönetimine olan yaklaşım, strateji seçmeye davet ediyor, zamanı mercek altına yatırın. Geçmiş zamanı yönetemezsiniz. Fakat gerçekçi ve objektif bir şekilde nasıl geçtiğini irdeleyebilirsiniz" (Adair, 2005: 41).

Zamanı yönetebilmek için öncelikle zamanı yönetme konusunda çaba ve istek gereklidir. Bu şartları sağlan herkes zaman yönetimi tekniklerini kullanarak zamanı yönetebilmektedir. Dolayısıyla zaman yönetimi doğuştan kazanılan bir yetenek değil herkesin öğrenerek gerçekleştirebileceği bir etkinliktir (Bayramlı, 2009: 16).

Günümüz yöneticilerinin neredeyse tamamı zaman yönetiminin etkin ve verimli işler gerçekleştirebilmek için gerekli olduğunun farkındadır. Elbette ki her yöneticinin kişilik yapısı, kurumun örgütsel nitelikleri ve çevresel etkenler de zaman yönetimini etkilemektedir.. Ancak yapılan araştırmalar birçok yöneticinin kendisine ya da işine hiçbir katkısı olmayan hususlara zaman ayırdıklarını da belirlemiştir. Buna yönetici olmayanlar da eklenebilir. Dolayısıyla işe ya da yöneticiye katıda bulunmayan zaman boşa harcanmış zamanı ifade etmektedir. Oysaki etkin bir yöneticiliğin gereklerinden olan zaman tasarrufu zamanın için zamanın denetim altında bulundurulması gerekmektedir (Özer, 2008: 661).

Martin Scoot'a göre zaman değer biçilemez bir kaynak olup, belli bir prensibe göre devam etmektedir. Bu nedenle zamanı iyi yönetmek ve değerlendirmek gerekmektedir. Çünkü akıp giden zamanı geri getirmek mümkün değildir. Zaman adil bir biçimde paylaşılan bir kavram olup, Dünya ülkelerinin neredeyse tamamında ortak zaman ölçüleri (yıl, ay, hafta vd.) kullanılmaktadır. Ayrıca zamanı depolamak ya da ödünç vermek mümkün değildir. Dolayısıyla zaman hakkında yapılabilecek en mantıklı şey, zamanın fiziki özelliklere sahip olmayan bir kaynak olduğunu unutmadan iyi bir biçimde kullanımınıdır (Scoot, 1997: 9).

Zaman yönetimi nedir? Daha iyi bir zaman yönetiminin iki yönü vardır: yapmak istediğimiz ve yapmaktan kaçındığımız şeyler (Smith, 1998: 15):

Mesela şunları yapmak isteyebiliriz:

- İşyerinde zamanı daha etkin kullanmak.
- Mevcut zamanda daha çok iş yapmak.
- İşyerinde ve ailemiz için harcadığımız zaman arasında uygun bir ayarlama yapmak.
- Zaman yönetimi konusunda kendinizi daha rahat ve güvenli hissetmek.

Yapmaktan kaçınmayı arzu edeceklerimiz ise şunlardır:

- Zaman israf etmek.
- Önemli işleri yapmayı unutmak.
- Belirlenen sürede işleri bitirmemek.
- Toplantılara geç kalmak.
- Kontrolümüzü kaybedip sinirlenmek.

### **1.8. Zaman Yönetiminin Önemi**

Day - Timers zaman yönetimi konusunda şunu ifade etmektedir: “ Zamanınız kontrol altına almak kendinizi de kontrol etmeyi gerektirir”. Yani zaman yönetimi aslı insanın kendisini yönetmesidir. Etkin zaman kazanmanın ilk adımı, düzgün bir yol izlemenizi sağlayacak amaçlar edinmektir. Öncelikli, ertelenebilir ve vazgeçilebilir işler arasında akılcıca, zekice tercihler yapmak, bunu yaptıktan sonra kalan zamanı iyi bir şekilde organize edip ve programlamak gerekir (Josephs, 1997: 32).

Zamandan azami ölçüde faydalanabilmek için kesinlikle zaman yönetimi ve denetimi uygulamak gerekmektedir. Öte yandan zaman yönetimi ve denetimi ayın günde ve birlikte yapılmalıdır. Kişi ne kadar kıdemli olursa olsun zamanı boşa harcayabilmektedir (Allan, 1999: 60).

Zaman yönetimi, sırf çalışma hayatınız için değil aynı zamanda kişisel ve ailevi hayatınız için de uygulanabilir bir yöntemdir. Zaman yönetimi herkese için geçerli bir kavramdır. Hayatı verimli bir biçimde sürdürebilmek ve yapılması gereken işleri istenilen düzeyde gerçekleştirmek için buna ihtiyaç vardır (Atkinson, 1997: 14-15).

Zaman yönetimi yapabilmek için diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi yapılmış çözümler ve planlamaların sonuçlarından yararlanmak gerekmektedir. Ayrıca zaman

yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için, sadece zamanının nasıl kullanılacağını bilmek yeterli değildir. Zamanı mantıklı bir biçimde kullanırken de ne gibi sorunlarla karşılaşılacağı ve bunların neden kaynaklanabileceğinin de bilinmesi gereklidir. Bu gereklerden yola çıkarak zaman yönetimi yapan yönetici bu konuda başarılarını artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 271).

Zaman yönetimine her meslek grubunun ihtiyacı vardır. Muhasebeciler, öğretmenler, ev hanımları, yöneticiler. Yönetici kıt kaynaklarla örgütünü amaçlarına ulaştırmaya çalışırken idareli kullanmak zorundadır (Bayramlı, 2009: 84).

Zamanı iyi yönetemeyen insanlar, zaman baskısı nedeniyle kaçınılmaz olarak stres altındadır. İçinde yaşadığımız çağın en önemli özelliklerinin başında, hiç şüphesiz zaman darlığı gelir. Kanın ve iş süreçlerinin karmaşık yapısı nedeniyle günümüze insanlar geçen yüzyıla kıyaslandığında, yarı yarıya az çalışmalarına, yakınlarına rağmen, daha az zaman ayırmalarına ve 1-2 saat daha kısa uyumalarına rağmen, geçen yüzyılda yaşayan insanların sahip olmadığı zaman darlığı problemlerine sahiptirler. Geçmişte başarılı olmak için önerilen reçetede bir tek madde vardı; çok çalışmak. Oysa günümüzde çağdaş başarıya giden yol etkili çalışmaktan geçmektedir. Etkili çalışmak, zamanı belirlenmiş öncelikler doğrultusunda programlı olarak kullanmakla mümkündür (Tutar vd., 2003: 34).

Zaman yönetiminin değerini ve doğru kullanımı öyle bir şeydir ki, bunu pek az kişi tam olarak bilmektedir. Herkesin hep ağzında dolaşan bir konu olmasına rağmen, pek az insan bunu uygulamaktadır. Zamanının boşa harcayan bir akılsız bile ara sıra zamanın değeri hakkında iki- üç söz eder. Avrupa'da her köşeye konulmuş olan güneş saatleri, herkesin zamanın ne kadar değerli olduğunu hatırlamasını ve bunu iyi değerlendirmenin ne kadar önemli olduğunu ya da en önemlisi kaybedilen zamanını geri gelmeyeceğini anlamasını sağlamaktadır (Adair ve Adair, 1999: 39).

Zaman yönetiminde esas alınan temel konu zaman ne kadar verimli kullanırsa o kadar başarılı olunabileceğidir. Bu nedenden dolayı zamanı verimli kullanabilmek adına bazı şeyler alışkanlık haline getirmek gereklidir. Ayrıca bunu gerçekleştirebilmenin altın kuralı zaman yönetiminin organize bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla İyi organize olmak büyük ölçüde zaman kazandıracaktır. İşleri zamanında yapamayan kişilerin her zaman mantıklı bahaneler bulması olasıdır. Çünkü herkesin elinin altında aynı zaman bulunmasına karşın herkes aynı ölçüde zamanı verimli olarak kullanmamaktadır (Keenan, 2004: 7-12).

## 1.9. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

### 1.9.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı

Arnold Bennett'e göre "kişilerin programlarına gereken önemi vermeleri, çok fazla bağlanmaları ama mecbur kalmadıkça saptırmamaları ve biraz esnek olmaları çok yararlıdır". "LİSTE" bazı insanların yaşamlarını bir diktatör gibi yönetir (Adair ve Adair, 1999: 80). Bu yaklaşıma göre zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların önemli bir bölümü hayatımızdaki düzensizlikler sonucu ortaya çıkmaktadır Genellikle istenilen şeyler ihtiyaç duyulduğu anda gerçekleşmez ve bu durum da düzensizliklerin başlıca nedenini oluşturmaktadır. İşlerin belli bir düzende gerçekleştirilmesinde kullanılan dosyalama, depolama, hatırlatma ve otomasyon sistemlerinin güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 28-30):

- **Güçlü yanları:** Zaman kazandırmakta ve verimliliği artırmaktadır. Oluşturulan düzen boşa harcanan zamanı kısıtlamaktadır.
- **Zayıf yanları:** Düzenleme, araç olmaktan çıkarak amaç haline gelmektedir. Dolayısıyla zamanın önemli bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanmaktadır. Birçok kişi, planlamaya zaman ayırdığından dolayı asıl işini yaptığını düşünerek asıl işlerini ertelemektedir. Bunun ötesinde planlama gücü bir zaafa da dönüşebilmektedir. Normalin ötesinde yapılan detaylı ve esneklikten uzak planlar işlevselliği engellemektedir. Bu durum gerek bireyler gerekse kurumlar için geçerlidir.

### 1.9.2. Savaşçı Yaklaşımı

Bu yaklaşım çalışan kişinin kendine ayırdığı zamanı koruması üzeri kuruludur. Kişi savaşçı yaklaşımına göre her türlü etkene karşı durarak zamanını üretime yönlendirmektedir. Bu durumda çalışan sadece istediği şeyleri yapmaktayken her şeyi yapmamakta ve dolayısıyla etrafındaki insanların sonu gelmeyen isteklerine cevap vermemektedir. Çevredeki insanlar da bu duruma tepki göstermekte ve kişinin etrafındaki arkadaş çevresi gün geçtikçe azalmaktadır. Öte yandan kişi kendi alışkanlıklarının neden olduğu zaman tuzaklarına da karşı mücadele vermektedir. Bu nedenle yaklaşım sadece insan kaynaklı değil aynı zamanda kişinin kendi alışkanlıklarından kaynaklanan zaman tuzaklarıyla da mücadele etme anlamında değerlendirilmelidir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yönleri özetle şunlardır (Tutar vd., 2003: 50):

- **Güçlü yanları:** Yaklaşımın en güçlü yanı kişinin kullanmış olduğu zaman kaynağını bireysel olarak üstlenmesidir. Dolayısıyla kişi bireysel olarak üstlenmiş olduğu zamanı verimli ve bağımsız olarak çalışabilmek için rahat bir çalışma ortamında yaratıcı olarak kullanabilmektedir.
- **Zayıf yanları:** Yaklaşımın temeli zaman tuzağı oluşturabilecek her etkeni zaman tuzağı olarak görmesine dayanmaktadır. “Onlar senin için zaman tuzağı olmadan, sen onlar için tuzak ol” anlayışına dayalıdır. Hayatta kalma mücadelesi yaklaşımıdır.

### 1.9.3. ABC Yaklaşımı

Bu yaklaşımda birey istediği şeylere yani hedefe odaklanmaktayken önemsiz şeylere odaklanmamaktadır. Yaklaşımın temeli hedef yaklaşıma dayanmakta olup, bu kavrama ardışıklığı eklemiştir. Dolayısıyla çabalar önemli işler üzerine yoğunlaştırılmaktayken yapılacak işler de önem sırasına göre sıralı bir şekilde yapılır. Yaklaşımın en önemli iddiası hangi hedefe ulaşmak istenildiği biliniyorsa çabalar da o hedefe yönelik olacak ve kişi daha mutlu olacaktır. ABC yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları şunlardır (Covey vd., 1998: 360):

- **Güçlü yanları:** Yaklaşım önemli işleri öncelik sırasına göre gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Yapılacak işler bu sayede belli bir düzene kavuşarak planlı ve programlı bir biçimde sırasıyla gerçekleştirilir. Yaklaşım bunu gerçekleştirirken ABC'den basite doğru işlerin önem ve kolaylık sırasına göre düzenlenmesinde yol gösteren teknikler ortaya koymaktadır.
- **Zayıf yanları:** Yaklaşımın temel yanılması ise insanı programlanmış bir robot gibi görerek doğa yasalarının birey üzerindeki etkilerini göz ardı etmesidir. Buna göre insanların sahip olduğu değerleri netleştirerek yaşam kalitesinde olumlu gelişmeler kaydedilmesi doğa yasalarını hiçe saymaktır. Bu durumda bireyde engellenmişlik duygusu görüldüğü için birey başarısız olmaktadır.

### 1.9.4. Hedef Belirleme Yaklaşımı

Son günlerde yaşam planlaması yani, bazı stratejik hedeflerin belirlenmesi özellikle de Amerika'da çok revaçtadır. “Hedef” sözcüğü spor camiasından alınmış bir kelime olmasına karşılık bir yarışın varış noktası anlamına gelmektedir. Daha genel bir ifadeyle gösterilen çabaların yönelmiş olduğu nihai amaca ulaşma olarak da tanımlanabilir (Adair ve Adair, 1999: 48).

Bu yaklaşımın temeli bireyin ne istediğini bilerek istediği şeyi elde etmek için mücadele etmesine dayanmaktadır. Belirlenen hedefe yönelik olarak kısa veya uzun vadeli planlar, hedef belirleme, motivasyon gibi bazı teknikler kullanılır. Yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları şunlardır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 34):

- **Güçlü yanları:** Dünya çapında önemli başarılarla damgasını vuran sporcuların yaklaşımını örnek almasıdır. Buna göre düşük yeteneğe sahip olan kişiler gücünü örgütlemek suretiyle enerjilerini belli bir hedefe odaklayarak başarılı olmaktadır. Yaklaşım bu yönüyle dikkat dağılmasını önleyerek hedefe başarılı bir biçimde ulaşmayı sağlamaktadır. Dolayısıyla birey kişisel gelişimini sağlayarak hem bireysel hem de kurumsal olarak başarı kaydetmektedir. Hedeflerini belirleyerek ilgili hedefe yönelik çalışmalar yürüten birey istediği şeyleri başarı bir biçimde gerçekleştirebilmektedir.
- **Zayıf yanları:** Başarılı olabilmek adına hedef yaklaşımını belirleyen bireylerin hedefleri, tek bir hedefe yönelikse hedefe ulaşmada atılan adımlar bazı noktalarda kilitlenebilmektedir. Bu durum kişinin hayatında dengesizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Birey belirlediği hedefe ulaşabilmek için kayda değer çabalar sarf etmekte ve bazen bu çabaların sonuçsuz kaldığının farkına varınca ise onun hayatında olumsuz gelişmeler ortaya çıkmaktadır.

#### 1.9.5. Sihirli Araç Yaklaşımı

Yaklaşım başarılı işlerin doğru araçlarla gerçekleştirilebileceğine dayalıdır. Buna göre doğru araç bireyin iş ve yaşam kalitesi üzerine oldukça etkilidir. Üstün donanımsal özelliklere sahip olan bir bilgisayar, bilgisayar programcının işlerini kolaylıkla yapabilmesinde faydalı olmakta ve bu özellikler de bireyin zaman yönetimine ve etkinliğine sihirli bir katkıda bulunmaktadır. Sihirli araç yaklaşımının güçlü ve zayıf yanları şunlardır (Tutar vd., 2003: 52-53):

- **Güçlü yanları:** Sihirli araç yaklaşımın en önemli noktası araçların etkin olarak kullanılabilmesidir. Bu sayede doğru araçlar kullanılarak işler kısa sürede ve verimli bir biçimde tamamlanmaktadır.
- **Zayıf yanları:** Başarılı işlemler her zaman doğru araçlarla gerçekleştirilemez. Çünkü doğru araçlarla başarılı işler yapabilmek için araçları da doğru kullanmak gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için ise doğru bir misyon ve vizyona sahip olarak doğru kararlar alınmalıdır. Bireyin elinde bulunana en iyi araç bile yeteneğin yerini dolduramamaktadır. Dünyanın en hızlı bilgisayarına sahip düşük yeteneği sahip



bir programcıdan çok başarılı programlar yazması beklenemez. Diğer bir ifadeyle dünyanın en iyi bilgisayarına sahip olmak kişiyi iyi bir yazılımcı yapmaz.

#### **1.9.6. Yaklaşım Becerileri (Zaman Yönetimi 101)**

Yaklaşım becerileri, zaman yönetiminin muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu nedenle başarılı işler yapabilmek için planlama, hedef belirleme ve yetki devri gibi bazı becerilere sahip olmak gerekmektedir. Yaklaşımına göre temel beceriler hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okuryazarlık ortaya koymaktadır. Yaklaşımı becerilerinin güçlü ve zayıf yanları şöyledir (Covey vd., 1998: 362-363).

- **Güçlü yanları:** Çalışanın sahip olduğu yeteneklerle kurumun değer verdiği mesleki becerilerin örtüşmesi halinde çalışan olumlu yönde ilerleme kaydedebilmektedir.
- **Zayıf yanları:** Kişisel beceri ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Bu nedenle kişinin sahip olduğu yetenekleri her zaman kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanmayabilmektedir.

#### **1.9.7. İyileştirme Yaklaşımı**

Zaman yönetiminde iyileştirme yaklaşımı, sorunların; çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlerle ortaya çıkabileceği varsayımına dayalıdır. Yaklaşımına göre bireylerin bulunduğu çevre ve sahip olduğu kalıtım onun ruh halini de şekillendirmektedir. Bu yaklaşımın önerdiği çözüm, zaman yönetimi sorunları oluşturan kültürel ve psikolojik faktörlerin iyileştirilmesidir (Tutar vd., 2003: 55).

İyileştirme yaklaşımının güçlü ve zayıf yanları şunlardır (Covey vd., 1998: 365):

- **Güçlü yanları:** Yaklaşım bireylerin davranış biçimlerini oluşturan sorunların temeline indiği için bireye yarar sağlamaktadır. Ayrıca kişisel bilincin gelişimine önemli katkıda bulunarak bireydeki temel değişimler hem bireye hem de kuruma olumlu olarak yansımaktadır.
- **Zayıf yanları:** Yaklaşımın önerdiği tedavi yöntemleri çok çeşitli olmasına karşın sorunların bir bölümünü tanımlamaktan ve sadece sorunları tespit etmekten öteye varmamaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım sorunlara topyekûn bir çözüm getirmemekte ve zaman yönetimiyle ilgili farklı sorunlarla da ilgilenmemektedir.

### **1.9.8. Kendini Akıntıya Bırakma Yaklaşımı**

Yaklaşım temeli hayatı akışına bırakarak diğer bir ifadeyle kendini akıntıya bıraktıktan belli bir süre sonra yüzmeyi öğrenmeye benzetilmektedir. Bu yönüyle klasik zaman yönetimi yaklaşımına göre farklı varsayımlara dayanmaktadır. Bu suretle birey kendi doğasında sahip olduğu yeteneklere kendiliğinden ulaşabilecektir. Dolayısıyla yaklaşım yenilgiye uğrayan bireylerin sığındığı bir limana benzetilmektedir. Kendini akıntıya bırakma yaklaşımının güçlü ve zayıf yönleri şunlardır (Covey vd., 1998: 363-365):

- **Güçlü yanları:** Bu yaklaşım bireyin akıntıya kapılmayı öğrenerek yaşamın doğal akışını öğrenmesini sağlamaktadır.
- **Zayıf yanları:** Yaklaşım, sorunların acil olarak çözümlenerek yaşam kalitesinin artırılması yerine bireyi sorunlardan ve bunların çözümünden kaçmaya yönlendirmektedir. Bu durum kişinin misyon ve vizyonunun kaybolmasına neden olabilmektedir. Kişi başarılı olmayı hedeflemek yerine kendini olayların akışına bırakmaktadır.

### **1.10. Zaman Yönetim Çeşitleri**

#### **1.10.1. Kişisel Zaman Yönetimi**

Kişisel zaman değerini yükseltmenin bir diğer unsuru da, zamanın kişinin en kıymetli sermayesi olarak değerlendirilmesidir. Bunu için zaman: (a) getirisi en yüksek sermaye olarak harcanmalı, (b) iş hayatında zaman, verimi artırmaya dönük olarak kullanılmalı, (c) kişisel amaçlar için harcanan zaman kişinin yetişmesine katkıda bulunmalı ve (d) takdire bağlı ayrılan zamanda ise; dostlukların ve aile ilişkilerinin geliştirilmesine, sağlığın korunmasına, bilgi ve becerilerin artırılmasına, dinlenmeye harcanmalıdır. Bunlar başarının önemli bir temelleridir (Türkel ve Leblebici, 2000: 362-363).

Zamanın değerini bilerek onu etkin ve verimli bir biçimde kullanmak oldukça zordur. Birey zamanını gerekli işlere yönelik planlayarak ve bunu alışkanlık haline getirerek düzeli bir hayata kavuşabilecektir. Bireysel zaman yönetiminin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için planlama ve organizasyon gibi yeteneklere sahip olunması gerekmektedir. Nitekim plansız girişimler genellikle başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Akçınar, 2014: 16). Zaman yönetimi kişinin planlama, organizasyon ve denetim gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerinde uygulayabilmeyi amaçlamaktadır. Zamanını başarılı bir biçimde yönetebilen kişiler bireysel ve kurumsal amaçlarında başarılı sonuçlar elde edebilmektedir (Kocabaş ve Erdem, 2003:192).

### **1.10.2. İş Zamanının Yönetimi**

Çalışanların çalıştığı ortamda daha verimli olabilmeleri ve motivasyonlarını artırebilmeleri için zamanlarını çok iyi bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bununla birlikte çalışanların, zaman tuzaklarını tespit etmesi ve bu yönde önlem alması zaman yönetimi bakımından son derece önemlidir (Karagöz vd., 2010: 99).

Chuechill'e göre bir işin yapılmasını istiyorsak o işi meşgul bir kişiye vererek yapılması sağlanabilir. İşi başından aşkın insanların, zamanlarını öteki insanlara göre daha iyi yönetebilen ve kullanımını bilinen bir şeydir. Bu insanlar, bir güne diğer insanlardan daha çok iş sığdırabilmektedir. Her zaman işleri olduğu için, gerekli işleri ne yapıp edip programlarına sığdırmanın bir yolunu hep bulmaktadırlar. Bunu en önemli nedeni şunlar olabilir (Keenan, 2004: 16) :

- İş yapma konusunda ısrarlı bir acelecilik duygusuna sahiptirler.
- Belirlenmiş olan son teslim tarihlerini ciddiye alır ve bu tarihleri atlamaktan hoşlanmazlar.
- Hedeflerine zamanında ulaşmak için gereken beceriyi geliştirmişlerdir.
- Üretimdeki sorumluluklarının tam olarak bilincindedirler.

### **1.10.3. Yönetmel Zaman Yönetimi**

Yöneticiler, yapılacak işleri planlarken her bir işin yerine getirilmesi için gereken para, işgören, makine gibi kaynakların yanı sıra işin gerektirdiği zaman da belirlemek durumundadırlar. Böylece zaman, yönetimin yararlandığı bir kaynak konumuna bürünmektedir. Bir yöneticinin yönetim eylemlerine verebileceği günlük zaman sınırlıdır. Bu nedenle zaman, yönetimin yararlandığı kıt kaynaklara özgü özellikleri taşımaktadır. Ancak yönetmel zamanın diğer kıt kaynaklara göre yönetimdeki değerini ve önemini arttıran farklı özelliklere sahip bulunmaktadır (Karakoç, 1990: 71).

Yöneticiler açısından zaman yönetimi çalışanlara göre oldukça farklıdır. Çünkü yöneticiler yönettikleri kişilerin zaman yönetiminden de sorumludur. Dolayısıyla yöneticilerin zaman yönetimiyle ilgili verdiği kararlar örgüt açısından stratejik bir öneme sahiptir (Fidan, 2011: 50).

Yönetmel zamanı daha yönetim ve verimli kullanabilmek için gerekli olanlar şunlardır (Türkmen, 1999: 105-106):

1. Planlamaya ve günlük programlamaya önem verilmeli,
2. Zaman tutanakları ihmal edilmemeli,
3. Öncelikleri dikkatle belirlenmeli,
4. Ayrıntılardan kurtulmalı ve yetki devri gerçekleştirilmeli,
5. Etkin bir iletişim sistemi kurulmalı,
6. Telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılar gibi konularda sekreterlerin daha etkin çalışması sağlanmalı,
7. Örgüt ve grup geliştirme yöntemleri geliştirilmeli,
8. Erken uyarı sistemleri kurulup, geliştirilmeli,
9. Yönetim bilgi sistemleri geliştirilip uygulamaya konmalı,
10. Denetimci, klasik yöneticilikten, değişimci liderlik geliştirmeye yönelimlidir.

#### **1.10.4. Örgütsel Zaman Yönetimi**

Örgütlerin en önemli kaynaklarından birisi de örgütsel zamandır. Özellikle de yöneticilerin zamanları, örgütsel yaşamın stratejik değerlerinden birisidir. Örgütsel zamanın gerektiği gibi değerlendirildiği durumlarda, etkinlik ve verimliliğin tüm kademelere yayıldığı ve diğer örgütlere karşı rekabetçi bir duruma geçildiği görülmektedir (Fidan, 2011: 49). Örgütsel zaman, örgütün üretimde bulunabilmesi için gerekli faaliyetleri yerine getirmesinde kullandığı zamanı ifade eder. İş hayatının ezeli rekabet koşulları örgütlerin zaman kaynağını iyi değerlendirmesinin gerektiğini göstermiştir. Bu nedenle iş hayatında yer alanlar zamanı mantıklı bir biçimde kullanmalıdır.(Akçınar, 2014: 20).

#### **1.11. Zaman Yönetim Engelleri (Zaman Tuzakları)**

Zaman yönetimi engelleri, sosyal yaşamdan ve kültürel değerlerden kaynaklanan zaman kayıplarına yol açan etkenlere zaman tuzakları denilmektedir. Zaman tuzakları işlerin verimli bir biçimde gerçekleştirilmesinde önemli bir etken olup, iş veriminde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Tutar vd., 2003: 60).

##### **1.11.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan ve zaman yönetimine olumsuz etkide bulunan tuzakları ifade etmektedir. Birey bu tuzakların farkında olduğunda zaman yönetimini gerçekleştirmek için ilk adımı atmıştır. Bunlar şöyle sıralandırılabilir:

### **1.11.1.1. Öz Disiplin Yokluğu**

Örgütteki temel işlevlerinden biri faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütleme olan bir yönetici, bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Öz disipline sahip olmayan bir yönetici, astlarına sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf edeceğini düşünür. Oysa insanlara birkaç dakika harcamak üretkenlik olarak adlandırılmaz. Gerçekten bir yarar sağlanmak isteniyorsa, asgari genişlikle bir zaman ayrılmalıdır. İnsanların yaptığı işten de anlaması gerekmektedir. Bunu için hepsi zaman alıcı şeyler olan, gereken ölçüde bilgiye, tartışmaya ve yönergeye ihtiyacı vardır. Kendi kendini yetiştiremeyen, konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmaya yöneticiler etkin ve verimli olamazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 273).

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır. Çocuklar, yeterince öz disiplin kazanmadıkça, büyüklerin yardımlarına muhtaçtır. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdır; çünkü onlar dışarıdan kimsenin kontrolünde olmadıkları gibi zamanın kontrolünde de değildirler. Sürekli zaman baskısı altında kendilerini hissetmezler. Önceliklerini belirler ve zamanın yönetimine girmezler. Doğru zamanda doğru işler yaparak kendileri zamanı yönetirler. Öz disiplini yüksek olanlar, kendi kendilerini yönlendirdiğinden, kendisinden neyin, niçin beklendiğini kavramakta zorluk çekmezler (Tutar vd., 2003: 67).

### **1.11.1.2. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği**

Hedef belirleme, var olan durumla ilgili olarak planı çalışmayı ifade etmektedir. Bir hedefe ulaşmak, yeni bir şey yapmak, rahatlık bölgelerimizin bildik, rahat coğrafyasından çıkıp yeni ufuklara ulaşmaktır. İyi hedefler fiziksel boyutta “yapmakla” ilgili olabileceği gibi, ruhsal boyutta “anlamak” ve “olmakla”; sosyal boyutta “ilişki kurmakla”; zihinsel boyutta “gelişmek” veya “öğrenmek”le ilgili de olabilirler. Çoğul kişinin, izlediği hedefler çoğunlukla zamana bağlı ve fiziksel olduğu için, kendini doyumsuz ve dizgesiz hisseder. Diğer yaşamsal boyutların gerçekliğini görmezden gelmek, anlamlı bir yaşam kalitesi yaratma yeteneğimizi büyük oranda kısıtlar. Aynı zamanda hedefler arasında yaratılabilecek inanılmaz sinerjiden de bizi yoksun bırakır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 53-55).

Şu anda bulunulan yerin ve atılan adımların doğru yönde olduğunun anlaşılması için nereye gidildiğinin bilinmesi gerekir. Etkili bir hedefin odak noktası, yapılacak etkinliklerden

ziyade sonuçlardır. Sonuçlar hedefe nasıl ulaşacağımızı ve bu hedefe ulaştıktan sonra hangi konumda bulunacağımız hakkında bilgiler vermektedir. Bu yönüyle hedefler çabalarımızla gücümüzü birleştirerek amaçlarımızı günlük sıradan eğlenceli etkinliklere dönüştürmektedir (Karaoğlan, 2006: 72).

### **1.11.1.3. Erteleme**

Erteleme haslığını tedavi etmek için önce neyi ertelemekte olduğunuzu ve ertelemenin sebebini tam olarak tespit etmemiz gerekmektedir. Yanı ertelenmenin sebebi işe başlayıp bitirememek korkusu ya da işin hakkını layıkıyla yapamamak korkusudur (Allan, 1999: 110).

Ertelemek sorunları geçici olarak göz ardı etme sanatıdır. Bu yönüyle erteleme işlerin daha sonraya bırakılarak hedefe ulaşmayı geciktirmektedir. Young'a göre erteleme demek zamandan çalmak anlamına da gelmektedir. Ertelemek demek hedeflere ulaşmaktan belli bir süre vazgeçmek olup, ilerleyen zamanlarda kişiyi strese sokmaktadır. En kötüsü bu bir alışkanlığa ve yaşam biçimine dönüşür. Ertelemek, beceriksizliğin bir başka biçimidir (Scoot, 1997: 28).

### **1.11.1.4. Öncelikleri Belirsizliği**

Etkin bir yöneticinin ilk yapacağı iş, yapılan planlar dâhilinde öncelikleri belirlemektir. Öncelikleri belirleyen yönetici faaliyetleri bu önceliklere göre düzenleyecek ve gereksiz zaman kaybını en aza indirecektir. Buna ek olarak yürütölen işler ve amaçlar karşılaştırılarak, amaçlara katkısı olmayan gereksiz kaynak kullanımı da ortadan kaldırılacaktır. Böylece gerekli işlere yoğunlaşarak örgütün verimli çalışması sağlanabilecektir (Demir,2003: 29).

Önceliklerin belirsizliğinde bir yönetici ile çalışanı arasında işlerin öncelik sırası hakkında anlaşmaya varmamışsa büyük bir sorun var demektir. O öncelikler üzerinde kesinlikle bir anlaşma bulunmalı ve bu öncelikler dâhilinde gerekli işler yapılmalıdır (W. Smith, 1998: 49).

### **1. 11.1.5. Dağmık Masa veya Masa Kullanım Sanatı**

Zaman yönetimi yöntemleri kursunun kurucusu R. Alce Mackenzie, yöneticilerin yüzde 95'inin "dağmık masa sendromu" dediği durumdan kaynaklandığını ifade etmiştir (Josephs, 1997: 67). Dağmık masa sendromu özetle yöneticinin düzensizlikten dolayı boşa zaman harcamasıdır. Bu düzensizlik yapılacak işle uğraşmayı engelleyerek gereksiz zaman kullanımına neden olmaktadır. Bu nedenle yapılacak işle ilgili malzeme veya dokümanların yerli yerinde olmasına dikkat edilmelidir (Adair, 2005: 103-104).

#### **1.11.1.6. Kararsızlık**

Karar almak alternatif seçenekler arasında seçim yapmayı gerektiren düşünce yeteneğidir. Bu yetenek kişinin sosyal ve kalımsal özelliklerine göre şekillenmektedir. Karar almada başarılı olunamadığı takdirde gereksiz işlerle uğraşmak kaçınılmaz bir durumdur. Nitekim kararsızlık sonucunda önemli işlerde gözden kaçırılmaktadır (Özdemir, 2006: 79). Yöneticilik özü itibarıyla karar alma mesleğini ifade etme sanatıdır. Bu nedenle yerinde ve gereği gibi karar veremeyenleri yönetici olarak sınıflandırmak doğru değildir. Kararsız kalmanın da yanlış karar vermekten daha olumsuz bir durum olduğu göz ardı edilmemelidir (Koçel, 2014: 133).

#### **1.11.1.7. Stres ve Sağlık**

Kişiyeye “baskı” olarak adlandırılabilen dış etkiler ile kişinin dış etkilere verdiği “stres diye” adlandırılabilen tepkiler vardır. Yani stresin niceliği, kişiyeye yapılan baskının niceliği ve kişinin bu baskıyı ele alış şekline bağlıdır (Rodoplu, 2001: 49).

Stres yaşam enerjisini azaltarak bağışıklık sistemi üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Strese maruz kalan kişinin hastalıklara karşı direnci zayıflamakta ve performansı düşmektedir. Bunun sonucunda kişi mutsuz bir hal alarak kişinin özgüveninde azalma meydana gelir. Hatta bununla kalmayıp kişide bedensel ve ruhsal çöküşe neden olabilir. Bunun gibi kişiler en küçük baskıda bile hastalanabilmektedir. Bir de öyle insanlar tanırız ki, altıda kalkarlar, kahvaltıda toplantıya giderler, ayın anda beş iş yaparlar eve dokuzdan önce gelmezler ve hafta sonunu tümünü çalışarak geçirirler (Scoot, 1997: 82).

#### **1.11.1.8. Kırtasiyecilik**

Kırtasiyecilik işlevselliği ve verimliliği ortadan kaldıran bürokrasinin bir ürünüdür. Kurumlar büyüyerek sayıları arttıkça kırtasiyecilik önemli bir sorun haline gelmektedir. Kırtasiyecilik kurumdaki işlerin yürütülmesini, yönetimin hazırladığı plan ve stratejilerin hayata kavuşmasını engellemektedir. Bu nedenlerden dolayı kurum içinde kırtasiyeciliğin oluşmaması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu tedbirlerin ortaya konulabilmesi için gerekli iç kontrol mekanizmaları kurularak gerekli mücadele yapılmalıdır (W. Smith, 1998: 48-49).

#### **1.11.1.9. Hayır Diyememek**

Etkin zaman yönetimi uygulayabilmenin altın kuralı gereken durumlarda bazı şeylere hayır diyebilmektir. Bu bağlamda yönetici kendi görev ve sorumluluk alanlarını gözden geçirerek kendi işlerini yürütebilmek için gerekli zamanı verimli bir biçimde

kullanabilmektedir. İster çalışan isterse yönetici olsun eğer bireyler hayır demeyi başaramıyorsa birbirinden bağımsız pek çok işle uğraşmak zorunda kalacak, zaman kısıtı artacak, sahip oldukları zaman yetersiz kalacak ve sonuç olarak her bir işin sadece birer parçasıyla ilgilendikleri için hiçbir işi tam olarak bitiremeyeceklerdir. Etkili zaman yönetiminde en önemli kuralın biriside başlanmış işi bitirmektir. Yarım kalmış bir iş, boşa harcanmış zaman anlamına gelmektedir (Karaoğlan, 2006: 77).

Günümüzde sınırsız talep ve istek karşısında kişinin neyi gerçekten istediğini bilmesi çok önemlidir. Çünkü her şeye ve herkese yetişmek mümkün değildir. Bu nedenle kişinin planları dahilinde bulunmayan yeni sorumluluk, yeni proje veya yakınlarının üzerinden atmaya çalıştığı işleri zamanın düşümden kabul etmemesi gerekir. Bunu başarabilmek için ise “hayır” demeyi bilmelidir (Kibar Yücel, 2014: 20).

#### **1.11.1.10. Olumsuz Kişisel Tutum**

Kişisel düşünsel ve duygusal yeteneklerini oluşturan psikolojik sağlık durumları onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Ancak içinde buldukları duygusal karmaşa ise onları olumsuz bir kişisel tutum sergilemeye yönelterek verimli çalışmalarını engeller. Örneğin; duygusal bir karmaşa içinde sürekli hayal kuran kişi üretici olamaz ve kendine zarar verdiği gibi çevresindeki insanlara da zarar verir. Bu da hem kendisinin hem de yaşadığı sosyal ortamın içindeki diğer bireylerin zamanını çalmasına neden olur. Dolayısıyla olumsuz kişisel tutumun insan doğasında yarattığı umutsuzluk, kötümserlik, güvensizlik, huzursuzluk ve belirsizlik durumları kişinin zamanını etkin kullanmasını engellemektedir (Özdemir, 2006: 78).

Olumsuz kişisel tutum veya yanlış tutum, ölümcül sonuçlara yol açabilir. Bu durum her zaman üretimi azaltır. Genelde bunu anahtarı iyi bir iletişimdir. Çoğu kere insanlar yanlış bir davranış sergilediklerinin farkında bile değildir. Etrafınızdaki insanlar mutlaka sizin çözümün değil, sorunun bir parçası olduğunuzu söyleme yürekliliğini gösterir (W. Smith, 1998: 51).

#### **1.11.1.11. Mükemmeliyetçilik**

“Ben mükemmeliyetçiyimdir”. Bu söz genelde kendinden oldukça memnun olan kişilerin söylediği yüksek bir ses tonuyla ifade edilir. Bu söz genellikle sizden bir işi iyi yapmanızı isteyen birisi tarafından söylenmiştir. Asıl sorun bu durum ya hep ya da hiç noktasına geldiğinde baş gösterir. Mükemmeliyetçiler genellikle her şeyin mükemmel yakın veya mükemmel yapılması ve genelde standart olarak belirlemesi yoluna giderler. Ayrıca



bunların uygulanmasında bile standartlara önem verirler. Standartlar ise sonucun ne olacağı, ne kadar çaba gerekeceği, ne kadar zaman, kaynak vs. gerekeceğidir. Standartların anlamı her şeyi kılıksız veya zayıf yapmak değil, her şeyin gereğince yapılmasıdır (Atkinson, 1997: 152-154).

Mükemmeliyetçi yapıdaki kişinin kendisinden, çalışanlardan ve örgütten beklentisi yüksektir. Sonuç olarak ulaşamayacağı hedefler koyup, işler iyi gitmediği zaman istenilen başarı elde edilmeyebilir. Mükemmeliyetçi insanlar, mevcut hedefini sürekli geliştirdiğinde yaptığı işleri yeterli görmemektedir. Mükemmeliyetçi zihniyetle çalışan ve hedefini sürekli geliştiren insan bir süre sonra bir kenarda yapılmayı bekleyen diğer işleri de ihmal edecektir ( Kışla, 2017: 20).

#### **1.11.1.12. Acelecilik**

Acelecilik kavramı zamana önem verme duygusunu abartmış insanların tanımlamak için kullanılır. Amerikalı, Meyer Friedmen ve Ray Rosenman adlı iki kardiyolog, 1950'li yıllarda “A tipi” kişilik diye bir terim atmışlardır. Hâlâ popüler olan bu terim sert araba süren ve aceleciliği yüzünden cefa çeken insanları betimlemek için kullanılmaktadır (Atkinson, 1997: 25).

Zaman önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere boşa harcanabilir. Her ne şekilde görülüşe görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. Bu nedenle aciliyet bağımlılığından kurtulmamız gerekir (Özdemir, 2006: 79).

#### **1.11.2. İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

İşin doğasından kaynaklanan zaman yönetim tuzaklarıdır. Ama çalışanlar her zaman işleri yapmak için bu tuzakları olduğunca hızlı bir şekilde açmaları gerekmektedir. İşten kaynaklanan zaman tuzakları; dakikalarca süren telefon görüşmeleri, uzun süren sosyal medya yazışmaları, beklenmeyen ziyaretçiler, uzun ve gereksiz toplantılar, yetersiz sekreteryaya hizmetleri, kriz durumları, örgütsel belirsizlik ve çatışma gibi durumlardan kaynaklanmaktadır (Tutar vd., 2003: 88).

##### **1.11.2.1. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri**

Telefon etkili ve verimli bir iletişim aracıdır. Bu bakımdan uzun sürebilecek görüşmeler bile sadece birkaç dakikalık görüşmeyle tamamlanabilir. Telefon taraflar arasındaki arayı kapatarak karşılıklı iletişimi sağlamaktadır. Bu da zaman yönetimi açısından zamandan

önemli miktarda tasarrufta bulunmayı sağlamaktadır. Ancak bunun gereksiz ve uzun süre kullanımı da zaman tuzaklarından biri olarak kabul edilebilir (Karaoğlan, 2006: 87).

Telefon konuşmalarımızın % 90'ını oluşturan ufak tefek detaylardan vazgeçmek gerekir. Dışarıyla konuşmaları guruplara ayırıp her birkaç telefon konuşması yapmak için belirli miktarda zaman ayırmak gerekmektedir. Aynı işlevi gören faaliyetleri guruplara ayırmak her zaman en büyük zaman kazandırıcı unsurdur. Sonuçlar ise her zaman memnun edicidir. Düzenli olarak aradığımız kişilerden aranmaya uygun oldukları zamanları ve en çok meşgul oldukları zamanları öğrenmek gerekir. Bir konuşma yapmadan önce konuşulacak konunun bir taslağını hazırlanmalıdır. Bu taslak odak noktayı gösterecek ve konuşma sırasında esas konuyu unutmamaya fırsat verecektir. Konuşma sırasında düşünme fırsatı yakalamak için ise taslağı geliştirmek gereklidir (Ulusoy, 1995: 54).

#### **1.11.2.2. Beklenmeyen Ziyaretler**

Yöneticilerin çalışma zamanının önemli bir kısmını ziyaretçiler almaktadır. Ziyaretçiler örgüt dışından ya da içinden olabilir. Hangi nedenle olursa olsun ziyaret randevusuz olmamalıdır. Ancak randevulu ziyaretlerin yanı sıra randevusuz ziyaretler de yaygınlığını sürdürmektedir. Randevusuz ziyaretlerde yönetici ile görüşememe riski yüksektir. Randevusuz ziyaretçiler yöneticinin çalışmasını etkileyen ve konsantrasyonunu bozan unsurlar olarak değerlendirilir. Yönetici sekreteri, randevusuz gelen ziyaretçinin geliş nedenini öğrendikten sonra meşgul olan yönetici yerine ilgili birim yöneticisine yönlendirebilmektedir. Bu yöntem yönetici odasına giren ziyaretçi sayısını azaltacaktır (Türkmen, 1999: 39-40).

Bu ziyaretleri tamamen durdurmak olanaksız olmasına rağmen bu tür “ davetsiz misafirleri” daha iyi kontrol edebilmek için izleyebileceğiniz pek çok yol var. Charles R. Hobbs Time Power'da, en iyi alternatifin şu iki kuralı uygulayarak kontrol altına almak olduğunu söylemişlerdir (Josephs, 1997: 125):

- ❖ Karşınızdakinin gururunu kırmadan bu işi nazikçe yapmalısınız.
- ❖ Yalan söylemeye gerek yok. Ama aşırı uzun ziyaretleri kısaltmanın bazı teknikleri var örneğin:
  - Davetsiz misafirlere karşı ciddi bir tutum ve resmi bir ses tonu kullanın.
  - Mümkünse belirli bir zaman sınırı koyun.
  - Ziyaretin sonu geldiğinde kalkın.

- Her zaman kendinizin ve özellikle de ziyaretçinizin görebileceği bir yerde saat bulundurun.
- Randevu defterinizi kapamak, kâğıtları düzetmek ya da sandalyenizin ucunda oturmak gibi davranışlarla vücut dilini kullanın.

### **1.11.2.3. Yetersiz Sekreterya Hizmetleri**

Yönetici, sekreterlik hizmetlerinden en etkili biçimde yararlanmaktadır. Bu süreç, zaman yönetimi konusunda sekreterin de özeli olmasını zorunlu kılmaktadır. Çünkü sekreter, kendi zamanını yönetebiliyorsa, yöneticisinin de zamanını yönetmesine yardımcı olabilecektir. Profesyonel sekreterler, yöneticilerin zamanlarını yönetmede önemli katkıda bulunabilirler ancak yöneticinin de sekreterin zamanına saygılı olması gerekir (Tutar, 2003: 92).

Sekreter yöneticiye çok fazla zaman kazandıracaktır. Yönetici sekretere karşı güvenilir bir tutum sergilemeyerek onun işini daha iyi yapmasını sağlayabilir. Sekretere sadece yöneticinin sorumlu olduğu küçük işler verilmektedir (D.Cooper, 1999: 170).

### **1.11.2.4. Gereksiz Toplantılar**

Gereksiz toplantılar kurumda gereksiz zaman kaybı bulunduğu bir ifadesidir. Toplantıda çalışanlar yetki ve sorumlulukları, çalışanların motivasyonları, sorunlar ve çözüm önerileri masaya yatırılmaktadır. Buna karşın gereksiz toplantılar ise zaman tuzağı olarak görülmektedir. Bunların asıl nedeni örgüt içi iletişimin gerektiği kadar sağlanamaması ya da yöneticilerin kararsız kalmasıdır (Şahin, 2015: 13-14).

Amerika'da günde on bir milyondan fazla toplantı yapıldığı saptanmıştır. Bunların çoğu çok uzun, hatta gerekli bile değildir. Hatta düzenlene toplantılarda bazı kişilerin varlığı bile gereksizdir. Bu nedenle toplantının amacına göre toplantıda bulunacak kişiler belirlenmelidir (W. Smith, 1998: 47).

### **1.11.2.5. Kriz Durumları**

Kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zaman bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve alınan kararların alıcılarda gerilim yaratması krizin temel özellikleridir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit oluşturmaktadır (Karaoğlu, 2006: 93).

Etkin bir yönetici zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işin verimi kısıtlı bir kaynak olan zamanın kendisi belirlemektedir. Her birey, sadece kendi zamanını kullanır, ancak yöneticiler astlarının, genel ve soyut anlamıyla, örgütün de zamanını kullanmaktadır. Yöneticilerin zamanlarını etkin biçimde kullanabilmelerinin veya yönetebilmelerinin bir yolu da kriz dönemlerinde ilk iş olarak krize neden olan sorunların çözümüyle uğraşmak, ikinci olarak da bu durumların tekrar yaşanmaması ya da minimum zararı verebilmesi için gereken önlemleri almaktır (Şimşek vd., 2003: 184-185).

### **1.11.3. Yönetim Anlayışından Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Zaman tuzakları bazen yönetimin yanlış politikalarının bir sonucunda da ortaya çıkmaktadır. Bunlar; açık kapı politikası, yetki devri, yetersiz iletişim, koordinasyon eksikliğinden kaynaklanabilir.

#### **1.11.3.1. Açık Kapı Politikası**

Açık kapı politikasının esas amacı iletişim sağlamaktır. Fakat günümüzde bu politika deforme olarak, çalışanların verimli olmasını engelleyen bir yapıya sahip olmuştur. Açık kapı politikası bazen işin yapılmasını engelleyerek boş zaman kaybına neden olmaktadır (Şahin, 2015: 11). Bu politikanın yöneticilerin verimliliğini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bunun temel nedeni ise politikanın çalışanlar tarafından kötüye kullanılmasıdır. Bu politikanın kurumda bulunmaması da bazı sorunlara yol açmaktadır. Çünkü bütün kapıları kapalı bir koridor, gerçekten de işletme personeline dışlandıkları hissini verebilir. Üstlerin her zaman görülebileceğini kanıtlamak için çoğu şirket açık kapı politikasını benimseyerek, abartılı bir yol seçmiştir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 74).

#### **1.11.3.2. Yetki Devri**

Her hangi bir konuda birilerini yetkili kılmak, yöneticiliğin en temel unsurudur, birilerine başarmaları ve bitirmeleri için bazı işleri devretmek, onlara yetki vermek vb. yetki vermenin amacı kesinlikle yapmayı istemediğiniz veya size sıkıcı / riskli gelen bir işi başkalarına atmak değildir. Asıl amaç insanlara işleri yapmaları veya projelerini yürütmeleri için gerekli olan otoriteyi vermektir. Sevimsiz işleri olduğu kadar sevimli işleri de başkalarına verebilmektir. Hem takım çalışmasının hem de kişisel yeteneklerin sağlıklı gelişebilmesi için gerekli bir şeydir. Yetki dağıtımı, zaman yönetimi açısından, sadece size boş zaman sağlama kalmayıp aynı anda sizi planlı ve programlı çalışmaya da zorlaması sebebiyle güçlü bir araç olmaktadır (Atkinson, 1997: 206).

Zaman yönetiminde görev dağıtımını veya yetki devri stratejik bir önemi vardır. Siz etkili ve verimli bir şekilde görev dağıtımını yaptığınız anda çok fazla zaman kazanacaksınız. Yakın zamanda yapılan bir araştırmada, 280 üst düzey yönetici yalnızca 30'u karşılaştıkları durumlara göre uygun zaman ayırabildiklerini söylemiştir. Demek ki geri kalan 250 kişi iyi görev dağıtamamıştır. Görev vermek ya da yetki vermek, başka bir kimseye bir işi, bu işin gerektirdiği yetkiyle birlikte emanet etmek anlamına gelmektedir (Adair ve adair, 1999: 129).

#### **1.11.3.3. Yetersiz İletişim**

Herhangi bir işletmedeki olumsuzlukların suçunu iletişime yüklemek belki kolaycılık diye nitelendirilirse de birçok problemin özünde iletişim yatmaktadır. İletişimin zayıflığı sadece zaman kaybı değil aynı zamanda işlerin gerektiği biçimde yapılmasını da engellemektedir. Bunun sonucunda ise verimsizlik ortaya çıkmaktadır (Allan, 1999: 175).

Gün geçtikçe iletişim daha önemli bir konuma yükselmektedir. Fakat bunun belli bir disiplinden uzak alelade kullanıldığı da görülmektedir. İletişimi başarı bir biçimde gerçekleştirebilmenin altın kuralı kopuk ve dağınık görünen ilişkilerin belli bir dengede düzene sokulmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 64).

#### **1.11.3.4. Koordinasyon Eksikliği**

Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanda ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimleri birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir. Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan gerekli toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 98).

Koordinasyon, departmanlar arasında işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır (Karaoğlu, 2006: 98).

#### **1.11. 4. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

Bu tuzakların oluşmasında örgütsel yapının nedeni büyük bir önem taşımaktadır ve aynı zamanda örgütte etki etmektedir. Bu nedenle bu tuzakların önlenmesi örgüte zaman kazandıracak ve faydalı olacaktır.

#### **1.11.4.1. Sağlıksız Çalışma Ortamı**

Çalışma ortamı çalışanların kendilerini rahat hissedecekleri, verimli çalışabilecekleri şekilde dizayn edilmelidir (duvar, aydınlatma, havalandırma vs). Sağlıksız çalışma ortamı verimi düşürür, aksaklıklar oluşmasına neden olur (Şahin, 2015: 12).

Çoğu iş yerinin bu konular üzerinde denetimi fazla olamaz. Ama şu temel noktalara da dikkat etmek gerekmektedir (Atkinson, 1997: 127) :

- Işıklandırma yeterli olmalıdır. Işık arkamızdan gelmeli, göz alıcı olmamalı ve ihtiyacınıza göre ayarlanabilmelidir.
- Sıkça kullandığınız şeyleri kolay ulaşabileceğiniz yerlere koyun.
- Fazla dağınıklığa meydan veren şeyleri göz önünden kaldırın. Sizde iyi hisler uyandıran, yaratıcılığınızı körükleyen, ruhunuzu aydınlatan şeyler kalabilir.
- Makul yükseklikte, rahat ve ayarlanabilir bir çalışma koltuğu edinin.
- Gerekli aletleri koymanız için yeterli miktarda düz yeriniz olsun, bilgisayar ekranı, klavye, yazıcı, telefon vs.

#### **1.11.4.2. Merkezi Yönetim Anlayışı**

Bir örgütün merkezci nitelik taşımaması, yetki ve kararların en üst kademedeki toplanmasına yol açar. Merkezci yapıda karar alma yetkisi, sınırlı bir alanı kapsar. Merkezci örgüt yapısında yetki devrine gidilemez. Bu durum, astların yetişmesini engeller, bireysel yetenekleri kısıtlar ve köreltir. Yetkisi olmayan astlar, karşılaştıkları her tür problemi üst yöneticilere aktaracaklarından, kararlar çok uzun sürede alınacak ve etkinliği azalacaktır. Merkezci yönetim, bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Ayrıca üst kademe yöneticilerinin gereksiz işlerle uğraştıklarından dolayı işletmenin ana hedefleriyle uğraşacak zamanları kalmaz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 283).

Yöneticiler hangi düzeyde olurlarsa olsunlar kendi yönetsel zamanlarının korunması için örgütte herkesin uyduğu bir zaman kullanma standardının olması gerekir. İnsanlarla ortaklaşa ve eşgüdüm içinde çalışıldığı için tüm yöneticiler birbirlerinin zaman konusundaki tutumlarından ister istemez etkilenirler. Üst yöneticinin, yönetim anlayışı genellikle tüm örgüte egemendir. Üst yönetimin, liderlik, ekip çalışması, performans geliştirme, örgüt geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve yetki devri konularına yaklaşımı örgütün verimliliği ve yönetsel zaman üzerinde çok etkilidir (Türkmen, 1999: 53).

### 1.12. Zaman Yönetiminin Yararları

Bugüne kadar zamanını yönetmeyi bilmenin zararını görmüş hiç kimse yoktur. Başarının sırrı, zaman yönetiminin yararlarını bilmekte gizlidir. Zaman yönetimi sadece iş hayatınızla ya da sadece özel hayatınızla ilgili olayları değil hem de özel iş hayatınızdaki olayları birlikte ele alır ve dengede tutar. Bu sayede hayatınızın her alanında üretkenliğiniz artar zaman yönetiminin yararlarını biraz daha genişletirsek şunları söyleyebiliriz (Bayramlı, 2009: 17) :

- Öncelikle güne iyi başlanır: Çünkü erken uyanır. Erken uyanmak güne güzel başlamanın birinci adımıdır.
- Gün içinde neler yapılacağını çok iyi bilinir: Çünkü öncelikli günlük işler listesi vardır ve bunlar planlanmıştır.
- Olaylar kontrol dâhilinde olduğu için kişinin güveni tamdır.
- Verilen sözleri tutarlar: Hem kendisine hem de başkalarına. Çünkü disiplinlidir.
- Olaylara pozitif yaklaşılır: Çünkü karamsarlık söz konusu olmaz.
- Özel hayat ve iş hayatı dengelidir: Çünkü her alanda üretken olmak arzu edilir.
- Fırsatlar iyi değerlendirilir: Çünkü hedefler vardır.
- Geçen zaman kişinin lehine çevrilir: Çünkü pişmanlıklardan ders alınmıştır.
- Erteleme huyu bulunmaz: Çünkü kriz sevilmez.
- Hiçbir şey unutulmaz: Çünkü “söz uçar yazı kalır” düşüncesini benimser.
- İşyerinde örnek bir çalışandır: Çünkü başarılıdır.
- Yöneticinin takdiri kazanılır: Çünkü vazgeçilmez olunur.
- Yaşamdan keyif alınır: Çünkü “anın” değeri bilinir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ TATMİNİ

#### 2.1. İş Tatmin Kavramı

İş tatmini, gözle görülebilmesi zor olduğu kadar tanımlanması da oldukça zor olan bir kavramdır. İş tatmini, örgüt içerisinde yer alan çalışanların bireylerin benimsemiş olduğu özel tutumlar olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların işine karşı tutum ve göstermiş olduğu davranışlardır (Kantar, 2008: 19).

İş tatmini, çalışılan işin özellikleri ile çalışanın beklentileri arasındaki uyumu ve işinden mutluluk duymasını belirleyen olgudur. Tatmin edici, adil ücret, sosyal güvenlik, çalışma güvenliği, ücret dengesi, işletme politikaları, yükselme olanağının bulunması ve sosyal hayattaki etkilerden oluşmaktadır. Personelin iş tatmini hizmet kalitesi için olmazsa olmazdır ve işinden tatmin olan çalışan bunu iş hayatına yansıtır ve olumlu iş tutumu geliştirir (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009: 347).

Davis ve arkadaşları (1985) iş tatmini, işçileri çalışmalarına yönelik olumlu ya da olumsuz duyguların bir kombinasyonunu temsil etmektedir. Bu arada, bir işçi bir ticari bir işletme de işe alındığında, önemsemediği beklentileri belirleyen ihtiyaçları, arzuları ve deneyimleri de beraberinde getirir. Tatmini, beklentilerin ne ölçü de olduğunu ve gerçek ödüllere ne ölçüde uyduğunu göstermektedir. İş tatmini, bireyin iş yerindeki davranışıyla yakından bağlantılıdır (Aziri, 2011: 78).

İş tatmini, bireylerin işlerinden aldıkları tatmin, geniş ölçüde, iş ve onunla ilgili her şeyin, ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır. Bir bireyin motivasyonun önemli bir kısmının bilinçsiz olmasından dolayı, birey ihtiyaçlarını tümünün farkında değildir. Bu nedenle, bir bireyin ihtiyaçları konusunda tam bir değerlemeye gitmek oldukça güçtür. Değir yandan istekler, bir bireyin tatmin sağlayacağını hissettiği şeylere ve koşullara karşı bilinçli arzularıdır. İş tatmini ölçmek için yapılan girişimler, anketler ve görüşmeler aracılığıyla istekler üzerinde yapılan incelemeyi içerir. Bir bireyin özel soruları yanıtlama tarzı, sadece koşulların bizzat kendisine bağlı olmayıp aynı zamanda onun koşulları nasıl algıladığına da bağlıdır. Bireyin algılaması, sırayla kişiliğinden, beklentilerinden, politik ve sosyal yöneliminden, yaş, cinsiyet, sağlık, aile ilişkileri vb. etmenlerden etkilenir. İşe ilişkin konular üzerindeki tutum ve davranışları araştırmak üzere yönetim, düzeltici eylemlerde



bulunabilir ve bunun sonucunda çalışanların iş tatmini düzeyi iyileştirebilir (Bingöl, 1998: 279).

Schultz (1982), iş tatminini "insanların çalışmalarına karşı psikolojik eğilim" olarak tanımlamıştır ve bu çok sayıda tutum ve düşüncenin bir araya getirilmesini gerektirmektedir (Newby, 1999: 1).

Locke'un (1976) klasik iş tatmini tanımlamasından literatürde geniş bir biçimde bahsedilmiştir. Locke, iş tatminini "kişinin iş veya iş tecrübelerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlamaktadır (Lim, 2008: 115).

İş tatmini ilgili etmenler aşağıdaki sıralanabilir (Bingöl, 1998: 280-281):

1. **Tatmin, işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlar ilgilidir:** İşgören kurumda yapmış olduğu çalışmanın karşılığında kazandığı ücreti vb. ödemler düzeyinden tatmin olmaktadır. Ayrıca çalışanlara göre işverenin ödediği ücret ya da ödüller yapılan işin önem derecesine göre adil bir biçimde verilmesi beklenmektedir.
2. **Tatmin, iş güvenliğiyle ilgilidir:** Çalışanlar sağlığını tehlikeye atacak işlerde genellikle çalışmak istemezler Bu nedenle iş yerinde iş güvenliği şartlarının sağlanması oldukça önemlidir. İş güvenliğinin sağlanmış olduğu bir kurumda çalışanlar sağlığından endişe duymayacak ve dolayısıyla mutlu olacaktır.
3. **Tatmin, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir:** Her işgören belli yeteneklere sahip olduğu için işgörenlerin belli konulardaki bilgi ve yetenekleriyle uyumlu görevler verilmesi onları tatmin etmektedir. Öte yandan işgörenin yaptığı görevin gerektirdiği özellikler kendisinde bulunuyorsa işle işgören arasında uyum sağlanmış olmaktadır.
4. **Tatmin, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir:** İşgörenlerin görev aldığı iş kolaylıkla yapabilecek şekilde tasarlanır ve bu iş başarıyla sonuçlanırsa işgören de yapmış olduğu işten tatmin olacaktır.
5. **Tatmin, umut verici mesleki projelerle ilgilidir:** İşgörenin görev yaptığı kurumda liyakat ilkesi esas alınarak görevde yükselme olanağı bulunuyorsa, bu durum işgörenin görevinde yükselme beklentilerini karşılayarak onu tatmin etmektedir.
6. **Tatmin, işin akışın ve hızını denetleyecek işgörenin yeteneği ile ilgilidir:** İşgören yaptığı işin düzenlenmesinde, denetiminde yeteneklerin kullanarak rol ve söz hakkına

sahipse yaptığı işten tatmin duyacak ve aynı zamanda başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

7. **Tatmin, işyerinde olumlu beşeri ilişkilerde ilgilidir:** Bu nedenle bir işgörenin görevleri yerine getirdiği işletmenin herhangi bir alt grubu aittir.
8. **Tatmin, işletmenin genel durumuyla ilgilidir:** İş görenin tatmin duymasında, işletmenin başlıca politikaları, genel personel uygulamaları, toplumdaki statüsü ve ürünleri tatmin duymasında rol oynar.
9. **Tatmin, amirin tutumuyla ilgilidir:** Amirin işgörene karşı olumlu tutumu, ona değer vermesi ve her nasılsa ikisi arasında var olan olumlu ilişkiler, bireyin işinden tatmin duymasına neden olan ayrı bir etmendir.
10. **Tatmin, sendikal ilişkilerle de ilgilidir:** Sendika, işgörenlerin genel olarak arzularına hitap eden bir toplu iş sözleşmesi için yoğun çaba gösterip bunları gerçekleştirmişse, doğrudan olmazsa bile, çalışanların işlerinden tatmin duymalarına katkıda bulunur. Öte yandan toplu iş sözleşmesinin işvence tam uygulanması da bu duyguyu etkiler.

## 2.2. İş Tatmininin Önemi

Çalışma hayatının lokomotif konumundaki kişinin tatmin derecesi arttıkça yapılan işin niteliği ve örgüte yansımaları da olumlu olmakta ve artmaktadır. İş hayatında, idealindeki işi yapan, temel insani ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, arzu ettiği imkânlarla sahip olan bireyler maddi ve manevi doyumu sağladığı için huzurlu ve mutlu olmaktadır. Oysa idealindeki işi yapamayan, ihtiyaçları karşılanmayan ya da göz ardı edilen bireyler olumsuz bir tutum içine girmektedir. İş yaşamı ile ilgili olarak hissedilen bu tutum zaman içerisinde yaşam doyumunu da etkileyebilmektedir (Karakuş, 2011: 47).

İş tatmininin önemli olduğunu iddia etmek için gerçekten iki temel vardır. İlginç şekilde, her ikisi de iş tatminini, yani performansı etkilemek için varsayılan tatmin yeteneğini, incelemek yönünde gerçek nedenden farklıdır. İlk ve kuşkusuz en açık sebep, işe gelmeme ve memnuniyet arasındaki güçlü bağıntıların yanı sıra, önceki çalışmalarda görünen ciro ve memnuniyet arasındaki güçlü bağıntılara dayanmaktadır. Buna göre iş, işe gelmeme ve ciroyu düşürmektedir (Lawler ve Porter, 1967: 22).

Basil ve arkadaşlarına (1957) göre belki de durumun en iyi açıklaması, tatminin işe gelmeme ile alakalı olduğu ve cironun ise Georgopulos tarafından ifade edilen motivasyonun yol-amaç teorisinden kaynaklandığı yönünde ki açıklamadır. Mahoney ve Jones'a göre insanlar değer verdikleri ödüle kılavuzluk etmede yüksek olanağa sahip olduğunu hissettikleri

şeyleri yapmakla motive olurlar. Bir işçi, işinden memnun olduğunu söylediğinde, aslında bu işe sahip olmanın bir sonucu olarak ihtiyaçlarını tatmin edildiğini söylemektedir. Dolayısıyla yol-hedef teorisi, yüksek memnuniyetin düşük ciroya ve işe gelmemeye neden olacağını öngörmektedir. Çünkü birey, önemli ihtiyaçlarının karşılandığı için işe gitmesi motive edilmektedir (Lawler ve Porter, 1967: 22)

İş tatmininin önemli ve önemsiz olduğu konusundaki tartışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kantar, 2008: 22):

**İş tatmini önemlidir:**

- Kişiler yaptıkları işte kişisel becerilerini ortaya koymak isterler.
- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasında sıkı ve doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.
- İş tatminsizliği çalışmada hayal kırıklığına neden olur.
- Çalışanlar açısından zamanın önemli bir bölümünün harcadığı iş onun açısından oldukça önemlidir.
- İnsanlar ekonomik açıdan ihtiyacı bulunmasa bile çalışmak ister.
- İşinde yaratıcılığını kullanamayanlar zamanı israf etmektedir.
- İş tatminsizliği toplumun büyük bir bölümünü etkileyerek bazı değerlerin kaybolmasına neden olmaktadır.

**İş tatmini önemsizdir:**

- Bazı insanlar çalışmak istemedikleri halde kolay bir biçimde, çok fazla gelire sahip olmak isterler.
- Birey yeterince olgunlaşmamışsa bunun nedenini işte aramamak gerekir.
- İnsanların geneli basit işleri severler. Bu tip insanlara karmaşık işler oldukça zor gelmektedir.
- Bazı bireyler doğası gereği çalışmayı istemezler. Fakat toplumdaki sosyal baskıların bir sonucu olarak çalışmak zorunda kalırlar.
- Yapılan işi önemsememek bazı durumlarda tekdüzeliği ortadan kaldırmakta faydalı olabilir.
- Herkes açısından zor bir iş ortaya koymak teorik anlamda olanaklı görünmesine karşın bu durum kitle üretimi zayıflatacak ve bunun sonucu olarak da gelir seviyesi düşecektir.

İş tatmininin en önemli özelliği zihinsel olmaktan çok duygusal bir kavram olmasıdır. Kişisel olması sebebi ile yöneticinin yapacağı en önemli şey, işgörenlerine optimum seviyede bir tatmine ulaşmaları için yardımcı olmaktır. İş tatmini üzerinde yapılan araştırmalarda kavram; genel olarak örgütsel davranış geliştirme açısından ve verimlilik artışı sağlayan bir faktör olarak ele alınmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

İnsanlar yapmış olduğu işte bireysel becerilerini göstermek istemektedir. Bu nedenle iş tatmini elde edemeyenlerin psikolojik olgunluğa ulaşması mümkün değildir. Dolayısıyla iştatmininin ortaya konulamaması bireylerde hayal kırıklığına neden olduğu için iş hayatında başarılı ve verimli olabilmenin temeli iş tatminine dayanır (Bilen, 2008: 160).

### **2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Yöneticiler kurumdaki çalışanların iş tatmininin yüksek olmasını istemektedir. Dolayısıyla bunu gerçekleştirmek ve yükseltmek için elinden geleni yaparlar. Bireysel ve örgütsel amaçlara başarıyla ulaşılmasından önemli bir etken olan iş tatmininin oluşumu için bunu etkileyen etkenler hakkında yeterli bilgiye sahip olunması gerekmektedir. İşgörenin işine karşı genel tutumunu etkileyen etkenler karşılıklı etkileşim içerisinde. Diğer bir ifadeyle etkenlerden herhangi biri tek başına etkili olmamakta ve diğer etkenlere de bir zincir gibi bağlı bulunmaktadır. Bu etkenler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki biçimde ele alınabilir (Akıncı, 2002: 4).

#### **2.3.1. Bireysel Faktörler**

Çalışanları çalıştığı kuruma ve yaptıkları işe bağlayan sadece ekonomik araçlar değildir. Çalışanları işe ve işletmeye bağlayan, emeğini ve gönlünü kazandıran işletmeyle bütünleştiren psiko- sosyal faktörler de bulunmaktadır. Beşeri ilişkiler yaklaşımı ile bireyleri işe bağlayan en güçlü olgunun sadece ekonomik olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin de belirleyici olduğunu ortaya çıkmıştır (Löle, 2012: 91).

##### **2.3.1.1. Yaş**

İş tatmini ile yaş arasında ilişki Herzberg tarafından U şeklindeki bir eğriyle ifade edilmiştir. Buna göre iş hayatına erken dönemde atılan bireylerde iş tatmini üst düzeydeyken 30 yaşına gelindiğinde azalma eğilimi göstermektedir. Çalışanın yaşı ilerledikçe veya çalışma yaşamının sonları doğru da iş tatmini düzeyi artmaktadır. Ayrıca işte kalma süresinin de iş tatminini etkileyebileceği vurgulanmıştır. Özetle yaş ilerledikçe iş tatmini ile yaş arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Kantar, 2008: 61).

### **2.3.1.2. Cinsiyet**

İş tatminini inceleyen bazı araştırmacılar ve bu araştırmacılarından birde Mason 1995'te sosyalleşme farklılıklarından dolayı, erkekler daha çok örek davranışlarla ilgilenirken kadınların ise diğerleriyle destekleyici ve iş birlikçi etkileşimde bulduklarında daha fazla doyuma ulaştıklarını ileri sürmüşlerdir. Bu görüşe göre erkekler ve kadınlar sahip oldukları farklı temel değerler yüzünden bazı konularda ( eşit düzey çalışan ilişkileri) farklı bakış açlarına sahiptirler. Birleşik Devletlerdeki 13.000 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada Mason; eşit düzey çalışanlar, yönetim, iş tatmini kaynakları ve toplam şirket doyumu değişkenlerine ilişkin algılamalarda cinsiyete göre bir farklılığa rastlamamıştır (Gülner, 2007: 197-198).

### **2.3.1.3. Yetenek**

Örgütsel hiyerarşiye göre kurumda yüksek makama doğru ilerledikçe yapılması gereken görevler de bir öncekinden daha fazla yetenek gerektirmektedir. Kısaca yüksek makamdaki işler yüksek beceri gerektirmektedir. Bu nedenle yüksek makamdaki işler işgörenin gelişmesine olumlu katkıda bulunarak bireye kendini gerçekleştirme olanağı tanınmasını sağlamaktadır. Buna karşın alt seviyede yer alan bir çalışan ise işin sahip olduğu yetenekleri tam olarak kullandırmaya elverişli olmamasından dolayı hayal kırıklığına uğrayabilir. Walker ve Guest'a göre az beceri isteyen işlerin sürekli olarak tekrarlanması, çalışanı tekdüzeliğe ve işten kaytarmaya iter. Bunu Walker ve Guestlin çalışmaları da desteklemektedir (Kantar, 2008: 65).

### **2.3.1.4. Eğitim Düzeyi**

Eğitim hem çalışan hem de örgüt gelişimi için son derece önemlidir. Bireysel verimlilik düzeyinin artışı beraberinde başarıyı getirir ve kişiyi iyi yönde etkiler. Eğitimi iki ayrı bakış açısı ile değerlendirmek uygun olacaktır. Öncelikle kişinin eğitim düzeyi iş tatmini açısından değerlendirilmelidir ki genelde eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır. İkinci bakış açısı ise örgüt içerisinde sağlanan eğitim imkanlarına ilişkin olmalıdır. Günümüz işletmeleri eğitimin önemini kavramış ve hemen her işletme iç eğitimlerle verimliliği artırma çabası içine girmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise stratejik olarak eğitim planlaması ve uygulaması yapan işletmelerin rakiplerine oranla işgören tatminin de daha başarılı oldukları ve bunun sonucunda işten ayrılma ve devamsızlıkların azaldığı görülmektedir (Hatipoğlu, 2014: 57).

### **2.3.1.5. Kişilik**

Çalışanların mesleklerinin gerektirdiği çalışmaları yaparken tatmini olduklarını belirleyen en önemli faktörlerden biri kişiliktir. Bireyin, kişilik özelliklerine uygun bir meslek seçimi psikolojik, ekonomik ve sosyal gelişimini olumlu yönde etkiler. İnsanın çalışması, üretmesi bütün doğal içgüdü ve dürtülerin tatmini, toplumsal güdülerin yarattığı gereksinimlerin giderilmesi için gereklidir. Holland'ın temel hipotezi şudur: kişiliklerine uygun mesleklere sahip kişiler, daha mutlu ve başarılı olacaklardır. Bu teorinin bu çalışma için önemi de buradan kaynaklanmaktadır. Kısaca, kişilik ile meslek arasında bir uyum varsa, bireyin tatmin düzeyi yüksek olurken, işten ayrılma eğilimi ise düşük olacaktır (Özarlan, 2010: 88).

### **2.3.1.6. Zekâ**

Zekâ düzeyi ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki bulunmamasına karşın zekâ düzeyine uyan bir işin gerçekleştirilmesi bakımından zekânın iş tatmininde önemli bir atisi bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle bazı işlerin gerçekleştirilebilmesi belli bir zekâ düzeyine sahip olmak gerekmektedir. Dolayısıyla zekâ düzeyinde meydana gelen sapmalar da iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü yüksek zekâ kapasitesi gerektiren işlerde bulunan zekâ düzeyinin yetersiz olduğu çalışanlar, işine yeteri kadar motive olamadıkları ve işinde zorlandıklarından dolayı genellikle mutlu olamazlar. Bu durum işgören seçiminin oldukça önemli olduğunun bir göstergesidir (Kantar 2008: 64).

### **2.3.1.7. Medeni Durum**

Evlilik bireylere; psikolojik, sosyal ve ekonomik yarar sağlayarak daha sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sunmaktadır. Mademki evlilikler kişilere her türlü alanda yarar sağlamaktadır. Bu da demektir ki evlilik sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da önemli bir role sahiptir (Çağ ve Yıldırım, 2013: 14). Wolpin vd., (1991) evlilik ve iş tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir (Keser, 2006: 113).

Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler. Düzenli yapılan araştırmalar, evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr olduklarını göstermektedir (Urlu, 2010: 15).

### **2.3.1.8. Statü**

Statü kişinin toplumdaki diğer kişilere göre oluşan sırada elde etmiş olduğu yerdir. Kişi elde ettiği statüye göre yaşar ve kendi statü sıralamasına yakın bireyler ile bulunma arzusu içinde olur. Statü değerlendirmesinde kullanılan kıstaslardan biride sosyal roldür. Diğer statü belirlemek için bazı kıstaslar işaret edilebilir: gelir, aile, yaş, cinsiyet, sosyal rol gibi kıstaslardır (Demir, 2015: 48).

### **2.3.2. Örgütsel Faktörler**

#### **2.3.2.1. Ücret**

Her bireyin yaşamını asgari şartlarda devam ettirebilecek düzeyde bir gelire sahip bulunması gerekmektedir. Bu nedenle bireyin çalışma amcalarından en önemlisi ücrettir. Buna karşın geçmiş asırlarda yapılan bir araştırmanın sonucu bunun tersini iddia etmiş ve iş tatminini sağlamak açısından yetersiz bir etken olduğunu göstermiştir. İş hayatına yeni başlayan bireylerin aradığı en temel koşul iyi bir ücret elde etmektir. Ücret sadece gelir anlamına gelmemekte aynı zamanda satın alma gücünü ve yaşam kalitesini de ifade etmektedir. Dolayısıyla bu durum iş tatminini etkileyen birçok faktörü bünyesinde barındırmaktadır (Keser, 2006: 78-79).

#### **2.3.2.2. İşin Kendisi**

İşin ne olduğu ve nasıl yapıldığı iş tatmininde önemli bir unsurdur. Bireyi uğraştıracak ve yaptığında başarı duygusu yaşatacak bir iş bireyin iş tatmini açısından önemlidir (Okumuş, 2011: 52).

İşin zorluk derecesi de çalışanların tatminini olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Her çalışanın yaptığı işteki başarıyı hissetme ve başkalarına bunu hissettirmesi eğilimi vardır. Başarı, bu şekilde fark ediliyorsa ve başarılan zor bir hedef ise zoru başarmış olmanın verdiği haz, çalışanın tatmin olmasını sağlayacaktır (Koç, 2012: 21).

#### **2.3.2.3. Çalışma Koşulları**

İş görenlerin ısısı, nemi, havalandırması, ışığı, sessizliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu yönlerinden çalışmaya elverişli koşulları olan işyerlerini tercih etmektedirler. Ayrıca çoğu iş görenlerde, işyerlerini evlerine yakın, çalıştıkları binaların yeni, temiz, işleri için iyi, kullanılabilir araç-gereç istemektedirler. Bunlar iş görenin verimliliği hem de iş tatmini için gerekli görülmektedir (Kantar, 2008: 68).

Çalışma koşulları denildiğinde, genel olarak; gürültü, çalışan yerin ısı, havalandırma, aydınlatma düzeyi ile risk altında ve aşırı beden gücüne dayalı çalışma akla gelmektedir. Çalışılan ortamda bireyin rahatsızlığını hissedeceği düzeydeki sıcaklık, çalışma temposunu olumsuz yönde etkiler. Bu tür ortam, bireyde strese yol açabilmektedir. Eğer, çalışan yer, özelliği gereği aşırı sıcaksa (fırın vb. ya da aşırı soğuksa (soğuk hava deposu vb.), çalışanların donanımları ısı düzeyine göre ayarlanmalıdır. Çalışma ortamındaki aydınlatma düzeyi, fazla etkili olmasa da, çalışanın tatmininde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Keser, 2006: 86).

#### **2.3.2.4. Yönetim Politikaları**

Örgütün politika ve prosedürleri ise, çalışanlar açısından önem verilen bir değer faktördür. Örgütün personel seçimi, kariyer yönetimi, çevre politikası, sağlık ve güvenlik yapısı vb. faktörler iş tatmini için etkili ve önemlidir (Budak, 2006: 42).

Günümüzde iyi bir yönetici çok yönlü düşünebilmeli, risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. İşgörenlerin kendi yeteneklerini kullanabileceği bir çalışma ortamının yaratılması, daha fazla bilgilenme, daha etkin iletişim, başarıların rekabetçi bir ortamda ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarına yönelik takdirlerinin sık adil olması çalışanların yaratıcı olmasını ve yüksek düzeyde tatmine sahip olmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle hem yönetim anlayışı hem de yöneticinin işgörenin tatmininde önemli bir rolü vardır (Somuncuoğlu, 2013: 64).

#### **2.3.2.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler**

Çalışma hayatı zaman açısından değerlendirildiğinde birey hayatının önemli bir bölümünü çalışarak geçirmektedir. Bu bağlamda birey hayatının önemli bir bölümünü de çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedir. Bu nedenle örgüt içerisindeki sosyal çevrenin önemli bir konumu bulunmaktadır (Keser, 2006: 90-91).

#### **2.3.2.6. İş Stresi**

Stres terimi uzun zamandır çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen tek ve yeterli bir tanımı yapılamamıştır. Stres kavramının kökeni Latince “Estrica” ve eski Fransızca da “Estrece” sözcüklerinden gelmektedir. Kavram 17. Yüzyılda felaket ve üzüntü gibi olumsuz anlamlara gelmektedir. 18. ve 19. Yüzyıllarda ise kavramın anlamı biraz da olsa dönüşüm yaşamış ve baskı, zorluk gibi anlamlarla eş değer olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu yönüyle stres ruhsal bunalım ve ruhsal çöküntüyü ifade etmek için kullanılmaktadır (Pehlivan, 1995: 5).



İş stresiyle ilgili birçok tanım vardır. Bu nedenle iş stresi bireylerin iş yaşamından kaynaklanan bireysel işlevlerin gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkileyen durum olarak tanımlanabilir. Nitekim iş stresi iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek kurumun örgütsel yapısında olumsuz gelişmelerin oluşmasına da neden olmaktadır (Saklan, 2010: 60).

### **2.3.2.7. Kariyer İlerleme (Terfi)**

Kariyer demek daima ileriye hedefleyerek iş hayatında yol almaktır. Bireyin çalıştığı örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, günümüzde ücret faktöründen daha fazla tercih edilir hale gelmiştir. Bireyler iş hayatına başlarken ilk etapta örgütün ona sunmuş olduğu kariyer planlarını dikkate almaya başlamaktadır. Hatta çalışanlar ücreti ikinci plana atarak kendi kariyer hedeflerini ilk öncelik olarak görmektedir. Bu durum kariyerin iş tatmininin sağlanmasında önemli bir etken haline gelmesini tetiklemektedir. Çalıştığı kurumda kariyer olanaklarının zayıf olduğunu düşünen bireyler genellikle daha iyi kariyer olanaklarına sahip kurumlara geçiş yapmaktadır. Bu noktada bireyin çalıştığı kurumda kariyer olanaklarının ona uygun olması, onun tatmin olması açısından önemlidir (Keser, 2006: 89).

## **2.4. İş Tatmini Seviyesinin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları**

İş tatmini çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmininin ne gibi sonuçlar doğurduğu araştırmacılar tarafından üzerinde sıklıkla çalışılan konulardan biri olmuştur. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin çeşitli sonuçları olduğu belirlenmiştir. Bunlardan literatürde üzerinde sıklıkla vurgulanan sonuçlar şu başlıklar altında sıralanabilir (Özcan, 2011: 117):

### **2.4.1. Yüksek Seviyede İş Tatminin Sonuçları**

#### **2.4.1.1. Performans**

Lawler ve Porter (1967) gibi beklenti teorisyenleri ve Locake (1970) iş tatmininin performansın bir sonucu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu teorilerde ileri sürülen varsayımlar ve bu iki konunun insan kaynakları açısından kritik öneme sahip olması araştırmacıların dikkatini çekmiş bu nedenle iş performansı ile iş tatmini arasında ilişkileri inceleyen çalışmalar yapılmıştır (Akkoç vd., 2012: 108).

Davis vd. (1989) ödüllendirme kurumda gerçekleştirilen performansı dikkate alınarak yapılır ve eşitlik kuramına göre değerlendirildiği algılanırsa örgütsel açıdan iş tatmini sağlanır. Bu doğrultuda yöneticilerin örgütsel yönetim stratejilerinin makul düzeyde olması gerekmektedir (Akıncı, 2002: 8).

### **2.4.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Organ ve Ryan (1995) 55 çalışmayı ihtiva eden meta analiz çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının başlıca öncülleri, iş tatmini, algılanan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği olarak belirtilmiştir. Organ ve Ryan bu araştırmalarında, iş tatminin örgütsel vatandaşlık davranışı ile bir ilişkisi olmadığını savunan araştırmacıların aksine iş tatminin, örgütsel adalete göre örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutunun daha iyi bir öncülü olduğunu belirtmiştir (Kaplan, 2011: 176).

### **2.4.1.3. Örgütsel Bağlılık**

Testa (2001) iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirlerini destekleyici yönde yükselttiklerini belirlemişlerdir. Örgütsel bağlılıkta artış olması durumunda iş tatminini ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyi de yükselecektir. Ayrıca yapılan çalışmaların büyük bir bölümü iş tatmininin örgütsel bağlılığın öncülü olarak kabul etmiştir (Dilek, 2005: 53).

İşe bağlılık, çalışanın yapmış olduğu işi benimseme düzeyi olarak ifade edilmektedir. İş tatmini ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip olan çalışanın çalıştığı kurumu benimseyerek sahiplendiği ve dolayısıyla işe bağlılık düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir. İşe bağlılığı yüksek olan bir çalışana kurumsal amaçlar doğrultusunda yönlendirmek oldukça kolaydır. Buna karşın iş tatmininin azalması sonucunda işe bağlılık düzeyi azalmakta ve örgüt içerisinde bazı sorunlar görülebilmektedir. Bu tür kurumlarda neredeyse her konuda huzursuzluk, sonuç gelmeyen şikâyetler, çalışanların diğer çalışanların morallilerini bozması, verimsizlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar görülmektedir (Akıncı, 2002: 8).

## **2.4.2. Düşük Seviyede İş Tatminin Sonuçları**

### **2.4.2.1. Devamsızlıklar**

En basit anlamıyla herhangi bir mazeret olmaksızın çalışanların belirli ya da belirsiz aralıklarla işe gelmemesi durumuna devamsızlık denilir. Bu durum kurumsal yapıdan ve/veya çalışandan da kaynaklanabilmektedir (Özcan 2011: 120-121). Bu bağlamda yöneticilerin araştırması ve bu sorunla baş etmesi gereklidir. Çünkü devamsızlık iş veriminin düşmesine ve kaynakların boşa harcanmasına neden olmaktadır. Sosyo-psikolojik bir olgu olan devamsızlık çalışanın işe başladığı ilk dönemden itibaren görülen bir olgudur. Bu sorunun başka sorunları tetiklemeden önce kaynağının araştırılarak çözüme kavuşturulması bir gerekliliktir (Eren, 2001: 267).

#### **2.4.2.2. İşten Ayrılma Niyeti**

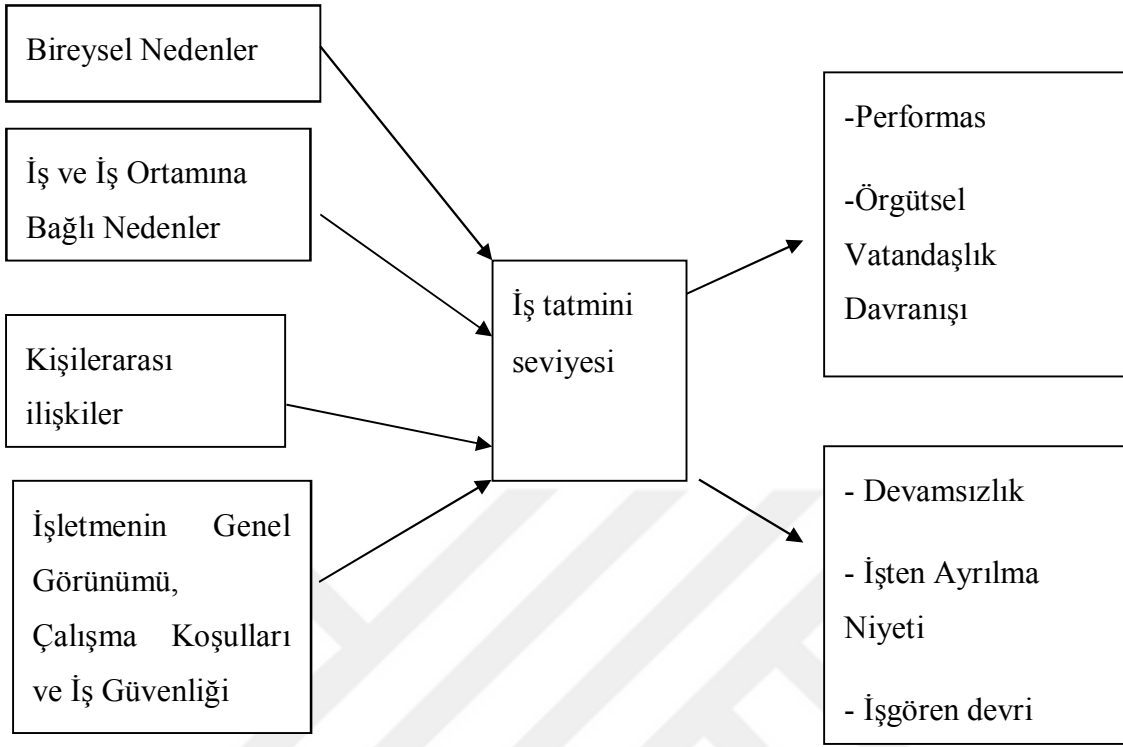
İşten ayılma çalışma şartları, piyasa şartları, farklı iş fırsatları, çalışanın memnuniyetsizliği, psikolojik sorunlar gibi etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu faktörlerin genellikle birbirini zincirleme olarak etkilediği bilimsel araştırmaların bulgularına göre ifade edilebilir (Keser, 2006: 134).

Erdoğan (1996), işten ayrılma niyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyen faktörlerin başında başarının olduğunu belirlemiştir. Çalışma hayatında başarılı olan bireyler işini devam ettirme niyetindeyken başarısız olan çalışanlar ise kurumda istenmeyerek işi bırakmaya yönlendirilmektedir. Bu durum iş hayatının sosyolojik yapısının bazı durumlarda çalışana dışladığını göstermektedir. Nitekim düşük performans göstererek organizasyona düşük düzeyde katkısı bulunan birey kendi isteğiyle işten ayrılmaktadır. Buna karşın başarılı çalışanların işten ayrılmaya pek de niyeti yoktur (Acar, 2014: 65).

#### **2.4.2.3. İşgücü Devir Hızında Artış**

İşgücü devir hızı sadece yönetsel değil aynı zamanda çok yönlü etkiye sahip bir durumdur. İş gücü devrinin istenilen düzeyde olması ya da bunun üzerinde gerçekleşmesi halinde ekonomideki tüm aktörler bundan olumlu ya da olumsuz olarak etkilenmektedir. Ekonomik ve sosyal yapı değişimlerine bağlı olarak işgücü devrinin ortaya çıkması kaçınılmaz bir durumdur. Burada önemli olan, devir oranlarının istenilen düzeyde olması ve bunun ortaya çıkarabileceği olumsuz sonuçların en düşük düzeye indirgenmesidir (Akbulut, 2008: 23).

İşgücü devir hızı bir kurumda çalışan sayısının artış ve azalışındaki oranı ifade eder. Bu oranın genellikle düşük düzeyde olması beklenmektedir. Çünkü kurumdaki deneyimli çalışanın açığı sonucunda yeni bir çalışanın işe alınması, onun eğitilmesi ve finansal kayıplar anlamına gelmektedir (Özcan, 2011: 122-123).



**Şekil 1: İş tatmini yaratan faktörleri ve iş tatmin seviyesinin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu etkiler**

**Kaynak:** Özcan, Esra Dinç (2011). *Kişisel Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta.

## 2.5. İş Tatmini Teorileri

### 2.5.1. Kapsam teorileri

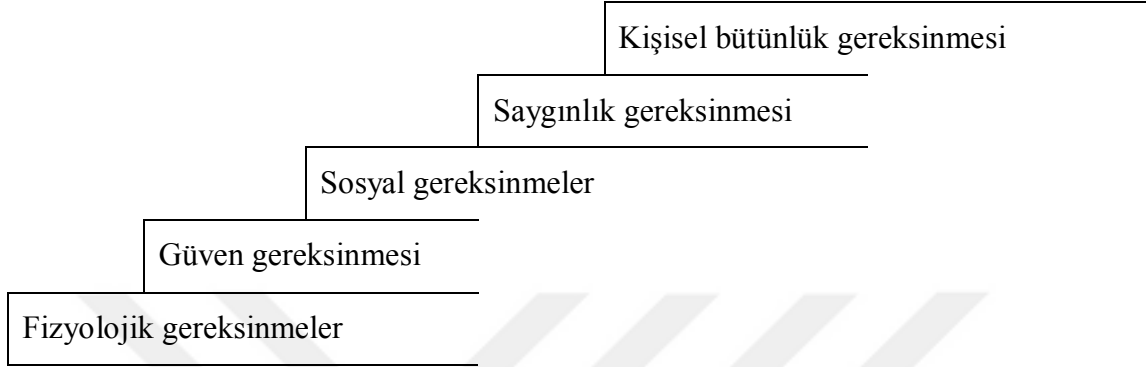
Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunduğu ve onu belli davranışları gerçekleştirmeye yönlendiren etkenleri anlamaya önem vermektedir. Teorinin genel varsayımında göre; yöneticiler çalışanları belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu etkenlerin farkına varabilirse çalışanları daha iyi yönetebilirler. Dolayısıyla örgüt amaca yönelik olarak kolaylıkla yönlendirilebilir (Koçel, 2014: 733).

#### 2.5.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri arasında en fazla bilineni ihtiyaçlar fizyolojisidir. Bu yaklaşım, iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bunlar (Kantar, 2008: 35):

- Kişinin tüm davranışları; sahip olduğu ihtiyaçları gidermeye yöneliktir.

Kişiyi davranışa yönelten bu ihtiyaçların belirli bir sıralaması ( hiyerarşisi) vardır. Alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden, bir üst kademedeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez.



**Şekil:2. Maslow'un gereksinme zinciri**

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 51

Şekil 2'de Maslow'a göre ihtiyaçların ortaya çıkardığı gereksinme zinciri görülmektedir. Buna göre insanın tutumu diğerlerinden farklıdır. Öte yandan her insanda bazı ortak noktalar da bulunmakta ve gereksinimler belli bir sıra izlemektedir. Bu sıraya uygun biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinme giderilmedikçe, bir üst gereksinmeye geçilememektedir. Bunlar kısaca şöyle açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 51-52):

- **Fizyolojik gereksinimler:** Yemek, barınmak, dinlenmek, korunmak gibi ilkel ve temel gereksinimlerdir. Bunlar giderilmedikçe, insan başka şeyler düşünemez.
- **Güven gereksinmesi:** Birey fizyolojik ve ekonomik gereksinmelerini karşıladıktan sonra, gerek bugünkü çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanması, gerekse geleceğinin güvence altına alınmasını ister.
- **Sosyal gereksinimler:** Bireyin fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra Maslow'a göre sıra sosyal gereksinmelere gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevme, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer. Bireyi sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır.
- **Saygınlık gereksinmesi:** Bir önceki basamakları dolduran birey bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, öte yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar. Kendi kendine

saygı gereksinmesi, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma özlemini taşır. Fakat bundan da önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur. Bu gereksinmenin giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.

- **Kişisel bütünlük gereksinmesi:** Maslow'a göre bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilir. Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar.

### 2.5.1.2. Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori Maslow'un yaklaşımından sonra en çok bilinen motivasyon görüşüdür. Bu teorinin kavramları iki grupta toplamıştır. Bunlar (Koçel, 2014: 737):

- **Birinci grup:** Motive edici etkenler adı altında toplanmış olup, iş, sorumluluk, kariyer olanakları, durum, başarıma ve tanıma gibi etkenlerdir. Bu etkenler bireye bireysel başarı hissi kazandırdığından dolayı bu adla anılmaktadır. Bunların yokluğunda kişi motive olamamaktadır.
- **İkinci grup:** Hijyen Faktörleri olarak nitelendirilmektedir. Bunlar; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği gibi etkenlerdir. Bu etkenler motivasyon için gerekli asgari koşullar olarak da bilinmektedir. Bunlar motive etmekten ziyade motivasyon için uygun ortamı oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu etkenler yoksa motivasyondan da söz edebilmek mümkün değildir.

### 2.5.1.3. Mc.Clelland'ın Başarıma İhtiyacı Teorisi

David Mc Clelland tarafından 1947 ve 1953 yılları arasında gerçekleştirilen güdüler için puanlama sistemi sayesinde insan kişiliği hakkında önemli bir yere sahip olacak deneysel çıkarımlar elde edilmiştir. Mc Clelland, Morgan ve Murray tarafından geliştirilen Thematic Apperception Test (TAT)'i kullanmıştır. TAT basit anlamda başarıma, güç ve ilişki kurma motivasyonlarını ölçer (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 60).

David Mc.Clelland'ın Başarıma İhtiyacı Kuramı üçe ayrılmaktadır (Kantar, 2008: 42-43):

- **Başarı İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı bireyin ulaşmasını amaçladığı güç ve çaba gerektiren işlerdir. Bunları gerçekleştirmek için bilgi ve beceri gerektiren davranışları yönlenmek gerekir. Ancak birey bunun yanında sosyal çevresi ile de ilişkide bulunması gerekmektedir. Fakat bireyin yönelimi amacı doğrultusunda olacaktır. Amacına

yönlendenmeden önce birey başarı ve başarısızlık olasılıklarını da değerlendirir. Bu nedenle motivasyon başarı ve başarısızlık olmak üzere iki boyutta ele alınan toplam başarı motivasyonu ile ele alınır. Başarısızlık olasılığı yüksek bir işe bireyin yönelimi sık rastlanılan bir durum değildir. Nitekim başarı motivasyonu ile başarı ihtiyacı arasındaki ilişki yüksek iken bunun tam tersi durumda ise düşüktür.

- **Bağımlılık İhtiyacı:** Toplumsal bir özelliğe sahip bireyin diğer bireylerle olan ilişki kurma davranışıyla sosyal ilişkiler geliştirme gereksinimini ifade etmektedir. Buna çok fazla gereksinimi bulunan bireyler sosyal iletişime ve ilişkiye oldukça önem vermektedir. Bu nedenle bu özellik kişiden kişiye değişmektedir. Dolayısıyla bazı insanlar arkadaş çevresini geliştirmeye yönelik çaba sarf ederken bazıları ise yakınları dışındaki sosyal bağlardan kaçınırlar. Buna karşın her bireyin böyle bir sosyal çevresi bulunmaktadır.
- **Güç İhtiyacı:** Gücü ve otoriteyi kendisinde barındıran kişi bunu sürekli geliştirerek başkalarını etkisi altında almaya ve otoritesini korumaya devam edecektir. Dolayısıyla bu etkiyi sürdürebilmek için her yolu deneyeceklerdir. Üstünlük sağlamak aynı zamanda bu üstünlüğün temelini atmak ve korumak için sürekli başkalarıyla rekabet içerisinde olmak gerekmektedir. Bunun şiddeti kişiden kişiye değişmektedir.

#### 2.5.1.4. ERG Teorisi

Schultz ve Schultz (1990) ERG teorisi Maslow kuramıyla yakından ilişkili olduğunu belirtmiş olup, Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramda beş gereksinimin yerine üç temel gereksinim ele alınmıştır. Bunlar (Çetinkanat, 2000: 16-17):

- **Varlık Gereksinimleri:** Temel fiziksel gereksinimler varlık gereksinimleri olarak ifade edilebilir. Yiyecek, içecek ve güvenlik bunlara örnek olarak verilebilir. Bunların sağlanması için işgörenin ücrete sahip olmasının yanında uygun ve güvenli bir çalışma ortamına sahip olması gerekmektedir.
- **İlişki Gereksinimleri:** Bunlar sosyal bir varlık olan insanın başkalarıyla iletişim kurma, saygı görme, tanınma ve örgüte ait olma gibi gereksinimlerdir. Bunlar iş çevresindeki arkadaşlıklar ve aile ile karşılanabilir.
- **Gelişme Gereksinimleri:** Bireyin işinde verimli olabilmesi için iş çevresiyle etkileşimde bulunması gerekmektedir. Bu gereksinimlerin karşılanması için bireyin sahip olduğu bilgi ve becerileri geliştirmesinin yanında yeni beceriler de kazanması gerekmektedir. Ayrıca bu gereksinimler sınırsız olduğu için bunların tamamen

karşılanması mümkün değildir. Çünkü insan sürekli olarak gelişim ve değişime açık bir varlıktır.

### **2.5.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, motivasyon ihtiyacının nasıl ortaya çıktığı ile ilgilidirler. Bu teoriler motivasyonu, kişinin algıları, inançları ve iş ödüllerinin ulaşılabilirliği hakkındaki beklentileri ve bunların ihtiyaçlar tatmin edebilme diğerleri ile açıklarlar. Dolayısıyla da süreç teorileri motivasyon sürecinin nasıl çalıştığını inceler ve süreci değişkenlerin aralarındaki ilişkileri irdeler (Hotamışlı ve Şenol, 2011: 15).

#### **2.5.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom'a göre insanların iki amacı olabilir, bunlardan birini diğerine tercih edebilir veya her ikisinin de gerçekleşmesini isteyebilir. Bu durum Edward'a göre beklenen yarar terimiyle açıklanmıştır. Vroom'a göre ise bu durum iki ya da daha çok amaca karşı duyulan duygusal beklentiye ifade eden bir modele göre açıklanmıştır. Modelde bireyin belirli bir iş için gayret sarf etmesi valance (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve beklenti etkenlerine bağlanmıştır. Bu model motivasyonu;  $Motivasyon = Valance \times Beklenti$  şeklinde formüle etmiştir (Kantar, 2008: 46).

#### **2.5.2.2. Locke'ın Amaç Teorisi**

Edwin Locke'a göre bireylerin amaçları bireyin motivasyon düzeyini belirlemektedir. Yani ulaşılması zor bir amaca yönelen birey ulaşılması daha kolay olan bir amaca göre daha fazla çaba gösterecek ve dolayısıyla daha fazla motive olacaktır. Nitekim teori bireyin belirledikleri amaca yönelik göstermiş olduğu gayretin motivasyona yansımaya dayanır (Koçel, 2014: 750).

#### **2.5.2.3. Eşitlik Teorisi**

Adams 1960lı yıllarda yaptığı çalışmalarında işgörenler tarafından algılanan eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilgisinin neler olabileceği üzerinde odaklanmıştır. Bireylerin algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesi eşitlik teorisinin temel alt yapısını oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 62).

Eşitlik teorisi üzerine yapılan çalışmaların bir kısmı eşitsizliğin giderilmesine diğer bir kısmı ise eşitliğin iş tatmini ve işten ayrılma ilişkisini belirlemeye yöneliktir. Türkiye'de 1970'li yılların sonlarında Türkiye Elektrik Kurumu eşitlik teorisini ortaya koyabilmek için



bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada kurum içerisinde çalışanlar üzerinde ödül dağılımındaki adalet belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre işgören tatminini azaltan ve işten ayrılmaları arttıran bir eşitsizlik durumunun olduğu ortaya konulmuştur (Kantar,2008: 55).

#### **2.5.2.4. Porter – Lawler Teorisi**

Poter ve Lawler teorisinin ilk kısmı Vroom'un teorisine benzememesine karşın bu teoriden temel farkı kişinin yüksek bir gayret sarf etmesi her zaman yüksek bir performans ile sonuçlanmaz, araya “bilgi ve yetenek” ve “algılanan rol” gibi iki değişken girmektedir. Birey gerekene bilgi ve beceriye sahip değilse göstermiş olduğu tüm gayrete karşın yeterli performansa kavuşamaz. Birey kurumun kendisinden beklediği uygun bir rol anlayışına sahip olduğu zaman belirli bir performans gösterebilir. Bu teori kurumda başarı düzeyi yüksek ancak beklentilerine uygun ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini ifade etmektedir (Saklan, 2010: 54).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK

#### 3.1. Tükenmişlik Kavramı

Sözlük, "tükenmek" fiilini "başarısız olmak, yıpranmak veya enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı taleplerde bulunarak tükenmiş hale gelmek olarak tanımlamaktadır. Ve bu tam da, alternatif bir kurumdaki bir personel üyesi her ne sebeple olursa olsun tükendiğinde ve tüm gaye ve amaçları çalışamaz hale geldiğinde olan şeydir. Tükenmişlik, kişiden kişiye semptom ve derece olarak değişen birçok farklı semptomatik yollarla kendini gösterir. Bu genellikle bir kişi kurumda çalışmaya başladıktan yaklaşık bir yıl sonra olur, çünkü bu noktada bir takım faktörler meydana çıkmaya başlamaktadır (Freudenberfer, 1974: 159-160).

Tükenmişlik, bir tür insanlar-işin neden olduğu bireyler arasında sıklıkla meydana gelen duygusal tükenme ve kinizm sendromudur. Tükenmişlik sendromunun kilit noktası, artan duygusal tükenme duygularıdır. Duygusal kaynakları tükenince, işçiler artık psikolojik bir seviyede kendilerine veremeyeceklerini hissederler. Bir başka yönü ise kişinin müşterileri hakkında olumsuz kuşkucu tutum ve duygularıdır. Tükenmenin bu iki yönü biraz ilişkili görünmektedir. Tükenmişlik sendromunun üçüncü bir yönü ise, kişinin müşterileri ile çalışmasıyla ilgili olarak kendini olumsuz yönde değerlendirme eğilimidir. Bu noktada çalışanlar kendilerini mutsuz hissetmekte ve işteki başarılarından tatmin olmamaktadırlar (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Bununla birlikte, Golembiewski ve Munzenrider (1981, 1984, 1988) ve Golembiewski (1989) tarafından geliştirilen alternatif bir sıralama, tükenmenin kişileştirmeden kişisel başarının azalmış duygularına ve kişisel başarıdaki azaltılmalarından duygusal tükenmeye kadar ilerlediğini göstermektedir. İşlevsel ayrılma oldukça yaygındır ve belki hatta bazı mesleklere başarılı bir performans için gereklidir. Bununla birlikte, belli bir noktanın ötesinde, ayrılma, benlik yitimine dönüşmekte ve böylece kişinin başarı algısını etkileyerek performansa müdahale etmeye başlamaktadır. Bu gibi durumların kronik öyküsü duygusal tükenmeyle sonuçlanmaktadır. Golembiewski ve meslektaşları ayrıca, kişisel travmadan kaynaklanan ani stresin akut tükenmişliğe neden olabileceğini iddia etmekteydi. Öte yandan, kronik başlangıç, çalışma ortamındaki faktörlerden kaynaklanmaktadır (Cordes vd., 1997: 687).

### **3.2. Tükenmişlik Boyutları**

Tükenmişliğin boyutları üç kategoride incelenmektedir. Bunlar sırasıyla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve bireysel başarıda düşmedir.

#### **3.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme boyutunda birey duygusal kaynaklarının tükendiği hissine kapılarak yaşam enerjisi azalmaktadır. Tükenmişliğin ana boyutu olarak kabul edilen bu boyutta, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey işinde geçirdiği her günü ıstırap olarak görmektedir (Güler, 2006: 153).

#### **3.2.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişlikte son aşama olan duyarsızlaşma aşamasına gelen bireyin başkalarına karşı davranışlarında umursamazlık gibi değişimler gözlemlenir. Bu noktada bireyin idealizmi yok olma aşamasına geldiğinden dolayı birey iş hayatından uzaklaşmak istemektedir. Duyarsızlaşma kavramı, çalışanların ilişkide buldukları diğer insanları sanki bir insan gibi değilmiş gibi gördükleri aşamadır. Bu aşamada çalışan insanlara karşı küçültücü bir dile alaycı ve umursamaz davranışlar sergileyebilir. Bireyin başkalarından sürekli kötülük beklenesi de duyarsızlaşmanın diğer belirtisidir (Güler, 2006: 153).

İşi gereği karşılaştığı diğer insanlara ne işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı, onur kırıcı ve kaba davranır; onların her türlü rica ve taleplerini göz ardı eder (Izgar, 2001: 3).

#### **3.2.3. Bireysel Başarıda Düşme**

Bireyin kendisini değerlendirirken olumsuz bir durum içinde olmasını ifade etmektedir. Bu boyut, kişinin bireysel başarısızlıklarını depresyonla şekillendirmesi, düşük moral, düşük başarı duygularının eşliğinde düşük üretkenlikle baş etmede yetersizlik hissi ve özsaygıda azalma gibi başarısızlığa ilişkin bir takım olumsuz duygular içermektedir (Güler, 2006: 153).

Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur (Izgar, 2001: 3).

### **3.3. Tükenmişlik Belirtileri**

“Tükenme” durumuyla karşı karşıya kalan insanların büyük bir bölümü hayatlarını işkolik ve çeşitli nedenlerden dolayı iş yükü yoğun olan bireyler olarak yaşamaktadır. Tükenme duygusunun görülme nedeni insanın kendi gücünü aşan ve ulaşılmaması zor hedeflerin bir sonucudur. Tükenme yavaş ve sinsi başlar. Sürekli gelişme halinde olduğu için ortaya çıkışı da ani olmaktadır. Kişi uzun süre belirlediği hedeflere ulaşmak için kendini zorlar. Bir anda hiçbir belirti veya uyarı olmadan, genellikle ya bir iş yükü, ya da sınav haftası ve ya aile içi problemler nedeniyle birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, ister istemez zayıf yönlerini iyi gizler ve çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, tükenmiş kişi tükenme sürecinin başladığını farkında bile değildir (Gür, 2015: 25).

#### **3.3.1. Psikolojik Belirtiler**

Bireyin kendine has ruh evreninde hissettiği ve bunu davranışlarıyla dışa vurumudur. Bunlardan bazıları (Algül, 2014: 17):

- Çaresiz hissetme
- Çabuk sinirlenme
- Aşırı sinirlilik
- Yaptığı hiçbir şeyden zevk almama
- Bunalım, ruhsal çöküntü
- Özsaygının ve özgüvenin azalması
- Kendini değersizmiş gibi hissetme
- Eleştirilere tahammül edememe
- Yabancılaşma
- Umutsuzluk

#### **3.3.2. Fiziksel Belirtiler**

Freudenberger ve Richelson’a (1981) göre tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş hayatlarının ilk dönemlerinde kendilerine güvenen yetenekli, enerji dolu, çalıştığı işe karşı hevesli, çok fazla mesai yapan, yorgunluklarına ve uykusuzluklarına rağmen yüksek derecede performans gösteren bireylerdir. Zaman ilerledikçe bu bireylerin ortaya çıkan bazı sebeplerde dolayı metabolizmaları düzenli bir biçimde çalışmamaya başlar. Bu da onların enerjisini azaltmakta ve tüketmektedir. Bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin

tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi problemler yaşamalarına neden olabilmektedir (Polatçı, 2007: 77-78).

Deckard vd. (1994) fiziksel belirtileri kalp ritminin hızlanması, uykusuzluk, yorgunluk, enfeksiyona karşı direncin düşmesi, zayıflık ve sersemlik, zihinsel sorunlar, kilo değişimleri, mide şikâyetleri, umutsuzluk, kronik hale gelmiş iyileşmeyen hastalıklar, yüksek tansiyon, baş ve kas ağrıları vb. davranışları içerir (Izgar, 2011: 11).

### **3.3.3. Davranışsal Belirtiler**

Freudenberger (1974) göre tükenmişlik yaşayan bir çalışanın çabuk sinirlenen, aniden kızgın ve hayal kırıklığı yaratan davranışlar sergilediğini belirtmiştir. O'na göre bu kişiler, duygularını dışa vurmada kendilerine kolay kolay engel olamazlar; hafif baskılar bile kolaylıkla ağlamalarına sebep olabilir. İş arkadaşları dahil neredeyse herkesin kendi üzerine geldiği ve kendisi hakkında art niyetli düşündüğü gibi paranoya derecesinde şüpheli duygular içerisine girerler. Aşırı dozda sakinleştirici ilaç kullanmaya da eğimli olan bu kişiler her şeyin en iyisini kendilerinin bildiğini iddia ederek diğer düşüncelere karşı aşırı sert, katı ve duygusuz yaklaşabilmektedirler. Ayrıca, kendilerini yorgun hissetmeleri yeni durumlara adaptasyonlarını zorlaştırdığından dolayı değişikliklere karşı direnç göstermektedirler (Günay, 2016: 46).

### **3.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler**

Tükenmişliği etkileyen faktörler bireysel olduğu gibi örgütsel kaynaklarda olabilmektedir. Bireysel faktörler; yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum iken örgütsel faktörler ise iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerlerdir.

#### **3.4.1. Bireysel Faktörler**

Bir birey olarak ilk olarak kendimize karşı sorumluyuz. Başkalarından önce kendimizi anlamak zorundayız. Antik Yunan felsefesi: “kendini bil” düsturuyla başlar. İnsan önce kendini bilmeli ve kendini anlamaya çalışmalıdır. Tükenmişlik sendromu oluşmadan tedbir alabilmek önemlidir. Bu nedenle çalıştığınız kuruma, objektif bir gözle bakabilmek, hem kurumdan gelen hem de kendinizde yakaladığınız ufak tefek belirtilere dikkat etmek önemlidir. Kısa vadede canınızı sıkkan şeylerin, uzun vadeli sonuçlarını analiz edebilmek her zaman kolay olmayabilir. Örnek olarak kurumun değerleriyle kendi değerleriniz çatışıyorsa, kendinizi kurumun değerlerine adapte edemeyeceğinize inanıyorsanız, tükenene kadar beklememek en doğrusudur (Algül,2014: 54).

#### **3.4.1.1. Yaş**

Tükenmişliğin yaş faktöründen etkilendiği söylenebilir. Yaş ile tükenmişlik yaşama durumu arasındaki ilişkinin daha çok mesleki tecrübe ve hayatın içinde bir takım tecrübelerle anlamlı ve tutarlı hale gelmektedir. Burada bahse geçen aslında biyolojik yaş değildir. Örneğin, çalışanların yaşları ilerledikçe tükenmişliğe daha dirençli hale geldiklerini ortaya koyan araştırmalar, bunun nedenini çalışma hayatında kazanmış oldukları tecrübelerle, iş yaşamının ve hayatın gerçeklerini daha iyi anlamış olmalarına bakıldığında, iş ve kariyer beklentilerinin gençlik yıllarına göre nispeten azalmasına bağlamaktadır (Günay, 2016: 62).

#### **3.4.1.2. Eğitim**

Eğitim düzeyiyle tükenmişliğe karşı direnç arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Öte yandan eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Nitekim üniversite eğitimi almayan kişiler üniversite eğitimi alan kişilere göre daha az tükenmişliğe maruz kalmaktadır. Bununla birlikte tükenmişlik düzeyleri sadece eğitim düzeyine göre de değil bireylerin yaptıkları işe göre farklılaşmaktadır (İnce, 2015: 14).

#### **3.4.1.3. Cinsiyet**

Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların geneli cinsiyet ile tükenmişlik düzeylerinin ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Erkekler kadınlara göre daha fazla tükenmişliğe maruz kalmasına karşın kadınlar benzer koşullarda erkeklere göre daha az tükenmişliğe maruz kalmaktadır. Bunun temel nedeni erkeğin iş yaşamındaki stresle baş etme yöntemleriyle kadınların tükenmişlikle baş etme yöntemlerinin farklılaşmasıdır. İş yerinde kadınlar erkeklere göre yaşadıkları stresle doğrudan yüzleşmede daha isteksizdirler (Malach Pines, 2017: 173-176).

#### **3.4.1.4. Medeni Durum**

Çalışanların medeni durumları tükenmişliği etkileyen faktörlerden biridir. Medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiye bakıldığında bekârların evlilere göre ve çocuksuz olanların çocuklulara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Benzer şekilde araştırmalar hiç evlenmemiş ve ya boşanmış kişilerin evli ama çocuğu olmayan kişilere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Bir aileye sahip olmak, bireyin ihtiyacı olan sosyal desteği alabilmesi ile tükenmişlik açısından olumlu etki yaratır. Evli olan kişinin ihtiyacı olan sosyal desteği ailesinden alarak tükenmişliğe daha az

yakalandığı düşünülmektedir. Tükenmişliği etkileyen sosyal etkenler incelendiğinde aile yapısı ve sosyal desteğin önemli bir belirleyici olduğu görülmüştür (İnce, 2015: 14).

### **3.4.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler iş yükü, kontrol, ödül, aidiyet, adalet ve değerler olmak üzere altı faktörden oluşmaktadır.

#### **3.4.2.1. İş Yükü**

Tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükü de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Niceliksel iş yükü belli bir zaman diliminde çok fazla işi bitirme olarak anlaşılmaktadır. Niceliksel iş yükü kavramı ise belli bir zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında çok kolay, monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır (Izgar, 2011: 19).

#### **3.4.2.2. Kontrol**

Kontrol duygusu 1970'li yıllardan bu yana psikolojinin önemli ilgi alanlarından biridir. İnsanlar hayatları boyunca başlarına gelen olayları kontrol altına almak için çok çaba sarf etmektedirler. Öyle ki, insanların ve hatta hayvanların kendi çaba ve faaliyetleriyle çevresinde var olan her şeyi kontrol etmeleri ve bunlar üzerinde kendilerini kanıtlamak anlamında başarı sağlamaları oldukça önemlidir. Kısacası, dünyadaki tüm varlıklar yiyecek bulmak, eş bulmak ve üremek gibi birçok yaşamsal faaliyette, istediği sonuçlara ulaşmak ve istemediği sonuçlardan kaçınmada, kontrol için sürekli mücadele halindedir (Güler, 2006: 3).

Kontrol alanında olan bireylerde karar alma davranışları ve özgürlüğü kısıtlanmaktadır. Birey karar alma özgürlüğü kısıtlandığından dolayı bazı sorunlarla karşılaşır. Örneğin üstünden sürekli emir alan bir asker bunlara hayır diyebilme ya da konuyla ilgili serbestçe davranışlar sergileme lüksüne sahip değildir. Bu noktada kontrol kısıtlayıcı bir etken olarak bireyin tükenmişliğini etkilemektedir (Kaya Göktepe, 2016: 30).

#### **3.4.2.3. Ödül**

Canman (1995) ödül yönetimi, bir örgütün ihtiyaç duyduğu kişileri hizmete alarak ve o kuruluştaki kalmasını sağlayarak aynı zamanda da bu kişilerin motivasyonunu ve çabasını

artırarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulamaya koyma sürecidir (Yılmaz ve Aslan, 2013: 298).

Birey ile iş arasında ödüller açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna ikna olur ve inanır duruma gelirler (Beşyaprak, 2012: 84).

#### **3.4.2.4. Aidiyet**

Aidiyet, kişilerarası ilişkilerde problemler, negatif iletişim kalıplarının kullanımı ve mobbing (psikolojik taciz) olduğunda sıkıntı yaşanır. Yöneticiler çalışanları arasındaki hakları tutarsız dağıtıyor ve alanında yetkin olmayan kişilere sınırsız yetki veriyorsa sorunlar meydana gelir (Kaya Göktepe, 2016: 30).

Maslach ve Leiter (1997) aidiyet ve birlik duygusundan yoksunluk, insanların işyerlerinde diğer insanlar olan pozitif ilişkilerini yitirmelerinin bir sonucudur. İnsanlar gruplar içinde gelişirler ve aldıkları övgüler, yaşadıkları rahatlık, mutluluk ve keyif, sevdikleri, saygı duydukları diğer insanlar tarafından paylaşıldığında daha iyi çalışırlar. Fakat bazı durumlarda iş, insanları izole eder; çalışanlar fiziksel olarak birbirinden ayrılabilirler. Zamanlarının büyük bir bölümünü bilgisayarlarının başında harcayabilirler, ya da bir araya gelmek için sadece “çok meşgul” olabilirler. Bazen teknoloji insanların, kişisel olmayan sosyal bağlantılar kurmalarına da neden olmaktadır. İnsanların bazen yaşayan insanlarla değil de, telefonlarda karşılaştığımız ses bantları, sesli mail sistemleri, sohbet odaları gibi makinelerle iletişim kurmak zorunda kalmaları buna örnek gösterilebilir. Bununla birlikte, birlik duygusunun kaybolmasına yol açan en yıkıcı neden, kronikleşmiş ve çözümlenememiş çatışmalardır. Çatışmalar işyerine; engellenmişlik, sinir, korku, kaygı, gibi duygularla, saygısızlık gibi davranışlar aşılacaktır. Çatışmalar; örgütün sosyal destek dokusunu parçalar, zor zamanlarda çalışanların birbirine yardım etme duygusunu yok eder (Sürgevil, 2006: 74).

#### **3.4.2.5. Adalet**

Kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünen bireyler; yaşadıkları haksızlığa bağlı olarak görevlerini yerine getirme hususunda direnç geliştirir. Böylelikle çatışma için bir zemin oluşur (Kaya Göktepe, 2016: 30).



Birey ile iş arasında adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir, birey ile iş arasında adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin (küçük örgütsel gruplardır) çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder. İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, tarafların çıkarları doğrultusunda karar verilmesi, üst yönetimin değerlendirme ve terfileri doğru ve eşit yapmaması örgüt içi adaletsizliğe örnektir. Diğer yandan anlaşmazlık çatışmalarla ilgili prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Beşyaprak, 2012: 86).

#### **3.4.2.6. Değerler**

Değerlerdeki bir uyumsuzluk, insanların çalışmalarıyla olan ilişkilerini bozmak için büyük bir potansiyele sahiptir. İş hayatına ait değerler alanı, personel üyelerinin çalışmaları ile ilgili ilişkilerinin temelindedir ve aslında kendilerini kuruma çeken ideal ve motivasyonlarını kapsamaktadır. Bu, para ve ilerleme için faydalı bir zaman alışverişinin ötesine giden bireyler ve işyerleri arasındaki bağlantıdır. Bazı türden işler personel üyelerinin bağlılığını gerektirmektedir. Bir kuruma bu derinlikte bir taahhütte bulunma kararı, kurum ve birey arasında ki öncelik ve değerlerin uyumlaştırılmasının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirmektedir. Denge karşılıklı olarak uygun olduğunda, süreç, kalıcı bir ilişki için bir temel görevi gören verimli bir psikolojik sözleşme ile sonuçlanabilir. Kişisel etkinin güçlendirilmesi değer alanının temelinde yer alır. İdeal çalışan, en büyük değerlerle örtüşümü olan kişidir. Bireysel ve örgütsel değerler örtüşüğünde çalışma her iki tarafa da destek sağlamaktadır. Bir çalışma alanında ki değer uyumu, şirket zamanı üzerinde kendileri için neyin kritik önemi olduğunu takip etme olanağı sağlayarak, örgütsel kaynakları kullanarak ve örgütün kurumsal itibarının desteğinde, bireylere kayda değer bir eğilim sağlamaktadır. Bireyler bu vakıftan, kendilerini örgütün dört bir yanında farklı uzmanlıkta insanlara dönüştüren önemli kapsamda projeler başlatabilir ve geliştirirler. Özel bir birey olarak kapasiteleri çok daha fazla sınırlandırılmıştır (Leiter ve Maslach, 1999: 482).

#### **3.5. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişlik modelleri altı alt başlıkta incelenebilir Bunlar; Cherniss, Edelvich ve Brodsky, Pines, Pearlman ve Hatman, Meier, Maslach tükenmişlik modelleridir.

### 3.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss tükenmişlik modelinde bireyler, ilk adımda iş yerinden ya da bireysel kişilik özelliklerinden kaynaklanan stres ile karşılaşır. İkinci adımda bireyler stresin kaynağını bulmaya çalışır ve stresle bu şekilde başa çıkmaya çalışır. Bu adımda kişiler ya pozitif başa çıkma yoluyla pozitif tutumlar geliştirir ya da negatif başa çıkma yöntemine bağlı olarak negatif tutum geliştirerek tükenmişliği pekiştirir. Bir diğer ifadeyle tükenmişlik burada, “işe bağlı stres ve doyumsuzluğa karşı geliştirilen psikolojik soyutlanma”dır (Kaya Göktepe, 2006: 55).

### 3.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) geliştirdiği modele göre tükenmişlik; iş koşulları, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, bürokratik ve politik zorlamalar veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu modelde tükenmişlik; hizmet sektöründe çalışanların kurumsal çalışma şartlarının neden olduğu idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp şeklinde tanımlanmıştır (Polatçı, 2007: 20-21).

Edelwich ve Brodsky tükenmişlik sendromu şu dört aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir (Baysal, 1995: 28-29):

- **İdealistik Coşku:** Bu aşamada kişi başkalarına iyi hizmet vermek için prensip sahibi olmakla birlikte mesleki eğitimini sürdürmekte oldukça ısrarlıdır. Ayrıca hizmet verilen gruplar üzerinde gözlenebilen bir etki oluşturmak için ısrarla çabalamaktadır. Bu kişiler övülecekken, genellikle çalışanın talepleriyle ilgili gerçekçi olmayan ön yargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu durumda aşırı çalışan kişi işe başladıktan yaklaşık bir yıl sonra tükenmişliğin durgunluk aşamasına maruz kalmaktadır.
- **Durgunluk:** İdealistik coşkudan, durgunluk aşamasına geçen kişi, işi yavaşlatmayı düşündüğü için kişinin var olan enerji seviyesi ve motivasyonu azalmaya başlar. Bu aşamada kişi ön yargılarından prensiplerinden ve bireysel egolarından ödün vermeye başlar. Ayrıca işiyle ilgili beklentilerini karşılayamadığı için hayal kırıklığına da uğramıştır. Tükenmişlikle ilgili literatürde bu aşama yolun sonuna gelme olarak da ifade edilmektedir. Bu durum devam ettiğinde çalışan, işiyle ilgili verdiği hizmetten ziyade iş dışındaki aktivitelerle ilgilenmektedir.

- **Engellenme:** Bu aşamada, kişi mesleğindeki başarılı olma çabalarında engellenmektedir. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Birincisi çalışanın yani hizmet veren kişinin, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek, ikincisi ise kişilerin ihtiyaçlarını gidermek için kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarmasından kaynaklanmaktadır. Bu süreci yaşayan bireyler genellikle tükenmişliğin dördüncü aşaması girmektedir.
- **Duyarsızlaşma:** Tükenmişliğin son aşaması olan duyarsızlaşmada çalışan kişi her şeyden vazgeçmiş durumdadır. Bu aşamada kişi işe geç gelmekte ve hizmet verilenlerle görüşme süresini de kısaltmaktadır. Duyarsızlaşma, devam eden engellemelerin yıkıcılığının üstesinden gelebilmek için çalışanın son çabaları ve son çareleri gibi görünmektedir.

### 3.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines'a göre (1988), 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 stresli bir iş ortamı, 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 ise tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir (Sürgevil, 2006: 29).

### 3.5.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde tükenmişlik; “kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır.” Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli üç boyutlu bilişsel yapıda bir modeldir. Birinci boyut, fizyolojik boyuttur ve bu boyutta fiziksel tükenme belirtileri ve kronik yorgunluk görülür. İkinci boyut, bilişsel boyuttur. Tutum ve duyguları etkisi altına alan duygusal tükenmeyi içerir. Üçüncü boyut ise davranışsal boyuttur. Ve tükenmişlik; duyarsız davranma, düşük iş verimi şeklinde davranışlara yansımaya devam etmektedir (Kaya Göktepe, 2016: 56).

### 3.5.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in tükenmişlik modelinin dört elemanı bulunmaktadır. Bunlar: pekiştirme sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme sürecidir (Baysal 1995, 25-26):

- **Pekiştirme beklentileri:** Bunlar bireyin iş hayatı sonuçlarının onun amaçlarını karşılayıp karşılayamadığıdır. İş yaşantılarının sonuçları ise bireyin işe verdiği değer ve anlama göre kişiseldir. Örneğin; bir akademisyen, belli bir konuda araştırma yapmak isteyen öğrencilerle beraber bir çalışma yapmada gereken desteği veriyorsa bu onun açısından değerlidir. Bir diğer akademisyen ise buna siz araştırın ben sadece değerlendirme yaparım da diyebilir. Her ikisi de bu istedikleri sonuçlarla karşılaştıklarında, belki de eşit düzeyde memnuniyet duyarlar ama sonuçlar yer değiştirirse her ikisi de memnuniyetsizdir. Dolayısıyla bireyin pekiştirme beklentileri herhangi bir şekilde gerçekleşmiyorsa bu memnuniyetsizliğe yani tükenmişliğe işaret eder.
- **Sonuç Beklentileri:** Belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemeler olarak tanımlanabilir. Yani beklenen sonuçların ortaya konulması için gerekli davranışlarla betimlemelerdir. Örneğin bir danışman, “ öğrenciler bu konuda iyi bir tez yazamazlar” beklentisini yaratan durumlar nedeniyle bezginlik yaşayabilir. Bu durumda öğrenciye danışmanlık yapma işinde olumlu bir pekiştirme sürecine girmediği için tüm beklentileri hüsrana uğrar. Yani bezginlik duygusu, ilerideki pekiştirmeleri de engellediğinden dolayı daha sonrasında iyice kalıplaşabilir. Bu durum da tükenmişliğe işaret etmektedir.
- **Yeterli Olma Beklentileri:** Bandura (1977)'ya göre "öz yeterlilik" istenilen sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmada, bireysel yeterlik beklentilerine işaret eder. Bandura bu noktada sonuç ve yeterli olma beklentilerini ayırt etmenin gerekliliğini ifade etmiştir. Çünkü bunların arasındaki fark “bilme” ile “yapma” arasındaki farktır. Örneğin; atış taburundaki komutanlar askerler hedefi vuramıyor diye tükenmişliğe uğrayabilirler. Yani, sonuç beklentisine göre “hiçbir davranış öğrenmeye neden olmaz” şeklindedir. Ya da yeterince öğretmek için gerekli yeterlilikleri bulunmadığından başarısız olduklarının farkına vardıkları noktada tükenmişlik yaşarlar.
- **Baglamsal İşleme Süreci:** İnsan beklentileri nasıl öğrenir, nasıl saklar ve nasıl değiştirir sorularını açıklamaya yönelik olan modelin bu son kategorisi en yaygın olanıdır. Bağlamsal işleme kavramı, insanın bağlam içerisinde bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Bu süreci etkileyebileceği düşünülen bağlam örnekleri ise, sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar olabilir.

### 3.5.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach'ın tükenmişlik sendromu modeli üç boyutludur. Birinci boyutta, duygusal tükenme yer alır. Birey kendisini yorgun, bitkin ve umutsuz hisseder. İkinci boyutta, iş ve hizmet verilenlere karşı duyarsızlaşma vardır. Birey işlerini mekanik olarak yerine getirir. Üçüncü boyutta, başarı duygusunun azalması yer alır. Birey başarısızlıklarından dolayı kendisini suçlar ki böyle bir tabloda bireyin başarısız olma durumu sıkça gözlenir. Enerji, aidiyet ve yeterlilik bu modelde yer alan üç boyutun zıddı olarak tanımlanır. Tükenmişlik yaşayan birisinde bu üç pozitif duygunun yerini duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve başarısızlık hissi alır (Kaya Göktepe, 2016: 56).

Maslach ve Jackson (1981) özetle Maslach tükenmişliği "duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, üç bileşenli bir psikolojik sendrom" olarak tanımlamıştır. Bu üç boyut üzerinden oluşturulan Maslach Tükenmişlik ölçeği (MBI) ile tükenmişliği ölçen Maslach'a göre tükenmişlik bir süreçtir ve değişik fonksiyonları içerir. Bu nedenle de tek bir puanla tükenmişlik ölçmek mümkün değildir MBI'da her alt boyut ayrı ayrı değerlendirilmekte ve üç alt boyutun bir arada değerlendirilmesi ile mevcut durum tespit edilmektedir. Buna göre yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük kişisel başarı, yüksek düzeyde tükenmişliği yansıtmaktadır. Aşağıdaki şekil Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir (Polatçı, 2007: 35):

+ Duygusal Tükenme → + Duyarsızlaşma → - Kişisel Başarı

### 3.6. Tükenmişliği Yaşamamak İçin Yapılabilecekler

Tükenmişliği yaşamamak için yapılabilecekler özetle şunlardır (Eker, 2007: 26-27):

- Beyinsel tükenmişliği yaşamamak için, eğlence adına bir şey yapmaya özen gösterilmelidir.
- Beyin enerjisinin bir limiti vardır, ona saygı göstermek gerekir. Onu zorlamadan ya kapasitenin yettiği kadar çalışmak veya enerjiyi yükseltmek üzere uygulamalar yapmak gerekir.
- İnsanlar becerikli ve bunun sonucunda başarı düzeyleri yükseldikçe ihtiyacı bulunanlar onlardan daha fazla yardım isteyecektir. Böylece daha fazla insan onlara

yaslanır ve güvenir. Bunun için bireylerin hayır demesini de öğrenmeleri gerekmektedir. Çünkü insanların istekleri hiçbir zaman son bulmaz.

### 3.7. Tükenmişlik Yaşamamak İçin Kurumsal / Örgütsel Tedbirler

Tükenmişlik yaşayanların sayısı artmadan kurumlar, bir takım tedbirler almalıdır. Hatta tedbirden ziyade kurum kültüründe bazı değişiklikler yapmaları ve yeni bir felsefe edinmeleri gereklidir (Algül, 2014: 58-60):

- Çalışanı önemsemek
- Görev tanımları belirlemek ve bağlı kalınmasını sağlamak
- İş modifikasyonu. Tükenmişlik yaşayan çalışanınızı kaybetmek yerine işini modifiye etmek çok daha iyi sonuçlar verecektir.
- Çalışanın kararlara katılımını sağlamak
- Eşit sorumluluk dağıtımı- yumuşak başlı ya da hayır diyemeyen insanların kullanılması
- Çalışanları övme: yergide pek bonkör, övgüde pek cimri olduğumuz için genelde “şımarmasın” diye çalışanlar övülmez. Hâlbuki doğru övgü öyle bir güçtür ki; tek başına bazen o çalışanı, o kurumda yıllarca tutabilmektedir.
- Performanslarla ilgili geri bildirim yapmak
- Açık iletişim ortamı kültürümüzde kraldan çok kralcı vardır. Bu yüzden üst yöneticiye ulaşmak bazen imkânsız hale gelmekte veya üst kademe çalışma ortamındaki şeylerden hiç haberdar edilmemektedir.
- Çalışma koşullarını iyileştirmek. Bu konuda çalışanlardan da görüş almak.
- Çatışma yönetiminin, çalışanlara öğretilmesi. Ülkemizde çatışma kavramı, negatif bir olay olarak görüldüğü için kavga etmekle eş değer görülmektedir. Çatışmanın ilerletici gücünün çalışanlara öğretilmesi gerekmektedir.
- Kariyer planlama, konusunda çalışanların yönlendirilmesi. İnsan kaynakları ve organizasyonel gelişim departmanlarına önem verilmesi. Bu departmanların; sadece işe alım süreci ve eğitim dışında başka bir şeye karışmaması, çalışan ile işbirliği ve iletişim içinde olmaması doğru değildir.
- Kurum içi sosyal etkinlik (özel geceler, çalışanların doğum günleri, piknikler vs.) düzenlenmesi. Ekip ruhunun hissettirilmesi
- İşyeri hekimlerinin, tükenmişlik sendromunu tanımları ve anlamaları. Kendilerine gelen kişilerdeki, tükenmişlik belirtilerini fark etmeleri.

### **3.8. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları**

Tükenmişlik bireyler üzerinde farklı sonuçlara yol açabilmektedir. Bunlar bireysel, iş ve aile hayatı üzerindeki sonuçlar olarak sınıflandırılabilir.

#### **3.8.1. Tükenmişliğin Bireyler Üzerindeki Sonuçları**

Tükenmişlik bireyler üzerinde sonuçları fiziksel ve psikolojik boyutta gerçekleşebilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler; uykusuzluk, kâbuslar, uzun süre iyileşmeyen grip, soğuk algınlığı gibi fiziksel şikâyetlerden mustarip olabilir. Bu fiziksel şikâyetler, psikosomatik şikâyetler yani psikolojik nedene bağlı olarak ortaya çıkan fiziksel sorunlardır. Bireylerde baş ağrısı, mide bulantısı, sindirim sistemi bozuklukları (peklik, ishal gibi), sırt ağrıları ve grip sık görülür. Ayrıca psikolojik olarak “hastalıklı olma” etiketini alıp insanlar tarafından dışlanacağından korkan bireyde psikolojik yorgunluk fiziksel olarak vücuduna yansıma eğilimi gösterir. Psikolojik bir sebebe bağlı fiziksel rahatsızlıklar, psikosomatik rahatsızlıklar olarak isimlendirilir. Tükenmişlik yaşayan birey, psikolojik boyutta ise yetersizlik duyguları yaşar. Hep böylesi duygular içerisinde olur. Enerji kaybı bireyin dikkat dağınıklığı ile karşı karşıya kaldığı için işlerinde her türlü hata yapma riskini yüksek düzeyde tutmaktadır (Kaya Göktepe, 2016: 33-34).

Fizyolojik faktörlerin ötesinde yaşam tarzımız da kendimizi enerjik veya tükenmiş hissetmemizde rol oynar. En bariz suçlu yeterince uyumamaktır fakat daha incelikli alışkanlıklar ve davranışlar da enerji denklemini etkileyebilir. Kadınlarda en yaygın enerji tüketen faktörlerden bazıları fazla stres, aşırı egzersiz yapmak ya da çok hareketsiz olmak, yetersiz beslenme, sık solumak, kötü bedensel duruş, işkolik olmak, işleri sürekli ertelemek ve sorunları üstünde düşünüp durmak, kolayca kızmak (veya kızgınlığı bastırmak). ya da sık sık suçluluk hissine kapılmak gibi alışkanlıklara sahip olmaktır (Phillips, 2016: 36).

#### **3.8.2. Tükenmişliğin İş Hayatı Üzerindeki Sonuçları**

Maslach (1982) ve Gopplt (1978) gibi araştırmacılar tükenmişliğin en önemli etkisi bireysel performans ve dolayısıyla bireysel verimliliğin azalmasıdır. Bu azalma iş kalitesinde ve motivasyonda azalmaya ve asabiliğe neden olmaktadır. Buna maruz kalan kişiler etkili ve isabetli kararlar alamazlar. Ayrıca kendilerini yenilemeye ihtiyaç duymayarak mevcut durumunu korumak isterler (Izgar, 2001: 23).

Yoğun bir iş hayatı olan bireyler tatile çıktıklarında hayatlarının neredeyse tamamını kaplayan ve dolayısıyla hayatına büyük ölçüde anlam katan iş yoğunluğunu bırakmış olurlar.

Önem verilen şeyin kaybı ile onun yası başlar, böyle bir durumda tatile gittikten iki gün sonra depresif duygulanım meydana gelebilir. Buradaki depresif duygulanım anlam isteminin engellenmesidir. Bu anlamda, Frankı yalnızca hazların doyurulmasının yetersiz olduğunu, anlam isteminin de temel bir güdü olduğunu savunur ve hatta hazların gereğinden fazla doyurulmasının anlam istemini engellediğini belirtir (Kaya Göktepe, 2016: 127).

### **3.8.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Sonuçları**

Maslach ve Zimbardo (1982) tükenmişlik sadece bireysel değil aynı zamanda iş hayatında da olumsuz etkilere yol açtığını ifade etmişlerdir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma çalışma hayatından kaynaklı olabilmektedir. Fakat bunun sonuçları tükenmişlik yaşayan bireyin ailesi ve arkadaşları tarafından şiddetli bir biçimde hissedilmektedir. Duygusal açıdan yorgun olan birey evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun bir halde gidecektir. Evde geçirdiği zamanın önemli bir bölümünü işle ilgili sıkıntılarını anlatmakla geçirmektedir. Bu durum ailenin çalışan bireyden beklediği ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile bireyleri ise bu durumda kendilerini ihmal edilmiş hissedecektir. Bir doktor oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en soyut göstergesidir; “Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanların hayatını kurtarmakla meşgul eve geldiğinde ise hiçbir kimseyle ilgilenmiyor. Hastalar ona ihtiyaç duyduklarında o hep orada olur. 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 (Sürgevil, 2006: 93).



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ZAMAN YÖNETİMİNİN İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, geçen üç bölümde teorik olarak ele alınan zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlik uygulamalarını ele alınacaktır. Uygulama alanı olarak Kerkük Üniversitesindeki akademik personel seçilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları, anketlerden alınan veriler doğrultusunda zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi açıklanmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Zaman insan hayatının ve olayların içerisinde geçtiği en değerli unsurdur. Zaman depolanamaz ve geçen zaman geri döndürülemez bu nedenle zamanı iyi değerlendirmek ve yönetmek gerekir. İnsanları kendilerini ve bulunduğu toplumun gelişmesi için eğitim kurumları vazgeçilmez bir hale getirmektedir. Bireyin eğitimlerine son noktayı koydukları üniversiteler bu kurumlardan birisidir. Araştırmanın temel amacı Kerkük Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin zaman yönetimi kavramının iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemektir.

Literatür incelendiğinde zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlik ile ilgili konularda ayrı ayrı ve ya ikili çalışmalar bulunmaktadır. Fakat bu üç kavramı bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan kavramların bir arada incelenmesi ve de sonuçların literatüre katkı sağlanması hedeflenmiştir.

#### 4.2. Konu İle İlgili Daha Önceki Yapılan Çalışmalar

Ulusal ve uluslararası çalışmalar incelendiğinde zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlik ile ilgili bağımsız ve ya ikili çalışmalar fazlasıyla bulunmaktayken, üç kavramı birlikte inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca ulusal bağlamda da zaman yönetimi ve tükenmişlik kavramlarını birlikte inceleyen bir çalışmada bulunmamaktadır.

- Elsabahy, Sleem ve El Atroush (2015) "Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses" adlı çalışmayı hemşirelik fakültesinden 50 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre zaman yönetimi ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Zaman yönetimi ve iş tatmini birbiriyle ilişkili kavramlar olarak görülmüş ve organizasyonun başarısını büyük ölçüde etkileyen unsurlar olarak ele alınmışlardır.

- İlerleyen (2014) "Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında zaman yönetimi ile iş doyumu arasındaki ilişki tespit etmek amacıyla 297 öğretmene anket uygulamıştır. Yapılan analizlerin sonucuna göre öğretmenlerin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.
- Sahito ve Vaisanen (2017) "Effect of Time Management on the Job Satisfaction and Motivation of Teacher Educators: A Narrative Analysis" adlı çalışmayı zaman yönetimi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Pakistan'da bir üniversitede görev yapan 40 akademisyenin katılımıyla ve mülakat yoluyla uygulanan bu araştırmada zaman yönetimi, iş tatminin ve motivasyon arasında pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
- Pakseresht, Sorooshian ve Elyasi (2014) ise İran'ın Alborz ilinde gençlik ve spor alanında çalışan personel ve yöneticilerden oluşan 150 ile yaptıkları araştırmada zaman yönetimi ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.
- Tavakoli, Tavakoli ve Pouresmaeil (2013) " A Study of the Relationship between Time Management and Job Satisfaction" adlı çalışmayı İran'daki Şiraz Belediyesinde çalışanlarının zaman yönetiminin iş tatmini üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **4.3.Araştırma Varsayımları**

- Anket soruları katılımcılar tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı ve bu doğrultuda katılımcıların sorulara cevap verdiği varsayılmaktadır.
- Seçilmiş örneklem evrenin tamamını temsil etme gücüne sahip olduğu varsayılmaktadır.
- Anketlerin araştırma konusuna uygun ve araştırma problemini çözüme de yeterli bulunduğu varsayılmaktadır

#### **4.4.Araştırma Sınırlılıkları**

Bu çalışma zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Kerkük Üniversitesindeki akademisyenlere uygulanmıştır. Anketler bundan önceki çalışmalarda araştırmacılar tarafından İngilizceden Türkçeye çevrilmiştir. Bu araştırmada ise araştırmacı tarafından Türkçeden Arapçaya çevrilmiştir, Dolayısıyla bu çalışmada katılımcıların ölçek sorularını doğru bir biçimde algılayıp algılamadıklarıyla sınırlıdır. Ayrıca akademisyenlerin yoğun iş temposu nedeniyle soruları cevaplamakta ne

kadar zaman ayırdıkları ve hangi koşullarda cevapladıkları da sınırlılık içermektedir. Seçilen uygulama alanında bu ve buna benzer çalışmalar sık rastlanmadığından dolayı katılımcılar tarafından bu durum garipsenmiştir. Bu bağlamda katılımcıların anket sorularını net bir biçimde cevaplamalarında sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminin sadece akademisyenlere yönelik olması da bir sınırlılık oluşturmaktadır.

#### 4.5. Araştırma Yöntemi

Yöntem adı altında araştırma problemi, araştırmanın modeli, araştırma hipotezleri, örneklem ve evren tespitine yer verilmiştir. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçlar ortaya konulmuş ve gerekli yorumlamalar yapılmıştır.

##### 4.5.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın ana kütesi 2017-2018 güz döneminde Iraktaki Kerkük Üniversitesinde görev yapan 675 akademik personel oluşturmuştur. Araştırmada örnek hacmi basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Çalışmada akademisyenlere 270 adet anket dağıtılmış olup, toplanan anketlerin bazılarının hatalı ve eksik olması nedeniyle 250 anket değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen veriler düzenlenerek SPSS 25 programı ile çözümlenmiştir.

Araştırmacılara bir kolaylık olması bakımından  $\alpha = 0.05$  için  $\alpha = 0.03$ ,  $\alpha = 0.05$  ve  $\alpha = 0.10$  örnekleme hataları için farklı evren büyüklüklerinden çekilmesi gereken örneklem büyüklükleri hesaplanarak aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir. Bu çizelge sadece araştırmacılara bir yol göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacı kendi özel durumuna göre örneklem büyüklüğünü hesaplarken gerekli formüllerden yararlanmalıdır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50). Bu araştırmada örneklem hacmini tespit etmek için aşağıdaki tablodan yararlanılmıştır örnekleme hatası 0.05 belirtildiğinde evren 500-750 olduğunda, örneklemin 217-254 olması gerektiği belirlenmiştir. Buna dayanarak araştırmada evrenin 675 tespit edilmiş ve 250 örneklemin evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

**Tablo. 4.1.  $\alpha = 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyük- lüğü	$\alpha = 0.03$ örnekleme hatası (d)			$\alpha = 0.05$ örnekleme hatası (d)			$\alpha = 0.10$ örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45

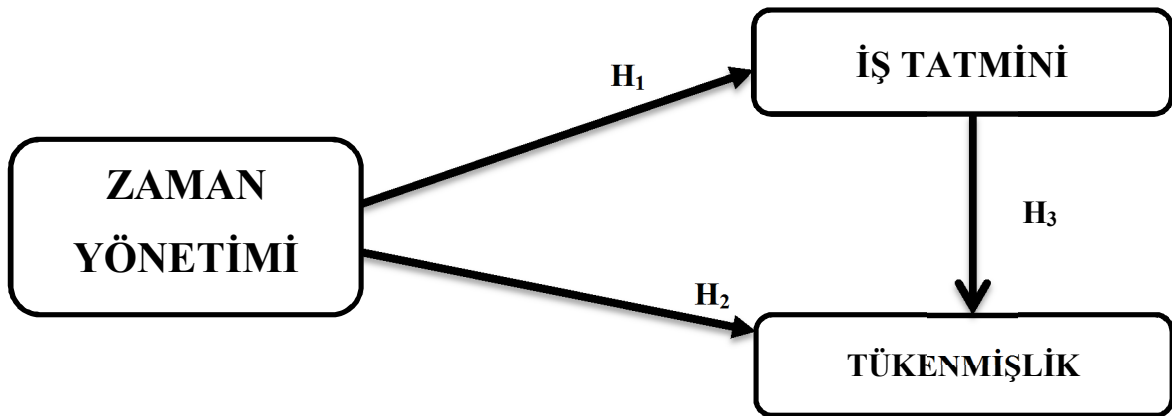
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50

#### 4.5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil- 4.1’de araştırmanın modeli görülmektedir. Modelde zaman yönetimi ve zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması, zaman tutumu, zaman harcattırıcılar iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Zaman yönetimi ve iş tatmini konusunda (Tavakoli vd., 2013: İlerleyen, 2014: Elsabahy vd., 2015) yapılan bu çalışmalar zaman yönetiminin iş tatmin üzerinde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. zaman yönetimi ve tükenmişlik konusunda (Pakseresht, vd., 2014) yaptığı çalışma zaman yönetiminin tükenmişlik üzerinde etkisi var olduğu tespit etmiştir. çalışmalar araştırmanın fikir meydana gelmiştir.

Şekil- 4.1: Araştırma Model



## Hipotezleri

**H<sub>1</sub>:** Zaman Yönetiminin İş Tatmini Üzerinde Etkisi Vardır.

**H<sub>2</sub>:** Zaman Yönetiminin Tükenmişlik Üzerinde Etkisi Vardır.

**H<sub>3</sub>:** İş Tatminin Tükenmişlik Üzerinde Etkisi Vardır.

### 4.5.3. Araştırma Anketini Oluşturan Ölçekler

Araştırmada kullanılmış anket dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik soruları içermektedir. Demografik sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, akademik unvan, akademisyenlerin almış oldukları ücret ve eğitim kurumlarındaki çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Ankettin ikinci bölümündeki 27 soruda, zaman yönetimi ölçeği zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar, olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. “hiçbir zaman”, “nadiren”, “bazen”, “sık sık”, “her zaman” şeklinde 5’li likert tipi önermelerden oluşan “zaman yönetimi ölçeği” kullanılmıştır. Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen zaman yönetimi ölçeği Alay ve Koçak tarafından (2002) uygulanmıştır. Ayrıca Alay ve Koçak zaman yönetimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik test etmiş Cronbach alfa değeri ,87’di olarak bulmuştur. Bu araştırmada kullanılan ölçek Esra Samuk’un 2014’teki yayımlanmış yüksek lisans tezinden alınmıştır. Ölçekte (her zaman 1 puan, hiçbir zamana 5 puan verilirken). Bu ölçek araştırmada kullanılırken (hiçbir zamana 1 puan, her zaman 5 puan verilmiştir). Aynı zamanda kullanılmış olan ölçeğin orijinali ile de gerekli karşılaştırma yapılmıştır.

İş tatmini konusunda yaygın olarak kullanılan ölçeklerin uluslararası alanda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş iş tatmin ölçeklerinden bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki Smith, Kendall, Hulin (1969) tarafından geliştirilen iş tanımlama endeksi (Job Description Index), bir diğeri Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota iş tatmin ölçeği (Minnesota Job Satisfaction Questionnaire)dir. Diğer bir yaygın olarak kullanılan ölçek ise Spector (1985) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeğidir. Söz konusu ölçekler iş tatmin boyutlar bazında ölçmektedir ve en yaygın kullanılan ölçekler arasında yer almaktadır. Türkiye'deki çalışmalarda en sık kullanılan iş tatmin ölçeğinin Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen MSQ ölçeğidir (Özsoy vd., 2014: 235). Buna dayanarak ankettin üçüncü bölümünde iş tatmin ölçeği olarak Weiss, ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen 20 sorudan oluşan “Minnesota iş tatmini ölçeği” kullanılmıştır. Uygulanmış olan ölçeğin

güvenilirlik ve geçerlilik testleri Aslı Baycan tarafından 1985 yılında yapılmıştır. Likert tipi 5'li. önermelerden oluşan “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” kullanılmıştır. İş tatminin alt boyutları tüm soruları kapsıya genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin.

Ankettin dördüncü bölümünü ise akademisyenlerin tükenmişlik durumunu ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MBI) tükenmişlik sendromunu belirlemek için kullanılmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeği 22 sorudan oluşan, 5'li likert tipi önermelerden (“hiçbir zaman”, “çok nadir”, “bazen”, “çoğu zaman”, “her zaman”) oluşmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutu vardır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı Kullanılmış ölçek Sena Berber'in 2011'deki yayımlanmış yüksek lisans tezinden alınmıştır. Sena Berber ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik test etmiş ve alt boyutlara göre Cronbach alfa değerleri: duygusal tükenme boyutunun Cronbach alfa 0,838, duyarsızlaşma boyutunun Cronbach alfa 0,742 ve kişisel başarı boyutunun Cronbach alfa 0,842.

Tüm ölçekler Türkçeden Arapçaya çevrilmiş ve Arapça olarak katılımcılara dağıtılmıştır.

#### **4.6. Bulgular ve Analizler**

Araştırmaya katılmış olan akademisyenlere ait sosyo-demografik özellikler frekans analizi kullanılarak çözümlenmiştir.

##### **4.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri Frekans Analizleri**

Bu bölümde araştırma anketinin birinci bölümünü oluşturan akademisyenlerin demografik özelliklerinin frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda yorumlanarak verilmiştir.

**Tablo 4.2. Akademisyenlerin Cinsiyet Dağılımıyla İlgili Bulgular**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	136	54,4
Kadın	114	45,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2’de görüldüğü gibi ankette katılan 250 akademisyenin %54,4’ünün erkek (yani 136 katılımcı) %45,6’sının ise kadın (114 katılımcının) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların önemli bir bölümü erkektir.

**Tablo 4.3. Akademisyenlerin Yaş Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Yaş	Frekans	Yüzde
25- 29 arası	33	13,2
30-34 arası	60	24,0
35-39 arası	51	20,4
40-44 arası	54	21,6
45-49 arası	28	11,2
50-54 arası	9	3,6
55-59 arası	11	4,4
60 ve üzeri	4	1,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3’te görüldüğü gibi 250 akademisyenlerin yaş dağılımı % 13.2’sinin 25-29 yaş arası, %24,0’ının 30-34 yaş arası, % 20,4’ünün 35-39 yaş arası, % 21,6’sının 40-44 yaş arası, % 11,2 ’sinin 45-49 yaş arası, %3,6’sının 50-54 yaş arası, % 4,4 ’ünün 55-59 yaş arası, %1,6’sının 60 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre katılımcıların önemli bir çoğunluğu 30-34 yaş grubundadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çok azının 60 yaş ve üzeri olduğu bulunmuştur.

**Tablo 4.4. Akademisyenlerin Medeni durum Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekâr	69	27,6
Evli	181	72,4
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 4.4’te göre katılımcıların % 27,6 ’sının bekâr, % 72,4 ’ü ise evlidir. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunu evli olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 4.5. Akademisyenlerin Akademik Unvanlarının Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Unvan	Frekans	Yüzde
Araştırma Görevlisi	77	30,8
Öğretim Görevlisi	67	26,8

Yardımcı Doçent	74	29,6
Profesör. Dr.	32	12,8
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi 250 akademisyenin akademik unvanlarının dağılımı; %30,8'inin Araştırma Görevlisi, %26,8'inin Öğretim Görevlisi, %29,6'sının yardımcı doçent, %12,8'inin profesör. Dr. olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre katılanların çoğu Araştırma Görevlisidir. Bunun yanı sıra profesörlerin az katılım sağladığı görülmektedir.

**Tablo 4.6. Akademisyenlerin Aldığı Ücret Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Ücret*	Frekans	Yüzde
1 Milyon az	47	19,2
1-2 Milyon	117	46,8
3-4 Milyon	67	26,8
5+ Milyon	18	7,2
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

\* Akademisyenlerin ücretleri Irak Dinarı para birimi cinsinden verilmiştir.

Tablo 4.6'da araştırmaya katılan akademisyenlerin almış oldukları ücret dağılımı verilmiştir. Buna göre akademisyenlerin önemli bir bölümü (%46,8) 1-2 Milyon dinar ücret almaktadır. 5 Milyondan fazla ücret alan akademisyenlerin payı ise %7,2'dir.

**Tablo 4.7. Akademisyenlerin Çalışma Sürelerinin Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	32	12,8
1-5 yıl	73	29,2
6-10 yıl	69	27,6
11-15 yıl	28	11,2
16 - 20 yıl	14	5,6
20 yıl ve üzeri	34	13,6
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>



Tablo 4.7’de akademisyenlerin kurum içerisindeki çalışma süreleri verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin önemli bir bölümü (%29,2) 1-5 yıl süre ile kurumda çalışmaktadır.

**Tablo 4.8. Akademisyenlerin Mesleki Kıdem Dağılımıyla İlgili Bulgular**

Mesleki Kıdem Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	32	12,8
1-5 yıl	76	30,4
6-10 yıl	59	23,6
11-15 yıl	30	12,0
16 - 20 yıl	13	5,2
20 yıl ve üzeri	40	16,0
<b>Toplam</b>	<b>250</b>	<b>100</b>

Tablo 4.8’de görüldüğü gibi akademisyenlerin mesleki kıdem süresi dağılımı; %12,8’i 1 yıldan az, % 30,4’ü 1-5 yıl, %23,6’sı 6-10 yıl, %12,0’ı 11-15 yıl, %5,2’si 16 - 20 yıl, %16,0’ı 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Bu sonuçlara göre katılanların büyük çoğunluğu 1-5 yıl arasında kıdemlidir.

#### 4.6.2. Normallik Testi

Normallik testi verilerin normal dağılım gösterip veya normal dağılmadığını belirlemek için yapılmaktadır. Normallik testi p değerine bakarak karar verilmektedir. Testi sonucunda elde edilen p değerinin 0.05’den küçük olması nedeniyle veri setinin normal dağılım koşullarına uymadığı saptanmıştır (Güriş ve Astar, 2014). Tablo 4.9. Sonuçlarına göre zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlik değişkenlerinin Kolmogorov - Smirnov ve Shapiro-Wilk p değerleri anlamlı çıkmış, bu sonuçlara dayanarak parametrik olmayan analizler uygulanmıştır. Spearman korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi ve fark testleri Mann – Whitney U testi ve göre Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.9. Normallik Testi**

Değişkenler	Kolmogorov - Smirnov			Shapiro - Wilk		
	Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig
Zaman Yönetimi	,078	250	,001	,981	250	,002
İş Tatmini	,124	250	,000	,954	250	,000
Tükenmişlik	,073	250	,003	,985	250	,010

#### 4.6.3. Ölçekleri Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri

Güvenirlik, bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesidir. Güvenirlik bir test veya ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzeri sonuçlar verir. İçsel tutarlılığı ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach alfa olarak bilinen alfa katsayısıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0.7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.5'e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir. Güvenilirlik ve geçerlilik arasında yakın bir bağ vardır. Eğer ölçek geçerliliğe sahipse güvenilirliğe de sahiptir (Altunışık vd., 2004: 13-16).

**Tablo 4.10. Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbachs Alpha (a)
ZAMAN YONETİMİ	27	,837
ZAMAN PLANLAMASI	16	,805
ZAMAN TUTUMLARI	7	,739
ZAMAN HARCATTIRICILAR	4	,403
İŞ TATMİNİ	20	,902
İÇSEL TATMİN	12	,873
DIŞSAL TATMİN	8	,790
TÜKENMİŞLİK	22	,877
DUYGUSAL TÜKENME	8	,745

DUYARSIZLAŞMA	5	,780
KİŞİSEL BAŞARI	6	,712

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi 27 sorulu zaman yönetim ölçeğinin güvenilirliği 0,837 çıkmıştır. Bu sonuca göre zaman yönetimi ölçeği yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ancak zaman harcattırıcılar boyutunu güvenilirlik derecesi 0,403 olarak tespit edilmiş bu sebepten dolayı yapılan analizlerden çıkarılmıştır. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik derecesi de 0,902 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre iş tatmini ölçeği yüksek düzeyde güvenilir bulunmaktadır. Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik derecesi 0,877 yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.6.4. Zaman Yönetimi, İş Tatmini Ve Tükenmişlik Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Bu bölümde araştırmada kullanılan zaman yönetim, iş tatmini ve tükenmişlik ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri sonuçlarına yer verilmektedir.

##### 4.6.4.1. Zaman Yönetim Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Zaman yönetimi ölçeğinin ortalama ve standart sapma sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda en yüksek ortalama alan ifadelerle göre tablo yorumlanmıştır.

**Tablo 4.11. Zaman Yönetim Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Zaman Yönetimi	Ortalama	Standart Sapma
<b>Zaman Planlaması</b>	<b>3,00</b>	<b>1,21</b>
13.Yakın tarihte Konferansınız olmasa bile, yaptığımız çalışmalar düzenli olarak tekrar eder misiniz?	3,54	1,26
9.Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınız programlamaya çalışır mısınız?	3,46	1,18
12.Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	3,46	1,25
10.Siniz için önemli tarihleri (örneğin: sınav tarihleri, ödev teslim tarihleri, vs) bir takvim üzerinde işaretler misiniz?	3,36	1,34
8.Çalışmalarınız bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	3,32	1,26
7.Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	3,28	1,20

6. İş günlerinde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programınız yapar mısınız?	3,14	1,23
11.Bir akademik dönem için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	3,14	1,19
4.Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?	3,09	1,12
5. Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	3,08	1,19
2.Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	2,93	1,10
3. Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	2,85	1,25
15.Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	2,62	1,03
16.Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	2,54	1,17
1.Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	2,29	1,44
14.Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	1,95	1,18
<b>Zaman Tutumları</b>	<b>2,99</b>	<b>1,19</b>
21.Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	3,34	1,24
22.İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	3,12	1,18
18.Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	3,11	1,08
19.Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?	3,08	1,31
20. Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	3,06	1,11
23.Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	2,85	1,23
17.Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	2,40	1,18
<b>Toplam</b>	<b>3,00</b>	<b>1,21</b>
<b>Notlar:</b> (i) n=250, (ii) ölçekte 1= Hiç Bir zaman ve 5= Her zaman anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre $X^2=741,305$ ; $p<0,000$ sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.		

Tablo 4.11’de görüldüğü üzere zaman yönetimi ölçeğindeki sorulara akademisyenlerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalama zaman planlaması boyutunda olduğu görülmektedir. 3,54 "*Yakın tarihte Konferansınız olmasa bile, yaptığınız çalışmalarını düzenli olarak tekrar eder misiniz?*" önermenin sık sık düzeyinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar ise zaman planlama boyutunda yer almaktadır. 1,95 "*Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?*" bu soruya verilen önerme nadiren düzeyinde olduğu görülmektedir. Bütün boyutların ortalaması ise 3,00 olarak tespit edilmiştir.

#### 4.6.4.2. İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

İş tatmin ölçeğinin ortalama ve standart sapma sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda en yüksek ortalama alan ifadelerle göre tablo yorumlanmıştır.

**Tablo 4.12. İş Tatmini Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

İş Tatmini	Ortalama	Standart Sapma
<b>İçsel Tatmin</b>	<b>3,12</b>	<b>1,32</b>
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.	3,52	1,45
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından.	3,46	1,29
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından.	3,33	1,35
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından.	3,32	1,35
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmama bakımından.	3,30	1,31
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından.	3,30	1,28
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından.	3,16	1,35
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.	3,04	1,20
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	3,03	1,34
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.	2,93	1,41
15. Kendi kararlarım uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.	2,87	1,19
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.	2,28	1,39
<b>Dışsal Tatmin</b>	<b>3,12</b>	<b>1,30</b>
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	3,39	1,34
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından.	3,36	1,26
6. Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından.	3,30	1,26
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından.	3,27	1,27
5. Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından.	3,14	1,27
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.	3,14	1,27
17. Çalışma şartları bakımından.	3,08	1,23
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından.	2,35	1,54
<b>Toplam</b>	<b>3,12</b>	<b>1,31</b>

Notlar: (i) n=250, (ii) ölçekte 1= Hiç Memnun Değilim ve 5= Çok Memnunum anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü anova testine göre  $X^2=401,037$ ;  $p<0,000$  sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere iş tatmin ölçeğindeki sorulara akademisyenlerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalama içsel tatmin boyutunda yer aldığı

görülmektedir. 3,52 "*Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden*" ve 3,46 "*Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından*" önermelerine verilen cevapların ortalamasının memnunun düzeyine yakın olduğu görülmektedir. En düşük ortalaması ise aynı içsel tatmin boyutunda yer almaktadır. 2,28 "*Beni her zaman meşgul etmesi bakımından*". İkinci düşük ortalaması ise dışsal tatmin boyutunda 2,35 (*İş içinde terfi olanağının olması açısından.*) bu ortalamaların memnun değilim ve kararsızım önermeleri arasında olduğu görülmektedir. Bütün boyutların ortalaması ise 3,12 olarak tespit edilmiştir.

#### 4.6.4.3. Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tükenmişlik ölçeğinin ortalama ve standart sapma sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tabloda en yüksek ortalama alan ifadelerle göre tablo yorumlanmıştır.

**Tablo 4.13. Tükenmişlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Tükenmişlik	Ortalama	Standart Sapma
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>2,82</b>	<b>1,19</b>
6.Bütün gün problemlilerle insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	3,22	1,15
13.İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum	3,05	1,16
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	3,01	1,06
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	3,00	1,24
16,Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	2,90	1,27
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	2,76	1,29
3.Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	2,54	1,20
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum	2,02	1,22
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>2,90</b>	<b>1,24</b>
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	2,95	1,23
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	2,94	1,22
5.İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değillermiş gibi davrandığını hissediyorum	2,90	1,29
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum	2,88	1,22
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	2,86	1,28
<b>Kişisel Başarı</b>	<b>3,14</b>	<b>1,19</b>
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım	3,25	1,20
12.Çok şeyler yapabilecek gücüyüm	3,24	1,22
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum	3,24	1,23
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	3,08	1,20
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	3,05	1,23
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	3,01	1,08
21.İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	3,01	1,20
<b>Toplam</b>	<b>2,95</b>	<b>1,20</b>
Notlar: (i) n=250, (ii) ölçekte 1= Hiçbir Zaman ve 5= Her zaman anlamındadır. (iii) Friedman çift yönlü anova testine göre $X^2=285,250$ ; $p<0,000$ sonuçlar istatistiksel olarak anlamlıdır.		

Tablo 4.13'te görüldüğü üzere tükenmişlik ölçeğindeki sorulara akademisyenlerin vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalama duygusal tükenme ve Kişisel başarı boyutlarda yer aldığı görülmektedir. 3,22 "*Bütün gün problemlilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı*" ve 3,25 "*İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım*" önermelerine verilen cevapların ortalamasının bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. En düşük ortalamalar ise duygusal tükenme boyutunda olduğu görülmektedir. 2,02 "*İşimden soğuduğumu hissediyorum*" bu ortalamanın çok nadiren düzeyinde olduğu görülmektedir. 2,54 "*Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum*" önerme verilen cevap ortalamasının bazen düzeyinde olduğu görülmektedir. Bütün boyutların ortalaması ise 2,95 olarak tespit edilmiştir.

#### 4.6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkiyi test etmek için uygulanır, parametrik test önkoşullarının sağlanmadığı durumda pearson korelasyonun yerine Spearman korelasyon testi yapılır (İslamoğlu ve Alniaçık, 2014: 455). Bu çalışmada parametrik olmayan testlerden Spearman korelasyon testi kullanılmıştır.

##### 4.6.5.1. Zaman Yönetiminin Alt Boyutları İş Tatmini ve Tükenmişlik Korelasyon Analizi

Zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılarının iş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.14. Zaman Yönetimi, İş Tatmini, Tükenmişlik Bu Üçlü İlişkinin Spearman**

#### Korelasyon Analizi

		Zaman Yönetiminin	Zaman Planlaması	Zaman Tutumları	İş Tatmini	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Z Y	K										
	P										
Z P	K	,933**									
	P	,000									
Z T	K	,813**	,630**								
	P	,000	,000								
İş T	K	,643**	,572**	,616**							
	P	,000	,000	,000							

İçsel T	K	,646**	,578**	,624**	,965**						
	P	,000	,000	,000	,000						
Dışsal T	K	,553**	,482**	,532**	,913**	,788**					
	P	,000	,000	,000	,000	,000					
Tükenmişlik	K	-,516**	-,427**	-,468**	-,534**	-,521**	-,473**				
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Duygusal T	K	-,417**	-,338**	-,394**	-,413**	-,398**	-,362**	-,781**			
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Duyarsızlaşma	K	-,183**	-,144*	-,087	-,113	-,091	-,131*	-,611**	-,396**		
	P	,004	,023	,172	,074	,153	,039	,000	,000		
Kişisel Başarı	K	-,538**	-,478**	-,514**	-,637**	-,641**	-,551**	-,673**	-,279**	-,111	
	P	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,080	
<p><b>Not:</b> ** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.</p> <p><b>Not:</b>* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.</p>											

Tablo 4.14. incelendiğinde:

Zaman yönetimi ile iş tatmini arasında (0,643\*\*) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde zaman planlaması ve içsel tatmin arasında (0,578\*\*) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Zaman planlaması ve dışsal tatmin arasında (0,482\*\*) pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki var olduğu görülmektedir. Zaman tutumları ile içsel tatmin arasında (0,624\*\*) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Zaman tutumları ile dışsal tatmin arasında (0,532\*\*) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir.

Zaman yönetimi ile tükenmişlik arasında (0,516\*\*) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde zaman planlaması ve duygusal tükenme arasında (0,338\*\*) pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Zaman planlaması ve duyarsızlaşma arasında (0,144\*) pozitif yönlü ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Zaman planlaması ve kişisel başarı arasında (0,478\*\*) pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Zaman tutumları ve duygusal tükenme arasında (-0,394\*\*) negatif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Zaman tutumları ile duyarsızlaşma arasında (-0,087) negatif yönlü ve çok zayıf düzeyde, p değeri 0,05'ten büyük çıkmış bu neden dolayı anlamsız bir ilişki var olduğu tespit



edilmiştir. Zaman tutumları ve kişisel başarı arasında (-0.514\*\*) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.6.6. Çoklu Regresyon Analiz

Çoklu regresyon, bağımlı değişkendeki değişimi tek bağımsız değişken ile açıklamak yerine, modeli birden çok bağımsız değişken eklenir. Biri bağımlı diğerleri bağımsız çok sayıda değişkenli regresyon modellerine çoklu regresyon modeli adı verilir (Güriş ve Astar, 2014).

##### 4.6.6.1. Zaman Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi

Zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılarının iş tatminine etkisi regresyon analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.15. Zaman Yönetiminin İş Tatminine Etkisi Regresyon Analizi**

Model Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	P
SABİT	,580	,191		3,032	,003
Zaman Planlaması	,405	,081	,318	5,033	,000
Zaman Tutumları	,445	,068	,411	6,500	,000
R	,665				
R <sup>2</sup>	,442				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,437				
Std. Tahmini	,57527				
P	,000 <sup>a</sup>				
F	97,695				

a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini

Tablo 4.15 incelendiğinde zaman yönetim boyutları, zaman planlaması ve zaman tutumlarının p değeri 0,05'ten küçük tespit edilmiştir. Bu istatistiksel olarak iş tatmini üzerinde bu iki boyuttan pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduklarının göstergesidir. Tabloda p değerinin 0.05'ten küçük olması bu modeli anlamlı ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Model tablolusu incelendiğinde R ve R<sup>2</sup> değerleri görüldüğü gibi modelin ayırma gücünü açıklamaktadır. Uygulanan regresyon analizi sonucu bağımsız değişkenlerin iş tatmin değişkeninin oranı %44,2 olarak tespit edilmiştir. Tablonun F değerinin 97,695 p değerinin ise 0,000<sup>a</sup> yani 0,01'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu regresyonun modeli:

$$\text{İş Tatmini} = 0,580 + 0,405 \text{ Zaman Planlaması} + 0,445 \text{ Zaman Tutumları}$$

#### 4.6.6.2. Zaman Yönetiminin Tükenmişliğe Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılarının tükenmişliğe etkisi regresyon analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.16. Zaman Yönetiminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analiz**

Model Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	P
SABİT	1,781	,124		14,357	,000
Zaman Planlaması	,206	,052	,283	3,952	,000
Zaman Tutumları	-,186	,044	-,301	-4,201	,000
R			,532		
R <sup>2</sup>			,283		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,277		
Std. Tahmini			,37287		
P			,000 <sup>a</sup>		
F			48,672		

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Tablo 4.16 incelendiğinde zaman planlaması tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Zaman tutumlarının tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tablo da p değerinin 0.05'ten küçük olması bu modeli istatistiksel yönden anlamlı ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Model tablosu incelendiğinde R ve R<sup>2</sup> değerleri görüldüğü gibi modeli gücünü açıklamaktadır. Uygulanan regresyon analizi sonucu bağımsız değişkenlerin Tükenmişlik değişkeninin oranını %28,3 tespit edilmiştir. Tablonun F değerinin 48,672 p değerinin 0,000 yani 0,01'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu regresyonun modeli:

$$\text{Tükenmişlik} = 1.781 + 0,206 \text{ Zaman Planlaması} - 0,186 \text{ Zaman Tutumları}$$

#### 4.6.6.3. İş Tatminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analizi

İş Tatminin alt boyutları olan içsel tatmin ve dışsal tatminin tükenmişliğe etkisi regresyon analizi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 4.17. İş Tatminin Tükenmişliğe Etkisi Regresyon Analiz**

Model Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	Standart Katsayılar	T	P
SABİT	2,001	,099		20,192	,000
İçsel Tatmin	-,230	,048	-,428	-4,805	,000
Dışsal Tatmin	-,176	,049	-,137	-1,539	,000
R	,545				
R <sup>2</sup>	,297				
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,291				
Std. Tahmini	,36924				
P	,000 <sup>a</sup>				
F	52,071				

a. Bağımlı Değişken: Tükenmişlik

Tablo 4.17 incelendiğinde içsel tatmin ve dışsal tatmin tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduklarını göstermektedir. Tablo da p değerinin 0.05'ten küçük olması bu modeli istatistiksel yönden anlamlı ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Model tablosu incelendiğinde R ve R<sup>2</sup> değerleri görüldüğü gibi modeli gücünü açıklamaktadır. Uygulanan regresyon analizi sonucu bağımsız değişkenlerin Tükenmişlik değişkeninin oranını %29,2 tespit edilmiştir. Tablonun F değerinin 52,071 p değerinin 0,000 yani 0,01'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu regresyonun modeli:

$$\text{Tükenmişlik} = 2,001 - 0,230 \text{ içsel tatmin} - 0,176 \text{ dışsal tatmin}$$

#### 4.6.7. Fark Testleri

Araştırmanın bu bölümünde zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlik değişkenlerinin akademisyenlerin demografik özelliklerine göre farklılık var mı diye test edilecektir. Verilerin normal dağılım sağlamadığı için parametrik olmaya testler Mann – Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Tabloların şekil ve yorumlamasında Baştürk (2010) nonparametrik istatistiksel yöntemler adlı kitabından yararlanılmıştır. Ağıdaki hipotezler test edilecektir:

Parametrik testlerde kullanılan iki bağımsız örneklemeli t – testinin (Independent – samples t – test) parametrik olmayan testlerdeki karşılığı olarak Mann – Whitney U kullanılır. Kruskal – Wallis Testi: Gruplar arası tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan testlerde karşılığı olarak kullanılmaktadır. Kruskal – Wallis test aynı zamanda parametrik olmayan Mann – Whitney U test ile de büyük benzerlik gösterir. Mann – Whitney U testi sadece iki değişik grup arasındaki farkı istatistiksel olarak test ederken. Kruskal – Wallis test ikiden fazla grupların farklı olup – olmadığını test eder (Baştürk, 2010: 99-134).

##### 4.6.7.1. Zaman Yönetimine İlişkin Fark Testleri

Aşağıdaki tablolarda zaman yönetiminin cinsiyet ve medeni duruma göre Mann – Whitney U Fark Testlerinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 4.18. Zaman Yönetiminin Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi**

#### Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri			
					U	Wilcoxon W	Z	P
<b>Zaman Yönetimi</b>	Erkek	136	121,86	16572,50	7256,500	16572,500	-,870	,384
	Kadın	114	129,85	14802,50				
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Tablo 4.18’de görüldüğü gibi p değerinin 0,05’ten büyük (,384) olduğu için zaman yönetiminin cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.19. Zaman Yönetiminin Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi**

**Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri a.			
					U	Wilcoxon W	Z	P
Zaman Yönetimi	Bekâr	69	133,05	9180,50	5723,500	22194,500	-1,020	,308
	Evli	181	122,62	22194,50				
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Tablo 4.19’de görüldüğü gibi p değerinin 0,05’ten büyük (,308) olduğu için zaman yönetiminin medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.20. Zaman Yönetimi Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Yaş Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	Df	P
Zaman Yönetimi	25- 29 yaş	33	161,06	24,083	7	,001
	30-34 yaş	61	141,63			
	35-39 yaş	50	111,04			
	40-44 yaş	54	98,20			
	45-49 yaş	28	143,16			
	50-54 yaş	9	108,61			
	55-59 yaş	11	107,05			
	60 yaş ve üzeri	4	100,50			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

Tablo 4.20’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,001) olduğu tespit edilmiş ve zaman yönetiminin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.21. Zaman Yönetimi Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Unvan Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
<b>Zaman Yönetimi</b>	Araştırma görevlisi	77	148,68	14,840	3	,002
	Öğretim görevlisi	67	122,22			
	Yardımcı Doçent	74	117,84			
	Profesör. Dr.	32	94,31			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Akademik Unvan

Tablo 4.21’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,002) olduğu tespit edilmiş ve zaman yönetiminin akademik unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.22. Zaman Yönetimi Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Ücret Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
<b>Zaman Yönetimi</b>	1 Milyon az	48	140,83	7,094	3	,069
	1-2 Milyon	117	125,21			
	3-4 Milyon	67	125,18			
	5+ Milyon	18	87,67			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Ücret

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi p değerinin 0,05’ten büyük (,069) olduğu için zaman yönetiminin ücrette göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.23. Zaman Yönetimi Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test**

**Sonuçları**

	Çalışma Süre Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
<b>Zaman Yönetimi</b>	1 yıldan az	32	133,81	6,415	5	,268
	1-5 yıl	73	135,64			
	6-10 yıl	69	121,88			
	11-15 yıl	28	117,61			
	16 - 20 yıl	14	142,04			
	20 yıl ve üzeri	34	102,93			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Çalışma Süresi

Tablo 4.23'te görüldüğü gibi p değerinin 0,05'ten büyük (,268) olduğu için zaman yönetiminin çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.24. Zaman Yönetimi Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test**

**Sonuçları**

	Mesleki Kıdem Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
<b>Zaman Yönetimi</b>	1 yıldan az	32	132,05	16,036	5	,007
	1-5 yıl	76	143,73			
	6-10 yıl	59	127,32			
	11-15 yıl	30	98,00			
	16 - 20 yıl	13	142,81			
	20 yıl ve üzeri	40	97,94			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Mesleki Kıdem

Tablo 4.24'te görüldüğü gibi p değerinin 0.05'ten küçük (,007) olduğu tespit edilmiş ve zaman yönetiminin mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

#### 4.6.7.2. İş Tatminine İlişkin Fark Testleri

Aşağıdaki tablolarda iş tatminin cinsiyet ve medeni duruma göre Mann – Whitney U Fark Testlerinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 4.25. İş Tatmini Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri a.			
					U	Wilcoxon W	Z	P
İş Tatmini	Erkek	136	125,14	17019,00	7703,00	17019,00	-,086	,931
	Kadın	114	125,93	14356,00	0	0		
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Tablo 4.25'te görüldüğü gibi p değerinin 0,05'ten büyük (,931) olduğu için iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.26. İş Tatmini Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri a.			
					U	Wilcoxon W	Z	P
İş Tatmini	Bekâr	69	137,88	9514,00	5390,000	21861,000	-1,672	,094
	Evli	181	120,78	21861,00				
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi p değerinin 0,05'ten büyük (,094) olduğu için iş tatmini medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.



**Tablo 4.27. İş Tatmini Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Yaş Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
İş Tatmini	25- 29 yaş	33	161,12	19,152	7	,008
	30-34 yaş	61	129,61			
	35-39 yaş	50	121,36			
	40-44 yaş	54	107,00			
	45-49 yaş	28	142,79			
	50-54 yaş	9	110,22			
	55-59 yaş	11	99,77			
	60 yaş ve üzeri	4	54,63			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

Tablo 4.27’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,008) olduğu tespit edilmiş ve iş tatminin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.28. İş Tatmini Akademik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Akademik Unvan Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
İş Tatmini	Araştırma Görevlisi	77	143,89	22,929	3	,000
	Öğretim Görevlisi	67	124,16			
	Yardımcı Doçent	74	130,72			
	Profesör. Dr.	32	71,98			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Akademik Unvan

Tablo 4.28’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,000) olduğu tespit edilmiş ve iş tatminin akademik unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.29. İş Tatmini Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Ücret Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
İş Tatmini	1 Milyon az	48	139,73	16,518	3	,001
	1-2 Milyon	117	126,72			
	3-4 Milyon	67	130,49			
	5+ Milyon	18	61,06			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Ücret

Tablo 4.29’te görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,001) olduğu tespit edilmiş ve iş tatminin ücrette göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.30. İş Tatmini Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Çalışma Süre Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
İş Tatmini	1 yıldan az	32	138,41	23,983	5	,000
	1-5 yıl	73	144,45			
	6-10 yıl	69	116,30			
	11-15 yıl	28	127,63			
	16 - 20 yıl	14	153,68			
	20 yıl ve üzeri	34	78,00			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Çalışma Süresi

Tablo 4.30’da görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,000) olduğu tespit edilmiş ve iş tatminin çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.31. İş Tatmini Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Mesleki Kıdem Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
İş Tatmini	1 yıldan az	32	137,83	33,998	5	,000
	1-5 yıl	76	150,41			
	6-10 yıl	59	127,99			
	11-15 yıl	30	103,58			
	16 - 20 yıl	13	146,50			
	20 yıl ve üzeri	40	74,24			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Mesleki Kıdem

Tablo 4.31’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (,000) olduğu tespit edilmiş ve iş tatminin meslek kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

#### 4.6.7.3. Tükenmişliğe İlişkin Fark Testleri

Aşağıdaki tablolarda tükenmişliğin cinsiyet ve medeni duruma göre Mann – Whitney U Fark Testlerinin sonuçları verilmektedir.

**Tablo 4.32. Tükenmişlik Cinsiyete Göre Mann – Whitney U – Testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri a.			
					U	Wilcoxon W	Z	P
Tükenmişlik	Erkek	136	126,70	17231,50	7588,500	14143,500	-,287	,774
	Kadın	114	124,07	14134,50				
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Cinsiyet

Tablo 4.32’de görüldüğü gibi p değerinin 0,05’ten büyük (,774) olduğu için tükenmişlik cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.33. Tükenmişlik Medeni Duruma Göre Mann – Whitney U – Testi**

**Sonuçları**

	Medeni Durum	N	Ortalama Sıralaması	Sıra toplamı	Test İstatistikleri a.			
					U	Wilcoxon W	Z	P
<b>Tükenmişlik</b>	Bekâr	69	122,18	8430,50	6015,500	8430,500	-,448	,654
	Evli	181	126,77	22944,50				
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>						

a. Grup Değişkeni: Medeni Durum

Tablo 4.33'te görüldüğü gibi p değerinin 0,05'ten büyük (,654) olduğu için tükenmişlik medeni duruma göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.34. Tükenmişlik Yaşa Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Yaş Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
<b>Tükenmişlik</b>	25- 29 yaş	33	127,71	12,177	7	,095
	30-34 yaş	61	130,68			
	35-39 yaş	50	132,84			
	40-44 yaş	54	123,34			
	45-49 yaş	28	133,91			
	50-54 yaş	9	82,11			
	55-59 yaş	11	117,45			
	60 yaş ve üzeri	4	26,50			
<b>Toplam</b>	<b>250</b>					

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Yaş

Tablo 4.34'te görüldüğü gibi p değerinin 0,05'ten (,095) büyük olduğu için tükenmişlik yaşa göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.35. Tükenmişlik Unvana Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Akademik Unvan Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
Tükenmişlik	Araştırma Görevlisi	77	134,22	8,306	3	,040
	Öğretim Görevlisi	67	124,63			
	Yardımcı Doçent	74	131,48			
	Profesör. Dr.	32	92,52			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Akademik Unvan

Tablo 4.35'te görüldüğü gibi p değerinin 0.05'ten küçük (,040) olduğu tespit edilmiş ve tükenmişlik akademik unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.36. Tükenmişlik Ücrette Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Ücret Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
Tükenmişlik	1 Milyon az	48	131,25	11,672	3	,009
	1-2 Milyon	117	122,65			
	3-4 Milyon	67	139,75			
	5+ Milyon	18	75,61			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Ücret

Tablo 4.36'da görüldüğü gibi p değerinin 0.05'ten küçük (,009) olduğu tespit edilmiş ve tükenmişlik ücrette göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.37. Tükenmişlik Çalışma Süresine Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	Çalışma Süre Grupları	N	Orta	Test İstatistikleri a, b		
				Ki-Kare	df	P
	1 yıldan az	32	127,61	6,104	5	,296
	1-5 yıl	73	131,66			
	6-10 yıl	69	130,92			

<b>Tükenmişlik</b>	11-15 yıl	28	124,04			
	16 - 20 yıl	14	132,21			
	20 yıl ve üzeri	34	97,72			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Çalışma Süresi

Tablo 4.37’de görüldüğü gibi p değerinin 0,05’ten (>296) büyük olduğu için tükenmişlik çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.38. Tükenmişlik Mesleki Kıdeme Göre Kruskal Wallis H Test Sonuçları**

	<b>Mesleki Kıdem Grupları</b>	<b>N</b>	<b>Orta</b>	<b>Test İstatistikleri a, b</b>		
				<b>Ki-Kare</b>	<b>df</b>	<b>P</b>
<b>Tükenmişlik</b>	1 yıldan az	32	129,53	13,500	5	,019
	1-5 yıl	76	139,23			
	6-10 yıl	59	134,61			
	11-15 yıl	30	110,33			
	16 - 20 yıl	13	130,46			
	20 yıl ve üzeri	40	92,51			
	<b>Toplam</b>	<b>250</b>				

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Mesleki Kıdem

Tablo 4.38’de görüldüğü gibi p değerinin 0.05’ten küçük (<019) olduğu tespit edilmiş ve tükenmişlik mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Tablo 4.39. Fark Testlerin Özeti**

	<b>Grup Değişkenleri</b>	<b>Kullanılan Analiz Testi</b>	<b>P Değerleri</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Zaman Yönetimi</b>	Cinsiyet	Mann – Whitney U	,384	Farklılık Göstermemektedir
	Medeni Durum	Mann – Whitney U	,308	Farklılık Göstermemektedir
	Yaş	Kruskal Wallis H	,001	Farklılık Göstermektedir
	Akademik Unvan	Kruskal Wallis H	,002	Farklılık Göstermektedir
	Ücret	Kruskal Wallis H	,069	Farklılık Göstermemektedir
	Çalışma Süresi	Kruskal Wallis H	,268	Farklılık Göstermemektedir
	Mesleki Kıdem	Kruskal Wallis H	,007	Farklılık Göstermektedir
<b>İş Tatmini</b>	Cinsiyet	Mann – Whitney U	,931	Farklılık Göstermemektedir
	Medeni Durum	Mann – Whitney U	,094	Farklılık Göstermemektedir
	Yaş	Kruskal Wallis H	,008	Farklılık Göstermektedir
	Akademik Unvan	Kruskal Wallis H	,000	Farklılık Göstermektedir
	Ücret	Kruskal Wallis H	,001	Farklılık Göstermektedir
	Çalışma Süresi	Kruskal Wallis H	,000	Farklılık Göstermektedir
	Mesleki Kıdem	Kruskal Wallis H	,000	Farklılık Göstermektedir
<b>Tükenmişlik</b>	Cinsiyet	Mann – Whitney U	,774	Farklılık Göstermemektedir
	Medeni Durum	Mann – Whitney U	,654	Farklılık Göstermemektedir
	Yaş	Kruskal Wallis H	,095	Farklılık Göstermemektedir
	Akademik Unvan	Kruskal Wallis H	,040	Farklılık Göstermektedir
	Ücret	Kruskal Wallis H	,009	Farklılık Göstermektedir
	Çalışma Süresi	Kruskal Wallis H	,296	Farklılık Göstermemektedir
	Mesleki Kıdem	Kruskal Wallis H	,019	Farklılık Göstermektedir

#### 4.7. Araştırma Bulgularının Genel Değerlendirilmesi

Araştırmada zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla araştırmada ileri sürülen hipotezlerinin test edilmesi, tablo 4.38’de hipotezler, kullanılan analiz yöntemi, sonuç ve açıklama özeti verilmiştir.

**Tablo 4.40. Araştırma Bulgularının Özeti**

Hipotezler	Kullanılan Analiz Yöntemi	Sonuç
<b>H<sub>1</sub></b> : Zaman Yönetiminin İş Tatmini Üzerinde Etkisi Vardır.	Çoklu Regresyon	Desteklendi
<b>H<sub>2</sub></b> : Zaman Yönetiminin Tükenmişlik Üzerinde Etkisi Vardır.	Çoklu Regresyon	Desteklendi
<b>H<sub>3</sub></b> : İş Tatminin Tükenmişlik Üzerinde Etkisi Vardır.	Çoklu Regresyon	Desteklendi



## SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan hayatının temelini oluşturan zaman ve zaman yönetimi, bilim insanları ve araştırmacılar için her dönemde ilgi çekici araştırma konularından biri olmuştur. Bilim insanları az zamanda çok ve de hızlı bir şekilde iş bitirmek amacıyla zamanı etkin bir biçimde kullanmak için çeşitli araç gereçler üretmiştir. Özellikle bilim ve teknoloji alanında zamandan etkin ve verimli bir biçimde faydalanmak amacıyla sürekli yenilikler oluşturulmaktadır.

Toplumdaki her bireyin temel amacı iyi bir iş ve iyi bir hayat sürdürmektir. İş memnuniyeti ve iş tatmini çalışanların hayatının her alanında önemli etkilere sahiptir. İş hayatında tatmin olan çalışanlar hayatında pek çok başarı elde etmekte ve çalıştığı kuruma da daha faydalı olmaktadır. İş tatmini çalışanların çalıştıkları iş yerlerinden ve iş koşullarından memnun olduklarının bir göstergesidir. Tükenmişlik ise çalışanın iş hayatında kendini son derece yorgun ve bitkin hissetmesi olarak tanımlanır. Bu hisler ister bedensel ister duygusal olsun çalışanın başarılı veya başarısız olmasını etkilemektedir. Tükenmişlik sadece iş hayatında değil insan yaşamının tüm aşamalarında olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Bu çalışmada Kerkük Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde zaman yönetimi kavramı, ikinci bölümünde iş tatmini kavramı ve üçüncü bölümde tükenmişlik kavramı ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Dördüncü bölümde ise zaman yönetim kavramının iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini ortaya konulabilmesi amacıyla bir uygulama gerçekleştirilmiş ve bu uygulamadan elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Kerkük Üniversitesinde görev yapan 250 akademisyen oluşturmuştur. çalışmadan elde edilen verilerle yapılmış korelasyon analizi sonuçlarına göre zaman yönetiminin alt boyutları olan zaman planlaması ve zaman tutumları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır. Nitekim bu yapılan sonuçlar yapılan çalışmaların desteklenmektedir: (Elsabahy vd., 2015: İlerleyen, 2014: Sahito ve Vaisanen 2017). Bu çalışmada zaman yönetiminin alt boyutları: zaman planlaması ile tükenmişlik arasında da pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır. Zaman tutumları ile tükenmişlik arasında da negatifi yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır. Bu sonuç Pakseresht, Sorooshian ve Elyasi 2014'te yapılan araştırma sonucuyla

desteklenmemiştir. Söz konusu çalışmada ilişki negatif olarak tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre birinci modelde yer alan zaman planlaması ve zaman tutumlarının iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduklarını belirlenmiştir. İkinci modelde zaman yönetiminin alt boyutu olan zaman planlaması tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Zaman tutumlarının tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Üçüncü modelde iş tatminin tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduklarını belirlenmiştir.

Elde edilen verilere göre zaman yönetiminin alt boyutu olan zaman planlaması tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ancak zaman tutumlarının üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Pakseresht, Sorooshian ve Elyasi yapılan araştırma sonucuyla desteklenmemiştir. Söz konusu çalışmada ilişki negatif olarak tespit edilmiştir. Bu iki araştırma sonuçlarının farklılık nedeni olarak kullanılan zaman yönetim ölçeğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Nitekim Pakseresht, Sorooshian ve Elyasi kullandıkları zaman yönetim ölçeği Macan ve arkadaşları (1990) tarafından benimsenmiştir, ve hedef belirleme, hedefleri önceliklendirme, hedef belirleme, Hedefleri ve etkinlikleri öncelikleme, Operasyonel Planlama, Operasyonel Planlama, delegasyon, İletişim Yönetimi ve Toplantı Yönetimi olmak üzere 6 boyut ve toplam 39 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca uygulamanın gerçekleştirildiği ülke ve alan farklı olmak ile birlikte İran'a uyarlanmış bir ölçek ile bu araştırma gerçekleştirilmiştir. İran'da gençlik ve spor bölümlerindeki personel ve yöneticilerden oluşan uygulama alanı belirlenmiştir. Yapılan çalışmada zaman yönetimi ve tükenmişlik regresyon sonuçlarına göre zaman yönetiminin tükenmişlik üzerinde negatif etki ettiği tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ise Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen zaman yönetimi ölçeği Alay ve Koçak tarafından (2002) uygulanmıştır. Esra Samuk'un 2014'teki çalışmasından alınmıştır. Bu ölçek ise 27 soru ve de üç alt boyut oluşmaktadır. Uygulama alanı Irak Kerkük üniversitesinde görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Bu çalışmada zaman tutumları ise tükenmişlik üzerinde negatif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Demografik özellikler ile araştırma konuları olan zaman yönetimi, iş tatmini ve tükenmişlikle ilgili farklılık olup olmadığına bakmak amacıyla fark testleri: Mann – Whitney U testi ve Kruskal – Wallis H testi yapılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre zaman yönetiminin yaş, akademik unvan ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklere göre farklılaştığı belirlenmiştir. Zaman yönetiminin demografik

özelliklere göre farklılık göstermediği değişkenler ise cinsiyet, medeni durum, ücret ve çalışma süresidir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre zaman yönetiminin cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Samuk (2014)'ün elde etmiş olduğu bulgular da bunu desteklemektedir.

İş tatmininin demografik özelliklere göre farklılıkların bulunduğu demografik değişkenler: yaş, akademik unvan, ücret, çalışma süresi ve mesleki kıdemdir. İş tatmininin demografik özelliklere göre farklılık bulunmayan değişkenler ise cinsiyet ve medeni durumdur. Dolayısıyla iş tatmini cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Zeynel 2014'te yapmış olduğu çalışmada bunu desteklemektedir.

Tükenmişlik demografik özelliklere göre farklılıkların bulunduğu demografik değişkenler: akademik unvan, ücret ve mesleki kıdeme göre farklılıktır. Farklılık bulunmayan demografik değişkenler ise cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresidir.

Zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre aşağıdaki öneriler sıralanabilir.

- Araştırma sadece Kerkük iliyle sınırlanmış ve örneklem olarak sadece akademisyenler ele alınmıştır. Gelecekteki araştırmalarda daha fazla meslek grupları ele alınarak karşılaştırma yapılması önerilmektedir.
- Hem konu hem de uygulama alanı ile ilgili yapılacak çalışmalarda Türkiye ve Irak'ın karşılaştırılmasının daha faydalı olacağı düşünülmektedir.
- İş tatmini ve tükenmişliğin farklı kavramlar ile ele alındığı birçok çalışma literatürde mevcuttur. Ancak bu kavramların zaman yönetim ile birlikte ele alındığı sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Araştırmacıların bu noktayı dikkate alarak araştırmalarını zaman yönetimine yönlendirmeleri önerilmektedir.
- Akademisyenlerin zaman yönetimini etkin bir biçimde kullanmalarının öğrencilere de olumlu biçimde yansıtılmasının bilincinde olarak zaman yönetimi konusunda yapılan çalışma sonuçlarına göre gerekli uygulamaların yapılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Acar, Dilara (2014). *Çalışanlarda Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon İşten Ayrılma Niyetine ve İş Tatminine Etkileri ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Adair, John (2005). *Etkili Zaman Yönetimi*, (2. Baskı). (Türkçesi: Ömer Çolakoğlu). İstanbul: Babıali Kültür Yayımlığı.

Adair, John ve Adair, Talbot (1999). *Zaman Yönetimi*,(Çeviren: Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınevi.

Akbulut, Mete Türker (2008). *Özel Sağlık Kuruluşlarında İşgücü Hareketliliği ve İşgücü Devir Oranın Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Akçınar, Seda (2014). *Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Akıncı, Zeki (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (4). S: (1-25).

Akkoç, İrfan, Çalışkan, Abdullah ve Turunç, Ömer (2012). *Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılarına Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü*. *Yönetim Ve Ekonomi* Cilt:19. Sayı:1 Sayfa: (105-135).

Alay, Sema ve Koçak, Settar (2002). *Validitv And Reliasilitv Of Time Management Questionnaire Zaman Yönetimi Anketi: Geçerlik ve Güvenirlik*. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 22 . ' 9-13.

Algül, Reyhan (2014). *"Bugün İşe Gitmesem" İş Yaşamında Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). İstanbul: Mitra Yayınları.

Allan, Jane (1999). *Zaman Yönetimi*, (Çeviren: Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan, ve Yıldırım, Engin (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. (3.Baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Atkinson, Jacqueline (1997). *Zamanı Yönetme Sanatı*, (Çeviren: Cem S. İslam). İstanbul: Nehir Yayınları.

Ayça, Betül (2016). *Otantik Liderlik Davranışının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Aziri, Brikend (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice* Vol. 3 Issue 4. Pp: 77-86.

Baştürk, Ramazan (2010). *Bütün Yönleriyle Spss Örnekli, Nonparametrik İstatistiksel Yöntemler*, (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Baycan, Aslı (1985). *An Analysis Of The Several Aspects Of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups*, Degree Of Master, Boğaziçi University. Institute Of Social Sciences.

Bayramlı, Ünver Ünlü (2009). *Zaman Yönetimi*, (2. Baskı).Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baysal, Asuman (1995). *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Beşyaprak, Serkan (2012). *Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Bilen, Abdulkadir (2008). *Türkiye’de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Bingöl, Dursun (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı). İstanbul: Beta.

Bölükbaşı, Ayşe Gül ve Yıldıztan, Dina Çakmur (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatmininin Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması, *Maramara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, C. 27, S.345-366.

Budak, Arif (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Cordes, Cynthia L. Dougherty, Thomas W., and Blum, Michael (1997). Patterns Of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison Of Models. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 18, 685-701.

Covey, Stephen R. Merrill, Roger A. ve Merrill Rebecca R. (1998). *Önemli İşlere Öncelik*, (Çeviren: Osman Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları

Cüceloğlu, Doğan (2001). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. (36. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çağ, Pınar ve Yıldırım, İbrahim (2013). Evlilik Doyumunu Yordayan İlişkisel Ve Kişisel Değişkenler. *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*. 4 (39), 13-23.

Çelik, Adnan, Akgemci, Tahir, Aydoğan, Enver ve Akatay, Aytan (2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, (Editörler: M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik), (4. Baskı)Ankara: Gazi Kitabevi.

Çelik, Adnan, Şimşek, Şerif M ve Soysal, Abdullah (2016). *Zaman Yönetimi Yönetimsel Zamanda Etkinlik* (4. Baskı). Konya: Eğitim.

Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

D.Cooper, Joseph (1999). *Zaman Kullanma Sanatı*, (Çeviren: Alp E. Arslan). İstanbul: Emre Yayınları.

Demir, Esmâ (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demir, Hayri (2003). *Zaman Yönetimi ve Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dilek, Hakan (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Eker, Gökhan (2007). *Endüstri Meslek Lisesi Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeyi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Elsabahy, Hanan Elsayed., Sleem, Wafaa Fathi ve El Atroush, Hala Gaber (2015) Effect Of Time Management Program On Job Satisfaction For Head Nurses. *Journal Of Education And Practice*, Vol.6, No.32,

Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (7. Baskı). İstanbul: Beta.

Fidan, Yahya (2011). Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, S. 48-74.

Freudenberfer, Herbert J. (1974). Staff Burnout. *Journal Of Social Issues*. Volume, 30. P: 159-165.

Güçlü, Nezahat (2001). Zaman yönetimi, Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı: 25. (87-106).

Güler, Burcu Kümbül (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*. Ankara: Liberte.

Gülнар, Birol (2007). *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Litera Türk.

Günay, Ahmet (2016). *Kabin Ekiplerinde İş Doyumu ve Tükenmişlik Sendromu*, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.

Güneş, Mustafa, Firuzan, Rıza A ve Firuzan, Esin (1999). *Tam Zamanında Üretim (JIT) Ortamında Stok Kontrolü Ve Toplam Kalite Yönetimi*. İzmir: Başar Yayınları

Gür, ali Özcan (2015). *Sağlıkta dönüşüm programı sorası, sağlık personeli iş doyumunun ve tükenmişlik derecesinin araştırması: adana numune eğitim ve araştırma hastanesi ve dr. Aşkıм tüfekçi devlet hastanesi örneği*. Yüksek lisans tezi. Toros üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü. Mersin.

Gürbüz, Mehmet ve Aydın, Ahmet H (2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (2), S.1-20.

Güriş, Selahattin ve Astar, Melek (2014). *Bilimsel Araştırmalarda Spss İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

Hatipoğlu, Zeynep (2014). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X Ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Hotamışlı, Mustafa ve Şenol, Fazıl (2011). *İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi*, (1.Baskı). İstanbul: Nobel.

Izgar, Hüseyin (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

İlerleyen, Elife (2014) Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İnce, Zeynep Özen (2015). *Çalışanlarda Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık (Ankara Tepebaşı Ağız Ve Diş Sağlığı Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi ve Alnıaçık, Ümit (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. (4.Baskı). İstanbul: Beta

İşcan, Ö.Faruk ve Timuroğlu, M.Kürşat (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve *V Bir Uygulama. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı:1, S:(121-135).*

Josephs, Ray (1997).*Zaman Yönetimi*, (Çeviren: Özlem Koşar). (3. Baskı). İstanbul: Yeni Çizgi.

Kantar, Hüseyin (2008). *İşletmede Motivasyon*. (1.Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.

Kaplan, İrfan (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Taşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Karagöz, Yalçın, Kınır, Said, Mesci, Muammer ve Akbaş, Zafer (2010). Zaman Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*.

Karakoç, Nihat (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler, *Kurum Dergisi, Sayı: 6, (81-90)*.

Karakoç, Nihat (1990). Yönetimsel İletişimdeki Zaman Kayıpları, *Kurum Dergisi, Sayı: 7, (69-87)*.

Karakuş, Hatice (2011). Hamşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği, *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.7*

Karaoğlu, Aslan Deniz (2006). *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Balıkesir.

Kaya Göktepe, Ayşe (2016). *Tükenmişlik Sendromu*, İstanbul: Nesil

Keenan, Kate (2004). *Zamanı Doğru Kullanma*, (Çeviren: Ergin Koparan).(3. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.

Keser, Aşkın (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. (1. Baskı). İstanbul: Alfa Akademi.

Kışla, Aynur (2017). *Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.



Kibar Yücel, (2014). *Karabük Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kibar, Burcu, Fidan, Yahya ve Yıldırım, Canan (2014). Öğrencilerin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, Vol: 2 Ss. 136-153.

Klein, Stefan (2011). *Zaman Yaşamın Hammaddesi*, (Çeviren: Mustafa Tüzel). (2. Baskı). İstanbul: Aylak Kitap.

Kocabaş, İbrahim ve Erdem, Ramazan (2003). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, S(203-210).

Koç, Murat (2012). *İş Tatmini, Dugusal Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Şırnak Geçici Köy Köy Koruculuğu Örneği*. Doktora tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat

Koçel, Tamer (2014). *İşletme Yöneticiliği*, (15. Baskı). İstanbul: Beta

Lawler, Edward E Ve Porter, Lyman W (1967). The Effect Of Performance On Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy And Society. Volume:7*, Pages: 20-28.

Leiter, Michael P. And Maslach, Christina (1999). Six Areas Of Worklife: A Model Of The Organizational Context Of Burnout. *Journal Of Health And Human Services Administration*, Vol:21, No: 4, Pp: 472-489

Lim, Sook (2008). Job Satisfaction Of İnformation Technology Workers İn Academic Libraries. *Library & İnformation Science Research*. Volume 30. Pp: 115-121.

Löle, Aylin (2012). *Türk Basınında İş Tatmimi ve Sendikalaşma İltintisi: Akşam Gazetesi Üzerine Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Malach Pines, Ayala (2017). *Çiftlerde Tükenmişlik Sebepleri ve Çözümü*. (1.Baskı). İstanbul: İletişim Yayıncılık.

Maslach, Christina Ve Jackson, Susan E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout, *Journal Of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-111.

Mentor, Pocket (2006). *Zaman Yönetimi*, (Çeviren: Ahmet Kardam). İstanbul: Optimist Yayınları.

Newby, Joeann E. (1999). *Job Satisfaction Of Middle School Principals In Virginia. Doctor Of Education*, Virginia Polytechnic Institute And State University.

Okumuş, Mikail (2011). *Öğretmenlerde Meslek Tatmini ve İş Stresi*. İstanbul: Özgü Yayınları

Ören, Kenan (2016). İşletmelerde Verimlilik ve Performansın Arttırılmasında Zaman Yönetimi, Hak – İş Uluslar Arası Emek ve Toplum Dergisi Cilt: 5, Yıl: 5. Sayı: 11, (186 - 203).

Örücü, Edip, Tikici, Mehmet ve Kanbur, aysun (2007). Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerinde Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com) ISSN:1304-0278 Bahar- C.6 S.20 (09-31).

Özarslan, Mustafa (2010).*Örgütlerde İş Tatmini ve Kişilik Tipi İlişkisi: Vali Yardımcılarına Yönelik Kuramsal ve Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Özcan, Esra Dinç (2011). *Kişisel Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini*. (1.Baskı). İstanbul: Beta.

Özdemir, Aysun (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma Bursa İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.

Özsoy, Emrah, Uslu, Osman, Karakirz, Ahmet Ve Aras, Mustafa (2014). İş Tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 232-250

Özdil, Kamil, Korkmaz, Murat ve Baykara, Serhan (2012). Eğitim Ve Araştırma Hastanelerinde Uzman Doktorların Zaman Yönetimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 28(1), 1-16

Özer, Akif M. (2008). *21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, (1.Baskı). İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.

Pakseresht, Mahila, Sorooshian, Shahryar ve Elyasi, Zahra (2014) Regressing Effect Of Time Management On Burnout: Physical Education Study For Department Of Youth And Sports In Alborz, Iran. *International Journal Of Basic Sciences & Applied Research*. Vol., 3 (2), 64-69,

Pehlivan, İnalet. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayıncılık, Ankara.

Phillips, Holly (2016). *Tükenmişlik Sendromu, Yaşam Sevincim Yeniden Nasıl Kazanabilirim?*. (Çeviren: Nur Yener). İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

Polatçı, Sema (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tokat.

Rodoplu, Didem (2001). *Stratejik Yönetim Düzeyinde Zaman Yönetimi ve Yetki Devri*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Paşa, Muammer (2002). *Zaman Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı). Bursa: Alfa Aktuel.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2001). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji*, (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktuel.

Sahito, Zafarullah and Vaisanen, Pertti (2017) Effect Of Time Management On The Job Satisfaction And Motivation Of Teacher Educators: A Narrative Analysis. International Journal Of Higher Education. Vol. 6, No. 2;

Saklan, Ali (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi “Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama”*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Samuk, Esra (2014). *Üniversitelerde Görev Yapan Akademik ve İdari Personelin Fiziksel Aktivitelere Katılmalarının Zaman Yönetimi Açısından İlişkinin Araştırılması. Osmangazi Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Kütahya.

Scoot, Martin (1997). *Zaman Yönetimi*, (Çeviren: Aslı Çıngıl Çelik). (2.Baskı). İstanbul: Rota Yayın

Berber, Sena (2011). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Smith, Jane (1998). *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, (Çeviren: Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.

Smith, Jane (2000). *30 Dakikada Doğur Kara Verme*, (Çeviren: E. Sabri Yarmalı). Damla Yayınevi.

Somuncuoğlu, Ayşe Banu (2013). *Psikolojik Güçlendirme ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sürgevil, Olca (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şahin, Dilara Ceylan (2015). *Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi: Bir Özel Hastane Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tutar, Hasan, Tengilimoğlu, Dilaver, Altıngöz, Mehmet, Öztürk Başpınar, Nuran ve Edönmez, Cumhur (2003). *Zaman Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Türkel, Süleyman ve Leblebici, Nadi D. (2000). Yönetim Bilimi Açısından Zaman Anlamı Ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, 351-376.

Türkmen, İsmail (1999). *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. Ankara: Mpm Yayın.

Ulusoy, İ. Tayfun (1995). *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Urlu, Fatih (2010). *İş Tatmini Unsurları: Sakarya Üniversitesi Araştırma Görevlileri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

W. Smith, Hyrum (1998). *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası*. (Çeviren: Adalet Çelbiş). (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Yılmaz, Muhammet ve Aslan, Ömer (2013). Öğretmen Motivasyonunun Artırılmasında "ÖNKAS" Ödül Sistemi, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı 286-306.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zeynel, Esra (2014). *Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

## Ek-1: Araştırma Ölçekleri

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak amacıyla oluşturulmuştur. Cevaplarınız gizli kalarak sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacağından dolayı **isim yazmanıza gerek yoktur**. İfadelere doğru ve içten bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Araştırmamıza zaman ayırarak katıldığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ**

### BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

Aşağıdaki Yer Alan Sorulara Kendinize Uygun Seçeneği (✓) Şeklinde İşaretleyerek Cevaplandırınız:

1. Cinsiyetinizi belirtiniz?: ( ) Erkek ( ) Kadın
2. Yaşınızı belirtiniz?: ( ) 25- 29 arası ( ) 30-34 arası ( ) 35-39 arası ( ) 40-44 arası ( ) 45-49 ( ) 50-54 ( ) 55-59 ( ) 60 ve üzeri
3. Medeni durumunuzu belirtiniz?: ( ) Bekar ( ) Evli
4. Akademik Unvanınız?: ( ) Araştırma Görevlisi ( ) Öğretim Görevlisi ( ) Yardımcı Doçent ( ) Profesör
5. Aldığınız ücret?: ( ) milyon daha az ( ) bir milyondan iki milyona ( ) üç milyondan dört milyona ( ) beş milyondan fazla
6. Bulduğunuz kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?:  
( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 - 20 yıl ( ) 20 ve üzeri yıl
7. Mesleki Kıdem?:  
( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 - 20 yıl ( ) 20 ve üzeri yıl

### İKİNCİ BÖLÜM: ZAMAN YONETİMİ ENVANTERİ

ZAMAN YONETİMİ	Hiç Bir zaman	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Her zaman
<b>ZAMAN PLANLAMASI</b>					

1. Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?					
2. Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?					
3. Her gün planlama için zaman harcar mısınız?					
4. Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?					
5. Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?					
6. Okul günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?					
7. Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?					
8. Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?					
9. Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?					
10. Sizin için önemli tarihleri (örneğin: sınav tarihleri, ödev teslim tarihleri, vs) bir takvim üzerinde işaretler misiniz?					
11. Bir akademik dönem için bir dizi amaçlar belirler misiniz?					
12. Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?					
13. Yakın tarihte sınavınız olmasa bile, ders notlarınızı düzenli olarak tekrar eder misiniz?					
14. Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?					
15. Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?					
16. Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?					
<b>ZAMAN TUTUMLARI</b>					
17. Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?					
18. Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?					
19. Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?					
20. Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?					

21. Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?					
22. İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?					
23. yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?					
<b>ZAMAN HARCATTIRICILAR</b>					
24. Normal bir okul gününde, okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız?					
25. Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?					
26. Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?					
27. Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?					

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞ TATMİNİ MİNNESOTA

	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.					
3. Ara sıra 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 açısından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmama bakımından.					
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından.					
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.					

14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından.					
15. Kendi kararlarım uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından.					
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.					
17. Çalışma şartları bakımından.					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından.					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından.					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.					

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ BELİRLEME SORULARI

TÜKENMİŞLİK	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3. Sabah kalkınca bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım					
5. İşim gereği karşılaştığım insanların sanki insan değilmiş gibi davrandığını hissediyorum					
6. Bütün gün problemlerle insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7. İşim gereği karşılaştığım 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 katılaştırmasından korkuyorum					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim					
13. İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla					



aramda rahat bir hava yaratırım					
<b>18.</b> İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
<b>19.</b> Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim					
<b>20.</b> Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
<b>21.</b> İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum					
<b>22.</b> İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					



## دراسة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته عزيزي المشترك

تم تصميم هذا الاستبيان بهدف جمع بيانات بخصوص دراسة رسالة الماجستير بعنوان (إدارة الوقت و تأثيرها على عاملى الرضا الوظيفي و الإرهاق ((دراسة على الأكاديميين بجامعة كركوك)) وهو متطلب تكميلي لنيل درجة ماجستير في القسم الادارة الاعمال. التي تجرى حاليا في معهد جامعة سلجوك لإدارة العلوم الاجتماعية والتنظيم. لا داعي لكتابة الاسم لأن الإجابات ستستخدم في البحث العلمي فقط وستكون سرية تماما. يرجى الرد بشكل صحيح وبصدق لأن ذلك سيعزز موثوقية العمل. أشكركم لتخصيص الوقت الكافي لبحثي، وأتمنى لكم النجاح في عملكم.

البروفيسور الدكتور طاهر  
أكغمجي

طالب الماجستير: نشوان حمدي

### القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى الاجابة عن الاسئلة التالية بوضع إشار (√) في مكان الاجابة مناسبة.

1. جنسك؟ ذكر ( ) أنثى ( )
2. عمرك؟ بين 25-29 ( ) . بين 30-34 ( ) . بين 35-39 ( ) . بين 40-44 ( ) . بين 45-49 ( ) . بين 50-54 ( ) . بين 55-60 ( ) . اكثر من 60 ( ) .
3. حالتك المدنية؟ أعزب ( ) متزوج ( )
4. لقبك العلمي؟ مدرس مساعد ( ) مدرس ( ) أستاذ مساعد ( ) استاذ ( )
5. أجرتك؟ أقل من مليون ( ) من مليون الى مليونين ( ) من ثلاث ملايين الى اربع ملايين ( ) خمس ملايين فاكثر ( )
6. كم سنة قضيت في عملك الحالي؟ أقل من سنة ( ) بين 1-5 سنة ( ) بين 6-10 سنة ( ) بين 11-15 سنة ( ) بين 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )
7. سنوات الخبرة في التدريس؟ أقل من سنة ( ) بين 1-5 سنين ( ) بين 6-10 سنة ( ) بين 11-15 سنة ( ) بين 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )

### القسم الثاني: إدارة الوقت

ملاحظة: في حين اجابتك عن سؤال هل تنظم وقتك في بداية اليوم اذا كان جوابك لا أنظم تجاوب

(ابدا)

اما اذا كنت تنظم وقتك في كل الاوقات تجاوب (دائما) وهكذا بقيت اسئلة

إدارة الوقت				
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
<b>تخطيط الوقت</b>				
				1. هل تنظم وقتك في بداية اليوم؟
				2. هل تسجل (تخطط) أهدافك في بداية كل أسبوع؟
				3. هل تهدر زما لتنظيمك اليومي؟
				4. هل تحدد أهدافا معينة لكل يوم؟
				5. هل تسجل قائمة الأعمال اليومية التي لا بد من فعلها؟
				6. هل تسجل قائمة النشاطات اليومية التي لا بد من فعلها أيام الدوام الدراسي؟
				7. هل تكون أهدافك التي تريد تحقيقها الأسبوع القادم واضحة ؟
				8. هل تحدد تاريخا لإنهاء واجباتك؟
				9. هل تحاول برمجة أفضل وقت لواجباتك التي تتطلب الكثير من العمل؟
				10. هل تحدد التواريخ المهمة لك على التقويم (على سبيل المثال: مواعيد الامتحانات وتواريخ تسليم المهام وما إلى ذلك)؟
				11. هل تحدد عددا من الأهداف لكل فصل أكاديمي؟
				12. هل تأخذ نسخة من الملفات والمقالات لاحتمال حاجتك إليها في المستقبل؟
				13. هل تكرر ملاحظات المحاضرات (مؤتمرات) بانتظام، حتى لو لم يكن لديك امتحان في وقت قريب؟
				14. هل تحمل معك الواجبات التي يمكنك حلها في أوقات الفراغ المحتملة؟
				15. هل تحدد أولوياتك وتطبقها؟
				16. هل تفعل واجباتك الأسبوعية دون الحاجة إلى التخطيط والمتابعة المسبقة؟
<b>تدبير الوقت</b>				
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
				17. هل تستخدم وقتك بشكل فعال؟
				18. هل تحتاج إلى تحسين نفسك (قدراتك الذاتية) في تخطيط الوقت؟
				19. بشكل عام، هل تشعر بأنك تخطط وقتك بنفسك؟
				20. بشكل عام هل تعتقد غالبا بأنه يمكنك تحقيق جميع أهدافك خلال الأسبوع الذي أعطيت لك؟
				21. هل يمكنك اتخاذ القرارات البسيطة بسرعة؟
				22. هل تجد نفسك مشغولا بالعمل الذي غالبا ما يمنع إتمام واجباتك المدرسية (الجامعية) لأنك لا تستطيع أن تقول "لا" للناس؟
				23. هل تجد نفسك منتظرا دون أن تفعل أي شيء لفترات طويلة؟
<b>مبذرات الوقت</b>				
				24. في عمل العادي، هل تنفق لشؤونك الخاصة وقتا أكثر مما تنفقه لواجباتك ؟
				25. هل تستمر على العادات أو الأنشطة غير المستفاد منها؟
				26. هل تدخن علبة سجائر كاملة خلال اليوم؟
				27. هل تستمر في إفاق الوقت على واجب مدرسي هام قبل تاريخ تسليمه بلبلة؟

القسم الثالث: الرضا الوظيفي

رضا الوظيفي	لست راضيا ابدا	لست راضيا	محتار	راضي	راضي جدا
1. من حيث كونه يشغلني دائما					
2. من حيث كونه يمنحني احتمالية فرصة العمل بشكل فردي					
3. من حيث كونه يمنحني الفرصة لفعل أشياء أخرى أحيانا					
4. من حيث كونه يمنحني الفرصة لأكون شخصا جديرا بالأحترام في المجتمع؟					
5. من حيث إدارة مديري للأشخاص الموظفين عنده					
6. من حيث قدرة مديري على اتخاذ القرارات					
7. من حيث إمكاني القيام بأشياء لا تتعارض مع ضميري					
8. من حيث توفيره لي عمل ثابت					
9. من حيث وجود احتمالية القدرة على فعل شيء ما من أجل الآخرين					
10. من حيث وجود فرصة لإخبار الآخرين بما يجب القيام به					
11. من حيث وجود فرصة للقيام بشيء باستخدام المواهب الخاصة بي					
12. من حيث وضع القرارات المتخذة حيز التنفيذ					
13. من حيث الأجر الذي أتلقيه مقابل العمل الذي أقوم به					
رضا الوظيفي	لست راضيا ابدا	لست راضيا	محتار	راضي	راضي جدا
14. من حيث كونه يمنحني فرصة الترقية في الوظيفة					
15. من حيث منحه الحرية في تطبيق قراراتي					
16. من حيث منحه فرصة تطبيق أساليب أثناء القيام بعمل					
17. من حيث شروط العمل					
18. من حيث تفاهم زملاء العمل مع بعضهم البعض					
19. من حيث تقدير العمل الجيد الذي قمت به					
20. شعور النجاح الذي أشعر به عند القيام بعمل جيد					

القسم الرابع: الأسئلة المحددة لمستوى الإرهاق

الإرهاق	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1. أشعر بالبرود تجاه العمل					
2. أشعر بالإرهاق عند الخروج من العمل					
3. أشعر في الصباح بأنني لن أستطيع القيام بهذا العمل مرة أخرى					
4. أتفهم ما يشع به الآخرين بحكم عملي					
5. وكأنهم ليسوا بشر بحكم عملي أشعر أن الأشخاص الذين أعمل معهم يتصرفون					
6. أشعر بالإرهاق من التعامل مع أشخاص معقدين طوال اليوم					
7. أجد طرق الحل الأمثل لمشاكل الآخرين بحكم عملي					
8. أشعر بالإرهاق من العمل الذي أقوم به					
9. أعتقد بأنني أساهم في حياة الآخرين من خلال العمل الذي أقوم به					
10. أشعر بأنني أصبحت قاسيا تجاه الناس منذ بدأي بقيام هذا العمل					
11. أخشى أن هذا العمل سوف يجعلني قاسيا أكثر و أكثر بمرور الزمن					
12. أملك القوة لفعل الكثير من الأشياء					
13. أعتقد أن عملي يفيدني					
14. أعتقد بأنني أعمل أكثر من اللازم					
15. لا يهمني أمر الناس الذين ألتقي بهم بحكم عملي					
16. العمل مع الآخرين وجها لوجه يسبب لي الضغط النفسي					
17. أخلق جوا مريحا أثناء تعاملتي مع الآخرين بحكم عملي					
18. أشعر بالحيوية بعد العمل بشكل وثيق مع الناس					
19. لقد حققت الكثير من النجاح في هذا العمل					
20. أشعر أنني وصلت إلى نهاية الطريق					
21. أتعامل ببرود مع المشاكل العاطفية في العمل					
22. أشعر بأن الآخرين يتعاملون وكأنني سبب بعض المشاكل التي يواجهونها بحكم عملي					

## Ek-2: Anket İzin Formu

Republic of Iraq  
Ministry Of Higher Education  
& Scientific Research  
Presidency Of Kirkuk University  
Scientific Affairs / Scholarships and  
Cultural Relations

بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
رئاسة جامعة كركوك  
الشؤون العلمية  
شعبة البعثات والعلاقات الثقافية

( إِنَّ هَذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّذِي هِيَ أَقْوَمُ )

No. :

Date :

العدد : ٥٨٢١ / ٢٧

التاريخ : ٢٠١٨ / ٠٤ / ٢٥

إلى / عمادات الكليات كافة  
م / استبيان

تحية طيبة ...

نرفق لكم نسخة من استمارة الاستبيان المتعلقة بالدراسة العلمية لطالب البنقة الخاصة في جامعة سلجوق / تركيا السيد ( نشوان حمدي حسين عثمان ) لرسالة الماجستير الموسومة بـ [ إدارة الوقت وتأثيرها على عملي الرضا الوظيفي والإرهاق ( دراسة على الأكاديميين في جامعة كركوك ) ] ، للتفضل بتسهيل مهمة الموما إليه حول الاستبيان أعلاه .

للتفضل بالعلم ... مع التقدير

جامعة كركوك

أ.م.د. سعد علوان حسن

مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية والدراسات العليا وكالة

٢٠١٨ / ٠٤ / ٢٥

نسخة منه إلى / -

- الملحقية الثقافية / انقرة / للتفضل بالعلم ... مع التقدير .
- مكتب السيد رئيس الجامعة / للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- مكتب السيد المساعد العلمي / للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- شعبة التخطيط والمتابعة / للعلم ... مع التقدير
- شعبة البعثات والعلاقات الثقافية / لحفظه مع الاوليات .
- الصادرة .

علي // ٢٠١٨/٠٤/٢٥ ص ١١:٥٥

Email: kirkuk\_univ@yahoo.com , kirkuk\_univ@uokirkuk.edu.iq

موقع الجامعة: www.uokirkuk.edu.iq

(ARAPÇA'DAN TÜRKÇE'YE ASLINDAN TERCÜMEDİR)

RAHMAN VE RAHİM OLAN ALLAH'IN ADIYLA

IRAK CUMHURİYETİ  
YÜKSEK ÖĞRETİM VE BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR BAKANLIĞI  
KERKÜK ÜNİVERSİTESİ REKTORLUĞU  
BİLİMSEL İŞLEMLER  
BURS VE KÜLTÜREL İLİŞKİLER BÖLÜMÜ

Sayı : 07.02.5921  
Tarih : 25.04.2018

**Tüm Fakülteler Dekanlığına  
ANKET**

Selamlar..

Türkiye / Selçuk Üniversitesi'nde okuyan öğrenci NASHWAN HAMDI HUSSEIN ALBAYATI'nın ilmi çalışmalarla alakalı yaptığı anket çalışmasından bir nüshasını ekte gönderiyoruz. (Kerkük Üniversitesindeki akademisyenler üzerine yapılacak olan) bu anket (Zaman yönetiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerindeki etkisi) başlıklı yüksek lisans tezi için yapılan bilimsel çalışmayı kapsamaktadır.

Bilginize..... Saygılar

**İMZA**

Prof. Dr. Ulvan Hasan  
Bilimsel İşlemler ve Yüksek Öğretim Rektör Yardımcısı  
25.04.2018

**Dağıtım:**

Kültür Ataşesi / Ankara / Bilginize..... Saygılar  
Üniversite Rektörlüğü Bürosu / Bilginize..... Saygılar  
Bilimsel Yardımcı Bürosu / Bilginize..... Saygılar  
Planlama ve Takip Bölümü / Bilginize..... Saygılar  
Burs ve Kültürel İlişkiler Bölümü / Kaydetmek için

Ali /// 25.04.2018 11:55 Sabah

\*\*\*\*\*

Tercüme edilmek üzere bana verilen Arapça dilindeki asıl belgeyi Türkçe diline tam ve doğru olarak çevirdiğimi beyan ederim.

**Dr. Hüseyin ÇELİKER  
YEMİNLİ TERCÜMAN**





T. C.

**SELÇUK ÜNİVERSİTESİ**



**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

**Özgeçmiş**

Adı Soyadı:	<b>NASHWAN HAMDI HUSSEIN ALBAYATI</b>
Doğum Yeri:	<b>Irak, Kerkük</b>
Doğum Tarihi:	<b>13.04.1988</b>
Medeni Durumu:	<b>Bekâr</b>
<b>Öğrenim Durumu</b>	
Derece:	Okulun Adı:
İlköğretim:	<b>İlköğretim Açık Fotouh Okulu</b>
Ortaöğretim:	<b>Farouk Karışık Okulu</b>
Lise:	<b>El Hikma Erkek Lisesi</b>
Lisans.	<b>Kerkük Üniversitesi / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2010-2013)</b>
Yüksek Lisans.	
Halen Yaptığı İş:	<b>Öğrenci</b>
Tel:	<b>05534146816</b>
E-mail:	<b>nashwan.hamdi@yahoo.com</b>
Adres:	<b>Irak, Kerkük</b>