

İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN HEMŞİRELERİNİN
MOTİVASYON VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ

Özge Yüksel

Yüksek Lisans Tezi



İstanbul, 2015

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM
BECERİLERİNİN HEMŞİRELERİNİN
MOTİVASYON VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİ

Özge Yüksel

İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği
Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ayşe Can Baysal

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2015

KABUL VE ONAY

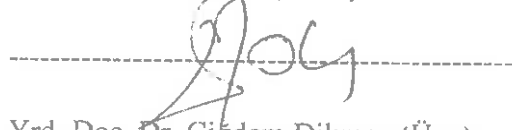
Özge Yüksel tarafından hazırlanan Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon Ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi başlıklı bu çalışma, 16.09.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ayşe Can Baysal (Danışman)



Doç. Dr. Tuğrul Savaş (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Dikmen (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



Yrd. Doç. Dr. M. Bayhan Üge

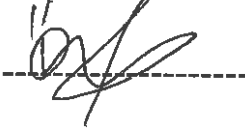
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi bildiririm:

- Tezimin / Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim / Raporum sadece İstanbul Bilim Üniversitesi'nden erişime açılabilir.
- Tezimin / Raporumun 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin / raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

14.10.2015



Özge Yüksel

ÖZET

YÜKSEL Özge. Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon Ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.

İletişim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerinin oluşması, sürdürülmesi anlamında en temel kavramlardan biri olan iletişim sadece insanlar açısından değil, toplumlar, örgütler açısından da son derece önemli bir kavramdır. Günümüz iş dünyasında özellikle yönetim düzeyindeki kişilerin sahip olduğu iletişim becerilerinin önemi giderek artmaktadır. Sosyal ve yaşayan bir olgu olan örgütlerde yöneticilerin iletişim becerileri, motivasyon ve tükenmişlik düzeyi gibi iki önemli örgütsel değişken üzerinde etkilidir. Bu nedenle günümüzde örgütler yönetici iletişim becerisi konusuna önemle eğilmektedir. Bu çalışmada sağlık sektörünün en önemli aktörlerinden olan hastanelerde yer alan yöneticilerin iletişim becerilerinin hemşirelerin motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici İletişim Becerisi, Motivasyon, Tükenmişlik Düzeyi

ABSTRACT

Communication is as old as history of humanity. Communication is an important concept not only for building relationships among individuals but also for society and organizations. In today's business world communication is an important concept especially for the management level of the organizations. The communication skills of the top managers are growing in importance. As it is known organizations are social and living beings and the communication skills of the top managers have effect on the motivation and the burnout levels of the employees. This study investigates the effects of the communication skills of the managers on the motivation and burnout levels of nurses in hospitals which are one of the important actors of the healthcare industry.

Key Words: Communication Skills, Motivation, Level of Burnout

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	
BİLDİRİM.....	
Error! Bookmark not defined.	
Özet.....iv	
Abstract	iv
İÇİNDEKİLER	
.....vi	
ÇİZELGELER	DİZİNİ
.....v	Error! Bookmark not defined.
defined.ii	
ŞEKİLLER	DİZİNİ.....
.....	Error! Bookmark not defined.
1. Giriş	
.....	Error!
Bookmark not defined.	
1.1. Yönetim ve Yönetici Kavramı	1
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	1
1.1.2. Yönetici Kavramı	2
1.1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler.....	2
1.2. Hastane Yönetimi ve Organizasyonu	3
1.2.1. Hastanelerde Yönetim ve Yönetici	4
1.2.1.1. Hastane İşletmelerinin Genel Özellikleri ve İşlevleri	4
1.2.1.2. Hastanelerin Yönetimi.....	4
1.2.1.3. Hastane Yöneticiliği	5

1.2.2.	Hastane Organizasyonu.....	10
1.3.	Yöneticilik ve İletişim.....	13
1.3.1.	İletişim.....	13
1.3.1.1.	Temel İletişim Süreci ve Unsurları	15
1.3.2.	İletişim Çeşitleri	20
1.3.3.	İletişim Sorunları.....	22
1.3.4.	Yöneticilerin İletişim Becerileri.....	23
1.3.4.1.	Empati Kurma Yeteneği.....	24
1.3.4.2.	İletişimi Arttırıcı Uygulamalar.....	25
1.3.4.3.	Dinleme.....	26
1.3.4.4.	İletişim Araçlarının Kullanımı.....	27
1.3.4.5.	Geri Bildirim.....	27
1.4.	Çalışanların Motivasyonu ve Tükenmişlik Düzeyi.....	28
1.4.1.	Çalışan Motivasyonu.....	28
1.4.1.1.	Motivasyon Süreci.....	28
1.4.1.2.	Motivasyon Çeşitleri.....	30
1.4.1.3.	Çalışan Motivasyonunu Artırma.....	33
1.4.2.	Çalışanlarda Tükenmişlik.....	35
1.4.2.1.	Mesleki Tükenmişlik Kavramı.....	35
1.4.2.2.	Tükenmişliğe Sebep Olan Etmenler.....	38
1.4.2.3.	Tükenmişliğin Sonuçları.....	39
1.4.2.4.	Tükenmişliği Önleme Yolları.....	40
1.5.	İlgili Araştırmalar.....	42
1.5.1.	Yönetici İletişimi İle İlgili Araştırmalar.....	42

1.5.2.	Çalışan Motivasyonu İle İlgili Araştırmalar.....	44
1.5.3.	Tükenmişlik Düzeyi İle İlgili Araştırmalar.....	46
2.	Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerine Yönelik Algılamaların Hemşirelerin Motivasyon Ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi İle İlgili Bir Araştırma.....	49
2.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı.....	49
2.2.	Araştırmanın Hipotezi.....	49
2.3.	Alt Problemler.....	49
2.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları	50
2.5.	Araştırmanın Metodolojisi.....	50
2.5.1.	Evren ve Örneklem.....	51
2.5.2.	Veri Toplama Araçları.....	51
2.5.3.	Veri Çözümleme Yöntemleri.....	53
3.	ARAŞTIRMA BULGULARI.....	54
3.1.	Hemşirelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular	54
3.2.	Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Hemşire Algıları İle Motivasyon ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler.....	74
4.	TARTIŞMA.....	83
4.1.	Tartışma ve Sonuç.....	83
4.2.	Öneriler.....	90
	KAYNAKÇA.....	92
	EKLER.....	101
	Ek1: Anket Formu.....	101

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1. Kaynak (gönderici) üzerinde etkili olan faktörler	16
Çizelge 1.2. Geri bildirim sahip olması gereken özellikler	18
Çizelge 3.1. Hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımı	54
Çizelge 3.2. Hemşireler mesleklerine ilişkin özelliklerin dağılımı	55
Çizelge 3.3. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının bulunulan hastanede çalışma süresine göre ortalamaları	57
Çizelge 3.4. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının eğitim durumuna göre ortalamaları	58
Çizelge 3.5. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının günlük bakım verilen hasta sayısına göre ortalamaları	60
Çizelge 3.6. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleki deneyime göre ortalamaları.....	61
Çizelge 3.7. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleği kendine uygun bulma durumuna göre ortalamaları	62
Çizelge 3.8. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının vardiya şekli ne göre ortalamaları	63
Çizelge 3.9. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının yaşa göre ortalamaları	64
Çizelge 3.10. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının çalışılan birime göre ortalamaları.....	65
Çizelge 3.11. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının cinsiyete göre ortalamaları	67
Çizelge 3.12. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının ekonomik sıkıntı yaşama durumuna göre ortalamaları	68
Çizelge 3.13. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının kurumdaki göreve göre ortalamaları	68
Çizelge 3.14. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının medeni duruma göre ortalamaları	69

Çizelge 3.15. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının meslekle ilgili gelecek kaygısı duyma durumuna göre ortalamaları.....	70
Çizelge 3.16. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre ortalamaları.....	71
Çizelge 3.17. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algıları ile motivasyon ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi	74
Çizelge 3.18. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının işin kendisiyle ilgili motivasyon üzerine etkisi.....	79
Çizelge 3.19. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının iş dışı motivasyon üzerine etkisi.....	80
Çizelge 3.20. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının duygusal tükenme üzerine etkisi	80
Çizelge 3.21. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının duyarsızlaşma üzerine etkisi	81
Çizelge 3.22. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi	81
Çizelge 3.23. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının genel motivasyon üzerine etkisi.....	82
Çizelge 3.24. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının genel tükenmişlik üzerine etkisi	82

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. İletişim süreci	17
Şekil 1.2. Motivasyon süreci	19

1.GİRİŞ

1.1.Yönetim ve Yönetici Kavramı

İnsanlık var olduğundan beri belirli bir amaç için yaşamış ve bu amaca giden yolda çalışmak zorunda kalmıştır. İnsanların belirli bir amaca ulaşmak için çalıştıkları yolda her zaman tek başlarına başarılı olmaları mümkün olmamıştır. Bu durumda birey olarak değil birlik olarak çalışmanın gerekliliği fark edilmiştir. Ancak insanların bir arada çalışmasının, kendilerini amaçlarına yönlendiren bir kişinin olmadığı durumda son derece zor, karmaşık ve başarısız olduğu fark edilmiştir. İnsanları ortak amaçlarına ulaşmada yönlendiren, örgütleyen, denetleyen kişilere duyulan ihtiyaç aslında yönetime duyulan ihtiyaçtır. Dolayısıyla, insanoğlu var olduğundan beri yönetim kavramı vardır. Elbette ki günümüz modern yönetim anlayışı ile eski yüzyıllardaki yönetim anlayışı birbirlerine benzememektedir. Ancak tarihsel süreçte günümüz modern yönetim kavramının ve yönetsel düşüncenin temelleri atılmıştır.

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramına farklı bilim dallarındaki bilim adamlarının yaklaşımı ve tanımlaması farklılaşmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim bir fonksiyondur. Diğer bir deyişle ekonomistlerin bakış açısına göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü gibi üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler için ise yönetim bir otorite sistemidir. Bunun yanında toplumbilimciler yönetimi sınıf sistemi olarak nitelendirirler. Tüm yaklaşımların ortak noktası ise yönetimin belirlenen amaçlara ya da başka bir deyişle belirlenen nihai sonuçlara ulaşmak için kişilerin çabalarının düzenlenmesi sürecidir. Bu bilgiler ışığında yönetim; örgütün amaçlarına etkin ve verimli biçimde ulaşabilmek için planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim işlevlerinin sistemli olarak uygulanması sürecidir¹. Tanımlama yapmak gerekirse, yönetim kavramı bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavram olup, ekonomik bir amaca

¹ Yiğit, R., İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Sivas, 2002, Cilt:6, Sayı:1, s: 17-20.

dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynaklarının en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini kapsamaktadır².

1.1.2. Yönetici Kavramı

Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticilerde kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yapar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerinin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler. Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir³. Orta düzey yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedefler başarmak için gerekli olan plan ve programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir. Üst kademe yöneticiler ise, buldukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

1.1.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Yöneticiler ister alt düzey, ister orta düzey, isterse üst düzey yönetim kademesinde yer alsın çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve yetkisini doğru ve şirket amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmek için bazı becerilere sahip olması gerekir. Yönetsel düzeyler değiştikçe, yöneticinin sahip olması gereken yönetsel beceriler de değişir. Bu noktada önemli olan husus, yönetici seçimi yapılırken; alınacak düzey ve sahip olunan yönetsel becerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yeterli becerilere sahip kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekir.

² Ertürk, M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta, 1998, s:15.

³ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002, s:414

Yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken yönetsel beceriler; teknik beceri, iletişim (haberleşme) becerisi, insan ilişkileri becerisi, analitik beceri, karar verme becerisi, kavramsal beceridir. Bu başlık altında yukarıda sayılan yönetsel beceriler açıklanarak yönetici seçiminde hangi düzeyler için etkili oldukları tartışılacaktır.

Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denmektedir. İletişim becerisi yönetici açısından son derece önemli ve kritik bir beceridir. Yönetici, hangi yönetsel düzeye atanmış olursa olsun iletişim becerisine sahip olması gerekir. Yöneticilik örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için çalışanları ortak amaç ve hedeflere uygun çalışmak için güdüleme süreci olduğuna göre yöneticinin mutlaka çalışanları ile etkin bir iletişim kurabiliyor olması gerekmektedir.

Yöneticilerin sahip olması gereken ve yönetici seçiminde göz önünde bulundurulması gereken bir diğer beceri ise insan ilişkileri becerisidir. Diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte özellikle alt düzeylerde önemi daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler⁴.

1.2. Hastane Yönetim ve Organizasyonu

Bilindiği gibi her örgüt, her organizasyon değişik kademelerde yöneticilere ihtiyaç duyar. Hastaneler, sağlık sisteminin en önemli parçası olarak çeşitli kademelerde yöneticilere gereksinim duyar. Bu başlık kapsamında hastanelerin genel organizasyon yapısına değinilecek ve bu kapsamda hastanelerin ihtiyaç duyduğu yönetici yelpazesi hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

⁴ Can, H., a.e., s:209.

1.2.1. Hastanelerde Yönetim ve Yönetici

1.2.1.1. Hastane İşletmelerinin Genel Özellikleri ve İşlevleri

Dünya Sağlık Örgütü tarafından hastane; müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmeti veren, hastaların uzun ve kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır⁵. Hastane kavramına yönetim bakış açısı ile yaklaşıldığında, hastane; dinamik, değişken bir süreç içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir şeklinde tanımlanmaktadır⁶.

Hastaneler sağlık sisteminin içerisinde son derece önemli bir yere sahip olan ve oldukça karmaşık yapıya sahip örgütlerdir. Hastanelerin en önemli özelliklerinden bir tanesi, hastanelerin devlet otoritesi ile ve toplumdaki çeşitli baskı grupları ile etkileşim içerisinde olmasıdır. Hastanelere ilişkin bir diğer önemli özellik bu örgütlerin, tüm hizmet sektörü genelinde ele alındığında sahip olduğu farklılaşmış hizmet yelpazeleri nedeni ile oldukça karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Açık ve dinamik sistemler bütünü olarak kabul edilen hastanelerin en önemli işlevleri, tedavi edici hizmetleri sunmaları, koruyucu ve geliştirici sağlık hizmetlerini sunmaları, eğitim ve araştırma olanakları sağlamalarıdır.

1.2.1.2. Hastanelerin Yönetimi

Hastanelerin yönetimi Cumhuriyet tarihinden bu yana büyük bir oranla tıp eğitimi almış ve aynı zamanda hekimlik hizmetine devam eden profesyoneller tarafından yürütülmüş ve bu nedenle sağlık kurumlarının yönetim anlamında kurumsallaşması mümkün olmamıştır. Sağlık idaresi ve Yönetimi tıp bilimi ile sınırlı tutulmuş ve bu sektörün bilimsel bir çerçevede ekonomisi, planlaması, finansmanı, politikası ve yönetimi

⁵ SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Yayın No: 449, Ankara, 1983, s. 3.

⁶ SEÇİM, Hikmet, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, 1991, s:22-23.

sıradanlaştırılmış ve bu konularda uzmanlaşmanın önü açılmamıştır⁷. Sağlık kurumlarında yönetsel anlamda kurumsallaşamamak, kurumlarda verilen hizmetlerin etkinliği, verimliliği ve kalitesi üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Sağlık kurumlarında uygulanan yönetim modelleri özellikle yönetim kademesinde yer alan hekimlerin mesleki anlamda verimliliğini azaltmaktadır. Bu durum, hizmet kalitesinin düşmesine, kaynak ve insan gücünün israf edilmesine neden olmaktadır⁸.

Hastanelerin yönetsel anlamdaki etkinliğinin artırılması ve sağlık kurumlarının kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yönetilmesine olanak sağlanması için sağlık reformu kapsamında bir takım değişiklikler yapılmış ve özellikle stratejik yönetim modellerinin sağlık kurumlarına entegre edilmesi ile hastanelerin günümüzde geçmişe kıyasla daha etkin ve verimli yönetilmesi sağlanmıştır.

1.2.1.3.Hastane Yöneticiliği

Hastane yöneticiliği diğer örgütlerde yer alan yöneticiler ile kıyaslandığında mevcut olduğu sektör nedeni ile daha karmaşık ve daha hayati bir yöneticiliktir. Hastane yöneticilerinin tıpkı diğer yöneticiler gibi bir takım sorumlulukları vardır. Hastane yöneticilerinin sahip oldukları sorumluluklar⁹;

- İşverene karşı olan sorumlulukları
- Topluma karşı olan sorumlulukları
- Müşterilere karşı olan sorumlulukları
- Kaynak sorumlulukları
- Yasal sorumlulukları

⁷ Engiz, O., *Türkiye’de Sağlık Sisteminin Finansmanının Verimlilik ve Hakkaniyet Açısından Değerlendirilmesi*, Yeni Türkiye, 7 (40) 2001: s.1614-1621.

⁸ Bektaş, G., *Sağlık İnsangücü Planlaması*. M.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü, Yayın No:3, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri, 2002, s.35

⁹Kavuncubaşı, Ş., *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2000, s:34.

- Sigorta kurumlarına karşı olan sorumlulukları

şeklinde sıralanmaktadır. Hastane yöneticileri sahip oldukları bu sorumluluklar nedeni ile verimli ve etkin olarak çalışmak zorunda ve durumundadırlar.

Hastane işletmeleri kar amaçlı diğer işletmelerden farklı olarak, kar elde etme amacından çok iyi hizmet vermeyi örgüt amacı haline getirmiş işletmelerdir. Sağlık kurumlarında verilen hizmetin nitelik ve kalitesinin belirli bir standardı vardır ancak verilen hizmet, hizmet alan hastalarının ihtiyaçları doğrultusunda gelişmek ve yenilenmek zorundadır. Dolayısıyla durağan bir yöneticilik anlayışı olanaksızdır. Hastane yönetiminde sürekli dinamik ve gelişmeleri takip eden bir yöneticinin görev alması ve yöneticinin önceden tahmin edilebilecek sorunları çözüm yoluna gitmesi gerekmektedir.

Hastane yöneticiliğinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilke hastanelerin kilise etkisinde kurulduğu ve dolayısıyla ilk hastane yöneticilerinin papazlar olduğu bilinmektedir. Zaman içerisinde hastaneler kilisenin etkisi altından çıkmaya başlamış ve günümüz modern hastane yöneticiliğinin en üst düzey yönetim kademesi olan başhekimlik olgusu gelişmeye başlamıştır. Başhekimlik olgusunun geliştiği ilk zamanlarda, başhekimin hastanede yer alan bütün branşları kontrol edemeyeceği fark edildi. Bu aşamadan sonra da günümüz modern hastane bakış açısında yer alan hastanelerin servislere bölünmesi, tıbbi fonksiyonların ayrıştırılması gereği fark edildi. Böylece, hastanelerde iş bölümü ve uzmanlık hızla gelişmeye başlamıştır.

Ülkemizde hastane yöneticiliğinin geçmişine bakarsak, bilinen ilk hastane idarecisi 850-923 yılları arasında yaşamış, Bağdat Hastanesi yöneticiliği yapmış Mehmet Razi'dir. 14 ve 15 inci yüzyıllardan itibaren ve özellikle Kanuni devrindeki hastanelerde hekimlik ve idarecilik çok iyi yönlendirilmiştir. Cumhuriyet sonrası döneme 1960lı yıllara gelindiğinde sağlık yöneticiliğine gereksinim duyulmuş ve o dönemde yayınlanan 1.Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda bu ihtiyaç yer almış ve bu planda yer aldığı üzere 1963 yılında Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'na bağlı olarak ilk Sağlık İdaresi Yüksekokulu açılmıştır. Daha sonra 1975 yılında Sağlık İdaresi Yüksekokulu olarak lisans eğitimin dönüştürülmüştür. 1982 yılında ise Hacettepe Üniversitesi bünyesine alınmıştır.

Hastane yöneticiliğinin gelişmesine etki eden çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Sağlık harcamalarının artması
- Sağlık kurumlarının büyümesi ve karmaşık hale gelmesi
- Sağlık sigortasının yaygınlaşması ve finansman mekanizmalarının gelişmesi
- Sağlık sektöründe rekabetin artması
- Verimlilik ve kalitenin yükseltilmesi yönünden devletin ve sigorta kurumlarının baskılarının yoğunlaşması
- Sağlık hizmetlerinin ekonomik içeriği olan bir hizmet olarak görülmeye başlanması¹⁰

Hastane yönetiminde yer alan yöneticinin hiyerarşik konumu ne olursa olsun saptanmış amaçları gerçekleştirmek için çok sayıda faaliyet yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu faaliyetler çeşitli işlevler içinde görevlendirilebilir. Bu işlevler örgüt yöneticilerinin de temel yönetim fonksiyonları arasında sayılan planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme işlevleridir.

Hastane yöneticisinin planlama işlevi bazı noktalarda yönetsel düşüncede tanımlanan planlama ile benzeşirken bazı noktalarda hastane hizmetinin dinamizmi sebebiyle yönetsel düşüncede tanımlanan planlama işlevinden ayrılır. Hastane yöneticisinin planlama işlevine örnek vermek gerekirse; örneğin eğer çocuk sağlığını geliştirmek amacıyla, sınırları tanımlanmış bir bölge içinde program planlanıyorsa durum saptaması açısından şu noktalar üzerinde durulmalıdır¹¹;

- Çocuk sağlığı hizmeti veren kurum ve kuruluşlar hangileridir, fiziki imkanları nelerdir?

¹⁰ Kavuncubaşı, Ş. ve Kısa, A. *Sağlık Kurumları Yönetimi*, (Ed.Nuray Uzkesici) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002, s. 50.

¹¹ Hayran, O. ,Sağlık Hizmetleri Yönetimi, <http://www.merih.net/m1/wosmhay15.htm> (04.03.2014).

- Bu hizmet kimler tarafından verilmektedir?
- Bu hizmeti veren sağlık insan g¼c¼n¼n, personelin sayısı, dağılımı, eğitim-¼đretim ve bilgi d¼zeyi, nedir?
- Eldeki parasal imkanlar nelerdir?
- H¼k¼metin b¼t¼çeden ayırdığı para, bu amaçla var olan h¼k¼met dışı kuruluşlar ya da g¼n¼ll¼ kuruluşların durumu ve imkanları nelerdir?
- Kullanılabilecek tıbbi araç-gereçler ile, demirbaş malzeme, araba, iletişim araçları, eğitim için kullanılabilecek g¼r-işit araç-gereçleri, sayı ve kalite olarak ne durumdadır?
- Hizmet veren sekt¼r ve kurumları ilgilendiren yasa, y¼netmelik, t¼z¼k, y¼nerge ve genelgeler nelerdir?
- Halkın çocuk sağlığına ilişkin bilgi d¼zeyi, tutumları, inançları, beklentileri ve davranış biçimleri nelerdir?
- Çocuk sağlığı d¼zeyinin g¼stergesi olan yaşa ¼zel ¼l¼m hızları, ¼l¼m nedenleri, ¼l¼mlerin ¼nlenebilme oranları, en çok g¼r¼len hastalıklar, bağışlanma durumu, beslenme durumu, çevre koşulları, vb. nelerdir?

Hastane y¼neticilerinin en kritik g¼revlerinden bir tanesi yukarıda yer alan soruları doğru ve etkin bir şekilde cevaplamak ve sorun teşkil eden noktalara ilişkin gerekli iyileştirmeleri yapmak ¼zere planlamaları y¼nlendirmektir.

Hastane y¼neticiliđi son derece geniş sorumluluk alanı olan bir y¼neticilik t¼r¼d¼r. Bu nedenle, hastane y¼netim kademesi için y¼netici seçim s¼recinin titizlikle y¼nlendirilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifade ile hastane y¼neticilerinin belirli kriterler kapsamında seçiliyor olması gerek ¼zelde hastaneler için genelde ise t¼m sağlık sistemi için ¼nemli bir noktadır.

Hastane yöneticisi seçiminde dikkat edilmesi gereken ilk nokta hangi hiyerarşik kademeye yönetici atanacağıdır. Bu bağlamda başhekimlik, başhemşirelik, servis şefliği, tıbbi uzmanlık gerektiren konulardır. Bu kademelere yönetici atanırken en önemli husus teknik yeterlilik olacaktır. Aslında bilindiği gibi teknik becerinin önemli olduğu yönetsel düzey alt kademe yönetimidir. Ancak hastaneler diğer örgütlerden birçok konuda ayrıldığı gibi bu konuda da ayrılmaktadır. Belirtilen kademelerde yüksek bilgi ve becerinin olması muhakkaktır. Bunun sebebini bir örnekle vermek gerekirse; bir başhekimin bilgisinin kendi altında çalışan servis şeflerinden az olmaması gerekir. Aksi takdirde oluşacak bir sorunun başhekim bilgisinin yetmemesi sebebiyle çözülememesi alt kademelerde güvensizliğe sebep olur. Güvensizlik de otorite boşluğunun en önemli sebeplerinden biri olabilir. Ancak eğer idari ve mali işler için yönetici ataması yapılacaksa tıp bilgisi aranmaksızın diğer yönetici seçim kriterlerine göre seçim yapılmalıdır.

Hastane yöneticileri seçilirken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta ise hastanenin işletme yapısının diğer örgütlerden son derece farklı olmasıdır. Diğer örgütlerde çıkan sorunlara karşı anında müdahale gerekse bile müdahale edilemediği takdirde kaybın hayati olmadığı unutulmamalıdır. Ya da eğer diğer bir örgüt yöneticisi karar verme aşamasında sıkıntı yaşarsa okuma, araştırma, düşünme ve danışma sürecini geçirme şansına sahiptir. Ancak hastane yöneticisi çıkan sorunlara karşı anında müdahale etmek ve kararlarını anında vermek zorunda kalabilmektedir. Bilindiği gibi, hastaneler bir hizmet işletmesidir ve bu sebeple müşteri bazlı bir örgüttür. Müşterilerinin isteklerini mutlaka yerine getirmelidir. Otel, motel, lokanta vb. gibi diğer hizmet işletmeleri ile karşılaştırıldığında hastaneler müşterilerinin hayatları ve sağlıkları ile sorumlu oldukları için yönetim kademesinin karar verme becerisinin son derece yüksek olması gerekir. Buradan ortaya çıkan sonuç, hastane yöneticilerinin karar verme becerilerinin çok yüksek olmasıdır.

Hastane yöneticisi olarak seçilecek kişinin yüksek insan ilişkisi becerisine sahip olması gerekir. Her örgütte astlarla iletişim kurmak zor bir noktadır. Ancak hastanelerde çalışan personelin stres seviyesi ve sorumluluk düzeyi diğer örgütlerde çalışanlardan biraz daha yüksektir. Bu nedenle hastane yöneticisinin insan ilişkileri konusunda son

derece kuvvetli olması ve zor, stresli durumlarda stres yönetimini iyi yaparak personelinin konuşma yoluyla ikna etmesi gerekmektedir.

Hastane yöneticisi seçiminde dikkat edilmesi gereken bir başka kriterde hastane yöneticisinin işverene, topluma, hastalara, sigorta kurumlarına karşı sorumluluklarının olduğunun bilincinde olmalıdır. Bahsi geçen sorumlulukların tümü toplumsal sorumluluk çatısı altında incelenebilir. Hastaneler toplumun en önemli ögesi olan insana hizmet eden kuruluşlardır. Dolayısıyla hastaneler toplumsal sorumluluk bilincinin en yüksekte olması gereken kurum ve kuruluşlardır. Hastane yöneticisi seçiminde bireyin sorumluluk alabilen ve yönetiminde görev alacağı kurumun toplumsal sorumluluğunun bilincinde olması gerekir

1.2.2. Hastane Organizasyonu

Hastanelerin organizasyon yapısı incelenmeden önce hastane kavramını açıklamakta yarar vardır. Dünya Sağlık Örgütü tarafından hastane; müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılabilir sağlık hizmeti veren, hastaların uzun ve kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır.¹² Yönetim bakış açısı ile hastane tanımı yapıldığında ise; hastane; dinamik, değişken bir süreç içinde aldıkları girdileri dönüştürme süreçlerinden geçirerek çıktılarının önemli bir kısmını gene aynı çevreye geri bildirim mekanizmasına sahip sistemlerdir.¹³

Ülkemizde bütün hastaneleri temsil edebilecek bir organizasyon yapısından bahsetmek oldukça güçtür. Çünkü türleri açısından farklı olan hastanelerin organizasyon yapıları da farklılık gösterir. Ancak bununla beraber Türkiye hastanelerinin %65 ini oluşturması bakımından¹⁴ Sağlık Bakanlığı hastanelerinin genel organizasyon yapısı örnek olarak kabul edilebilir. Sağlık Bakanlığı sağlık sistemimizin merkez teşkilatını oluşturur. Sağlık sistemimizin alt sistemi konumunda ise Sağlık İl Müdürlükleri bulunmaktadır. Hastaneler ise sağlık sistemimizin yerinden yönetim birimi olarak kabul edilmektedir.

¹² Elinor, V., Wolf, V., Weitzel, M. Hemşireliğin Temel İlkeleri, Çev.Y.Vehbi Koç Vakfı Yayını, 1979.s.12.

¹³ Seçim, H. Hastane Yönetim ve Organizasyonu. İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayını, 1991.s.6.

¹⁴ Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 2013 Ankara.

Sağlık sistemimizin yerinden yönetim birimi olan hastanelerin organizasyon yapısının en üst kademesinde başhekimlik birimi bulunmaktadır. Hastanenin bütün yönetim faaliyetlerinden sorumlu olan başhekimin görev ve yetkileri, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nin 110. Maddesinde açıklanmıştır. Başhekim bu yönetmelikte açıklanan görev ve yetkilerinin bir kısmını, orta kademedeki fonksiyonel yöneticilere devredebilmektedir. Bu yetki devrine örnek olarak mali işleri hastane müdürünün yapması, hemşirelik işlemlerinin yönetim ve organizasyonunun başhemşireye verilmesi, tıbbi hizmetler kısmının doktorlar tarafından gerçekleştirilmesi verilebilir. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nın Yataklı Kurumları İşletme Yönetmeliğinin 110 uncu maddesine dayanarak başhekimin görevleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;¹⁵

- Kurumun tıbbi, idari ve eğitim hizmetlerinin görevlilerce en iyi şekilde yönetilmesini sağlar. Bu hizmetlerin yapılmasını izler, en az haftada bir kez olmak üzere denetler.
- Kurumun verimli olarak çalıştırılması, işlerin sürat ve kolaylık içinde yapılması, kaliteyi düşürmeden ekonomi sağlanması ile hizmeti olabilecek en yüksek düzeye çıkarmak için gerekli tedbirleri alır.
- Bütün personelin görev ve hizmetle ilgili hallerde doğrudan doğruya amiridir.
- Personelin işe geliş ve gidiş saatlerini düzenler, devam cetveline imza atmalarını sağlar ve kontrol eder.
- Kurumdaki nöbet faaliyetlerini takip eder. Yönetmeliğe aykırı hareket edenler hakkında gerekli disiplin işlemlerini yapar.
- Ameliyat, ambar, depo, eczane, laboratuvar gibi birimlerdeki faaliyetlerin görevliler tarafından yerine getirilmesini sağlar.

¹⁵<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-10615/yatakli-tedavi-kurumlari-isletme-yonetmeli-son-degisi-.html> (04.03.2014)

- Yönetmelik hükümlerine aykırı düşmemek üzere hizmetlerde sürat, kolaylık ve tasarruf sağlayacak tedbirleri alır.

Hastane organizasyon yapısında yer alan bir diğer birim ise komisyonlardır. Komisyonlar, hastanelerde başhekimin başkanlığı altında bütün servis, laboratuvar şef ya da uzmanları başhemşire ve hastane müdürünün katılımı ile kurulan birimlerdir. Kurulan komisyonlara örnek olarak temizlik komitesi, satın alma komisyonu, muayene ve tesellüm komisyonu ve sayım komisyonu verilebilir.¹⁶

Hastane organizasyon yapısında önemli olan diğer bir husus ise, hizmet gruplarının organizasyonudur. Yönetmeliğe göre bir hastanede uzman hekim bulunduğu zaman uzman hekimin uzmanlık dalında poliklinik ve servis açılması zorunludur. Hastanede açılan her bir servis uzman hekimin sorumluluğunda başhekimliğe bağlı olarak çalışır. Servisin başında görev yapan uzman hekim örgütlerde orta seviye yöneticiler gibi görev yapar ve kendine bağlı olarak çalışan bütün personelin görev ve hizmet ile ilgili konularda amiridir. Uzman hekimin başında bulunduğu tıp hizmetlerinin organizasyonu dışında teşhis ve tedavide yardımcı ve bu hizmetleri tamamlar nitelikteki hizmetler yardımcı tıp hizmetleri organizasyonu altında faaliyet gösterir. Bu hizmetlere örnek olarak laboratuvar hizmetleri, diyetetik hizmetler verilebilir. Hastane organizasyon yapısında diğer bir önemli organizasyon ise hemşirelik hizmetleri organizasyonudur. Hemşirelik hizmetleri hasta bakım hizmetlerini yürütülmesi ve öğrenci hemşirelere klinik eğitimlerinin verilmesini ifade eder. Hemşirelik hizmetleri organizasyonu, denetim ve yürütme açısından başhekime bağlıdır. Ancak orta düzey yönetim kademesinde ise başhemşireye bağlıdır. Başhemşire, yardımcılarının ve servislerden sorumlu olan hemşirelerin, ebelerin görevlerini yapmasını sağlamak, kontrol etmek hizmet içi eğitimlerin programlarını yapmakla sorumludur. Hastanelerde yer alan bir diğer organizasyon yapısı ise idari ve mali hizmetler organizasyonudur. İdari ve mali hizmetler organizasyonu hastane müdürünün sorumluluğunda organize edilmektedir. Bu sorumluluk sınıfında, satın alma, depo, istatistik, arşiv, hasta kabul, kütüphane, bakım-onarım, maaş-ödeme, halkla ilişkiler gibi işlevler sayılabilir.

¹⁶ Yılmaz, M., Hastanelerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 1996, s.30.

Hikmet Seçim; Türkiye’deki hastanelerde uygulanan ve yukarıda anlatılmaya çalışılan organizasyon modelinin sorunlarını ele almış ve sonucunda da yeni bir organizasyon modeli önermiştir. Bu model hastanelerin daha etkin yönetilmesini sağlayacaktır.

Önerilen hastane yönetim modelinde, üst kademe yönetim organının ABD, İngiltere ve Federal Almanya hastanelerinde olduğu gibi, başhekim, başhemşire ve idare müdüründen oluşan bir ekip halinde organize edilmesi düşünülmüştür . Hastane konseyi aynı zamanda yönetimden sorumlu olan bölüm idarecilerinden (başhekim, başhemşire ve idare müdürü) oluştuğu için, hastanenin içorganizasyonunda üst ve alt kademe yönetim organları birleştirilmiş olmaktadır.¹⁷

1.3. Yöneticilik ve İletişim

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilik ve iletişim kavramları ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle toplumun temel taşlarından bir tanesi olan ve toplumsal sürdürülebilirlik üzerinde etkili bir kavram olan iletişim kavramı ele alınacaktır. Bu doğrultuda öncelikle kavram olarak iletişim nedir sorusunun cevabı aranacak ve sonrasında temel iletişim süreci ve unsurları, iletişim çeşitleri ve iletişim sorunları irdelenecektir. İletişim kavramı alt başlıklar ile detaylandırıldıktan sonra, iletişim ve yöneticilik arasındaki bağ yönetici iletişim becerisi kavramı ele alınacaktır. Bu kapsamda empati kurma yeteneği, iletişim artırıcı uygulamalar, dinleme, iletişim araçlarının kullanımı ve geri bildirim kavramları kapsamında örgütsel iletişimin sürdürülebilirliği üzerinde son derece etkin rol oynayan yönetici iletişim becerisi kavramı detaylandırılacaktır.

1.3.1. İletişim

İnsan toplumsal bir varlıktır. İnsanın bu özelliğinden dolayı yaşamı kişiler arası ilişkiye dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile insan doğasının temelinde iletişim yatar. Bu nedenle

¹⁷ Seçim, H. Türkiye Hastaneleri İçin Bir Yönetim ve Organizasyon Modeli Önerisi <http://www.merih.net./m1/hastmod3.htm>, 04.03.2014.

iletişim kavramı insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır ve tarihsel her süreçte önem arz eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İletişim kavramının detaylı bir şekilde incelenmesi kavramın önemi açısından yararlı olacaktır.

Kökeni Latinceye dayanan iletişim ya da Latince “communicare” fiili, Türkçede ortak kılma anlamını taşımaktadır. İletişim kavramı birçok farklı disiplin tarafından ele alınan ve farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. En temel anlamda bir tanımlama yapmak gerekir ise, iletişim; toplum içinde yaşayan insanların gerek kendisini gerekse çevresini daha iyi tanıyabilmesine ve toplum içerisinde yaşayan diğer kişiler ile uyumlu ilişkiler kurabilmesine olanak sağlayan özel bir beceridir¹⁸.

Halkla ilişkiler disiplini tarafından yapılan iletişim tanımına göre ise iletişim; mevcut anlamları toplumsal bir varlık olan insanlar arasında ortak kılma işlemidir¹⁹. Örgütsel literatür açısından ele alındığında ise iletişim bir teknik olarak tanımlanmaktadır. Örgüt bakış açısı ile iletişim;

“toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç ve bireysel davranışları görüntüleyen ve etkileyen bir tekniktir”²⁰.

Yukarıda yer alan tanımlamalardan yola çıkarak iletişim kavramının hem toplumsal hem de örgütsel yapının temelinde yer alan kavramlardan bir tanesi olduğunu söylemek mümkündür. İletişim toplumun temel taşı olan bireyleri birbirlerine bağlayan ve toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistemdir ve iletişim toplumsal yapının sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

İletişim insanlar tarafından kimi zaman düşüncelerini paylaşmak, yaptıklarını anlatmak için kullanılan bir araçken kimi zamanda yeni bilgiler öğrenmek, bildiklerini aktarmak, yönetmek, ikna etmek gibi çok çeşitli davranışları gerçekleştirmek için kullanılmaktadır. İletişim insanların amaçsız olarak etkileşmelerinden çok, bir etki

¹⁸ Yatkin Ahmet, Örgütsel İletişim, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları; 2009, s:43

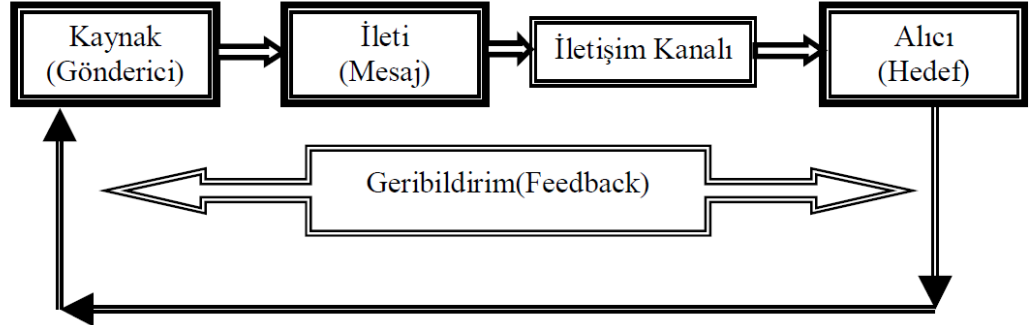
¹⁹ Önal Güngör, Halkla İlişkiler, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1977.S.22

²⁰ Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek Örgüt Psikolojisi, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s.24

oluşturmak amacı ile aktarımlar yapması durumudur²¹. Bu özellikleri kapsamında ele alındığında iletişimin insan hayatında ve dolayısıyla insanla ilgili her alanda son derece önemli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, iletişimin sahip olduğu bu özellikler kapsamında temel amacının çevre üzerinde etkin olmak ve başkalarında davranış ve tutum geliştirmek veya değiştirmek amacı ile insanlar tarafından kullanılan bir olgu olduğunu belirtmek mümkündür²².

1.3.1.1. Temel İletişim Süreci ve Unsurları

İletişim insanların birbirleri ile olan etkileşim sürecidir. İletişim süreci, iletişimi kuran insanlar arasındaki etkileşimin nerede başlayıp nerede bittiğini belirlemek son derece zor olduğu için tanımlanması ve belirlenmesi oldukça zor bir süreçtir²³. Bu nedenle, iletişim sürecini temel unsurları kapsamında ele alan aşağıdaki şeklin incelenmesi iletişim süreci detaylandırılmadan önce yararlı bir özet niteliğinde olacaktır.



Şekil 2.1. İletişim süreci

Kaynak: Şimşek, Y., 2003.

Yukarıda yer alan şekil incelendiğinde iletişim sürecinin temel unsurları ve iletişim sürecinin bir döngü olduğu görülmektedir. İletişim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için sürecin unsurları kapsamında incelenmesi yararlı olacaktır.

²¹ Eroğlu, E., İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci, Kurgu Dergisi. Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, 1996,Sayı: 14, s. 277.

²² Aydın, Mustafa. Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İm Yay., 1986, s:21.

²³ Aydın, Mustafa. a.e., s:22.

İletişim sürecinin başlangıç noktası kaynak (gönderici) dir. Kaynak iletişim sürecinin ilk başlangıç adımıdır. İletişim sürecini başlatan, duygu düşünce ve olguları başkalarına aktarmak üzere eyleme geçen kişi ya da örgüt olarak tanımlamaktadır. İletişim sürecinde kaynak, bilgi, duygu, tutum, düşünce ya da eylem olarak oluşturulan mesajların karşı tarafta yer alan alıcıya gönderilmek üzere seçilmesi işleminin yapıldığı iletişim süreci unsurudur. Diğer bir ifade ile kaynak; merkezdeki iletiyi, sözlü veya söz harici işaretler ile dönüştürüp iletişim kanalına bırakan unsurdur²⁴.

İletişim süreci iletişim kaynağının zihninde oluşan fikirlerin, duyguların, eylem isteklerinin veya bilgi aktarımları ile başlar. İletişim kaynağı oluşan bu olgulardan istediklerini karşı tarafa geçirmek için iletişim sürecini başlatır. Bu noktada iletişim kaynağının yani iletişim sürecinin ilk unsurunun etkilendiği faktörleri incelemek yararlı olacaktır. Çünkü sağlıklı, iyi ve sürdürülebilir iletişimin sağlanabilmesi veya sağlanamayan iletişimin nedenleri kaynağın etkilendiği faktörlerin de bilinmesi ile mümkün olacaktır. Aşağıda yer alan tabloda kaynak (gönderici) üzerinde etkili olan faktörler tablo halinde verilmiştir.

²⁴ Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana. (49.Basım)., Remzi Kitabevi, İstanbul, 2014, s:15.

Çizelge 2.1. Kaynak (gönderici) üzerinde etkili olan faktörler

Kaynak (Gönderici) Değişkenleri	Alıcı Değişkenleri	Kanal Değişkenleri
İletişim Becerileri	İletişim Becerileri	Sözlü
Tecrübe Alanı	Tecrübe Alanı	Yazılı
İhtiyaçlar	İhtiyaçlar	Mimik ve Hareketler
Karakteri ve İlgi Alanları	Karakteri ve İlgi Alanları	Elektronik Ortam
Tutum, Duygu ve Değerler	Tutum, Duygu ve Değerler	
Alıcı Hakkında Varsayımlar	Kaynak Hakkında Varsayımlar	
Alıcı ile Mevcut İlişki	Kaynak ile Mevcut İlişki	
Makam ve Saygınlık	Makam ve Saygınlık	

Kaynak: Can, H., 1991.

Yukarıda yer alan tabloda görüldüğü gibi, kaynağın üzerinde etkili olan faktörler sadece kaynak ile ilgili değildir. Kaynağın iletişime geçme arzusunda olduğu alıcı ile olan ilişki durumu, alıcı ile ilgili varsayımları da kaynak üzerinde etkilidir. Bunun yanı sıra iletişim sürecinde kullanılacak kanala ilişkin değişkenler de kaynak üzerinde etkilidir.

İletişim sürecinin diğer bir unsuru kaynak tarafından gönderilen mesaj ya da diğer bir ifade ile iletidir. Mesaj, en temel anlamda kaynak tarafından alıcıya gönderilme arzusunda olan duygu, düşünce, bilgi, tutum veya davranışların kodlanmış ve anlam yüklenmiş halidir. Mesaj, kaynak ve alıcı arasındaki iletişimin sağlıklı olabilmesi açısından son derece önemli bir unsurdur ve bir takım özellikleri taşımadığı takdirde iletişim bozukluklarının temel nedeni olarak gösterilebilir. Öncelikle mesajın anlamlı olması ya da diğer bir ifade ile karşı tarafın (alıcının) anladığı dilden bir şeyler anlatıyor olması gerekmektedir²⁵. İletişim sürecinin başarılı ve etkin olabilmesi için önemli olan bir diğer husus ise mesajın zamanlaması ile ilgilidir. Mesaj anlamlı bir bütün dahi olsa doğru zamanda iletilemeyen mesajın başarılı olması beklenemez. Görüldüğü gibi

²⁵ Başaran, .E., Örgütsel Davranış, Ankara: Gül Yayınevi. 1991, s:74.

iletişim sürecinin temel unsurlarından bir olan mesajın bir takım özellikler taşıması gerekmektedir. Aksi halde alıcı tarafından doğru ve kayıpsız bir şekilde algılanması mümkün değildir. Bu noktada kaynak (gönderici) tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından doğru ve kayıpsız bir şekilde algılanması için gereken özellikleri sıralamakta yarar vardır. Mesaj aşağıdaki kurallar kapsamında gönderildiği takdirde başarılı olacaktır. Bu kurallar²⁶;

- Mesaj alıcının dikkatini çekecek şekilde oluşturulmalıdır.
- Kaynak ve alıcının ortak deneyimlerini içeren işaretleri içermelidir. Aksi takdirde iletilen mesajın anlamı bozulabilir.
- Mesaj hedef olarak kişilik gereksinimleri uyandırmalı ve bu gereksinimlerin karşılanması için yol gösterici olmalıdır.

İletişim sürecinin bir diğer temel unsuru iletişim kanalıdır. İletişim sürecinde yer alan bu kanallar sahip olunan duyu organları üzerinde uyarıcı etkisi olan ve belirli fiziksel özelliklere sahip olan araçlardır. Diğer bir ifade ile iletişim kanalı, mesajın kaynaktan alıcıya iletilmesi sürecinde kullanılan yol olarak tanımlanabilir²⁷. İletişimin etkinliği ile iletişim kanalı arasında önemli bir bağ olduğunu belirtmek gereklidir. İletişim kanalı doğru seçilmez ise, etkin ve etkili bir iletişim sürecinden bahsetmek mümkün olmaz. İletişim kanalının seçimi, iletişimin hangi amaçla yapıldığına, alıcının özelliklerine, kaynağın neyi iletmek istediğine bağlı olarak değişebilir.

İletişim sürecinin diğer bir temel unsuru alıcı (hedef) olarak tanımlanmaktadır. Alıcı (hedef) kaynak (gönderici) tarafından iletişim kanalları ile gönderilmek üzere hazırlanan mesajın hedefi olarak tanımlanabilir. Alıcı iletişim sürecinde bir birey olabileceği gibi bir örgüt, bir topluluk, bir toplum olabilmektedir. Kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcıya ulaşması ile iletişim gerçekleşmiş olur. Ancak bu noktada alıcının mesajı anlaması, algılaması gerektiğinin altını çizmek gerekir. Yani, alıcı tarafından

²⁶ Oskay, U., Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş. Seçilmiş Parçalar. Ankara: Sevinç Matbaası, 1996, s:42.

²⁷ Ozan, R., Yerel Televizyon Derken..., *İ.. İletişim Fakültesi Dergisi*, 2003, Cilt 16, s:23.

anlaşılmayan bir mesaj söz konusu ise iletişimin gerçekleştiğini söylemek mümkün değildir. Diğer bir ifade ile etkili ve etkin bir iletişim ancak kaynak tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından alınması ve alındıktan sonra da anlam kazandırması ile gerçekleşir²⁸.

İletişim süreci kapsamında ele alınacak olan son unsur geri bildirim unsurudur. Geri bildirim en temel tanımlama ile kaynak biriminin göndermiş olduğu mesaja karşılık mesaj hedefinin verdiği cevap mesajıdır²⁹. Geri bildirim taşıması gereken özellikleri aşağıdaki tabloda ki gibi özetlemek mümkündür.

Çizelge 2.2. Geri bildirim sahibi olması gereken özellikler

Etkin Geri Bildirim Özellikleri	Etkin Olmayan Geri Bildirim Özellikleri
Kişiyi yardımcı olma amacındadır.	Kişiyi küçük düşürmeyi ön planda tutar.
Belirli ve ayrıntılıdır.	Geneldir.
Açıklayıcıdır ve bilgiyi paylaşır	Değerleyicidir.
Faydalı ve konu ile ilgilidir.	Konu ile ilgisizdir.
Zamanında gelir.	Zamanlaması doğru değildir.
Açık ve nettir.	Zor anlaşılır.
Konuyu vurgulayıcı niteliktedir.	Kişi ve kişilik üzerine vurgu yapar.
Geri bildirim alan kişinin tutumu olumlu olarak gelişir.	Geri bildirim alan kişinin tutumu kendini savunma olarak gelişir.
Gözlem ağırlıklıdır.	Tahmin ve yoruma dayalıdır.

Kaynak: Koçel, T., 2001.

Görüldüğü gibi, iletişim süreci kaynak (gönderici), mesaj (ileti), iletişim kanalları, alıcı (hedef) ve geri bildirim unsurlarını içerisinde barındıran sürekli bir döngüdür. Bu

²⁸ Yıldırım, B., “İlköğretim Etkinliği İçin Yeni Bir İletişim Modeli Önerisi”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt:11, Sayı:1, s.: 213–224

²⁹ Cüceloğlu, D., a.g.e., s:52

döngünün sağlıklı ve etkin olarak işlemesi için iletişim sürecinde yer alan her unsurun gerekli özellikler kapsamında etkin bir şekilde çalışması gerekir.

1.3.2. İletişim Çeşitleri

İletişim; iletişim kişinin kendisi ile iletişimi, kişiler arası iletişim ve örgütsel iletişim olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Kişinin kendisi ile iletişimi Dökmen (1996) tarafından;

“bir insanın düşünmesi, duygulanması, kişisel ihtiyaçlarının farkına varması, iç gözlem yapması, rüya görerek kendi içinden mesajlar alması ya da kendine sorular sorarak bunlara cevaplar üretmesi” şeklinde tanımlanmıştır³⁰.

Kişinin kendisi ile iletişimi insanoğlu var olduğu sürece sürekli olarak devam eden ve kişinin yaşadıkları, deneyimleri, psikolojik gelişmeleri ile şekillenen bir süreçtir. Kişiler arası iletişim ise; insan psikolojisi için son derece önemlidir. Nasıl ki yemek, içmek, uyumak gibi fizyolojik eylemler insan bünyesi için son derece önemli ise, kişilerin birbirleri ile kurdukları iletişim de insan psikolojisi açısından o denli önemlidir.

Kişiler arası iletişim, sözlü, sözsüz ya da yazılı iletişim şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sözlü iletişim; ya da bir diğer tabir ile konuşma dili insanoğlunun var oluşundan bu yana kullandığı önemli bir iletişim aracıdır. Toplumların gelişmesinde, geçmiş kuşaklardan yeni kuşaklara bilgi aktarımında özellikle yazının icadına kadar olan süreçte sözlü iletişim son derece önemli rol oynamıştır. Belli bir dönemde ve toplumdaki bireysel ve toplumsal değerler, yaşantılar dil aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılmıştır³¹.

Kişiler arası iletişimin bir diğer türü olan sözsüz iletişim; beden dili, beden hareketleri, jestler ve mimikler olarak şekillenen bir iletişim türüdür. Diğer bir ifade ile iletişim sözlü olarak yapılıyor olsa dahi, bu iletişim sürecinde göndericinin beden dili, beden

³⁰ Dökmen, Ü., Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996, s. 21

³¹ Zillioğlu, M., İletişim Nedir?, İstanbul, Cem Yayınları, 1993, s:44.

hareketleri jestleri ve mimikleri de iletişim sürecinin sessiz boyutu olarak şekillenir. Bu tür mesajlar, iletişimin önemli bir kısmını oluşturur³². Özellikle günümüzde sözsüz iletişimin öğelerini kullanmak gönderici açısından ve bu iletişim öğelerinin doğru anlaşılıyor olması da alıcı tarafından önem arz eden konulardır. Yapılan araştırmalara göre sözsüz iletişimin özellikleri aşağıdaki gibidir³³;

- Duyguları etkili bir şekilde aktarma,
- İletişim eyleminin yokluğunu olanaksız kılma,
- İnsanlar arasındaki ilişkileri tanımlama ve belirleme,
- Belirsiz olma,
- Güvenilir mesaj verme,
- Kültüre göre olma,

Kişiler arası iletişimin bir diğer şekli olan yazılı iletişim özellikle tarihsel süreçte insanlar arasındaki iletişimin gelişmesindeki ilk boyut değişimi olarak tanımlanabilir. Yazının icadından sonra, sözlü ve sözsüz iletişim şekillerinin yanı sıra ortaya çıkan yazılı iletişim; hem kültürel evrimin yönünü ve hızını değiştirmiş, hem iletişimin güvenilirliği üzerinde etkili olmuş hem de kişiler arası iletişime bağlayıcılık unsurunu kazandırmıştır. Ayrıca diğer yandan yazılı iletişim, hem din kurumunun hem de devlet kurumunun güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır³⁴.

İletişim çeşitleri kapsamında son olarak incelenecek olan iletişim türü örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişim;

³² Mısırlı, İ., Genel İletişim İlkeler Yöntemler Teknikler (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık,2003, s:65.

³³ Cücelolu, D., İnsan İnsana (24.Basım), İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997.

Ergin, A., Öğretim Teknolojisi İletişim. Ankara: Pegem Yayınları, 1995,s:54.

³⁴ Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, 2001, s:21.

“Örgütün hedeflerine ulaşmak amacıyla yapılan planlama, yönlendirme, koordinasyonu sağlama ve denetim gibi örgütsel eylemleri gerçekleştirmek için örgüt içi ve örgüt çevresiyle sürekli olarak yapılan bilgi alışverişidir”³⁵

Yukarıda yer alan tanımlamada görüldüğü gibi, örgütsel iletişim örgütün sürdürülebilirliği üzerinde önemli etkisi olan bir faktördür. Çünkü örgütsel iletişimin temelinde örgütlerin hedeflerine ulaşmasına destek olmak yatmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel eylemlerin koordineli ve sinerji yaratacak şekilde oluşması için de örgütsel iletişim gerekli bir olgudur. Örgütsel iletişimin önemi ve sağladığı faydaları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür³⁶;

- Karar alma sürecinde gerekli olan bilgiyi sunar,
- Yönetim tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlar,
- Çalışan bağlılığını arttırır,
- Örgütsel istikrarı sağlar,
- Örgütsel değişim süreçlerinin etkin ve koordineli olarak sürdürülmesini sağlar,
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için ortam hazırlar.

1.3.3. İletişim Sorunları

İletişim sorunları iletişim sürecinde sıklıkla karşılaşılan bir olgudur. Gönderici ve alıcı arasındaki anlaşmazlıklar, mesajın tam açıklayıcı ve anlaşılır olmaması, yanlış iletişim kanallarının seçilmesi gibi bazı faktörler iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenlerin yanı sıra, kişisel engeller, psikolojik engeller, iletişim amacı

³⁵ Türkmen, İ., Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara: MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, 1999, s:19.

³⁶ Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T. Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı:7, 2004, s.1-30.

sorunları, hedef-alıcı uyumsuzlukları, mesaj içeriği, statü farklılıkları, zaman baskısı, gibi faktörlerde iletişim sorunlarını tetiklemektedir.

İletişim sürecinde sorun yaratan kişisel engeller aşağıdaki gibi özetlenebilir³⁷;

- İnsanların ön yargılı ve seçici olmaları,
- İnsanların duymak istediklerini duyması ve algılaması, görmek istediklerini görmesi ve algılaması,
- Korku, stres, gibi duygusal durumların gelen mesajın algılanmasında zorluk çıkartması,
- İnsanların sahip olduğu güvensizlik duygusu,
- Aşırı bilgi yükü ve iletişim becerisindeki eksiklik.

İletişim sürecinde sorun yaratan diğer bir engel ise psikolojik engellerdir. Bir anlamda psikolojik engeller için; kişilerden (iletişimin var olan taraflarından) kaynaklanan engellerdir demek doğru bir yaklaşım olacaktır. Psikolojik engeller, dikkat dağınıklığı, iletişimin tarafları arasındaki farklı duygusal durumlar, stres seviyeleri şeklinde örneklenebilir.

1.3.4. Yöneticilerin İletişim Becerileri

Yönetim ve yönetici kavramları örgütler için son derece önemli kavramlardır. Etkin ve adil bir yönetim örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesi hususunda son derece önemli bir aktör olan çalışanları üzerinde pozitif etki yapmaktadır. Çalışanların, örgüte olan bağlılıklarının artmasına, iş motivasyonlarının artmasına, işe devamsızlıkların ve işten ayrılmaların engellenmesine etki eden iyi ve adil yönetim kavramının oluşabilmesinin temelinde yöneticiler yatmaktadır. Bu noktada iyi ve adil yönetim

³⁷ Devito, J.A., The Interpersonal Communication Book, Seventh Edition: New York, Harper Collins Collage Publishers, 1995, s:63.

anlayışının gelişmesi için alınan kurumsal yönetim kararları ve yöneticilerin konularında uzman, tecrübeli ve kalifiye olmaları dışında yöneticilerin çalışanları ile iletişimlerinin sağlıklı olmasını sağlayacak iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin iletişim becerileri, empati kurma yeteneği, iletişim artırıcı uygulamalar, dinleme, iletişim araçlarının kullanımı ve geri bildirim kapsamında değerlendirilecektir.

1.3.4.1. Empati Kurma Yeteneği

Empati kurma yeteneği yönetici iletişim becerileri kapsamında önem arz eden bir konudur. Empati yani iletişim sürecinde yer alan tarafların birbirlerini doğru anlamak amacı ile kendilerini karşı tarafın yerine koyarak duygu, düşünce ve aktarımları analiz etmeye çalışması, yöneticilerin çalışanları ile kurdukları iletişim sürecinde önemli bir olgudur. Yöneticiler iletişim sürecinde kendilerini çalışanlarının yerine koyarak iletişim sürecini şekillendirirse iletişimin daha sağlıklı olacağı ve olumlu sonuçlanacağı olasıdır. Yöneticilerin empati yeteneklerini sergileyebilmesi için üç temel ögeye dikkat etmesi gerekmektedir³⁸;

- Yönetici kendisini çalışanın yerine koyabilmeli ve çalışan bakış açısı ile olaylara bakabilmelidir,
- Yönetici, hem bilişsel hem duygusal olarak çalışana yaklaşmalı ve çalışanın ne hissettiğini anlayabilmelidir,
- Yönetici çalışanı anladığını yani çalışanı ile empati kurduğunu çalışanına doğru duygu ve düşünceler ile aktarmalı ve empati kurduğunu ifade edebilmelidir.

Yöneticinin bu öğeler çerçevesinde çalışanları ile iletişim kurması, oluşabilecek çatışmaların önüne geçeceği gibi, yönetim düzeyinde alınmış kararların ve planlanmış hedeflerin kolaylıkla çalışanlara aktarılmasını sağlayacaktır ki bu durumda çalışanların örgüte bağlılıkları, iş tatminleri ve işe karşı olan motivasyonları artacaktır.

³⁸Dökmen, Ü., a.g.e., s:27.

İletişim arttırıcı uygulamalar, örgütsel iletişim kapsamında önemli bir öğedir. Bilindiği gibi yöneticiler örgütsel iletişimin çalışan yönetim düzeyi arasındaki sürdürülebilirliği açısından kilit bir rol üstlenmişlerdir. Bu nedenle iletişim arttırıcı uygulamaların yöneticiler tarafından uygulanması çalışan-yönetim iletişimi sürecinde oluşabilecek sorunların, çatışmaların ve engellerin önüne geçecektir.

İletişim arttırıcı uygulamalar; açık kapı tekniği, biçimsel şikayet prosedürleri, anketler, biçimsel olmayan toplantılar, yöneticilerin çalışanları ziyaret etmeleri, iletişim ortamındaki gürültünün azaltılması şeklinde sıralanabilir.

Yöneticilerin çalışanlar ile aralarındaki iletişimi arttırmaları hususunda sıklıkla kullanılan uygulamalardan bir tanesi açık kapı tekniğidir. Açık kapı tekniğinin uygulanması ile birlikte yönetici ve çalışan arasında mevcut fiziksel engeller ortadan kalkmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışan ve yönetici arasındaki psikolojik engeller de azaltılmaktadır. Açık kapı tekniği beraberinde iletişim kanallarının tam açık konumda olmasını ve yönetim-çalışan iletişiminin artmasını getirmektedir.

1.3.4.2.İletişimi Arttırıcı Uygulamalar

İletişim arttırıcı uygulamalar kapsamında en etkin sonuçların alınacağı uygulamalardan bir tanesi ankettir. Bilindiği gibi, çalışanlar birtakım engellerden dolayı (sosyal, psikolojik, statü nedenli) yönetim düzeyindeki kişilere istek, ihtiyaç, duygu ya da düşüncelerini aktaramamaktadır. Bu durumda yöneticiler tarafından anketlerin yapılması çalışanların istek, ihtiyaç, duygu ve düşüncelerini aktarması için kullanılabilir ve bu uygulamalar iletişimi arttırıcı etkiye sahiptir³⁹.

İletişim arttırıcı uygulamaların en önemlilerinden bir tanesi de çalışma ortamındaki gürültünün azaltılmasıdır. Gürültü, iletişim sürecinde mesajın göndericiden alıcıya doğru ve anlaşılır gitmesi üzerinde olumsuz etkileri olan bir olgudur ve örgütsel iletişim sürecinde gürültünün çokluğu yönetim-çalışan arasındaki iletişimi olumsuz etkiler ve bu

³⁹ Sillars, S., İletişim. (Çev.: Nüzhet Akın). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995, s:74.

durum örgüt açısından istenmeyen sonuçlara neden olur. Bu noktada yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Yönetici kendi görev sorumluluğundaki alanda yer alan fiziksel ve semantik gürültüyü ortadan kaldırarak örgütsel iletişim sürecinin engellenmesini önlemelidir⁴⁰.

1.3.4.3. Dinleme

Sağlıklı bir iletişimin en önemli öğelerinden bir tanesi dinleme olgusudur. İletişim sürecinin tarafları birbirlerini dinlemedikleri takdirde, gönderici, alıcı, mesaj ya da iletişim kanalı ne kadar doğru olursa olsun iletişimin sağlıklı olarak sonuçlanması mümkün değildir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanları ile olan iletişimlerini sağlıklı ve etkin olarak sürdürebilmesi için dinleme yeteneğine sahip olmaları ve sahip oldukları bu yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekmektedir.

Yöneticilerin iyi bir dinleyici olması için sadece kendi ihtiyaçlarını değil aynı zamanda çalışanlarının ihtiyaçlarını da dikkate alması gerekmektedir⁴¹. Elbette sadece çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak dinleme yapmak etkin iletişim becerisi kapsamında değerlendirilmemektedir. Yöneticilerin iletişim becerileri kapsamında iyi bir dinleyici olabilmeleri için yapması gerekenler aşağıda özetlenmiştir⁴²;

- Etkin dinleme yapmak için yöneticiler çalışanlarını gerçekten dinleyebilecekleri uygun bir ortam seçmelidir.
- Yöneticiler iletişim sürecinin başarı ile sonuçlanması için önyargılarından arınıp gerçekten çalışanlarını dinlemek için hazırlık yapmalıdırlar.
- Yöneticiler çalışanların gönderdiği mesajlara (iletilere) gerçek anlamda yoğunlaşmalıdır.

⁴⁰Tutar, H., Zaman Yönetimi, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s:34.

⁴¹Sayers, F. V.d., Yöneticilikte İletişim, Çeviren: Doğan Şahinler, Rota Yayın Yapım, Tanıtım, İstanbul, 1993, s:11.

⁴²Sayers, F. V.d., a.e., s:11.

- Yöneticiler iletişim sürecinde çalışanlarını sonuna kadar dinlemeli, gerekli zamanlarda sorular sorarak geri bildirimde bulunmalı ve hemen sonuç çıkartmaktan kaçınmalıdır.
- Yöneticiler dinleme sürecinde gerekli olan empatiyi yapabilmelidir.
- Yöneticiler çalışanlarını dinlerken adil bir tutum takınmalıdır.

1.3.4.4. İletişim Araçlarının Kullanımı

İletişim sürecinde kullanılacak iletişim araçlarının seçiminde önemli olan bilgi aktarımını kolaylaştırıcı araçların seçimi ve seçilen araçların iletilmek istenen mesajın biçimini ve özünü değiştirmemesidir⁴³. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler, kendi çalışma ve yetki alanlarında görev yapan çalışanlara, gerekli mesajların en etkin hangi iletişim araçları ile aktarılacağını analiz etmelidir. Bu analizler sonucunda seçilecek iletişim araçlarının yönetsel mesajları en çabuk ve anlaşılır bir şekilde iletmesi örgütsel iletişimin sürdürülebilirliği üzerinde olumlu etki yapacaktır.

1.3.4.5. Geri Bildirim

Bilindiği gibi geri bildirim iletişim sürecinin en önemli elemanlarından bir tanesidir. Geri bildirim; kaynak tarafından gönderilen mesajın ne kadarının tam ve doğru olarak anlaşıldığını göstermektedir⁴⁴. Yöneticiler; geri bildirimde sahip olduğu bu önem kapsamında; çalışanları ile iletişimlerini arttırmak ve sahip oldukları iletişim becerilerini geliştirmek adına geri bildirimde bulunurken bazı kurallara dikkat etmelidirler. Yöneticiler geri bildirim sürecinde;

- Açık ve anlaşılır olmalılar,
- Abartıdan kaçınmalılar,

⁴³ Akat, Eren “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 4.Basım, İstanbul, 2002, s:344.

⁴⁴ Ergin, A. ve Birol, C., Eğitimde İletişim. Ankara: Anı Yayıncılık, 2003, s:31

- Geri bildirim tam anlamı ile doğru bilinen konular ile sınırlı kalmalıdır,
- Geri bildirim soru şeklinde yapılmamalıdır,
- Geri bildirim açık, net ve kısa olmalıdır,

Yöneticiler yukarıda sayılan kurallar çerçevesinde çalışanları ile iletişim sürecinde geri bildirim yapar ise; yönetim-çalışan iletişimi gelişecek ve bu gelişme iletişimi örgütsel boyutta başarıya taşıyarak, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır.

1.4. Çalışanların Motivasyonu ve Tükenmişlik Düzeyi

Çalışanların motivasyonu ve tükenmişlik düzeyi başlıklı bu bölümde öncelikle çalışan motivasyonu kavramı ele alınacaktır. Bu kapsamda kavrama ilişkin literatürde yer alan tanımlamalar incelenecek ve motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri ve çalışan motivasyonunun arttırılmasına yönelik öneri ve uygulamalar irdelenecektir. Daha sonra, tükenmişlik kavramı ele alınacaktır. Bu kapsamda, çalışanlarda tükenmişlik; tükenmişlik alt boyutları kapsamında değerlendirilecektir. Tükenmişliğe neden olan faktörler ele alındıktan sonra, çalışan tükenmişliğinin neden olabileceği olumsuz sonuçlar açıklanacak ve gerek bireysel, gerek örgütsel, gerekse toplumsal düzeyde pek çok olumsuz yönü olan çalışan tükenmişliğini önlemenin bireysel ve örgütsel yolları tartışılacaktır.

1.4.1. Çalışan Motivasyonu

Çalışanların motivasyonu örgütler açısından önemli bir kavramdır. Çalışanların motivasyonu örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü, çalışanların örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olarak tam kapasite ile çalışabilmesi için çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Çalışan motivasyonu arz ettiği bu önem nedeni ile günümüz örgütleri tarafından özellikle ele alınan bir konudur.

Çalışan motivasyonu, sadece çalışanları maddi olarak tatmin etmek ile sağlanabilen bir kavram olmaktan çok uzaktır. Çalışanlar maddi, manevi, psikolojik ve sosyal olarak motive edilmelidir. Diğer bir ifade ile çalışan motivasyonunun sağlanabilmesi için çalışanlara hem maddi anlamda iyi imkânlar sunulmalı hem de sosyal ve psikolojik açıdan rahat ettirilmelidir. Yani, çalışanlar maddi olarak tatmin olurken, iş yerinde psikolojik şiddete (mobbing) maruz kalmamalıdır.

Çalışmanın bu başlığı altında örgütler için önem arz eden çalışan motivasyonu kavramı, motivasyon süreci, motivasyon çeşitleri ve çalışan motivasyonunu artırma kapsamında ele alınacaktır.

1.4.1.1. Motivasyon Süreci

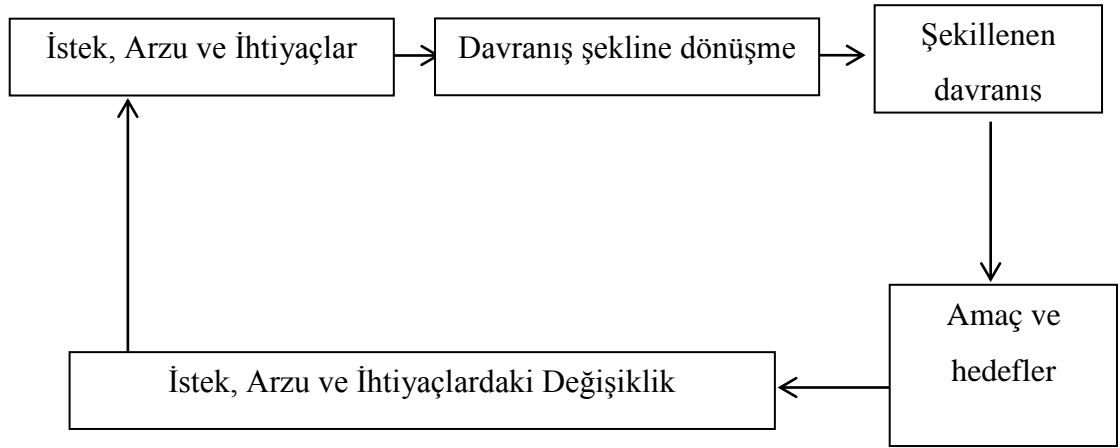
Motivasyon sürecinin belirli bazı aşamaları vardır. Bu aşamalar devamlılığı olan aşamalardır. Diğer bir ifade ile motivasyon süreci aşamaları, ihtiyaçların, güdülerin, değerlerin, beklentilerin olduğu kompleks yapıları bir süreçtir. Motivasyon süreci, çalışanların davranışlarını etkiler, belirler ve devamlılığını sağlar. Motivasyon sürecinin en basit şekilde aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür⁴⁵;

- Kişinin belirli bir amaca ve hedefe yönlendirilmesi ve bu amaç ve hedefe ulaşmak için itici bir gücün ortaya çıkartılması,
- Kişinin belirlenen amaca ve hedefe ulaşmak için harekete geçmesi,
- Kişinin belirlenmiş amaca ve hedefe ulaşması ve bu hususta tatmin olması.

Motivasyon sürecinde önemli olan nokta kişinin içinde bulunan istek, ihtiyaç ve arzulardır. Çünkü kişinin sahip olduğu bu istek, ihtiyaç ve arzular, kişilerin belirleyecekleri sergileyecekleri davranışlar ve bu davranışlar sonucunda oluşturacakları amaçlar, hedefler üzerinde etkilidir. Kişiler, davranışları ile şekillendirilen amaç ve hedeflere ulaştıklarında ve/veya sahip oldukları istek, ihtiyaç ve arzular değiştiğinde

⁴⁵ Kesici, Serdar, “Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.14.

yeni davranış şekilleri geliştirir ve bu yeni davranış şekilleri sonucunda yeni amaçlar ve hedefler oluşturulur. Bu noktada, motivasyon sürecinin anlık bir durum değil sürekli devam eden ve kişinin arzu, ihtiyaç ve istekleri temelinde şekillenen sürekli bir döngü olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyon sürecine ilişkin döngü aşağıdaki Şekil no: 1.2 yardımı ile daha net bir şekilde görülebilir.



Şekil 2.2. Motivasyon süreci

Kaynak: Koçel, T., 2010.

Yukarıda yer alan şekil incelendiğinde motivasyonun bir döngü olduğu görülmektedir. Motivasyon istek, arzu ve ihtiyaçlar kapsamında şekillenen ve amaç-hedeflere ulaşmak için uygulanan bir takım davranışlardan ibarettir. Ancak önemli olan motivasyon döngüsünün sağlıklı bir şekilde sağlanmasıdır. Şekil 1.2’de de görüldüğü gibi ihtiyaç ve arzuların ya da diğer bir ifade ile gereksinimlerin karşılanması ile motivasyon düzeyi bağlantılıdır. Arzu, istek, gereksinim, davranış, amaç ve hedefler motivasyon sürecinin birbirinden ayrılmaz zincirleridir. Bu zincirlerde oluşacak herhangi bir olumsuzluk süreci doğrudan olumsuz olarak etkiler.

1.4.1.2. Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon kavramı iki çeşit olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlar; içsel motivasyon ve dışsal motivasyondur.

İçsel motivasyon kişilerin ihtiyaçları, beklentileri, inançları, istek ve zevkleri ile ilgili olan hedeflerin tamamına verilen isimdir⁴⁶. İçsel motivasyon, insanın kendisini bağımsız olarak motive edebilmesidir. Diğer bir ifade ile herhangi bir dış faktörün etkisi olmaksızın bireyin bağımsız olarak amaç ve hedeflerine ulaşmak için harekete geçmesi içsel motivasyondur. İçsel motivasyonun diğer bir özelliği ise, yapılacak işin sonucunda elde edilecek hazzın ve tatmin düzeyinin bireyin kendisi tarafından belirlenmiş olmasıdır. İçsel motivasyonun bazı faktörleri vardır. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

Cesaretlendirici görevler,

Belirli becerilerin üstesinden gelme arzusu,

- Bireyin isteği,
- Mevcut iş ve / veya eğitim yaşantısından hoşnut olma,
- Yaşam ortamının ve çalışma ortamının destekleyici konumda olması,
- Sahip olunan becerilere inanma,
- Umutsuzluktan kaçınma,
- Risk alma davranışını cesaretlendirme kabiliyetine sahip olma,
- Merak,
- Başarı fırsatı yaratabilme yeteneğine sahip olma,

Bir birey eğer yukarıda sayılan faktörlere sahip ise, belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde herhangi bir dışsal faktörün güdülemesine ihtiyaç duymadan kendi güdülemesi ile içsel olarak kendini motive eder ve amaç-hedeflerine ulaşmak için çaba

⁴⁶ Durmuş, H. "Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme"
www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf (12.02.2014)

sarf eder. Ancak, her zaman birey kendini pozitif olarak motive edemeyebilir. Diğer bir ifade ile kimi zaman bazı olumsuz faktörler nedeni ile içsel motivasyon sekteye uğrar. Olumsuz duygusal motivasyon olarak da tanımlanan bu duruma neden olan faktörler aşağıdaki gibidir ⁴⁷;

- Hayal kırıklığı yaşama,
- Can sıkıntısı,
- Hayatın boşa geçmesi duygusuna kapılma,
- Evde ya da işyerinde hatalı devam eden ilişkiler,
- Kendini gerçekleştirememe duygusu,

Bir birey olumsuz duygusal motivasyon faktörlerinden etkilendiği takdirde, içsel motivasyonunu kaybeder ve belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerine yönelmek için bazı dışsal motive edici faktörlere ihtiyaç duyabilir.

Motivasyonun diğer bir çeşidi olarak tanımlanan dışsal motivasyon; kişinin kendisi dışındaki faktörlerden etkilenerek bir ödül ya da bir pekiştiren aracılığı ile motive olmasıdır. Dışsal motivasyon içsel motivasyon ile kıyaslandığında daha kısa ömürlüdür ve yoğunluğu daha azdır.

Dışsal motivasyon kapsamında olumlu dışsal motivasyon ve olumsuz dışsal motivasyon faktörlerinin ele alınması gerekmektedir. Çünkü dışsal motivasyon her zaman olumlu yönde olmayabilir. Olumsuz yönde gerçekleşen dışsal motivasyon da vardır ve bu iki motivasyonun faktörleri birbirlerinden farklılık arz eder. Olumlu dışsal motivasyona ilişkin faktörler aşağıdaki gibidir⁴⁸;

- İşyeri performans puanı,

⁴⁷ James J., Edden M., Uzun Saplı Gelincik, Çev: Dicleli A., 2001, s.56

⁴⁸ Banger G., "Motivasyon" bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt (05.04.2014)

- Ödül,
- Sertifika,
- Kupa ve / veya madalya,
- Tasdik edilme,
- Benimsenme,
- Olumlu arkadaş baskısı,

Olumsuz dışsal motivasyona ilişkin faktörler ise aşağıdaki gibidir⁴⁹;

- Alay,
- Aşağılanma,
- Sözlü olarak incitilme,
- Saldırma,
- Cezalandırma,
- Haklarını geri alma,

Bu noktada altının çizilmesi gereken nokta, çalışan motivasyonu kapsamında dışsal olarak uygulanacak motivasyonun olumlu faktörleri içermesi gerektiğidir. Aksi takdirde olumsuz dışsal motivasyona maruz kalan çalışanların, tükenmişlik düzeylerinin artması, işten ayrılma isteklerinin artması, işe devamsızlık durumlarının artması kaçınılmazdır. Ancak, dışsal olarak olumlu faktörler ile motive edilen çalışanların, örgütsel bağlılıkları artacak, örgüt amaç ve hedeflerine yönelik olan çalışmaları daha yüksek performans ile

⁴⁹ Banger G., a.e.

yapacak ve iş tatminleri artacaktır. Bu nedenle, örgütsel düzeyde çalışanların olumlu faktörler ile motive edilmesi örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması hususunda daha yararlı bir durumdur.

1.4.1.3. Çalışan Motivasyonunu Artırma

Çalışan motivasyonunu artırma hususunda etkili olan bir takım faktörlerin varlığından söz etmek mümkündür. Çalışan motivasyonunu sağlayan belli başlı faktörler; ücret, işin özelliği, çalışma koşulları, kariyer imkanı, hiyerarşik yapı, iş güvencesi, örgüt kültürü gibi faktörlerdir⁵⁰.

Çalışan motivasyonunu artırma hususunda en önemli olan faktörlerden bir tanesi ücrettir. Çalışanlar hayatlarını idame ettirmek, kendi istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek amacı ile çalışırlar ve bu amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan en önemli araçlardan bir tanesi de ücrettir. Çalışanları ücret ile motive etmek için ücretlendirme politikasının çok iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Örgütler aynı düzeydeki her çalışana aynı ücreti vermek yerine, bir takım skalalar ile ücretlendirme sistemini yapılandırmalıdır. Yani, aynı eğitim düzeyine sahip dahi olsalar, çalışma sürecinde daha iyi ve etkin performans gösteren bir çalışan daha yüksek ücret almalıdır ki ücret, çalışanlar açısından gerçek anlamda motive edici bir dışsal faktör olsun.

Çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik yöntemler arasında aşağıdaki yöntemler uygulandığı takdirde verimlilik elde edilmesi olasıdır⁵¹;

- Performansın Tanımlanması : Bu yöntemde örgüt tarafından çalışanlardan beklentiler belirlenir. Her bir departmanın ve departmandaki çalışanların amaç ve hedefleri açıklanır. Bu yöntemde amaç, çalışanların ne yönde hareket edeceklerine yönelik bir yol haritası çıkartılması ve bu yol haritası ile sorumlulukların belirginleştirilerek motivasyonun artırılmasıdır.

⁵⁰ Erden, M. ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi. Ankara: ArkadaYayınevi, 1995, s.128

⁵¹ Köksal, Ç., Mumcu, G., ve Ocak, S., Örgütsel performansın artışında çalışan motivasyonunun rolü (14.03.2014)

- Performansı kolaylaştırmak : Çalışan performansı üzerinde olumsuz yönde etki eden engeller belirlenir ve bu engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak yöntemler belirlenir ve uygulanır. Engellerden elimine edilmiş bir çalışma ortamında çalışanların performansları olumlu yönde artar.

1.4.2. Çalışanlarda Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı bireysel ve örgütsel olarak olumsuz sonuçlar doğuran ve günümüz iş dünyasında sıklıkla karşılaşılan bir kavramdır. Çalışmanın bu bölümünde iş hayatı süresince çalışanlarda çeşitli etmenler nedeni ile ortaya çıkan tükenmişlik çalışmanın bu bölümünde ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle mesleki tükenmişlik kavramı ve tükenmişliğe sebep olan etmenler irdelenecektir. Sonra, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişliği önlemenin yolları açıklanacaktır.

1.4.2.1. Mesleki Tükenmişlik Kavramı

Mesleki tükenmişlik kavramı kapsamında öncelikle tükenmişlik kavramının ilk olarak ne zaman örgüt literatürüne girdiğini incelemekte yarar vardır. Kavram olarak tükenmişlik ilk olarak 1974 yılında ele alınmıştır. 1974 yılında yapılan tükenmişlik tanımına göre tükenmişlik; yıpranma, başarılı olmama, enerji ve/veya güç kaybı ya da karşılanmayan istekler nedeni ile bireylerin iç kaynaklarının tükenmesi şeklinde tanımlanmıştır⁵². Tükenmişlik kavramına ilişkin yapılmış olan bu tanım kapsam olarak günümüzde ele alınan tükenmişlik tanımı ile çok da farklılaşmamaktadır. Diğer bir tanımlamaya göre ise tükenmişlik; fiziksel bitkinlik, süregelen yorgun olma hali, çaresizlik durumu, ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik durumu ve diğer bireylere yönelik olarak takınılan olumsuz tutumları içerisinde barındıran duygusal ve zihinsel bir sendromdur⁵³.

⁵² Freudenberger, Herbert J., Staff Burn-Out, *Journal Of Social Issues*, Volume 30, Issue 1, , s. 160

⁵³ Yılmaz, A., İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.90

Yukarıda yer alan tanımlamalar mesleki tükenmişlik kavramının tanımlamasına ışık tutmaktadır. Diğer bir ifade ile tükenmişlik durumunun mesleki süreçler nedeni ile ortaya çıkması ve mesleki hayatta bireyin yaşanmışlıkları ile oluşması mesleki tükenmişliktir. Literatürde, konu ile ilgili çok sayıda makalesi olan Maslach'a (2003) göre mesleki tükenmişlik; işyerindeki stres arttırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkan ve uzun süreli olan bir sendromdur. Mesleki tükenmişlik sadece bireysel anlamda değil aynı zamanda örgütsel, toplumsal anlamlarda da sonuçları olan önemli bir kavramdır. Bu nedenle, mesleki tükenmişlik ya hep ya hiç şeklinde değerlendirilmemeli ve çalışma yaşamının farklı evrelerinde ortaya çıkan ve sıklığı ile derecesi farklılaşan bir kavram olarak ele alınmalıdır⁵⁴.

Mesleki tükenmişlik kavramının daha iyi bir şekilde anlaşılması için kavramın temelini oluşturan tükenmişliğin boyutlarının ele alınması yararlı olacaktır. Tükenmişlik boyutları; duygusal tükenme boyutu, duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarısızlık hissi boyutu olarak sıralanabilir. Tükenmişliğe ilişkin olarak yapılan bu boyutsal sınıflandırma, literatürde çok sayıda araştırmaya ışık tutan ve mesleki tükenmişlik ile ilgili olarak yapılan en kapsamlı araştırmalardan biri olarak kabul edilen "Maslach Tükenmişlik Modeli" tarafından tanımlanmış olan boyutlardır.

"Maslach Tükenmişlik Modeli" sıklıkla insanlar ile yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerde işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişiklikler ile kendini gösteren, fiziksel ruhsal ve duygusal yorgunluk olarak tanımlayan ve sonuç olarak bireysel başarı ve yeterlilik duygularının azalmasına yol açan bir durum olarak tanımlanmaktadır⁵⁵.

"Maslach Tükenmişlik Modeli" tarafından tanımlanan ilk tükenmişlik boyutu duygusal tükenme boyutudur. Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin en temel boyutudur ve bu boyut tükenmişliğin en net belirtisi olarak kabul edilmektedir⁵⁶. Duygusal tükenme boyutu en temel anlamda bireylerde ortaya çıkan bitkinlik hali olarak tanımlanabilir. Duygusal tükenme boyutundaki bireyler sahip oldukları negatif duygular nedeni ile

⁵⁴ Ergin, C. "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992, s.143-154

⁵⁵ Maslach, C. ve P. M. Leiter, The Truth about Burnout, Jossey-Bass, San Francisco, Ca, 1997, s.23

⁵⁶ Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006, s.7

kendilerine olan güvenlerini kaybederler, umutsuz, sinirli, huzursuz ruh hali takınırlar ve bireyler sahip oldukları bu olumsuz duygular nedeni ile kendilerini kötü hissederler. Sahip olunan bu olumsuz ve negatif duyguları mesleki tükenmişlik boyutunda ele alırsak; bu duygulara sahip bireyler; işe gitmeme, işyerine geç gitme, devamsızlık yapma, işten ayrılma gibi bir takım davranışlar geliştirebilirler⁵⁷.

Duygusal tükenme boyutundan sonra geçilen diğer tükenmişlik boyutu duyarsızlaşma boyutu olarak tanımlanmaktadır. Bu boyut; hizmet verilen kişilere karşı katı, soğuk, ilgisiz ve insancıl olmayan bir takım tavır ve davranışların sergilenmesi olarak tanımlanmaktadır⁵⁸. Tükenmişlik içsel bir boyuttur. Diğer bir ifade ile duygusal tükenme boyutundaki birey içsel olarak o denli tükenmiştir ki artık sahip olunan bu ruh hali kişisel ilişkilerine de yansımaktadır.

Duygusal tükenme boyutunu mesleki tükenmişlik kapsamında ele alırsak, duygusal tükenmişlik boyutundaki çalışanlar; çalışma arkadaşlarına, astlarına, üstlerine karşı soğuk, mesafeli ve zaman zaman kaba tutumlar geliştirir. Bu negatif durum, çalışan bireyin iyi halini ve etkin çalışma kapasitesini zamanla yok eder⁵⁹.

Tükenmişliğin son boyutu kişisel başarısızlık hissi boyutudur. Bu boyut; kişinin kendini olumsuz olarak değerlendirme eğiliminde olması temellidir⁶⁰. Kişisel başarısızlık hissi boyutunda birey, mesleki olarak tükenmişliğin son boyutundadır ve sahip olduğu işle ilgili kaydetmediğini aksine bu işte gerilediğini düşünmektedir ve sahip olduğu işe ilişkin ne denli çaba harcarsa harcasın kendini başarısız ve işe yaramaz hissetmektedir⁶¹.

⁵⁷ Polat, S., Ercengiz, M. ve Tetik, H., “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(1), 2012, s.152-173.

⁵⁸ Sürgevil, O., a.g.e., s.9

⁵⁹ Sürgevil, O., a.g.e., s.9

⁶⁰ Cordes, Cynthia L. ve Dougherty, Thomas W. “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, Academy of Management Review, Vol.18, No.4, 1993, s.627

⁶¹ Leiter, Michael P. Ve Maslach,Christina., “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, Journal of Organizational Behavior, Vol.9, 1988,s.297

1.4.2.2. Tükenmişliğe Sebep Olan Etmenler

Tükenmişliğe sebep olan etmenler ya da diğer bir ifade ile mesleki tükenmişliğin faktörleri iki ayrı boyutta ele alınabilir. Mesleki olarak tükenmişliğe bireysel faktörler ve örgütsel faktörler etki etmektedir.

Her birey bir takım karakter özelliklerine ve psikolojik alt yapıya sahiptir. Bireylerin sahip oldukları bazı özellikler tükenmişlik için alt yapı oluşturmakta ve / veya bireylerin sahip olduğu mevcut tükenmişlik durumunu bir üst boyuta taşımaya ya da bir alt boyuta indirmeye etki etmektedir.

Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler içerisinde; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik tabanlı faktörler; kişilik yapısı, kontrol odaklılık, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel istek ve ihtiyaçlar, sahip olunan beklenti düzeyi, işkolik olma, beklentiler, gibi psiko-sosyal faktörle de yer almaktadır⁶².

Tükenmişliğe etki eden diğer faktörler örgütsel faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Bireysel faktörler kadar özellikle mesleki tükenmişlik boyutunda örgütsel faktörler son derece önemli ve etkindir. Tükenmişliğe ilişkin yapılan araştırmaları yürüten kimi araştırmacılara göre mesleki tükenmişlik; bireysel faktörler nedeni ile değil sadece örgütsel faktörler nedeni ile oluşan bir tükenmişliktir.

Maslach ve Leiter (1997)'in yaptığı çalışmalar kapsamında tükenmişlik üzerinde etkili olan faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller. Bu kavramlara ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir;

- **İş Yükü**: Belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak tanımlanan iş yükü mesleki tükenmişlik ile pozitif korelasyona sahiptir.
- **Kontrol**: Sahip olunan seçim yapma, karar verme ve/veya sorun çözme sorumluluklarının tamamına verilen isimdir. Kontrol düzeyinin bir örgütte iyi

⁶² Sürgevil, O., a.g.e. , s.49

dengelenmesi gerekmektedir. Aşırı kontrol ya da kontrolsüzlük mesleki tükenmişliğe sebep olmaktadır⁶³.

- Ödüller: Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelen ödül iyi performans gösteren çalışanlara mutlak surette sunulmalıdır. Aksi takdirde mesleki tükenmişliğe sebep olmaktadır⁶⁴.

1.4.2.3. Tükenmişliğin Sonuçları

Mesleki tükenmişlik hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda birçok olumsuz sonucu beraberinde getiren bir kavramdır. Mesleki tükenmişliğin sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar sonucunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir⁶⁵:

- Bireyler duygusal anlamda kendilerini tükenmiş hissederler ve diğer bireylere verebilecekleri hiçbir şey kalmadığını hissederler,
- Bireyler kendilerini ve yaptıkları işleri hep olumsuz kelimeler ile tanımlarlar,
- Bireyler takdir edilmediklerini düşünürler ve kendilerini beğenmezler,
- Tükenmişlik sonucunda bireyler aşırı heyecanlı, huzursuz ve/veya gergin olabilirler,
- Bireyler mutsuzdurlar ve umutsuzdurlar,
- Dikkat eksikliği yaşayan bireylerin düşünme hızları da yavaşlamıştır,
- İnisiyatif kullanamazlar ve karar verme güçlüğü yaşarlar,
- Bireyler, fiziksel olarak enerji kaybı yaşarlar,

⁶³ Maslach, C. Ve P. M. Leiter; a.g.e., s.27.

⁶⁴ Leiter, M. P.; Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada, 2003, s.2

⁶⁵ Matthews, D. B., A comparison of burnout in selected occupational fields. Career Development Quarterly, 38(3), 1990, s.230-239.

- Tükenmişlik sonucunda birçok sağlık sorunu ortaya çıkabilir,
- Fiziksel olarak yorgun olsalar dahi bireyler uyku problemi yaşarlar, geç saatlere kadar uyuyamazlar ve sabahları uyanmakta güçlük çekerler,
- Bireylerin gerek özel yaşantılarındaki gerekse çalışma hayatlarındaki ilişkileri bozulur,
- Bireyler tükenmişlik sendromu sonucunda iş hayatında sürekli çatışma içerisindedirler,

Yukarıda sayılan sonuçları kapsamında tükenmişliğin son derece ciddi olumsuzlukları beraberinde getirdiği görülmektedir. Bu nedenle, her örgütün tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörleri minimum düzeye indirecek çalışmaları yapması ve belirli aralıklar ile çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçerek gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlerin en önemli kaynağı olan çalışanlarının tükenmişliği örgüte çok ciddi maliyetler doğuracaktır.

1.4.2.4. Tükenmişliği Önleme Yolları

Tükenmişliği önleme yolları iki düzeyde olmalıdır. Diğer bir ifade ile mesleki tükenmişlik hem bireysel düzeyde alınacak önlemler ile hem de örgütsel düzeyde alınacak önlemler ile engellenebilir.

Bilindiği gibi mesleki tükenmişlik her çalışanın karşılaşabileceği son derece normal bir durumdur. Önemli olan bu durum hakkında her çalışanın yeterli düzeyde bilgi sahibi olmasıdır. Eğer ki çalışanlar tükenmişlik konusunda yeterli bilgiye sahip olurlar ise bu durumu erkenden fark etmeleri ve konuya ilişkin önlemleri almaları mümkün olur.

Tükenmişliğe karşı alınabilecek bireysel önlemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür⁶⁶;

- Tükenmişliğe ilişkin yeterli bilgi sahibi olma ve belirtilerini erken fark etme,
- Bireylerin kendilerini yönetmeyi öğrenmesi,
- Gerekli durumlarda yardım istemekten kaçmamak,
- Kişisel amaçlar belirlemek,
- Kişisel bakıma dikkat etme (spor, beslenme v.b.),
- Kendine vakit ayırmak,
- İş dışında dikkatini yoğunlaştırabilecek bir uğraş edinmek,

Bireysel olarak alınan önlemler elbette ki mesleki tükenmişliği engellemek için yeterli değildir. Bu hususta örgütsel boyutta da önlemlerin alınması gerekmektedir. Mesleki tükenmişliği önlemenin örgütsel düzeydeki yolları ⁶⁷;

- Çalışanların örgüte kolaylıkla uyum sağlamasını kolaylaştıracak uyum programlarının hayata geçirilmesi,
- Çalışanlara yüklenen aşırı iş yükünün kontrol edilmesi,
- Çalışanların belirli düzeylerdeki kararlara katılımlarının sağlanması,
- Çalışanlara ilişkin gerçekçi amaçların konulması,

⁶⁶ Babaoğlu, E., İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Yayımlanmamış doktora tezi), 2006. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.; Rogers, P. (2004). Recognizing and coping with caregiver burnout. Arkansas Spinal Cord Commission. N. University, Johnstone, C., 1999, s. 2-6.

⁶⁷ Freudenberger HJ, Richelson G. Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir? Çev.:Nesrin H. Şahin, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:2, 3.Basım, Ankara, 1998; Özgüven HD, Haran S. Tükenme. Kriz ve Krize Müdahale. Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları No:6, Ankara, 2000, s:199.

- Çalışanların mesai saatleri içerisinde ve dışında gerekli dinlenme sürelerinin sağlanması,
- Çalışanlara başarı ölçütlerine ilişkin yeterli bilgi verilmesi,
- Çalışanlara, tükenmişlik, yönetim, girişimcilik gibi konularda eğitim seminerlerinin verilmesi,
- Çalışanlara ilişkin her türlü yardımın ve desteğin sağlanabilmesi için gerekli ağların kurulması ve etkin bir şekilde işletilmesi,

Yukarıda sayılan bireysel ve örgütsel düzeydeki önlemlerin her ikisinin de etkin olarak uygulanması, mesleki tükenmişliğin önlenmesi hususunda son derece önemlidir.

1.5. İlgili Araştırmalar

Çalışmanın bu bölümünde literatürde yönetici iletişimi, çalışan motivasyonu ve tükenmişlik düzeyine ilişkin farklı alanlarda yapılan araştırmalara ve bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara ve sonuçlara değinilecektir.

1.5.1. Yönetici İletişimi İle İlgili Araştırmalar

İletişim becerilerine ilişkin literatürde birçok çalışma yer almaktadır. Bu çalışmaların bir kısmı yönetim düzeyine ilişkin iletişim becerileri üzerinde yoğunlaşırken, bir kısmı da çalışanların iletişim becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

“Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği” isimli çalışmada hemşirelerin iletişim becerilerinin çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında; Samsun İlinde yer alan devlet hastanelerinde görevli 741 hemşire üzerinde bir anket uygulanmış ve bu anket sonucunda elde edilen bulgular ışığında;

hemşirelerin iletişim beceri düzeylerinin bazı alt boyutlara göre düşük olduğu belirlenmiştir⁶⁸.

İletişim becerileri üzerine yapılan bir diğer çalışma; “Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastaneleri Örneği” başlığını taşımaktadır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının ilk üstlerinin iletişim yeterlilikleri, sağlık yöneticilerinin çalışanlar ile kurdukları iletişimden duyulan memnuniyet düzeyleri, çalışanların kendilerini değerlendirme düzeyleri ve algıları araştırılmıştır. 400 sağlık çalışanına uygulanan ve 300 kullanılabilir anket elde edilen bu çalışmaya ait verilerin analiz edilmesi sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak varılan sonuç; “yönetici ile kurulan iletişim memnuniyetiyle birlikte ileti düzeyi ve algısının çalışan performansına olumlu derecede etki yaptığı bulunmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin iletişim yeterliliğinin ise çalışan performansına çok fazla katkı yapmadığı görülmüştür”⁶⁹.

Yönetici iletişimini incelendiği bir diğer çalışma; “Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İş Gören Üzerine Etkilerine İlişkin bir Araştırma” başlıklıdır. Bu çalışmada yönetici iletişim becerilerinin bir uzantısı olarak kabul edilen koçluk yaklaşımının yöneticiler ve çalışanlar açısından etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Denizli’de 250 çalışandan fazla çalışanı olan büyük ölçekli tekstil işletmelerinde anket ve gözlem yöntemleri uygulanarak geliştirilmiştir. Uygulanan veri toplama tekniklerinden elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan bulgular kapsamında varılan sonuca göre; “koçluk yaklaşımının iş görenlerin iş yapma etkinliklerini arttırdığını, kişisel gelişimlerini sağladığını, motivasyonlarını arttırdığını dolayısıyla iş görenlerin performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür”⁷⁰.

Yönetici iletişim becerilerine ilişkin eğitim sektöründe uygulanan bir araştırma; ilköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde etkisinin incelenmesine yöneliktir. Bu kapsamda görüşme yolu ile toplanan

⁶⁸ Kumcağız, Hatice, Yılmaz, Müge, Çelik, Seher Balcı, Avcı, İlnur Aydın, “Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği”, *Dicle Tıp Dergisi* , 1, 2011, s.49

⁶⁹ Tanriverdi H. , Adıgüzel O., Çiftçi M., "Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,Tarih2010, no.1, s.101.

⁷⁰ Barutçu, E, Özbay, Ö., Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınları, 2007, s.49-50.

veriler analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında varılan sonuçlardan bir tanesi, öğretmen ve okul müdürü (yönetici) bakış açılarından iletişim algısı son derece farklıdır. Araştırma kapsamında elde edilen diğer bir sonuç ise; “okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonu üzerinde doğrudan etkisi olduğudur”⁷¹.

Yönetici iletişimine ilişkin bir diğer çalışma Onay, Süslü ve Kılıcı tarafından yürütülen “İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı çalışmadır. Çalışmada, iletişim tarzları, sözsüz iletişim ve iş performansı kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda; “aktif iletişim tarzının; sözsüz iletişim düzeyi ile iş performansı arasında, pasif iletişim tarzının; sözsüz iletişim ile öz-yeterlilik arasında ve sözsüz iletişim tarzı ile öz-yeterlilik düzeyi ile aralarında anlamlı ilişkiler oluşturduğu tespit edilmiştir”⁷².

1.5.2. Çalışan Motivasyonu İle İlgili Araştırmalar

Çalışan motivasyonu ile ilgili yapılan literatür taraması kapsamında öncelikle sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörlerini ele alan çalışmadan bahsetmekte yarar vardır. Kıdak ve Aksaraylı tarafından yürütülen çalışma kapsamında hastane çalışanlarının motivasyonlarına etki eden faktörlerin saptanması ve değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda, bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan farklı sağlık meslek gruplarına dahil 155 kişiye uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; “yönetim ve ilişkiler alt faktörlerinden oluşan hijyen faktörleridir. Çalışma sonuçlarına göre hastane çalışanları üzerinde; tanınma ve terfi faktörlerinin diğer faktörlere göre motivatör etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca memuriyetlerinin ilk yıllarındaki çalışanlar üzerinde, çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk faktörlerinin motive edici etkisinin daha fazla olduğu saptanmıştır”⁷³.

⁷¹ Özgan, H. & Aslan, N., İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 2008,s.?. s.190-206.

⁷² Onay, M., Süslü, Z.H. ve Kılıcı, S. (2011). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 2011, s.57

⁷³ Kıdak, L., Aksaraylı, M. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim Derg.*, 7(1), 2009, s. 75

Çalışanların motivasyonuna farklı bir pencereden bakarak takım liderleri ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi inceleyen ve Aksu (2012) tarafından yürütülen araştırmanın bulgularına göre; takım liderlerinin davranışlarının (sosyal, duygusal ve yönetsel) çalışanların motivasyonları üzerinde anlamlı bir etkisi vardır⁷⁴.

Eğitim sektöründe sürdürülen bir diğer çalışmada çalışan motivasyonu öğretmenler kapsamında değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin iş motivasyonlarını farklı değişkenler açısından inceleyen çalışma Recepoğlu (2012) Kastamonu ili merkez ilçesinden seçilen 262 öğretmene uygulanan anketten elde edilen bulgular ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin cinsiyet, öğrenim durumu, branş ve mevcut görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak yaş ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur⁷⁵.

Koçak ve Özüdoğru tarafından yürütülen çalışmada yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyon düzeyi ve performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmada kamu ve özel hastanelerde çalışan 66 çalışana anket uygulanmıştır. Anketin bulgularına göre; hastanelerin özel hastane ya da kamu hastanesi olması liderlik ve çalışan motivasyonu ilişkisini etkilemektedir. Bunun yanı sıra araştırma bulgularına göre liderlik ve çalışan motivasyonu arasında aynı yönlü güçlü bir ilişki vardır⁷⁶.

Yönetici tutumu ve çalışan motivasyonu üzerinde yapılan diğer bir çalışma okul yöneticileri ve öğretmen motivasyonu ile ilgilidir. Okul yöneticilerinin sergiledikleri demokratik tutumun öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini inceleyen çalışma, Elazığ ilinde görev yapan 408 eğitim çalışanına uygulanan anket kapsamında yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre; “ cinsiyete göre öğretmenlerin yöneticilerine ilişkin görüşleri olumlu düzeydedir, ancak kadın öğretmen görüşleri erkek öğretmen görüşlerine göre daha olumlu düzeyde sonuçlanmıştır. İkinci kademedeki görev yapan

⁷⁴ Aksu, G., “Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi”, *Akademik Bakış Dergisi*. (32), 2012, s.1

⁷⁵ Recepoğlu, E., *Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 2012, s. 575

⁷⁶ Koçak, R. D. ve Özüdoğru, H., Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 2012, s.76

öğretmenlerin görüşleri daha olumlu sonuçlanmıştır, Sınıf öğretmenleri yöneticilerinin motivasyon sağlamaya ilişkin davranışlarını daha olumlu değerlendirmişlerdir.⁷⁷

1.5.3. Tükenmişlik Düzeyi İle İlgili Araştırmalar

Literatürde tükenmişlik düzeyi ile ilgili yapılmış birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar incelenirken sadece sağlık çalışanları kapsamında yapılmış olan araştırmalar değil aynı zamanda farklı disiplinler kapsamında yapılmış olan tükenmişlik düzeyi araştırmalarına değinilecektir.

Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile ilgili olarak Akbolat ve Işık tarafından yapılan çalışmada; bir kamu hastanesinde görevli sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri sağlık çalışanlarının çeşitli özellikleri kapsamında değerlendirilmiştir. Bu amaç kapsamında yapılan anket çalışması 185 sağlık çalışanına uygulanmıştır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; sağlık çalışanlarının bazı özelliklerinin (unvan ve mevcut işyerlerinde çalışma düzeyleri) tükenmişlik düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak, sağlık çalışanlarının bazı özelliklerinin (cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, eğitim) tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olduğu görülmüştür⁷⁸

Tükenmişlik düzeyine ilişkin yapılan diğer bir çalışma Altay, Gönener ve Demirkıran tarafından yürütülmüştür. Yapılan bu çalışmanın amacı, Samsun OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşirelerin tükenme ve aile destek düzeylerinin bazı demografik özellikler ve mesleki değişkenler kapsamında araştırılmasıdır. Yapılan araştırmaya ait bulgular 191 hemşireden anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmanın kapsamında uygulanan ankette; Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Algılanan Aile Destek Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda; sağlık kurumunda çalışan hemşirelerin "duygusal tükenme ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının ve Aile Desteği puan ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmamıştır. Hemşirelerde MTO alt ölçek puan ortalamalarının duygusal tükenme alanında üst

⁷⁷ Özcan, M. B. , Türkoğlu, A. Z. & Şener. G., Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (1), 2010, s.275

⁷⁸ Akbolat, M.; Işık, O., "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 11, Baskı 2, 2008, s.229.

sınırdaki yer aldığı ayrıca, duyarsızlaşma ve bireysel başarı alt ölçek puanlarının orta derecede olduğu saptanmıştır⁷⁹.

Sağlık çalışanlarının kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığına ilişkin yürütülen çalışmalardan bir diğeri Malak ve Üstün (2011) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında hemşirelerin sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda; Buca Seyfi Demirsoy Devlet Hastanesi'nde çalışan 216 hemşireye uygulanan anketten elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerinin tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır⁸⁰.

Sağlık çalışanlarına yönelik yapılan bir diğeri çalışmada bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyo-demografik özelliklerle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 561 hemşire örneklem grubu olarak kullanılmış ve bu hemşirelerden toplanan sonuçlar kapsamında “ fiziksel bir hastalığın varlığı DT ile hastaneye ulaşım sorunlarının varlığı ise D ve KB ile ilişkili bulunmuştur. İş yaşamından memnun olmayan, mesleğini kendine uygun bulmayan, meslek seçiminde isteksizlik ve psikiyatrik sorunlar yaşadığını belirten hemşirelerde tükenmişlik ve depresyon düzeyi daha yüksek olarak saptanmıştır. Ayrıca depresyon ve tükenmişlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmuştur⁸¹.

Hemodiyaliz ünitelerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin olarak yapılan çalışma Şenturan v.d. tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı, sadece hemodiyaliz ünitelerinde çalışan hemşirelerin değil aynı zamanda bu ünitelerde tedavi gören hastaların tükenmişlik düzeylerini incelemektir. Bu kapsamda yürütülen çalışmanın bulguları; İstanbul İlinde yer alan özel diyaliz merkezlerinde ve Devlet Hastanelerinin diyaliz ünitelerinde görev alan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 187

⁷⁹ Altay B. Gönener ve D, Demirkıran C., Hemşirelikte Tükenmişlik Sendromu Aile Desteğinin Etkisi., *Fırat Tıp Dergisi*, 10, 2009, s:2.

⁸⁰ Malak, B., ve Üstün, B., Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Nursing Journal*, 18(2), 2011, s.1

⁸¹ Taycan O., Kutlu L., Çimen S., Aydın N., Bir Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Psikiyatri Dergisi* (7), 2006, s.100

hemşirenin cevaplarına göre oluşmuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre; hemodiyaliz hemşirelerinin tükenmişlik düzeyleri düşüktür ve bu hemşireler kendilerinin başarılı olarak algılamaktadır. Ancak, hemşirelerin çalışma yıllarının artması tükenmişlik düzeylerinin de artması yönünde etki etmektedir⁸².

Tükenmişlik düzeyi, iş doyumu ve depresyon ilişkisini inceleyen araştırma Erol, Sarıçiçek ve Gülseren tarafından yürütülmüştür. Çalışma; tıpta uzmanlık eğitimini sürdürmekte olan asistan hekimlerin tükenmişlik düzeyleri, iş doyumu ve depresyon düzeylerinin araştırılmasını ve tükenmişlik sendromunun öngörücü etkenlerinin saptanmasını amaçlamaktadır. Bu amaç kapsamında Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesinde tıpta uzmanlık eğitimlerini sürdürmekte olan 135 asistan hekim örneklem olarak seçilmiş ve bu hekimlere uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre meslekte geçirilen süre ve deneyim arttıkça tükenmişliğin azaldığı görülmüştür⁸³.

Tükenmişlik düzeyi ile ilgili yürütülen çalışmalar sadece sağlık hizmetleri disipliniinde gerçekleştirilmemiştir. Tükenmişlik düzeyi ile ilgili olarak öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışma; öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve mesleki tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu düzeylerinin demografik özelliklerle olan ilişkisini açıklanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; cinsiyet, çalışılan kurumun türü ve yaşa göre mesleki tükenmişlik anlamlı ölçüde farklılaşmaktadır. Ancak, duygusal tükenmişlik alt boyutları kapsamında demografik faktörlerin, önemli bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

⁸² Şenturan, L., Karabacak, B., Alpar Ş., Sabuncu, N., Hemodiyaliz Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi, 17. Ulusal Böbrek Hastalıkları Diyaliz ve Transplantasyon Hemşireliği Kongresi Antalya, 2007.

⁸³ Erol, A., Sarıçiçek, A. ve Gülseren, Ş., Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu Ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 8, 2007, s.241.

2. HASTANE YÖNETİCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNE YÖNELİK ALGILAMALARIN HEMŞİRELERİN MOTİVASYON VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE ETKİSİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Hemşireler hasta yoğun çalışma ortamlarında çalışmalarından ve fazla sorumluluk gerektiren meslek icra etmelerinden kaynaklanan motivasyon sorunları yaşama ihtimalleri yüksektir. Çalışma hayatında motivasyon tatmin, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık, performans gibi birçok değişken ile ilişkili olduğu alan yazınında bilinmektedir. Çalışma ortamındaki yönetici, hasta, çalışma arkadaşları ve benzeri kaynaklı birçok örgütsel değişkenin tükenmişliği etkilediği bilinmektedir. Çalışma hayatında motivasyonu düşük ve tükenmiş hemşirelerin performans kaybına uğraması ve bu durumun kurum verimliliğini aşağı çekmesine sebep olmaktadır. Bu problemlerin ortadan kalkmasına yönelik liderlerin iletişim becerilerinin motivasyonu arttırması, tükenmişliği azaltmasına yönelik az veya çok etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Hipotezi

Araştırmanın problem cümlesi “Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon Ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

2.3. Alt Problemler

1. Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerileri hangi düzeydedir?
2. Hemşirelerinin Motivasyonları hangi düzeydedir?

3. Hemşirelerinin Tükenmişlikleri hangi düzeydedir?
4. Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerileri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Hemşirelerinin Motivasyonları tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
6. Hemşirelerinin Tükenmişlik düzeyleri tanımlayıcı özelliklere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırma İle İlgili Ön Kabuller

1. Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ilgili değişkenleri ölçmek için güvenilir ve geçerli araçlar olduğu kabul edilmektedir.
2. Araştırmada belirlenen örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Araştırmaya katılan hemşirelerin samimi ve objektif olarak anket formunu doldurdukları varsayılmaktadır.

2.4. Araştırmanın Sınırlılıklar

1. Araştırma evreni temsil edecek örneklem ile sınırlıdır
2. Araştırma belirlenen ölçme aracı ile sınırlıdır.
3. Araştırma halen görev yapan hemşireler ile sınırlıdır.

2.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez”⁸⁴.

2.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul merkezli ve bazı şehirlerde faaliyet gösteren grup özel hastanelerinde görev yapan hemşireler oluşturmaktadır. Yönetimden alınan bilgilere göre 1026 hemşirenin görev yaptığı bilinmektedir. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n : Örneklem alınacak birey sayısı

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q : İncelenen olayın görülmeşiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t : Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d : Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır⁸⁵.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 280$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya gönüllü olarak katılan hemşirelerden 294 kullanılabilir anket toplanmıştır.

2.5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket hemşirelerin kişisel ve çalışma düzenini içeren tanımlayıcı özellikler, yöneticilerin hemşireler tarafından

⁸⁴ Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, 2009, s.77.

⁸⁵ Priscilla Salant ve Don A. Dillman, How to Conduct Your Own Survey, John Wiley & Sons, Inc. Newyork, 1994, s. 55.

algılanan iletişim becerilerini belirlemeye yönelik ölçek, motivasyon ölçeği ve tükenmişlik ölçeğinden oluşmaktadır.

İletişim becerileri ölçeği Şimşek tarafından geliştirilmiştir.⁸⁶ Koçak tarafından yeniden yapılandırılan ölçek 5 alt boyuttan ve 36 sorudan oluşmaktadır.⁸⁷ Şimşek ölçeğin genel güvenilirliği 0,98 olarak bulmuştur. Koçak yaptığı araştırmada alt faktörlerin güvenilirliklerini 0,73 ile 0,97 arasında bulmuştur. Ölçekteki soru ifadeleri yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarını ölçmeye yönelik düzenlenmiştir. Bu araştırmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,88 olarak bulunmuştur. Alt boyutların güvenilirlik katsayıları Empatik Düşünme 0,89; Bilgi Aktarımı 0,77; Önyargı 0,85; Planlama 0,90; Olumlu Tutumlar 0,86 olarak yüksek bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan tükenmişlik ölçeğini C. Maslach, Susan E. Jackson ve Cary Cherniss geliştirmiştir⁸⁸. Ölçek tükenmişlik sendromunu “Duygusal Tükenme(DT)”, “Duyarsızlaşma(D)”, ve “Kişisel başarı(KB)” olmak üzere üç boyutta değerlendirmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşan bir ölçektir. Alt ölçeklere karşılık gelen soru dağılımı şöyledir;

Duygusal Tükenme : Soru No: 1,2,3,6,8,13,14,16,20

Duyarsızlaşma : Soru No: 5,10,11,15,22

Kişisel başarı :Soru No: 4,7,9,12,17,18,19,21

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye uyarlaması, Ergin tarafından 1992 yılında, 297 hemşire ve 255 doktor olmak üzere toplam 522 birey ile yapılmıştır⁸⁹. (Cronbach Alfa: Duygusal Tükenme = 0.83, Duyarsızlaşma = 0.71ve Düşük Kişisel Başarı = 0.72) Bu araştırmada ölçeğin genel güvenilirliği 0,89; duygusal tükenme 0,84; duyarsızlaşma 0,88; düşük kişisel başarı 0,90 olarak yüksek bulunmuştur.

⁸⁶ Şimşek, Y., Okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2003, s71-76

⁸⁷ Koçak O., Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013, s.63-67

⁸⁸ Özdemir, D., Öztürk, M. ve Haldun S., Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, C:6, 2003, s14-18.

⁸⁹ Ergin, C. “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992, s.143-154.

Motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kullanılan ölçek İnce (2003) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenirlik ve geçerliliği aynı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçek çalışan motivasyonunu Herzberg'in teorisi kapsamında ele almaktadır. Buna göre motivasyon unsurları işin kendisiyle ilgili olanlar ve iş dışı olanlar olmak üzere iki ana kategoride değerlendirilmektedir. Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. Toplam 35 ifadenin 24'ü olumlu olup kalan 11'i olumsuzdur. Buna göre ölçekten alınan yüksek puan kişinin, motivasyonunun yüksek olduğunu; düşük puan ise tam tersi durumu göstermektedir⁹⁰. Bu araştırmada ölçeğin genel güvenirliği 0,85 olarak, İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon 0,87; İş Dışı Motivasyon 0,81 olarak bulunmuştur.

2.5.3. Veri Çözümleme Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayısal değer, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır. dipnota

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

⁹⁰ İnce, Ö., İş Tatminine Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003, s. ?

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan hemşirelerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.1. Hemşirelerin Tanımlayıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Çizelge 3.1. Hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	18-25	76	25,9
	26-35	104	35,4
	36-45	71	24,1
	46 Ve üstü	43	14,6
	Toplam	294	100,0
Cinsiyet	Kadın	272	92,5
	Erkek	22	7,5
	Toplam	294	100,0
Medeni Durum	Evli	155	52,7
	Bekar	139	47,3
	Toplam	294	100,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans Ve Altı	83	28,2
	Lisans Mezunu	145	49,3
	Lisansüstü	66	22,4
	Toplam	294	100,0
Ekonomik Sıkıntı Yaşama Durumu	Evet	75	25,5
	Hayır	219	74,5
	Toplam	294	100,0

Hemşireler yaş değişkenine göre 76'sı (%25,9) 18-25, 104'ü (%35,4) 26-35, 71'i (%24,1) 36-45, 43'ü (%14,6) 46 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Hemşireler cinsiyet değişkenine göre 272'si (%92,5) kadın, 22'si (%7,5) erkek olarak dağılmaktadır.

Hemşireler medeni durum değişkenine göre 155'i (%52,7) evli, 139'u (%47,3) bekar olarak dağılmaktadır.

Hemşireler eğitim durumu değişkenine göre 83'ü (%28,2) ön lisans ve altı, 145'i (%49,3) lisans mezunu, 66'sı (%22,4) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Hemşireler ekonomik sıkıntı yaşama durumu değişkenine göre 75'i (%25,5) Evet, 219'u (%74,5) Hayır olarak dağılmaktadır.

Çizelge 3.2. Hemşireler mesleklerine ilişkin özelliklerin dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Mesleki Deneyim	0-5 Yıl	32	10,9
	5-10 Yıl	176	59,9
	10-15 Yıl	45	15,3
	15-20 Yıl	41	13,9
Bulunulan Hastanede Çalışma Süresi	0-5 Yıl	131	44,6
	5-10 Yıl	62	21,1
	10-15 Yıl	27	9,2
	15-20 Yıl	45	15,3
	25 Yıldan Fazla	29	9,9
Çalışılan Birim	Yoğun Bakım	59	20,1
	Servis	119	40,5
	Poliklinik	78	26,5
	Diğer	38	12,9
Vardiya Şekli	Gündüz	147	50,0
	Gece	75	25,5
	Karma	72	24,5
Kurumdaki Görev	Servis Hemşiresi	234	79,6
	Sorumlu Hemşire	60	20,4
Günlük Bakım Verilen Hasta Sayısı	30 Ve Altı	103	35,0
	31-60	153	52,0
	60 üstü	38	12,9
Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Evet	250	85,0
	Hayır	44	15,0
Meslekle İlgili Gelecek Kaygısı Duyma	Evet	95	32,3
	Hayır	199	67,7
Mesleği Kendine Uygun Bulma Durumu	Evet, Buluyorum	197	67,0
	Hayır, Bulmuyorum	46	15,6
	Kararsızım	51	17,3
Toplam		294	100,0

Hemşireler mesleki deneyim değişkenine göre 32'si (%10,9) 0-5 yıl, 176'sı (%59,9) 5-10 yıl, 45'i (%15,3) 10-15 yıl, 41'i (%13,9) 15-20 yıl olarak dağılmaktadır.

Hemşireler bulunulan hastanede çalışma süresi değişkenine göre 131'i (%44,6) 0-5 yıl, 62'si (%21,1) 5-10 yıl, 27'si (%9,2) 10-15 yıl, 45'i (%15,3) 15-20 yıl, 29'u (%9,9) 25 yıldan fazla olarak dağılmaktadır.

Hemşireler çalışılan birim değişkenine göre 59'u (%20,1) Yoğun Bakım, 119'u (%40,5) Servis, 78'i (%26,5) Poliklinik, 38'i (%12,9) diğer olarak dağılmaktadır.

Hemşireler vardiya şekli değişkenine göre 147'si (%50,0) Gündüz, 75'i (%25,5) Gece, 72'si (%24,5) Karma olarak dağılmaktadır.

Hemşireler kurumdaki görev değişkenine göre 234'ü (%79,6) Servis Hemşiresi, 60'ı (%20,4) Sorumlu Hemşire olarak dağılmaktadır.

Hemşireler günlük bakım verilen hasta sayısı değişkenine göre 103'ü (%35,0) 30 ve altı, 153'ü (%52,0) 31-60, 38'i (%12,9) 60 üstü olarak dağılmaktadır.

Hemşireler mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre 250'si (%85,0) Evet, 44'ü (%15,0) Hayır olarak dağılmaktadır.

Hemşireler meslekle ilgili gelecek kaygısı duyma değişkenine göre 95'i (%32,3) Evet, 199'u (%67,7) Hayır olarak dağılmaktadır.

Hemşireler mesleği kendine uygun bulma durumu değişkenine göre 197'si (%67,0) Evet, buluyorum, 46'sı (%15,6) Hayır, bulmuyorum, 51'i (%17,3) Kararsızım olarak dağılmaktadır.

Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Hemşire Algılarının Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulguları

Çizelge 3.3. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının bulunulan hastanede çalışma süresine göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	0-5 Yıl	131	3,371	0,841	5,919	0,000	3 > 1
	5-10 Yıl	62	3,587	1,156			5 > 1
	10-15 Yıl	27	4,059	0,817			3 > 2
	15-20 Yıl	45	3,382	0,648			3 > 4
	25 Yıldan Fazla	29	3,966	0,411			5 > 4
Bilgi Aktarımı	0-5 Yıl	131	3,529	1,080	8,397	0,000	3 > 1
	5-10 Yıl	62	3,720	0,881			4 > 1
	10-15 Yıl	27	4,173	0,884			5 > 1
	15-20 Yıl	45	3,911	0,668			3 > 2
	25 Yıldan Fazla	29	4,494	0,352			5 > 2
Önyargı	0-5 Yıl	131	3,151	0,799	4,233	0,002	2 > 1
	5-10 Yıl	62	3,464	1,054			3 > 1
	10-15 Yıl	27	3,815	1,025			3 > 4
	15-20 Yıl	45	3,217	0,783			
	25 Yıldan Fazla	29	3,448	0,599			
Planlama	0-5 Yıl	131	2,831	0,965	18,945	0,000	2 > 1
	5-10 Yıl	62	3,407	1,047			3 > 1
	10-15 Yıl	27	3,741	0,790			4 > 1
	15-20 Yıl	45	3,236	0,594			5 > 1
	25 Yıldan Fazla	29	4,221	0,309			5 > 2
Olumlu Tutumlar	0-5 Yıl	131	3,183	0,804	10,163	0,000	2 > 1
	5-10 Yıl	62	3,407	0,953			4 > 1
	10-15 Yıl	27	3,898	0,809			5 > 1
	15-20 Yıl	45	3,483	0,531			3 > 2
	25 Yıldan Fazla	29	4,017	0,275			5 > 2
Genel İletişim Becerileri	0-5 Yıl	131	3,188	0,720	12,075	0,000	3 > 1
	5-10 Yıl	62	3,529	0,923			3 > 1
	10-15 Yıl	27	3,928	0,745			5 > 1
	15-20 Yıl	45	3,394	0,534			3 > 2
	25 Yıldan Fazla	29	4,012	0,286			5 > 2
							3 > 4
							5 > 4

Tablo 3.3 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Çalışma süresi arttıkça çalışan hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme düzeylerini algılama puanları daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.3).

- Çalışma süresi arttıkça çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi aktarımı becerilerini algılama puanları daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.3).
- Çalışma süresi arttıkça çalışanların yöneticilerinin önyargı düzeylerini algılama puanları daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.3).
- Çalışma süresi arttıkça çalışanların yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.3).
- Çalışma süresi arttıkça çalışanların yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.3).
- Çalışma süresi arttıkça çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerini algılama puanları diğer çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.3).

Çizelge 3.4. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının eğitim durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	Ön Lisans Ve Altı	83	3,364	0,779	2,568	0,078	
	Lisans Mezunu	145	3,579	0,991			
	Lisansüstü	66	3,676	0,746			
Bilgi Aktarımı	Ön Lisans Ve Altı	83	3,482	1,110	11,458	0,000	2 > 1
	Lisans Mezunu	145	3,759	0,903			3 > 1
	Lisansüstü	66	4,212	0,708			3 > 2
Önyargı	Ön Lisans Ve Altı	83	3,063	0,790	5,024	0,007	2 > 1
	Lisans Mezunu	145	3,435	0,951			3 > 1
	Lisansüstü	66	3,379	0,770			
Planlama	Ön Lisans Ve Altı	83	2,824	0,960	14,788	0,000	2 > 1
	Lisans Mezunu	145	3,279	0,990			3 > 1
	Lisansüstü	66	3,655	0,767			3 > 2
Olumlu Tutumlar	Ön Lisans Ve Altı	83	3,108	0,774	11,896	0,000	2 > 1
	Lisans Mezunu	145	3,466	0,860			3 > 1
	Lisansüstü	66	3,731	0,616			3 > 2
Genel İletişim Becerileri	Ön Lisans Ve Altı	83	3,155	0,692	10,186	0,000	2 > 1
	Lisans Mezunu	145	3,488	0,822			3 > 1

	Lisansüstü	66	3,694	0,625			
--	------------	----	-------	-------	--	--	--

Tablo 3.4 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Eğitim durumu lisansüstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi aktarımı becerilerini algılama puanları lisans ve ön lisans çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.4).
- Eğitim durumu lisansüstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin önyargı düzeylerini algılama puanları lisans ve ön lisans çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.4).
- Eğitim durumu lisansüstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları lisans ve ön lisans çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.4).
- Eğitim durumu lisansüstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları lisans ve ön lisans çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.4).
- Eğitim durumu lisansüstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim beceri düzeylerini algılama puanları lisans ve ön lisans çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.4).

Çizelge 3.3. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının günlük bakım verilen hasta sayısına göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	30 Ve Altı	103	3,474	0,844	4,318	0,014	2 > 3
	31-60	153	3,664	0,872			
	60 üstü	38	3,221	0,995			
Bilgi Aktarımı	30 Ve Altı	103	3,738	0,918	0,876	0,418	
	31-60	153	3,848	0,967			
	60 üstü	38	3,640	1,052			
Önyargı	30 Ve Altı	103	3,359	0,895	2,988	0,052	
	31-60	153	3,369	0,849			
	60 üstü	38	2,993	0,927			
Planlama	30 Ve Altı	103	3,353	0,989	4,784	0,009	1 > 3 2 > 3
	31-60	153	3,264	0,938			
	60 üstü	38	2,795	1,017			
Olumlu Tutumlar	30 Ve Altı	103	3,437	0,833	4,194	0,016	1 > 3 2 > 3
	31-60	153	3,502	0,757			
	60 üstü	38	3,079	0,925			
Genel İletişim Becerileri	30 Ve Altı	103	3,458	0,768	4,106	0,017	1 > 3 2 > 3
	31-60	153	3,509	0,728			
	60 üstü	38	3,116	0,867			

Tablo 3.5 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- **Günlük bakım verilen hasta sayısı 31-60 olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme düzeylerini algılama puanları hasta sayısı 60 üstü olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.5).**
- **Günlük bakım verilen hasta sayısı 31-60 olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları hasta sayısı 60 üstü olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.5).**
- **Günlük bakım verilen hasta sayısı 30 ve altı olanların ve 31-60 olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları hasta sayısı 60 üstü olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.5).**

- **Günlük bakım verilen hasta sayısı 31-60 olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları hasta sayısı 60 üstü olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.5).**

Çizelge 3.6. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleki deneyime göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	0-5 Yıl	32	3,575	0,696	2,588	0,053	
	5-10 Yıl	176	3,627	0,925			
	10-15 Yıl	45	3,222	0,882			
	15-20 Yıl	41	3,488	0,814			
Bilgi Aktarımı	0-5 Yıl	32	4,229	0,706	5,514	0,001	1 > 2 1 > 3 4 > 3
	5-10 Yıl	176	3,725	0,939			
	10-15 Yıl	45	3,452	0,959			
	15-20 Yıl	41	4,041	1,070			
Önyargı	0-5 Yıl	32	3,063	0,546	1,696	0,168	
	5-10 Yıl	176	3,402	0,985			
	10-15 Yıl	45	3,261	0,605			
	15-20 Yıl	41	3,213	0,847			
Planlama	0-5 Yıl	32	3,688	0,841	4,455	0,004	1 > 2 1 > 3 2 > 3 1 > 4
	5-10 Yıl	176	3,258	0,948			
	10-15 Yıl	45	2,884	1,098			
	15-20 Yıl	41	3,166	0,953			
Olumlu Tutumlar	0-5 Yıl	32	3,617	0,644	2,410	0,067	
	5-10 Yıl	176	3,476	0,838			
	10-15 Yıl	45	3,183	0,811			
	15-20 Yıl	41	3,317	0,798			
Genel İletişim Becerileri	0-5 Yıl	32	3,603	0,642	2,519	0,058	
	5-10 Yıl	176	3,483	0,810			
	10-15 Yıl	45	3,173	0,662			
	15-20 Yıl	41	3,426	0,742			

Tablo 3.6 da bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- **Mesleki deneyimi 15-20 yıl olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi aktarımı düzeyini algılama puanları mesleki deneyimi 10-15 yıl olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.6).**

- Mesleki deneyimi 0-5 yıl olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları mesleki deneyimi 5-10 yıl, 10-15 yıl ve 15-20 yıl olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.6).

Çizelge 3.7. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleği kendine uygun bulma durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Empatik Düşünme	Evet, Buluyorum	197	3,573	0,874	0,502	0,606
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,430	1,013		
	Kararsızım	51	3,514	0,836		
Bilgi Aktarımı	Evet, Buluyorum	197	3,728	0,975	1,184	0,307
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,826	0,913		
	Kararsızım	51	3,954	0,945		
Önyargı	Evet, Buluyorum	197	3,333	0,891	0,179	0,836
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,326	0,948		
	Kararsızım	51	3,250	0,792		
Planlama	Evet, Buluyorum	197	3,219	0,990	0,262	0,770
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,330	1,010		
	Kararsızım	51	3,208	0,917		
Olumlu Tutumlar	Evet, Buluyorum	197	3,411	0,819	0,201	0,818
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,495	0,901		
	Kararsızım	51	3,412	0,733		
Genel İletişim Becerileri	Evet, Buluyorum	197	3,440	0,766	0,001	0,999
	Hayır, Bulmuyorum	46	3,446	0,863		
	Kararsızım	51	3,439	0,706		

Araştırmaya katılan hemşireler yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamalarının mesleği kendine uygun bulma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Çizelge 3.8. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının vardiya şekli ne göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	Gündüz	147	3,518	0,871	3,970	0,020	2 > 3
	Gece	75	3,760	0,845			
	Karma	72	3,356	0,932			
Bilgi Aktarımı	Gündüz	147	3,803	1,003	3,371	0,036	2 > 3
	Gece	75	3,960	0,757			
	Karma	72	3,556	1,030			
Önyargı	Gündüz	147	3,247	0,850	3,490	0,032	2 > 1 2 > 3
	Gece	75	3,547	0,910			
	Karma	72	3,222	0,886			
Planlama	Gündüz	147	3,192	1,022	1,884	0,154	
	Gece	75	3,419	0,806			
	Karma	72	3,131	1,040			
Olumlu Tutumlar	Gündüz	147	3,379	0,836	3,872	0,022	2 > 1 2 > 3
	Gece	75	3,640	0,716			
	Karma	72	3,292	0,840			
Genel İletişim Becerileri	Gündüz	147	3,409	0,785	4,178	0,016	2 > 1 2 > 3
	Gece	75	3,645	0,676			
	Karma	72	3,293	0,794			

Tablo 3.8 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme düzeylerini algılama puanları karma vardiyada çalışanlardan yüksek
- Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi aktarımı algılama puanları karma vardiyada çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.8).
- Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin yöneticilerinin önyargı düzeylerini algılama puanları gündüz vardiyası ve karma vardiyada çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.8).
- Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları gündüz vardiyası ve karma vardiyada çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.8).

- Gece vardiyasında çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları gündüz vardiyası ve karma vardiyada çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.8).

Çizelge 3.9. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının yaşa göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	18-25	76	3,432	0,909	1,248	0,293	
	26-35	104	3,554	0,905			
	36-45	71	3,507	0,986			
	46 Ve üstü	43	3,754	0,582			
Bilgi Aktarımı	18-25	76	3,798	1,082	9,786	0,000	4 > 1 1 > 2 3 > 2 4 > 2 4 > 3
	26-35	104	3,452	0,974			
	36-45	71	3,930	0,885			
	46 Ve üstü	43	4,310	0,359			
Önyargı	18-25	76	3,355	0,725	0,805	0,492	
	26-35	104	3,361	1,050			
	36-45	71	3,176	0,917			
	46 Ve üstü	43	3,378	0,576			
Planlama	18-25	76	3,024	1,024	10,209	0,000	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	26-35	104	3,052	1,053			
	36-45	71	3,321	0,787			
	46 Ve üstü	43	3,907	0,651			
Olumlu Tutumlar	18-25	76	3,303	0,851	4,728	0,003	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	26-35	104	3,346	0,863			
	36-45	71	3,419	0,822			
	46 Ve üstü	43	3,837	0,426			
Genel İletişim Becerileri	18-25	76	3,358	0,739	4,271	0,006	4 > 1 4 > 2 4 > 3
	26-35	104	3,343	0,862			
	36-45	71	3,449	0,756			
	46 Ve üstü	43	3,809	0,449			

Tablo 3.9 da bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Yaşı 46 ve üstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi aktarımı düzeylerini algılama puanları yaşı 36-45 olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.9).

- Yaşı 46 ve üstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları yaşı 36-45 olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.9).
- Yaşı 46 ve üstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları yaşı 36-45 olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.9).
- Yaşı 46 ve üstü olan çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları yaşı 36-45 olan çalışanlardan yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.9).

Çizelge 3.10. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının çalışılan birime göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Empatik Düşünme	Yoğun Bakım	59	3,614	1,020	2,973	0,032	3 > 2
	Servis	119	3,360	0,728			
	Poliklinik	78	3,715	1,013			
	Diğer	38	3,632	0,783			
Bilgi Aktarımı	Yoğun Bakım	59	3,814	1,081	5,070	0,002	3 > 2 4 > 2
	Servis	119	3,541	1,047			
	Poliklinik	78	3,983	0,586			
	Diğer	38	4,079	0,954			
Önyargı	Yoğun Bakım	59	3,420	0,835	4,614	0,004	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	Servis	119	3,095	0,789			
	Poliklinik	78	3,526	0,939			
	Diğer	38	3,428	0,978			
Planlama	Yoğun Bakım	59	3,542	1,157	14,867	0,000	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	Servis	119	2,813	0,869			
	Poliklinik	78	3,600	0,876			
	Diğer	38	3,326	0,690			
Olumlu Tutumlar	Yoğun Bakım	59	3,555	0,955	7,472	0,000	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	Servis	119	3,162	0,720			
	Poliklinik	78	3,622	0,786			
	Diğer	38	3,638	0,723			
Genel İletişim Becerileri	Yoğun Bakım	59	3,582	0,880	9,343	0,000	1 > 2 3 > 2 4 > 2
	Servis	119	3,169	0,653			
	Poliklinik	78	3,684	0,750			
	Diğer	38	3,573	0,724			

Tablo 3.10 da bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin empatik d6ř6nme d6zeyini algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**
- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin bilgi aktarımı becerilerini algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**
- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin 6nyargı d6zeylerini algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**
- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin planlama becerilerini algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**
- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin tutumlarını olumlu y6nde algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**
- **Diğer b6l6mlerde çalışan hemşirelerin y6neticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları serviste çalışanlardan y6ksek bulunmuştur. (izelge 3.10).**

Çizelge 3.11. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının cinsiyete göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Kadın	272	3,535	0,897	-0,328	0,743
	Erkek	22	3,600	0,802		
Bilgi Aktarımı	Kadın	272	3,764	0,979	-1,182	0,122
	Erkek	22	4,015	0,686		
Önyargı	Kadın	272	3,288	0,887	-2,028	0,043
	Erkek	22	3,682	0,733		
Planlama	Kadın	272	3,199	0,997	-2,242	0,001
	Erkek	22	3,682	0,575		
Olumlu Tutumlar	Kadın	272	3,397	0,824	-2,025	0,044
	Erkek	22	3,761	0,624		
Genel İletişim Becerileri	Kadın	272	3,418	0,775	-1,756	0,080
	Erkek	22	3,717	0,642		

Tablo 3.11 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- **Erkek çalışan hemşireler yöneticilerinin önyargı düzeyini algılama puanları kadın çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.11).**
- **Erkek çalışan hemşireler yöneticilerinin planlama becerilerini algılama puanları kadın çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.11).**
- **Erkek çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları kadın çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.11).**

Çizelge 3.12. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının ekonomik sıkıntı yaşama durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Evet	75	3,371	0,855	-1,922	0,056
	Hayır	219	3,598	0,895		
Bilgi Aktarımı	Evet	75	3,733	0,963	-0,511	0,610
	Hayır	219	3,799	0,962		
Önyargı	Evet	75	3,223	0,841	-1,069	0,286
	Hayır	219	3,349	0,894		
Planlama	Evet	75	3,192	0,944	-0,437	0,662
	Hayır	219	3,249	0,993		
Olumlu Tutumlar	Evet	75	3,357	0,802	-0,832	0,406
	Hayır	219	3,448	0,821		
Genel İletişim Becerileri	Evet	75	3,348	0,752	-1,216	0,225
	Hayır	219	3,473	0,774		

Araştırmaya katılan hemşireler yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamalarının ekonomik sıkıntı yaşama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 3.13. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının kurumdaki göreve göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Servis Hemşiresi	234	3,477	0,896	-2,428	0,016
	Sorumlu Hemşire	60	3,787	0,823		
Bilgi Aktarımı	Servis Hemşiresi	234	3,732	0,985	-1,772	0,077
	Sorumlu Hemşire	60	3,978	0,843		
Önyargı	Servis Hemşiresi	234	3,253	0,868	-2,479	0,014
	Sorumlu Hemşire	60	3,567	0,895		
Planlama	Servis Hemşiresi	234	3,190	1,025	-1,559	0,065
	Sorumlu Hemşire	60	3,410	0,753		
Olumlu Tutumlar	Servis Hemşiresi	234	3,363	0,835	-2,559	0,005
	Sorumlu Hemşire	60	3,663	0,690		
Genel İletişim Becerileri	Servis Hemşiresi	234	3,385	0,788	-2,474	0,007
	Sorumlu Hemşire	60	3,658	0,654		

Tablo 3.13 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Sorumlu hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme becerilerini algılama puanları servis hemşirelerinden yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.13).
- Sorumlu hemşirelerin yöneticilerinin önyargı düzeyini algılama puanları servis hemşirelerinden yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.13).
- Sorumlu hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları servis hemşirelerinden yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.13).
- Sorumlu hemşirelerin yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları servis hemşirelerinden yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.13).

Çizelge 3.14. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının medeni duruma göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Evli	155	3,391	0,886	-3,082	0,002
	Bekar	139	3,707	0,865		
Bilgi Aktarımı	Evli	155	3,596	1,014	-3,586	0,000
	Bekar	139	3,990	0,855		
Önyargı	Evli	155	3,126	0,755	-4,032	0,000
	Bekar	139	3,531	0,963		
Planlama	Evli	155	2,965	0,966	-5,202	0,000
	Bekar	139	3,535	0,906		
Olumlu Tutumlar	Evli	155	3,184	0,782	-5,607	0,000
	Bekar	139	3,692	0,770		
Genel İletişim Becerileri	Evli	155	3,240	0,701	-4,918	0,000
	Bekar	139	3,665	0,782		

Tablo 3.14 de bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme becerilerini algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).

- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin bilgi akatarımı düzeyini algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).
- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin önyargı düzeyini algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).
- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin planlama becerisini algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).
- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin tutumlarını olumlu yönde algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).
- Bekar çalışan hemşirelerin yöneticilerinin iletişim becerilerini algılama puanları evli çalışanlardan yüksek bulunmuştur. (Çizelge 3.14).

Çizelge 3.15. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının meslekle ilgili gelecek kaygısı duyma durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Evet	95	3,587	1,003	0,629	0,557
	Hayır	199	3,518	0,831		
Bilgi Aktarımı	Evet	95	3,783	1,046	0,002	0,999
	Hayır	199	3,782	0,921		
Önyargı	Evet	95	3,279	0,868	-0,513	0,608
	Hayır	199	3,335	0,889		
Planlama	Evet	95	3,307	1,047	0,879	0,380
	Hayır	199	3,200	0,946		
Olumlu Tutumlar	Evet	95	3,447	0,892	0,334	0,738
	Hayır	199	3,413	0,779		
Genel İletişim Becerileri	Evet	95	3,467	0,832	0,404	0,686
	Hayır	199	3,428	0,739		

Araştırmaya katılan hemşireler yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamalarının meslekle ilgili gelecek kaygısı duyma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 3.16. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının mesleği isteyerek seçme durumuna göre ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Empatik Düşünme	Evet	250	3,585	0,907	2,065	0,040
	Hayır	44	3,286	0,739		
Bilgi Aktarımı	Evet	250	3,805	0,986	0,979	0,329
	Hayır	44	3,652	0,804		
Önyargı	Evet	250	3,351	0,902	1,572	0,073
	Hayır	44	3,125	0,730		
Planlama	Evet	250	3,266	1,003	1,292	0,141
	Hayır	44	3,059	0,819		
Olumlu Tutumlar	Evet	250	3,455	0,829	1,541	0,124
	Hayır	44	3,250	0,723		
Genel İletişim Becerileri	Evet	250	3,475	0,784	1,827	0,069
	Hayır	44	3,246	0,650		

Tablo 3.16 da bildirilen bulgulara göre aşağıdaki yargılara varılmıştır:

Mesleği isteyerek seçen çalışan hemşirelerin yöneticilerinin empatik düşünme becerilerini algılama puanları seçmeyen çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur (Çizelge 3.16).

Aşağıda aralarında anlamlı bir ilişki bulunamayan değişkenler özetlenmiştir:

Eğitim durumlarına göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme puan ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.4).

Günlük bakım verilen hasta sayısına göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin bilgi aktarımı, önyargı puanları ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge3.5).

Mesleki deneyim değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme, önyargı, olumlu tutumlar,

genel iletişim becerileri puan ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.6).

Mesleği kendine uygun bulma durumuna göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.7).

Vardiya şekli değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin planlama puanları ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.8).

Yaş değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme, önyargı puanları ortalamaları, tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.9).

Cinsiyet değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, genel iletişim becerileri puanları ortalamaları, t-testi sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.10).

Ekonomik sıkıntı yaşama durumu değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamaları t-testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.12).

Kurumdaki görev değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından, yöneticilerinin bilgi aktarımı, planlama puanları ortalamaları t-testi sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.13).

Meslek kaygısı duyma değişkenine göre gruplandırıldığında araştırmaya katılan hemşireler açısından yöneticilerinin empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı,

planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamaları t-testi sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.15).

Mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre araştırmaya katılan hemşireler açısından yöneticilerinin bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar, genel iletişim becerileri puanları ortalamaları t-testi sonucunda, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Çizelge 3.16).

3.2. Yöneticilerin İletişim Becerilerine İlişkin Hemşire Algıları İle Motivasyon ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler

Çizelge 3.17. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algıları ile motivasyon ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi

		İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon	İş Dışı Motivasyon	Motivasyon Genel	Duyusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi	Genel Tükenmişlik	Empatik Düşünme	Bilgi Aktarımı	Önyargı	Planlama	Olumlu Tutumlar	Genel İletişim Becerileri
İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon	r	1,000												
	p	0,000												
İş Dışı Motivasyon	r	0,522**	1,000											
	p	0,000	0,000											
Motivasyon Genel	r	0,769**	0,814**	1,000										
	p	0,000	0,000	0,000										
Duyusal Tükenme	r	-0,374**	-0,376**	-0,358**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000	0,000									
Duyarsızlaşma	r	-0,067	-0,144*	-0,135*	0,513**	1,000								
	p	0,249	0,014	0,021	0,000	0,000								
Düşük Kişisel Başarı Hissi	r	-0,012	0,115*	0,042	-0,295**	-0,212**	1,000							
	p	0,835	0,049	0,476	0,000	0,000	0,000							
Genel Tükenmişlik	r	-0,318**	-0,272**	-0,298**	0,777**	0,632**	0,292**	1,000						
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000						
Empatik Düşünme	r	0,460**	0,487**	0,484**	-0,495**	-0,129*	0,197**	-0,309**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,027	0,001	0,000	0,000					
Bilgi Aktarımı	r	0,331**	0,303**	0,318**	-0,356**	-0,011	-0,028	-0,293**	0,609**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,850	0,636	0,000	0,000	0,000				
Önyargı	r	0,334**	0,292**	0,338**	-0,445**	-0,088	0,134*	-0,293**	0,595**	0,549**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,132	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000			
Planlama	r	0,421**	0,563**	0,523**	-0,536**	-0,219**	0,249**	-0,342**	0,555**	0,574**	0,600**	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Olumlu Tutumlar	r	0,461**	0,495**	0,521**	-0,579**	-0,184**	0,164**	-0,413**	0,809**	0,772**	0,805**	0,814**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Genel İletişim Becerileri	r	0,477**	0,522**	0,522**	-0,567**	-0,152**	0,190**	-0,377**	0,843**	0,790**	0,818**	0,851**	0,967**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Yöneticilerin iletişim becerileri ile ast konumundaki hemşirelerin motivasyon ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri Çizelge 3.17'de gösterilmiştir. Bu tabloya göre ilgili değişkenler arasında bulunan ilişkilerin özeti aşağıda verilmiştir:

Aralarında Pozitif Yönde Yüksek Düzeyde Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler:

- Genel Motivasyon ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.769$; $p=0,000<0.05$).
- Motivasyon Genel ve iş dışı motivasyon arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.814$; $p=0,000<0.05$).
- Genel Tükenmişlik ve duygusal tükenme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.777$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve empatik düşünme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.809$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve bilgi aktarımı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.772$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve önyargı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.805$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve planlama arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.814$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve empatik düşünme arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.843$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve bilgi aktarımı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.79$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve önyargı arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.818$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve planlama arasında yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.851$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve olumlu tutumlar arasında çok yüksek, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.967$; $p=0,000<0.05$).

Aralarında Pozitif Yönde Orta Düzeyde Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler:

- İş Dışı Motivasyon ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.522$; $p=0,000<0.05$).
- Duyarsızlaşma ve duygusal tükenme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.513$; $p=0,000<0.05$).

- Genel Tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.632$; $p=0,000<0.05$).
- Bilgi Aktarımı ve empatik düşünme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.609$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve empatik düşünme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.595$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve bilgi aktarımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.549$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve iş dışı motivasyon arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.563$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve motivasyon genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.523$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve empatik düşünme arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.555$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve bilgi aktarımı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.574$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve önyargı arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.6$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve motivasyon genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.521$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve iş dışı motivasyon arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.522$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve motivasyon genel arasında orta, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.522$; $p=0,000<0.05$).

Aralarında Pozitif Yönde Düşük Düzeyde Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler:

- Genel Tükenmişlik ve düşük kişisel başarı hissi arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.292$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.46$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve iş dışı motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.487$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve motivasyon genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.484$; $p=0,000<0.05$).
- Bilgi Aktarımı ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.331$; $p=0,000<0.05$).

- Bilgi Aktarımı ve iş dışı motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.303$; $p=0,000<0.05$).
- Bilgi Aktarımı ve motivasyon genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.318$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.334$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve iş dışı motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.292$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve motivasyon genel arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.338$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.421$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.461$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve iş dışı motivasyon arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.495$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.477$; $p=0,000<0.05$).
- Düşük Kişisel Başarı Hissi ve iş dışı motivasyon arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.115$; $p=0,049<0.05$).
- Empatik Düşünme ve düşük kişisel başarı hissi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.197$; $p=0,001<0.05$).
- Önyargı ve düşük kişisel başarı hissi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.134$; $p=0,021<0.05$).
- Planlama ve düşük kişisel başarı hissi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.249$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve düşük kişisel başarı hissi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.164$; $p=0,005<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve düşük kişisel başarı hissi arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.19$; $p=0,001<0.05$).

Aralarında Negatif Yönde Orta Düzeyde Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler:

- Planlama ve duygusal tükenme arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.536$; $p=0,000<0.05$).

- Olumlu Tutumlar ve duygusal tükenme arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.579$; $p=0,000<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve duygusal tükenme arasında orta, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.567$; $p=0,000<0.05$).

Aralarında Negatif Yönde Düşük Düzeyde Anlamlı İlişki Bulunan Değişkenler:

- Duygusal Tükenme ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.374$; $p=0,000<0.05$).
- Duygusal Tükenme ve iş dışı motivasyon arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.376$; $p=0,000<0.05$).
- Duygusal Tükenme ve motivasyon genel arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.358$; $p=0,000<0.05$).
- Düşük Kişisel Başarı Hissi ve duygusal tükenme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.295$; $p=0,000<0.05$).
- Genel Tükenmişlik ve işin kendisiyle ilgili motivasyon arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.318$; $p=0,000<0.05$).
- Genel Tükenmişlik ve iş dışı motivasyon arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.272$; $p=0,000<0.05$).
- Genel Tükenmişlik ve motivasyon genel arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.298$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve duygusal tükenme arasında, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.495$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.309$; $p=0,000<0.05$).
- Bilgi Aktarımı ve duygusal tükenme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.356$; $p=0,000<0.05$).
- Bilgi Aktarımı ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.293$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve duygusal tükenme arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.445$; $p=0,000<0.05$).
- Önyargı ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.293$; $p=0,000<0.05$).
- Planlama ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.342$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.413$; $p=0,000<0.05$).

- Genel İletişim Becerileri ve genel tükenmişlik arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.377$; $p=0,000<0.05$).
- Diğer değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0.05$).
- Duyarsızlaşma ve iş dışı motivasyon arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.144$; $p=0,014<0.05$).
- Duyarsızlaşma ve motivasyon genel arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.135$; $p=0,021<0.05$).
- Düşük Kişisel Başarı Hissi ve duyarsızlaşma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.212$; $p=0,000<0.05$).
- Empatik Düşünme ve duyarsızlaşma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.129$; $p=0,027<0.05$).
- Planlama ve duyarsızlaşma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.219$; $p=0,000<0.05$).
- Olumlu Tutumlar ve duyarsızlaşma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.184$; $p=0,002<0.05$).
- Genel İletişim Becerileri ve duyarsızlaşma arasında çok zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.152$; $p=0,009<0.05$).

Çizelge 3.18. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının işin kendisiyle ilgili motivasyon üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İşin Kendisiyle İlgili Motivasyon	Sabit	1,457	6,618	0,000	19,346	0,000	0,238
	Empatik Düşünme	0,323	3,332	0,001			
	Bilgi Aktarımı	-0,022	-0,278	0,781			
	Önyargı	-0,024	-0,252	0,801			
	Planlama	0,209	2,316	0,021			
	Olumlu Tutumlar	0,068	0,301	0,763			

Empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar ile işin kendisiyle ilgili motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=19,346$; $p=0,000<0.05$). İşin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,238$). Hemşirelerin empatik düşünme düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,323$). Hemşirelerin bilgi aktarımı düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.781>0.05$). Hemşirelerin önyargı düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini etkilememektedir

($p=0.801>0.05$). Hemşirelerin planlama düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,209$). Hemşirelerin olumlu tutumlar düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.763>0.05$).

Çizelge 3.19. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının iş dışı motivasyon üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İş Dışı Motivasyon	Sabit	1,329	6,603	0,000	37,501	0,000	0,384
	Empatik Düşünme	0,388	4,384	0,000			
	Bilgi Aktarımı	-0,139	-1,909	0,057			
	Önyargı	-0,199	-2,287	0,023			
	Planlama	0,504	6,119	0,000			
	Olumlu Tutumlar	0,028	0,137	0,891			

Empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar ile iş dışı motivasyon arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=37,501$; $p=0,000<0.05$). İş dışı motivasyon düzeyinin belirleyicisi olarak empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,384$). Hemşirelerin empatik düşünme düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,388$). Hemşirelerin bilgi aktarımı düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.057>0.05$). Hemşirelerin önyargı düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,199$). Hemşirelerin planlama düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,504$). Hemşirelerin olumlu tutumlar düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini etkilememektedir ($p=0.891>0.05$).

Çizelge 3.20. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının duygusal tükenme üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duygusal Tükenme	Sabit	4,848	23,123	0,000	33,899	0,000	0,360
	Empatik Düşünme	-0,117	-1,273	0,204			
	Bilgi Aktarımı	0,205	2,699	0,007			
	Önyargı	0,063	0,693	0,489			
	Planlama	-0,174	-2,032	0,043			
	Olumlu Tutumlar	-0,640	-2,982	0,003			

Empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=33,899$; $p=0,000<0.05$). duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,360$).

hemşirelerin empatik düşünme düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir ($p=0.204>0.05$). hemşirelerin bilgi aktarımı düzeyi duygusal tükenme düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,205$). hemşirelerin önyargı düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir ($p=0.489>0.05$). hemşirelerin planlama düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,174$). hemşirelerin olumlu tutumlar düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,640$).

Çizelge 3.21. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının duyarsızlaşma üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Duyarsızlaşma	Sabit	2,804	13,052	0,000	6,656	0,000	0,088
	Empatik Düşünme	0,083	0,877	0,381			
	Bilgi Aktarımı	0,307	3,935	0,000			
	Önyargı	0,228	2,455	0,015			
	Planlama	-0,066	-0,746	0,456			
	Olumlu Tutumlar	-0,670	-3,046	0,003			

Empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=6,656$; $p=0,000<0.05$). Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,088$). Hemşirelerin empatik düşünme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir ($p=0.381>0.05$). Hemşirelerin bilgi aktarımı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,307$). Hemşirelerin önyargı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,228$). Hemşirelerin planlama düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir ($p=0.456>0.05$). Hemşirelerin olumlu tutumlar düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,670$).

Çizelge 3.22. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının düşük kişisel başarı hissi üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Sabit	2,141	9,975	0,000	9,283	0,000	0,124
	Empatik Düşünme	0,276	2,920	0,004			
	Bilgi Aktarımı	-0,267	-3,429	0,001			
	Önyargı	0,047	0,507	0,612			
	Planlama	0,330	3,758	0,000			
	Olumlu Tutumlar	-0,197	-0,895	0,372			

Empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar ile düşük kişisel başarı hissi arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur ($F=9,283$; $p=0,000<0.05$). Düşük kişisel başarı hissi düzeyinin belirleyicisi olarak empatik düşünme, bilgi aktarımı, önyargı, planlama, olumlu tutumlar değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,124$). Hemşirelerin empatik düşünme düzeyi düşük kişisel başarı hissi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,276$). Hemşirelerin bilgi aktarımı düzeyi düşük kişisel başarı hissi düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,267$). Hemşirelerin önyargı düzeyi düşük kişisel başarı hissi düzeyini etkilememektedir ($p=0.612>0.05$). Hemşirelerin planlama düzeyi düşük kişisel başarı hissi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,330$). Hemşirelerin olumlu tutumlar düzeyi düşük kişisel başarı hissi düzeyini etkilememektedir ($p=0.372>0.05$).

Çizelge 3.23. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının genel motivasyon üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Motivasyon Genel	Sabit	1,625	9,449	0,000	109,140	0,000	0,270
	Genel İletişim Becerileri	0,510	10,447	0,000			

Genel iletişim becerileri ile motivasyon genel arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=109,140$; $p=0,000<0.05$). motivasyon genel düzeyinin belirleyicisi olarak genel iletişim becerileri değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür($R^2=0,270$). hemşirelerin genel iletişim becerileri düzeyi motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,510$).

Çizelge 3.24. Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının genel tükenmişlik üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Genel Tükenmişlik	Sabit	3,477	27,663	0,000	48,279	0,000	0,139
	Genel İletişim Becerileri	-0,248	-6,948	0,000			

Genel iletişim becerileri ile genel tükenmişlik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=48,279$; $p=0,000<0.05$). genel tükenmişlik düzeyinin belirleyicisi olarak genel iletişim becerileri değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür($R^2=0,139$). hemşirelerin genel iletişim becerileri düzeyi genel tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,248$).

4. TARTIŞMA

4.1. Tartışma ve Sonuç

İnsanlarla birebir iletişim halinde bulunulan ve insana yönelik hizmet içeren, hizmet kalitesinin insana bağlı olarak ölçüldüğü mesleklerde tükenmişliğin daha çok önem taşıdığı ve iletişim ile beraber ele alındığı dikkat çekmektedir⁹¹. Bu doğrultuda, bu çalışmada, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Özel hastane grubu kurumlarda çalışan hastane yöneticilerinin iletişim becerilerine yönelik algılamaların hemşirelerin motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine etkisi araştırılmıştır.

Hemşirelerin bireysel özellikleri incelendiğinde (bkz. Tablo. 1); katılımcıların %35,4'ünün 26-35 yaş aralığında, %25,9'unun 18-25 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, %92,5 gibi büyük bir oranı kadındır. Çalışmaya katılan hemşirelerin mezun olduğu okul değişkenleri incelendiğinde ise, 83'ü (%28,2) ön lisans ve altı, 145'i (%49,3) lisans, 66'sı (%22,4) Yüksek Lisans mezunu olarak dikkat çekmektedir. 60'ı (%20,4) sorumlu hemşire, 234'ü (%79,6) servis hemşiresidir. Mesleği isteyerek seçme değişkenine sadece 44'ü (%15,0) hayır cevabını vermiştir. Bu durumun olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmaya katılan hemşirelerin yöneticilerinde algıladıkları iletişim becerileri düzeylerinin cinsiyete göre ortalamaları incelendiğinde, kadınların erkeklere nazaran daha düşük iletişim becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Bu farklılaşma önyargı, planlama ve olumlu tutumlar boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeydedir. Literatürde, kadınların iletişim becerilerinin daha yüksek olduğuna yönelik birçok

⁹¹ Barron DN, West E. The emotional costs of caring incurred by men and women in the British labour market. *Soc Sci Med* 2007, s:71.

çalışma mevcuttur^{92 93}. Bunun yanı sıra cinsiyetin tükenmişlik düzeylerini belirlemede önemli bir faktör olmadığını söylemek de mümkün görülmektedir. Motivasyon ve cinsiyet ilişkisi incelendiğinde anlamlı bir farklılaşma gözlemlenmemiştir⁹⁴. Bu literatür ile uyumlu bir sonuçtur⁹⁵.

Medeni durum ile ilgili hemşirelerin motivasyon düzeylerinin ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bekar hemşirelerin daha yüksek düzeyde motivasyona sahip oldukları dikkat çekmiştir. Literatürde benzer şekilde, Boylu, Sökmen ve Tarakçıoğlu⁹⁶ özellikle hemşirelerde evli olup olmama durumunun motivasyon üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunu belirttikleri görülmektedir. Bekarların evlilere nazaran işe daha rahat odaklanabildikleri; daha az sorumluluk sahibi olabildikleri düşünülmektedir. Bu açıdan şaşırtıcı bir sonuç elde edilmediğini söylemek mümkündür. Evli olmayan hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri evli olan hemşirelerden tüm boyutlarda daha düşüktür fakat bu fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p>0.05$). Medeni durumun tükenmişlik düzeyi üzerinde anlamlı bir etki yaratmıyor olması, Özdemir ve meslektaşları⁹⁷ ile Erol ve arkadaşlarının⁹⁸ çalışmaları ile de tutarlıdır. Diğer çalışmalarda ise , medeni durumun tükenmişlik üzerinde önemli bir sosyodemografik değişken olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu çalışmalarda, evli olmanın getirdiği ekstra külfet ve sorumlulukların tükenmişlik düzeyine etki ettiği vurgulanmaktadır^{99 100}. Son olarak, yöneticilerin

⁹² Çetinkaya Ö. ve Alparslan A. M., Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1), 2011, s. 363-377

⁹³ Eriğüç G. ve Eriş H., Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri: Harran Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(46), 2013, s.232-254.

⁹⁴ Güven, A., Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının personelin motivasyonu üzerindeki etkileri: Tokat il milli eğitim müdürlüğünde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.

⁹⁵ Aksoy, H., Örgüt ikliminin motivasyon üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

⁹⁶ Boylu, Y., Sökmen, A. & Tarakçıoğlu, S., Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 2010, s.3-20

⁹⁷ Özdemir AK., Özdemir HD., Coşkun A., Çınar Z., Diş hekimliği fakültesi öğretim elemanlarında mesleki tükenmişlik ölçeğinin değerlendirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Dergisi*, 2(2): 1999, s.98-104.

⁹⁸ Erol A., Sarıççek A., Gülseren Ş., Asistan hekimlerde tükenmişlik: iş doyumu ve depresyonla ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, (8), 2007, s. 241-247.

⁹⁹ Barut Y., Kalkan M. (2002) Ondokuz Mayıs Üniversitesi öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 2002, s. 66-77.

¹⁰⁰ Kırılmaz AY., Çelen Ü., Sarp N., İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda "tükenmişlik durumu" araştırması. 2(1), 2003, s.2-9, (*Elektronik Dergi*).

iletişim becerilerine yönelik hemşirelerin algıları incelendiğinde; bekarların lehine tüm boyutlarda farklılaşma saptanmıştır.

Araştırmada yaş grupları açısından tükenmişlik tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Literatürde özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında yaşın anlamlı bir fark yaratmadığına dair bulgular söz konusudur^{101 102}. Hemşirelerin yaşla pozitif ilişkili olarak artan deneyimlerine bağlı olarak, problemle başa çıkabilmelerinin daha kolaylaştığı ifade edilmektedir¹⁰³. Bu açıdan; tükenmişlik düzeyini olumlu etkileyen bir faktör olarak belirtildiği çalışmalar da mevcuttur. Sahip olunan eğitim düzeylerinin birbirine yakın olması farklılaşmanın olmayışını etkilemiş olabilir. Benzer şekilde, hemşirelerde yöneticilerine dair algıladıkları iletişim becerilerinin yaşla beraber arttığı düşünülmüştür. Önyargı ve empatik düşünme haricinde tüm alt boyutlarda yaş grubunun ileri olduğu hemşirelerde yöneticilerin iletişim becerilerine yönelik anlamlı farklılaşma dikkat çekmiştir. Literatürde hemşirelerde iletişim becerilerini ölçen diğer çalışmalar da bu sonuçların ifade edildiği görülmektedir^{104 105}. Bu açıdan elde edilen sonuç literatür ile uyumludur. Hemşirelerin yaşlarına göre motivasyon düzeyleri incelendiğinde yaşın artmasına bağlı olarak işin kendisiyle ilgili motivasyon hariç tüm alt boyut puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı şekilde arttığı görülmektedir ($p<0,05$). Söz konusu boyutta da anlamlı olmayan farklılaşma dikkat çekicidir. Bu bulgu literatür ile uyumludur¹⁰⁶. Literatürde özellikle

¹⁰¹ Basım HN., Şeşen H., Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu'da bir araştırma. *Ege Academic Review*, 6(2), 2006, s.15-23

¹⁰² Sayıl I., Haran S., Ölmez Ş., Özgüven HD., Ankara Üniversitesi hastanelerinde çalışan doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5(2), 1997, s.71-77

¹⁰³ Taycan O., Kutlu L., Çimen S., Aydın N., Bir Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Psikiyatri Dergisi* (7), 2006, s.100

¹⁰⁴ Kaya F. Hemşirelerin iletişim ve empatik beceri düzeyleri ile hastaların hemşirelik bakımını algılayışlarının karşılaştırılması. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi] Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2011.

¹⁰⁵ Kumcağız, Hatice, Yılmaz, Müge, Çelik, Seher Balcı, Avcı, İlknur Aydın, "Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği", *Dicle Tıp Dergisi*, 1, 2011.

¹⁰⁶ Engin E., Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2004.

yaşla beraber işe dair bilgi sahibi olmanın arttığı, kaygının azaldığı ve doyumun arttığı belirtilmektedir¹⁰⁷.

Yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin hemşire algılarının eğitim durumuna göre etkisi incelendiğinde, sadece “Empatik Düşünme” alt boyutu dışında tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılaşma olduğu dikkat çekmiştir. İletişim becerilerinin en düşük ön lisans ve altı eğitim düzeyine sahip hemşirelerde olduğu görülmektedir. Hemşirelerde iletişim becerilerinin araştırıldığı bir çalışmada, Kumcağız, Yılmaz, Çelik ve Avcı'nın (2011)¹⁰⁸ alınan eğitimin iletişim becerilerini ve algısını etkilediğini ve bu içeriğin ancak lise sonrasındaki döneme denk geldiğini söylediği dikkat çekmektedir. Böylelikle, elde edilen bulgular şaşırtıcı olmamıştır. Hemşirelerin eğitim durumları ile tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde, duygusal tükenme boyutu için ön lisans ve altı mezuniyete sahip hemşirelerin en yüksek; kişisel başarı hissi için ise lisans mezunu hemşirelerin en yüksek düzeyi tarifledikleri saptanmıştır. Diğer boyutlar anlamlı farklılaşmamaktadır. Eğitim düzeylerinin birbirine yakın olması, genel tükenmişlik düzeyinin anlamlı farklılaşmamasını etkilemiş olabilir. Benzer bulgu, Akbolat ve Işık'ın¹⁰⁹ çalışmasında da ifade edilmiştir. Son bağımlı değişken, motivasyon açısından incelendiğinde ise, iş dışı ve genel motivasyon düzeylerinin lisansüstü mezun olanların lehine yüksek olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik düzeyleri ile tutarlı bir sonuç elde edildiği söylenebilir. Eğitim düzeyi daha yüksek olan hemşirelerin bilgi birikimlerinden ötürü işe daha çok odaklandıkları ifade edilebilir.

Hastanede çalışma süresi incelendiğinde, algıladıkları yöneticilerin iletişim becerileri düzeyleri ile genel olarak anlamlı düzeyde bir ilişkisi olduğu dikkat çekmiştir. Empatik Düşünme, Bilgi Aktarımı, Önyargı, Planlama, Olumlu Tutumlar ve Genel İletişim Becerileri boyutları düşünüldüğünde, 15 yıl ve sonrası çalışma hayatı olanların en yüksek düzeyde ortalamalara sahip olanlar olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla,

¹⁰⁷ Öztürk H., Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Sevgi Oktay),2002.

¹⁰⁸ Kumcağız H, Yılmaz M, Çelik Balcı S, Avcı Aydın İ. Hemşirelerin iletişimbecerileri: Samsun ili örneği. *Dicle Tıp Dergisi* 2011;38:49-56.9. Korkut F. Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Dergisi*, 2005;28:143-9

¹⁰⁹ Akbolat M., Işık O., Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2): 2008, s.229-253.

artan deneyim ile algılanan iletişim becerilerinin dikkat çektiği söylenebilir. Sağlık sektöründe çalışanları, yaşla beraber artan deneyimlerinin hem iletişim hem de başa çıkma adına faydalı olduğu böylelikle artan becerilerin stresi azalttığı vurgulanmaktadır¹¹⁰. Hemşirelerin bulunduğu hastanedeki çalışma sürelerinin artıyor olması deneyimleri ile birlikte değerlendirilerek sonucu yorumlamak mümkün olabilir. Benzer şekilde motivasyonda da, en yüksek motivasyon düzeyi aynı hastanede en fazla çalışma süresine sahip olanlara aittir. Burada aynı hastanede çalışıyor olmanın düzene alışma ve standardı korumaya bağlı olarak etki ettiği düşünülebilir. Farklı olarak, mesleki deneyim süresi daha düşük olanların motivasyonları daha yüksektir. Mesleğe yeni başlamış olma, daha genç olma gibi faktörlerle beraber arzu ve isteğin daha yüksek olması ilişkili kabul edilebilir.

Hemşirelerin kurumdaki görevleri ile bağımlı değişkenlerin ilişkisi incelendiğinde motivasyonun işle ilgili ve genel boyutlarında anlamlı farklılaşma olduğu saptanmıştır. Sorumlu hemşirelerin lehine bir farklılaşma mevcuttur. Görev alanlarındaki hiyerarşi farklılıkları, çelişen rol tanımları ve beklentiler, yapılacak işe yönelik belirsizlik ve güç mücadeleleri hemşirelerin tükenmişlik düzeyi ve algıladıkları iletişim becerilerini etkilemektedir¹¹¹. Böylelikle, elde edilen bulgularda, sorumlu hemşirelerin daha yüksek motivasyon düzeyi tariflemeleri şaşırtıcı olmamıştır. Hemşirelerin yöneticilerin iletişim becerilerine dair algılarında ise “Empatik Düşünme, Önyargı, Olumlu Tutumlar ve Genel İletişim Becerileri” alt boyutlarında sorumlu hemşirelerin daha yüksek puana sahip oldukları dikkat çekmektedir. Tükenmişlik düzeyi incelendiğinde ise; servis hemşirelerinin düşük kişisel başarı hissi puanları, sorumlu hemşirelerin düşük kişisel başarı hissi puanlarından yüksektir. Dolayısıyla kendi içinde tutarlı bilgi edildiği söylenebilir.

Bir diğer taraftan, sınıf öğretmenleri ve öğretmen adayları hakkında yapılmış literatürdeki kimi araştırmalarda cinsiyetin iletişim becerisi algıları üzerinde dikkate

¹¹⁰ Ünal S, Karlıdağ R, Yoloğlu S., Hekimlerde Tükenmişlik Ve İş Doyumu Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *KlinikPsikiyatri*, 4, 2001, s.113-118

¹¹¹ McNeill C, Shattell M, Rossen E, Bartlett R. Relationships skills building with older adults. *J Nurs Educ* 2008; 6: s.269-271

değer bir etkisinin olmadığı görülmüştür^{112 113}. Taormina ve Law¹¹⁴ tarafından hazırlanmış “Hemşirelikte Tükenmişliği Önleme” isimli çalışmada meslektaşların desteği, iş eğitimi, kurumsal anlayış, geleceğe dair beklenti benzeri faktörlerle tükenmişlik arasında önemli bir ilişki bulunduğunu ve iletişim becerilerinde artış gözlendikçe tükenmişlik düzeyinin azaldığı ifade edilmiştir.

Gece çalışanların motivasyon düzeylerinin daha düşük olması beklenirken genel motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu şaşırtıcı olmuştur. Literatürde gece ve karma çalışanların daha düşük motivasyon düzeyleri ve iletişim becerileri ifade edilmiştir^{115 116}. Bu da elde edilen bulguların literatürü desteklediğini göstermektedir.

Tükenmişlik düzeyini azaltıcı faktörler benlik saygısı, bireyin stresle başa çıkma yetisi, atılganlık düzeyi, kişisel hayatındaki ve kurum içi sosyal destek olarak sıralanmaktadır¹¹⁷. Elde edilen bulguların bu bağlamda literatür tarafından desteklendiğini söylemek mümkündür.

Hemşirelerin çalıştığı birimle bağımlı değişkenler araştırıldığında; poliklinikte çalışanların lehine motivasyon ve algılanan yönetici iletişim beceri düzeyleri yüksek çıkmıştır. Literatürde; poliklinikte çalışan hemşirelerin özellikle daha fazla ayakta tedavi gören hastalara hizmet sunuyor olması ve bunun yanı sıra iletişim becerilerinin öğrenilebilen beceriler olması sebebiyle meslek yılı fazla olan hemşirelerin bu becerileri deneyimleyerek tekrarlama olasılığından bahsedilmektedir. Bu bağlamda, Dunsford¹¹⁸ bilgi akışının daha çok olduğu acil veya yoğun bakım ünitelerinde çalışanların da

¹¹² Dilekmen, M., Başçı, Z. ve Bektaş, F., Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(2),2008, s.223-231

¹¹³ Baykara Pehlivan, K., Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma. *İlköğretim Online*. 4(2), 2005, s.17-23

¹¹⁴ Taormina, R.J., & Law, C.M., Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management & organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 2000, s.89-99

¹¹⁵ Pronitis, D. Surviving the Night Shift, *AJN*, 2001 101 (7), pp: 63-68

¹¹⁶ Wilson, J. The Impacts Of Shift Patterns On Healthcare Professionals. *Journal of Nursing Management*, 2002, 10, pp: 211-219

¹¹⁷ Öz, F., Hiçdurmaz, D., “Stresle Başetmede Önemli Bir Yol: Mizahın Kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(13), 2010, s.83

¹¹⁸ Dunsford J. Structured Communication. Improving Patient Safety With SBAR. *Nurs Womens Health* 2009; s.386-390

etkileşim içeren hasta bakımından ötürü fayda sağladığını belirtmiştir. Bu açıdan elde edilen sonuçlar şaşırtıcı olmamıştır.

Elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; Hemşirelerin empatik düşünme ve planlama düzeyi işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyini arttırmaktadır. Önyargı düzeyi iş dışı motivasyon düzeyini azaltmaktadır. Hemşirelerin bilgi aktarımı ve planlama duygusal tükenme düzeyini arttırmaktadır. Olumlu tutumlar düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. Genel iletişim becerileri düzeyi motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır. Aynı zamanda, hemşirelerin genel iletişim becerileri düzeyi genel tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Benzer bir çalışmada, Afyon ve Işıkdemir'in (2013)¹¹⁹ hazırladıkları çalışmada futbol antrenörlerinin iletişim beceri düzeyleri ve yaşam tatminliklerinin tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini analiz etmişlerdir. Muğla'da 2012 yılının Temmuz ayında düzenlenmiş olan Futbol Antrenör Gelişim Semineri katılımcılarından olan 120 kişiye anket çalışması yapılmış ve bu anketlerden 40 tanesi hatalı bulunarak 80 anket değerlendirmeye dahil edilmiştir. Ortaya çıkan veriler doğrultusunda, futbol antrenörlerinin iletişim becerileri ve tükenmişlik düzeyleri arasında ters ($r=-.293$, $p<.05$) bir korelasyon saptanmıştır. Kişilerin yaşam tatminlik düzeyi ve yaş faktörleri arasındaki ilişki pozitif ($r=.280$, $p<.05$), eğitimle ilişkisi negatif ($r=-.275$, $p<.05$) olarak ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra, yaşam tatmini ve iletişim düzeyi arasında negatif ($r=-.295$, $p<.05$) ilişki olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bu veriler değerlendirildiğinde, futbol antrenörlerinin iletişim becerilerindeki artışın mesleki tükenmişlikte azalmaya ve yaşam tatmininde yükselişe neden olduğu belirtilmektedir. Bu da bulguların benzerliğini göstermektedir.

Kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu alanlarda çalışan bireylerin başarı düzeylerinde artış olması iletişim becerilerini kullanımları ile oldukça ilgilidir¹²⁰. Öğretmenin başarı düzeyini belirleyen öğrencileri ile kurduğu iletişimidir. Öğretmen ve öğrenciler arasındaki bu iletişimi iyileştirmek suretiyle eğitimi daha faydalı bir hale getirmek olasıdır. Bu durumu gerçekleştirmek için ise iletişim becerilerinin iyi yönetilebilmesi

¹¹⁹ Afyon Y.A., Işıkdemir E. "Futbol Antrenörlerinin İletişim Becerileri, Tükenmişlik ... *International Journal of Academic Research Part B*; 2013; 5(4), s.186-190.

¹²⁰ Balcı, S., Danışma becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim beceri düzeyine etkisi. Doktora Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

gerekmektedir¹²¹. Hemşirelerin genel iletişim becerileri düzeyi motivasyon genel düzeyini arttırmaktadır. Aynı zamanda, hemşirelerin genel iletişim becerileri düzeyi genel tükenmişlik düzeyini azaltmaktadır. Literatürde, Çelik'in ¹²² hazırlamış olduğu çalışmada okul müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir ve elde ettiği sonuçlara göre okul müdürlerinin tükenmişlik seviyeleri ile iletişim becerileri arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bu da bulguların beklendiği gibi literatür ile uyumlu olduğu söylenmektedir.

4.2.Öneriler

Konuyla alakalı literatür taraması yapıldığında, hastalarla çok yakın ilişkiler kurmakta olan sağlık çalışanlarından olan hemşirelerin ve hastane yöneticilerin mutlaka tükenmişlik ve düşük motivasyon üzerine bir eğitim almaları gerekmektedir bu konuya yeterli önemin verilmediği vurgulanmaktadır. Spesifik bir şekilde bu konu başlığını ele alan fazla çalışma literatürde bulunmamaktadır ve sağlık çalışanlarının genelindeki tükenmişlik düzeylerinin incelendiği çalışmalar öne çıkmaktadır. Dolayısıyla bu konuya yönelik araştırmaların literatürdeki eksikliği göze çarpmaktadır. Öncelikle literatürde bulunan bu araştırma açığının kapatılması, sonrasında da bulguların pratiğe dökümü yapılarak çalışmaların içerikleri ve sonuçları üzerinden hemşirelik ile alakalı eğitim öğretim birimlerince kullanılması gerekmektedir. İleride yapılacak olan çalışmalarda örneklemelerin daha fazla sayıda sağlık çalışanı ile hazırlanması bulguların geçerliliği ve genellenmesi için daha yararlı olacaktır. Bununla beraber, benzer kapsamdaki çalışmaların farklı bölgelerde ve farklı sağlık kurumlarını inceleyerek yapılması sağlık çalışanlarının tükenmişlik karşısındaki durumlarının analiz edilebilmesi için gerekli görülmektedir. Bu sayede, eğitimlerin pratik üzerinden ilerlemesi ve hizmet içi programlara da önem verilmesi de olası hale gelecektir.

¹²¹ Alper, D., Psikolojik Danışmanlar Ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri-İletişim Ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.

¹²² Çelik, Ç., İlköğretim Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeler Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Hemşirelerin 8 saatlik vardiya düzeniyle ayarlanması; bu vardiyaların gündüz, vardiya, nöbet gibi çalışma şekillerine bölünerek eşit bir biçimde düzenlenmesi; çalışanlara vardiya seçme hakkı tanınması ve eleman sayısında artışa gidilmesi hemşirelerin çalışma şartlarında yapılması gereken en önemli düzenlemeler sayılmaktadır. Bununla beraber meslek tercihi esnasında adaylara hemşirelik hakkında tanıtıcı bilgiler sunulması ve ardından seçim yapılması da oldukça önemlidir. Bu sayede, oldukça zor ve özveri gerektiren bir meslek olan hemşireliğin istekle yapılması sağlanabilecektir. Motivasyon düzeylerini yüksek tutmaya yönelik çalışmalar bu şekilde etkilenebilecektir. Yöneticilerinden algıladıkları iletişim becerileri ve motivasyon düzeyleri bu bağlamda etkilenecektir.

Hemşirelerin hem kişisel hem de mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitimlerin eksikleri giderme amacıyla sıklıkla ve etkin bir biçimde uygulanması, iletişim becerilerini arttıracak derslerin hemşirelik eğitim programlarında daha önemli bir yer edinmesi, stres seviyesini düşürmek adına personel ve yönetimin iş stresi eğitimi almaları öneriler arasında yer almaktadır. Hastane yöneticileri ile hemşirelerin iletişim algıları alınan eğitimler sayesinde olumlu etkilenebilecektir.

KAYNAKÇA

Afyon Y.A., Işıkdemir, E. "Futbol Antrenörlerinin İletişim Becerileri, Tükenmişlik ... *International Journal of Academic Research Part B*; 2013; 5(4), 186-190.

Akat, Eren Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayın Dağıtım A.Ş, 4.Basım, İstanbul, 2002.

Akbolat M., Işık O. Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2008, 11(2): 229-253.

Aksoy, H. Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Aksu, G. "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi", *Akademik Bakış Dergisi*, 2012, (32).

Alper, D., Psikolojik Danışmanlar Ve Sınıf Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri-İletişim Ve Empati Becerilerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2007.

Altay B. Gönener D, Demirkıran C., Hemşirelikte Tükenmişlik Sendromu Aile Desteğinin Etkisi, *Fırat Tıp Dergisi*, 10, 2009.

Altay B., Gönener D., Demirkıran C. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Aile Desteğinin Etkisi, *Fırat Tıp Dergisi*, 2010, 15 (1): 10-16.

Aydın, M., Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: İM Yay., 1986.

Babaoğlan, E., İlk öğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu 2006.

Bakan, İ. ve Büyükmeşe, T., Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 2004, Sayı:7, ss.1-30.

Balcı, S., Danışma Becerileri Eğitiminin Üniversite Öğrencilerinin İletişim Beceri Düzeyine Etkisi. Doktora Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (1996).

Banger G., "Motivasyon" bilgiekonomisi.googlepages.com/motivasyon.ppt

Barron DN, West E. The Emotional Costs Of Caring Incurred By Men And Women In The British Labour Market, *Soc Sci Med* 2007;65:2160-71.

Barut Y., Kalkan M., Ondokuz Mayıs Üniversitesi öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2002 (14): 66-77.

Barutçu, E, Özbay, Ö., Koçluk Yaklaşımının Yönetici ve İşgören Üzerine Etkilerine İlişkin Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yayınları, 2007.

Basım HN., Şeşen H., Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma, *Ege Academic Review*, 2006, 6(2): 15-23

Başaran, .E., Örgütsel Davranış. Gül Yayınevi: Ankara, 1991.

Baykara Pehlivan, K., Öğretmen Adaylarının İletişim Becerisi Algıları Üzerine Bir Çalışma. *İlköğretim Online*, 2005, 4(2).

Bektaş, G., Sağlık İnsangücü Planlaması. M.Ü. Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Yayın No:3, İstanbul: Nobel Tıp Kitabevleri, (2002).

Boylu, Y., Sökmen, A. & Tarakçıoğlu, S., Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2010, 2(1), 3-20.

Burke, T. A., Mckee, J. R., Wilson, H. C., Donahue, R. M. J., Batenhorst, A. S., Pathak, D. S. A Comparision Of Time-Motion And Self-Reporting Methods Of Work Measurement, *JONA*, 2000: 30(3):118-125.

Can, H. Organizasyon ve Yönetim, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Cordes, Cynthia L. ve DOUGHERTY, Thomas W., A Review And Integration Of Research On Job Burnout, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, s.627

Cüceloğlu, D., Yeniden İnsan İnsana. (49.Basım).. Remzi Kitabevi, İstanbul, 2014.

Cücelolu, D., İnsan İnsana (24.Basım), İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997.

Çelik, Ç., İlköğretim Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Gaziantep İli Merkez İlçeler Örneği),Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

Çetinkaya Ö. ve Alparslan A. M., Duygusal Zekânın İletişim BecerileriÜzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 16(1):363-377

Devito,J.A. The Interpersonal Communication Book, Seventh Edition:New York, Harper Collins College Publishers,1995.

Dilekmen, M., Başçı, Z., Bektaş, F., Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin İletişim Becerileri, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, 12(2), ss: 223-231.

Dirican R, Bilgel N., Halk Sağlığı. II.Baskı, Uludağ Üniv. Basımevi, Bursa, 1993.

Dökmen, Ü., Sanatta Ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları Ve Empati. (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1996.

Dunsford J. Structured Communication. Improving Patient Safety With SBAR, *Nurs Womens Health*, 2009; 5: 386-390

Durmuş, H. Eğitim Yönetiminde Motivasyon ve Ödüllendirme, www.hayatidurmus.com/GGO/subat_pdf/08.pdf

Elfering A, Grebner S, Semmer NK ve Gerber H. Time Control, Catecholamines And Back Pain Among Young Nurses. *Scand J Work Environ Health*. 2002; 28: 386-393

Elinor, V., Wolf, V., Weitzel, M. Hemşireliğin Temel İlkeleri, Çev.Y.Vehbi Koç Vakfı Yayını, 1979.s.12.

Engin E., Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerin Öfke Düzeyleri ile İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2004.

Engiz, O., Türkiye’de Sağlık Sisteminin Finansmanının Verimlilik ve Hakkaniyet Açısından Değerlendirilmesi, *Yeni Türkiye*, 7 (40) 2001: 1614-1621.

Erden, M. ve Akman, Y., Eğitim Psikolojisi. Ankara: ArkadaYayınevi, 1995.

Ergin, A., Öğretim Teknolojisi İletim. Ankara: Pegem Yayınları, 1995.

Ergin, A. ve Birol, C., Eğitimde İletişim. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Ergin, C., Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 1992, s. 143-154

Erigüç G. ve Eriş H., Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin İletişim Becerileri: Harran Üniversitesi Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 12(46):232-254.

Eroğlu, E., “İletişim Sürecinde Medya-Mesaj-Yöntem İlişkisi ve Geleneksel Eğitimden Uzaktan Öğretim Sistemlerine Geçiş Süreci,” *Kurgu Dergisi*. Anadolu Üniversitesi İBF Yayınları, 1996, Sayı: 14, s. 277-280

Eroğlu, S., Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Orta Öğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Ve Motivasyon Düzeyleri, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Erol A., Sarıçiçek A., Gülseren Ş., Asistan hekimlerde tükenmişlik: iş doyumu ve depresyonla ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2007, (8): 241-247.

Erol, A., Sarıçiçek, A. ve Gülseren, Ş. Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu Ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2007, s.8-15.

Ersöz, F., Türkiye İle OECD Ülkelerinin Sağlık Düzeyleri Ve Sağlık Harcamalarının Analizi”, *İstatistikçiler Dergisi*, 2008, 2: 95-104.

Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998.

Freudenberger H.J., Richelson G. Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir? Çev.: Nesrin H. Şahin, Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 2, (3.Basım), Ankara, 1998.

Freudenberger, H. J., Staff Burn-Out, *Journal Of Social Issues*, 1974, Number 1, s. 160

Günüşen N., Üstün B., Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi Ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2008, 11(4): 48-58.

Güven, A. Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Personelin Motivasyonu Üzerine etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2007.

Halbert L. D., High Level Wellness for Man and Society, *American Journal of Public Health*, 1959, Vol. 49, No. 6, s. 788.

Hayran O., Sağlık ve Hastalık Kavramları, Sağlık Hizmetleri El Kitabı Örgütlenme, Finansman, Yönetim, Mevzuat, Editör: Osman Hayran ve Haydar Sur, İstanbul: Yüce Yayım, (1998).

Hayran, O. “Sağlık Hizmetleri Yönetimi”, <http://www.merih.net/m1/wosmhay15.htm> (04.03.2014).

<http://www.sdplatform.com/Dergi/179/Orgutsel-performansin-artistinda-calisan-motivasyonunun-rolu.aspx>

İnce, Ö. İş Tatminine Etki Eden Başlıca Etkenler ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

James J., Edden M., Uzun Saplı Gelincik, Çev: Dicleli A., BZD Yayın ve İletişim Merkezi, İstanbul, 2001.

Johnstone, C. Strategies to prevent burnout. *British Medical Journal*, 1999, 7292 (318), 2-6.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları, (2009).

Kavuncubaşı, Ş. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitapevi 2000.

Kavuncubaşı, Ş., Kısa, A., Sağlık Kurumları Yönetimi, (Ed:Nuray Uzkesici) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2002.

Kaya F., Hemşirelerin İletişim Ve Empatik Beceri Düzeyleri İle Hastaların hemşirelik Bakımını Algılayışlarının Karşılaştırılması. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü; 2011.

Kesgin C., & Topuzoğlu, A., Sağlık Tanımı, Başa Çıkma, *Journal of Istanbul Kültür University*, 2006, 3, 47-49.

Kesici, Serdar, Bankalarda Motivasyon Ve İş Tatmini İlişkisi Ve Uygulamadan Bir Örnek, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi: Denizli, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Kıdak, L., Aksaraylı, M. Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilim Dergisi*, 2009, 7(1).

Kırılmaz AY., Çelen Ü., Sarp N., İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda "Tükenmişlik Durumu" Araştırması, 2003, 2(1): 2-9, (*Elektronik Dergi*).

Koçak O., Ortaokullarda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Branş Öğretmenlerinin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Cumhuriyet Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2013.

Koçak, R. D., Özüdoğru, H., Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu Ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 1.

Koparal, C., Yönetim ve Organizasyon, içinde: Yönetim Kavramı, (Editör: İnan Özalp), Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

Kumcağız H, Yılmaz M, Çelik Balcı S, Avcı Aydın İ., Hemşirelerin İletişimbecerileri: Samsun İli Örneği. *Dicle Tıp Dergisi*, 2011, 38:49-56. Korkut F., Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi, *Hacettepe Üniversitesi Dergisi*, 2005;28:143-9

Kumcağız, H., Yılmaz, M., Çelik Balcı, S., Aydın Avcı, İ., "Hemşirelerin İletişim Becerileri: Samsun İli Örneği", 2011, *Dicle Tıp Dergisi*, 1.

Leiter, M. P., Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada, 2003.

Leiter, M. P. Ve Maslach,C.. "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 1988, Vol.9.

Malak, B., Üstün, B., Hemşirelerin Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Nursing Journal*, 2011, 18(2).

- Maslach, C., Leiter, P. M., The Truth about Burnout, San Francisco: Jossey Bass, 1997.
- Matthews, D. B., A Comparison Of Burnout In Selected Occupational Fields, *Career Development Quarterly*, 1990, 38(3), 230-239.
- McNeill C., Shattell M., Rossen E., Bartlett R., Relationships skills building with older adults. (1990). *J Nurs Education*, 2008, (6), 269-271.
- Mısırlı İ., Genel İletişim İlkeler Yöntemler Teknikler (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık 2003.
- Onay, M., Süslü, Z.H. ve Kılıcı, S. (2011). "İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişimin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Posta Dağıtıcıları ve Hemşireler Üzerine Bir Araştırma." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, (1), s.57-60.
- Oskay, U., Kitle Haberleşme Teorilerine Giriş. Seçilmiş Parçalar. Ankara: Sevinç Matbaası, 1969.
- Ozan, R., Yerel Televizyon Derken..., *İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi*, İstanbul İ.Ü. Yayınları, 2003, Cilt 16.
- Önal G., Halkla İlişkiler, İstanbul:Türkmen Kitapevi, 1977.
- Öz, F., Hiçdurmaz, D., Stresle Başetmede Önemli Bir Yol: Mizahın Kullanımı”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2010 , 1(13):83
- Özan, M. B. , Türkoğlu, A. Z. & Şener. G. Okul Yöneticilerinin Sergiledikleri Demokratik Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 20 (1).
- Özdemir AK., Özdemir HD., Coşkun A., Çınar Z., Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Dergisi*, 1999, 2(2): 98-104.
- Özdemir, D., Öztürk, M. ve Haldun S., Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi, *Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 2003, C:6, s14-18.
- Özgan, H. & Aslan, N., İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 7 (1), 190-206.
- Özgülbaş, N., Maliyet Bilgilerinin Sağlık Hizmeti Yönetim Kararlarında Kullanımı; İçinde: Mehmet Top, (Ed), Sağlık Kurumlarında Maliyet Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, 2013, s. 205-226.

Özgüven H.D., Haran S. Tükenme: Kriz ve Krize Müdahale, Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları No:6, Ankara, 2000.

Özkalp, E., Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, 2001.

Öztürk H. Hemşirelerin Motivasyon Düzeyleri ve Performans Düzeyleri. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, (2002).

Pala, K., Türkiye sağlık sistemi nereye gidiyor? Toplum ve Hekim Dergisi, 2007, (22) s. 62-69.

Polat, S., Ercengiz, M., Tetik, H., “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 1(1), 152-173.

Salant, P., Dillman, D. A., How to Conduct Your Own Survey, Newyork: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Pronitis, D., Surviving the Night Shift, *AJN*, 2001, 101 (7), pp: 63-68

Raggio B ve Malacarne P. Burnout In Intensive Care Unit. *Minerva Anesthesiology*, 2007, (73) 195-200.

Recepoğlu, E. Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2012, 21(2).

Resmi Gazete, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 13.01.1983, (05.05.2005).

Rogers, P. Recognizing And Coping With Caregiver Burnout, Arkansas Spinal Cord Commission. N. University, 2004.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgüt Psikolojisi, Bursa: Ezgi Kitapevi, 1996.

Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı, Ankara, 2013.

Santos, S.R., Carroll, C.A., Cox, K.S., Teasley, S.L., Simon, S.D., Bainbridge, L., Cunningham, M., Ott, L., Baby Boomer Nurses Bearing The Burden Of Care: A Four-Site Study Of Stress, Strain, And Coping For Inpatient Registered Nurses. *J Nurs Adm.* 2003, (33), s. 243-250.

Sargutan, A. E., “Sağlık Sektörü ve Sağlık Sistemlerinin Yapısı”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2005, Cilt 8, Sayı 3, s. 400-428.

Sayers, F. V.d. Yöneticilikte İletişim, Çeviren: Doğan Şahinler, İstanbul: Rota Yayın Yapım, Tanıtım, 1993.

Sayıl I., Haran S., Ölmez Ş., Özgüven H.D., Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, *Kriz Dergisi*,1997, 5(2), s. 71-77

Seçim, H., Hastane Yönetimi ve Organizasyonu: Türkiye’de Hastanelerin Organizasyonu için Bir Model Önerisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 845, <http://www.merih.net/m1/hastmod0.htm> (04.03.2014).

Seçim, H., Hastane Yönetimi ve Organizasyonu, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.

Sever AD. Hemşirelerin İş Stresi ile Başa Çıkma Yolları ve Bunun Sonuçlarının Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 1997.

Sillars, S., İletişim. (Çev.: Nüzhet Akın). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1995.

Somunoğlu, S., Kavramsal Açından Sağlık, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 1999, Cilt. 4, Sayı.1, s. 51-62.

SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü. Yayın No: 449, Ankara, 1983.

Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006.

Şenturan L., Karabacak B., Alpar Ş., Sabuncu N., Hemodiyaliz Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi, 17. Ulusal Böbrek Hastalıkları Diyaliz ve Transplantasyon Hemşireliği Kongresi Antalya, 2007.

Şimşek, Y. Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

Tanriverdi H. , Adıgüzel O., Çiftçi M., Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, no.1, s.101

Taormina, R.J., & Law, C.M. (2000). Approaches to preventing burnout: The effects of personal stress management & organizational socialization. *Journal of Nursing Management*, 8(2), 89-99

Taycan O., Kutlu L., Çimen S., Aydın N., Bir Üniversite Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Psikiyatri Dergisi*, 2006, (7), s.100.

Tutar, H., Zaman Yönetimi, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2003.

- Türkmen, İ., Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, (3. Baskı), No: 519, Ankara, 1999.
- Ünal S., Karlıdağ R., Yoloğlu S., Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. *KlinikPsikiyatri*, 2001, 4:113-118
- Wilson, J., The Impacts Of Shift Patterns On Healthcare Professionals, *Journal of Nursing Management*, 2002, 10, pp: 211-219
- Yatkın A., Örgütsel Yönetim İletişim, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 2009.
- Yıldırım, B., İlköğretim Etkinliği İçin Yeni Bir İletişim Modeli Önerisi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2001, Cilt:11, Sayı:1, s.: 213–224
- Yılmaz, A., İlköğretim müfettişlerinin mesleki görevlerini yerine getirme durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- Yılmaz, M., Hastanelerde Yönetim ve Organizasyon Sorunları, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 1996.
- Yiğit, R.: İyi Bir Lider Olmanın Yolları, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2002, s. 17-20.
- Yiğitbaş Ç., Deveci S.E., Sağlık çalışanlarına yönelik mobbing. Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 2011, 42, s. 23-28.
- Zıllıoğlu, M., İletişim Nedir?, İstanbul: Cem Yayınları, 1993.

EKLER

Ek1: Anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “**Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon Ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi**” konulu Yüksek Lisans tezimin uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

ÖZGE YÜKSEL

İstanbul Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yöneticiliği Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

1. Yaşınız:

2. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

3. Medeni Durumunuz:

() Evli () Bekâr () Dul/Boşanmış

4. Eğitim Durumunuz:

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()
Doktora

5. Mesleki Deneyiminiz:

() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri

6. Şu Anki Hastanede Çalışma Süreniz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16 yıl ve üzeri

7. Çalıştığınız Birim:

Yoğun Bakım Servis Poliklinik Diğer ise belirtiniz
.....

8. Çalışılan Vardiya Şekliniz:

Gündüz Gece Karma

9. Kurumdaki Göreviniz:

Servis Hemşiresi Sorumlu Hemşire Stajyer

10. Günlük Bakım Verdiğiniz Hasta Sayısı:

11. Aldığınız Ücret:

≤ 1000 TL 1001-2000 TL 2001-3000 TL 3001 TL
ve üzeri

12. Sigara Kullanıyor musunuz?

Evet Hayır İçiyordum, Bıraktım

13. Kaç Çocuğa Sahipsiniz? Var ise kaç tane olduğunu belirtiniz

Yok Var

14. Günlük Çalışma Süresi saat

15. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet Hayır

16. Mesleğinizle ilgili gelecek kaygısı duyuyor musunuz?

Evet Hayır

17. Ekonomik sıkıntı yaşıyor musunuz?

Evet Hayır

18. Mesleğinizi kendinize uygun buluyor musunuz?

Evet, buluyorum Hayır, bulmuyorum Kararsızım

II. BÖLÜM: İLETİŞİM BECERİLERİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR					
1. Karşıdaki kişinin düşüncelerine saygılıdır.					
2. Sorunlara farklı açılardan bakabilir.					
3. Mesajları kolayca anlar.					
4. Çalışanlara karşı objektiftir.					
5. Yapıcı duygulara sahiptir.					
6. Güvenilirdir.					
7. Cinsiyet ayrımı yapmaz.					
8. Giyim-kuşam ve dış görünüşüne dikkat eder.					
9.Çalışanlara yönelik olumlu tutumlara sahiptir.					
10.Bilmediği konular hakkında görüş bildirmekten kaçınır.					
11. Yaşanan olumsuzluklardan sürekli başkalarını sorumlu tutmaz.					
12. Yaşanan olumsuzlukları özür dileyerek geçiştirmeye çalışmaz.					
13. Yaşanan olumsuzlukları ciddiye almama gibi bir eğilim sergilemez.					
14. Yaşanan olumsuzluklardan sürekli olarak kendisini sorumlu tutmaz.					
15. Çalışanları dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
16. Mesajlarını mantıksal nedenlere dayandırır.					
17. Çalışanların yetki ve sorumluluklarını açıkça tanımlar.					
18. Aktardığı konu hakkında bilgi sahibidir.					
19. Çalışanların işlerini gereğince yerine getirebilmeleri için, o işle ilgili bilgilendirilmelerine önem verir.					
20.Mesajlarının bir amacı vardır.					
21.Mesajlarını karşıdaki kişinin gereksinimlerini karşılayacak şekilde oluşturur.					

22. İletişim sürecinin amaçlanandan farklı boyutlara kaymasını önler.					
23. Gereksiz kelime ve ifadelere yer vermez.					
24. Karşısındaki kişinin sosyo-kültürel durumunu dikkate alır.					
25. Görüşlerinin nedenini açıklar.					
26. Dinlemeye başlamadan önce iletişimin etkililiği için uygun yer düzenlemeleri yapar.					
27. Çalışanları dinlemeye yeterli zaman ayırır.					
28. Dinlemeye yönelik tutumları ile çalışanlarını kendisi ile iletişimde bulunmalarını teşvik eder.					
29. Karşısındaki kişinin içinde bulunduğu durumu dikkate alarak iletişimde bulunmaya özen gösterir.					
30. Mesajın anlaşılıp-anlaşılmadığını kontrol eder.					
31. Öncelikle mesaj konusuyla ilgili kişilerle iletişim kurar.					
32. Çalışanları ilgilendiren konular hakkında onları zamanında bilgilendirir.					
33. Çalışanları etkilemekte makam gücünden çok dostluğu kullanır.					
34.Çalışanların düşüncelerine önem verir.					
35.Çalışanların işyeri ilgili sorunlarıyla ilgilenir.					
36. İletilerin hedefi olan alıcıları doğru olarak belirler.					

III. BÖLÜM: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bu kurumda çalışanlar, iyi işler yaptıkları zaman takdir edilir.					
2. İşimi yapmak için ihtiyaç duyduğum malzemeleri elde etme açısından sıkıntı çekmiyorum.					
3. Birlikte çalıştığım arkadaşlarla iyi bir takım oluşturuyoruz.					
4. Bu kurum başkalarının çalışmak isteyeceği bir kurumdur.					
5. Her an işime son verilebileceği endişesini taşıyorum.					
6. Piyasa koşullarına göre bu kurumda aldığım ücret tatmin edici.					
7. Yöneticim işlerin hep kendi istediği doğrultuda yapılmasını ister; bana söz hakkı tanımaz.					
8. Bu kurumda kendimi geliştiremediğimi düşünüyorum.					
9. Bu kurumda ilerleme imkanım olduğunu düşünmüyorum.					
10. İşimi severek yapıyorum.					
11. Toplumda saygınlığı olan bir kurumda çalışıyorum.					
12. Bu kurumda başarı ödüllendirilir.					
13. İşimin fiziki çalışma koşullarından (aydınlatma, havalandırma vb.) memnunum.					
14. İş arkadaşlarımla birlikte olmak yaptığım işi keyifle yapmamı sağlıyor.					
15. Başkalarıyla karşılaştığımda aldığım ücreti yeterli bulmuyorum.					
16. Yöneticim özel hayatımda yaşadığım sorunlara karşı duyarlıdır.					
17. Kurumum bana kendimi geliştirme imkanları sunar.					
18. Bu kurum çalışanlarını daha ileri pozisyonlar için hazırlar.					
19. Bu kurumun çalışanlarına sunduğu teknolojik olanakları yeterli bulmuyorum.					
20. Çalışma arkadaşlarımla iyi geçinirim.					
21. Aldığım ücret geçimimi sağlamaya yetmiyor.					
22. Yöneticim işime gerektiğinden fazla müdahale eder.					
23. Bu kurum bana sürekli yeni şeyler öğrenme fırsatı sunuyor.					

24. Yaptığım işte yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk sahibiyim.					
25. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
26. bu kurum iyi çalışan ile kötü çalışanı birbirinden ayırmaz.					
27. Bu kurumda hoşlanmadığım kişilerle birlikte çalışmak zorunda kalıyorum.					
28. Gelecekte işimi kaybetmeyeceğim konusunda kurumum bana güven duygusu veriyor.					
29. Ücret olarak yaptığım işin karşılığını aldığımı düşünüyorum.					
30. Yöneticim benimle ilgili konularda bana bilgi vermeden karar vermez.					
31. İşimde yükselmek için bana yeterli düzeyde fırsat sunuluyor.					
32. Bu işte bilgi ve becerilerimi tam anlamıyla kullanma fırsatı buluyorum.					
33. Yaptığım işi saygıdeğer bir iş olarak görüyorum.					
34. Yöneticim kolay kolay yaptığım bir işi beğenmez.					
35. İş arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.					

IV. BÖLÜM: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

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