

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**HAL YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE İŞ TATMİNLERİNİN
HİZMET ÜRETİMİNE ETKİSİ VE MEKÂNSAL
YANSIMALARI: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET HÜSREV KÖSE

İSTANBUL, 2013

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI**

**HAL YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN
TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE İŞ TATMİNLERİNİN
HİZMET ÜRETİMİNE ETKİSİ VE MEKÂNSAL
YANSIMALARI: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR
BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

AHMET HÜSREV KÖSE

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

İSTANBUL, 2013

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

Tezin Adı: Hal Yönetiminde Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ve İş Tatminlerinin Hizmet Üretimine Etkisi ve Mekânsal Yansımaları: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği
Öğrencinin Adı Soyadı: Ahmet Hüsrev Köse
Tez Savunma Tarihi: 25.04.2013

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

Üye
Prof. Dr. Hatice KURTULUŞ

Üye
Yrd. Doç. Dr. Nilgün CAMKESEN

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, İstanbul hali yönetimi çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin tespit edilerek bu verilerin halde verilen hizmetin kalitesine ve bunun da kente hangi yön ve şiddette etki ettiğini, olumlu olumsuz katkılarını değerlendirmek ve öneriler getirmek amaçlanmıştır.

Haller sebze ve meyve ticaretinin kalbi niteliğinde alanlar olup, İstanbul halkının sağlıklı ve ekonomik olarak sebze ve meyve teminin ulaşmayı sağlayan vazgeçilmez tesislerdir. İşte böyle bir önemli bir ortamda hizmetin kalitesi büyük önem taşımaktadır. Ancak hallerin çalışma ortamının halde çalışan personelleri yorucu ve yıpratıcı olması dolayısıyla halde verilen hizmette personelin iş tatmini düşüklüğü ve tükenmişlik sorunu nedeniyle hizmet kalitesi düşmekte bu da kentsel mekâna olumsuz etki etmektedir. Bu durumun izale edilmesi için alınması gereken tedbirler de bu çalışmada değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın oluşmasında en büyük desteği veren değerli hocam Doç. Dr. Pelin Pınar Özden'e, yine çizdiği yönlerle çalışmamı şekillendiren değerli hocalarım Prof. Dr. Hatice Kurtuluş ve Yrd. Doç. Dr. Nilgün Camkesen'e, farklı konularda birlikte çalışarak sinerji oluşmasını sağlayan değerli dost Memet Ezber'e, elverişli bir çalışma ortamı sağlayan İBB Hal Müdürü Bayram Ali Çakıroğlu'na ve benden yardımlarını, desteğini ve sabrını esirgemeyen aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

HAL YÖNETİMİNDE ÇALIŞANLARIN TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE İŞ TATMİNLERİNİN HİZMET ÜRETİMİNE ETKİSİ VE MEKÂNSAL YANSIMALARI: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

Ahmet Hüsrev Köse

Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

Haziran 2013, 119

Hal çalışanlarının motivasyonunun yüksek düzeyde sağlanması, çalışan ile iyi diyalog kurabilen ve anlayan bir yönetici ile çalışmak motivasyonu arttıran bir unsur iken yüksek iş tatminiyle çalışan yöneticinin de çalışanlara motivasyon artırıcı faaliyet ve tedbirleri uygulaması çok daha kolay olmaktadır. Böylece toplamda iş tatmini sağlanarak kent hayatına olumlu katkı yapma imkânı sağlanmış olmaktadır.

Bir işletmede çalışanların tükenmişlik durumunun azaltılması ve iş tatmininin artırılması için yöneticilerin çalışanlara mümkün olduğunca eşitlik ve adalet ilkesine bağlı kalınarak bireysel özelliklerine göre, eğitim ve yeteneklerine göre görevlendirme yapmaktadır. Ekonomik kazançları tatmin edici seviyeye getirilmekte, ceza, ödül ve prim sistemi uygulanmaktadır. Çalışanların güvenliği ve uygun işyeri fiziksel koşullar sağlanmaktadır. Çalışanların birbiriyle iletişim ortamının güçlendirilmesi noktasında spor, yemek ve piknik organizasyonları düzenlenmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen analizle sonucunda Hal çalışanlarının kişisel özelliklerine göre iş tatmini katılım derecesi ve iş tatmini önemlilik düzeyi ile tükenmişlik düzeylerinin farklılaşma durumu araştırılmak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda ise cinsiyetin iş tatminine ve tükenmişlik düzeyine etki etmediği, yaşın ve medeni durumun sadece iş tatmini önemlilik düzeyini etkilediği, eğitim durumunun da iş tatmini katılım düzeyini ve duyarsızlaşma boyutunu etkilediği sonucuna varılmıştır. Aylık gelirin de iş tatmini katılım düzeyine ve duyarsızlaşma boyutuna etki ettiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Tükenmişlik, Hal Yönetiminde Motivasyon

ABSTRACT

BURNOUT (EXHAUSTION) LEVEL OF WHOLESALE MARKET MANAGEMENT EMPLOYEES AND EFFECT OF THEIR JOB SATISFACTION ON THE SERVICE PRODUCTION AND SPATIAL REGLECTIONS: THE CASE OF ISTANBUL METROPOLITAN MUNICIPALITY

Ahmet Hüsrev Köse

Urban Systems and Transportation Management Mpa.

Thesis Supervisor: Doç. Dr. Pelin Pınar ÖZDEN

June 2013, 119

While working with a manager who can understand and establish a good dialogue with employees is a factor increasing motivation in terms of providing high motivation for wholesale market employees; it's also so easier for managers who work with a high job satisfaction to apply activities and measures increasing motivation for employees. Thus, job satisfaction is ensured for everyone and the opportunity to contribute to city life positively is provided.

Managers adhere to the principles of equality and justice as soon as possible and give tasks to employees taking their personal characteristics, education and skills into consideration for decreasing employees' level of burnout and for increasing job satisfaction. Incomes are increased to the satisfying level and the system of punishment, reward and premium is applied. Employees' safety and suitable physical conditions for workplace are ensured. Sports, dinner and picnic organizations are carried out for strengthening communication between employees.

Maslach Burnout Inventory and Job Satisfaction Scale are used for determining job satisfaction and burnout levels of Istanbul Metropolitan Municipality Wholesale market employees. As the result of the analysis carried out for examining differentiation between job satisfaction participation and significance level and burnout level in terms of personal characteristics of wholesale market employees, it was determined that gender had no effect on job satisfaction ad burnout level, age and marital status had only effect on job satisfaction significance level, educational status had an effect on job satisfaction participation level and desensitization dimension and monthly income had also an effect on job satisfaction participation level and desensitization dimension.

Key words: Job Satisfaction, Burnout, Wholesale Market Management Motivation

İÇİNDEKİLER

TABLolar.....	XI
ŞEKİLLER.....	XIII
KISALTMALAR	XIV
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	4
2.1 İŞ TATMINİ VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI	4
2.1.1 İş Tatmini.....	4
2.1.1.1 İş tatmini tanımı ve önemi.....	4
2.1.1.2 İş tatminine etki eden faktörler	5
2.1.1.2.1 Bireysel faktörler	5
2.1.1.2.2 Örgütsel faktörler	8
2.1.1.2.3 Çevresel faktörler	10
2.1.1.3 İş Tatmini ile ilgili kuramlar	11
2.1.1.3.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarsisi kuramı	11
2.1.1.3.2 Herzberg'in çift faktör kuramı	14
2.1.1.3.3 Adams'ın eşitlik kuramı	16
2.1.1.3.4 David McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı	17
2.1.1.3.5 V.H Vroom'un limit bekleme kuramı	18
2.1.1.3.6 Adelfer'in ERG (VİG) kuramı	19
2.1.1.4 İş Tatmini ve tatminsizliği değerlendirme.....	20
2.1.1.4.1 Yüksek iş tatmini sağlamanın faydaları	20
2.1.1.4.2 Düşük iş tatmininin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar.....	22
2.1.1.4.3 İş tatmini ve tükenme	23
2.1.1.4.4 İş tatmininin ölçülmesi.....	24
2.1.2 Tükenmişlik	25
2.1.2.1 Tükenmişlik sendromu kavramı	25
2.1.2.2 Tükenmişlik sendromu kavramsal gelişimi	27
2.1.2.3 Tükenmişlik sendromunun evreleri.....	28
2.1.2.3.1 Şevk ve coşku evresi	28
2.1.2.3.2 Durağanlaşma evresi.....	29
2.1.2.3.3 Engellenme evresi	29

2.1.2.3.4 <i>Umursamazlık evresi</i>	30
2.1.2.4 Tükenmişlik sendromunun belirtileri	31
2.1.2.4.1 <i>Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri</i>	31
2.1.2.4.2 <i>Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri</i>	32
2.1.2.4.3 <i>Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtileri</i>	33
2.1.2.4.4 <i>Tükenmişlik sendromunun sosyal belirtileri</i>	34
2.1.2.5 Tükenmişlik sendromu yaklaşımları	35
2.1.2.5.1 <i>Maslach tükenmişlik yaklaşımı</i>	35
2.1.2.5.2 <i>Cherniss tükenmişlik yaklaşımı</i>	38
2.1.2.5.3 <i>Pines tükenmişlik yaklaşımı</i>	39
2.1.2.5.4 <i>Edelwich tükenmişlik yaklaşımı</i>	40
2.1.2.5.5 <i>Perlman - Hartman tükenmişlik yaklaşımı</i>	41
2.1.2.5.6 <i>Meier tükenmişlik yaklaşımı</i>	42
2.1.2.5.7 <i>Suran ve Sheridan tükenmişlik yaklaşımı</i>	43
2.1.2.5.8 <i>Leiter tükenmişlik yaklaşımı</i>	44
2.1.2.6 Tükenmişlik sendromunun etkileri ve sonuçları	45
2.1.2.6.1 <i>Tükenmişlik sendromunun kişiye etkileri</i>	45
2.1.2.6.2 <i>Tükenmişlik sendromunun çalışma hayatına etkileri</i>	46
2.1.2.6.3 <i>Tükenmişlik sendromunun aile hayatına etkileri</i>	47
2.1.2.7 Tükenmişlik sendromuyla mücadele yöntemleri.....	47
2.1.2.7.1 <i>Tükenmişlik sendromuyla mücadelede kişisel yöntemler</i>	48
2.1.2.7.2 <i>Tükenmişlik sendromuyla mücadelede örgütsel yöntemler</i>	50
2.2 İSTANBUL'UN HALLERİ	56
2.2.1 Cumhuriyetin Kuruluşunda Sebze Meyve Ticareti	56
2.2.2 Haller İle İlgili Mevzuatın Gelişimi	56
2.2.3 5957 Sayılı Yeni Hal Kanunuyla Gelen Yapısal Değişiklikler	57
2.2.4 Hallerin Tanımı Ve Önemi.....	58
2.2.5 Toptancı Hallerinde Meyve Ve Sebze Ticareti Erbabları.....	60
2.2.6 Hal Esnaf Örgütleri	60
2.2.7 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Halleri Ve Hal Müdürlüğü.....	61
2.2.7.1 Hal müdürlüğü organizasyon şeması.....	63
2.2.7.2 Hal Müdürlüğü hizmet birimleri	64

3. VERİ VE YÖNTEM.....	70
3.1 İSTANBUL HALİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	70
3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
3.1.2 Araştırmanın Kapsamı.....	72
3.1.3 Araştırmanın Varsayımları Ve Çerçevesi	72
3.1.4 Kullanılan Veri Toplama Araçları Ve Analiz Teknikleri	73
3.1.4.1 Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	74
3.1.4.2 İş tatmini ı. kısım ve ıı. kısım ölçeği	74
3.1.4.3 Maslach tükenmişlik ölçeği	75
4. BULGULAR.....	77
4.1 ÖRNEKLEM GRUBUNDAKİ HAL ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	77
4.2 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	87
4.3 İŞ TATMİNİ VE MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON	96
4.4 ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ	97
5. TARTIŞMA.....	99
5.1 İSTANBUL HAL YÖNETİMİ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE İŞ TATMİNLERİNİN SUNMUŞ OLDUKLARI HİZMET KALİTESİNİN MEKÂNSAL YANSIMALARI.....	99
5.1.1 Hal Hizmetlerinin Fiziki Çevreye Etkisi.....	99
5.1.2 Hal Hizmetlerinin İstanbul Halkının Sağlığına Etkisi	100
5.1.3 Hal Hizmetlerinin Sosyal Çevreye Etkileri.....	101
5.1.4 Hal Hizmetlerinin Kent Ekonomisine Etkisi	102
5.1.5 Hal Hizmetlerinin İstanbul Trafiğine Etkisi	102
5.2 HAL YÖNETİCİ MÜLAKATI	103
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	107
KAYNAKÇA.....	109
EKLER.....	116
EK-1. KİŞİSEL BİLGİLER	116

EK-2. İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	117
EK-3. TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ	119

TABLULAR

Tablo 3.1: İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 3.2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 3.3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları...	76
Tablo 4.1: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	77
Tablo 4.2: Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	78
Tablo 4.3: Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	79
Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	80
Tablo 4.5: Mesleklere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu	81
Tablo 4.6: Gelire Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	82
Tablo 4.7: Birime Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu	83
Tablo 4.8: Göreve Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	84
Tablo 4.9: Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu.....	86
Tablo 4.10: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	87
Tablo 4.11: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	88
Tablo 4.12: İş Tatmini Önemlilik Derecesinin Hangi Yaş Gruplarına Göre Farklılaşığına İlişkin Analiz Sonuçları	89
Tablo 4.13: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	90
Tablo 4.14: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	91
Tablo 4.15: İş Tatmini Katılım Düzeyinin Hangi Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşığına İlişkin Analiz Sonuçları	92
Tablo 4.16: Duyarsızlaşma Boyutunun Hangi Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşığına İlişkin Analiz Sonuçları	93
Tablo 4.17: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Aylık Gelire Göre Farklılaşma Durumu.....	94

Tablo 4.18: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu	95
Tablo 4.19: İş Tatmini Önemlilik Derecesinin Hangi Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaştığına İlişkin Analiz Sonuçları	96
Tablo 4.20: İş Tatmini ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki	96

ŞEKİLLER

Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	78
Şekil 4.2: Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	79
Şekil 4.3: Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	80
Şekil 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği.....	81
Şekil 4.5: Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	83
Şekil 4.6: Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği	86

KISALTMALAR

K.H.K.	: Kanun Hükümünde Kararname
S.T.K.	: Sivil Toplum Kuruluşu
İ.B.B.	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İSMEYDER	: İstanbul Yaş Meyve-Sebze ve Bostan Komisyoncuları Derneği
İMESKOM	: İstanbul Meyve - Sebze Komisyoncu ve Tüccarları Derneği
AYMESKİAD	: Anadolu Yakası Meyve Sebze Komisyoncuları ve İş Adamları Derneği

1. GİRİŞ

Kamu olsun özel olsun insan kaynağı iş hayatında bir kurumun yalnızca en değerli girdisi ve en önemli zenginliğidir. Her hangi bir kurumda çalışan yoksa diğer faktörlerin pek bir anlamı yoktur. Çünkü insan kaynağı diğer bütün kaynakları sağlar, yönlendirir, organize eder, planlar ve girdilerin toplamına hükmeder. Bir kurum ancak personelinin, moraliyle, motivasyonu, becerisiyle, bilgisiyle ve gayretiyle gerçek ve sürdürülebilir başarıya ulaşabilir. Bugünkü zorlu ve çetin iş dünyası ortamında, kurumlar rekabet gücünü arttırmak, prodüktivite, sürat, kalite ve maliyet avantajına sahip olmak için kendilerini ellerindeki kaynakları en etkin ve etkili bir biçimde kullanmak zorunda hissetmektedirler. Bu yüzden kurum en önemli kaynağı olan insan kaynağını maksimum seviyede etkili hale getirmek için onları güdüleyici ve iş tatminini artırıcı, tükenmişliklerini azaltıcı şekilde çalışmalarını yapması gerekmektedir.

İş tatmini ve motivasyonu artan bir kişi, özel ya da kamu her nasıl bir kurumda çalışırsa çalışsın işyerine daha fazla bağlılık hissedecek ve daha verimli olarak çalışacaktır. Bunun neticesinde ise işyerinin amaç ve hedefleri azami ölçüde tahakkuk etmiş ve gerçekleşmiş olacaktır. Çalışanlarının problemleriyle ilgilenen, onları motive edici araçları sonuna kadar kullanan, çalışanların iş tatminini yükseltmek için uğraşan özel ya da kamu kurumları geleceğe daha güvenle bakabilmektedir. Bu kurumların hizmetlerinin devamlılığı açısından çok önemlidir.

Belediyelerse kent halkına hizmeti götüren ve çok önemli işlevleri olan kurumlardır. Belediyelerin yerine getirdiği hizmetler, üretim faktörü olarak insanın daha fazla yer aldığı faaliyetlerdir. Belediyeler yetişmiş insan gücüyle, yerel halkın sorunlarına çözüm üretmektedirler. Belediyelerde hizmet üreten çalışanların, iş tatmininin düzeyi, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, tükenmişlik düzeyini, kuruma bağlılığını ve performansını etkilemektedir. Belediye çalışanlarının iş tatmin düzeyinin araştırılması, belediyelerin kaliteli ve verimli hizmet üretebilme kapasitelerinin belirlenmesi açısından fevkalade önem taşımaktadır. Ayrıca, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyinin tespiti; insan kaynakların seçimi, eğitimi, geliştirilmesi, performansının artırılması, çalışanların stratejik hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ile ilgili çalışmalara kaynak

veri tabanı oluşturması açısından da önemlidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde İstanbul halkının sebze ve meyve ihtiyacının görüldüğü yer olan İstanbul halleri çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeyinin Büyükşehir Belediyesi hal yönetiminin hizmet üretimini nasıl etkilediği ve mekânsal yansımaları araştırılması gereken konulardan biridir.

Araştırmanın ikinci bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmini sağlamının yararları, iş tatmini kuramları, iş tatmininin sonuçları, iş tatmininin ölçülmesi konularına yer verilecek ve yine tükenmişlik sendromu kavramı, tükenmişlik sendromunun kavramsal gelişimi, tükenmişlik sendromunun evreleri, tükenmişlik sendromunun belirtileri, tükenmişlik sendromu yaklaşımları, tükenmişlik sendromunun etkileri ve ortaya çıkardığı sonuçları, tükenmişlik sendromuyla mücadele etme yöntemleri, tükenmişlik sendromuyla mücadelede örgütsel yöntemler üzerinde durulacaktır.

Araştırmanın nc bölümünde İstanbul hallerinin tarihsel gelişimi, hangi yasal mevzuat çerçevesinde faaliyet gösterdiği, hallerde oluşan meslek örgütleri incelenecek; hallerle ilgili idari, istatistiksel ve fiziksel bilgilere yer verilecektir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal yönetiminde çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyini araştırmak için yapılan anketin değerlendirilmesine yer verilecektir. İstanbul Büyükşehir Belediye hal yönetimi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach Tükenmişlik lği formatı kullanarak ankete katılanların duyarsızlaşma, duygusal tükenme düzeyleri belirlenecek, iş tatmini düzeyi araştırması için de Minnesota İş Tatmini lği formatı kullanarak çalışanların içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın sonuç blmndeysel elde edilen bulguların halde verilen hizmetlere etki düzeyi, şiddeti ve yönü değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmanın amacı, hal çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile iş tatmininin yönünü ve şiddetini araştırmak, bunların kuruma katkılarını değerlendirmek, kurumun etki alanındaki paydaşlarına etki ve katkılarını ve nihayetinde içinde yaşanan kente etkilerini belirlemektir.

Bu araştırmanın problem cümlesi “İstanbul Belediyesi hal çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin durumu nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya anketten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş temel hipotezimiz ise “Hal yönetiminde çalışanlarının tükenmişlik düzeyindeki artış ve iş tatminindeki düşüş, hizmet üretiminde düşüşe yol açar ve kentin mekânını da etkiler” dir.

İstanbul Bayrampaşa’da bulunan merkez hal Türkiye’nin en önemli tüketici hallerinin başında gelmekte olup İstanbul halkının ciddi oranda sebze ve meyve ihtiyacının karşılandığı bir alan olarak önemli bir görev icra etmektedir. Bu araştırma da İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hal Müdürlüğüne bağlı Merkez Bayrampaşa halinde görev yapan 700 çalışan arasından seçilen 100 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1 İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI

2.1.1 İş Tatmini

2.1.1.1 İş tatmini tanımı ve önemi

İnsan hayatının azımsanmayacak kadar ciddi zaman dilimi iş yeri ve ortamında geçip gitmektedir. Burada geçirdiği zaman diliminde insanın hissetmiş olduğu tatmin tüm hayatını etkilemekte ve iş dışında geçirdiği zamanla paralellik arz etmektedir. Bu da insanın yaşam kalite düzeyini belirlemektedir.

İş tatmini konusu dünyada iş psikolojisi alanında derinlemesine incelenen ve araştırılan konuların başında gelmektedir. İş hayatında verimliliği etkileyen bir durum olduğundan çalışanların iş tatmini düzeyleri araştırılmakta ve çıkarımlara göre sağlıklı ortamı ve güvenli iş ortamının oluşturulması için tedbirler alınmaya çalışılmaktadır.

Bu bölümde iş tatmini tanımı, iş tatminin önemi, iş tatmin kuramları, iş tatmini sağlamanın faydaları, iş tatminine etki eden faktörler ve sonuçlar üzerinde durulacak ve konu detaylarıyla değerlendirilecektir.

İş tatmini; kişide, çalışma hayatı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri şartları arasındaki uyumun bir neticesi olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutum ve tavır olarak tanımlanmaktadır (Ugboro ve Obeng, 2000, s.254).

Yukarıda söz ettiğimiz gibi iş tatmini konusu önemine binaen sürekli mercek altına alınmaya çalışılmış çok sayıda araştırmalara ve incelemelere konu olmuştur. Çünkü iş tatmini, iş gören ve iş yeri nazarıyla önemli bir kavram olarak ele alınmıştır. Bunun sebebiyse çalışanın iş tatminin azlığı veya çokluğu doğrudan üretimi etkilemesinden

kaynaklanmaktadır. Tatmin yeterli zaman süresince yaşanmadığında, çalışan işinde sukutu hayale uğramaktadır.

Price'a göre iş tatmini, bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duygulardır. Bir başka deyişle, toplumsal sistem üyelerinin o sistemde üye olmaya karşı olumlu duygusal eğilimleridir (Aldemir 1983, s.64).

İş tatmini üzerinde çalışan araştırmacılardan Locke'a (1976) göre iş tatmini, birinin işini değerlendirmesi veya tecrübe etmesi sonucunda meydana gelen hoş giden veya pozitif durumdur. Cranny, Smith ve Stone'a göre ise, çalışan kişinin beklediği veya istediği çıktılarla gerçekleşen çıktılar arasında yaptığı karşılaştırma neticesinde işine karşı beslediği duygusal tepkidir. Bu iki tanımda görüldüğü üzere kişinin işini değerlendirmesi neticesinde duyduğu hazdan, eriştiği olumlu duygudan söz edilmektedir (Gülner 2007, s.163).

1920li yıllarda ortaya çıkan ve yukarıda genel hatlarıyla açıklamaya çalıştığımız bilim insanlarıncı tanım yapılmaya çalışılan iş tatmini kavramı verimlilikte insan kaynağının başrol oynadığı sektörlerde daha bir önemle dikkate alınmış ve iş tatmininin artması yönünde yapılan çalışmalar ve alınan önlemler verimliliğin ve karlılığın artması ve aynı zamanda sosyal hayata mutlu ve yaptığı işten memnun olan kişilerin dâhil edilmesi gibi iyi sonuçları ortaya çıkarmıştır.

2.1.1.2 İş tatminine etki eden faktörler

2.1.1.2.1 Bireysel faktörler

a. Cinsiyet

Kadın ve erkek iş görenlerin iş tatmini konusundaki fark olup olmadığına dair çok net bir sonuca ulaşılmamıştır. Bazı araştırmalarda kadın ve erkek iş görenlerin iş tatmin düzeyleri arasında bir ilişki yokken, bazı araştırmalarda anlamlı bir ilişki tespiti de yapılmıştır.

Hulin ve Smith (1964) 295 erkek ve 164 kadın üzerinde yaptıkları araştırmada kadın iş görenlerin iş tatmini düzeyinin, erkek çalışanlara kıyasen daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fakat bu halin, cinsiyetten daha çok kadınların erkeklerle aynı işi görmelerine rağmen daha az ücret almalarından mütevellit olduğunu tespit etmişlerdir. (Yelboğa 2007, s.12).

b. Yaş

Herzberg ve arkadaşları iş görenlerin yaşlarıyla iş tatmini düzeyleri arasındaki münasebeti araştırmışlardır. Araştırmalar, genel olarak yaş ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Genç yaştaki iş görenlerin, işle ilgili beklentilerinin ziyadesiyle olması, bu kişilerin iş doyumсуzluėu yaşama ihtimallerini artırmaktadır. Yapılan araştırmalarda bireylerin yaşları ilerledikçe, işlerinden aldıkları iş tatmini artmaktadır. Bunun sebebi, iş tecrübelerinin artmasından kaynaklanan uyumlu davranışın olabileceği muhtemeldir. Bununla birlikte, yaş arttığa ödüllerin çoğalması, mesleki kariyerin yükselmesi de iş tatmininde artışa sebep olmaktadır (Erol 1998, s.43).

c. Kişinin zellikleri

Çalışanın kişilik özellikleriyle iş tatmini arasında bir ilişkinin olması beklenebilir. Bunun en bariz örneğini nevrofik kişilik yapısında görebiliriz. Nevrofik kişilik özelliği olanlar endişeli, karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir Şeylerin olacağı endişesi ile yaşarlar. Olaylara sert tepkiler verirler; esnek bir yapıya sahip değillerdir. Böyle bir yapıya sahip kişilerin işlerine bakış aıların da olumsuz olacağını söylemek mümkündür. İş, yaşamdaki birçok alandan biridir ve insanda olaylara hep olumsuz tarafından bakma eğilimi varsa, kişi, işinden yaşamış olduğu deneyimleri böyle değerlendirecektir (Telman ve nsal 2004, s. 59).

İş tatmini kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri

belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş tatmini verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla istemek durumundadır. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla iş tatmini sağlayabilirler (Telman ve Ünsal 2004, s.59).

d. Ünvan

Ünvan iş görenin çalıştığı yerde üst kademedeki alt kademeye yapılan sıralamada sahip olduğu bir nevi rütbedir. Birey sahip olduğu bu statüye uygun giysiler, araba, yüzme havuzu edinir veya oturduğu semti vb. seçer. Ünvan, fertlerin ve sosyal grupların içtimai hayattaki mevkileri ve yerleridir. Bu mevki zamanla toplumun tabakalaşma piramidinde aşağı veya yukarı doğru hareketlilik gösterebilir (Erkal 2000, s.16).

Türk iş görenler üzerindeki bir araştırmada ücret ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, fakat maaşın doğrudan bir belirleyici faktör olmadığı belirlenmiştir. Yüksek maaş almak, üst düzey ünvanlara karşılık geldiği için daha iyi çalışma şartlarını beraberinde getirmektedir. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, ünvanlı ve iyi maaşla çalışanlar ünvarsız ve görece düşük ünvanlı gruba göre işlerinden daha fazla tatmin sağlamaktadırlar (Yelboğa 2007, s.4).

e. Eğitim Durumu

Bazı araştırmalar, eğitimin iş tatminiyle negatif ilişkisi olduğunu göstermiştir. Yüksek eğitim düzeyine sahip kişiler işlerinden daha bir doyum sızdır. Çünkü daha iyi eğitilmiş kişiler daha yüksek beklentilere sahip olup işlerinin kendilerine çok daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamanın gerektiğini düşünmektedirler. İşlerin birçoğu, bu beklentileri karşılamaktan uzak olduğundan yüksek eğitim düzeyine sahip insanlar işlerinde düşük tatmin algılamaktadırlar (Schultz ve Schultz 1990, s.281).

f. Medeni Durum

Herzberg ve arkadaşları 1957 yılında yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile medeni durum arasında açık bir ilişkinin varlığının bulunamadığını ifade etseler de Noriega ve arkadaşların yapmış oldukları çalışmalarda, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun olması ve kocanın bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal rahatsızlıklar arasında bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini, yaratıcılık ve becerinin geliştirilmesi, ruhsal rahatsızlıklar ve yorgunluğa karşı önleyici bir etki yaptığı belirtilmektedir. Yapılan diğer araştırmalarda, evli iş görenlerin genel iş tatmini bekârlara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır; evli olan iş görenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatmin sağladıklarını ortaya koymuş bulunmaktadır. Boşanmış olanlar, dullar ve evlilik dışı beraber yaşayanların iş verimliliğinde ve iş tatmininde de düşüş olduğu görülmektedir (Lam, Zhang ve Baum 2001, s.159).

2.1.1.2.2 Örgütsel faktörler

a. İşin Niteliği

İş görenin, çalıştığı işyerinde yaptığı işten hoşlanması, işten tatminin başta gelen unsurudur. İş görenin işini sevmesi de aşağıdaki şartlara bağlıdır (Başaran, 2000, s.218).

- i. İş görenin kabiliyetine uygun olması,
- ii. Yeniliklere açık, öğrenme imkanı olan, gelişmeye müsait bir iş olması,
- iii. İş görenin yaratıcılığını kullanmasına fırsat tanınması, değişikliğe ve sorumluluk üstlenmeye yönlendirilmesi,
- iv. İşin sorun çözmeye yönelik olması.

Bir işin zorluk seviyesi çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Çalışanlar zor olarak gördükleri bir işi başardıklarında bundan mutlu olmakta ve iş tatminleri artmaktadır. Çalışanların kendi yetkinliklerine uyan işleri yapmaları iş tatmininde etkilidir. Yapılan

işin kişiyi aşırı zorlaması durumunda ise çalışanda bıkkınlık oluşarak iş tatmini azalmaktadır (Erdoğan 1996, s.236-237).

b. Yönetim Tarzı

Kısıtlayıcı ve iş görenlerin pasifize olmalarına sebep olan örgüt yapıları çalışanların motivasyonunu çok olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çeşitli örgütlerin iş alanları ise, cesaret verici ve katılıma özendiricidir nitelik taşımaktadır. Eğer örgütlerde çalışanların yönetime katılmasına izin verilmiyor ve onlara sorumluluk yüklenmiyor ise, bu durumda çalışan işine yabancılaşacak ve gizli iş tatminsizliği, grevler, en başarılı iş görenlerin işlerinden ayrılmaları gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirecektir (Kutaniş ve Bayraktaroğlu 2002, s.607).

c. Terfi İmkânları

İş görenler çalıştıkları işlerde bir şeyler başarma hissiyle hareket ederek bir üst kademelere terfi etmek isterler. Rütbelerinin aynı kalmaması için uğraş verirler. Bu gayet doğal ve olması gereken bir istektir. Rütbenin artması ücret artışına ve aynı zamanda toplumsal konumda yükselmeye de yol açmaktadır. Yükselme imkânı elde eden iş görenlerin işine olan sadakati ve çalışma arzusu artış gösterir. Yükselme kriterlerinin açıkça belli olmadığı kurumlarda iş görenlerde tatminsizlik sıkıntısı yaşanmaktadır.

d. Ücret

İş grenler ortaya koymuş oldukları emeğin karşılığı olarak kendilerine verilen ücretin gayet tabi hak ettikleri miktarda olmasını talep ederler. Çalışanlar, gösterdikleri çaba ve verdikleri emeklerin karşılığı olarak kendilerine ödenen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Hem aldıkları maaşın, gereksinimlerini karşılama derecesine ne ölçüde karşılığına hem de diğer benzer örgütlerdeki ödenen ücretleri göz önünde bulundururlar. Bu karşılaştırmalar neticesinde kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan çalışan huzursuz olmaktadır ve iş tatmin derecesi

düşmektedir. Örgüt yönetimi, maalesef genellikle ücret yetersizliği üzerinde durup, ücret adaletsizliğini göz önünde bulundurmamaktadır. Bunun önemli bir problem yaratacağı ve ücret azlığından daha çok huzursuzluk ve tatminsizlik yaratacağı düşünülmemektedir (İncir 1990, s.33-34).

2.1.1.2.3 Çevresel faktörler

İşyerinin işi yönetimi ve diğer iş ortamı faktörleri tümüyle iş tatminini etkileyen örgütsel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşyerinin çalışma politikası ve biçimi çalışanın iş tatmininde ciddi bir rol oynamaktadır.

a. Çalışma Arkadaşları Ve Ekip Ruhu

İş arkadaşlarıyla kurulan maneviyatı destekleyici ilişkiler iş göreni işine bağlayan ve tatmin almasını sağlayan faktörlerden birisidir. Bu sebeple işyeri yönetimleri iş görenler arasındaki ilişkileri destekleme yönünde gayret etmelidir. İşletme içerisinde kahve ve çay molalarının bütün çalışma arkadaşlarının bir arada bulunabilecekleri biçimde verilmesi, iş arkadaşlarının bir araya gelebilecekleri işletme dışı faaliyetlere (akşam yemeği, piknik, gezi vb.) ağırlık verilmesi faydalı olacaktır (Telman ve Ünsal 2004, s.46).

Çalışanlar iş hayatında ferdi hareket etmemekte mutlaka az ya da çok çalışma arkadaşlarıyla iş ilişkisine girmek mecburiyetindedir. Birlikte hareket etme durumları sıklıkla çalışanın karşısına çıkmaktadır. Ekip ruhunun oluşması iş ilişkisinin iş dışında ortak faaliyetlerle desteklenmesiyle mümkündür.

b. Çalışma Ortamı

Kişinin birlikte olduğu organizasyonun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, her zaman birbirlerinin yanında olan bir iş grubunun, iş görenlerin tatmini üzerinde orta derecede bir etkisi bulunmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu grup iş görene bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş hususunda çeşitli

yardımlarda bulunuyor ise bu tür bir çalışma ortamı iş tatminini iyi yönde etkiler. Kişi işini sevmese bile, arkadaşları sebebiyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, iş hayatını daha zevk alınırlı bir duruma getirebilir. Eğer iş görenler böyle bir iş grubundan mahrumsalar bu durumda iş tatmini negatif yönde etkilenir (Özkalp ve Kırel 2001, s.132).

2.1.1.3 İş Tatmini ile ilgili kuramlar

Gelişmiş ülkelerde, çalışan kişileri iş tatmin ve tatminsizliğe götüren örgütsel faktörleri bulmak, böylelikle yönetimin, örgütsel etkinliği yükseltmek ve hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya çıkarmak için belli aralıklarla çözümlenmeler yapılmaktadır. Ülkemizde de iş görenin tatmin olgusu ve tatminsizlik probleminin inceleyen çalışmalar yapılmıştır. Araştırmaların neticeleri incelendiğinde gelişmiş ülkeler çalışanın tatminsizlik problemleriyle gelişmemiş ülke çalışanın tatminsizliğe götüren sebeplerin birbirinden ayrılmakta olduğu görülmektedir. Örnek olarak ücret faktörü, gelişmiş ülke çalışanı için tatmin kaynağı olmaktan çıkmış olmakla birlikte ülkemiz çalışanları için hala önemini korumakta olup, tatminsizliğe sebep olan örgütsel değişkenler içerisinde ilk sıralarda bulunmuştur (İncir 1990, s.3).

Kuramlara da yakından bakmamız gerekirse iş tatminine farklı açılardan bakan kuramları “Motivasyon Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür. Motivasyon kapsam kuramları işyerinde çalışanları nelerin motive ettiğini araştırır. Süreç teorileri ise işyerinde çalışanları neyin motive ettiğiyse ilgilenmez insan davranışlarının nasıl yönlendirileceğiyse ilgili çalışmalar yapar ve çalışanların kendi ihtiyaçlarını karşılamak adına yaptıkları davranış ve eylem tercihlerini açıklamaya çalışır. İş tatmini konusundaki kuramların belli başlılarını yukarıda açıkladığımız kategorilere bağlı kalmadan belli başlı önemli kuramları incelemekte fayda mülâhaza edilmektedir.

2.1.1.3.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abraham H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler ve ihtiyaçlar olduğunu savunmuştur. Maslow, insan ihtiyaçlarını değerlendirme sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005, s.51).

Güdü ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan birini hümanistik yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow yapmıştır. Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde gereksinimler vardır. Birey bu gereksinimleri karşılamak amacıyla harekete geçer. Maslow insanların gereksinimlerini önem sırasına dizerek gereksinimler hiyerarşisini oluşturmuştur. Maslow bireylerin gereksinimlerini beş başlıkta toplamak suretiyle konuyu açıklamıştır. Maslow, insan gereksinimlerinin aşağıdan yukarı olmak üzere bir hiyerarşi düzeni içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Maslow, insanlar daha iyi durumda olmayı arzu eder ve sahip olmadıkları ve ellerinde bulunmayan imkânları isterler. Giderilen bir gereksinim güdülenemez. Yüksek düzeyli bir gereksinimin ortaya çıkması için bir alt düzeyde tanımlanmış olan gereksinimlerin giderilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Çetinkanat 2000, s.14).



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Bu ihtiyaçlar Maslow'a göre belirli bir sıra içinde ortaya çıkar ve kişi bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyacı onu motive etmeyip bir üst grup ihtiyacı

karşılama ya yönelik olarak çaba sarf eder. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı doğrudan isteki motivasyona yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Ancak genel olarak insan ihtiyaçlarını belirli bir sıra dâhilinde açıklayan bu yaklaşım daha sonra çalışanların motivasyonunu açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır (Ataman 2002, s.440).

Maslow 'a göre, gereksinimleri aşağıdaki gibi gruplanmış şekilde açıklamaktadır (Çetinkanat 2000, s.12).

a. Fizyolojik Gereksinimler: Güdülenmede başlangıç olarak kabul edilir. Açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, barınma, oksijen ve hareket etme gibi yaşamın sürdürülmesi için, karşılanması gerekli olan, ancak birbirinden bağımsız gereksinimlerdir.

b. Güvenlik Gereksinimi: Fizyolojik gereksinimler giderildikten sonra ortaya çıkar. Korunma, korku ve kaygı, hastalık, sosyal güvence gibi durumlara karşı kanun ve yasalar karşı hissedilen gereksinimlerdir. Sağlıklı ve mutlu bireylerin güvenlik gereksinimlerinin doyurulmuş olduğunu söylemek mümkündür.

c. Ait olma ve Sevgi Gereksinimi: Sevgi ait olma gereksinimleri ortaya çıkmaya baslar. Bireyin yakın çevresinden başlayarak, arkadaşları, aynı ortamda bulunduğu diğer bireyler tarafından değer verilme sevilme, kabul görme gibi gereksinimleri oluşur. Bu gereksinimler doyurulmazlarsa kişiler mutsuzluk yasarlar.

d. Saygınlık Gereksinimi: Birey yaşadığı çevrede, kendini beğenme, kabullenme, kendine güven, takdir edilme, bağımsızlık ve başarı ile başkalarının saygısı, statü, tanınma, beğenilme gibi gereksinimleri kapsayan saygınlık gereksinimleri hissediler. Bu isteklerin doyurulmaması; kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik duygularına yol açar. Dolayısıyla cesaret kırılır, kendine güven azalır, başarı düşer.

e. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Maslow'un hiyerarşisinin en üstünde yer alan gereksinimdir. İnsanın kendisini fark etmesi ve bireysel gelişiminin devamının bir

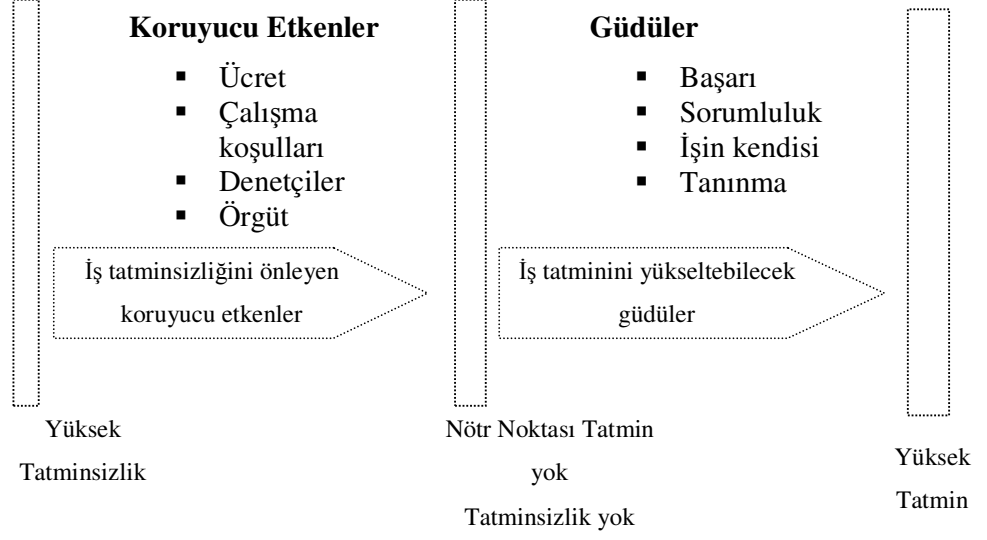
sürecidir. Bu gereksinim, bireyin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirmeyi amaçlaması ile ilgilidir.

İnsanoğlu daima iyiyi arzulayan ve onu kazanmak uğruna uğraş veren bir varlıktır. İhtiyaçlar çok ancak karşılama imkanları son derece kısıtlı ve sınırlıdır. Bu nedenle de insan ihtiyaçları hiçbir zaman tam olarak karşılanamamaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisinde bir gereksinim karşılanır karşılanmaz bir üst gereksinim ortaya çıkmaktadır.

2.1.1.3.2 Herzberg'in çift faktör kuramı

Frederick Herzberg 200 civarında muhasebeci ve mühendisle yaptığı yüksek derecede güdülendikleri ve tam olarak tatmin hissettikleri durumlarla, güdülenmedikleri ve kendilerini tatminsiz hissettikleri durumları anlatmalarını istediği araştırmada, iş görenleri nelerin güdelediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Pittsburgh bölgesindeki 9 şirketteki muhasebeci ve mühendisler, işin kendisi ve başarıya duyguları ile ilgili iki etkenden söz etmişlerdir. Herzberg bu etkenleri tatmin ve güdeleyiciler olarak adlandırılmış bu etkenlerin işin kendisi ile ilişkili olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan güdülenmediklerini hissettikleri durumlar da tatminsizlik ya da koruyucu etkenler olarak isimlendirmiştir.

Bu teori, bir çalışanın işteki davranışına katkıda bulunan ancak tümüyle farklı olan iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyutta iş tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise iş tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu motive edici faktörler bulunmaktadır.



Şekil 2.2: Herzberg'in İkili Etken Kuramı

Kaynak: Çetinkanat, 2000, s.19.

Herzberg kuramına, genel olarak güdeleyici ve koruyucu faktörler konusunda eleştiriler gelmiştir. Bazı koruyucu etkenler, denetçilerin ödüllendirilmesi gibi aynı zamanda güdeleyici etken olarak görülebilir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, isteki içsel etkenlere güdeleyici rol oynayabilirler. Örneğin Sundstrom'a göre, fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş tatminini etkileyebileceği bulunmuştur (Çetinkanat 2000, s.20).

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılma ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik eden) ya da tatmin sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren 2001, s.504).

Özet olarak Herzberg, işte tatmin sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımak der. Ve ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe, işte başarılı olunamayacağını savunur (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005, s.43).

Herzberg teorisinde, iş görenlerde olumlu iş tutumları geliştirmek ve güdülemek için yapılacak şeylerin, onların yapıkları işler üzerine inşa edilmesi gerektiğini iddia etmektedir. İş bireylere başarmayı hissetmesini sağlayacak fırsatlar sunmalı, ilginç olmalı, ilerlemeyi sağlamalı ve sorumluluk gerektirmelidir.

İş bu ilkelere göre tasarlandığı zaman, güdülenme ve olumlu iş tutumları gelecekte ortaya çıkacaktır. Bu faktörler eksik olduğu zaman tatminsizlikle sonuçlanmaz, sadece tatmin yokluğu meydana gelir. Hijyen faktörleri ise, insan ihtiyaçlarının yaşamsal gereksinimlerin karşılanması için gerekli olan düzey olduğu söylenebilir. Onlar var olduğu zaman, iş tatmini hissine neden olmazlar, sadece iş tatminsizlik hissini önleyebilirler. Hijyen faktörler, sadece yaşamsal ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar güdülenmeye yardımcı olabilirler. Daha sonra etkilerini kaybederler. Bu yüzden onlar gerçek güdüleyiciler olarak nitelendirilmezler.

2.1.1.3.3 Adams'ın eşitlik kuramı

Bu teorinin temeli çalışma hayatındaki iş görenlerin çalışma ortamındaki diğer kişiler arası ilişkiler de bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır. Gerçekte teorinin özünü oluşturan eşitlik veya denksellik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkarılmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur (Eroğlu 1998, s.287).

Birey, kendi katkı-ödül oranım diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırır ve kendi oranında bir düşüklük görürse eşitsizlik algılar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği de artar. Bu durumda kişi, önce ödülleri çoğaltmak için çaba sarf eder. Örneğin, ücretini arttırmak için çalışır. Eğer bunda başarılı olamazsa, katkılarını azaltma yoluna başvurur. Örneğin, yavaş hızda çalışır. Diğer yandan bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişinin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bu seferde bir suçluluk duygusuna kapılır. Her iki durumda da birey, bir eşitsizlik durumu algılayarak gerilim veya huzursuzluk yaşayacaktır. Kişi bu gerilimden kurtulmak için bazı çarelere başvurur. Bunlardan en önemlileri (Eroğlu, 1998, s.289-290):

- a. Kişi kendi ödül veya katkılarını değiştirir,
- b. Öteki kişinin ödül veya katkılarını değiştirmeye teşebbüs eder,
- c. Çalışma ortamını terk eder,
- d. Karşılaştırmaya temel aldığı öteki kişiyi değiştirir,
- e. Kendisinin olsun öteki kişinin olsun ödül veya katkılarıyla ilgili algılarını değiştirme çabasındadır.

Eşitlik teorisine göre çalışan iş görenler, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirilmekte olan kişileri seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden kişiler, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkı çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler. Burada ifade edilmesi gereken görüş, ödül ve katkıların sübjektif olarak algılanmasıdır. Ancak herkes farklı olarak algılayabilmektedir. Bu gayretin bilhassa katkıların ve ödüllerin çoğaltılması gayesiyle ortaya çıkması, motivasyon için çok önemlidir (Eroğlu 1998, s.289-290).

Eşitlik kuramında, güdülemenin, insanların işlerinde sarf ettikleri gayretlerle iş bitiminde elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları öne sürülmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır (Çetinkanat 2000, s.27).

İş görenler kendi sahip oldukları bilgi, kabiliyet, deneyim, eğitim seviyesi öğrenim durumu, statü, üstlerden gelen olumlu bir geribildirim, terfi vb. ödülleri başkalarıyla karşılaştırırlar. Karşılaştırma neticesinde kişi ya bir eşitlik ya da bir eşitsizlik algılar. Eşitsizlik kişinin lehine veya aleyhine gerçekleşebilir. Bu durum matematiksel olarak da ifade edilebilir (Ataman 2002, s.450).

2.1.1.3.4 David McClelland'ın başarıma ihtiyacı kuramı

Güdüleme konusundaki en temel kuramlardan biri olan bu kuram, Mc Clelland'ın çalışmalarından yola çıkarak, sonraları birçok araştırmacının katkıları ile geliştirilmiştir. Mc Clelland'a göre çalışma yaşamına üç temel güdü hâkimdir. Bunlar:

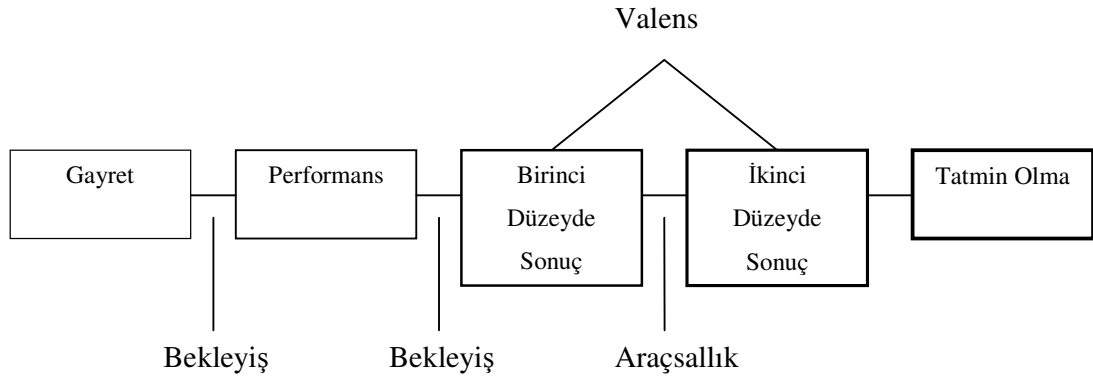
- a. Başarı güdüsü,
- b. Erk (iktidar) güdüsü,
- c. Bağlanma güdüsü.

Mc Clelland'a göre ise, "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Eğer zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa bağıllık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yaparak geçiriyorsa da erk güdüsüne sahiptir" (İncir 1990, s.14).

Mcclelland bu üç ihtiyaç ve güdü arasından en fazla başarı güdüsünün bireyi ve içinde yaşadığı toplumu etkisi altına aldığını belirtmektedir. İş görenler faaliyetlerinde başarılı olmayı istemekte, bunun yanında başarısız olmaktan da büyük ölçüde korkmakta ve çekinmektedirler. Çalışanın içindeki bu korku onları başarıya ulaştıracak çalışmalarda bulunmasını engelleyecektir. (Eren, 2000, s.502). Başarı için fazla ihtiyaç hisseden kişiler, girişimci olma eğilimindedirler. Yüksek bir güç gereksinimi örgüt kariyer basamaklarında yüksek mevkilere çıkma isteğiyle ilişkilidir (Pekel 2001, s.14).

2.1.1.3.5 V.H Vroom'un limit bekleyiş kuramı

Bu kuramında Vroom iş görenin tutumunu yalnızca ihtiyaçlarının değil beklentilerinin de yönlendirdiğini iddia etmektedir.



Şekil 2.3: Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Kaynak: Koçel, 1998, s.448.

Kişinin beklentisinde elde edeceği sonuçlar, çoğunlukla kendi kontrolü dışında gerçekleşme varsayımı yüksektir. Başka bir anlatımla kişinin ulaştığı sonuçlar, sadece kendi tercihlerine bağlı kalmayıp, kontrolü dışında olan başka hadiselerle de bağlantılı olmaktadır. Beklenti, belli bir neticenin gerçekleşme varsayımı olduğundan, 0 ve 1 arasında değişen bir değerdir. İş gören beklentinin gerçekleşmesine varsayımından eminse beklenti 1, vermiyor ise beklenti 0 olacaktır. Bu kurama göre $Güdüleme = Valans + Bekleyiş$ şeklinde formüle dönüştürülmektedir. Bu değerlerden birinin sıfır olması güdülenmeyi yok edecektir (Özgüven 2003, s.31).

Bazı yapılan araştırmalardan elde edilen neticeler bu yaklaşımın bazı sorunlar içerdiğini ortaya koymuştur. Bu yaklaşım gerçektekenden daha fazla karmaşık bir yapıya sahiptir. Kişilerin herhangi bir ödüle gereksinim şiddetleri zaman içinde farklılaşmaktadır. Yani kişilerin beklentileri ve umutlarının şiddetleri zamanla değişmektedir (Eren 2001, s.536).

2.1.1.3.6 Adelfer'in ERG (VİG) kuramı

Clayton Alderfer tarafından 1967 yılında geliştirilen bu kuram, Maslow'un kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla geliştirilmiştir. Alderfer, ihtiyaçları üç gruba ayırmıştır. Birinci grup var olma ihtiyacı; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ifade etmekte ve ona karşılık geldiği söylenebilir.

Bireylerin maddi ve fiziksel ihtiyaçlarını ifade etmektedir. İkinci grup ait olma ihtiyacı; aile, arkadaşlar, astlar gibi diğler insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade etmektedir ve Maslow'un sosyal ihtiyaçlar kategorisi ile benzerlik göstermektedir ve üçüncü grup ise geliştirme ihtiyacı; yaratıcılık arzusu, verimli olma ve olumlu katkı sağlama ile kişisel gelişimi gerçekleştirebilme gibi ihtiyaçları ifade etmektedir. Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ile benzerlik göstermektedir. Bu teoride kişi üst basamaktaki ihtiyacını gidermezse alt basamaktaki ihtiyaca geri döner ve kendini bu şekilde motive eder. Kişinin alt basamağa geri dönüşü üst basamaktaki ihtiyacını giderememeden dolayı ortaya çıkan mutsuzluk ve hayal kırıklığından kaynaklanır (Köleci, Reçica ve Turkeshi 2008, s.225).

2.1.1.4 İş Tatmini ve tatminsizliği değerlendirmesi

2.1.1.4.1 Yüksek iş tatmini sağlamanın faydaları

a. Verimlilik Ve Performans

Verimlilikle ilgili yapılan Hawthorne araştırmalarında iş görenlerin işlerinden elde ettikleri doyumlarıyla gösterdikleri verim arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ifade edilmiştir. Ancak gerçekleştirilen çalışmaların pek çoğunda bu varsayımı destekleyen bulgulara pek rastlanamamıştır. Yine daha sonra yapılan araştırmalarda iş tatmini ile iş verim arasındaki ilişkinin farklı özelliklere göre değiştiği görülmüştür.(Başaran 2000, s.221).

b. Motivasyon

Şahsi bir özellik olan motivasyon özelliği kişiden kişiye farklılık gösterir. Bir kişiyi motive eden bir durum bir başkasını motive etmeyebilir. Örgütler de politikalarında bu durumu dikkate almak durumundadırlar.

Örgütler, “belirlenmiş amaçlara ulaşmak için bilinçli şekilde oluşturulmuş toplumsal birimler” olduklarına göre, örgütler için, örgüt çatısı altında toplanmış her biri farklı

amaçlara sahip insanların davranışlarını, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilme doğrultusunda yönlendirebilmesi gerekli ve önemli bir durumdur (Polatoğlu 2001, s.3).

Herzberg ise motivasyon-hijyen teorisinde çalışanların iş tatmininde etkili olan faktörleri motivasyon ve hijyen faktörleri olarak iki şekilde incelemiştir. Motivasyon faktörleri, başarılı olma, takdir görme, işin kendisi, işin gelişme ve ilerlemeye açık olması gibi yapılan işle ilgili özelliklerdir. Herzberg, teorisindeki hijyen faktörleri ise; işletme politikası ve yönetimi, denetim, kişiler arası iletişim, çalışma şartları, ücret, iş sağlığı güvenliği ve statü gibi unsurlardır. Eğer bu hijyen faktörleri çalışanların işten beklentilerine cevap veremezse çalışanlar yaptıkları işten tatmin olamayacaklardır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı 2005, s.330).

c. Örgütsel Bağlılık

Genel bir ifade ile örgütsel bağlılık “Bireyin örgüte olan sevgi bağının dayanıklılığı” gibi bir tanımla tanımlanmaktadır (İbicioğlu 2000, s.13).

Günümüz iş hayatında kâr amacı güden ya da gütmeyen bütün kurumlar için örgütsel bağlılık kavramı büyük önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın bu önemi, örgüt üyelerinin iş ile ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmasından kaynaklanmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde örgütsel bağlılığın, örgütün değerlerini ve amaçlarını kabullenme, örgüt menfaatine ekstra çaba sarf etme gibi iş görenlerin ortaya koydukları çok sayıda örgütsel davranış ve tutumlar ile alakadar olduğu anlaşılmıştır (İnce ve Gül 2005, s.1).

Yöneticilere göre örgüte bağlı ve mutlu çalışanlar, daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf ederler. Yöneticiler örgütsel davranışların örgütsel bağlılık ve iş tatmininden önemli ölçüde etkilendiğini düşünürler. Bu sebepten dolayı yöneticiler iş tatmini ve örgütsel bağlılık konuları ile daha yakından ilgilenmek durumunda olmaktadır (Çetinkanat 2000, s.2-3).

d. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütü yıkıcı ve istenmeyen olumsuz davranışlardan uzak tutarak, çalışanların kabiliyet ve becerilerini geliştirerek, etkin bir senkronize hareket tarzı geliştirerek örgütün verimliliğini yükseltmeyi amaç edinmektedir. Etkili ve verimli örgütlerde çalışanlar, kendilerine verilen resmi iş sorumluluklarının dışında da çalışırlar. Yaptıkları işleri mecburi olduğundan ve emir gereği iş yapmazlar. Yaptıkları bu özverili fiiller iş tanımı kapsamında yer almaz ve onlar örgütün düzenli işlemesine ayak uydururlar (Baş ve Şentürk 2011, s.34).

Örgütsel vatandaşlığın ya da rol fazlası davranışların temeli, iş görenlerin enerjilerini örgüt için sarf ederken kendinden istekli olmaları gerektiğini ifade eden Barnard'a (1938) kadar uzanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışında kişisel istek, gönüllü gayret ve samimi davranış esastır. Bu süreçte, gönüllü olmayı kişiler kendi iradeleriyle seçerler, kişisel veya mesleki ilişkileri sebebiyle bu şekilde davranmaları gerekmez (Sezgin 2005, s.320).

e. Başarıya Pozitif Etki

İş performansının artması ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda çeşitli görüşler ve düşünceler vardır. Verimlilik ilişkisinde olduğu gibi hangisinin diğerini tetiklediği tartışma konusu olmuştur. Son zamanlarda, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin açıklanmasında bir başka değişkene vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu vurgunun niteliği konusunda en son kabul, kuramsal boyut incelendiğinde aracı değişken olarak ödül sisteminin iş tatmini sağlayan ana değişken olduğu görülmektedir. Ödüllerin, bireysel beklentilere uygunluğu, gereksinimleri karşılama düzeyi ve dağılımında adalet gibi kıstaslar iş tatmini üzerinde çok etkili olmuştur (Sabancı 1999, s.97-100).

2.1.1.4.2 Düşük iş tatmininin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçlar

a. Devamsızlık

Yapılan araştırmalar işyerinde mutlu olmayan ve iş tatmini olmayan çalışanların işe devam noktasında sıkıntı çektiklerini ortaya koymuştur. İşe devam etmeyerek işe olan bağlanntılarını koparmadan korumak istemektedirler. İş gören devamsızlıkla iş tahammül seviyelerini yükseltmek istemektedir. Devam ettiği bölümlerde de daha çok özel işleriyle meşgul olarak vakit geçirmeyi yeğlemektedirler.

b. İş Gücü Devir Artışı

Bir rgt yüksek işgücü devrine sahip olduğunda çoğu zaman ilk akla gelen ve ilk şüphe duyulan etkenlerden biri çalışanların iş tatminsizliği olmaktadır. Pearson tarafından yapılan bir araştırma işinden beklentilerinin karşılanmamasının işgücü devrine neden olduğu sonucuna ulaşmıştır. alışan kişilerin işlerinden bazı beklentileri bulunmaktadır. Örneğin, istediği maaş ve primi alabilmek, işleri ile ilgili çeşitli kararlarda inisiyatif sahibi olmak ya da ilerlemek istemektedirler. Bu unsurların sayısı ya da önemi kişiden kişiye farklılaşabilmektedir. Eğer beklentiler ile elde edilenler arasında çok büyük bir fark varsa çalışan işinden tatmin olamayacak ve o işi bırakıp başka arayışlara girecektir (Telman ve nsal 2004, s.66).

2.1.1.4.3 İş tatmini ve tükenme

Tükenmişlikle alakalı kaynaklarda çok sayıda farklı tanımlamalar bulunmaktadır. Uzun vadeli iş stresinin tükenmişliğe neden olduğunu ifade eden Maslach tükenmişliği; "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgül anlamı ve hedefinden kopması, hizmet verdiği insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor olması" gibi bir ifade ile ifade etmektedir (Balcıoğlu, Mehmetali ve Rozant 2008, s.100).

İşinden tatmin olan iş gören kişiler, çalışma ortamlarında kendilerini mutlu hissedebilirler. İşinden tatmin olamamak ise sinirsel ve duygusal bozukluklara sebep olabilmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk ve duygusal çöküntü gibi sonuçlar ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki bulunabilmektedir (Erdoğan 1996, s.255).

2.1.1.4.4 İş tatmininin ölçülmesi

İş tatminini ölçme araçlarının esas işlevi, belli sayıda ve belli tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine verdikleri cevaplara gösterdikleri reaksiyonlara göre, kişinin ölçülen niteliği açısından psikolojik boyut üzerindeki konumunu araştırmaktadır. İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde bugüne kadar takip edilen en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır (Tezbaşaran, 1997, ss.4-5). Günümüz örgütlerinde iş tatmininin ölçülmesi üzerine Türkiye’de değerlendirilen ölçeklerin büyük çoğunluğu başka ülkelerden alınmıştır. Uyarlama çalışmaları ölçeğin Türkçeye çevrilip hedeflenen kitle tarafından anlaşılabilir bir dil yapısının geliştirilmesi ile başlamaktadır. Bunun ardından standardizasyon çalışması gerçekleştirilip bu ölçeğe ait Türkiye normları meydana getirilmekte ve son olarak da geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlanmaktadır (Gülgöz 1994, s.5).

İş tatmininin ölçülmesi ve iş tatmininin gerek organizasyonel gerekse kişisel neticeleri, akademik yazında en çok tartışılan ve incelenen konulardan birisidir. Fakat konuya daha çok tek bir doğru modeli kabul etmeye yatkın evrensel bakış açısı ile yaklaşmış olduğundan dolayı, kültürel ve bağlamsal farklılıklar çok da fazla göz önünde bulundurulmamıştır (Pınar, Kamaşak ve Bulutlar 2008).

İş tatmini hissi, çalışanların aileden ve yaşadıkları toplumdan sağladıkları bilinçaltı birikimlerinin etkisi altında meydana gelmektedir. Bu nedenle her ülkenin ve toplumun iş tatmini etkenlerine verecekleri tepkiler farklılık arz edecektir. Örnek olarak, çeşitli milletlerden iş görenlere sahip uluslararası bir turizm işletmesindeki iş görenler, aynı yönetici, örgüt ortamı, iş şartları, ücretlendirme uygulamaları gibi şartları değişik seviyelerde algılayacaklardır (Kaya 2007, s.367).

2.1.2 Tükenmişlik

2.1.2.1 Tükenmişlik sendromu kavramı

Bu bölümde tükenmişlik sendromu tanımı, kavramın tarihsel gelişimi, evreleri, belirtileri, etkileri, bu konuya yapılan yaklaşımlar, sendromla mücadele yöntemleri ve tükenmişlik sendromunun sonuçları irdelenmiş ve ortaya konulmuştur.

Günümüzde, çalışan kişiler hayatın her anında, varlığını hissettiren problemler, zorluklar ve güçlüklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zorluklar, kişilerin hem iş hayatı hem de sosyal hayatlarında gardını düşürüp güçsüz hale getirebilmektedir. Bunun neticesinde bireyler zaman zaman sosyal ilişkilerinde başarısızlıklarla, iş yaşamında ise uyumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bu tatminsizlik ve uyumsuzluğun neticelerinden biri de bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları tükenmişlik duygusudur. Tükenmişlik, kişilerin bireysel olarak yaşadıkları bir durum olmasına rağmen, iş hayatında performans düşüklüğü meydana getirmekte, ayrıca çalışılan kurumun etkililik ve rantabilitesini negatif bir şekilde etkileyebilmektedir (Basım ve Şeşen 2006, s.15).

Bir bireyin hayatını idame ettirebilmek için belirli bir bedel karşılığında yaptığı faaliyete iş adı verilmektedir. Birey için işin taşıdığı iktisadi önemin yanında duygusal ve sosyal önem de göz önünde bulundurulması gereken diğer önemli unsurlardır. Çalışma hayatında iş görenlerin yaşadıkları tükenmişlik; 1970'li senelerden itibaren bilhassa stres kavramıyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda tükenmişliğin bir arada incelendiği görülmektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar, tükenmişliğin kişinin yaşadığı negatif duygusal durumları içeren bir olgu olduğunu göstermiştir (Abacı ve ark. 2004;Sahraikan ve ark. 2008; Kowalski ve ark. 2010).

Stres yapan koşullar altında kişinin enerji kaynaklarının azalması anlamını taşıyan tükenmişlik, çalışma hayatının farklı farklı dönemlerinde ortaya çıkabilmektedir (Torun 1997: 155). İş hayatında tükenmişlik, birçok unsurdan etkilenecek gerçekleşen ve ayrıca birçok istenmeyen durumun da sebebi olarak görülmektedir. Bu kapsamda tükenmişliğin, strese benzer bir biçimde, bir uyarıcı, bir tepki ya da karşılıklı etkileşim

süreci olduğuna yönelik tartışmalar devam etmektedir (Sürgevil 2006: 6). Tükenmişlik, kişilere kendilerini çaresiz, kapana kısılmış ve bitmiş hissettirmektedir. Bundan ötürü, tükenmişlik stresten daha kötü bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Levinson 1996: 157).

Maher'e göre tükenme kavramı; psikosomatik hastalık, kötümserlik, uykusuzluk, iş ve kriterlere karşı olumsuz tutum, depresyon ve ilgisizlik içeren, karmaşık bir belirti olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir anlatıma göreyse tükenmişlik; çaresizlik ve ümitsizlik hisleri, kronik yorgunluk, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, fiziksel tükenmeye iş, yaşam ve diğer insanlara yönelik negatif yönlü tutumlar ile belirginleşen zihinsel, duygusal ve fiziksel bir tükenme halidir (Barutçu ve Şerinkan 2008: 545). Dünya Sağlık Örgütü'nün yayınladığı "Dünya Sağlık Raporu'na tükenmişlik; "fazla çalışmayla ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun neticesinde iş ve mesuliyetlerini yerine getirememe durumu" olarak ifade edilmiştir (Bertolote ve Fleischmann 1998: 91).

Tükenmişlik sendromu kavramı, bitkinlik ve yıpranma kavramlarından farklı olup tükenmişliği farklı kılan özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonunda ortaya çıkmasıdır (Torun 1997: 46-47).

Görüldüğü üzere tükenmişlik sendrom kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmaktadır ve literatüre yeni girmiş olan bu kavram hakkında aşağıda çeşitli tanımlar da yapılmıştır (Sinat 2007: 7):

- a. Tükenmişlik bir süreçtir,
- b. Tüm stresler tükenmişlik gelişmesine neden olabilir,
- c. Bazen tükenmişlik semptomları çabuk ortaya çıkar,
- d. Tükenmişlik fiziksel ve biyolojiktir,
- e. Tükenmişlik birçok kez meydana gelebilir,
- f. Tükenmişliğe isten çok çevresel faktörler de katkıda bulunabilir,
- g. Tükenmişlik zaman içinde değişikliğe uğrar,
- h. Tükenmişlik genç yaşlarda çok, ileri yaşlarda ise az görülür,
- i. Tükenmişlikte etkili kişiler arası ilişkilerin yetersizliği mevcuttur,

- j. Tükenmişlik diğer çalışanların üzerine de stres getiren bulaşıcı bir hastalık gibidir, erkek ve kadınların tükenmişlik deneyimleri arasında benzerlik vardır.

2.1.2.2 Tükenmişlik sendromu kavramsal gelişimi

Zaman içinde yoğunlaşan rekabet şartları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi tükenmişlik sendromunu günümüz iş dünyası için önemli bir problemi durumuna getirmiştir. Tükenmişlik sendromu, konusu itibariyle insanların işleri sebebiyle kurmuş oldukları ilişkiler ve bu ilişkilerin bozulmasıyla meydana gelen problemlerle ilgilidir (Ardıç ve Polatçı 2009, s.22).

Tükenmişlik kavramı, Alman Psikiyatrist Herbert Freudenberg'e stres ile ilgili "Journal of Social Issues"da yayınladığı eserinde ilk kez 1974 senesinde psikoloji literatüründe yer almıştır (Peker, 2002: 308). Kişinin iç kaynakları üzerinde karşılanamayan istek ve taleplerden ötürü ortaya çıkan tükenme durumu, "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı" kelimeleriyle ifade edilmiştir (Sowmya ve Panchanatham 2011: 51).

Kişide beliren tükenmişlik durumu aniden gelişen bir durum değildir. Zamanla çeşitli kademelerde gelişen bir durumdur (Arı ve Bal 2008). Tükenmişlik kavramıyla ilgili kaynaklarda stresin üç kademesinin alarm, tükenme ve direnç olduğu ifade edilmiştir. Alarm döneminde iş gören herhangi bir dışsal uyarıcıyı stres oluşturucu bir faktör olarak algılamaktadır. Psikoloji ve fiziksel sınırlarının zorlandığını düşünen kişi, bu uyarandan uzaklaşarak veya onunla mücadele ederek tekrardan denge düzeyini korumak için gayret etmektedir. Duygusal ve fiziksel enerjinin açığa çıkartılarak stres faktörünün negatif etkilerine karşı çıktığı direnç zamanının arkasından, baş etme süreci başarılı bir şekilde genel uyum sağladığı için direnç süreci sonlanmaktadır. Uyarıcı olumsuz faktörleri yok edememe, ve eş zamanlı olarak stres kaynağına uzun zaman maruz kalma durumunda bir sonraki dönem olan tükenme dönemine geçiş kaçınılmazdır (Torun 1997).

Maslach ve Jackson 1981 senesinde konuyu tekrardan incelemiş ve tükenmişliğin en çok kabul gören bugün sıklıkla kullanılan modelini geliştirmiştir. Tükenmişliği, işleri

gereği başkalarıyla yoğun bir etkileşim içinde olan bireylerde görülen, farklı boyutlarda oluşan, maruz kalan kişilerin çevresindekilere karşı duyarsızlaşmaların, duygusal yönden tükenmiş hissetmelerine, kendilerini yetersiz ve başarısız görmelerine sebep olan bir sendrom olarak ifade edilmektedir. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliğin sadece yorgunluk, yıpranma ve iş doyumsuzluğundan farklı olduğunu, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, kronik yorgunluk, fiziksel bitkinlik, olumsuz benlik kavramı gelişimi, işe yaramama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları içeren duygusal, fiziksel ve zihinsel bir durum olduğunu belirtmiştir (Basım ve Şeşen 2006: 2).

2.1.2.3 Tükenmişlik sendromunun evreleri

Tükenmişlik, kişilerin yolunda gitmeyen bir şeyin olduğuna inanmayı kabul etmediği zamanlarda olmaktadır. Bu durum, devamlı bir umutsuzluk ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükenişidir. Tükenmişlik, farklılaşması imkansız görünen durumların insanın duygusal hayatında bıraktığı izler ile meydana gelen bir kavramdır. Bu kavram, insanın ruh çöküşünü ifade etmektedir. Hatta bazı durumlarda uyum gibi görülebilmektedir. Kreatif düşünce yok olmakta, daha iyisi için gayret gösterilmemektedir (Tümkiye 1999, s.26). Tükenmişlik aslında bir aşamalar süreci değil, daimi bir durumdur (Kaçmaz 2005, s.30). Tükenmişlik şevk ve coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere başlıca dört evreden meydana gelmektedir (Gökçakan ve Murat 2007, s.178).

2.1.2.3.1 Şevk ve coşku evresi

Başlangıçta bireyde umut, enerji artışı ve mesleki idealler bulunmaktadır. Ancak iş ortamındaki uygulama problemleri önyargı, enerji sağlayamaması, sık eleştiri, kendine ve hayatın değer yönlerine yeterli zaman ayırmayışı, uyum sağlama gayreti ve bütün bunlarla baş edememe sonucu durgunlaşma oluşmaktadır. (Işıkhan 2004).

Heves, şevk veya coşku ve işe bağlılık olarak da isimlendirilebilen bu aşama genel anlamda iş yaşamına yeni başlayan kişilerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve ümitlere, seçilen meslekteki hedeflere erişebilmek için güçlü motivasyona sahip olunan bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamada yaşamın bütünü iş ve

başkalarına hizmet vermek düşüncesi kaplamaktadır. Bu niteliklerini sergileyen kişinin övülmesi, gayretinden ötürü takdir edilmesi gerekirken, kişinin yaşadığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, ilkeler, hükümler ve hedefler ile ilgili sıkıntılardan ibaret olmaktadır. Bu durumda da gayretle çalışan birey yaşadığı hayal kırıklığı neticesi olarak kaçınılmaz tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlamaktadır. Bu durum sıklıkla işe başlangıçtan başladıktan sonra bir sene sonra görülmektedir (Sürgevil 2006, s.27).

Şevk ise kişinin her durumda isteyerek ve coşku ile davranması, işinde başarılı ve verimli olabilmesi için mutlaka gerekli bir duygudur. Kişinin iş hayatında etkili, yüksek performanslı ve başarılı olabilmesi için üstlerinin astlarını şevklendirmek için bir takım faaliyetler de bulunması mutlaka olması gereken bir durumdur.

2.1.2.3.2 Durağanlaşma evresi

Durağanlaşma evresinde ilk başlardaki motivasyon azalmaktadır. İş görenin beklentileri gerçekleşmediği için hayal kırıklığı oluşmaktadır. İş dışı ilgileri daha önemli konuma gelmektedir (Işıkhani 2004).

İş gören, bu evrede, işiyle sadece idare edecek kadar ilgilenmekte, işi yavaşlatmayı düşünmekte, var olan enerji seviyesi azalmaya başlamakta ve motivasyonunu yitirmeye başlamaktadır. Artık, ilkelerin, kıdem ve başarının peşine düşmemektedir. İşten alınan tatmin zamanla önemini kaybetmekte, iş haricindeki hayat (arkadaşlar, spor, iş dışı faaliyetler, aile, ev) daha önemli duruma gelebilmektedir (Süloğlu 2009, s.17).

2.1.2.3.3 Engellenme evresi

Engelleme evresi yaşayan birey için değeri ve anlamı ile ilgili sorular sormaya başlamaktadır. Bu evrede iş gören işe devam edip etmemeyi sorgulamaktadır. Duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunlar bu dönemde görülmeye başlamaktadır (Işıkhani 2004).

Kişinin işinde devamlı olarak engellenme yaşaması, onu büyük bir ihtimalle tükenmişliğin dördüncü aşamasına sürükleyecektir. Fakat kişi bu aşamada aşağıda sayılan değişik savunma metotlarını da geliştirebilmektedir (Sürgevül 2006, s.28):

- a. **Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar:** Kişinin kendi şartları ile yaşamakta olduğu durum arasında bir denge sağlayarak, ortama uyum göstererek tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.
- b. **Maladaptif Savunmalar:** Kişinin problemi kabul etmeyerek, görmezden gelerek, daha çok ve daha uzun süre çalışıp problemi çözümleyebileceğini düşünmesidir.
- c. **Durumdan Kendini Çekme:** Bireyin mesleğinde oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) hal ve hareketler sergilemesi ve işini sadece teknik boyutta devam ettirmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif savunma davranışları, tükenmişliğin çoğalmasına neden olabilecek davranışlardır.

2.1.2.3.4 Umursamazlık evresi

Umursamazlık adı verilen bu evrede kişi artık derin duygusal kopmalar, kısırlaşma, umutsuzluk, inançsızlık duygusu göstermektedir. Bu evrede yaşanan ilgisizlik en yoğun aşamadır. İşe geç gelme, duyarsızlık, rutin işler dışında başka bir iş yapmama, devamlı işten yakınma gözlemlenmektedir. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ele alındığında, tükenmişlik olduğu ifade edilebilir veya yoktur denilebilir, her döneme ilişkin değerlendirme ayrı ayrı sağlanabilir. Bu evreler her zaman sırası ile arka arkaya yaşanmayabilir. Bu değerlendirmelerin birbirini izlemesi, erkenden önleme adına önem taşımaktadır (Işıkkhan 2004).

Umursamazlık aşamasında, hayal kırıklıklarına karşı geliştirilen bir savunma mekanizması olarak, ilgisizlik ve kayıtsızlık değerlendirilmektedir. Çok derin duygusal kopma veya kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve ümitsizlik ortaya çıkmıştır. İşini ekonomik ve toplumsal güvence için yapmakta işinden zevk almamaktadır. Bu tarz bir durumda çalışma hayatı birey için bir tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, bireye yalnızca sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır (Kaçmaz,

2005, s.30). Sıkıntı ve mutsuzluktan kurtulmanın tek yolu çalışma ortamının ve işinin kendisi için uygun hale gelmesin sağlamaktır. Kişi sadece para kazanmak için bir işi yapıyorsa o iş onun için zor gelecektir. Bu da işine umursamazlık sürecini başlatacaktır. Sıkıntı ve mutsuzluktan kurtulmanın tek yolu çalışma ortamının ve işinin kendisi için uygun olmasını sağlamaktır. Kişi mümkün olduğunca işini sevmeli ve işini yaparken mutlu olmanın yollarını aramalıdır.

2.1.2.4 Tükenmişlik sendromunun belirtileri

Tükenmişlik sendromu, verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya neden olduğu gibi hizmeti veren insanların sağlığını da negatif yönde etkilemektedir. Tükenmişliğin, çok çeşitli işaretlerle ortaya çıktığı görülmektedir (Izgar, 2001, s.7). Tükenmişlik sendromunun işaretleri genel olarak; fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler şeklinde sıralanmaktadır. Tükenmişlik sendromunun nedenleri ise; bireyin demografik özellikleri, beklentileri ve kişilik yapısı ile çalışmakta olduğu örgüte ilişkin özellikler oluşturmaktadır.

2.1.2.4.1 Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri

Freudenberger ve Richelson'a göre tükenmişlik yaşayan kişiler çoğunlukla; çalışma yaşamlarının ilk senelerinde kabiliyetli, enerjik, kendisine güvenen, fazla mesaiye kalan, işe karşı hevesli yüksek performans gösteren kişilerdir. Zamanla meydana gelen bir takım sebeplerle bu kişilerin metabolizmaları sistemli çalışmamaya başlamakta, bu ise onların enerjisini çok çabuk bitirmektedir. Kişilerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel bakımdan ciddi problemler yaşamalarına sebep olabilmektedir (Ardıç ve Polatçı 2009, s.30).

Tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlarda ortaya çıkması muhtemel davranışsal belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Kaçmaz 2005,s.30):

- a. Devamlı olarak yorgunluk ve bitkinlik hissedilmesi,
- b. Çok sık bir şekilde baş ağrısı yaşanması,
- c. Uykusuzluk yaşanması,
- d. Solunum zorluğu,
- e. Uyuşukluk hissi,
- f. Kilo kaybı,
- g. Genel olarak vücutta ağrı ve sızılar yaşanması,
- h. Kolesterol yükselmesi,
- i. Koroner kalp rahatsızlığı insidancının yükselişii,
- j. Soğuk algınlığı ve griplerin çok sık gerçekleşmesi,
- k. Gastrointestinal bozukluklar,
- l. Deride çeşitli kızarıklıkların meydana gelmesi genel olarak sayılabilecek fiziksel tükenmişlik belirtileridir.

Maslach ve arkadaşları (2001)'e göre; tükenmişlik yaşayan insanlar, arkadaşlarından uzaklaşmakta ve insanlarla ilişki kurmada sorunlar yaşamaktadır. Tükenmişlik sendromu yaşayan insanların; isteksizlik, hızlı yorulma, sıkılma, uyku bozukluğu, alınganlık, sinirlilik, terleme, çarpıntı, tansiyon, mide ve bağırsak bozukluğu ile sindirim sistemi ve dolaşım bozukluğu gibi çeşitli fiziksel rahatsızlık yaşadığı da bilinmektedir (Birdir ve Tepeci 2003, s.94). Tükenmişlik sendromunun diğer fiziksel belirtileri; kronik yorgunluk, uykusuzluk, sersemlik, mide bulantısı, alerjiler, nefes alma güçlükleri, cilt problemleri, kas ağrıları, menstrual siklus bozuklukları, boğaz ağrıları, tekrarlayan enfeksiyonlar, nezle, baş ağrısı ve sırt ağrılarıdır (Angerer 2003: 99). Tükenmişliğin bu fiziksel sorunlarına eşlik eden belirtilerini, tükenmişliğin duygusal tükenme kısmı üretir. Ciddi durumlarda psikolojik hastalığa ya da intihar düşüncelerine kadar uzanan depresyona yol açar. Psikolojik tükenme kısmı; kişinin kendi işi ve genel yaşamı ile ilgili olumsuz davranışların çoğalması ile açığa çıkmaktadır; duygusal tükenme ile birlikte düşük benlik kavramı, yetersizlik ve beceriksizlik duyguları görülmektedir (Baysal 1995).

2.1.2.4.2 Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri

Tükenmişlik yaşayan kişilerde gözüken psikolojik belirtiler çok çeşitlilik göstermekle birlikte genellikle rastlanan belirtiler; duygusal bitkinlik, kronik bir sınırlılık hali, çabuk öfkelenme, zaman zaman bilişsel becerilerde güçlükler yaşama, hayal kırıklığı, anksiyete, huzursuzluk, sabırsızlık, benlik saygısında düşme, değersizlik, eleştiriye aşırı duyarlılık, karar vermede yetersizlik, boşluk ve anlamsızlık hissi, ümitsizlik, çaresizlik, köşeye sıkışmış hissine kapılmak, gözlerin çok çabuk dolması, depresyon, işten ve insanlardan daha az zevk almak, yalnızlık, cesaretsizlik duygularına kapılmak şeklinde açıklanabilir. McCranie ve Bradşma 1988 yılında hekimler üzerinde yaptığı araştırma sonucunda tükenmişlik belirtilerini şöyle tespit etmişlerdir (Izgar 2001, s.10):

- a. Güven azalması,
- b. Yetersizlik duygusu,
- c. Mutsuzluk,
- d. Kronik endişe,
- e. Pasiflik,
- f. Sosyal endişe,
- g. İnsanlardan utanma şeklinde sıralanabilir.

2.1.2.4.3 Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtileri

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen belirtilerdir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, hızlı bir şekilde sınırlanma, birdenbire gerçekleşen sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma arzusu, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı zamanla fazlalaşan hoşnutsuzluk, verilen hizmetin özelliğinde bozulma, hizmet verilen kimselere agresif davranışlar ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, düşük iş performansı, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde artma, hastalıktan kaynaklanan sebeplerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde çoğalma,

işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma arzusu şeklinde sıralanabilmektedir (Cam 2004).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde ortaya çıkması muhtemel davranışsal belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Kaçmaz 2005, 30):

- a. Ani sinirlenme hali,
- b. İşe gitmek istememe hatta nefret etme,
- c. Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- d. Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- e. İş tatminsuzluğu, işe geç gelmeler,
- f. İlaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artış,
- g. Özsaygı ve özgüvende azalma,
- h. Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- i. İzolasyon, içe kapanma ve sıkıntı,
- j. Teslimiyet, suçluluk, içerlemişlik,
- k. Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü yaşanması,
- l. Unutkanlık,
- m. Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma durumu,
- n. Örgütlemeye yetersizlik,
- o. Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklıkların yaşanması,
- p. Görevlilere fazla güvenme veya güvenmekten kaçınma,
- q. Kuruma yönelik ilginin kaybı,
- r. Başarısızlık hissinde artış,
- s. Çalışmaya yönelmede direnç yaşanması,
- t. Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi çeşitli davranışsal belirtiler tükenmişlik sendromunda gözlemlenmektedir.

2.1.2.4.4 Tükenmişlik sendromunun sosyal belirtileri

Bu belirtiler etrafına karşı olumsuz duygu ve hareketler içerisinde olma, her şeyi negatif değerlendirme, devamlı gergin ve huzursuz olma, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve

suçlayıcı davranma ağır davranışlar sergileme, işlerini sürekli aksatma şeklinde sıralanabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı bireyler, çoğunlukla iş arkadaşları ve amirleri tarafından sevilmemektedirler. Devamlı problemlerden şikâyet etmeleri, aile ve yakın ilişkilerine daha çok yansımaktadır. Netice olarak tükenmişlik sadece kişiyi değil, aileyi, çevresini, arkadaşlarını ve işten ayrılmayla neticelenebileceği için ülke ekonomisini de etkilemektedir (Barutçu ve Serinkan 2008, s.548).

2.1.2.5 Tükenmişlik sendromu yaklaşımları

2.1.2.5.1 Maslach tükenmişlik yaklaşımı

Maslach, bu süreci bazı alt kavramlar meydana getirerek ve bunlar için ayrı ölçekler geliştirerek, kavramı geleneksel iş yaklaşımlarından uzaklaştırmış ve daha belirgin duruma getirmiştir (Süloğlu 2009, s.18). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin cinsiyet, kültürel ve sosyo- ekonomik değişiklikleri göz ardı ettiği düşüncesiyle bazı soru maddelerinin benimsenemez tarzda olduğu belirtilmektedir. Özellikle Amerikan kültürüne uygun olduğu diğer kültürlerle uyumsuz olduğu ifade edilmiştir (Yıldırım ve İçerli 2010, s.125).

Maslach yaptığı araştırmaları neticesinde üç boyutlu Maslach Tükenmişlik ölçeğini geliştirmiştir (Barutçu ve Serinkan 2008, s.546):

Birinci boyut: Tükenme

- a. Duygusal Tükenme: İşe gitme düşünüldüğünde yorgunluk hissetme
- b. Fiziksel Tükenme: Uykuda azalma, üşüme, baş ağrıları

İkinci boyut: Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon)

- a. Meslektaşlara karşı alaycı tutum
- b. İş gereği ilişkide bulunulan insanlar hakkında negatif duygular
- c. Kendi içine çekilme, güçlüklerden kaçma, mümkün olduğunca az iş yapma

Üçüncü boyut: Düşük kişisel başarı hissi

a. Başarılı olmadığını düşünme

Maslach'a göre tükenmişliğin üç boyutundan söz etmek mümkündür. Bunlar:

a. Duygusal Tükenme

İş gören duygusal olarak tükendiğini hissettiğinde duygusal bir yorgunluk yaşar ve çalıştığı kurumdaki hizmet verdiği bireylere geçmişte olduğu kadar özverili ve sorumlu hareket etmediğini düşünür. Gerginlik ve kaygı duygusunu yenemeyen kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor olacaktır. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine zamanında gelmeme, psikolojik şikâyetler sebebiyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi durumlar hem çalışan hem de kurum yönünden verimsiz ve olumsuz bir durum ortaya çıkarmaktadır. Duygusal tükenme tükenmişliğin bireysel stres boyutunu açıklamakta ve “bireylerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını (Akçamete ve diğ. 2001), duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı” ifade etmektedir (Maslach ve diğ. 2001, s.402).

Duygusal tükenme iş yaşamındaki bireylerin aşırı psikolojik ve duygusal yüklenme durumları duygusal tükenme olarak ifade edilmektedir. Çalışan bireyin verdiği emek ile mesleğinden memnun olma hissi arasındaki denge zarar görürse Tükenmişlik sendromu meydana gelmektedir. Bundan dolayı bir işte gösterilen çaba ile o işten alınan ödül arasındaki denge çok önemlidir. Çaba, o işe ayrılan zaman ve gösterilen ilgidir, verilen görevi güvenilir ve en iyi biçimde, sorumluluk bilinciyle ve özenle yerine getirmek için çaba sarf etmektedir. Tatmin ise, saygınlık, kendini ispat etme, övgü ya da kendini bir topluluğa ait hissetmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, duygusal tükenme alt kavramının güvenilir bir stres değişkeni olduğu varsayılabilmektedir. Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve kişinin duygusal kaynaklarının tükendiği hissine kapılmasıyla gözlemlenir (Süloğlu 2009, s.18).

b. Duyarsızlaşma

İş görenlerin hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler söylemesi, umursamaz, alaycı şekilde davranmalarıdır. Bu davranışların temelinde bir

yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır. Yani duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişilerarası alt boyutunu ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumlar ve işe karşı tepkisizleşmeyi göstermektedir (Maslach ve diğ. 2001, s.403).

Bu boyutta özellikle, hizmet sunulan kişilere karşı tutumlarda ve tepkilerde olumsuz değişim bulunmaktadır. Bu duruma genellikle öfke hali ve işe karşı idealizm kaybı eşlik etmektedir (Çokluk 2003, s.112).

Maslach'a göre tükenmişliğin üç boyutundan duyarsızlaşma en problemlili boyut olarak öne çıkmaktadır (Garden 1987, s.545).

c. Kişisel Başarı Hissi Noksanlığı

Düşük kişisel başarı hissi, iş görenin işinde başarısız olduğunu hissine kapılması, işinde kendini yetkin görmemesi ve işini yapabilmek için sarf ettiği tüm çabaların yetersiz ve noksan olduğu düşüncesine kapılması şeklinde ifade edilebilir. Bu surette çalışan kimsenin kendine güveni azdır ve kendinin başkalarınca sevilmediğini düşünür ve kendini başkalarının nazarında değersiz görür.

Bu durumun bir neticesi olarak kişinin iş performansı düşer ve kişinin kendine güveni azalır (Koçak 2009, s.3).

Bireysel başarı Maslach ve Jackson'a göre, bireylerin işlerinde kendilerini yeterli ve başarılı hissedip hissetmemesi ile ilgilidir. Bu durum, kişilerin kendilerini etkisiz hissetmeleriyle başlamakta ve neticede kendilerini yaptıkları iş için yetersiz görmeleriyle sonuçlanmaktadır. Hiçbir çalışmanın üstesinden gelemeyeceklerine kanaat getirmektedirler. Etraflarındaki herkesin onların başarılı olmalarını engellediklerini düşünmektedirler. Yaptıkları işleri önemsiz olarak değerlendirmektedirler. Becerilerine ve başarılı olabileceklerine olan inançlarını yitirmeleri neticesinde etraflarındaki insanların da bu kişilere güveni kalmamaktadır (Dağlı ve Gündüz 2008, s.14).

Kişisel başarısızlık, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Bireyin başkaları ile ilgili geliştirdiği negatif düşünce şekli, kişinin kendisiyle ilgili de negatif düşünmesine sebep olur. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları sebebiyle kendini suçlu hisseder. Kendisinin başarısız olduğunu düşünür. Bu durumda tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar, işinde ilerleme sağlayamadığını, hatta gerileme gösterdiğini düşünen bu tür bireyler kendilerini suçlu olarak görür ve sarf ettikleri gayretin bir işe yaramayacağına kendilerini inandırırılar. Bunun neticesindeyse iş gören kendisine olan saygısını kaybederek, psikolojik olarak depresyon yaşama ihtimaliyle karşı karşıya kalır (Dursun 2000, s.17).

2.1.2.5.2 Cherniss tükenmişlik yaklaşımı

Cherniss tükenmişliği, yaşanan aşırı stres ve tatminsizliğe tepki olarak bireyin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak özetlemektedir. Ona göre iş stresi motivasyonel, duygusal, tutum ve davranışsal farklılıkları meydana getiren bütün olguların bileşkesine eşdeğer bir baskıdır ve bu baskı geçici bir yorgunluk ve zorlanma değildir (Tekin, Taşgıl ve Baydil 2009, s.1003).

Cherniss'e göre tükenmişlik, işten kaynaklanan problemlere bir tepki olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler göstermeyi, hizmet verilen kişiye karşı ilginin azalmasını, olumsuzluğu, diğer arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı kızgınlığı, başarısızlığı rasyonelize etme eğilimini, değişikliğe direnci, insanlara karşı katılığın artışı ve yaratıcılığın bitmesini içeren bir durumdur (Tümkiye 2000, s.128).

Cherniss tükenmenin kısmen, toplumsal bağların ilerleyici bir biçimde gücünü yitirmesine bağlı olabileceğini söylemektedir. Bu durumun yükselen oranlarda profesyonel ilgi talebi meydana getirdiğini ve yine buna yönelik hizmet alanlarında çoğalan toplumsal denetimin, güven ve destek azalmasına eşlik ettiğini belirtmektedir (Süloğlu 2009, s.12).

İş görenler yaşamlarının her anında farklı zorluklarla karşılaşmakta ve bu zorlukları aşabilmek için mücadele etmektedirler. İstek ve beklentiler ile verilen mücadele sonucu

elde edilenler farklılaştıkça kişi tükenmişliğe düşmektedir. Zaman zaman sahip olunan potansiyel güçten fazlasını gerektiren durumlar karşısında kalan birey bedensel ve ruhsal sınırlarını zorlayabilir. Aşırı duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun özüdür. Birey kendini saran karmaşık duyguların olduğunu ve başkaları tarafından zorla kabul ettirilen isteklerden bunaldığını hisseder. Bu duruma tepki duygusal tükenmedir. İnsanlar kendilerini tükenmiş hissetmekte yarın için yeterli enerjilerinin kalmadığına inanmaktadırlar. İş görenin duygusal kaynakları bitmekte ve tekrar doldurulamamaktadır (Abacı 2004, s.14). Tükenmişlik kavramının sözlükte ; “Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklinde tanımlanmıştır (Sürgevil 2006, s.4).

2.1.2.5.3 Pines tükenmişlik yaklaşımı

Pines, tükenmişliği; durgunluk, zayıf bireysel saygınlık, konular üzerine yeteri kadar yoğunlaşma ve başkalarını suçlama eğiliminde olma gibi bir ifade ile ifade etmektedir (Pelit ve Türkmen 2008, s.119).

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan bitkinlik durumu olarak ifade edilmektedir. Bu modele göre tükenmişliğin özünde kişiyi devamlı olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır. Fakat bu iş ortamları sadece işe güdülenme seviyesi fazla olan kişilerde tükenmişliğe sebep olabilmektedir (Şanlı ve Akbaş 2008, s.4).

Pines’in modelinde motivasyon kavramı önem kazanmaktadır. Kişisel anlamda yüksek motivasyona sahip olan bireyler eğer işyerinden motivasyon almazsa tükenmişlik yaşayabilmektedir (Özgen 2007, s.117).

Pines’a göre mesleki tükenmişlik sadece idealist ve yüksek seviyede bir güdülenmeye sahip bireylerde yaşanan bir durum olarak belirlemektedir. Bu bireylerin meslek hayatları ile ilgili beklenti seviyeleri yüksek, duygusal baskı yoğun şekilde olduğundan stres, kaygı ve depresyon gibi duygular da yüksek bir seviyede yaşanmaktadır (Çapri 2006, s.64).

Pines, gerçek hayatta hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici veya tamamen engelleyici olmadığını savunarak, tükenmişlik durumunun meydana gelme ihtimalinin, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici faktörler arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak farklılık arz edeceğini ifade etmektedir. Ona göre başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici veya engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir kişiden diğerine farklılaşabilen öznel yaşantılardır. Bundan dolayı aynı ortamda çalışan iki çalışandan, birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi de imkan dâhilindedir (Kepçeoğlu 1990, s.89).

2.1.2.5.4 Edelwich tükenmişlik yaklaşımı

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman "Tükenmişliğin Gelişim Süreci" denildiğinde akla gelen bu aşamaları "idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati " şeklinde açıklamışlardır:

- a. İdealistik Coşku:** Heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır.
- b. Durgunluk:** Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir.
- c. Engellenme:** Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme; çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Zaman

geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünen birey, bu aşamada, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar.

- d. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme):** "Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması" şeklinde ifade edilen ve hizmeti veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan duygusuzlaşmanın tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların kaybı, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısaltma, hizmet veren kişide her şeyden vazgeçmiş bir görüntü, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklinde ortaya çıkar (Çam 1991, s.21-22).

2.1.2.5.5 Perlman - Hartman tükenmişlik yaklaşımı

Bu modelde göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir cevap olarak nitelenir. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır". Bu model, tükenmişlikle ilgili olabilen kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Bu oldukça geniştir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri içerir. Bu modele göre, bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda çok etkilidir. Modele göre; tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtmaktadır (Bahar 2006: 15–16).

- a.** Fizyolojik; yorgunluk gibi fiziksel belirtilere odaklanılır.
- b.** Duyuşsal / bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi hareket ve duygulara odaklanılır.
- c.** Davranışsal; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanılır.

Yaklaşım, bireysel özelliklerin ve kuramsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması vardır. Bunlar (Şanlı, 2006: 15-16):

Birinci Aşama: Durumun strese götürme derecesi: Strese sebep durumları gösteren aşamadır. Strese sebep olan ilk büyük durum; iş görenin kabiliyet ve becerilerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise, iş görenin yaptığı işin, beklenti, gereksinim ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin seviyesi, kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum seviyesine göre belirlenmektedir.

İkinci Aşama: Algılanan stres seviyesi: Stres oluşmasına neden olan çok sayıda faktör olmasına karşın bunların hepsi kişide stres oluşturmayabilmektedir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, yalnızca varolan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş nitelikleri de önemlidir.

Üçüncü Aşama: Strese verilen tepki: Bu aşamada strese karşı gelişen üç tepki kategorisi vardır. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak sıralanabilmektedir. Hangi tepkinin meydana geleceği ise bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.

Dördüncü Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu: Stres sonucunda; iş tatminsizliğe, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma, işten çıkarılma durumları meydana gelebilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres neticesinde ise tükenmişlik yaşanması muhtemeldir.

2.1.2.5.6 Meier tükenmişlik yaklaşımı

Meier'e göre tükenmişlik; "Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok fazla olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol altında tutma doğrultusundaki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük seviyede olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının neticesinde gelişen bir durumdur" (Meier 1984, s.211). Meier'in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme şeklinde dört bölümden oluşmaktadır (Meier 1983, s.899):

- a. **Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies):** Meier'e göre (1983);iş hayatının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye farklılık arz etmektedir.
- b. **Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies):** Meier'e göre (1983) bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili tasvirlerden oluşmaktadır. Başka bir ifade kullanacak olursak arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.
- c. **Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies):** Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre (1977), sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki farkı açıklamak gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark "bilmek" ve "yapmak" arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadıkları düşünen çalışanlar, tükenmişlik yaşayabilmektedirler.
- d. **Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing):** Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerini ifade etmektedir.

2.1.2.5.7 Suran ve Sheridan tükenmişlik yaklaşımı

Suran Ve Sheridan modeli dört aşamadan meydana gelen bir yaklaşımdır (Sürgevül 2006, s.35).

- a. **Birinci Aşama: Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması:** Kişisel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, kişinin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu safhadır.

- b. İkinci Aşama: Yeterlilik Kazanımı Aşaması:** Kişinin kendi becerilerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıraklık dönemidir.
- c. Üçüncü Aşama: Verimlilik – Durgunluk Aşaması:** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşama bu aşamadır.
- d. Dördüncü Aşama: Yeniden Meydana Getirme – Hayal Kırıklığı Aşaması:** Kişinin kariyerinde kendisini bulunduğu pozisyona getiren kararlarını sorguladığı aşamadır.

2.1.2.5.8 Leiter tükenmişlik yaklaşımı

Leiter (1991)'ın tükenmişlik modeli iki varsayımla açıklanmıştır. Birinci varsayım, Maslach Tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşenin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi), iş saatleri dışındaki diğer zamanlarda da etkili olduğuna dayanmaktadır. İkinci varsayım ise, bu üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğunu ifade etmektedir. Duygusal tükenmişlik modelin ana fikridir. İş görenler işteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışan, hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmektedir. Duyarsızlaşma çalışanların iş ilişkilerinde ki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının yok olmasına neden olmaktadır. Bu modele göre duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına verilen bir tepki olmaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı ifade edilmektedir. Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işteki stres kaynaklarına karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Buda örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliğin önüne geçilmesi, insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesiyle olabilecektir. İnsan kaynakları birimleri, iş yükünün

kontrol edilebilir olmasına, görev dağılımının zenginleştirilmesine, kişilerarası çatışmaları azaltma yöntemlerinin belirlenmesine yönelmelidir (Ok 1995, s40).

2.1.2.6 Tükenmişlik sendromunun etkileri ve sonuçları

Tükenmişlik sendromunun önemli bir olgu olmasının aslı, kişisel ve örgütsel açıdan oluşturduğu negatif neticelerde yatmaktadır. Lakin tükenmişliğin neticeleri hususunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek pek kolay görünmemektedir. Bunun sebebi tükenmişliği etkileyen unsurlardan etkilenme seviyesinin bireyden bireye ve zamana bağlı olarak farklılık arz etmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s.307).

2.1.2.6.1 Tükenmişlik sendromunun kişiye etkileri

Tükenmişlik sendromu bireyi çok sayıda yönden etkilemektedir. Bireylerin tükenmişlik sebebiyle yaşadıkları, fiziksel bakımdan yorulup yıpranmasına sebep olmaktadır. Fakat kişinin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginlik olarak ifade edilmiştir. İş ortamında devamlı olarak süren bu gerginlik, bireyin kâbuslar görmesine, uykusuzluk sebebiyle meydana gelen halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına sebep olmaktadır. Öte taraftan kronik hale gelen yorgunluk ve gerginlik, grip soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma ihtimalini ve baş ağrılarını arttırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli ve gözle görülebilir neticelerinden biri de, bütün bu negatif durumlar sebebiyle bireyde gerçekleşen enerji kaybıdır (Ardıç ve Polatçı 2009, s.32).

Tükenmişliğin meydana getirdiği fizyolojik çıktılara karşı kişi, birtakım duygusal reaksiyonlar geliştirerek, kendisini muhafaza etmeye çalışacaktır. Kişinin tükenme süreci içinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik problemler, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gerçekleşen depresyon, endişe, çaresizlik ve öz güvenin yitirilmesi gibi belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir. Fiziksel ve psikolojik alanda gerçekleşen bu ve benzeri problemler kişi üzerinde negatif etki oluşturmakta, kişinin başarı duygusunu ve

kendisine olan saygısını kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu tip duygular içindeki kişi, kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum için kendisini değersiz hissedenden kişinin performansı azalmakta, kendisini devamlı başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğilimi içine girmektedir. Bu eğilim, kişinin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına ve asosyalleşmesine sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı 2009, ss.32-33).

Bu ve benzeri sebeplerle kendisini duygusal açıdan bitkin hissedenden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen birey çok daha basit bir şekilde öfkelenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir sinirle karşılık verebilmektedir. Meydana gelen tedirginlik ve öfke yalnızca başka bir şeye duyulan olumsuz hisleri değil, ayrıca şüphecilik tavrını da beslemektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışan, etrafındaki herkesin onun yaşamını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlamaktadır. Tükenme yaşayan kişiler, hizmet verdiği kesime ya da iş ortamında karşılaştıkları bireylere negatif davranışlar göstermektedirler. Öte taraftan işten ayrılma, verimi azaltıcı davranışlar, bireyler arası zayıf iletişim, düşük iş tatmini meydana gelmektedir (Ardıç ve Polatçı 2009, s.32).

2.1.2.6.2 Tükenmişlik sendromunun çalışma hayatına etkileri

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik faktörünün en çok etkilediği durumun, bireyin iş performansındaki düşüş olduğunu öne sürerler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendisini gösterir. Bireyler müşterilerine daha az zaman ayırmaktadırlar, diyalog süresini kısa kesmektedirler. Motivasyon düşmekte, asabiyet artmaktadır ve antipatik tavırlar gün yüzüne çıkmaktadır. Kararlarını verirken dikkat etmezler; sonuçları da onlar için önemler. Tükenmiş kişiler, okudukları kadarı ile yetinmektedirler; yenilikçi değil muhafazakâr ve statükocudurlar (Örmen, 1993, s.31-32). Tükenmişliğin organizasyonel sonuçları aşağıda sıralanmaktadır (Özgüven ve Haran 2000, s.206):

- a. Çalışan bireyler arasında iletişim ve uyumda bozulma neticesinde çatışmaların fazlalaşması,
- b. İş gören devir hızının fazla olması

- c. Çalışanların mesai saatlerine uymamaları ve gün içinde sık sık dışarı çıkma ihtiyacı hissetmeleri,
- d. Hizmet kalitesinin düşmesi ve bununla ilgili şikâyetlerde artış,
- e. Çalışmaların fiziksel ve duygusal problemlerinde artış olması,
- f. Organizasyonel yaratıcılık ve üretkenlikte azalma.

Tükenmişlik yaşayan iş görenler, düşüncesiz, saygısız, şefkatsiz, kaba, hizmet verdiği kesimin beklentisine önem vermeyen ve onların duygularına karşı duyarsız bir yaklaşım ile hizmet ifa etmektedir.

2.1.2.6.3 Tükenmişlik sendromunun aile hayatına etkileri

Kişi iş yaşamında, karşılaştığı problemlerden dolayı tükenme yaşaması sebebiyle aile yaşamında da bunun etkilerini fazlasıyla hissedecektir. Örnek olarak eve gelen tükenmişliği yaşayan birey anne-baba ya da çocukları tarafından ihmal edildiğini düşünecek ve kendini yalnız hissedecektir. Bu durumda, birey suçluluk duygusuna kapılacaktır. Suçluluk duygusunu taşıyan çalışan aile içerisinde çatışmalara, evden ayrılmaya ve hatta evliliklerin son bulmasına kadar kötü durumlara sebep olmaktadır (Ardıç ve Polatçı 2009, s.35). İşinde mutlu olamayıp olumsuz davranışlar sergileyen ve sorunlarla boğuşan kişi eve de bu sorunu ister istemez taşıyacaktır. Bu da ailedeki huzur ortamının kaybolmasına yol açacaktır.

2.1.2.7 Tükenmişlik sendromuyla mücadele yöntemleri

Bu sendromu önlemek ve tükenmişlikten kurtulmak için yapılması gereken, önce sorunun varlığını ve önemini kabul etmektir (Çam 1995, s.42). Genellikle kişisel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan faktörlerin bir arada rol oynamasıyla oluşan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem problemi olarak değerlendirilmelidir. Etkili müdahale hem kişisel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi, baştan sendromu ortaya çıkarıcı unsurların giderilmesi, bu yapılamıyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmenin önüne geçmek ve onunla baş etmek için yapılabilecekler örgütsel ve kişisel düzeyde incelenmiştir (Kaçmaz 2005, s.31).

2.1.2.7.1 Tükenmişlik sendromuyla mücadelede kişisel yöntemler

Kişisel düzeyde tükenmişlikle mücadele yöntemleri somut olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir Bu mücadele yöntemlerinden öne çıkan yedi yöntemi incelemekte fayda mülahaza edilmektedir.

a. Gerçekçi Hedefler Belirlemek

İş görenleri gerçekleşebilir amaçlara yönlendirmek tükenmişliği önlemede başlıca faktörlerden biridir. Bununla birlikte, her zaman iş görenlerin becerilerini gerçekçi performans amaçlarıyla eşleştirmek basit olmamaktadır. Ancak meydana gelen sorunlar yönetici ve iş görenler arasında samimi diyalog ve katılımıla basit bir şekilde çözülebilmektedir. Bu alandaki araştırmacılar insanların amaçlarını kendileri seçtikleri zaman daha hırslı ve daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler (Izgar 2001, s.44).

b. Dinlenme ve Gevşeme

Gevşeme teknikleri bireyin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi temellidir. Zihnin, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırılabileceği gibi, serbest çağrışımlar içerisinde bulunmak ya da zihinsel sessizlik içerisinde olmak biçiminde de uygulanabilmektedir. Derin ve rahatlık durumudur. 15-20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içerisinde açmaktadırlar. Birkaç dakika içerisinde kendilerini oldukça enerjik hissetmektedirler. Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler meydana getirdiğini tespit etmişlerdir. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, ve meditasyon gibi çeşitli biçimlerde bir uzman yardımıyla uygulanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s.247).

c. Kendini Tanıma

Bu soruya ailesi ve içerisinde yaşadığı toplumun, kendisine gerekli gelişim şartlarını sağlamış olduğu kimse pozitif cevap verebilmektedir. Fakirlik, kusurlu anne baba tutumları vb. durumlar, bireyin kendisini eksik ve güçsüz görmesine; çevresindekileri birer düşman olarak algılamasına neden olabilmektedir. Bu ilk sorunun yanıtlanmasını güçleştiren ikinci bir sebep, bireyin devamlı olarak farklılaşan bir çevrede yaşıyor olması ve çevrede, kimliğinin tutarlılığını koruyabilmede zorluk çekmesidir. Üçüncü bir sebep ise, bireyin bağımsızlığı değil, bağımlılığı tercih etmesidir. Bağımsız hareket edebilecek bir gelişim göstermek ise, dayanıklı bir duygusal yapıya sahip olmayı; girilen eylemlerin sorumluluklarını yüklenmekten kaçınmamayı sağlayacak bir bilinç kudretini varlığını ifade etmektedir. Tüm bunların yanı sıra birey kendisini analiz ederken yıkıcı değil yapıcı olmalıdır (Izgar 2001, s.47).

d. İş Değiştirme

İş değiştirme açıklanan diğer bütün yöntemlerin fayda sağlamadığı zaman değerlendirilen bir metot olarak öne çıkmaktadır. Olumsuzluklara rağmen işi devam ettirmek, birey için bir tükenmişlik nedenidir. Bundan dolayı tükenmişlikten korunmak için iş değişikliği tavsiye edilen bir çıkar yoldur. İş değiştirmenin her zaman pozitif neticeler sağlamadığı bir gerçek olsa da, iş değişikliği tükenmişlikle mücadelede önemli bir çözüm yolu olarak karşımıza çıkmaktadır (Gökoğlan 2010, s.93).

Kendisine uygun işi bulana kadar iş değişikliği yapması riskli olsa da iş değiştirme, tükenmişlik sendromunu ortadan kaldırabilir. Sürekli iş değiştirme de stres oluşturabilmektedir.

e. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme

Kişî iletişim içinde olduğu kişilerin sorunlarını kendi sorunları gibi algılasa kişide tükenmişliğin meydana getireceği duygusal yorgunluğu çoğaltmaktadır. Duygusal sorunlar başkalarıyla paylaştıkça azalmaktadır. Problemlere tamamen profesyonel bakımdan yaklaşmak, duygularla değil de mantıkla hareket etmek kişiyi tükenmişliğin duygusal boyutundan korunmasını sağlayacaktır (Çağlıyan 2007, s.64).

f. İç görü Geliştirme

İç görü, bireyin kendini yeni bir ışık altında, daha önce tanımadığı boyutlarla görmeye ve kabul etmeye başlaması sürecidir. İç görü, kişinin algı alanını yeni baştan organize etmesini gerektirmektedir. Bu alanda, öğeler arasındaki ilişkiler yeni bir biçimde görülecektir. Sonuçta yaşantı birikimleri birbiri ile daha iyi kaynaşmaktadır. İş görenin kendini gerçekçi bir biçimde tanıyıp anlaması ve kabul etmesi, yeni bir benlik geliştirmesi veya kişiliğinin eksik tarafını tamamlaması ve geliştirmesi sonucunu doğuracaktır. Böylelikle birey kendisiyle ve sorunlarıyla ilgili kararları alacak, gerekli işlemleri daha aktif bir biçimde planlayacaktır. Neticede iç görü geliştirme bireyin ilişkilerinde ulaşılmaya çalışılan ve tükenmişliği önleyen önemli bir araç olmaktadır (Izgar 2001, s.50).

g. Zaman Yönetimi

“Bir iş veya oluşun içerisinde geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre” biçiminde tanımlanan zamana karşı herkes, farklı duyarlılık seviyesine sahiptir. İnsanın akan zamanı denetim altına alabilmesi mümkün değildir. Fakat Mackenzi’ye göre insan, zaman akışı içerisinde kendisini yönetebilmektedir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında kendisini yönetmesidir (Sürgevil 2006, s.104). Sahip olunan zamanın yeterince olumlu kullanılmaması, çalışmada gerginlik meydana getiren bir durumdur. Bazen, rastgele hazırlanmış bir program, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilmektedir. Bu durum sahip olunan enerjiyi bitirmektedir. Daha uzun süreler içerisinde, daha az şeyler yapılmaktadır. Zamanın aktif bir şekilde değerlendirilmesi, günlük işlerin içerisinde gerekli olmayanların çıkarılması, öncelik tanınanların belirlenmesi demektir. Aktif bir zaman planlaması için, sistemli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere delege etmek ve zaman cetveli kullanmak faydalı olabilmektedir.

2.1.2.7.2 Tükenmişlik sendromuyla mücadelede örgütsel yöntemler

Tükenmişlik sendromuyla mücadelede örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem, tükenmişliği yok etmede ve örgütteki tükenmişliğin azalmasında önemlidir. Örgütsel başa çıkma yöntemleri hem kişisel düzeydekilere göre daha kalıcıdır hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir sorun olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesi öne çıkmaktadır. Öte taraftan örgütsel anlamda yürütülen başa çıkma metotları tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlik ile başa çıkma hususunda daha bilgili ve dirayetli çalışan grupların ortaya çıkmasını da sağlamaktadır. Bu metotlar aşağıda zikredilmiştir (Ardıç ve Polatçı 2008: 76):

- a. Hizmet içi eğitimler planlamak,
- b. Adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- c. Örgütsel değişimi sağlamak,
- d. Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- e. Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,
- f. Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak,
- g. Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,
- h. İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,
- i. Takım çalışmalarını desteklemek,
- j. İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- k. Kişileri yeni görevlere atamak,
- l. Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- m. Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
- n. Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,
- o. Yerinde bir terfi politikası izlemek,
- p. Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
- q. Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- r. Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,

- s. Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak,
- t. Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
- u. Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
- v. Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
- w. Çalışma ortamında sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
- x. Kariyer fırsatı sağlamak

Tükenmişlikle baş etmede devlete de önemli görevler düşmektedir. Türkiye’de örgütlerin modern yönetim normlarına uygun olarak örgütlenmesi için iş görenlerin görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve faaliyete geçirilmesi devletin yetkisindedir. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının fazlaca kullanılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret probleminin giderilmesi, tatil ve sosyal faaliyet imkânlarının artırılması, personel yetersizliğinin çözülmesi de mücadelede şifa olabilmektedir (Kaçmaz 2005, ss.29-32).

Tükenmişlik Sendromuyla Mücadelede Örgütsel Yöntemler yedi başlık altında incelenmiştir. Bunlar:

1. Personel Seçimi

Örnek olarak, örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı ya da yaşanma ihtimalinin yüksek olduğu konumlar için iç kontrol odağına sahip olan kişileri seçmelerinin; dış kontrol odağına sahip olan kişileri ise, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem iş görenler hem de örgütün işleyişi ve etkililiği bakımından daha faydalı olacağı düşünülebilir (Sürgevil 2006, s.120). Personel temin ederken yapılan seçiminde dikkat edilecek bazı önemli noktalar sonradan meydana gelebilecek tükenmişlik sıkıntısıyla mücadelede örgüte ve özellikle insan kaynakları departmanına büyük fayda getirecektir.

2. Örgüt Geliştirme

Bütün örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını yükseltmek için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri değerlendiren bir farklılaşma uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını farklılaştırmaya, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabası örgüt geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Örgüt geliştirme süreci bittiğinde, bilgi toplama faaliyetiyle tekraren çıkış almaktadır. Sonuçta yönetim devamlı olarak kendini inceleme, çevresini gözleme, kapasitesini çoğaltma ve uyum becerilerini geliştirme fırsatı ve imkanı bulacaktır (Dinçer 1992, ss.342-344).

Gelişim ve değişim içinde bulunan örgütler statik durumları bünyelerinde barındırmazlar. Bu iş yerleri faaliyetlerini güncel tutmak daima daha efektif ve verimli bir duruma getirme gayesiyle hareket etmektedirler.

3. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme etkinlikleri; bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesinin şartı olarak ihtiyaç hissedilen ve ihtiyaç hissedilecek nitelikteki personeli yetiştirmeyi hedeflemektedir. Yöneticilerin, iş görenlerin kişisel sorunlarından çok, kurumlar ve örgütsel isleyişin denetimine daha fazla önem göstermeleri, kurum içerisinde baskın olan iletişim şeklini gözden geçirerek, ilişkilerin ilerletilmesi yönünde değişiklikler yapmaları icap etme gerđi bulunmaktadır (Koçel 2003, s.41).

4. İşin Modifikasyonu

İşin yeniden yapılandırılması anlamına gelen işin modifikasyonu; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik veya çatışma sebepli stresin düşürülmesinde en basit ve en efektif metottur. Ayrıca iş ve iş gören arasında uyumun sağlanmasında destek olmaktadır. Kişisel iş stresini azaltmak için, işin tekrar yapılmasına yönelik yöntemler aşağıdaki gibidir (Bahar 2006, s.31):

- a. Zor işleri eşit olarak bölerek, yükün aynı iş görenler üzerinde birikmesini engellemek,
- b. Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını temin etmek,
- c. Gün içerisinde, iş harici faaliyetler için zaman planlamak,
- d. Günün yarısı kadar çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artmaktadır,
- e. İş görenlere yeni programlar yapma imkanı sağlamak.

5. Sosyal Destek

Sosyal destek sağlayarak iş görenlerin streslerden etkilenme seviyesini etkili bir şekilde azaltmak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001, s.157). Stresi önlemenin en aktif yollarından birisi, hayatın her alanında sosyal desteğe sahip olmaktır. Sosyal destek, kişinin ihtiyaçlar hiyerarşisinde mevcut olan aidiyet, sevilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi temel gereksinimlerin diğer kişilerle kurduğu etkileşim sonucu tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek seviyede sosyal desteğe sahip olan iş görenlerin stres kaynaklarından birisi olan güvensizlik duygusu ve hissine sahip olmamaları sebebiyle, aynı ortamda olmalarına rağmen sosyal desteğe sahip olmayan kişilere göre daha az stres barındırdıkları araştırmalarla ortaya konulmuştur (Ekinci ve Ekici, 2003, s.110). Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zamanını ve dikkatini vermesi anlamındadır. Sosyal destek çalışmaları; sistemli bir altyapıya dayanarak çalışanlarla beraber durumun gözlemlenmesi, irdelenmesi ve meydana gelen sorunlar hakkında fikir teatisinde bulunmayı kapsamaktadır. Bu çalışmalara ilaveten, sosyal destek çalışmaları iş görenlerin strese karşı tedbir almalarına ve gerekli değişiklikleri icraya yönelik gereken teşvikleri de kapsamaktadır.

6. Yetki Devretme

Örgütlerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile beraber alt kademelerine devretmeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu devretme ile alt düzey iş görenler, daha kreatif olacak ve kendi kişiliklerini sergilemeye çalışacaklardır (Oral 1999, s.162). Yetki devretme ile alt düzey iş görenlerin, kudret, bağımsızlık gibi

psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerin de sorumlulukları azalır. Yalnız üst düzey yöneticilerin, yalnızca günlük ve angarya niteliğindeki sıkıcı işlerin alt düzey iş görenlerine gördürülmesi gibi uygulamalarının negatif neticeler meydana getirmesi ise kaçınılmazdır (Oral 1999, s.163).

7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

İş görenlerin ruhsal ve fiziksel vaziyetlerine münasip işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir. Çalışma şartlarının iyileştirilmesi de tıpkı kurum ikliminin iyi olması durumundaki gibi performans artışını beraberinde getirecektir. Aynı zamanda, uygun çalışma şartları kurum içi ve kurum dışı imajı etkileyen önemli bir faktördür (Küçük, 2005, s.261). Hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan insan sağlığını tehdit eden fiziksel şartların mevcudiyeti tükenmişlik tehlikesini yükseltebileceği gibi, başka çok sayıda istenmeyen olumsuzlukların yaşanmasına da sebep olabilir. Bu sebeple iş görenin çevre şartlarının işletmenin mevcut imkânları kapsamında azami olarak iyileştirilmesi gerekmektedir (Sürgevil 2006, s.128).

2.2 İSTANBUL’UN HALLERİ

2.2.1 Cumhuriyetin Kuruluşunda Sebze Meyve Ticareti

29 Ekim 1923 Tarihinde Cumhuriyetin kuruluşundan iki sene sonra hicri 1341 miladi 1925 yılında İstanbul Şehremaneti (İstanbul Belediyesi) tarafından 278 maddeden oluşan “Zabıta-i Belediye Talimatnamesi” yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Bu talimatnamede her konuda emir ve yasaklar detaylarıyla anlatılıyor her husus en ince ayrıntılarına kadar yer almıştır.

Sebze ve meyve ticaretinin de hangi koşul ve şartlara bağlandığı bu talimatnamede yer almaktaydı. Sebzeçilerin sebzeleri küfe (kap) içinde bulundurmaları ve raflarda sergilenmesi, bozularak özelliğini kaybeden sebzelerin konulması için kapaklı özel kapların bulundurulmaları zorunlu kılındı. Sebzelerin ayakaltlarında ve yerlerde sergilenmeyip yüksek ve korumalı yerlerde satışa sunulması gerektiği talimatnamede yer aldı. Ayrıca her sebze ve yemiş (meyve) üzerinde fiyat ve cinsini gösteren etiket bulundurulması da bu talimatnamede sebze meyve ticareti yapanlara mecburi şart olarak ortaya konulmuş oldu. (Zabıta-i Belediye İlk Talimatnameler 2008, s.199)

2.2.2 Haller İle İlgili Mevzuatın Gelişimi

Türkiye’de münhasıran yaş meyve ve sebzenin ticaretinin düzenlenmesi, ilk kez 12 Eylül 1960 tarih ve 80 sayılı “Toptancı Halleri Sureti İdaresi Hakkında Kanun” ile yapılmıştır. Bu kanunla sebze ve meyve ticareti belli kurallara bağlanmış vergilendirme, usulsüz davranışlarda cezalandırma gibi normlar ortaya konulmuştur.

Nüfusun artması, ülkenin büyümesi, üretim kapasitesinin artmasıyla gelişen koşullar, 27 Haziran 1995 tarihli ve 552 sayılı kanun hükmünde kararname ile mevzuatın yenilenmesini zorunlu kılmış ve 80 sayılı kanun yerini “552 sayılı Yaş Meyve ve Sebze Ticaretinin Düzenlenmesi ve Toptancı Halleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” ye bırakmıştır.

Yine yukarıda saydığımız gelişen koşullarla bu K.H.K.'nın yaşanan sorunlara yeterli çözüm bulamaması, ticaretin ihtiyaçlarına tam anlamıyla cevap verememesi ve Avrupa Birliği müktesabatına uyumlu mevzuat oluşturma arzusuyla, radikal değişikliklerin öngörüldüğü 2010 yılında çıkarılan 2012 yılı başında yürürlüğe giren “5957 sayılı Sebze Ve Meyveler İle Yeterli Arz Ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” la yeni bir döneme başlamıştır. Bu kanunla rekabetçi bir piyasanın oluşması, üreticinin emeğini hakkıyla sorunsuzca alabilmesi, tüketicinin de sağlıklı kaliteli ve uygun fiyatla sebze ve meyve alabilmesi, lojistik ve pazarlamada verimliliğin sağlanması ve hallerin günün koşullarına uygun modern bir alt yapıyla donatılmış olmasını hedeflemektedir.

Bu kanunun ikincil mevzuatı olarak ta 07.07.2012 tarihinde yürürlüğe “Sebze ve Meyve Üretici Örgütleri Hakkında Yönetmelik”; yaş sebze ve meyve ticareti ile toptancı hallerinin organizasyonu, yapılması, günümüzdeki işleyiş kurallarını ve işlem çerçevesini ortaya koymaktadır.

2.2.3 5957 Sayılı Yeni Hal Kanunuyla Gelen Yapısal Değişiklikler

1 Ocak 2012’de yürürlüğe giren “5957 Sayılı Sebze Ve Meyveler İle Yeterli Arz Ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun” ile sebze meyve ticaretinde ve haller için yeni bir dönem başlamıştır. Bu yeni kanun tabiri yerindeyse hal sistemini ve ticaretin prensiplerini baştan aşağı yenilenmiştir.

Önceki mevzuatla bir kaç kıyas yapılırsa bu kolaylıkla anlaşılacaktır. 5957 sayılı yasadan önce bir ürünün hale girme zorunluluğu vardı. Tarladan çıkan ürün önce üretim yerindeki hale girmeli ayrıca halin bulunduğu yerden farklı bir yerde tüketimi söz konusuysa tüketileceği hale de girmeli ve oradaki komisyoncu veya tüccarlar vasıtasıyla perakendecilere ulaşmalı idi. Yeni mevzuatta perakende satmak üzere toptan alımların hal dışında yapılabilmesinin önü açıldı. Ama toptan satmak üzere toptan alımın hal esnafları tarafından yapılması kuralı korundu.

İstanbul'a Türkiye'nin çeşitli yerlerinden gelen ürünlerde her iki hale girerek toplam yüzde 4 oranında rüsuplarınken bu oran hal içinde satılan mallarda yüzde 2'ye hal dışında satılan mallarda yüzde 1'e düşürüldü. Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde "Hal kayıt Sistemi" adı altında elektronik platform oluşturuldu ve istisnai durumlar hariç tüm ticarete konu sebze ve meyvenin "Bildirim" usulüyle bu sisteme işlenerek ülke içinde dolaşımı zorunlu hale getirildi. Bildirim usulünde her bir ürünün künyelenerek tarladan sofraya kadar ürünün tüm süreçlerinin izlenebilirliğinin yolu açılmış oldu. Bu sistem kayıt dışı ticaretin önlenmesine yönelik tedbirlerinde uygulamaya sokulacağı bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hal kayıt sistemine bildirilen ürünlerin fiyatlarının online olarak izlenebilmesine imkan tanındı. Halde faaliyet gösteren taraflar arasındaki uyuşmazlıklarda değeri 50 bin TL'nin altındaki uyuşmazlıkların incelenerek kararı "Mahkeme Kararı" niteliğinde olan "Hal Hakem Heyeti" oluşturuldu. Bu sayede Düşük bedelli anlaşmazlıkların mahkemelere gitmesi engellenerek mahkemelerin yükü hafifletilmiş oldu.

Halin günün belli saatlerinde kapanmasını zorunlu kılarak hal esnafı ve yanında çalışan kişilerin sosyal hayata katılımının önünü açtı. Daha önce etkinliği az olan dernekler, halin açma kapama saatleri, kira devirleri, hal çalışanları kimlik kartı, kıyafet, eğitim gibi konularda görüşüne başvurulmuş bir kurum hüviyeti kazanmış oldu. Ayrıca hal kuruluşu ve kapanışını yürütecek komisyona bir üye, Hakem Heyetine bir üye ve hal bünyesinde oluşturulan ve satışa sunulamayacak malların tespitini yapan komisyona bir üye vererek önemli konularda söz sahibi olmuştur.

2.2.4 Hallerin Tanımı Ve Önemi

Osmanlı döneminde meyvehoş olarak adlandırılan haller, sözlükte "Toptan meyve ve sebze satılan yer" anlamına gelmektedir. Meyve ve sebze ticaretinin kaliteli ve insan sağlığına uygun olarak tıpkı bir borsa gibi serbest rekabet sistemi içinde yapılmasının sağlanması hallerde gerçekleşmektedir.

Üreticilerin ürettikleri ürünleri zayi etmeden pazarlayabilmesi, tüketicilerle bu ürünleri kaliteli ve ucuz şekilde tedarik edebilmesi, meyve sebze ticaretini meslek edinenlerin menfaatlerinin korunması amacıyla belediyeler veya gerçek/tüzel kişiler tarafından kurulan, işletilen toptan ticaret alanlarına Yaş Meyve ve Sebze Toptancı Halleri denilmektedir.

Toptancı halleri buldukları yapısal ağırlıklarına göre üretici ve tüketici halleri olarak adlandırılabilir. Üretici toptancı hallerine tüketime göre üretimin yoğun olduğu Antalya, Bursa gibi toptancı halleri örnek olarak verilebilir. Tüketici toptancı hallerine ise üretime kıyasla tüketimin ön planda olduğu İstanbul hali en önemli örnektir.

Üreticiler en önemli pazarlama imkânlarını toptancı hallerinden bulmaktadırlar. Çoğunlukla, geleneksel olarak çalışan ve endüstriyel yapıdan uzak olan üreticilerin tüketicilere ulaşma imkânları son derece kısıtlıdır. Üretici ürettiği ürünü ya halde pazarlayacak ya da zincir marketlerle direkt anlaşmalar yapmak suretiyle kendine Pazar oluşturmaya çalışacaktır.

Üreticinin pazara ulaşmadaki önemli kapılardan biri olan toptancı hallerinin ortadan kalkması, piyasada büyük marketlerin rakipsiz kalmalarıyla fiyatları manipüle etme durumunu ortaya çıkartacaktır. Bu açıdan bakıldığında, toptancı hallerinin varlığı piyasadaki serbest rekabet şartlarının oluşması ve sağlıklı işlemesi açısından büyük bir öneme sahiptir.

Toptancı hallerini öne çıkan fonksiyonlarından biri de üreticinin hak ve alacağını teminat altına almasıdır. Hallerde faaliyet gösteren tüccar ve komisyoncular, kendilerine kiralanmış yerler karşılığında teminat vermek durumundadırlar. Herhangi bir üreticinin hakkını zamanında ödemeyen hal kiracılarının teminatları bozularak üreticilere ödenmektedir. Böyle bir güvenceyi toptancı hallerinden başka yerde bulmak kolay değildir. Bu durum çoğu zaman ürünlerini hale gönderen üreticilerin emeğinin heba olmasının önüne geçmektedir (Sebze Ve Meyve Ticareti Ve Toptancı Halleri Hakkında Yönetmelik, Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı, 2012, Md.31.10).

2.2.5 Toptancı Hallerinde Meyve Ve Sebze Ticareti Erbabları

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Meyve ve sebze üreticileri ile satıcılar arasında aracılık eden kimse” olarak tabir edilen ve geçmişten günümüze “ kabzımal” olarak halk dilinde kendine yer bulan toptancı hallerindeki komisyoncular hallerin en önemli başrol oyuncularındır. Aynı zamanda tüccarlar, üretici birlikleri gibi çeşitli sınıflara sahip esnaf da hallerde faaliyet göstermektedir. Belirttiğimiz sınıflar hallerde satıcıları oluşturmaktadır. Hallerin müşterileri olan alıcıların belli başlılarını da manavlar, pazarcılar, süpermarketler lokantalar, oteller ve yemek sanayi firmaları olarak sıralayabiliriz. Satılan malların taze ve çok çabuk bozulabilir olmasından, ülkemizde ürün dayanıklılığına dair tedbirlerin az alınmasından dolayı malların çok hızlı bir şekilde pazar, market, manav, yemek fabrikası gibi perakende mekânlarına sevk edilmesi gereklidir. Bu nedenle gece yarısı başlayan koşuşturmaca, gündüz 10-11’e kadar devam etmektedir.

Komisyoncu sıfatı, malların toptan satışı amacıyla kendi adına ve başkası hesabına komisyon esaslı üzerinden çalışan meslek mensuplarını ifade etmektedir. Komisyoncular genellikle üreticiden konsinye olarak ürünü alır, muhafaza eder ve satar. Sonra satış bedelinden komisyon, nakliye, depolama ve ambalajlama gibi satış masraflarını düşerek kalan bedeli üreticiye öder. Mevzuatta komisyonculara satış bedeli üzerinden yüzde sekizi aşmamak şeklinde bir sınır konulmuştur. Tüccar sıfatı ise komisyon esasına göre çalışmayan kendi adı ve hesabına ürün alıp satan esnafa tüccar verilmektedir.

Sebze ve meyve ticaretiyle uğraşanlar 2012 yılında çıkan 5957 sayılı kanun ile kiracılık sistemi getirilene kadar hallerde kendilerine tahsis edilen dükkânlarda faaliyet gösteriyorlardı. Tahsis usulünde babadan oğula miras usulüyle devreden bir zilyetlik söz konusuysen kendilerine yeni kanun tahsis usulünün yerine kiracılık sistemini getirmiştir.

2.2.6 Hal Esnaf Örgütleri

Bayrampaşa Merkez Halinde 2006 yılında kurulan İstanbul Yaş Meyve, Sebze ve Bostan Komisyoncuları Derneği (İsmeyder) , ve 1961 yılında kurulan İstanbul Meyve-Sebze Komisyoncu ve Tüccarları Derneği (İmeskom) ve Ataşehir hal şubesinde 2000 yılında kurulan Anadolu Yakası Meyve Sebze Komisyoncuları ve İş Adamları Derneği (Aymeskiad) olmak üzere İstanbul hallerinde faaliyet gösteren üç meslek örgütü bulunmaktadır.

Bu meslek örgütleri diğer tüm STK lar gibi üyelerinin hak ve menfaatlerinin korunmasını ve sektörün daha ileri seviyelere gelmesine yönelik çalışmalar yapılmasını amaç edinmişlerdir. 5957 sayılı kanunun ikincil mevzuatı olan “Sebze Ve Meyve Ticareti Ve Toptancı Halleri Hakkında Yönetmelik” ile hallerde oluşan mesleki sivil toplum kuruluşları daha bir önemli hale gelmiştir. Hallerde bulunan derneklerden en fazla üyeye sahip olan dernek “Meslek Örgütü” tanımı ile tanımlanmış ve Hal Müdürlüğü uygulamalarıyla ilgili birçok konuda görüşüne başvurulması ifade edilmiştir.

2.2.7 İstanbul Büyükşehir Belediyesi Halleri Ve Hal Müdürlüğü

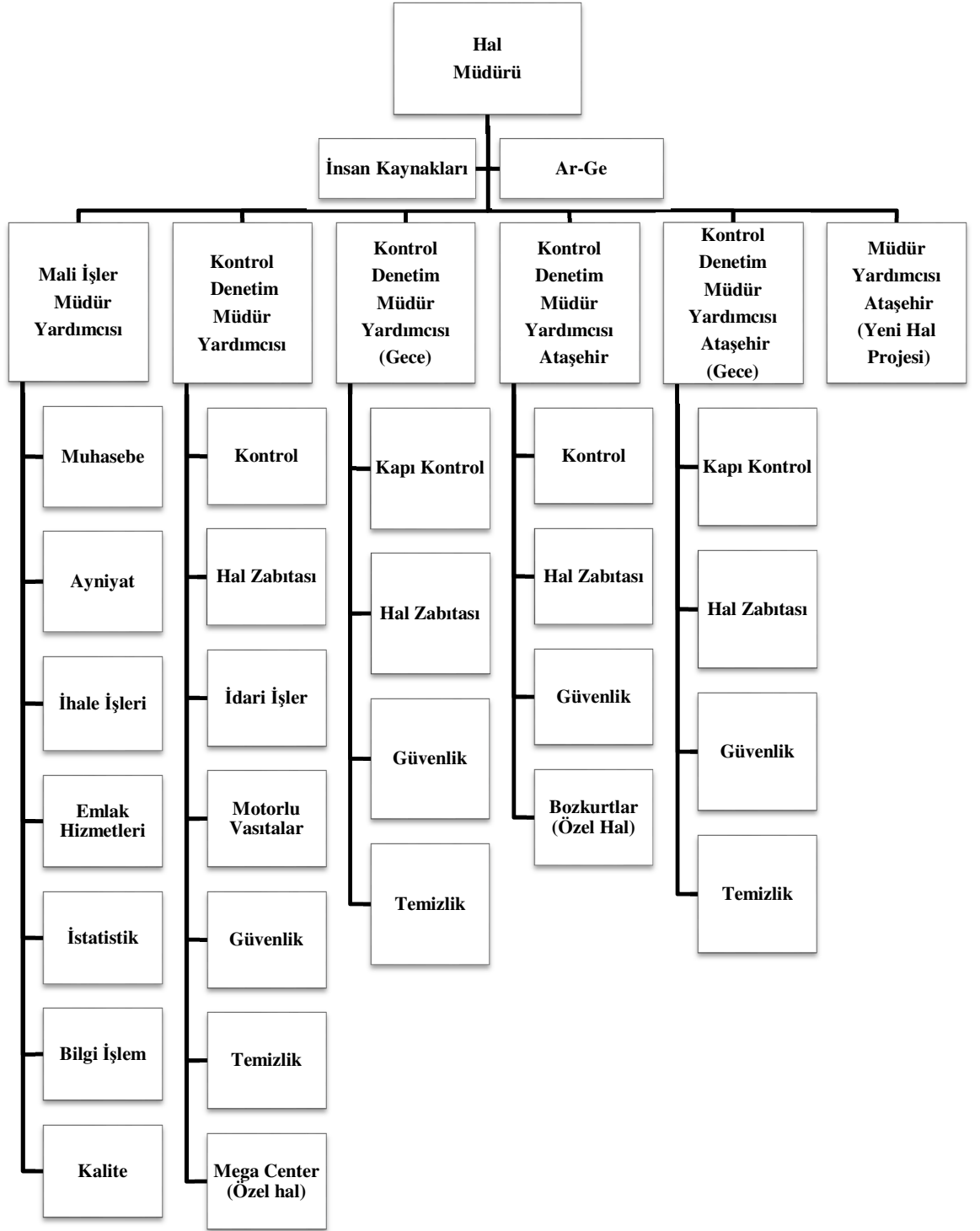
İstanbul Büyükşehir Belediyesi, biri Bayrampaşa’da bulunan 571 dükkânın faaliyet gösterdiği merkez Hal ve diğeri Anadolu yakasında Ataşehir ilçe sınırları içinde yer alan 193 dükkânlı Ataşehir Hal Şubesi olmak üzere toplam 864 Hal esnafın bulunduğu iki sebze ve meyve halini bünyesinde bulundurmaktadır. Bunun yanında Avrupa ve Anadolu yakasında birer adet te özel hal bulunmakta bu iki halin denetim ve kontrolü İstanbul Büyükşehir Belediyesince yapılmaktadır.

1986 yılında inşaatı tamamlanıp hizmete alınan, yaklaşık 360 bin metrekarelik alan üzerinde 21 ayrı blokta faal toplam 571 adet yazıhanesi, banka, postane, lokanta, büfe, cami, hamam, çayocağı, berber, nalbur gibi 60’a yakın sosyal tesisleri, binek ve kamyon otoparkları ile Bayrampaşa merkez sebze ve meyve hali, iş kapasitesi bakımından Avrupa’nın ve Ortadoğu’nun en büyük hallerinden biri durumundadır.

Hal Müdürlüğüne bağlı diğer hal de 1972 yılında yapılan, 80 bin metrekare alan üzerinde 11 ayrı blokta faal 193 adet bin yazıhanesiyle Ataşehir hali Anadolu yakasının sebze ve meyve ihtiyacını karşılamak amacıyla hizmet vermektedir.

Kısaca özel hallerden de bahsetmekte yarar görüyoruz. Avrupa yakasında ağırlıklı patates ve soğan ürünlerinin ticaretinin yapıldığı 37 dükkânın faaliyet gösterdiği Mega Center Kuru Gıda Hali bulunmaktadır. Bu hal Bayrampaşa merkez halin doğu tarafında yer almaktadır. Anadolu Yakasında ise 38 dükkânı barındıran Sultanbeyli Bozkurtlar Yaş Meyve ve Sebze Hali sebze ve meyve ticaretinin yapıldığı bir diğer özel hal olarak karşımıza çıkmaktadır. İstanbul Hal Müdürlüğü yukarıda bahsettiğimiz kendi işlettiği iki hal ve denetimi kapsamında olan iki özel halde; huzurlu bir alışveriş ortamının sağlanması, usulsüz işlemlerin tespiti, gerekli cezai yaptırımların uygulanması, ticaretin mevzuatla getirilen standartlara uygun serbest rekabet şartları içinde yapılmasını, hallerde modernizasyonun sağlanması, ticaretin paydaşlarının hak ve menfaatlerinin sağlanması, belediye gelirleri kapsamında tahsil edilmesi gereken kira ve rüsum tahsilatlarının yapılması, kayıt dışı şehre getirilen ürünlerle ilgili cezai müeyyideleri uygulamak ve en önemlisi İstanbul halkının sağlıklı ve kaliteli sebze meyve tüketmesi konularında yetki ve sorumluluk taşımaktadır.

2.2.7.1 Hal müdürlüğü organizasyon şeması



2.2.7.2 Hal Müdürlüğü hizmet birimleri

Hal Müdürlüğü hizmet yapısı üç vardiya halinde yirmi dört saat esasına göre çalışmakta olup toplam 16 birimden oluşmaktadır. Hallerde yer alan bu birimlere kısaca göz atacak olursak aşağıdaki yapı karşımıza çıkmaktadır.

a. Kalite Şefliği

Hal Müdürlüğünün iç denetçisi ve müfettişi gibi bir görev üstlenir. Üç ana konuda oluşturulan asgari standartlara göre kalite denetimi yapar, raporlar ve öneri sunar. Birinci görevi Haldeki personelin hal esnafına vermiş olduğu hizmetlerin kalitesini, ikinci olarak halin fiziksel tesis kalitesini üçüncü olarak ta hal esnafının İstanbul halkına sunduğu ürünlerin kalitesini denetim altında tutmaktır. Halde üretilen tüm hizmetlerin kaliteli ve belli standartların üstünde olmasını sağlamak kalite şefliğinin görevidir. Haldeki birimlerin hal esnafına ve vatandaşa verdiği hizmete hız kazandırmak, hal tesislerinde iş güvenliğine uymayan durumların tespiti ve ilgili birimlere iletilmesi, halde satılan sebze ve meyvenin laboratuvar analizlerinin yapılarak sağlığa uygunluğunun denetlenmesi kalite şefliğinin ana konularındandır.

b. Ar-ge Şefliği

Son zamanlarda her kurum araştırma ve geliştirmenin önemini kavramış ve ar-ge yatırımlarına ciddi kaynaklar ayırmaya başlamışlardır. Bu da kurumların daha verimli olması sonucunu beraberinde getirmiştir. Hal Müdürlüğü de doğrultuda 2010 yılında ar-ge birimi oluşturmuş halde sunulan hizmetlerinin daha hızlı ve süratle yapılabilmesi için çalışma başlatmıştır. Her türlü iş geliştirme işleri, uygulama ve karar almada kullanılmak üzere anketler, mülakatlar, esnaf temayülleri ve görüş araştırmaları ar-ge birimince gerçekleştirilmektedir.

c. Bilgi İşlem Şefliği

Halde kurulu bulunan hal otomasyon sisteminin kesintisiz hizmet vermesi için gerekli tedbirleri alır. Sistem verilerinin periyodik olarak alınıp Belediyenin ilgili birimlerine teslim etmek bilgi işlem biriminin sorumluluğundadır. Network donanımlarında çıkan ya da çıkabilecek problemlerin süratle çözümlerini sağlar. Hal Müdürlüğü ofisleri lokal ve geniş ağ işleyişinin periyodik kontrollerini yapar. Ağ güvenliği test, kontrollerini yapar, alt yapı açıklıklarının önlemlerini alır. Ağ altyapısında kullanılan aktif cihazlarının bakım, kontrol ve güncellemelerini yaparak olası donanım problemlerinde kesintinin en az olmasını sağlar. Güvenlik kameraları ağ alt yapısının kontrolünü sağlar. Hal birimlerindeki tüm bilgisayar ve yazıcı problemlerinin, kullanım ömrünü doldurmuş olan bilgisayarların gerektiğinde iyileştirilerek uygun birimlerde tekrar kullanıma alınması, Hal Müdürlüğünün ihtiyaç duyduğu yazılımların ön analizini yaparak, yazılım hizmetlerini sağlar. Geliştirilen yazılımların yeni ihtiyaçlara paralel güncellemelerini ve performans iyileştirmelerini yapmak bilgi işlem şefliğinin başlıca görevleridir.

d. İnsan Kaynakları Şefliği

Hal çalışanlarının her türlü izin ve istirahatlerinin takibinin yapılması insan kaynakları şefliğinin görevidir. Hal müdürlüğünün gelen ve giden evrakların kayıt ve havalelerinin yapılması, başkanlık onaylarının alınması, tebliğ ve genelgelerin duyurulması, çalışanların işe başlayış, ayrılış işlemlerinin yürütülmesi, çalışma programlarının hazırlanması, çalışanların performans değerlendirme çizelgelerinin hazırlanması ve çalışanların yıl boyunca alacağı hizmet içi eğitimlerin planlaması insan kaynağı biriminin görevleri arasındadır. Hal çalışanlarının işe devam ve devamsızlık çizelgeleri yine bu birimce takip edilmektedir.

e. Emlak Hizmetleri (Tahsis) Şefliği

552 sayılı K.H.K. normlarına göre halde bulunan dükkânlar tahsis usulüyle babadan oğula devretmekteydi. 5957 sayılı kanunla tahsisi sistemi yerine kiracılık sistemi getirilince tahsis şefliği olan birim Emlak hizmetleri şefliği adını almıştır. Hallerde bulunan işyerlerinin tüm kiralama, kira devri ve kira iptal işlemlerini yapmak, kurallara

aykırı davranan dükkanlara gerekli yaptırımların ve cezai müeyyidelerin uygulanmasını sağlamak gibi görevler bu birimce yerine getirilir. Halde bulunan postane, banka, lokanta, büfe, berber ve sair işletmelerle ilgili kayıtların tutulması gibi işlemleri bu birim yapmaktadır.

f. Muhasebe Şefliği

Hal Müdürlüğünün tüm gelirlerinin takibi, tahakkuk ve tahsilatı muhasebe şefliğince yapılmaktadır. Haldeki dükkanların kiralari, kasa depolama işgaliye bedelleri, hal içi ve hal dışı rüsum hesapları ve diğer gelir kalemleri işlemleri bu birimce yönetilir. Hal esnafı günlük satış bordrolarını gün sonunda muhasebe şefliğine getirir burada bordolar hal otomasyon sistemi adı verilen elektronik ortama aktarılır ve daha sonra esnafın ödemesi gereken rüsum hesaplamasında kullanılır. Üreticinin hak ve menfaatlerinin korunması amacıyla 5957 sayılı kanunun zorunlu kıldığı ve hal esnafınca yatırılması gereken her türlü teminat işlemlerini yapmak. Yine 5957 sayılı kanunla getirilen kayıt dışı sebze meyve ticareti tespiti ve işlemi yapan personele verilen ödül ve prim tahakkuklarını gerçekleştirmek muhasebe şefliğince yapılmaktadır.

g. İhale İşleri Şefliği

Hal Müdürlüğünün harcama birimi olup gidere konu tüm işlemlerin yapıldığı birimdir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu hükümleri çerçevesinde Hal Müdürlüğünün mal ve hizmet ihtiyaçları temin edilir. Bu birimce geçmiş giderler dikkate alınarak gelecek yıllara ait gider bütçesi planlanır ve İstanbul Büyükşehir Belediyesince oluşturulan elektronik platforma işlenir. Uzun dönem ve süreleri kapsayan personel çalıştırılmasına dayalı hizmet alımı ihalesine ait aylık hak ediş dosyalarının oluşturulması ihale işleri şefliğince yapılmaktadır.

h. İdari İşler Şefliği

Halin tüm fiziksel alanları, tesisleri ve binalarında oluşan yapısal sorunların giderilmesi başlıca görevidir. Elektrikçi, marangoz, çatı ustası, boyacı, kaynak ustası gibi teknik elemanlarla tüm hal kompleksinin ve çalışma ofislerinin bakım ve onarımları yaparak halin kesintisiz hizmet vermesinin sağlar. Ayrıca halde spor turnuvaları, piknik organizasyonları gibi çalışanların motivasyonunu arttırıcı faaliyetler düzenlemek te idari işler şefliğinin görevleri arasındadır.

1. Ayniyat Şefliği

Hal Müdürlüğünün kullanımında bulunan tüm demirbaş ve sarf malzemelerinin Belediyenin satın alma biriminden talep edilmesi, teslim alınması depolanması, Hal Müdürlüğü birimlerine ihtiyaçlarına göre dağıtımının yapılması ve kullanıcılara zimmet işlemlerinin yapılması ayniyat şefliğince yapılır. Hal Müdürlüğün yıllık malzeme tüketimleri dikkate alınarak gelecek yıllara ait taleplerin toplanması ve birleştirilerek Belediye satın alma birimlerine aktarma işlemleri bu birimce yapılmaktadır. Kullanım ömrü dolmuş demirbaş ve malzemelerin mevzuata uygun olarak hurdaya ayırma ve imha işlemleri ile yılsonunda demirbaş ve tüketim malzemelerinin sayımını yapmak ve takip etmek gibi işleri ayniyat şefliği yürütür.

i. İstatistik Şefliği

Hal mevzuatında çıkarılması zorunlu kılınan günlük sebze ve meyve fiyatlarının bedellerini içeren fiyat bülteni için tespit ve duyuru işlemleri istatistik şefliğince yapılır. İstanbul ili sınırları içinde gerçekleşen sebze meyve ticaretine ait tüm istatistiklerin tutulması bu birimin görevidir. Hal içinde ve dışında ticarete konu olan tüm ürünler cinslerine, miktarlarına, geldiği yere göre sınıflandırılır ve hal otomasyon sistemine işlenir. Halde oluşan günlük fiyatlar her gün küçük bir anket usulüyle tespit edilir ve internet ortamında yayınlanır. Ayrıca çeşitli özel ve resmi kurumlardan gelen fiyat bülteni ve istatistiki veriler bu birim tarafından sağlanır.

j. Kapı Kontrol Şefliği

Halde buluna dört adet giriş ve çıkış kapılarında hale mal getiren ve halden mal alan araçların denetimi ve kontrolü bu birimce sağlanır. Evrakların kontrolü yapılır eksik evrakla yapılan işlemlere cezai işlemler uygulanır. Giriş yapan araçlar kapılarda kurulu bulunan kantarlar marifetiyle tartılarak çıkan tonaj bilgisinin irsaliyede yazılı miktarla kıyaslaması yapılır. İrsaliye bilgileri detaylı olarak veri girişi personeline hal otomasyon sistemine işlenir. Çıkış yapan hal müşterisi araçların alış faturaları kontrol edilir. Halin kapalı olduğu gün ve saatlerde hale araç girişinin yapılması engellenir.

k. Kontrol Şefliği

Halde bulunan esnafların alışverişlerinin mevzuat çerçevesinde yapılıp yapılmadığı, kontrol etmek, esnafların defter ve belgelerini incelemek, stok sayımı yapmak, depo ve marketlerde denetim yapmak, Üreticilerle komisyoncular arasında komisyoncularla nakliyeciler ve komisyoncularla müşterileri arasında çıkan anlaşmazlıklarla çözümü noktasında ilgili iş ve işlemleri yapmak kontrol şefliğinin görevidir.

l. Güvenlik Şefliği

Hal müdürlüğü ihale yöntemiyle silahlı güvenlik hizmeti satın almaktadır. Haldeki her türlü güvenlik tedbirlerini almak bu birimin görevidir. Kavga ve hırsızlık gibi adli olaylara müdahale, asayişin sağlanması, hale dilenci, seyyar satıcı, tombalacı gibi şahısların girmesinin engellenmesi, Hal Müdürlüğü personellerinin iş ve uygulamaları sırasında güvenliğinin sağlanması, hal trafik akışını düzenleyen Belediye zabıtalara yardımcı olunması, halde kurulu bulunan kamera sistemiyle halin tümünün izlenmesi ve meydana gelen olayların tespiti ve gerekli işlemlerin yapılması gibi görevleri uhdesinde bulunduran güvenlik birimi hale içten ve dıştan gelebilecek her türlü tehditlere karşı önleyici tedbirler alır.

m. Hal Zabıta Amirliği

Zabıta Daire Başkanlığınca halde görev yapmak üzere Hal Müdürlüğüne bağlı olarak çalışmak üzere tahsis edilen zabıta personellerinden oluşur. Toptancı halinde Belediye

Zabıta Yönetmeliğince yapılması gereken denetim hizmetlerini yerine getirmek üzere görev yapan birimdir. Hal içerisinde, portör muayenesi, temizlik kontrolü, işyeri çalışma ruhsatı denetimi, tartı aletleri muayenesi denetimi, gibi denetim görevlerini periyodik olarak yerine getirirler. Çevre kirliliği, usulsüz işgal, yanlış park etme gibi durumlarda gerekli cezai müeyyideleri uygular. Hal içi trafik akışının kesintisiz sağlanması için gerekli tedbirleri alır. Hal müdürlüğünce Hal esnafına yazılan yazıların tebligatlarını yapmak, kurallara uymayan işyerleriyle ilgili mühürleme ve mühür açma işlemlerini yapmak zabitanın başlıca görevleri arasında yer alır. Zabıta birimi ayrıca dış denetim ekipleri oluşturmak suretiyle hal dışında kayıt dışı gerçekleşen sebze meyve ticareti tespiti yapar 5957 sayılı yasada belirtilen cezalı rüsum uygulaması yapar.

n. Motorlu Vasıtalar Şefliği

Hal Müdürlüğünde kullanılan her türlü motorlu taşıtın akaryakıt ikmalinin karşılanması, her an hizmete hazır olacak şekilde tamir ve bakımlarının yapılması ve araç kullanıcılarının sevk ve idaresini sağlamakla görevli birimdir.

o. Temizlik Hizmetleri Şefliği

Hallerde oluşan sebze meyve ve evsel atıkları toplamak, atıkları ayrıştırarak geri dönüşüm tesislerine nakletmek, halin iç ve dış mekanlarını temizlemek, haftanın belli günlerinde halin açık alanlarını yıkamakla görevli halin temiz ve hijyenik olmasından sorumlu bir birimdir.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1 İSTANBUL HALİ ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan alan araştırmasının amacı ve yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmamızın değişkenleri ve araştırmanın amacı, evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmanın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tüm çalışan insanlar özellikle bir serbest değil de bir işyerine bağımlı olarak çalışan insanlar uykuda geçirdikleri süre çıkarıldığında hayatlarının en önemli evrelerinde (gençlik ve orta yaşlılık) bir günlük zaman diliminde hayatlarının çoğunu iş ortamında geçirmektedir. Buna üç vardiya sistemi, 24 saat esasına göre çalışma ve fazla mesai uygulamalarıyla yaklaşık 700 kişi ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hal Müdürlüğü çalışanları da dâhil olmaktadır.

Bu durum göz önüne alındığında, iş ortamında karşılaşılan her farklı durum, şahıs için problem haline gelebildiği gibi, katkı sağlayıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekir. İş yaşamındaki farklı problemler bireyin stres yaşamasına sebep olmaktadır. İnsanlarla ilgili olarak çalışılan mesleklerde; duygusal süreçlerin yoğunluğu, sürekli insanlarla ilişkili ve etkileşimin gerekliliği, kişisel özelliklerinin çalışmaları etkilemesi stresin daha yoğun yaşanması sonucunu doğurmaktadır.

Günümüzde, insanın sahip olduğu rollerin artması, kişiye önemli sorumlulukların yüklenmesi ve ilişkilerin karmaşıklaşması ruh sağlığını zorlayıcı bir hale getirmekte, kişiler arası ilişkiler doğrudan insanlarla çalışan bireylerin yaşamında daha da önemli bir yer tutmaktadır. Sebze ve meyve sektörü insanlarla etkileşimin en yoğun olarak

yaşandığı ve sınırların kolayca gerilebileceği ortamların yoğun olduğu alanlardan biridir. İşte bu durum yoğun olarak yaşanan tükenmişliği de beraberinde getirmektedir. Çalışanın tükenmişliğini en aza indirmek için öneriler sunulacak araştırmalara gereksinim vardır. İnsanın istenilen performansı gösterebilmesi için işini sevmesi, destek görmesi ve çalışma koşullarının iyi olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı da, hal çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile iş tatmininin yönünü ve şiddetini araştırmak bunların kuruma katkılarını değerlendirmek, kurumun etki alanındaki paydaşlarına etki ve katkılarını ve nihayetinde içinde yaşanan kente etkilerini belirlemektir.

Araştırmada tükenmişlik ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinin iş tatmin ile ilişkisine bakılacaktır. Ayrıca tükenmişliğin alt boyutlarının iş tatminini etkileyip etkilemediğine bakılacaktır. Araştırma, sebze meyve ticareti sektöründe faaliyet gösteren bir komplekste gerçekleştirildiği için, diğer hallerdeki organizasyonlar ve belediyeler için aydınlatıcı ve yol gösterici bir çalışma olması bakımından da ayrıca önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “İstanbul Belediyesi hal çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin durumu nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Burada cevaplanmaya çalışılan soruya ankettten elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve hipotez testleri yardımıyla cevap bulunmaya çalışılmıştır. Araştırmada bu doğrultuda bir yöntem izlenilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁:İş tatmini katılım düzeyi demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂:İş tatmini önemlilik derecesi demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₃: Duygusal tükenmişlik boyutu demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Duyarsızlaşma boyutu demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Kişisel başarı boyutu demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, aylık gelir, mesleki kıdem) göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3.1.2 Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hal Müdürlüğüne bağlı Merkez Bayrampaşa halinde görev yapan ve seçilen 100 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. İstanbul Bayrampaşa'da bulunan merkez hal Türkiye'nin en önemli tüketici hallerinin başında gelmekte olup İstanbul halkının ciddi oranda sebze ve meyve ihtiyacının karşılandığı bir alan olarak önemli bir görev icra etmektedir.

3.1.3 Araştırmanın Varsayımları Ve Çerçevesi

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak hızlı, güvenilir ve sistematik veri elde edebilmenin çok önemli bir aracı olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırma, İstanbul ilinde Bayrampaşa ilçesinde İstanbul Büyükşehir Belediyesine Bağlı Hal Müdürlüğünde büro personeli olarak görev yapan orta kademe iş görenlerle sınırlıdır. Araştırmanın bulguları orta kademe iş görenlerin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Bu araştırma, 2013 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlıdır. Araştırmaya katılan iş görenler tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya dâhil edilmişlerdir. Anket sorularını cevaplayanların bu cevapları özgür ve hür iradeleri ile verdiği ayrıca cevaplayıcıların sorulara samimi ve içten cevap verdikleri varsayılmıştır. Araştırmanın tek bir il halinde uygulanması, elde edilen sonuçların genellenememesi gibi bir kısıt meydana getirmiştir.

3.1.4 Kullanılan Veri Toplama Araçları Ve Analiz Teknikleri

Alan araştırmasından toplanan verilerin değerlendirilmesi ve analizinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Anketteki tüm sorulara ve ölçekteki önermelere verilen cevaplara ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmış, bu dağılımlar tablo ve grafiklerle gösterilmiştir. Hipotez testleri bölümünde iki bağımsız grup parametrik t testlerine ve parametrik olmayan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerine yer verilmiştir. Ortalamaların mukayesesine ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır (Kalaycı 2009, s.82):

H_0 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H_1 : Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H_0 hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı gibi bir yorum yapılır (Ergün 1995, s.86). Ankette yer alan ölçekteki alt boyutların aralarındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analizde test edilen hipotez “İki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur” hipotezidir.

Test sonucunda bulunan p değeri 0,05'ten küçük ise H_0 hipotezi reddedilir ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük veya eşit ise H_0 hipotezi reddedilemez ve iki puan türü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı şeklinde yorum yapılır. Korelasyon analizi sonucunda bulunan korelasyon katsayısı (r) iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir ve -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir. Sınır değerlere yaklaştıkça ilişkinin gücü artmaktadır. Katsayının pozitif olması iki değişken arasında doğru orantı olduğunu, negatif olması ise ters orantı olduğunu göstermektedir.

3.1.4.1 Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu bölümü, hal çalışanlarının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, aylık gelir, çalışılan birim, görev, çalışılan kurumdaki mesleki kıdem durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

3.1.4.2 İş tatmini 1. kısım ve 11. kısım ölçeği

Anket üç bölümden oluşmakta ve toplam 73 soru yer almaktadır. Anket formunun ilk bölümünde iş görenlerin sosyo-demografik özelliklerini inceleyen sorular, ikinci bölümde iş görenlerin iş tatminini ölçen sorular ve üçüncü bölümde de iş görenlerin tükenmişlik düzeylerini ölçen sorular yer almaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümleri dört basamaklı Likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır.

İş tatminini ölçmek amacıyla R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Bu ölçek içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip toplam 42 maddeden oluşmaktadır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir (Kalaycı 2009, s.405).

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3.1: İş Tatmini Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	n
İş Tatmini Ölçeği I	,932	21
İş Tatmini Ölçeği II	,957	21

Tablo 3.1’de Cronbach’s Alpha değerinin 0,932 olması, ankette kullanılan İş tatmini I ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu, İş tatmini II ölçeğinin Cronbach’s Alpha değerinin 0,957 olması da ölçeğin yüksek güvenilir olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.1.4.3 Maslach tükenmişlik ölçeği

Tükenmişliği ölçmek için Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen, "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar taranmış ve çalışmamızda kullandığımız bu ölçek, Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli’nin yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır (Yıldırım ve İçerli 2010, s.128).

Maslach tükenmişlik ölçeği faktörlerinden duygusal tükenmişlik 1., 2., 3., 8., 13.,14. maddelerinden, duyarsızlaşma faktörü 5.,10.,11.,15.,20.,22. maddelerden ve kişisel başarı faktörü de 4.,7.,9.,12.,21. maddelerden oluşmaktadır. Her bir faktörün güvenirliliği de aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	n
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	,740	22

Tablo 3.2’de Cronbach’s Alpha değerinin 0,740 olması, ankette kullanılan Maslach Tükenmişlik ölçeğinin oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.3: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cronbach's Alpha	n
Duygusal Tükenmişlik Boyutu	,884	6
Duyarsızlaşma Boyutu	,831	6
Kişisel Başarı Boyutu	,703	5

Tablo 3.3’de duygusal tükenmişlik boyutunun Cronbach’s alfa değerinin 0,884 olması bu boyutun yüksek güvenilirlikte olduğunu, duyarsızlaşma boyutunun Cronbach’s alfa değerinin 0,831 olması bu faktörün de yüksek güvenilir olduğunu ve kişisel başarı boyutunun Cronbach’s alfa değerinin 0,703 olması bu boyutunda oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir.

4. BULGULAR

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmanın sonuçlarına ulaşılmıştır.

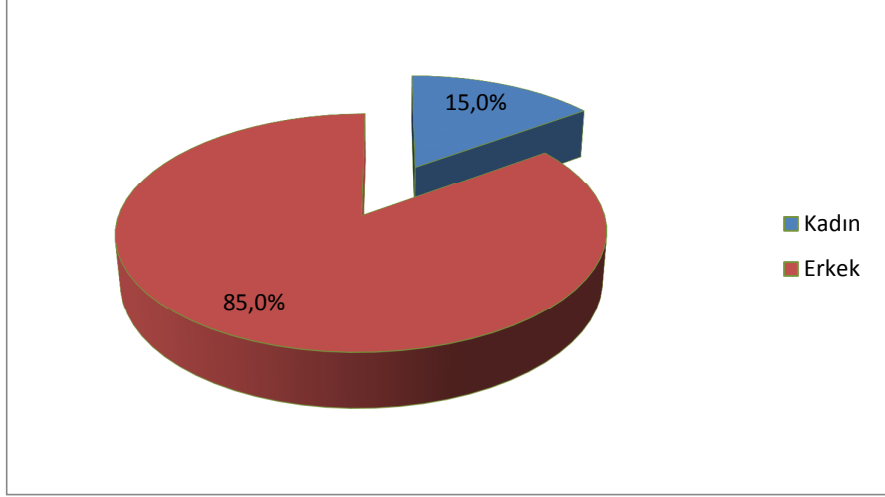
4.1 ÖRNEKLEM GRUBUNDAKİ HAL ÇALIŞANLARININ KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan hal yönetimi çalışanlarının kişisel bilgilerinin frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle incelenmiştir. Tablo 4.1’de örneklem grubundaki hal çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.1: Cinsiyete Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Kadın	15	15,0
Erkek	85	85,0
Toplam	100	100,0

Cinsiyet değişkeninin frekans ve yüzde dağılım tablosuna bakıldığında, İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarından 85 kişinin erkek ve 15 kişi de kadın olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.1’de cinsiyet değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmektedir.



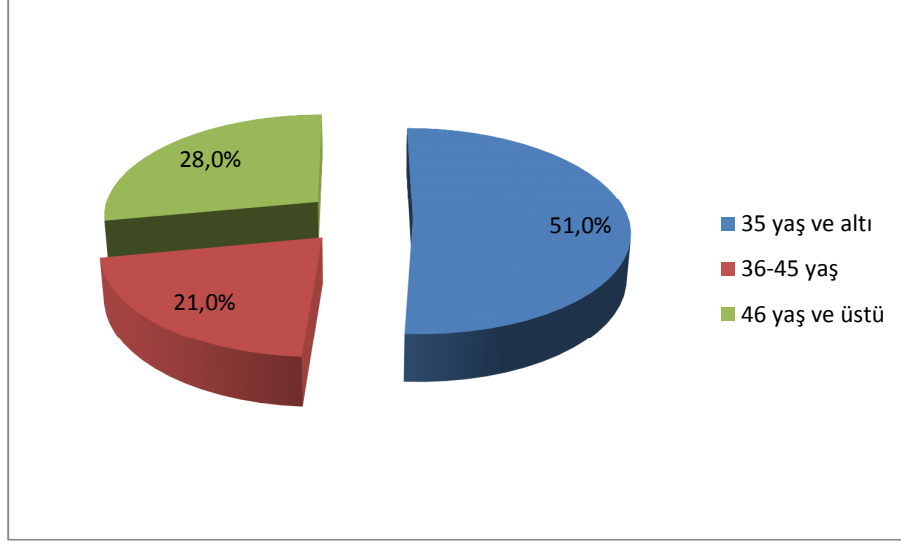
Şekil 4.1: Cinsiyet Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Şekil 4.1’de cinsiyet yüzde dağılım grafiği incelendiğinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının %85,0’ının erkek olduğu, %15,0’ının da kadın olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir. Tablo 4.2’de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının yaşlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.2: Yaşa Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
35 yaş ve altı	51	51,0
36-45 yaş	21	21,0
46 yaş ve üstü	28	28,0
Toplam	100	100,0

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 100 hal çalışanlarından 51 kişi 35 yaş ve altı, 28 kişi 46 yaş ve üstü, geriye kalan 21 kişi de 36-45 yaş olarak tespit edilmiştir. Şekil 4.2’de yaş değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



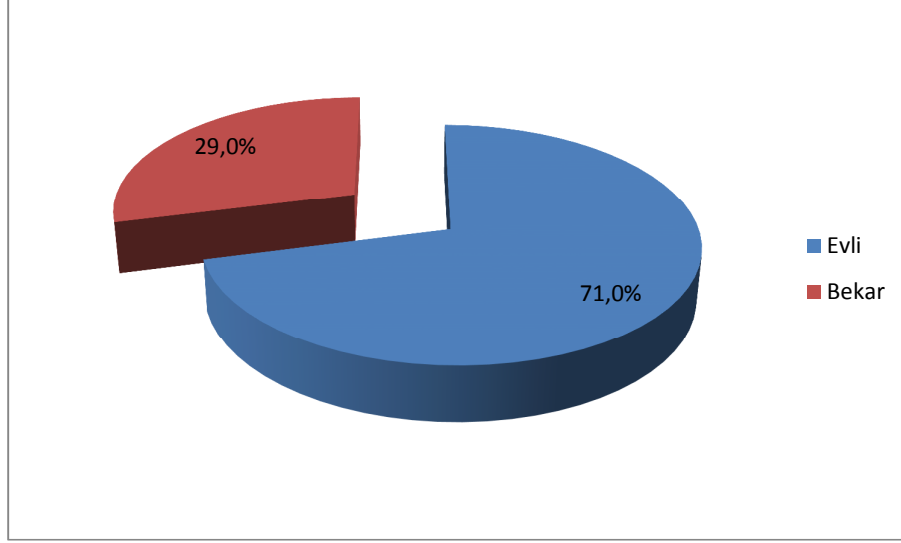
Şekil 4.2: Yaş Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Şekil 4.2 incelendiğinde, hal çalışanlarının %51,0'ının 35 yaş altı, %28,0'ının 46 yaş ve üstü olduğu ve %21,0'ının da 36-45 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Hal çalışanlarının çoğunluğunun 35 yaş ve altı olduğu sonucuna varılmaktadır. Tablo 4.3'de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının medeni duruma göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 4.3: Medeni Duruma Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Evli	71	71,0
Bekar	29	29,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.3 incelendiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesinde 100 hal çalışanından 71 kişi evli iken geriye kalan 29 kişi de bekar olarak tespit edilmiştir. Şekil 4.3'de medeni durum değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



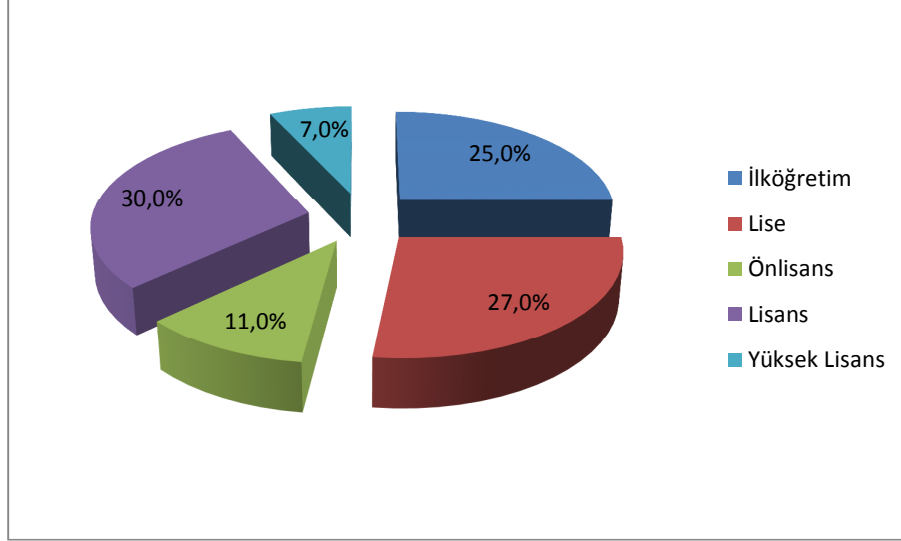
Şekil 4.3: Medeni Durum Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının %71,0'ının evli ve geriye kalan %29,0'ının da bekâr olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğunun evli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tablo 4.4'de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.4: Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüze
İlköğretim	25	25,0
Lise	27	27,0
Önlisans	11	11,0
Lisans	30	30,0
Yüksek Lisans	7	7,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.4 incelendiğinde İstanbul Büyükşehir Belediyesinde 100 hal çalışanından 30 kişi lisans, 27 kişi lise, 25 kişi ilköğretim, 11 kişi önlisans mezunu ve 7 kişi de yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Şekil 4.4'de medeni durum değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



Şekil 4.4: Eğitim Durumu Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Şekil 4.4’de hal çalışanlarının %30,0’ının lisans mezunu, %27,0’ının lise mezunu, %25,0’ının ilköğretim mezunu, %11,0’ının önlisans mezunu ve geriye kalan %7,0’lık kısmında yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 4.5’de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının mesleklere göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.5: Mesleklere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımı Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ar-ge	6	6,0
Aşçı	1	1,0
Bilgisayar işletmeni	6	6,0
Bilgisayar programcılığı	4	4,0
Dış ilişkiler uzmanı	2	2,0
Gıda mühendisi	2	2,0
İnsan kaynakları	2	2,0
İşçi	14	14,0
İşletme	5	5,0
Kurye	2	2,0
Memur	30	30,0

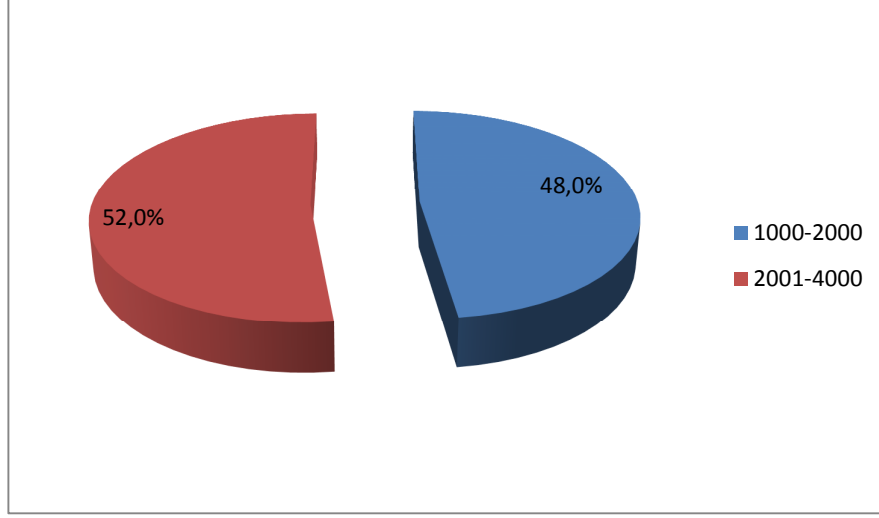
Muhasebe	6	6,0
Mühendis	5	5,0
Odacı	1	1,0
Personel işleri puantör	2	2,0
Şirket elemanı	1	1,0
Temizlik görevlisi	2	2,0
Yazılım uzmanı	4	4,0
Zabıta memuru	4	4,0
Ziraat teknikeri	1	1,0
Toplam	100	100,0

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 100 hal çalışanın 30'u memur, 14'ü işçi, 6'sı ar-ge, 6'sı bilgisayar işletmeni, 5'i işletme, 5'i mühendis, 4'ü bilgisayar programcılığı, 4'ü yazılım uzmanı ve zabıta memuru, 2'si dış ilişkiler uzmanı, 2'si gıda mühendisi, 2'si insan kaynakları, 2'si kurye, 2'si personel işleri, puantör ve diğer 2'si de temizlik görevlisi, geriye kalanlarda aşçı, odacı, şirket elemanı, ziraat teknikeridir. Hal çalışanlarının çoğunluğunun mesleğinin memur olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 4.6'da örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının gelire göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.6: Gelire Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
1000-2000	48	48,0
2001-4000	52	52,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.6 incelendiğinde 100 hal çalışanından 52'si 2001-4000 arasında değişen gelire sahipken, 48 kişi 1000-2000 aylık gelire sahiptir. Gelir değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği şekil 4.5'de verilmiştir.



Şekil 4.5: Gelir Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Aylık gelir değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği incelendiğinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının %52,0'ının 2001-4000 arasında değişen, %48,0'ının da 1000-2000 arasında değişen aylık gelirlerinin var olduğu belirlenmiştir. Hal çalışanlarının çoğunluğunun 2001-4000 TL arasında değişen geliri olduğu tespit edilmiştir. Tablo 4.7'de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının birime göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.7: Birime Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ar-ge	8	8
Bilgi işlem	8	8
Hal müdürlüğü	18	18
İhale işleri	4	4
İnsan kaynakları	7	7
İnsan kaynakları şefliği	4	4
İstatistik şefliği	8	8
Kalite şefliği	6	6
Kontrol	4	4
Kontrol şefliği	16	16

Muhasebe	9	9
Muhasebe şefliği	2	2
Müdüriyet	1	1
Yemekhane	1	1
Zabıta destek hizmetler müdürlüğü	4	4
Toplam	100	100

İstanbul Büyükşehir Belediyesi 100 hal çalışanından 18'i Hal Müdürlüğü'nde, 16'sı Kontrol Şefliği'nde, 9'u Muhasebe biriminde, 8'i Ar-ge biriminde, 8'i Bilgi İşlem biriminde, 8'i İstatistik Şefliği'nde, 7'si İnsan Kaynakları, 6'sı Kalite Şefliği'nde, 5'i İnsan Kaynakları biriminde, 4'ü İhale İşleri biriminde, 4'ü Kontrol biriminde, 4'ü Zabıta Destek Hizmetler Müdürlüğü'nde, 4'ü İnsan Kaynakları Şefliği'nde, 2'si Muhasebe Şefliği'nde, 1'i Müdüriyet ve 1'i Yemekhane biriminde görev yaptığı belirlenmiştir. Çalışanlardan çoğunluğunun Hal Müdürlüğü'ne bağlı çalıştığı sonucuna varılmaktadır. Tablo 4.8'de örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının görevine göre dağılımı verilmiştir.

Tablo 4.8: Göreve Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
Ar-ge	8	8,0
Beyan girişi	1	1,0
Beyan yazımı	1	1,0
Bilgisayar işletmeni	5	5,0
Birim şefi	1	1,0
Büro elemanı	1	1,0
Dış ilişkiler uzmanı	2	2,0
Evrak memuru	1	1,0
Fiyat tespit	1	1,0
Hakediş düzenleme	1	1,0
İhale	2	2,0
İnsan kaynakları şefi	1	1,0

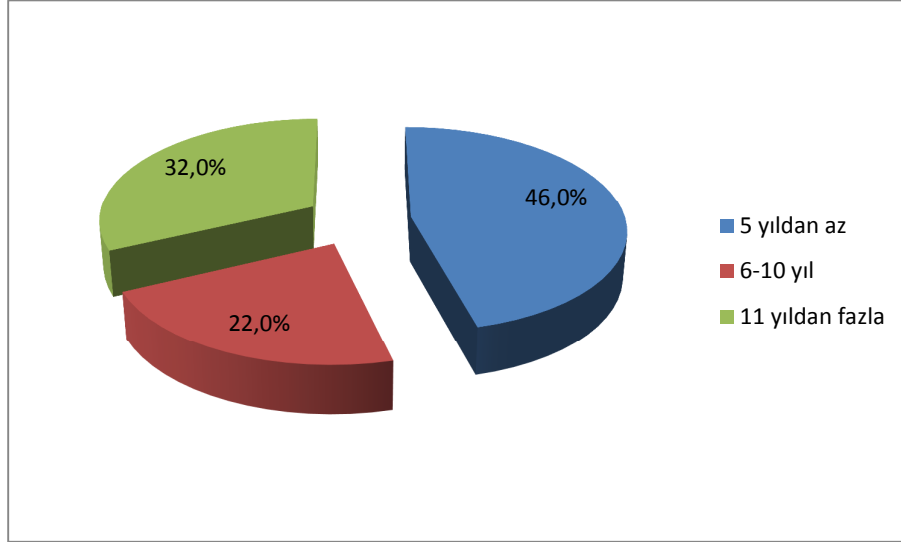
İşçi	10	10,0
Kontrol memuru	22	22,0
Kurye	2	2,0
Memur	3	3,0
Muhasebe	4	4,0
Müdür yardımcısı	2	2,0
Mühendis	2	2,0
Odacı	1	1,0
Personel işleri	2	2,0
Personel işleri, puantörlük ve personel takip	2	2,0
Şef	4	4,0
Temizlik görevlisi	2	2,0
Veri giriş elemanı	5	5,0
Veri kontrol	1	1,0
Yazılım	8	8,0
Yemekhane	1	1,0
Zabıta memuru	4	4,0
Toplam	100	100,0

İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının görevine göre dağılımları incelendiğinde, 22'si kontrol memuru, 10'u işçi, 8'i ar-ge, 8'i yazılım, 5'i bilgisayar işletmeni, 5'i veri giriş elemanı, 4'ü şef, 4'ü zabıta memuru, 4'ü muhasebe, 3'ü memur ve 2'si dış ilişkiler uzmanı, 2'si ihale, 2'si kurye, 2'si müdür yardımcısı, 2'si mühendis, 2'si personel işleri, 2'si personel işleri, puantörlük ve personel takip ve 2'si de temizlik görevlisi, 1'i beyan girişi, 1'i beyan yazımı, 1'i birim şefi, 1'i büro elemanı, 1'i evrak memuru, 1'i fiyat tespit, 1'i hakediş düzenleme, 1'i insan kaynakları şefi, 1'i odacı, 1'i veri kontrol, 1'i yemekhane görevi yaptığı belirlenmiştir. Hal çalışanlarının çoğunluğunun kontrol memuru olduğu belirlenmiştir. Tablo 4.9'da örneklem grubunu oluşturan hal çalışanlarının mesleki kıdeme göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 4.9: Mesleki Kıdeme Göre Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

	Frekans	Yüzde
5 yıldan az	46	46,0
6-10 yıl	22	22,0
11 yıldan fazla	32	32,0
Toplam	100	100,0

Tablo 4.9 incelendiğinde, 100 hal çalışanından 46 kişi 5 yıldan az, 32 kişi 11 yıldan fazla, 22 kişide 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Şekil 4.6'da mesleki kıdem değişkenine ilişkin yüzde dağılım grafiği verilmiştir.



Şekil 4.6: Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Yüzde Dağılım Grafiği

Hal çalışanlarının %46,0'ının 5 yıldan az, %32,0'nin 11 yıldan fazla ve geriye kalan %22,0'lık kısmında 6-10 yıl arasında deneyimi bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların çoğunluğunun 5 yıldan az çalıştığı sonucuna varılmaktadır.

4.2 DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE GÖRE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Hal çalışanlarının kişisel özelliklerine göre iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerinin farklılaşma durumu araştırılmak amacıyla parametrik olmayan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testi ile parametrik olan Bağımsız Grup T Testi kullanılarak araştırma sonuçlarına ulaşılmış ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.10: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

		n	Ortalama Sıra	Toplam Sıra	MW-U	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ						
İş tatmini I	Kadın	15	58,73	881,00	-1,194	,232
	Erkek	85	49,05	4169,00		
	Toplam	100				
İş tatmini II	Kadın	15	47,80	717,00	-,391	,695
	Erkek	85	50,98	4333,00		
	Toplam	100				
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ						
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	15	49,10	736,50	-,204	,839
	Erkek	85	50,75	4313,50		
	Toplam	100				
Duyarsızlaşma	Kadın	15	60,67	910,00	-1,483	,138
	Erkek	85	48,71	4140,00		
	Toplam	100				
Kişisel başarı	Kadın	15	61,10	916,50	-1,546	,122
	Erkek	85	48,63	4133,50		
	Toplam	100				

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi ($p=0,232>0,05$) ve önemlilik derecesi ($p=0,695>0,05$) ile Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,839>0,05$),

duyarsızlaşma ($p=0,138>0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,122>0,05$) boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.11: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ					
İş tatmini I	35 yaş ve altı	51	51,98	2,132	,344
	36-45 yaş	21	55,48		
	46 yaş ve üstü	28	44,07		
	Toplam	100			
İş tatmini II	35 yaş ve altı	51	57,60	9,852	,007
	36-45 yaş	21	52,19		
	46 yaş ve üstü	28	36,30		
	Toplam	100			
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ					
Duygusal Tükenmişlik	35 yaş ve altı	51	47,40	1,282	,527
	36-45 yaş	21	55,10		
	46 yaş ve üstü	28	52,70		
	Toplam	100			
Duyarsızlaşma	35 yaş ve altı	51	52,63	4,690	,096
	36-45 yaş	21	57,93		
	46 yaş ve üstü	28	41,05		
	Toplam	100			
Kişisel başarı	35 yaş ve altı	51	51,58	,364	,834
	36-45 yaş	21	51,60		
	46 yaş ve üstü	28	47,71		
	Toplam	100			

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,344>0,05$). İş tatmini önemlilik derecesi yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,007<0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeği

alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,527>0,05$), duyarsızlaşma ($p=0,096>0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,834>0,05$) boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.12: İş Tatmini Önemlilik Derecesinin Hangi Yaş Gruplarına Göre Farklılaştığına İlişkin Analiz Sonuçları

Gruplar	35 yaş ve altı	36-45 yaş	46 yaş ve üstü
35 yaş ve altı	$\bar{x}_{sıra}=57,60$	$p=,499$	$p=,002$
36-45 yaş		$\bar{x}_{sıra}=52,19$	$p=,068$
46 yaş ve üstü			$\bar{x}_{sıra}=36,30$

Tabloda görüldüğü gibi, hal çalışanlarının iş tatmini önemlilik derecesi yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann –Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 35 yaş ve altı olan çalışanlar ile 46 yaş ve üstü olan çalışanlar lehine $p=,002<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.13: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

		n	Ortalama Sıra	Toplam Sıra	MW-U	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ						
İş tatmini I	Evli	71	51,97	3690,00	-,795	,427
	Bekar	29	46,90	1360,00		
	Toplam	100				
İş tatmini II	Evli	71	44,93	3190,00	-3,008	,003
	Bekar	29	64,14	1860,00		
	Toplam	100				
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ						
Duygusal Tükenmişlik	Evli	71	48,65	3454,00	-1,004	,315
	Bekar	29	55,03	1596,00		
	Toplam	100				
Duyarsızlaşma	Evli	71	51,99	3691,00	-,807	,419
	Bekar	29	46,86	1359,00		
	Toplam	100				
Kişisel başarı	Evli	71	53,19	3776,50	-1,461	,144
	Bekar	29	43,91	1273,50		
	Toplam	100				

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,427>0,05$). İş tatmini önemlilik derecesi medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,003<0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,315>0,05$), duyarsızlaşma ($p=0,419>0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,144>0,05$) boyutları medeni duruma göre farklılık göstermemektedir. Bekâr olan hal çalışanlarının evli olan hal çalışanlarına göre iş tatmini önemlilik düzeyi olumlu olmaktadır.

Tablo 4.14: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ					
İş tatmini I	İlköğretim	25	36,08	10,026	,040
	Lise	27	56,56		
	Önlisans	11	64,55		
	Lisans	30	51,47		
	Yüksek Lisans	7	52,43		
	Toplam	100			
İş tatmini II	İlköğretim	25	56,16	3,867	,424
	Lise	27	43,59		
	Önlisans	11	43,50		
	Lisans	30	54,97		
	Yüksek Lisans	7	48,79		
	Toplam	100			
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ					
Duyusal Tükenmişlik	İlköğretim	25	63,68	8,824	,066
	Lise	27	45,56		
	Önlisans	11	36,64		
	Lisans	30	50,40		
	Yüksek Lisans	7	44,71		
	Toplam	100			
Duyarsızlaşma	İlköğretim	25	33,24	12,909	,012
	Lise	27	57,91		
	Önlisans	11	61,82		
	Lisans	30	53,98		
	Yüksek Lisans	7	50,86		
	Toplam	100			
Kişisel başarı	İlköğretim	25	38,76	8,828	,066
	Lise	27	56,00		
	Önlisans	11	66,41		
	Lisans	30	50,95		
	Yüksek Lisans	7	44,29		
	Toplam	100			

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,040<0,05$). İş tatmini önemlilik derecesi yaşa göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,424>0,05$). Maslach

tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,066>0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,066>0,05$) boyutları yaşa göre farklılık göstermemektedir. Duyarsızlaşma boyutu eğitim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,012<0,05$).

Tablo 4.15: İş Tatmini Katılım Düzeyinin Hangi Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaşmasına İlişkin Analiz Sonuçları

Gruplar	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
İlköğretim	$\bar{x}_{sıra}=36,08$	$p=,010$	$p=,008$	$p=,046$	$p=,234$
Lise		$\bar{x}_{sıra}=56,56$	$p=,410$	$p=,471$	$p=,848$
Önlisans			$\bar{x}_{sıra}=64,55$	$p=,243$	$p=,256$
Lisans				$\bar{x}_{sıra}=51,47$	$p=,003$
Yüksek Lisans					$\bar{x}_{sıra}=52,43$

Tabloda görüldüğü gibi, hal çalışanlarının iş tatmini katılım düzeyinin eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann – Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lise mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,010<0,05$ düzeyinde, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile önlisans mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,008<0,05$ düzeyinde, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lisans mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,046<0,05$ düzeyinde, lisans mezunu olan hal çalışanları ile yüksek lisans mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,003<0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.16: Duyarsızlaşma Boyutunun Hangi Eğitim Durumu Gruplarına Göre Farklılaştığına İlişkin Analiz Sonuçları

Gruplar	İlköğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans
İlköğretim	$\bar{x}_{sıra} = 36,08$	p=,003	p=,010	p=,005	p=,148
Lise		$\bar{x}_{sıra} = 56,56$	p=,857	p=,640	p=,505
Önlisans			$\bar{x}_{sıra} = 64,55$	p=,289	p=,365
Lisans				$\bar{x}_{sıra} = 51,47$	p=,876
Yüksek Lisans					$\bar{x}_{sıra} = 52,43$

Tabloda görüldüğü gibi, hal çalışanlarının duyarsızlaşma boyutunun eğitim durumu değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann – Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lise mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,003 < 0,05$ düzeyinde, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile önlisans mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,010 < 0,05$ düzeyinde, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lisans mezunu olan hal çalışanları lehine $p=,005 < 0,05$ düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 4.17: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Aylık Gelire Göre Farklaşma Durumu

		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ						
İş tatmini I	1000-2000	48	2,9177	0,47454	2,889	,005
	2001-4000	52	2,6044	0,59704		
İş tatmini II	1000-2000	48	3,2827	0,57382	-1,535	,128
	2001-4000	52	3,4460	0,48900		
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ						
Duygusal tükenmişlik	1000-2000	48	0,8125	0,67339	-2,25	,027
	2001-4000	52	1,2564	1,23778		
Duyarsızlaşma	1000-2000	48	3,0347	0,51337	3,014	,003
	2001-4000	52	2,7244	0,51543		
Kişisel başarı	1000-2000	48	2,6875	0,56404	2,543	,013
	2001-4000	52	2,4000	0,56569		

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi aylık gelire göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,005<0,05$). İş tatmini önemlilik derecesi aylık gelire göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,128>0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,027<0,05$), duyarsızlaşma ($p=0,003<0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,013<0,05$) boyutları aylık gelire göre farklılık göstermektedir. 1000-2000 TL aylık gelire sahip olanlar 2001-4000 TL aylık gelire sahip olanlara göre iş tatmini daha fazladır. 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan bir hal çalışanı 2001-4000 TL aylık gelire sahip olan çalışandan daha az duygusal tükenmişlik yaşamakta, 2001-4000 TL aylık gelire sahip olan hal çalışanı da 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan çalışana göre daha az duyarsızlaşmakta, 2001-4000 TL aylık

gelire sahip olan bir hal çalışanının da 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan hal çalışanına göre kişisel başarı yönünden tükenmişliği azdır.

Tablo 4.18: İş Tatmini Ölçekleri ve Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Mesleki Kıdeme Göre Farklılaşma Durumu

		n	Ortalama Sıra	K-W	p
İŞ TATMİNİ ÖLÇEKLERİ					
İş tatmini I	5 yıldan az	46	51,14	1,128	,569
	6-10 yıl	22	54,91		
	11 yıldan fazla	32	46,55		
	Toplam	100			
İş tatmini II	5 yıldan az	46	58,88	8,742	,013
	6-10 yıl	22	49,41		
	11 yıldan fazla	32	39,20		
	Toplam	100			
MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ					
Duygusal Tükenmişlik	5 yıldan az	46	49,00	3,753	,153
	6-10 yıl	22	42,89		
	11 yıldan fazla	32	57,89		
	Toplam	100			
Duyarsızlaşma	5 yıldan az	46	49,08	4,926	,085
	6-10 yıl	22	61,98		
	11 yıldan fazla	32	44,66		
	Toplam	100			
Kişisel başarı	5 yıldan az	46	49,51	1,603	,449
	6-10 yıl	22	57,14		
	11 yıldan fazla	32	47,36		
	Toplam	100			

İş tatmini ölçeğine katılım düzeyi mesleki kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p=0,569>0,05$). İş tatmini önemlilik derecesi mesleki kıdeme göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p=0,013<0,05$). Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ($p=0,153>0,05$), duyarsızlaşma ($p=0,085>0,05$) ve kişisel başarı ($p=0,449>0,05$) boyutları mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 4.19: İş Tatmini Önemlilik Derecesinin Hangi Mesleki Kıdem Gruplarına Göre Farklılaştığına İlişkin Analiz Sonuçları

Gruplar	5 yıldan az	6-10 yıl	11 yıldan fazla
5 yıldan az	$\bar{x}_{sıra}=58,88$	p=,174	p=,004
6-10 yıl		$\bar{x}_{sıra}=49,41$	p=,161
11 yıldan fazla			$\bar{x}_{sıra}=39,20$

Tabloda görüldüğü gibi, iş tatmini önemlilik derecesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Mann –Whitney U testi sonucunda söz konusu farklılığın 5 yıldan az çalışan hal çalışanları ile 11 yıldan fazla çalışan hal çalışanları lehine p=,004<0,05 düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

4.3 İŞ TATMİNİ VE MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ BOYUTLARI ARASINDAKİ KORELASYON

İş tatmini ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için Pearson Korelasyon analizi uygulanmaktadır.

Tablo 4.20: İş Tatmini ve Tükenmişlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki

		İş tatmini I	İş tatmini II	Kişisel başarı
İş tatmini I	r	1,000		
	p			
İş tatmini II	r	,018	1,000	
	p	,858		
Kişisel başarı	r	,759	-,117	1,000
	p	,000	,245	

İş tatmini katılım düzeyleri ile kişisel başarı arasında yüksek ve pozitif yönde bir ilişki varken, iş tatmini önemlilik derecesi ile kişisel başarı arasında ters yönde düşük bir

ilişki bulunmaktadır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

4.4 ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ

İstanbul Büyükşehir Belediyesi hal çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. 22 maddeden oluşan Tükenmişlik Envanterinin 3 alt boyutu bulunmaktadır: Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı faktörleridir. Maslach Tükenmişlik ölçeğinin her bir boyutun güvenilirliği ve iş stresi ölçeğinin güvenilirliği yüksek çıkmıştır.

Hal çalışanlarına uygulanan ankette çalışanların çoğunluğunun erkek, 35 yaş ve altı, evli, lisans mezunu, mesleklerinin memur olduğu, 2001-4000 TL arasında değişen gelire sahip olduğu ve Hal Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalıştıkları ve kontrol memurluğu görevinde buldukları ve 5 yıldan az deneyime sahip oldukları belirlenmiştir.

Hal çalışanlarının kişisel özelliklerine göre iş tatmini katılım derecesi ve iş tatmini önemlilik düzeyi ile tükenmişlik düzeylerinin farklılaşma durumu araştırılmak amacıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda ise cinsiyetin iş tatminine ve tükenmişlik düzeyine etki etmediği, yaşın ve medeni durumun sadece iş tatmini önemlilik düzeyini etkilediği ve 35 yaş ve altı olan çalışanlar ile 46 yaş ve üstü olan çalışanlar arasında önemlilik ölçütünün değiştiği belirlenmiştir. Bekar olan hal çalışanlarının evli olan hal çalışanlarına göre de iş tatmini önemlilik düzeyi olumlu olmaktadır. Eğitim durumunun da iş tatmini katılım düzeyini ve duyarsızlaşma boyutunu etkilediği sonucuna varılmıştır. İlköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lise mezunu olan hal çalışanları, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile önlisans mezunu olan hal çalışanları, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lisans mezunu olan hal çalışanları, lisans mezunu olan hal çalışanları ile yüksek lisans mezunu olan hal çalışanları arasında iş tatmini katılım düzeyleri farklılık göstermektedir. İlköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lise mezunu olan hal çalışanları, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile

önlisans mezunu olan hal çalışanları, ilköğretim mezunu olan hal çalışanları ile lisans mezunu olan hal çalışanları arasında da duyarsızlaşma boyutu farklılık göstermektedir.

Aylık gelirin de iş tatmini katılım düzeyine ve duyarsızlaşma boyutuna etki ettiği belirlenmiştir. 1000-2000 TL aylık gelire sahip olanlar 2001-4000 TL aylık gelire sahip olanlara göre iş tatmini daha fazladır. 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan bir hal çalışanın 2001-4000 TL aylık gelire sahip olan çalışandan daha az duygusal tükenmişlik yaşamakta, 2001-4000 TL aylık gelire sahip olan hal çalışana da 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan çalışana göre daha az duyarsızlaşmakta, 2001-4000 TL aylık gelire sahip olan bir hal çalışanın da 1000-2000 TL aylık gelire sahip olan hal çalışana göre kişisel başarı yönünden tükenmişliği azdır. Mesleki kıdeme göre sadece iş tatmini önemlilik derecesi farklılaşmaktadır. 5 yıldan az çalışan hal çalışanları ile 11 yıldan fazla çalışan hal çalışanları arasında iş tatmini önemlilik derecesinin farklılaştığı belirlenmiştir.

5. TARTIŞMA

5.1 İSTANBUL HAL YÖNETİMİ ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ VE İŞ TATMİNLERİNİN SUNMUŞ OLDUKLARI HİZMET KALİTESİNİN MEKÂNSAL YANSIMALARI

5.1.1 Hal Hizmetlerinin Fiziki Çevreye Etkisi

1986 yılında yapımı tamamlanan ve hizmete açılan Bayrampaşa merkez halinin bulunduğu yer, Eminönü gibi merkezi bir yere kıyasla, o yıllarda kentin dışında yer alan, etrafında fazla yerleşim yeri olmayan bu özelliklerinden dolayı hal yeri olarak seçilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Bayrampaşa bugünkü haliyle batı tarafında kemer konutları, güney tarafında ora alışveriş merkezi, doğu tarafında caprice gold otel, yorum konutları ve forum alışveriş merkezi ile çevrelenmiş bir durumdadır. Zamanla kent büyüdükçe ve halin etrafı yerleşim alanları ve alışveriş merkezleri ile çepeçevre sarılınca ve zamanla hal faaliyetlerinin çevreye olumsuz yansımaları olunca hal, etrafındaki yeni komşuları için rahatsız edici ve şehrin dışına taşınması gerekli bir yapı halini aldı. Tabi bunda halin bir kabahati yok. Halin etrafına sonradan yerleşen onlar ve şikayet eden de onlar. Dağdan gelip bağcıyı kovmak misali işin bir boyutudur. İşin diğer boyutu hal duvarları içinde gerçekleşen faaliyetlerin duvarın dışına olumsuz herhangi bir yansımasının olmaması gerektiğidir. Halin çevreye şikayete konu iki türlü zararı söz konusu olabileceği tespiti yapılmıştır. Bunlar çevre kirliliği ve gürültü kirliliğidir. Hal esnafının çöplerini yerlere dökmesi Hal müdürlüğüne özel çöp kutuları alınması ve kullanılması zorlanmasına rağmen çöplerin yerlere dökülmesi bil hassa yaz aylarında kötü kokuya sebebiyet vererek komşularını rahatsız etmektedir. Ayrıca kâğıt, naylon gibi ambalaj atıklarının rüzgârla sağa sola savrulması yollara ve etrafa dökülmesi de çevreye kirlilik olarak yansımaktadır. Bu konuda Hal Müdürlüğü yönetiminin temizlik elemanlarını esnafı uyarak ve gerektiğinde cezai müeyyide uygulayarak, önleyici tedbirler alarak ve temizlik personelini motive edici faaliyetlerle sıkı çalıştırarak çevreye verilen zararı en aza indirme çalışmaları yaptığı görülmüştür. 2010 yılında çevreden alınan halle ilgili şikâyet sayısı 45 iken bu sayı 2012 de 12'ye düşmüştür. Gürültü kirliliğine de değinmekte fayda var. Halin en yoğun olarak faaliyet

gösterdiği saatler 00.00 ile 05.00 saatleri arası yani gecenin ilerleyen saatlerinden sabaha kadar olan süre. Aynı zamanda etraftaki konutlarda yaşayanların uykuda geçirdiği saatler. Halin fiziki yetersizliği ile birlikte hal içinde yanlış parklanmalar ve alışveriş için yolu kapatarak beklemeler diğerlerinin sabırsızlığını da beraberinde getiriyor ve korna sesleri kulak tırmalayan kötü bir orkestra resitali vermeye başlıyor. Bu konuda da hal içi trafiği yönlendiren ve akışını sağlayan zabıta personeli ve onlara destek veren güvenlik personelinin ekstra çalışmalarıyla bu orkestra konseri minimuma indirilmeye çalışılmış yine 2010 ve 2012 kıyaslandığında gürültü konusundaki şikâyet 65 ten 28'e düşürülmüştür.

Bir de halin çevreye etkilerinden biri olarak değerlendirilebilecek görüntü kirliliği boyutu var. Çatısı harabe olmuş, boyaları dökülmüş ve yolları hendeğe dönmüş bir yapının prestij mekanı olmaya karar vermiş bir bölgede pozitif olarak kabullenilmesi kolay değildir. Bu bakımdan böyle bir yapı ya bölgeye ayak uydurmalı ya da başka bir alana taşınmalı gözüyle bakılmaktadır. Bu konuda ada Hal yönetimi yaptığı iyileştirme çalışmalarıyla ciddi mesafe alarak halin bu mekânda hizmet vereceği son güne kadar mümkün olduğunca bakımlı olmasını sağlamaktadır. Hal Müdürlüğü arşivinde bulunan ve halin farklı yerlerinden çekilen 2010 ve 2012'nin kıyaslandığı görüntüler kat edilen mesafenin ciddi boyutta olduğunu göstermektedir.

5.1.2 Hal Hizmetlerinin İstanbul Halkının Sağlığına Etkisi

Su İstanbul halkı için çok önemli hayati bir ihtiyaç maddesidir. İstanbul'un su kaynakları bu hayati öneme binaen çok iyi korunmakta herhangi bir kötü niyetle halkın sağlığını bozmaya yönelik müdahalelerin önlenmesi için bir dizi tedbir alınmaktadır.

Sudan sonra çok önemli ve en temel gıda maddelerinden olan sebze ve meyvenin İstanbul halkına sunulurken aynı hassasiyet ve özenin gösterilmesi gerekmektedir.

Sofralarımızda nasıl bir sebze meyve yediğimizi biliyor muyuz? Bu sebze meyveler nasıl bir ortamda hangi ilaç ve hormonlarla üretildi. Hangi araçlarla hangi ortam koşullarında İstanbul'a nakledildi. Peki halde nasıl bir ortamda satışa sunuldu. Halden

perakende satış yerlerine hangi koşullarda gönderildi. Bütün bu soruların cevabı yediğimiz sebze meyvenin sağlıklı ya da sağlıksız olmasıyla çok yakından ilgilidir. Vücut sağlığı için özellikle tükettiğimiz sebze ve meyvelerin sağlığımızı tehdit edip etmediğinden emin olmak her tüketicinin hakkıdır.

Hallerin yukarıda bahsettiğimiz sebze meyvenin tarladan sofraya kadar olan sürecinin tamamında yer alması da bu konuda ciddi etkileri, yetkileri ve sorumlulukları bulunmaktadır.

5957 sayılı kanunla hallerin asgari bazı altyapı ve standartları oluşturma zorunluluğu getirilmiştir. Bu standartlara hızlıca göz atalım. Ürünlerin çabuk bozulmaması, raf ömrünün uzun olması ve uygun iklim koşullarında saklanması için hallere soğuk hava tesisi kurma zorunluluğu getirilmiştir. Paketleme ve ambalajlama tesislerini zorunlu kılarak, ürünlerin dökme tabir edilen ambalajsız ve olumsuz dış etkilere açık şekilde satılması yerine ambalajlı, modern ve sağlıklı bir sunum şekliyle satışa sunulmasının yolu açılmıştır. Son olarak ta laboratuvar kurma ya da Tarım Ve Hayvancılık Bakanlığınca akredite edilmiş laboratuvarlardan hizmet alımı yöntemiyle ürün analizini yapma zorunluluğu getirilmiştir. Sadece ihraç ve ithal amaçlı ürünlerde uygulanan ürün analizi yurtiçi tüketimde de uygulanacak ve üreticinin kötü çıkan analiz sebebiyle ihraç edemediği ürünleri haller yoluyla iç piyasada satışa sunmasının önüne geçilmiş olacaktır. Hale gelen sebze ve meyveden hale girmeden numune alınacak ve o ürün satışa sunulmadan laboratuvar analizi sonuçlanmış olacaktır. Analizle neticesinde o üründe pestisit ve ağır metal olup olmadığı ortaya çıkacak ve sağlığı tehdit eden bir oran çıkması halinde malın imhası söz konusu olacaktır. Bu testlerin yaygın bir şekilde uygulanması şu ana kadar ne yediğini tam olarak bilmeyen İstanbul halkının sağlığı için ciddi derecede önem arz etmektedir.

5.1.3 Hal Hizmetlerinin Sosyal Çevreye Etkileri

İş tatmini sağlanmış ve tükenmişlik düzeyi düşük hal yönetenimde çalışanların sunmuş olduğu hizmetlerin ve yaptığı çalışmaların tersi durumla kıyaslanabilmesi için

ispatlanabilir verilere ulaşılammış ve bu durumun kente ve hal çevresine etki düzeyleri tespit edilememiştir.

5.1.4 Hal Hizmetlerinin Kent Ekonomisine Etkisi

Mevsim durumuna göre İstanbul hallerine 50 ile 80 arasında çeşitiyle günlük 10.000 ton ürün girişi olmaktadır. Bu da yılda ortalama 300 günü faal olan hallerde 3 milyon ton ürüne karşılık gelmektedir. İstanbul hallerinde işlem gören sebze ve meyvenin parasal değeri 2011 rakamıyla toplam 1 milyar avro civarındadır. Bu kayıtlarda olan rakamlar olup kayıt dışı yapılarına ticarete ayrıca düşünülebilir. Bu değer genelde nakit olarak dönmekte her bir hal esnafı günlük bazda ciddi rakamlarla ticaret gerçekleştirmektedir. Hali İstanbul sebze ve meyve ekonomisinin adeta kalbi gibi gibi değerlendirmek gerekir. Hallerin herhangi bir sebeple bir gün dahi çalışmaması sebze meyve fiyatlarının ciddi oranda artması sonucunu ortaya çıkaracağı değerlendirilmektedir. 2011 yılı rakamlarıyla yıllık 45 milyon dolar civarında bir gelir sağlayan İstanbul hali İstanbul Büyükşehir Belediyesi bütçesine de ciddi bir katkı sağlamaktadır. Bir diğer ekonomik katkı da istihdamdır. Esnaf ve yanlarında çeşitli görevlerde çalışanlarla ortalama 6.000 den fazla kişi hal içerisinde iş imkânı bulmaktadır.

5.1.5 Hal Hizmetlerinin İstanbul Trafikine Etkisi

Pazar günleri hariç haftanın altı günü açık olan İstanbul hallerine 2012 rakamlarına göre hergün ortalama 1000 adet kamyon ve tır tipi araçla yurdun çeşitli bölgelerinden sebze ve meyve girişi olmaktadır. Günlük 6000 kamyonet tipi araç ta hale gelen ürünleri şehir içi perakende noktalarına dağıtmak üzere hale giriş çıkış yapmaktadır. Ayrıca 3000 binek araç ta hal trafiğinde her gün dolaşımda olan araçlara eklenmektedir. Hallerin iç trafiğindeki en küçük bir aksama aynı anda hale bağlanan yolların kilitlenmesine hemen sonrasında da geniş bir bölgenin trafiğinin durmasına neden olabilmektedir.

Hal yönetiminden edinilen bilgilere göre Bayrampaşa halinde mevcut fiziki alanın optimum derecede verimli kullanılması için proje çalışması başlatılmış. Hal içi trafik akışının yeniden düzenlenmesi, kural ihlallerinin ve hatalı parkların önlenmesi, levha ve

net işaretlemelerin yapılması, yeni giriş ve çıkış kapılarının yapılmasını içeren projenin hal içinde trafik döngüsünün çok daha kaliteli hale gelmesini, ticaretin daha elverişli ortamda yapılmasını, zaman kayıplarının önlenmesini, sinir gerilmeleri sonucu tartışma ortamlarının önlenmesini, işleyen ve hale bağlanan yollara taşmayan bir trafiği bereberinde getireceği öngörüsü bulunmaktadır.

Ataşehir hali de bu haliyle ticaret ve turizm alanı olan bu bölgenin trafiğini ciddi derecede olumsuz etkilemektedir.1972 yılında inşa edilen Ataşehir halinin de zamanla şehir içinde kalması, mekânsal yetersizliği gibi sebeplerle İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Anadolu yakasına Tuzla Aydınlı'da yeni ve modern bir hal yapılması kararı almıştır. Projesi tamamlanan yeni Halin kısa sürede yapılması ve faaliyete geçirilmesi planlanmaktadır.

5.2 HAL YÖNETİCİ MÜLAKATI

a. Hal çalışanlarında iş tatmini ve tükenmişlik durumunun hizmet üretimine etkisi nasıldır?

Hiçbir zaman hizmet veren kişi verdiği hizmeti yeterli görmemelidir. Hizmet sektörü dinamik bir sektördür. Hal olarak hizmet kalitemizin yerinde sayması aslında geriye gitmektir. Çünkü bizim kaliteniz sabitken başkaları sizi geçecek ve hizmet yarışında geride kalmanıza neden olacaktır. Haller çok önemli hizmet üreten kent yapılarıdır. Hallerin yüksek iş tatminiyle yüksek kaliteli hizmet üretmesi halleri cazibe merkezi yapacak, hale alternatif olabilecek oluşumların önüne geçecektir. Aksi taktirde ise hal içi trafiğinde saatlerce ilerleyemeyen, hal esnafından güler yüz görmeyen, sağlıklı ve hijyenik bir fiziksel ortam bulamayan, güçsüz bir altyapıyla karşılaşan marketçi, pazarcı gibi hal müşterileri yavaş yavaş halden uzaklaşmaya başlayacaktır. Sırf bu sorunlarla boğuşmamak için pahalı da olsa hal harici alışveriş imkânlarını araştıracaktır. Bunun böyle olması kaçınılmazdır.

b. Hal çalışanlarında iş tatmini ve tükenmişlik durumunun hal yönetiminin İstanbul iline hizmet üretimine yansımaları nasıldır?

İyi malzemeden iyi aşçı marifetiyle iyi yemek çıkar. Bunu böyle değerlendirmek gerekir. Halde çalışanlar nasıl motivasyona ihtiyaç duyuyorsa hal yönetimi için de aynı şey söz konusudur. Hallerde idareci olmak sabır, sağduyu ve metanet gerektirir. 864 ayrı esnaf demek 864 ayrı fikir ve düşünce demektir. Hal yöneticisi farklı görüş ve düşünceler objektif olarak yaklaşabilmeli her kesime ve kişiye eşit mesafede durabilmeyi başarmaktadır. Bu her sabah işe gitmek üzere yola çıkan hal yöneticisi işini severek yapamazsa, haller gibi karmaşık bir iş ortamında başarılı olmak zordur. Yönetimin motivasyonunun yüksek düzeyde sağlanmasıyla idaresi altında bulunan çalışanlara bunun yansıması şu şekilde olur. Kendileriyle iyi diyalog kurabilen ve anlayan bir yönetici ile çalışmak motivasyonu arttıran bir unsur iken yüksek iş tatminiyle çalışan yöneticinin de çalışanlara motivasyon arttırıcı faaliyet ve tedbirleri uygulaması çok daha kolay olur. Böylece toplamda iş tatmini sağlanarak kent hayatına olumlu katkı yapma imkânı sağlanmış olur.

c. İstanbul halinin İstanbul halkına hizmet üretiminde çalışanların kalitesi ve işe olan bağlılığının etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

İş sevmeye ve işe bağlılık başarıyı ve pozitif sonuçları beraberinde getirir. Halde görev yapan bir güvenlik görevlisini ele alalım. Sabahın beşinde halin en hareketli olduğu anda gerilen bir ortama müdahale eden güvenlik görevlisinin moral ve motivasyonu olayın yatıştırılması ya da ciddi bir çatışma ortamının oluşması gibi taban tabana zıt sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. İşini seven, görevinin bilincinde olan ve iş tatmini yüksek olan güvenlik görevlisi bu halinin sonucu olarak olayların olumsuz sonuçlanmasının önüne geçmiş olur. Hal gibi 24 saat çalışılan, koşuşturmacanın hakim olduğu, çok farklı kesimlerin bir arada bulunduğu her an bir kıvılcım bekleyen patlamaya hazır bir bomba gibi olan ortamlarda hal personelinin iş tatminini en yüksek seviyede tutmak gerekmektedir. Belediyenin diğer birimlerine kıyasla moral ve motivasyon arttırıcı tedbirlerin kesintisiz bir şekilde uygulanması halde şart ve elzemdir. Bu işe bağlılığı, işe bağlılık ta İstanbul halkına hizmette kaliteyi beraberinde getirecektir.

d. Hal çalışanlarında iş tatmini ve tükenmişlik durumunun kurumun verimliliğini ve İstanbul'a hizmet kalitesini etkilediğini düşünüyor musunuz?

Kuşkusuz insan bir makinenin aksine duyguları düşünceleri olan bir varlıktır. İnsan karşılaştığı her duruma kendi penceresinden bakar, bilgisi becerisi kabiliyetine göre değerlendirir ve takınacağı tavra karar verir. O konuyla ilgili davranışını oluşturur. Bu davranış bütününde insan kimliği de ortaya çıkmış olur. Tahlil ve düşünce kabiliyeti insana has bir özellik olup bu onu diğer varlıklardan ayırır. İstanbul gibi bir büyük metropol kentte yaşıyoruz. Büyük kentlerin avantajları olduğu gibi maalesef dezavantajları da vardır. Bu kentte yaşayan herkes kente az ya da çok katma değer sağlayabilir. Bu kente yüklediği yükten daha fazlasını kolaylıkla bu şehrin sırtından çekip alabilir. Önemli olan bundan haz alabilmeyi bilmek öğrenmektir. Herkes heybesinde bulunan ne varsa etrafına onu verebilir. Heybeyi iyi şeyle doldurmak gerek. İnsanın aşkla şevkle yaptığı bir işten elde ettiği verimle ruhsuz bir şekilde çalışmaktan elde ettiği bir değildir.

Büyükşehir Belediyesi ve onun önemli bir birimi olan Hal Müdürlüğü çalışanı olarak İstanbul halkına azami ölçüde kaliteli hizmet verme gibi bir yükümlülüğümüz var. Çünkü İstanbul halkı en iyi hizmeti hak ediyor. Her çalışan her nerede çalışırsa çalışsın, hangi konumda olursa olsun azami katkısını mensubu bulunduğu kuruma vermelidir. Bu da başta işini seyerek yapmakla, moralle çalışmakla, sağladığı her bir hizmetten haz almakla sağlanabilir. Bu azami katkı ancak bu şekilde nasıl sağlanabilir. İş tatmini yüksek çalışanın marjinal verimliliği de yüksek olur. Kurum olarak düşündüğümüzde her bir çalışan bütünün bir parçasıdır. Parçanın verimli ve kaliteli olması demek bütünün verimliliğini ortaya çıkartır. İstanbul Büyükşehir Belediye Başkanlığı her alanda her konuda halkına en iyi, en hızlı hizmeti verebilmeli, halkını mutlu edebilecek her adımı atacak kabiliyette her an olmalıdır. Hal müdürlüğümüz en önemli gıda ihtiyaçlarından sebze ve meyveyi İstanbul halkına en kaliteli, sağlıklı ve ekonomik şekilde ulaşması için halleri modern ve çağdaş bir altyapıya kavuşturmak, bir alışveriş merkezi gibi sağlıklı bir ticaret ortamının kesintisiz sağlanmakla yetkili ve sorumludur. Hal Müdürlüğünde çalışanlarımızla bu sağlanmaktadır. Her geçen gün bir önceki güne

oranla daha iyi hizmet verebilmenin gayreti içindedir. Daha iyiye giden bu süreçte iş tatmini en büyük pay sahibidir.

e. Hal çalışanlarının tükenmişlik durumunun azaltılması ve iş tatmininin artırılması için neler yapılabilir?

Yüksek iş tatmini sağlamak için Hal müdürlüğü motivasyonu arttırıcı tükenmişlik duygusundan arındıracak faaliyetlerde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır. Çalışanlara mümkün olduğunca eşitlik ve adalet ilkesine bağlı kalınarak bireysel özelliklerine göre, eğitim ve yeteneklerine göre görevlendirme yapılmaktadır. Ekonomik kazançları tatmin edici seviyeye getirilmekte, ceza, ödül ve prim sistemi uygulanmaktadır. Çalışanların güvenliği ve uygun işyeri fiziksel koşullar sağlanmaktadır. Çalışanların birbiriyle iletişim ortamının güçlendirilmesi noktasında spor, yemek ve piknik organizasyonları düzenlenmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'nin en büyük tüketici hali olan, ciddi derecede istihdam sağlayan, borsa niteliği ile sebze meyve piyasasında fiyat dengesinin garantisi, Maliye ve Belediye açısından önemli bir gelir kaynağı olan İstanbul'un hallerin başarısı, hal çalışanlarının göstermiş olduğu yüksek performans seviyesine bağlıdır. Hal, kente yukarıda incelediğimiz farklı boyutlarda ciddi etkileri olan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Hal hizmetlerinin yüksek bir performans seviyesine ulaşması için tükenmişliği arttıran unsurların ortadan kaldırılması ve yapılan işten duyulan memnuniyet düzeyinin mümkün olduğunca fazlaştırılması çok önem kazanmaktadır. Bu önemden hareketle Hal Müdürlüğü personeli üzerinde tükenmişlik düzeylerini ve iş tatmini düzeylerini belirlemek için bu uygulama yapılmıştır.

İstanbul Hal Yönetimi çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ve iş tatminlerinin sunmuş oldukları hizmet kalitesinin mekânsal yansımalarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Hal hizmetlerinin temiz hijyenik bir ortamda güvenilir olarak sunulması fiziksel çevreyi de etkilemektedir. Halde çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması işlerin daha kaliteli yapılmasını sağlayacak bu da kentsel çevreye daha temiz, daha düzenli, daha yaşanabilir bir çevre olarak yansıyacaktır. Aksi takdirde ise hal içi trafiğinde saatlerce ilerleyemeyen, hal esnafından güler yüz görmeyen, sağlıklı ve hijyenik bir fiziksel ortam bulamayan, güçsüz bir altyapıyla karşılaşan marketçi, pazarcı gibi hal müşterileri yavaş yavaş halden uzaklaşmaya başlayacaktır.

Hal hizmetlerinin sağlık ve hijyen koşullarına uygun olarak yapılması halkın sağlığını yakından etkilemektedir. Hal çalışanlarının sağlık ve hijyen koşullarına uyması gerekmektedir. Hal çalışanlarının iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri, işe olan yaklaşımlarını dolayısıyla yaptıkları işin gerektirdiği sağlık ve hijyen koşullarına uyma derecelerini etkileyecektir. Bu konuda hal yönetiminin gerekli tedbirleri alması, temizlik kurallarına uyulması ve çalışanların iş tatmininin yükseltilmesi için çalışmalar yapılması gerekmektedir.

Kendileriyle iyi diyalog kurabilen ve anlayan bir yönetici ile çalışmak motivasyonu arttıran bir unsur iken yüksek iş tatminiyle çalışan yöneticinin de çalışanlara motivasyon arttırıcı faaliyet ve tedbirleri uygulaması çok daha kolay olur. Böylece toplamda iş tatmini sağlanarak kent hayatına olumlu katkı yapma imkânı sağlanmış olur.

Farklı sıfatlara sahip çok sayıda kişinin günlük olarak ziyaret ettiği İstanbul hali bölgeye önemli bir trafik yoğunluğu yaşatmaktadır. Bu yoğunluk azaltılması için gereken alt yapı, alternatif yol gibi düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Hal çalışanlarının iş tatmininin yükseltilmesi ve tükenmişlik düzeyinin azaltılması için çalışmalar yapılması, çalışanlarının hal trafiğinde gereksiz tartışmalara girmesini ve trafiğin aksamasını önleyecektir.

Sonuç olarak yöneticiler, tükenmiş ve de iş tatminsizliği olan personelini kaybetmeme düşüncesinde olmalıdırlar. Çünkü tatminsiz ve tükenmiş bir personelin o kuruma yarar sağlaması beklenirken tam aksine bu durum o iş yerleri için adeta 'yük' durumuna gelecektir. Bu durumu engelleyebilmek için, yöneticiler ve hatta diğer iş arkadaşları birbirlerine zaman ayırmalı ve de bu durumun belirlenmesi amacıyla örgüt içerisinde çalışmalar yapılmalıdır.

Doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet içi iyi eğitimlerin verilmesi, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması, sosyal destek ve yardımların temini, yeni işe başlayanlara oryantasyon uygulaması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Alınacak bu önlemler neticesinde iş görenlerin tükenmişlik sendromuna yakalanmaları büyük ölçüde engellenmiş olacak ve iş görenlerin iş tatmin düzeylerinde pozitif yönde ciddi bir artış gözlenecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akçamete, G. S. & Sucuoğlu B. K., 2001. *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G., 2002. *İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Başaran, İ., 2000. *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. Ankara: Umut Yayınları.
- Bertolote, M. J. & Fleishmann A., 1998. *Primary Prevention of Mental, Neurological and Psychosocial Disorder*. Geneva: World Health Organization Burnout.
- Çam, O., 1995. *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Çetinkanat, A.C., 2000. *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çokluk, Ö., 2003. *Örgütlerde Tükenmişlik*. C. Elma & K. Demir, (Ed.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö., 1992. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Erdoğan, İ., 1996. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Ergün, M., 1995. *Bilimsel Araştırmalarda Spss For Windows*. Ankara: Ocak Yayınları
- Eren, E., 2000. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E., 2001. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Erkal, M., 2000. *Sosyoloji (Toplum Bilimi)*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eroğlu, F., 1998, *Davranış Bilimleri*, 4. Baskı İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. .
- Gülнар, B., 2007. *Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu*. İstanbul: Literatürk Yayınları.
- Isıkhan, V., 2004. *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.
- Izgar, H. 2001. *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- İnce, M. & Gül, H., 2005. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: İleri Giden Ofset.
- İncir, G., 1990. *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Kalaycı, Ş., 2009. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. 4. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kepçeoğlu, M., 1990. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. 2. Baskı. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Koçel, T., 1998. *İşletme Yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T., 2003. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Köleci B., Reçica F. & Turkeshi N., 2008. *Menaxhment (Bazat e Menaxhimit)*. Riinvest: Prishtine.
- Oral, S., 1999. *Otel İşletmeciliği Ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Özgüven-Devrimci, H. & Haran, S., 2000. *Tükenme Kriz ve Krize Müdahale*. Ankara: Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları.
- Özkalp, E. & Kirel, Ç., 2001. *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışma Vakfı Yayınları.
- Polatoğlu, A. 2001. *Kamu Yönetimine Giriş Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Metu Yayınları.
- Sabancı, A., (1999), *Ergonomi*, Adana: Baki Kitabevi, Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. 2005. *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E., 1990. *Psychology and Industry Today*. New York: Mc Million Publishing Company.
- Sürgevil, O., 2006. *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Telman, N. & Ünsal, P., 2004. *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epilasyon Yayıncılık.
- Tezbaşaran, A., 1997. Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu, 2. Baskı. Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları.
- Torun, A., 1997. *Stres ve Tükenmişlik; Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. 2. Baskı. S. Tevrüz (Ed.). Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.

Sürekli Yayınlar

- Abacı, N., İşmen, A. E. & Yıldız, S., 2004. Psikolojik danışmanların ideal özellikleri ile yılgınlık düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, **10**(37), ss.8-25.
- Ağırbaş, İ. Ç. & Büyükkayıkçı, Y. H., 2005. Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcıları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **8**(3), s.326-350.
- Aldemir, C., 1983. Yöneticilerin güç tipleri ile işe yabancılaşma ve iş doyumu arasındaki ilişkiler. *Amme İdaresi Dergisi*. **16**(2), s.64.
- Angerer, J. M. 2003. Job burnout. *Journal Of Employment Counselling*. **40**, s.98-107.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. 2008. Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. **10**(2), s. 69-96.
- Arı, G. S. & Bal, E. Ç., 2008. Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, **15**(1), ss.131-148.
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S. & Rozant, R., 2008. Tükenmişlik sendromu. *Dirim Tıp Dergisi*, **83**.
- Barutçu, E. & Serinkan, C., 2008. Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli’de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **8**(2).
- Basım, N. & Şeşen, H. 2006. Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu’da bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, **6** (2), s.15-23.
- Baş, G. & Şentürk, C., 2011. İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. **17**(1), ss. 29-62.
- Birdir, K. & Tepeci, M. 2003. Otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. **2**, ss. 93-106.
- Cam, E., 2004. Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Çapri, B., 2006. “Tükenmişlik ölçeğinin türkçe uyarlaması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **2**(1), ss. 62-77.

- Dağlı, A. & Gündüz, H., 2008. Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri (Diyarbakır ili örneği). *D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. **10**.
- Ekinci, H. & Ekici, S., 2003. İşletmelerde örgütsel stres yönetim stratejisi olarak sosyal desteğin rolüne ilişkin görgül bir araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*. **27** (1).
- Garden, A.M., 1987. Depersonalization: a Valid Dimension of Burnout?. *Human Relations*. **40**(9), ss. 545-559.
- Gülgöz, S., 1994. Test kullanımında temel konular. *Türk Psikoloji Dergisi*, **9**(33).
- İbicioğlu, H., 2000. Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *D.E.İ.İ.B.F. Dergisi*. **15**(1).
- Kaçmaz, N., 2005. Tükenmişlik (bursayıut) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. **68**(1).
- Kaya, İ., 2007. Otel işletmeleri işğörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **7**(2).
- Koçak, R., 2009. Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **19**(1), ss.65-83.
- Kowalski, C., Ommen, O., Driller, E., Ernstmann, N., Wirtz, M., Köhler, T., et al., 2010. Burnout in nurses – the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion, *Journal of Clinical Nursing*, ss.1654–1663.
- Küçük, F., 2005. İnsan kaynakları açısından kurumsal imaj. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. **15**(2).
- Lam, T. Zhang, H. Q. & Baum, T., 2001. An investigation of employees job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*. **22**(2), s.159.
- Levinson, H., 1996. Burnout. *Harvard Business Review*, s.153-161.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. **52**, ss.. 397-422.
- Meier, S. T., 1984. The Construct Validity of Burnout. *Journal of Occupational Psychology*. **57**, ss. 211-219.
- Meier, S.T., 1983. Toward A Theory Of Burnout. *Human Relations*, **36**(10), s.899-910.

- Pelit, E. & Türkmen, F., 2008. Otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. **10**(1).
- Pınar, İ., Kamaşak, R.& Bulutlar, F., 2008. İş tatmini oluşturan boyutların toplam tatmin üzerindeki etkilerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi üzerine Türk işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, **37**(2).
- Sahraian, A., Fazelzadeh, A., Mehdizadeh, A.R, & Toobae, S., 2008. Burnout in hospital nurses: a comparison of internal, surgery, psychiatry and burns wards. *International Nursing Review*, pp.62–67.
- Sezgin, F., 2005. Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **25**(1), ss.317-339.
- Sowmya K.R. & Panchanatham N., 2011. Job burnout: an outcome of organisational politics in banking sector. *Far East Journal of Psychology and Busniess*, **2**(1), s.49-58.
- Şanlı, S. & Akbaş, T. 2008. Adana ilinde çalışan polislerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*.**10**(2).
- Tekin, M., Taşgın, Ö. & Baydil, B., 2009. Çeşitli değişkenlere göre taekwondo hakemlerinin tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, **17** (3).
- Tümkaya, S., 2000. Akademik tükenmişlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. **19**, s. 128-133.
- Ugboro, A. O. & Obeng, K., 2000. Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in total quality management organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*. **5**, s.254.
- Yelboğa, A., 2007. Bireysel demografik değişkenlerin iş doyumu ile ilişkisinin finans sektöründe incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, **4**(2).
- Yıldırım, M. H. & İçerli, L., 2010. Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. **2**(1).

Diğer Yayınlar

- Abacı, Z. K., (2004). Sosyal hizmetler ve çocuk esirgeme kurumuna bağlı Saray ve Ayaş rehabilitasyon merkezinde bakıma ihtiyaç duyan bireylerin bakımından sorumlu personelin iş doyumu, tükenmişlik, stres ve depresyon düzeyleri açısından karşılaştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: A.Ü. SBE.
- Bahar, E., (2006). Tükenmişlik sendromu, otel işletmelerinde ön büro çalışanlarında bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: A.M.Ü. SBE.
- Baysal, A., (1995). Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: D.E.Ü. SBE.
- Çağlıyan, Y., (2007). Tükenmişlik sendromu ve iş una etkisi (devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya: K.Ü. SBE.
- Çam, O., 1991. Tükenmişlik envanterinin geçerlik ve güvenilirliğinin araştırılması”, vii. ulusal psikoloji kongresi bilimsel çalışmaları. *VII Ulusal Psikoloji Kongresi*. 22-25 Eylül 1992. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Demegi Yayını.
- Dursun, S., (2000). Öğretmenlerde tükenmişlik ile yükleme biçimi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi değişkenleri arasındaki yordayıcı ilişkilerin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Trabzon: K.T.Ü. SBE.
- Erol, V., (1998). İş tatmini ve örgütsel bağlılık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: M.Ü. SBE.
- Gökçakan, Z. & Murat, M., 2007. Sınıf öğretmenlerinde on yıllık hizmet sürecinde tükenmişliğin gelişimine yönelik bir haritalama çalışması. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- Gökoğlan, K., (2010). Kamu iç denetçilerde tükenmişlik sendromu üzerine bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: N.Ü. SBE.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi Hal Müdürlüğü Tanıtım CD'si, 2010.
- Kutanis, Ö. R. & Bayraktaroglu, S., 2002. Crosscheck of the perceptions on women entrepreneurs in SMEs. *Small Business and Entrepreneurship Development Conference*. 15-16 April, England: University of Nottingham, s.350-356.
- Ok, S. (1995). Banka işgörenlerinin iş doyumunun bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: H.Ü. SBE.

- Örmen, U., (1993). Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: M.Ü. SBE.
- Özgen, I., 2007. Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarda tükenmişlik sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *1. Ulusal Gastro Sayımı Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*. 4-5 Mayıs 2007. Antalya.
- Özözlü, H., 2011, Sebze Meyve Hali, İstanbul, http://www.sihirlitur.com/nostalji/sebzemeyve_hali/index.html. [01 Mart 2013]
- Pekel, H.N., (2001). İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı çalışanlara arasında bir örnek olay araştırması. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: S.D.Ü. SBE.
- Sebze Ve Meyveler İle Yeterli Arz Ve Talep Derinliği Bulunan Diğer Malların Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (5957 s.k.) **Resmi Gazete**, 27533; 26 Mart 2010
- Sebze Ve Meyve Ticareti Ve Toptancı Halleri Hakkında Yönetmelik, **Resmi Gazete**, 28346; 07 Temmuz 2012
- Sinat, Ö., (2007). Psikiyatri kliniklerinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik düzeyinin araştırılması. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Süloğlu, A., (2009). Diyaliz merkezlerinde çalışan doktor ve hemşirelerde tükenmişlik sendromu. *Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi*. İstanbul: Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi.
- Şanlı, S., (2006). Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana: Ç.Ü. SBE.
- Tümekaya, S., 1999. Akademik tükenmişlik ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi.

EKLER

EK-1. Kişisel Bilgiler

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?
Kadın Erkek
2. Yaşınız?
15 – 25 46 – 55
26 – 35 56 – 65
36 – 45 65 üstü
3. Medeni durumunuz?
Evli Bekar
4. Eğitim Durumunuz?
Okur yazar Lisans
İlköğretim Yüksek Lisans
Lise Doktora
Önlisans
5. Mesleğiniz?.....
6. Aylık Net Gelir Düzeyiniz?
0 - 1000 4001– 6000
1001 – 2000 6000 üstü
2001– 4000
7. Çalıştığınız Birim?.....
8. Göreviniz?.....
9. Çalıştığınız kurumdaki mesleki kıdeminiz?
1 Yıldan Az 11-15 Yıl
1-5 Yıl 15 yıldan fazla
6-10 Yıl

EK-2. İş Tatmini Ölçeği

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

İŞ TATMİNİ ANKETİ I. KISIM	(A)	(B)	(C)	(D)
Aşağıdaki Sorular İşinizle ilgili Duygu Ve Düşüncelerinizi Belirlemeye Yöneliktir. Lütfen Soruların Yanındaki Bölümde, Size Uygun Gelen Seçeneği İşaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İ.B.B. halinde bana danışılmadan günlük işlerime ilave olarak beklenmedik görevler verilmemektedir.				
2. İ.B.B. halinde, spor ve dinlenme için sağlanan olanaklar yeterlidir.				
3. İ.B.B. halinde, gelecekte mesleğimde kariyer yapabileceğime inanıyorum.				
4. İ.B.B. halinde, aldığım ücret tatmin edicidir.				
5. İ.B.B. halinde çalıştığım ortamların ısıtma, ışık, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşulları yeterlidir.				
6. Kurumumuzda görevimi yaparken yetkinliklerime (bilgi ve becerilerimi) uygun işler yapabiliyorum				
7. İ.B.B. halinde görevli memur ve hizmetlilerin sahip oldukları nitelikler yeterlidir.				
8. İ.B.B. halinde, amirlerimin görevlerini iyi yaptıklarını düşünüyorum.				
9. İ.B.B. halinde ulaşım olanakları yeterlidir.				
10. İ.B.B. halinde, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyurular anlaşılır ve net olarak zamanında yapılmaktadır.				
11. İş arkadaşlarımla, iş dışında da birbirimizi ziyaretlerimiz olmaktadır.				
12. İ.B.B. halinde beni ilgilendiren kararlara katılma olanağım vardır.				
13. İ.B.B. halinde, üstlendiğim görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güvenim tamdır.				
14. İ.B.B. halinde verilen sağlık hizmetleri yeterlidir.				
15. İ.B.B. halinde kendim açısından geleceğimin olacağına inanıyorum.				
16. İ.B.B. halinde, iş arkadaşlarımla ilişkilerim iyidir.				
17. Kurumumuzda, amirlerim bana değer vermektedir.				
18. İ.B.B. halinde, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğini düşünüyorum.				
19. İ.B.B. halinde, şahsıma ayrılan odamın fiziksel koşulları yeterli düzeydedir.				
20. İ.B.B. halinde işimi içten severek yapıyorum.				
21. Amirlerim kurumumuzda, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların giderilmesinde ellerinden geleni yaparlar.				

İŞ TATMİNİ ANKETİ II. KISIM		(A)	(B)	(C)	(D)
Aşağıda ki sorular işinizle ilgili konularda önem derecelendirmenizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen soruların yanındaki bölümde, Size Uygun Gelen Seçeneği işaretleyiniz.		Çok Önemsiz	Önemsiz	Önemli	Çok Önemli
22. İ.B.B. halinde şahsıma ayrılan odamın fiziksel koşullarının yeterli olması					
23. İ.B.B. halinde, spor ve dinlenme olanaklarının bulunması					
24. İ.B.B. halinde görevimi yaparken yeteneklerimi (bilgi ve becerilerimi) kullanabilmem.					
25. İ.B.B. halinde amirlerimin görevlerini layıkıyla yapmaları					
26. İ.B.B. halinde, verilen görevleri en iyi şekilde yapabileceğim konusunda kendime güvenimin olması					
27. İ.B.B. halinde, amirlerimin bana değer verdiğini hissetmem					
28. İ.B.B. halinde, iş arkadaşlarımla iyi ilişkilerimin olması					
29. İ.B.B. halinde, aldığım maaştan memnun olmak					
30. İ.B.B. halinde, beni ilgilendiren kararlara katılma imkanının olması.					
31. İ.B.B. halinde, görevimle ilgili bilgilendirme ve duyuruların net, anlaşılır olarak zamanında yapılması.					
32. Sağlık hizmetlerinin İ.B.B. halinde yeterli düzeyde olması.					
33. İ.B.B. halinde, bana danışılmadan günlük standart işlerime ek olarak beklenmedik görevlerin verilmemesi.					
34. İ.B.B. haline geliş- gidiş olanaklarının kolay olması					
35. İ.B.B. halinde geleceğimin iyi olması.					
36. İ.B.B. halinde, gelecekte mesleğimde yükselebileceğime inanmam					
37. İş dışında da kurumumuzdaki iş arkadaşlarımla, da birbirimizi ziyaret etmemiz					
38. İ.B.B. halinde görevli memur ve hizmetlilerin niteliklerinin yeterli düzeyde olması					
39. İ.B.B. halinde işimi gerçekten severek yapıyor olmak.					
40. İ.B.B. halinde, görevimle ilgili karşılaştığım sorunların çözülmesinde amirlerimin ellerinden geleni yapıp- yapmamaları					
41. İ.B.B. halinde, çalışma ortamlarının ısıtma, aydınlatma, dekorasyon açısından fiziksel koşullarının yeterli olması.					
42. İ.B.B. halinde, iş arkadaşlarımla bana değer verdiğini hissetmem					

EK-3. Tükenmişlik Ölçeği

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

ÖNERMELER	Hiç bir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
5- İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
8- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
9- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
13- İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
15- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
16- Doğrudan doğruya insanlarla uğraşmak bende çok fazla stres yaratıyor.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
18- İnsanlarla yakın bir yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissederim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
19- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
21- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	(0)	(1)	(2)	(3)	(4)