

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

**MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE  
İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Esra TOPRAK**

**2013- NİĞDE**

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

**MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ İLE  
İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİ:  
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
Esra TOPRAK**

**Danışman  
Doç. Dr. Faruk ŞAHİN**

**2013- NİĞDE**

## **BEYAN \***

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

..../..../2013

Esra Toprak

---

\* Bu tezde belirtilen görüş ve yorumlar yazara aittir. Kamu kuruluşlarının görüşlerini yansıtmaz.

## ONAY SAYFASI

Doç.Dr. FARUK ŞAHİN danışmanlığında ESRA TOPRAK tarafından hazırlanan "Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki ilişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih:

### JÜRİ :

Danışman : Doç. Dr. Faruk ŞAHİN  
Üye : Prof. Dr. Selen DOĞAN  
Üye : Doç. Dr. Harun UÇAK

  
.....  
  
.....  
  
.....

### ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun ..... Tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Mehmet ÖZEL  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

**Esra TOPRAK**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Faruk ŞAHİN**

**Kasım 2013, 156 sf.**

Tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze çalışan meslek gruplarında yoğun olarak görülmektedir. Sağlık sektöründe insanlara birebir hizmet verildiği için tükenmişlik sağlık çalışanlarında çok sık görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar negatif duygularını işe yansıtırlar. Sonuç olarak işinden tatmin olmayan bireyler ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tükenmişlikle beraber değerlendirilen bir kavram olup yönetim psikolojisi dalında en sık çalışılan konulardan bir tanesidir.

Bu çalışma sağlık çalışanlarında mesleki tükenmişlik ve iş tatmini arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Niğde ilinde 300 sağlık çalışanına anket uygulanmıştır. Anketin ilk bölümü çalışanların kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemek amacıyla sorular içermektedir. İkinci bölümde Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılarak sağlık çalışanlarının içsel ve dışsal boyutlarda genel iş tatminini belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma olmak üzere 3 boyutta değerlendirilmiştir. Verilere SPSS 15 programında korelasyon ve regresyon analizleri uygulanarak sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur. Çalışma sonucunda sağlık çalışanlarında duygusal tükenme üzerinde içsel tatminin ve dışsal tatminin negatif yönde, duyarsızlaşma üzerinde içsel tatminin negatif yönde, kişisel başarıda azalma üzerinde ise içsel tatminin pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma üzerinde dışsal tatminin herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonuçları ışığında öneriler getirilmiştir. Araştırmanın bu alandaki çalışmalara katkı sağlaması ve yeni araştırmalara ışık tutması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, İş Tatmini, Sağlık Çalışanları, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Minnesota İş Tatmini Ölçeği

## **ABSTRACT**

**Esra TOPRAK**

**MA Thesis, Department of Management**

**Counsellor: Associate Professor Faruk Şahin**

**November 2013, 156 pages**

Burnout is heavily seen especially in the job groups in which people work face to face. Because of the fact that in the health sector people are given one to one service, burnout is seen very often among health workers. Workers who experience burnout reflect their negative feelings upon their works. Consequently, it results in individuals who aren't satisfied with their jobs. Job satisfaction, an issue that is evaluated with burnout, is one of the topic which is worked on very often in the management psychology branch.

This study has been made in order to find out whether there is any relationship between occupational burnout and the job satisfaction or not. A questionnaire has been applied to 300 health employees in Niğde province. The first part of the questionnaire includes questions in order to find out employees' personal and professional characteristics. In the second part it is tried to find out health employees' general job satisfaction in terms of intrinsic and extrinsic dimensions by using Minnesota Job Satisfaction Scale. In the third part, by using Maslach Burnout Scale it is tried to assess health employees' level of burnout. In this scale burnout has been evaluated in three dimensions that are emotional exhaustion, depersonalization and the decrease of personal accomplishment. By applying correlation and regression analysis to data in SPSS 15 program, the results are presented in tableaus. As a result of the work it has been seen that among health employees intrinsic and extrinsic satisfaction affects depersonalization in a negative way, intrinsic satisfaction affects depersonalization in a negative way and it affects the decrease of personal accomplishment in a positive way. However it has been seen that extrinsic satisfaction hasn't any meaningful effect on depersonalization and the decrease of personal accomplishment.

Suggestions have been made in the light of the research. It is expected that the research will contribute to the studies in this field and shed light onto new researches.

**Key Words:** Burnout, Job Satisfaction, Health Employee, Maslach Burnout Scale,  
Minnesota Job Satisfaction Scale

## ÖNSÖZ

Tükenmişlik işi gereği insanlarla birebir ilişkide olmak zorunda kalan kişilerde ortaya çıkan bir durumdur. Sağlık çalışanları da insanlara birebir hizmet veren kişiler olduğu için tükenmişlik bu kişilerde sıklıkla görülmektedir. Tükenmişlik ve iş tatmini birbiri ile etkileşim halinde olan iki kavramdır. Tükenmişlik ne derece artarsa iş tatmini de o derece azalmaktadır. Yöneticilerin sağlık çalışanlarındaki bu riski görüp, durum değerlendirmesi yapıp, çözüm önerileri getirmesi, çalışanlar ve işletme açısından fayda sağlayıcı olur. Bu çalışma, sağlık çalışanlarında mesleki tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışmadır. Araştırma kamu kurumlarında gerçekleştirilmiş ve gerekli izinler alınmıştır.

Tez çalışmasını gerçekleştirirken emeğini, bilgisini, desteğini benden esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Faruk Şahin'e teşekkürü bir borç bilirim. Akademik çalışmalarım süresince yardımını eksik etmeyen hocalarıma ve anket uygulama çalışmalarım sırasında katılımları ile destek veren Niğde ili sağlık çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Bu çalışmanın tükenmişliğin etkilerinin, nedenlerinin, iş hayatındaki varlığının anlaşılmasının özellikle sağlık sektöründe ne düzeyde yaşandığının algılanması ve yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması açısından önemli olmasını umuyorum.

**Niğde, Kasım, 2013**

**Esra TOPRAK**



## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xv

## BİRİNCİ BÖLÜM GİRİŞ

1.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	3
1.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	4
1.4. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	4

## İKİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	
2.1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Önemi.....	6
2.1.2. Tükenmişlik Kavramının Boyutları.....	11
2.1.2.1. Duygusal Tükenme.....	12
2.1.2.2. Duyarsızlaşma.....	13
2.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu .....	13
2.1.3. Tükenmişlik Aşamaları.....	15
2.1.4. Tükenmişliği Etkileyen Faktörler.....	17
2.1.4.1. Bireysel Faktörler.....	17
2.1.4.2. Örgütsel Faktörler .....	21
2.1.5. Tükenmişlik Modelleri.....	22
2.1.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	22
2.1.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	24
2.1.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli.....	25
2.1.5.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	26
2.1.5.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....	27
2.1.5.6. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	28
2.1.5.7. Leiter Tükenmişlik Modeli.....	29
2.1.5.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli.....	30
2.1.6. Tükenmişliğin Etkileri ve Sonuçları.....	30
2.1.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkisi ve Sonuçları.....	32
2.1.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Etkisi ve Sonuçları.....	33
2.1.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkisi ve Sonuçları.....	34

2.1.6.4. Tükenmişliğin Sağlık Çalışanlarına Etkisi ve Sonuçları.....	35
2.1.7. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Stratejileri.....	36
2.1.7.1.Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri .....	41
2.1.7.2.Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri.....	42
2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ	
2.2.1. İş Tatmini Kavramı.....	45
2.2.2. İş Tatmininin Önemi.....	48
2.2.3. İş Tatmininin Özellikleri.....	51
2.2.4. İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	52
2.2.4.1. Bireysel Faktörler.....	52
2.2.4.1.1. Yaş .....	52
2.2.4.1.2. Cinsiyet.....	53
2.2.4.1.3. Medeni Durum.....	53
2.2.4.1.4. Eğitim.....	54
2.2.4.1.5. Çalışanın Kişiliği.....	55
2.2.4.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler.....	55
2.2.4.2.1. İşin Kendisi.....	56
2.2.4.2.2. Ücret.....	56
2.2.4.2.3. Yükselme Olanığı.....	58
2.2.4.2.4. Çalışma Koşulları.....	58
2.2.4.2.5. Yönetim ve Denetim.....	59
2.2.4.2.6. Sosyal Etkileşim ve Çalışma Grubu.....	61
2.2.5. İş Tatmini İle İlgili Kuramlar.....	63
2.2.5.1. Gereksinim Kuramları (Kapsam Kuramları).....	64
2.2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı.....	64
2.2.5.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı.....	66
2.2.5.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı.....	68
2.2.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	68
2.2.5.2. Bilişsel Kuramlar (Süreç Kuramları).....	69
2.2.5.2.1. Victor H. Vroom' un Beklenti Kuramı.....	69
2.2.5.2.2. Denklik (Eşitlik) Kuramı.....	70
2.2.5.2.3. Amaç Saptama Kuramı.....	70
2.2.5.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı.....	71
2.2.5.3. İş Karakteristikleri Kuramı.....	72
2.2.6. İş Tatmini ve Tatminsizliğinin Doğurduğu Sonuçlar.....	74

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

3.1. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YABANCI LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	87
3.2. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YERLİ LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	89

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ALAN ÇALIŞMASI**

<b>4.1. YÖNTEM.....</b>	<b>94</b>
<b>4.1.1. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>94</b>
<b>4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.3. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....</b>	<b>95</b>
<b>4.1.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....</b>	<b>96</b>
<b>4.1.3.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1.4. Verilerin Analizi.....</b>	<b>98</b>
<b>4.2. BULGULAR.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.1. Güvenilirlik Analizi.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2.3. Demografik Bulgular.....</b>	<b>103</b>
<b>4.2.4. Tükenmişlik ve İş Tatmini Bulguları .....</b>	<b>105</b>
<b>4.2.5. Korelasyon Analizi.....</b>	<b>124</b>
<b>4.2.6. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analiz.....</b>	<b>127</b>
<b>4.2.6.1. Duygusal Tükenme Üzerinde İş Tatminin Etkisi.....</b>	<b>127</b>
<b>4.2.6.2. Duyarsızlaşma Üzerinde İş Tatminin Etkisi.....</b>	<b>130</b>
<b>4.2.6.3. Kişisel Başarıda Azalma Üzerinde İş Tatminin Etkisi.....</b>	<b>132</b>
<b>4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>134</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>139</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>153</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>156</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1.1:</b> Tükenmişliğin Önlenmesinde Kişiyeye ve Kuruma Yönelik Önlemler.....	40
<b>Tablo 1.2:</b> Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	41
<b>Tablo 1.3:</b> Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	42
<b>Tablo 2.1:</b> İş Tatmininin Mikro ve Makro Açısından Faydaları.....	51
<b>Tablo 2.2:</b> Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri .....	63
<b>Tablo 2.3:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Karşılaştırması.....	67
<b>Tablo 2.4:</b> Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması.....	69
<b>Tablo 4.1:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyum Ölçekleri için güvenilirlik katsayıları.....	99
<b>Tablo 4.2:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Uyum İyiliği Değerleri.....	100
<b>Tablo 4.3:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Demografik Bilgileri.....	103
<b>Tablo 4.4:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	105
<b>Tablo 4.5:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	106
<b>Tablo 4.6:</b> Yaş Değişkenlerine Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duyusunda Azalma Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	106
<b>Tablo 4.7:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Yaşlarına Göre Durumu.....	107
<b>Tablo 4.8:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	108
<b>Tablo 4.9:</b> Medeni Durum Değişkenlerine Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duyusunda Azalma Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	108

<b>Tablo 4.10:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Durumu.....	109
<b>Tablo 4.11:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Çocuklarının Olmasına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	110
<b>Tablo 4.12:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	111
<b>Tablo 4.13:</b> Çocuk Sayısına Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (D) ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma (KBDA) Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	112
<b>Tablo 4.14:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Durumu.....	113
<b>Tablo 4.15:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	114
<b>Tablo 4.16:</b> Eğitim Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Kişisel Başarı Duygusunda Azalma (KBDA), Dışsal Doyum (DD) ve Genel Doyum (GD) Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	115
<b>Tablo 4.17:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Durumu.....	115
<b>Tablo 4.18:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Mesleki Unvanlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	116
<b>Tablo 4.19:</b> Mesleki Unvan Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (D), İçsel Doyum (İD), Dışsal Doyum (DD) ve Genel Doyum (GD) Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	117
<b>Tablo 4.20:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Mesleki Unvanlarına Göre Durumu.....	117
<b>Tablo 4.21:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Tek Yönlü	

Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	118
<b>Tablo 4.22:</b> Mesleki Kıdem Durumuna Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duygusunda Azalma Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları...	119
<b>Tablo 4.23:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Durumu.....	119
<b>Tablo 4.24:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	120
<b>Tablo 4.25:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Gelir Düzeyi Durumlarına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular.....	121
<b>Tablo 4.26:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Çalışma Şekillerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular .....	122
<b>Tablo 4.27:</b> Çalışma Şekli Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme Alt Boyutu ve Dışsal Doyum Alt Boyutu Farklılıkların LSD Testi Sonuçları.....	122
<b>Tablo 4.28:</b> Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Doyumu Puanlarının Çalışma Şekillerine Göre Durumu.....	123
<b>Tablo 4.29:</b> Korelasyon Analizi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 4.30:</b> Duygusal Tükenme Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	128
<b>Tablo 4.31:</b> Duyarsızlaşma Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	130
<b>Tablo 4.32:</b> Kişisel Başarıda Azalma Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	132

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Şekil 1.1:</b> Maslach'ın Tükenmişlik Modeli.....	12
<b>Şekil 1.2:</b> Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci.....	24
<b>Şekil.1.3:</b> Meier'in Tükenmişlik Modeli.....	28
<b>Şekil 1.4:</b> Genel Tükenmişlik Modeli.....	44
<b>Şekil 2.1:</b> İş Tatminine Etki Eden Faktörler.....	62
<b>Şekil 2.2:</b> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	65
<b>Şekil 2.3:</b> Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	67
<b>Şekil 2.4:</b> Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü.....	71
<b>Şekil 2.5:</b> Hackman ve Oldham'ın İş Karakteristikleri Modeli.....	73
<b>Şekil 2.6:</b> İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi.....	76
<b>Şekil 2.7:</b> İş Tatmininin Etkileri.....	79
<b>Şekil 2.8:</b> İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçlar.....	80
<b>Şekil 2.9:</b> Araştırmanın Modeli.....	94

## EKLER LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Ek 1:</b> Kişisel Bilgi Formu.....	153
<b>Ek 2:</b> Minnesota İş Tatmini Ölçeği.....	154
<b>Ek 3:</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	155



## KISALTMALAR LİSTESİ

- DT** : Duygusal Tükenme  
**D** : Duyarsızlaşma  
**KBDA** : Kişisel Başarı Duygusunda Azalma  
**İD** : İçsel Doyum  
**DD** : Dışsal Doyum  
**GD** : Genel Doyum  
**MTÖ** : Maslach Tükenmişlik Ölçeği  
**MEP** : Motive Etme Potansiyeli  
**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**LSD** : Least Significant Difference (Çoklu Karşılaştırma Testi)  
**Dr** : Doktor

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Çalışanlar ve örgüt arasında olumlu ilişkilerin sağlanması, karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması sayesinde gerçekleşir. Örgütün verimliliği ve kârlılığı için çaba gösteren çalışanlar, bunun karşılığında maddi ve manevi birçok beklenti içindedirler. Günümüzde, çalışan açısından bu beklentilerin gerçekleştirilemiyor olması, bir sonraki aşamada örgütün de çalışanlardan beklediklerini alamaması anlamına gelir. Çünkü; psikolojik, fiziksel ve ekonomik açıdan kendini iyi hissetmeyen çalışanlar, bu bedeli tek başına ödememezler (Sürgevil, 2006: 1).

Günümüz iş ortamının başta gelen sorunlarından biri olarak görülen tükenmişlik konusuna olan ilgi son on yılda giderek artmıştır. Daha iyi hizmet sunmak için çalışanlardan duygusal ve zihinsel açıdan daha çok talepte bulunulmakta, bu taleplerin karşılanamaması nedeniyle yaşanan uzun süreli stres tükenmişliğe yol açabilmektedir. Bu durum kişilerin hem iş performansını ve sundukları hizmetin kalitesini hem de kişisel sağlığını olumsuz etkilemektedir (Çalgan, Yeğenoğlu ve Aslan, 2009: 61).

Birçok yazar tarafından işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen iş tatmini, “Kişinin işi ile ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2006: 13). İş tatmini, kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli gereklerinden biridir. İş tatminini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerin etkilediği belirtilmektedir (Gençay, 2007: 767).

İşinden memnun olmayan kişiler, zamanla psikolojik ve ruhsal sorunlar yaşayarak tükenmektedirler. İş tatminsizliğinin ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında örgütsel yapı, meslektaşların ve yöneticilerin tutumu gelmektedir. İş tatminsizliği ve tükenmişlik yaşayan bireylerde; işe gelmeme, geç gelme, iş yerine yabancılaşıma, monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, çatışmalar, vb. durumlar görülür. Bu nedenle yöneticilerin iş tatminine ve tükenmişliğe önem vermeleri gerekir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 129).

Sağlık çalışanlarının sayısı olarak yetersizliği birçok ülkenin sağlık alanındaki gelişme ve hastalıklarla mücadele konusundaki yeteneklerini önemli ölçüde etkilemektedir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 199). Sağlık ve bakım alanında hizmet sunan kuruluşların çalışanları sürekli olarak hasta, yaralı, bakıma veya yardıma ihtiyacı olan insanlarla yüz yüze ilişki kurmak zorundadırlar. Sürekli olarak bu tür hizmet sunmak zorunda kalan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve iş tatminlerinin çalışma ortamından olumsuz etkilendiği bilinmektedir (Çimen, Şahin vd., 2012: 22).

Tükenmişlikle iş tatmini arasındaki ilişki kesin sınırlarla birbirinden ayrılamamaktadır. (Çağlıyan, 2007: 71-72). Bu iki kavram arasındaki negatif ilişki dikkat çektiği gibi kimi araştırmacılar iş tatminindeki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadır (Sürgevil, 2006: 14). İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği süreçte işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir iş ortamı verilen bir kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlama imkânı da verilmiş olacaktır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali ve uyuşmazlık ortaya çıkacaktır. Kişinin iş ortamında doyumsuzluk yaşaması tükenmişlik ile sonuçlanabilir (Dinler, 2010: 48).

Sağlık hizmetleri 24 saat kesintisiz hizmet verdiği için zamanının önemli kısmını iş yerinde geçiren sağlık çalışanları, eğer işinde doyumsuzluk yaşarsa, olumsuz duygulara yönelebilir. Bu olumsuz duygular ise onların bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozabilir. Bunun sonunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme ve sık sık iş değiştirme gibi iş tatminsizliği ve tükenmişlik halleri görülebilir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 199).

Yüksek bir performans elde edebilmek için yöneticiler, çalışanlarını tükenmişlik durumundan kurtararak işlerinden memnuniyet duyan çalışanlar durumuna taşınmalıdırlar. Başarılı olmak adına tükenmişlik durumunun en alt seviyeye indirilmesi ve iş tatmininin en yüksek seviyeye çıkarılması önem arz etmektedir (Naktiyok ve Kaygın, 2012: 24).

### **1.5. ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Bu çalışmada temel araştırma problemi “mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasında bir ilişki var mıdır?” sorusudur. Tükenmişlik yaşayan sağlık çalışanlarının bu durumu gerek iş, gerekse sosyal yaşantılarında kendilerini bekleyen rolleri üstlenmelerinde sorun yaratacağı, ayrıca iş ortamlarında insanlarla yüz yüze etkileşim içinde olduğu için etkili iletişim sağlamada sorunlar yaşanacağı fikrine varılmaktadır.

### **1.6. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Tükenmişlik ve iş tatminiyle ilgili bugüne kadar birçok araştırma yapılmıştır. Özellikle sağlık çalışanlarında birçok araştırması bulunan tükenmişlik ve iş tatmini kavramları çalışma hayatında büyük önem taşımaktadır.

Tükenmişliğin çalışanların duygusal ve fiziksel anlamda yıpranmalarıyla birlikte örgüt içerisinde huzursuzluklara da sebep olmakta ve örgüte bağlanma, iş tatmini gibi konularda düşüşler yaşanmasına neden olmaktadır. İş tatmini ile tükenmişliğin çok yakından ilişkili olduğu yapılan incelemelerle ortaya konmuştur.

Sağlık çalışanlarının yaşadığı tükenmişlik, kendisini ve aile hayatını etkilediği kadar, iş hayatını da etkilemektedir. İnsan hayatı asla hata kabul etmemektedir. Sağlık çalışanlarının tükenmişliğini en aza indirmek ve iş tatminini sağlamakla, sağlık alanında yapılan hataları en alt düzeyde tutmak daha da kolaylaşacaktır.

Sağlık açısından tükenmelerine neden olan etkenlerin belirlenmesi şüphesiz ki tükenmişliğin olumsuzluklarının giderilmesine, bunların oluşmasında etkili olabilecek önleyici tedbirlerin alınmasına ve bu sayede sağlık çalışanlarının daha etkin çalışmasını sağlayacak imkân ve şartların oluşturulmasına yardımcı olması beklenmektedir.

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın, alanda yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması ve tükenmişlikle karşı karşıya olan sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin durumu algılamaları ve çözüm yolları bulmaları açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

### **1.7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmada alanyazın taraması sonucunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**Hipotez 1:** Sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** Sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 6:** Sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### **1.8. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırmaya katılan çalışanların anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde yer alan ölçeklerin, çalışanların tükenmişlik ve iş tatminini ölçtüğü varsayılmıştır.

Uygulanan araştırma yönteminin ve verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin bu araştırmanın amacına uygun yöntemlerden oluştuğu varsayılmıştır.

Araştırma sadece Niğde ilinde çalışan Dr. Doğan Baran Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Ağız Diş Sağlığı Merkezi sağlık

personeli ile sınırlıdır. Araştırma tarama modelinde bir çalışma olduğu için bulgular ve sonuçlar yalnızca anketin uygulandığı sağlık çalışanları ile sınırlıdır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan tükenmişlik ve iş tatmini konuları açıklanmakta, konuyla ilgili yapılan alanyazın taramasına yer verilmektedir.

#### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Bu bölümde tükenmişlik tanımları, önemi, boyutları, aşamaları modelleri, tükenmişliği etkileyen faktörler ile tükenmişliğin etkileri ve sonuçları üzerinde durulacak olup tükenmişliği önleme yöntemlerinden bahsedilecektir.

##### 2.1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Freudenberger ayrıca tükenmişliğin ilk klinik tanımlamalarından birini yaparak, tükenmişliği “mesleki bir tehlike” olarak adlandırmıştır (Kutlay, 2011: 34). Freudenberger’e göre tükenme; enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olma, enerjinin bitmesi, başkalarının problemlerinden bunalma ve bunun da duygusal olarak yoksun ve talepkâr bireylerle, devamlı iş baskısına atfedilmesi şeklinde tanımlamıştır (Tütüncü ve Savran, 2007: 183). Freudenberger, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Yazara göre, tükenmenin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma, tükenmişliğin en belirgin davranışsal

göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Kaşlı, 2009: 44).

Tükenmişlik literatürüne en büyük katkı hiç kuşkusuz Maslach'tan gelmiştir. Maslach, tükenmişlik kuramının babası olarak kabul edilebilir (Sinat, 2007: 9). Maslach tükenmeyi; fiziksel bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları yaşayan bireyde olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ile birlikte iş yaşamına ve çevredeki insanlara karşı olumsuz tutumları ile belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme sendromu olarak tanımlamaktadır (Aras, 2006: 7).

Tükenmişlik literatürüne Cherniss'in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunmuş ve konunun kompleksliğine dikkat çekmiştir. Bu teori tükenmişlik üzerinde rol yapısının önemine işaret etmiştir. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlamıştır. Cherniss, tükenmişlik araştırmalarına hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam etmiştir. Ona göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik gerçekçi olmayan bakış açıları geliştirmektedirler. Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar, iş hayatının gerçekleri ile romantik-mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekmiştir (Can, Soyer ve Yılmaz, 2010: 114).

Sözlük tanımında tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmaktır. Tükenmişlik; öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş yerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 111). Bazen fiziksel rahatsızlıklarla karakterize edilen, değişmeden kalan, işe ilişkin kronikleşmiş stres durumlarından sonra gelişen ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu için



kullanılan, gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanan bir terimdir (Şahin, 2008: 5).

Tükenmişlik iş stresinin en yaygın olarak araştırılan bileşeni, fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk olarak tanımlanmaktadır (İlgün, 2010: 24). Tükenmişlik terimi, “iş stresi”, “bitkinlik”, “yabancılaşma” veya “depresyon” ile eşanlamlı değildir. Orantısız ölçüde yüksek efor (zaman, duygusal katılım ve empati) ve yetersiz kazanıma (negatif sonuç) ek olarak stresli çalışma koşullarının (yüksek beklenti) tükenmişliğe yol açtığı görülmektedir. Tükenmişlik sendromu ile ilgili modellerin çoğu bu durumun gelişimini kişilik ve çevre etkileşimi aracılığıyla açıklamaya çalışmaktadır (Süloğlu, 2009: 8). Tükenmişliği, örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların işleri gereği doğal olarak karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır. Bu bağlamda tükenmişlik stresin kaynağı değil, başarıyla yönetilemeyen stresin sonucudur. Bireyin stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme hissine sahip olması hâlini belirten tükenmişlik, yaşamın değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin özellikle insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görüldüğünü göstermektedir (Şeşen, 2011: 69 ).

En yalın haliyle ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi olarak tanımlanabilen tükenmişlik, çalışma ortamıyla ve bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu varsayımına yönelik gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, hem birey hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini göz önüne sermektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 237).

Tükenmişliğe ilişkin görüş birliğine varılmış ortak bir tanım olmasa da birçok araştırmacı tükenmişliğin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda görüş birliği içerisindedir (Sürgevil, 2006: 6).

Tükenme kavramı Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir. Maslach tükenmişlik kavramını, çalışma ortamındaki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak tanımlayarak, bu kavramın uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir

sendrom olduğunu belirtmiştir. Maslach ve Jackson, işinin “insanlar”la ilgili olduğu çalışanlar arasında tükenmişliğin daha sık meydana geldiğini vurgulamıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Kaçmaz (2005: 29), tükenmişlik kavramını, meslekten kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık ilgilenmiyor oluşu veya aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendisini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlamaktadır. Barutçu ve Serinkan (2008: 543) ise tükenmeyi; kişisel kaynakların sona dayandığı, günlük olaylar karşısında sürekli bir umutsuzluk ve olumsuz düşüncenin yer aldığı, yaşam enerjisinin tükenmiş şekli olarak tanımlamışlardır. Ne yapılırsa yapılsın ne denli çalışırsa çalışılsın; mevcut durumda bir değişiklik, farklılık yaratılamayacağı duygusunun sonucunda ortaya çıkan bir teslimiyet duygusu olarak ifade etmişlerdir.

Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, sürekli kendilerinden bir şeyler verdiklerini, bir süre sonra tükendiklerini ve verecek bir şeyleri kalmadığını hissetmeye başlayacaklardır (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 105). İnsanlara doğrudan hizmet veren ve sürekli yüz yüze ilişki içerisinde olunan meslek gruplarında, hizmet veren kişiden yaptığı işe tümüyle kendini vermesi, hizmet verdiği kişiye zaman ayırması ve yoğun ilgi göstermesi beklenir. Böyle bir hizmet mesleki açıdan doyurucu olmakla birlikte, hizmet alan kişilerin beklentilerini tamamiyle karşılamak pek mümkün olmamaktadır. Çalışmalarının karşılığında hizmet alan kişilerin beklentilerini karşılayamamak hizmet veren profesyonellerde hayal kırıklığı ve engellenme duygusu yaratmaktadır. Sağlık alanında çalışanlarda, yoğun iş yükü, ağır ve ölümcül hastalara hizmet verme, gerektiğinde hasta ve yakınlarına duygusal destek vermek zorunda kalma gibi nedenler işle ilgili stres ve gerginliğe yol açmaktadır. Bu nedenle sağlık personeli, tükenmişlik düzeyleri yönünden en fazla incelenen meslekler arasındadır. İncelemeler tükenmişliğin bireysel düzeyde yaşanan bir olgu olduğunu; olumsuz bir duygusal yaşantıyı içerdiğini ve kronik, kesintisiz süren bir duyguya dayandığını göstermektedir (Çimen, Şahin vd., 2012: 22).

Tükenmişlik sendromu, insana yönelik hizmet üreten çalışma alanlarında yoğun olarak daha çok, son 30-35 yıl içinde incelenmeye başlanmıştır. Özellikle

sağlık hizmetleri çalışanları, gelişen ve değişen dinamik sağlık sistemleri nedeniyle tükenmişlik sendromunun etkilerini, hem bireysel hem de örgütsel temelde yoğun biçimde yaşamaya başlamışlardır. Sağlık hizmetleri çalışanları sürekli olarak başkalarının sorunları ve beklentileriyle uğraşmaları nedeniyle tükenmişlik sendromu açısından en yatkın bireylerdir. Tükenmişlik sendromunun belirtileri sağlık çalışanında görüldükten sonra etkileri, sağlık hizmeti alan hasta ve yakınlarına da yansır (Demirbaş, 2006:7 ).

Sağlık sektöründe çalışan kişiler, genellikle büyük bir stres içerisinde faaliyet göstermektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sağlık çalışanlarının yaşadığı stresin en önemli nedenleri; çalışanlara ulaşamayacağı hedefler konulması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması şeklinde sıralanabilmektedir. Yaşanılan bu durum hem stresin artmasına hem de kişinin işine olan doyumunun azalmasına ve bir süre sonra çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilir. Birçok araştırmacı tükenmişliğin; beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedirler. Tükenmişlik, hastane çalışanlarında görüldüğü gibi çalışanlardan birinci derecede sorumlu olan örgütlerin ekonomik başarısı için yüksek bir bedel ödeyen yöneticilerde de görülebilmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 203).

Tükenme belirtisi, genelde çok başarılı olmak için gereğinden fazla çalışan, yapması gerekenden daha çoğunu yapan ve sınırlarının farkında olmayan bireylerde görülmektedir. Sağlık çalışanlarının sık sık mesleğin ve çalışma koşullarının güçlüklerinden yakındıkları, mesleğin çok stresli olduğundan söz ettikleri, mesleği isteyerek yapmadıkları, meslekten ayrılma düşüncesini yoğun olarak yaşadıkları ve işe devamsızlık yapma eğiliminde oldukları görülmüştür (Demirbaş, 2006: 6).

Günümüzde sağlık sektöründe başta hekimler olmak üzere sağlık çalışanlarının hem iyilik hali ve sağlıkları hem de sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından personelin tükenmişlik sendromu önem arz etmektedir. Sağlık sektöründe iş yerinde tükenmişliğin yaygınlık hızının %25 ile % 60 arasında değişmekte olduğu bildirilmektedir (Dikmetaş, Top vd., 2011: 139).

Görev yapılan mesleğin yanı sıra, bazı bireysel özellikler de tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalini artırmaktadır. Bireylerde tükenmeye yatkın olma nedenleri içerisinde; fazla vaade bulunmak, söz vermek, hayır diyememek, kendisini herhangi bir şeye adanmak, kendini tam olarak tanımamak, kişilik yapısının strese elverişli olması (A tipi kişilik yapısı), iş ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, stresli iş ortamı, yetki ve sorumluluğun eşitsizliği, yetersiz kaynakla iş yapmaya çalışmak, yetersiz destek almak, aşırı duygusal talepler vb. sayılabilir. Bireyin sayılan durumlara maruz kalma oranı ne kadar yüksek ise, tükenmesi de o kadar kolay olmaktadır (Polatcı, 2007: 11).

### **2.1.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ BOYUTLARI**

Tükenmişlik kavramının bilimsel açıdan gelişmesi Maslach ve arkadaşları ile Cherniss'in yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır. Günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından kullanılan üç boyutlu tükenmişlik kavramıdır. Bu tanıma göre Maslach, tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlarda görülen, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu” şeklinde tanımlamıştır. Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve kişisel başarıya ilişkin duyguları (personel accomplishment, self efficacy) kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Tanrıverdi, 2008: 51).

Tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasına neden olmaktadır. Bu aşamada tükenmişliğin stres boyutunu yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal açıdan aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmekte, işe odaklanamamakta ve müşterilere karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissedememektedir. Ardından birey, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir. Duyarsızlaşan birey, bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından

çıkartıp tek başına kalmak istemektedir. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark ederek, bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünmektedir. Böylece birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399).

Şekil 1.1. Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.



**Şekil 1.1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli**

**Kaynak: Polatçı ve Ardıç, 2009: 23**

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin yüksek ve kişisel başarı puanının düşük olmasını gerektirir. Tükenmişlik düzeyinin düşük olması ise duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin düşük ve kişisel başarı puanının yüksek olmasını gerektirir (Kitapçioğlu, 2000: 56).

**2.1.2.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişlik kavramının merkezindedir. Tükenmişliğin stres boyutunu ifade eder ve çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla ilişkili olarak ortaya çıkar. İnsanlar tükenme hissettiklerinde, hem duygusal hem fiziksel olarak bitkin hissederler. Değerlerini kaybettiklerini, kullandıklarını, düzeliş iyileşemeyeceklerini hissederler. Duygusal tükenme işin gereklerine ya da büyük değişikliklerin stresine karşı ilk tepkidir. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, iş yerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikâyetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Şeker ve Zirhloğlu, 2009: 4). Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun ilk aşamasıdır. Bireyin yapılan işe uzun süre maruz

kalması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsanlarla birebir ilişkinin daha çok olduğu meslek gruplarında sıklıkla görülmektedir (Yörükoğlu, 2008: 23). Maslach'a göre tükenmişliğin en önemli bileşeni duygusal tükenmişlik bileşenidir (Ersoy ve Utku, 2005: 44).

Ergin (1992: 143- 154), duygusal tükenmenin, bireyin yaşamında işinin önemli bir yer tutmasıyla ve işle ilgili konuları, boş zamanlarında da kendisine dert etmesiyle ilişkili olduğunu bildirmiştir. Duygusal olarak tükenmiş bireyin işinin, aile yaşamını olumsuz yönde etkilediği görülmüş ve duygusal tükenmenin bireyin işte çalışma süresini ve iş değiştirme isteğini etkilediğini belirtmiştir. Çam'a (1992: 155-159) göre ise tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok ortamla ilgili değişkenlerle bağlantılı olarak gelişmektedir.

#### **2.1.2.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma boyutu ise, kişinin kendisiyle hizmet bekleyenler arasına mesafe koyma teşebbüsüdür (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138). Çalışanların hizmet verdikleri kişilere karşı birer insan değil de nesne gibi davranmalarıyla kendini göstermektedir. Bu kişiler, etkileşimde buldukları kişilere ve kuruma karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınabilirler. İnsanları sınıflama, katı kurallara göre iş yapma, başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma, duyarsızlaşmanın belirtileridir (Ersoy ve Utku, 2005: 44).

Duyarsızlaşma yaşanmasında 4 faktörün önemli olduğu belirtilmektedir. Bu faktörler (Sönmez, 2006: 10);

- Bireyleri kendisinden uzaklaşacak şekilde davranmaya yatkınlık,
- Diğer bireylere düşmanca davranma ve olumsuz tepkiler gösterme,
- Diğer bireylere karşı ilgisizlik,
- Diğer bireyleri reddetmedir.

#### **2.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Duygusu**

Bu boyut tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutunu temsil etmektedir. Kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda kendi başarısının düştüğünü hissetmesidir. Kişisel yeterlilikteki düşüklük, depresyon ve işte yetersizlikle

ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar kendilerinin müşterilere yararlı olamadıkları konusunda artan bir yetersizlik hissi yaşamaktadırlar (Altay ve Akgül, 2010: 89). İşinde ilerleyemediğini, boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek, suçluluk ve yetersizlik duygusuna kapılır. Kişi kendini çaresiz hissedip yeteneklerini sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı noksanlığına neden olmaktadır. İnsanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerde ortaya çıkan ve belirtileri duygusal tükenme, hizmet verilen kişilere karşı duyarsızlık ve kişisel başarı duygusunun azalması olan tükenmişlik sendromu, yoğun insani ilişkilerle ve insanlara yardım etmeyi gerektiren, hizmet sektöründeki işlerle yakından ilişkilidir denilebilir (Ünal, 2007: 5).

Duygusal tükenme, tükenmiş duygusal kaynakları ve enerjiyi ifade ederken, duyarsızlaşma, hizmet verilenlere karşı olumsuz davranış ve duyguları gösterir. Duyarsızlaşmayı yaşayan çalışanlar, hizmet ettikleri kişiler sanki hayatlarından bir parça koparmak istiyormuş gibi hissederler. Kişisel başarı duygusunda azalma ise kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimidir. Bu kişiler, işlerindeki başarılarından tatmin olamaz ve her türlü gelişmelerini olumsuz olarak algırlar (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138).

Günümüzde farklı alanlarda yapılan pek çok araştırma, çalışanların çoğunun kendilerini işlerine, mesleklerine veya örgütlerine adadıklarını göstermektedir. Ancak kendilerini tamamen işlerine adanmış, işlerini sosyal yaşamlarının ikamesi ve kendileri için vazgeçilmez olarak gören çalışanlar; tükenmişlik riski altındadırlar. Bu bireyler herhangi bir başarısızlıkla karşılaştıklarında yaptıkları işin anlamsız olduğunu, çalıştıkları örgüt, hatta dünya için hiçbir katkı yaratmadıklarını düşünmeye başlarlar; kendilerini çaresiz ve umutsuz hissederler. Tüm bu hisler bireyin duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan tükenmesine neden olur (Polatçı, 2007: 8-9).

Tükenmişlik sessiz ilerleyebilen bir süreçtir. Üretkenliğinde azalma, bireysel başarısında düşme sonucu yetersizlik duyguları yaşayan bireyin başa çıkma yolları artık etkisiz kalmakta, benlik saygısında azalma ve depresyon gelişerek kişi bir kısır döngü içine girebilmektedir. Tükenmişlik duygusal tükenme, psikosomatik hastalıklar, uyku düzeninde bozukluklar, iş ve müşterilere karşı olumsuz tutum, işe gelmeme, alkol, ya da uyuşturucu madde kullanımı, suçluluk hisleri, kötümserlik,

ilgisizlik ve depresyon gibi bileşenler içeren karmaşık bir sendrom şeklindedir (Süloğlu, 2009: 10).

Kalemoğlu ve Keskin'in (2002: 216) Gata Haydarpaşa Hastanesi'nde 22'si acil servis personeli olmak üzere 44 sağlık personeli üzerinde yaptıkları tükenmişlik araştırmasında %45.3'ünün duygusal tükenmişlik alt ölçeğinde, %32,4'ünün duyarsızlaşma alt ölçeğinde, %28,1'inin ise kişisel başarı alt ölçeğinde yüksek puanlar gösterdikleri belirtilmiş, tükenmişliğin acil servis personelinde daha yüksek oranda görüldüğü saptanmıştır.

Grunfeld ve arkadaşlarının (2004: 134) onkoloji merkezinde çalışan doktor ve yardımcı sağlık personeli olmak üzere toplam 1016 kişi üzerinde tükenmişlik düzeyleri yönünden yaptıkları araştırmada; doktorların daha yüksek duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma, hemşirelerin ise daha fazla kişisel başarı eksikliği gösterdikleri bulunmuştur. Araştırma sonuçlarında yüksek stres altında olan doktorların %14'ü alternatif iş aramakta ve %45'i haftada çalışılan saat sayısını azaltmaya çalışmaktadır. Sayıl ve arkadaşlarının (1997: 71) 109 hemşire ve 56 doktordan oluşan sağlık personeli üzerine yaptıkları çalışmada hemşirelerin doktora göre duygusal tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### 2.1.3.TÜKENMİŞLİK AŞAMALARI

Tükenmişlik döngüsünde; 12 aşama bulunmaktadır (Demirkol, 2006: 40- 42; Dinler, 2010: 45- 46).

**Kendini İspatlamaya Zorlama:** Bu aşama işe karşı ilgi ve motivasyonun yüksek olduğu bir dönemdir. Bireyler işlerinde ne kadar başarılı ve farklı şeyler yapabileceklerini dünyaya ispatlamaya çalışırlar. İş dünyasına şevk ve istekle girerler. Ancak hayatlarının her alanında örnek olmak ve kendini ispatlamaya zorlamaları sağlıksızlığın başlangıcı olarak görülmektedir. Bu durum benlik saygısının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

**Katılık:** Bireylerin kendini ispatlamaya zorlaması, kendini işine verme düzeyini artırır. İşteki herhangi bir başarısızlık, mükemmel olmaya ilişkin kontrol duygusunun yitirilmesine yol açar. Sorumlulukların verdiği baskı arttığında kişi katılıma başlayabilir.



**Hafif Düzeyde Yoksunluk Hissi:** Bu aşama kişisel ihtiyaçlara ilişkin dikkatin azalması şeklinde tanımlanabilir. Fatura ödemeleri, arkadaşları arama gibi rutin eylemler ve kişisel ihtiyaçlar kendini işine adanmak adına ertelenir ya da iptal edilir. Uyku ve yeme alışkanlıkları da değişimler görülür.

**İhtiyaçları Reddetme:** Bu aşama duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğu fark etme şeklinde karakterize olur. Kendini ispatlamaya zorlama hala baskın olduğu için bir takım fiziksel ihtiyaçlar reddedilir ve içe çekilme başlar.

**Değerlerde bozulma:** Değerlerin değişmesi ya da bozulmasına örnek olarak tatile çıkmama, arkadaşlığı devam ettirmek için çaba harcamama gibi bir takım davranışlar verilebilir. Buna ek olarak kişinin iş performansındaki kendilik değerinde de değişimler görülür. Öncelikler değişerek, işin dışındaki dünya sınırlandırılır.

**İnkârın Artması:** Toleransın olmayışı bu aşamanın temel belirtisidir. Diğer insanlarla yeni bir görüş paylaşımı için enerji ve ilgisi yoktur. Zaman baskısından dolayı yerel ve ulusal olaylara olan ilgi azalarak kişinin dünyası sınırlanır. Diğerlerinin önerileri, yakınlaşmaları kabul edilemez ve destek çemberi ortadan kalkmaya başlar.

**İlgi Kaybı:** Spontanlık artık görülmez ve insanlarla olmak kişiyi tüketir. Televizyon seyretmek, müzik dinlemek, kitap okumak gibi etkinlikler daha güvenli gelir. Konuşmalar otomatik ve kişi cinsel hazdan uzaktır. Diğer insanlarla ilişkilerin azalması alkol ve sakinleştiricilere ilgiyi artırarak kişinin kendine ve diğerlerine karşı hissettiği yabancılaşma duygusundan geçici olarak kurtulmalarını sağlar.

**Davranışlarda gözlenebilir değişimler:** Bu aşamada izolasyon artarak, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikeye girer. Tutum ve davranışlardaki bu değişimler, kötümserlik alaycılıkla kendini açığa vurur.

**Duyarsızlaşma:** İlgi kaybının daha yoğun ve fazla bir türünü oluşturmaktadır. Kendini inkâr yaygındır. Kişi kompulsif ya da sınırlı yemek yeme, alkol tüketiminde veya sağlık sorunlarında artma gibi öz-yıkıcı bazı davranışların farkına varsa da öncelikler belli olmadığı için bunlar göz ardı edilir. İnsanlar bu

aşamada bir robot gibi fonksiyonda bulunurlar. Yaşamın anlamlılığında azalma olmuştur.

**Boşluk:** Boşluk, duygusuzluk, tükenme duygusu bu aşamada baskındır. Bu boşluğu ve duygusuzluğu doldurmak ve ondan kaçınmak için aşırı yemek yemek, alkol içmek, aşırı çalışmak, seks yapmak ya da kompulsif zaman harcama davranışları yaygın olarak görülür. Her anı doldurmak önemli olmaya başlar.

**Depresyon:** İntihar düşüncelerinin eşlik ettiği ümitsizlik duygusu görüldüğünden bu aşama çok önemlidir. Kişinin kendine özeni azalmıştır. Sürekli uyumak ister.

**Tamamen Tükenme:** Bu aşama, yaşamın tehlikede olduğu bir süreçtir. Fiziksel ve ruhsal tükenme, stresle ilişkili bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu noktada hayat anlamsız görülebilir ve kişinin fonksiyonları azalabilir.

#### 2.1.4. TÜKENMİŞLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Tükenmişliği etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

##### 2.1.4.1. Bireysel Faktörler

Bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan bireysel faktörler demografik özelliklerinden ve kişilik özelliklerinden kaynaklanan bazı farklılıklardan etkilenmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma yılı, eğitim düzeyi vb. demografik değişkenler bireylerin tükenmişlik yaşamalarında etki eden önemli faktörler arasında bulunmaktadır. Bu konuda yapılan bir çok araştırma demografik özelliklerden kaynaklanan farklılıkların bireylerin tükenmişlik düzeylerinde de farklılaşmaya neden olduğunu göstermektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 238-239). Örneğin, Maslach ve Jackson (1981: 110-111) yaptıkları araştırmada aynı mesleği yapan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin farklı boyutlarını farklı düzeylerde yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Diğer yandan çalışmada, duyarsızlaşma ve

kişisel başarıda düşme hissini erkeklerin kadınlara göre daha fazla yaşadıkları ortaya konulmuştur.

Cinsiyet ile tükenmişlik arasında ilişkinin varlığını ortaya koyan çalışmalarda da iki farklı sonucun ortaya çıktığı söylenebilir. Çalışmaların bir kısmında kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda, kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşamalarının nedenleri, kadınların daha hassas olmaları, duygu odaklı başa çıkma yollarını daha fazla kullanma eğilimleri, çalışma arkadaşlarından daha az destek görmeleri ve daha fazla iş-aile çatışması yaşamaları olarak sıralanmaktadır (Çutuk, 2011: 30). Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda, kadınların ya da erkeklerin daha fazla tükendiklerine dair herhangi bir sonuç alınamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların, bazı çalışmalarda erkeklerin daha fazla tükendiğini, bazı araştırmalarda da herhangi bir farkın olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır (Demirkol, 2006: 46).

Yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir (Polatçı ve Ardıç, 2009: 24). Araştırmalardan elde edilen bulgular yaş ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha fazla bulunmuştur (Demirkol, 2006: 46). 180 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmada, hemşirelerin çalıştıkları hastanenin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaştırmayı, aynı iş yerindeki farklı bölümlerin ise, kişisel başarı düzeyini etkilediği, çalışma sürelerinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmayı etkilediği, tükenmişlik ve yaş arasında anlamlı bir ilişki gözlenmediği sonucuna ulaşılmıştır (Yörükoğlu, 2008: 31). Aras (2006: 14), işe yeni başlayan hekim ve hemşirelerin tükenme düzeyinin uzun süre çalışanlara oranla daha fazla olduğunu belirtmektedir.

Bireylerin almış oldukları eğitim tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir diğer etmendir. Bu konuda yapılan çalışmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymaktadır.

Ancak, çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir. Bu sonuç eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir. Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir (Arı ve Bal, 2008: 137). Demir ve arkadaşlarının (2003: 807- 827) yaptıkları çalışmada yüksek eğitim düzeyi, iş deneyimi ve yüksek statü sahibi çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Maslach (1981: 99- 113), eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi, üniversiteyi terk etmiş ya da üniversite okumamış işgörenlerin daha az tükenmişliğe yakalandıklarını, üniversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmektedir.

Bekâr ve evli bireylerin aynı ortamda çalışmalarına rağmen evlilerin daha az tükenme yaşamaları, evlilerin genel yaşam doyumlarının fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca evli bireyler, kişilerarası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olup, sorun çözme becerilerini geliştirmiş olabilirler. Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir (Polatçı ve Ardıç, 2009: 24). Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada tükenmişlik düzeyinin medeni duruma göre değişmediği, 19- 25 yaş grubunda duyarsızlaşma alt puanlarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, kişisel başarı alt boyutu puanlarının ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir (İlgün, 2010: 32).

Belirtilen faktörlerin dışında, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, aile yapısı, içedönüklük, dışadönüklük, sorumluluk, nevrozizm, açıklık ve duygusal istikrar ile tükenmişlik arasında da ilişkilerin var olduğu dile getirilmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 94). Acil çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, çalışma saatleri ve koşullarındaki olumsuzluklar ile uyku süresi ve kalitesiyle ilgili sorunların artışı, tükenmişlik sendromu düzeyini etkilediği iddia edilmektedir (Ünal, 2007: 23).

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Kişilik yapısı açısından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli ve saldırgan davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan bireyler, hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, karşılanması zor beklentileri olan, öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler daha fazla tükenme riski altındadırlar (Polatçı ve Ardıç, 2009: 23- 24).

Ergin (1992: 143- 154) 297 hemşire ve 225 doktordan oluşan bir örneklem grubuyla yürüttüğü çalışmada; cinsiyet, çalışma süresi ve medeni durumun tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğunu tespit etmiştir. Kadınların duygusal tükenmeyi ve kişisel başarıda düşmeyi erkeklerden daha fazla yaşadıklarını belirtmiştir. Duyarsızlaşma yönünden cinsiyetler arası bir farka rastlanmamıştır. Medeni durum açısından yapılan karşılaştırmalar, hemşirelerde duyarsızlaşmanın, doktorlarda ise, hem duyarsızlaşma hem de duygusal tükenmenin bekarlarda evlilerden daha fazla olduğunu, süre arttıkça tükenmişlik azaldığını, iş hayatına daha yeni başlayan doktorlarda duygusal tükenmenin daha fazla yaşandığını ortaya koymuştur.

Yıldız (2009) 327 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada eğitim düzeyi, kıdem, problem çözme becerisi, fiziksel koşullardan, hasta davranışlarından ve iş ortamındaki sosyal ilişkilerden memnuniyet değişkenleri ile tükenmişliğin her üç boyutu arasında pozitif yönde bir ilişkinin bulunduğunu saptamıştır.

Sürgevil'e (2006: 51- 52) göre gerçekçi beklenti düzeyine sahip olmayan bireylerin zamanla kendilerine olan güvenleri azalacak, yetersizlik hissiyle karşılaşarak tükenmişliğe sürükleneceklerdir. Eğer birey; olaylar karşısında pasif kalıp, olayları kontrol edebileceğine inanmıyorsa dıştan denetimli (dış kontrol odaklı); bunun tam tersi olarak olayların sorumluluğunu kendi davranışlarında hisseden yani sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı inancının hakim olduğu kişiler ise içten denetimli (iç kontrol odaklı) bireylerdir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001: 397- 422) dış kontrol odaklı olan bireylerin iç kontrol odaklı olan

bireylerden daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedirler. Kendine yeterlilik algısı, bireyin istenilen sonuca ulaşmak için gereken eylemleri yapabilme yeteneğine olan inançları ile ilgilidir. İstenilen sonuca ulaşmada kendine yeterli inancı olmayan bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Altay ve Akgül, 2010: 94).

#### **2.1.4.2. Örgütsel Faktörler**

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok “bireysel özelliklerden kaynaklı” bir sorun olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörlerden kaynaklı” bir sorundur (Polatçı ve Ardıç, 2009: 24- 25).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen örgütle ilgili faktörler öncelikle iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkanı olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/ birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade eder. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, ‘neyin iyi neyin kötü’ olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşamaktadır. Birey ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 239).

İş-yetenek uyumsuzluğu, iş-aile çatışması, meslekten ve iş ortamından duyulan memnuniyet bireylerin tükenmişlik düzeylerini etkileyebilen faktörler arasında yer

almaktadır. Kişi-iş uyumu kavramı işin gerekleri ve örgütün sundukları ile kişinin yeterlilik ve talepleri arasındaki uyumu ifade eden bir kavramdır. Bireyin işin gereklerini karşılayabilecek yeterliliğe sahip olmaması, örgütün sunduğu her tür kazanımın bireyin beklentileri ile örtüşmemesi kişide tükenme yaşanmasına yol açacak durumlar yaratabilmektedir (Arı ve Bal, 2008: 140). İş yerinde yaşanan iç çatışmaların yarattığı olumsuzluklar ve stres, çalışanları tükenmişlik sendromuna itmektedir. Ayrıca çalışandan beklentinin yüksek olması, aşırı yüklenilme ve bu durumun uzun sürmesi duygusal tükenmişliğe neden olmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491- 499).

2006 yılında ülkemizde Ulusal Kalite Ödülü'nü almış olan bir hastane ile alınan modeli uygulayan iki ayrı hastanenin çeşitli kliniklerinde görev yapan 241 hemşirenin mesleki tükenmişlik düzeyleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Sonuçlar, kalite ödülü kazanmış hastanede görev yapan hemşirelerin, duygusal tükenme, düşük kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeylerinin diğer iki hastanedekilere göre daha düşük olduğunu ortaya koymuştur (Ünal, 2007: 15- 16).

### **2.1.5. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ**

Bu bölümde insan davranışlarını açıklamak üzere, bireyin stresle baş etme düzeylerinde farklılıklardan kaynaklanan tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkış sürecini anlatan modellerden söz edilmektedir (Demirkol, 2006: 42).

#### **2.1.5.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

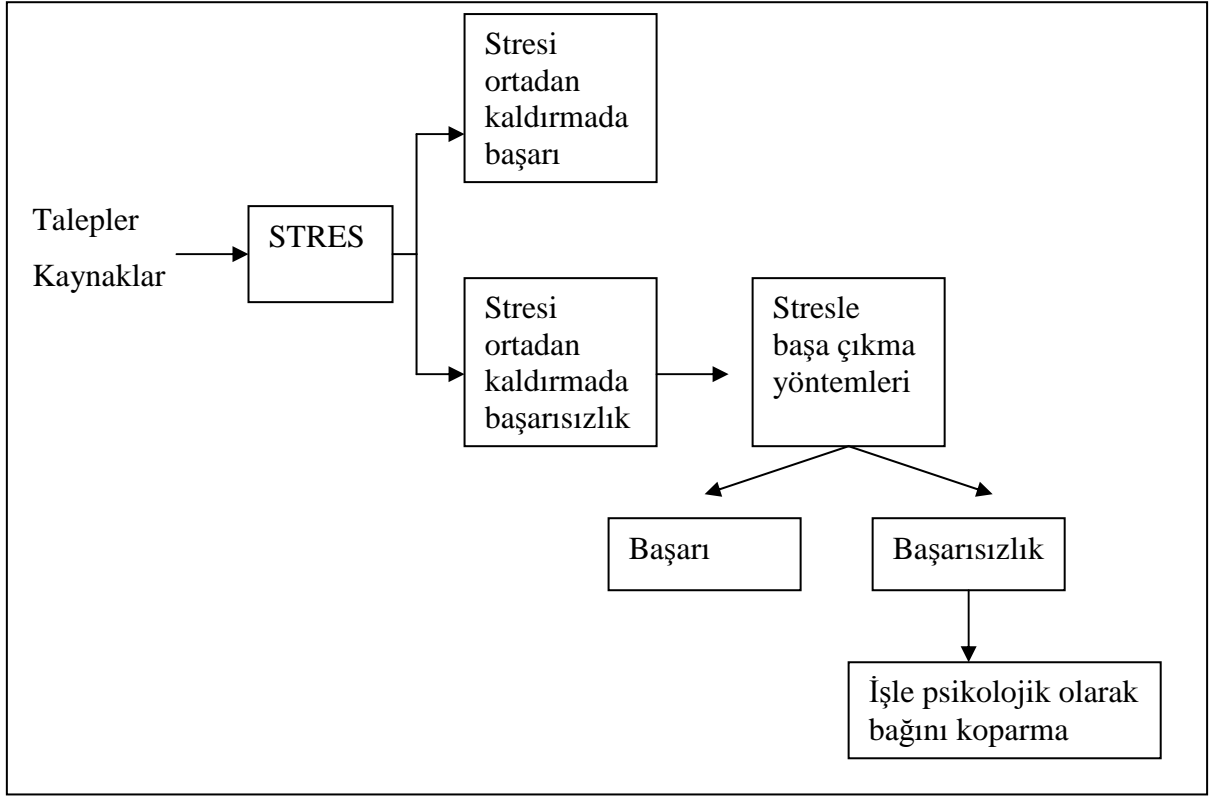
Cray Cherniss, 1980 yılında ortaya attığı modelde tükenmişliği; işten kaynaklanan stres faktörlerine gösterilen tepki ile başlayan, oluşan stres ile başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile olan bağlantıyı kesme ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik, başarısızlıkla sonuçlanan başa çıkma stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Altay ve Akgül, 2010: 91; Sürgevil, 2006: 25).

Cherniss öne sürdüğü, örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bu modelde aynı zamanda konunun karmaşıklığını da gözler önüne sermiştir. Bu modelde; iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi

çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenlerin, çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişilikle ilgili değişkenler ile etkileşim içinde olduğu ve tüm bu stres kaynaklarının zamanla tükenmişliğe neden olduğu belirtilmektedir. Aynı zamanda Cherniss bu modelde, rol yapısının (rol belirsizliği, rol karmaşıklı vb.) tükenmişlik üzerinde önemli bir etken olduğunu da vurgulamaktadır. Ona göre, tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Sürgevil, 2006: 25- 26).

Gerek çevreden gelen gerekse bireyin kendisinin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olmazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Şanlı, 2006: 21).





**Şekil 1.2: Cherniss Tükenmişlik Modeli: Tükenmişliğin Gelişim Süreci**  
**Kaynak: Sürgevil, 2006: 26**

### 2.1.5.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'in (1980: 14) geliştirdiği modele göre tükenmişlik; iş koşulları, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, bürokratik ve politik zorlamalar veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu modelde tükenmişlik; "başkalarına yardım sağlayan mesleklere çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp" şeklinde tanımlanmıştır.

Edelwich ve Brodsky (1980) modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır.

**İdealist Coşku:** Bu aşamada kişinin işe ilişkin umudun motivasyonun en üst düzeyde olduğu dönemdir. Birey işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek düzeyde performans harcar. Hizmet verdiği insanlardan da bu çabalarından dolayı övgüler bekler. Fakat gösterilen çabalar, ön yargılı tutumlar çeşitli kurallar ve

sorunlardan dolayı işlenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle yavaş yavaş durgunluk dönemine girer (Demirkol, 2006: 43).

**Durgunluk Dönemi:** Birey, işinin hayal ettiği gibi olmadığını fark etmeye başlar ve iş tatmini azalmaya başlar. İşi yavaşlatma, işe olabildiğince geç gitme gibi düşünceler ortaya çıkar. Birey iş dışındaki uğraşlara daha çok ağırlık vermeye başlar. Bu aşama “yolun sonuna gelme”, “son”, “ölüm” ve “tünelin sonunda ışık görememe” olarak belirtilmektedir (Demirbaş, 2006: 24).

**Engellenme:** Çalışan kişi mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde kişi iki yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi hizmet verdiği kişilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, kişi zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları gelişir. Bu durum devam etmesiyle dördüncü döneme girilir (Demirkol, 2006: 43).

**Apati Dönemi:** Hayal kırıklıklarının devam etmesi sonucu geliştirilen bir savunmadır. Yüksek düzeyde kayıtsızlık, her nesne ve olgudan yakınma, çekişme gibi durumlar ile karakterize edilir. Hayal kırıklığının herhangi bir döneminde gelişen tükenmişlik bireyin kişiliği üzerinde etki bırakır. İlgisizlik ve duyarsızlık bireyin kişiliğine yansır. Birey işini yalnızca para kazanmak ve geçinmek zorunda olduğu için sürdürdüğünü açıkça belli etmektedir. Birey olaylara karşı teslim olmuş durumdadır. Hayal kırıklığını, sürekli olan bir olgu olarak görür. Eğer kişinin yaşamı memnun edici ise hayal kırıklığına karşın doğal biçimiyle yaşantısına devam edebilir (Demirbaş, 2006: 24).

### **2.1.5.3. Pines Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyin sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Ancak, bu tür iş ortamları yalnızca işe güdülenme düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir. İşe güdülenme düzeylerin düşük olan bireylerin tükenmişlik durumlarını yaşamaları söz konusu değildir (Okyay, 2009: 21).

Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlarlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Kaşlı, 2009: 52-53).

Pines ve Aronson (1988) tükenmişlik karşısında takınılması gereken tavrı özetleyen dört basamaklı bir öneri geliştirmişlerdir:

- Tükenmişlik belirtileri tanımlanmalı,
- Tükenmişliğe neden olan faktörlerin çözülmesi için bir plan oluşturulmalı,
- Değişebilecek ve değişmeyecek faktörler ayırt edilmeli,
- Yeni gelişen yeteneklerle eskiler ayrılmalı.

Ayrıca tükenmişlik nedenlerini kesin olarak saptamanın zor olduğunu, bireyleri etkileyen nedenlerin dikkatli değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

#### **2.1.5.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir yanıttır. Modelde tükenmişliği üç boyutu (fizyolojik, duygusal ve bilişsel ve davranışsal stres belirtileri) üç büyük stres belirtisini yansıtmaktadır. Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucu gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Bireyin kişisel özellikler, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele konusunda etkilidir (Perlman ve Hartman, 1982: 283- 305).

Perlman ve Hartman'ın (1982) geliştirdiği model; bireysel özelliklerin, kurumsal ve sosyal çevrenin tükenmenin etkileri ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Bunu stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır (Okyay, 2009: 17).

**1. Aşama:** Durumun strese yakınlığını göstermektir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek

organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir.

**2. Aşama:** Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır.

**3. Aşama:** Strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken,

**4. Aşama:** Stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

### 2.1.5.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier'in (1983) oluşturduğu model tükenmişlik konusunda değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir (Polatçı, 2007: 28). Meier'e (1983: 899- 910) göre tükenmişlik; "bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; aynı zamanda bireyin var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu durumlardaki, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir olgu"dur.

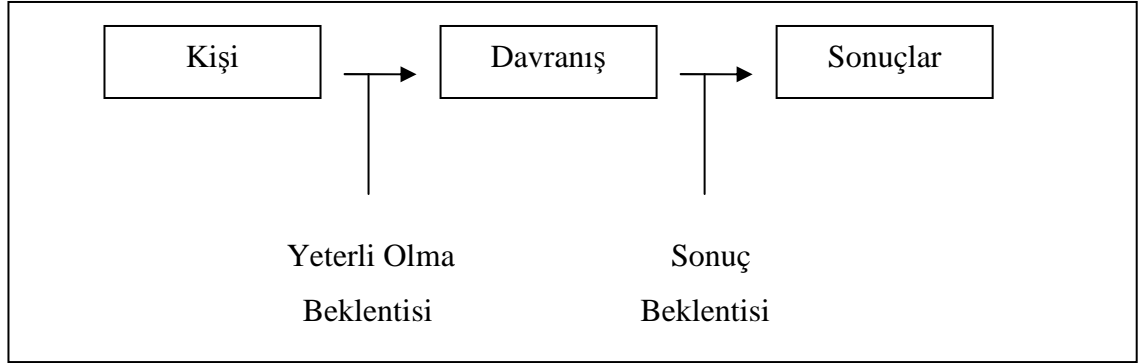
Meier'in (1983) tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) süreci olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Polatçı, 2007: 28; Okyay, 2009: 18; Sürgevil, 2006: 33-34).

**Pekiştirme Beklentileri:** Belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir (Okyay, 2009: 18).

**Sonuç Beklentileri:** Meier'e (1983) göre bu beklentiler belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmek için gerekli olduğunu tanımlamaktadır (Polatçı, 2007: 29).

**Yeterli Olma Beklentileri:** Verimli davranışı yapmada öz yeterlik beklentisine işaret eder. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Arzuladıkları bir işi yapabilecek öz yeterliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Okyay, 2009: 18).

**Bağlamsal İşleme Süreci:** Meier'e (1983) göre insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır. Model, bu soruları, 'bağlamsal işleme' kavramına vurgu yaparak ele almaktadır. Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir (Okyay, 2009: 18-19).



**Şekil 1.3: Meier'in Tükenmişlik Modeli**  
**Kaynak : Polatçı, 2007: 30**

#### 2.1.5.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach Tükenmişlik Modeli, literatürde "çok boyutlu tükenmişlik modeli" ya da "üç boyutlu tükenmişlik modeli" olarak da anılmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik; "Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları

insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı / yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006: 42).

Tükenmişlik araştırmalarının Freudenberger ile birlikte en önemli öncülerinden biri sayılan Christina Maslach; tükenmişliğin yalnızca yorgunluk, yıpranma ve iş tatminsizliğinden kaynaklanmadığını; fiziksel bitkinlik, sürekli yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik, olumsuz kişilik algılaması, işe, aileye ve çevreye karşı olumsuz tutumlar içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom olduğunu bildirmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 100).

Özetle Maslach tükenmişliği “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, üç bileşenli bir psikolojik sendrom” olarak tanımlamıştır. Bu üç boyut üzerinden oluşturulan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) ile tükenmişliği ölçen Maslach’a göre tükenmişlik bir süreçtir ve değişik fonksiyonları içerir. Bu nedenle de tek bir puanla tükenmişlik ölçmek mümkün değildir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nde her alt boyut ayrı ayrı değerlendirilmekte ve üç alt boyutun birarada değerlendirilmesi ile mevcut durum tespit edilmektedir. Buna göre yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde kişisel başarı, yüksek düzeyde tükenmişliği yansıtmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100-104).

#### **2.1.5.7. Leiter Tükenmişlik Modeli**

Leiter’in tükenmişlik modeli iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeğiyle tanımlanan tükenmişliğin üç boyutu, “iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler” düşüncesi, birinci koşulu oluşturmaktadır. İkinci koşul ise, “üç boyutun çevresel koşullar ve farklı kişilik özellikleri nedeniyle farklı ilişkilere sahip olduğu” düşüncesinden meydana gelmektedir (Leiter ve Durup, 1994: 358).

Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar işteki stres kaynakları ve talepleri daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Modele göre çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak baş etmektedir. Leiter modeli ana rolü kişisel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalara vermektedir. Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işlerdeki stres kaynakların karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları,

müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliği önlemek için gerekli olan profesyonellere izin verilerek insan kaynakları birimlerini daha duyarlı hale getirilmesi gerekmektedir (Demirkol, 2006: 44- 45).

#### **2.1.5.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli**

Gaines ve Jermier'e (1983) göre tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik sürecin en önemli boyutudur. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, yorgunlukla benzer olmasına karşın, devamlılık gösterdiğinden dolayı kronik yorgunluk olarak adlandırılabilir. Birey tarafından bu durum normal olarak algılanmaktadır. Çalışan, kendi işin gereklerinin yerine getirilmesinde bireysel olarak yetersiz hissetmektedir. Duygusal tükenmişlik, fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, kişiler arası ilişkilerden geri çekilme, eş veya çocuklarla olan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Aynı zamanda duygusal tükenmişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın ve etkili özelliklerinin her ikisini kapsayan birkaç gerilim kavramından biri olarak tanımlanır (Gaines ve Jermier, 1983: 568).

#### **2.1.6. TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

Tükenmişlik sonucunda hem çalışılan kurum, hem de tükenmişliği yaşayan bireyler zarar görmektedir. Bu durumdan, hizmet alan bireylerin de etkilenmesi kaçınılmazdır. Çünkü tükenmişlik sunulan hizmetin kalitesini de doğrudan etkilemektedir (Sönmez, 2006: 19).

Geri çekilme, duygusuz ve sessiz olma, mental tükenme, psikosomatik yakınmalar, baş ağrısı, sırt ağrısı, mide bağırsak sorunları, anksiyete, dikkati yoğunlaştırma gücü ve çökkünlük, işe geç gelme, erken çıkma, kahve molalarını ve öğlen yemeklerini uzatma, kötü yemek alışkanlıkları, düzenli beslenmeme, işe gelmeme ve sosyal geri çekilme, tükenmişliğin bireysel etkileri arasında gösterilmektedir (Demirbaş, 2006: 7). Örgütsel düzeyde tükenmişlik belirtileri ise; müşterilere sunulan hizmetlerin niteliğinde bozulma, düşük moral, iş devamsızlığı,

yüksek düzeyde verimsizlik, hastalık oranlarında ve kazalarda artış vb. sıralanmaktadır. Yapılan araştırmalar, tükenmişliğin çok ciddi sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, tükenmişliğin en temel sonucunun, sunulan hizmetlerin niteliğinde bozulma olduğunu, ancak bireyler üzerinde de bazı sonuçlar gözlemlendiğini belirtmektedirler (Elma ve Demir, 2003: 115).

Kahill (1988: 284) literatür taraması çalışmasında tükenmişliğin; fiziksel sağlıkta bozulma, depresyon, iş değiştirme, üretken olmayan iş davranışları, kişiler arası ilişkilerde sorun yaşama ve özellikle iş tatminine yönelik negatif tutumlar ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır.

Kahill'e (1988: 284) göre tükenmişliğin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş önemli alan vardır. Bunlar;

- Fiziksel etkiler,
- Duygusal etkiler,
- İlişkilere etkileri,
- Alışkanlık biçimlerine etkileri ve
- Davranış biçimlerine etkileridir.

Tükenmişlik sendromu uzun bir süre sorun yaratmıyor gibi görünse de bireyin yaşamının sonraki dönemlerinde ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Bu sorunlar bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığında, davranışlarında, arkadaşlarına ve hastalarına karşı tutumlarında ve verimliliğinde etkisini göstermektedir. Gereksinimlerin doyurulmaması sonucunda oluşan gerilim, bireylerin ruhsal sağlığını etkileyerek tükenmişliğe neden olabilmektedir. Buna karşın, çalışanların işlerinde doyum sağlanabilirse çalıştığı kurumun amaç ve politikalarına uyumu çok daha kolay olacak ve dolayısı ile verilen hizmetin etkinliği ve kalitesi yüksek olacaktır. Tükenmişliğin çok ciddi sonuçlara neden olduğu konusunda çeşitli bilgilerle karşılaşılmıştır. Bunlar tükenmişliğin bireysel, örgütsel ve aile hayatına etkisi ve sonuçları başlıkları altında özetlenebilir (Kutlay, 2011: 43).



### 2.1.6.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkisi ve Sonuçları

Kişi de yorgunluk, baş, sırt ve boyun ağrıları, sık hastalanmalar hastalıkların uzun sürmesi, beslenme düzensizliği, uykusuzluk gibi fiziksel etkilere, duygusal bitkinlik, isteksizlik şüphecilik, anksiyete ve depresyon gibi psikolojik etkilere, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve olumsuz davranma, ailesi, iş arkadaşları ve hizmet verdiği insanlarla sürekli huzursuzluk çıkarma gibi davranışsal etkilere yol açmaktadır (Yörükoğlu, 2008: 29).

Tükenmişlik genel olarak bireyin, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik kişinin; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına neden olmaktadır (Çutuk, 2011: 37).

Enerji kaybı ile ilişkili yorgunluk hissi ve kişinin her zamanki aktivitelerinin etrafından eksik olmayan üzüntü, tükenmişliğin ilk uyarıcı belirtisidir. Buna çoğu zaman yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik, engellenmişlik, düş kırıklığı eşlik eder. Pek çok kişi huzursuz olduğunu belirtir, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, başkalarını suçlayarak tepki gösterme ya da sorunlara karşı aşırı sinirlendiğini hissetme gibi artmış hassasiyet bulguları sergiler. Kişi bedensel bir çaba harcamadan sürekli yorgun olduğunu bildirebilir. En ufak görevler bile büyük bir çaba gerektiriyor gibi gözükebilir (Çağlıyan, 2007: 43).

Pines'a (2005) göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun yol açtığı fiziksel belirtiler; hastalık ile ilgili şüphelerde artış, baş ağrısı, mide bulantısı, sırt ağrıları, hastalığa eğilimli olma, sıkça yaşanan soğuk algınlıkları, virüs kapma, yorgunluk ve uyku bozukluklarının bir birleşimi ile belirgindir. Zihinsel tükenmişlik belirtileri ise, bireyin kendisine, işe ve genel anlamda yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmesiyle açıklanır, düşük benlik kavramı ve aşağılık duygusu ve yetersizlik duygularını içerir (Pines, 2005: 81- 85).

Tükenmişlik sendromunun olumsuz sonuçlarından biri de çalışanın sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkol gibi bağımlılık yapan maddelere yönelmesidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Yapılan araştırmalarda tükenmişlik sendromu ile madde kullanımı birbiriyle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik sendromu çalışanın sağlığını olumsuz yönde etkilemekte özellikle kalp krizine neden olduğu yapılan araştırmalarda belirtilmektedir (Tanrıverdi, 2008: 56).

#### **2.1.6.2. Tükenmişliğin Örgütsel Etkisi ve Sonuçları**

Tükenmişlik işe gitmeme, işten ayrılma, iş değiştirme gibi çeşitli kaçınma şekilleriyle ilişkilidir. İşine devam eden bireylerde ise tükenmişliğin üretkenlikte azalma, iş etkinliğinde bozulma gibi sonuçları olmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini, işe ve organizasyona bağlılık azalmaktadır. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler daha fazla kişiler arası çatışma ve görevini aksatma yoluyla iş arkadaşlarını üzerinde de olumsuz etkiye neden olabilir ve böylece tükenmişliği bulaştırabilirler (Burke ve Greenglass, 2001: 583- 594; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

Tükenmişlik sendromunun, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş tatmini düzeyine olan etkisidir. İş tatmini ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında ilişki vardır. Araştırmalarda, üzerinde fikir birliğine varılamayan bir nokta bulunmaktadır. O da; iş tatminsizliği tükenmişliğin bir sonucu mu, yoksa nedeni mi olduğudur. Tükenmişlik ve iş tatmini arasında bir ilişki vardır ancak bu ilişkinin doğası tartışmaya açıktır. Çünkü araştırma sonuçlarına dayanarak, iş tatminsizliğinin tükenmişliğe neden olduğu ya da tükenmişliğin iş tatminsizliğine neden olduğunu söylemek güçtür (Tanrıverdi, 2008: 57). Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde görülen moral ve motivasyon bozukluğu yaşanır. Ayrıca tükenmişliğe bağlı olarak işgörenlerin örgütsel bağlılıkları da düşmekte ve işten ayrılma niyetinde ve işgören devir hızında artışlar ortaya çıkmaktadır. Bunların yanı sıra işe devamsızlık veya iş yerinde olduğu halde işe katkı sağlamama/işten kaytarma gibi durumlar da, örgütlerin işgören maliyetlerini artırarak verimlik ve etkinliği düşürmektedir (Çutuk, 2011: 38).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri, tükenmişlik yaşayan kişilerin, hizmet verdikleri insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi göstermeleridir. Bu çerçevede, kişi, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları birer nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir kişiye dönüşür. Bu ise bireyin performansında düşüş meydana getirmektedir. Bu düşüşe bağlı olarak da işin miktarında ve kalitesinde bir düşüş yaşanabilmektedir. Düşük performansın bir diğer sonucu da bireylerin motivasyonlarının düşmesi ve kendilerini engellenmiş hissetmeleridir. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta, daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir. Ayrıca, hem iş için fazla çaba göstermeme, hem de yaşanan sorunlardan dolayı bireyin kafasının dağınık olması, kişinin iş yapma becerisini de zayıflamakta ve iş kazalarının artmasına neden olmaktadır (Çutuk, 2011: 37- 38).

Tükenmişliğin iş hayatına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar çoktur. Tükenmişliğin yol açtığı maddi ve manevi kayıplar işletmenin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlardaki iş verimindeki düşüş yayılan bir etkiyle tüm işletmenin toplam verimini de düşürür. Bu durum hem işletme, hem tükenmiş çalışanlar hem de diğer çalışanlar için ciddi bir problemdir (Çağlıyan, 2007: 47).

### **2.1.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkisi ve Sonuçları**

Tükenmişlik sendromu çalışanın performansının düşmesine neden olur. Bununla birlikte, birçok araştırmanın bulgularına ve Burke ve Greenglass'ın (2001: 583- 594) araştırmasının gösterdiklerine göre; tükenmişlik, insanların iş yaşamını olumsuz etkilediği gibi ev yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu çalışanın aile hayatını da olumsuz etkilemektedir. Duygusal açıdan yorgun olan birey, evinde gergin, huzursuz ve fiziksel olarak yorgundur. Çalışanın yaşadığı bu durum sonucu ortaya çıkan rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez (Tanrıverdi, 2008: 58). Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi,

çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmektedirler. Aile fertleri bu durumun sorumlusu olarak da yine bireyin kendisini görmektedirler (Çutuk, 2011: 38).

Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, her iki eşin de çalıştığı ailelerde aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ile tükenmişlik arasında korelasyon bulunmuştur. Aile ve iş hayatı arasındaki denge ve uyum bozukluğunda sorunlar su yüzüne çıkmaya başlar. Bazen iş kaynaklı tükenmişlik duygusu aile hayatına da taşınır; aile içinde huzursuzluk, anlaşmazlık, kopukluk gibi problemlere yol açar (Çağlıyan, 2007: 48- 49).

#### **2.1.6.4. Tükenmişliğin Sağlık Çalışanlarına Etkisi ve Sonuçları**

De Valk ve Oostrom'a (2007: 3) göre sağlık çalışanlarında tükenmişliğin sonuçlarını şöyle ifade etmek mümkündür:

- Tükenmişlik yaşayan doktorlarda iş tatmini, tükenmişlik yaşamayanlara göre daha düşüktür. Bunlar işlerini değerli bulmamakta, kendilerine adil davranılmadığına ve çatışan değerleri göğüslemek zorunda kaldıklarına inanmaktadırlar.

- Aile ve kişisel ilişkileri de sıklıkla tükenmişlik tarafından zedelenmektedir.

- Doktorların kolayca ilaç bulabilmeleri, ilaç bağımlılığı riskini artırmaktadır.

- Depresif duygular, doktorlarda da tükenmişlik sendromunun sık görülen bir sonucudur ve bazen intiharla bile sonuçlanabilmektedir.

- Hastalarla empati kurma becerisinde azalma, işten psikolojik olarak çekilme, sinirlilik ve sabırsızlık ile daha kötü bir tavır takınılması söz konusudur. Bu bağlamda, doktorların tükenmişliğinin hastaların üzerindeki sonuçlarına odaklanan bir çok çalışmada, özellikle duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini yıkıcı etkilerinin olabildiği belirlenmiştir.

- Tükenmişlikle bağlantılı olarak yeterlilik duygusunda azalma, hemşirelerde olduğu gibi doktorlarda da kendi performansını subjektif ve objektif olarak daha düşük algılamaya neden olabilmektedir.

Ayrıca konu ile ilgili çalışmalarda;

- Duygusal tükenme yaşayan doktorların, insanlardan uzak durmaya daha eğilimli oldukları ve hastaya da olumsuz yaklaştıkları (Tunç, 2008: 33),

- Üstleri ile sürtüşme içinde olan hemşirelerin, duygusal tükenme yönünden yüksek puanlara, buna karşın üstleri ile iyi ilişkileri olan hemşirelerin, kişisel başarı alt boyutunda yüksek puanlara sahip oldukları (Tunç, 2008: 33),

- Daha fazla sayıda müşteri (hasta) ile ilgilenen bireylerde tükenmişlik puanlarının yükseldiği (Maslach ve Jackson, 1981: 106; Maslach ve Pines, 1977: 100- 113),

- Özellikle hastalarla birebir etkileşim halinde olan hemşirelerin kendilerini sıkça sürekli yorgun, enerjisi tükenmiş, nedensiz ve huzursuz olarak tarif ettikleri ve yoğun baş ağrısı, halsizlik, iş yapma isteğinin olmaması gibi şikayetlerde buldukları gibi sonuçlara da ulaşılmıştır (Tunç, 2008: 33).

### **2.1.7. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ**

İnsanlar farklı yollarla tükenmişlik sendromundan kurtulmaya çalışmakta bazıları ise işten çıkmaktadır. Özellikle uzun yıllar eğitim aldıktan sonra kişinin kariyerini bırakması, suçluluk ve zaman kaybıyla ilgilidir. Bu durum kurum için önemli bir sorundur. Bazı insanlar ise işten ayrılmakta ama mesleklerine başka bir kurumda devam etmektedirler. Böylece çalışan yer değiştirmiş olur ancak bireyde umutsuzluk ve hatalı olma duyguları daha da ilerlemektedir. Diğer bir grup insan ise işinde yönetici olarak görev alırsa tükenmişlikten kurtulacağını düşünmektedir. Fakat yönetici durumunda ise tükenmişlik yaşayan personelle çalıştığı için tükenmişlikten kurtulamayacaktır (Tanrıverdi, 2008: 58).

Genellikle bireysel, kurumsal hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin birarada bulunmasıyla ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sonucu olarak ele alınmalıdır. Tükenmeyi önlemek için ilk strateji, tükenmenin potansiyel bir sorun olarak varlığının farkında olmaktır. Eğer birey yüksek tükenmişlik riski taşıyan bir

alandaki çalıştığını fark ederse, kendini korumak için uygun adımlar atabilir. Aynı zamanda yönetim seviyesi de bu problemin farkında olmak durumundadır çünkü tükenmişlik bireyler için olduğu kadar işletmeler için de bir sorundur. Örnek olarak, işe giriş ve işten ayrılma oranlarının yüksek olması, işe gelmeme oranının yüksek olması, düşük moral ve kötü hizmet, bunların hepsi işletme için tükenmişlik belirtileridir. Tükenmişliğin iş yerinden kaynaklanan bir problem olarak tanımlanmasına rağmen, herkes bunun ciddiye alınması gereken bir problem olduğu fikrine katılmaz. Çeşitli nedenlerden dolayı, tükenme hafife alınır. Yöneticiler personel arasındaki tükenmeyi kabul etmek istemezler. Problemi kabul ettiklerinde iş yükünü azaltma programları başlatmaları gerekmektedir (Aras, 2006: 20-21).

Beverly Potter (1998: 10- 11), kişi kendine şu soruları sorup genelde evet cevabını veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıya demektir diyor:

- Yeterli uyku uyumuş olsam da kendimi yorgun hissediyorum.
- İşimden yeterli doyum alamıyorum.
- Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
- Çok unutkanım.
- İnsanlara karşı çabuk sinirleniyor ve çıkışıyorum.
- Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
- İş hakkında düşünmekten uykuya rahat dalamıyorum.
- Öncelere göre daha çabuk hastalanıyorum.
- İşteki performansımı yükseltelemiyorum.
- Sürekli çatışma yaşıyorum.
- Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
- Diğer insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
- İşimden çok çabuk sıkılıyorum.
- İşe gitmek istemiyorum.
- İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.

İşverenler de aşağıdaki sorulara eğer genelde evet cevabını alıyorsa işletmesinde tükenmişlikle karşı karşıya demektir (Çağlıyan, 2007: 51):

- İşçi devir oranı oldukça yüksek.
- Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.

- Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar var ve bu performansı etkiliyor.

- Devamsızlık oranı yüksek.
- Çok çatışma yaşanıyor.
- Direktifler takip edilmiyor.
- İşler genelde son güne bırakılıyor.
- Üretim düşüyor.
- Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.
- Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.
- Çok fazla şikayet olayı yaşanıyor.
- Takım çalışması zayıf.
- Çalışanlar sadece kendi çıkarları peşinde koşuyor.
- Çalışanlar tarafından tehdit en iyi motivasyon yolu olarak görülüyor.
- Çalışanlarda sürekli birbirlerini baltalama isteği var.

Tükenmişlik gelişimine neden olan etkenlerin belirlenmesi ve ortaya çıkmadan önlenmesi için çalışanların tükenmişlik açısından bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Tükenmişlik açısından riskli grupların belirlenmesi ve bu konuda bilgilendirilmesi ile sağlık personelinin tükenmişlik yaşamaması ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan bireysel ve kurumsal olumsuzlukların giderilmesi mümkün olabilmektedir (Sönmez, 2006: 24).

Tükenmişlikle mücadelede iki yöntem bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 97):

- Kaçış Mücadelesi: Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele.
- Kontrol Mücadelesi: Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak.

Buna göre; birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanlar daha çok tükenirken; sorunları kontrol altına alma yönünde mücadele verenlerin daha az tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Bristol Üniversitesi'nden Dr. Johnstone tarafından tükenmişliği önleme stratejileri geliştirilmiştir. Bunlar (Johnstone, 1999: 7192):

- Tükenmişliğin farkında olun: Riskli bir alanda çalıştığını bilenler koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Ayrıca örgütsel düzeyde de tükenmişliğin farkında olunması gerekir.

- Kendi kendinizi denetlemek: Stres bir yere kadar performansı artırır. Ancak kritik olan bu noktanın nerede olduğunu bilmek ve bu noktanın aşıp aşılmadığını farkında olmaktır. İş yükünün azaltılması daha başarılı olmanızı sağlar.

- Stres etkenlerinin tanımlanması: Olumlu ve olumsuz etkenleri saptayıp, bunların çözüm yollarını geliştirerek uygulamaya koymaktır. Çünkü bir sorunu çözmeye yönelik küçük adımlar bile kendinizi iyi hissetmenize yol açmaktadır.

- Beklentilerin ve zorunlulukların gözden geçirilmesi: Aşırı yükümlülüklerden kaçınmak için bazı işleri üzerinizden atmaya çalışın. Yüklendiğiniz rollerin sizinle çatışanlarını ele alarak onların yerine getirmediğinizde neler olacağını düşünün ve ona göre önemli olanlara öncelik verin.

- Israrlılık ve müzakerecilik yetilerinizi geliştirin: Bunlar aşırı yüklenmekten kaçınmak için gerekli yetilerdir. İnsanlara karşı açık olun ve yerine getiremeyeceğiniz sözler vermeyin.

- Sizleri ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptayın: Bunların denge içinde olmasını sağlayın. Buna duygusal denge denir. Zaman içinde bu denge sağlık hizmetlerinde çalışan hekimlerde olduğu gibi bozulursa iç rezervleriniz tükenir. O nedenle kendinize zaman ayırmasını bilin. Bunu bir bencillik olarak değil, dengenin yerine oturtulması olarak görün.

- İşinizdeki başarılı kriterleri görün: Gerçekçi olarak koyduğunuz bu hedefleri değer verdiğiniz şeylerden seçin ve onlara ulaşmak için gerekli yolları öğrenin.

- Yardım ve destek ağlarının gözden geçirilmesi: Tükenmişlik sadece sizin sorunuz değildir. Hizmetleri sunanların ve birlikte çalıştığınız ekibin de sorunudur. Sorun kişiden değil genellikle işin doğasından kaynaklandığı için resmi veya resmi olmayan destek ve yardım ağları kurulması için çaba gösterin (Aras, 2006: 26-27).

Tükenmişliğin önlenmesinde kişiye ve kuruma yönelik bir dizi önlem tanımlanmıştır. Bu önlemler genel olarak iki grupta toplanmış olup aşağıda yer alan Tablo 1.1.' de gösterilmiştir.



**Tablo 1.1: Tükenmişliğin Önlenmesinde Kişiy ve Kuruma Yönelik Önlemler**

<b>Kişiy Yönelik Önlemler</b>	<b>Kuruma Yönelik Önlemler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel yönetim becerileri geliştirmek</li><li>• İlişkileri düzenleme becerileri geliştirmek</li><li>• Olumlu düşünme ve bakma becerileri geliştirmek</li><li>• Stres dayanıklılığı artırma becerileri geliştirmek</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek</li><li>• Sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak</li><li>• Yeni teknoloji, bilgi, araç-gereç kullanımını sağlamak</li><li>• Personelin güvenliğini sağlamak</li><li>• Gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapmak</li><li>• İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak</li><li>• Başarıları takdir etmek</li></ul>

**Kaynak: Üngüren, Doğan vd., 2010: 2924**

İş ortamında tükenmişlikle ilgili problemleri çözmek için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çözüm yolu üzerinde durulmuştur. Bireysel çözüm yolu öncelikle bireylerin tükenmişlikten kurtulmak için harekete geçmesiyle başlamaktadır. Daha sonra bireyler grup çalışmasına gitmekte ve yönetimden tükenmişliğe neden olan durumları düzeltmelerini istemektedir (Tanrıverdi, 2008: 59). Böylece aşırı iş yükünü hafifletmek, işle ilgili daha fazla söz hakkına sahip olmak, ödüllendirilmek gibi konularda grup çalışması yaparak yönetimin sorunlara el atması sağlanabilir. Örgütsel çözüm yolunda örgüt yönetimin nasıl olması gerektiğini sorgulamalı ve bunun için bir proje geliştirmelidir. Proje çalışması çalışanların istek ve beklentileri göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir. Proje çalışmasında çalışanlara anket düzenlenebilir ve sorunların ortaya çıkması sağlanabilir. Bunun sonucunda örgütsel bakış açısıyla hangi işin hangi bireye uygun olduğu, yönetimde olması gerek değişikliklerin neler olduğu öğrenilebilir ve çözüm yolları üretilebilir (Kutlay, 2011: 44- 45). Sadece bireysel değil, kurumsal, toplumsal ve sağlık politikasıyla ilgili önemli boyutlarda olan tükenmişlik sendromunu çözmek için öncelikle çok iyi tanımak sonra da bu konuyu tartışabilmek gerekir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu ile ilgili yeterli veri elde edebilmek için bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır (Aras, 2006: 28).

### 2.1.7.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır. Bu yöntemler Tablo 1.2.'de sıralanmıştır (Polatçı, 2007: 90-91).

**Tablo 1.2: Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerekliğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak,</li><li>• Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,</li><li>• İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,</li><li>• Adil bir ödül sistemi geliştirmek,</li><li>• İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,</li><li>• Örgütsel değişimi sağlamak,</li><li>• Takım çalışmalarını desteklemek,</li><li>• Örgütsel bağlılığı sağlamak,</li><li>• Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,</li><li>• Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,</li><li>• Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,</li><li>• Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,</li><li>• Kişileri yeni görevlere atamak,</li><li>• Üst yönetimin desteğini sağlamak,</li><li>• Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,</li><li>• Sık sık pozitif geri bildirim vermek,</li><li>• Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,</li><li>• Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,</li><li>• Yerinde bir terfi politikası izlemek</li><li>• Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,</li><li>• Hizmet içi eğitimler planlamak,</li><li>• İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,</li><li>• Kariyer için fırsat tanımak.</li></ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak : Ardıç ve Polatçı, 2008: 76**

### 2.1.7.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri konusunda, her ne kadar örgütsel düzeyde yapılan değişikliklere odaklanılsa da, bireysel düzeyde yapılabilecek değişiklikler de tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Homer tükenmişliğin örgütsel değil, bireysel kaynaklı bir problem olduğunu savunmuş ve tükenmişliği “bireyin iş çevresine karşı işkolik tutumundan kaynaklanan bir sorun” olarak tanımlamıştır (Homer, 1985: 59). Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözümenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Ancak tükenme ile başa çıkabilmek için bireye de bazı görevler düşmektedir. Bu yöntemler Tablo 1.3.te’ sıralanmıştır (Polatçı, 2007: 92):

**Tablo 1.3: Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,</li><li>• Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,</li><li>• İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,</li><li>• Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,</li><li>• Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,</li><li>• Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,</li><li>• Hobi edinmek,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,</li><li>• Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,</li><li>• Tatile çıkmak,</li><li>• İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,</li><li>• Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,</li><li>• İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak</li><li>• Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.</li></ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Kaynak : Polatçı, 2007: 92**

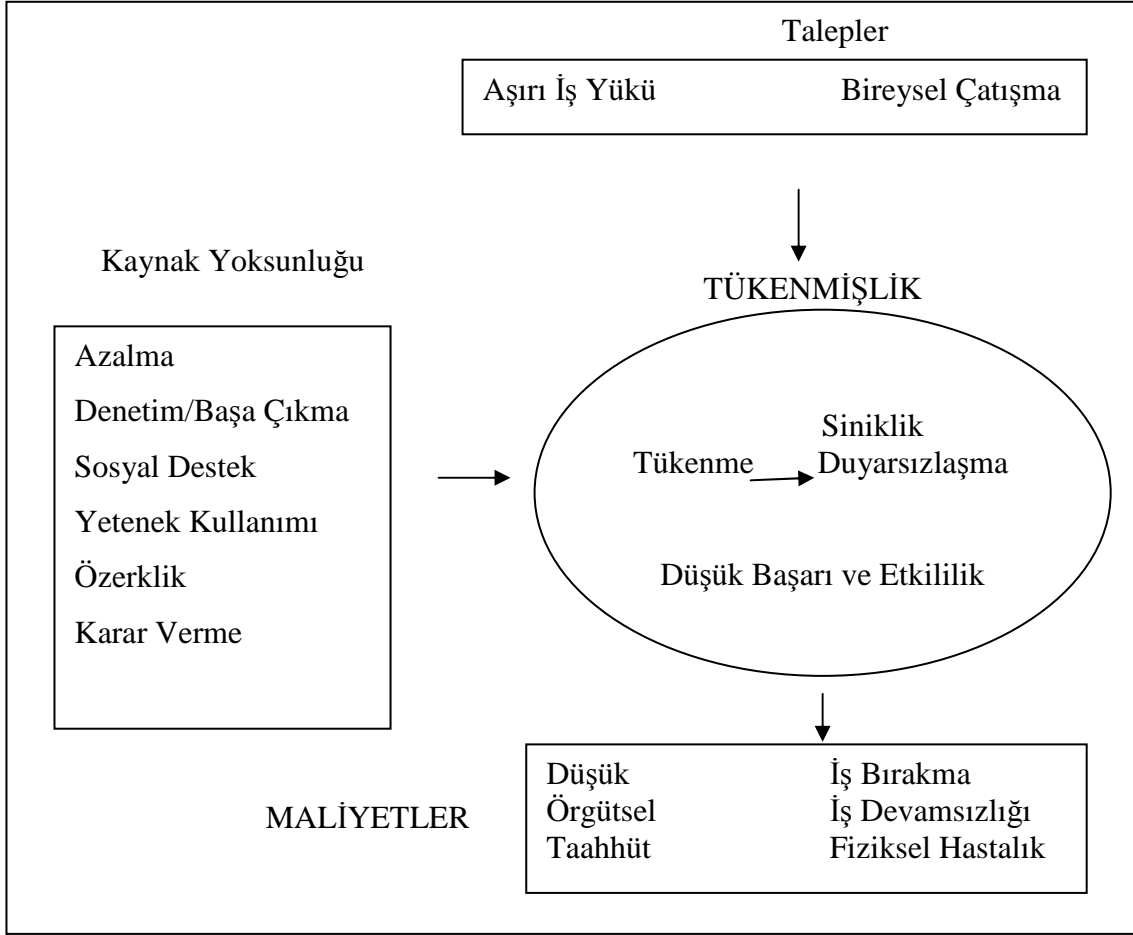
Bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin üzerinde durulmasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan birincisi bireylerin az veya çok örgüt içerisinde meydana gelen tükenmişlik konusunda sorumluluklarının olmasıdır. İkincisi, örgütü değiştirmektense bireyi değiştirmenin daha kolay ve ucuz olmasıdır. Sonuncusu ise bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerinin, çalışma ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu durumlarda daha fazla önem kazanmasıdır (a.g.e.: 93).

Çalışanın aile yapısı, sosyal çevresi tükenmişlik sendromundan kurtulmada önemli rol oynar. Ailede uyum arttıkça, bireyin aile ortamında olumlu bulunduğu özelliklerin artması, çeşitli sosyal ihtiyaçlarının ailenin yardımıyla giderilmesi tükenmişliği azaltmaktadır. Sosyal çevreden destek gören bireyler tükenmişliğe neden olan olaylara karşı güç kazanmaktadırlar ve duygusal tükenmeden fazla etkilenmemektedirler (Tanrıverdi, 2008: 59).

Tükenmişlik gelişimine neden olan etkenlerin belirlenmesi ve ortaya çıkmadan önlenmesi için çalışanlara tükenmişlik açısından bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Tükenmişlik açısından riskli gruplara belirlenmesi ve bu konuda bilgilendirilmesi ile sağlık personelinin tükenmişlik yaşaması ve tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan bireysel ve kurumsal olumsuzluklara giderilmesi mümkün olabilmektedir (Sönmez, 2006: 24).

Bir sosyal servis çalışanlarıyla yapılan çalışmada çalışanlara çözüm olarak şunları önerilmiştir:

- Çalışanların yeterliliğini tamamlamak (iyi eğitim fırsatları, workshoplar, bireysel gelişmeyi sağlayacak olanakların verilmesi),
- İşin modifiye edilmesi (iş yükünün azaltılması, çalışanlara rotasyon sağlanması, gerçekçi amaçların konulması, iş aktivitelerinin çeşitlendirilmesi), süpervizyonun geliştirilmesi, alınan kararlara katılımın sağlanması, iletişimin artırılması, ödüllerin artırılması, gün içinde dinlenmenin, kahve molalarının tanınması ve daha fazla tatil olanağının sağlanması (Sinat, 2007: 22).



**Şekil 1.4: Genel Tükenmişlik Modeli**  
**Kaynak : Maslach ve Goldberg, 1998: 65**

Maslach ve Goldberg (1998: 65); Şekil 1.4.’teki modelde nitelediği sorunların çözümü amacıyla modelin tam zıttı olan başka bir model önermiştir. Önerdiği modelde tükenme yerine “yüksek enerji”, duyarsızlaşma yerine “güçlü ilgi”, kişisel başarıda düşme yerine “etkililik duygusunun yerleştirilmesi”nin tükenmişliğin engellenmesinde etkili olacağını belirtmiştir. Bu yaklaşım çok boyutlu (multi-dimensional) yaklaşım olarak da nitelendirilmektedir.

## **2.2. İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Bu bölümde iş tatmini tanımları, önemi, özellikleri üzerinde durulacak iş tatminine etki eden faktörlerle birlikte ilgili kuramlardan bahsedilecektir.

### **2.2.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI**

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1). Faaliyette bulunduğu sektör ne olursa olsun, tüm örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olan iş tatmini, çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplam kapsamında değerlendirilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 45).

İş tatmini endüstriyel ve örgütsel psikoloji tarihinde en yoğun çalışılan değişkenlerden birisidir. Genel olarak, çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş tatmini kavramı, çağdaş yönetim anlayışının önemli faktörlerinden birisi olup, çalışanların işine devamlılığı, bağlılığı, işini çekici bulması ve verimliliği için önemli bir unsurdur (Bakan, 2011: 241).

Yöneticilerin yönetim tarzı, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi bakımından önemlidir. İş tatmini ilgili çalışanların tutumları yönetim açısından son derece büyük öneme sahiptir. İşinden tatmin olmayan ve örgütüne bağlı olmayan insanlar üretken, verimli, etkili ve yüksek performanslı olamayabilirler. Bu insanlar yalnızca örgütü değil, aynı zamanda örgüt içerisinde beraber çalıştıkları çalışma arkadaşlarını da olumsuz etkileyebilirler (Güney, 2007: 38).

İş bireylerin sosyal, ekonomik, kültürel ve psikolojik gereksinimlerini karşılamak üzere, bir organizasyon içinde ve belirli bir ücret karşılığında yerine getirmek üzere üstlendikleri görevler olarak tanımlanmaktadır. Bir işe sahip olma, üretebilmenin verdiği gurur, işe başlamanın heyecanı, elde edilen başarının yarattığı duygu, işini sevme ve anlamlı bir eylemde bulunma gibi çeşitli psikolojik fonksiyonlara sahiptir. Diğer etkinliklerle karşılaştırıldığında bireyin en fazla zamanını alan etkinliğin "iş" olduğu görülür. Daha da önemlisi bireyin yaşam tarzı için gerekli olan finansal desteği de iş sağlar (Aydın, 2007: 4). Tatmin terimi ise;

istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme anlamlarını taşımaktadır. İhtiyaçların tatmin edilmesi sonucu oluşan mutluluk durumu olarak tanımlanır. Tatmin olma duygusu ancak ilgili birey tarafından hissedilebilir ve bireyin iç huzura ulaşmasını sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir (Kutlay, 2011: 17).

Motivasyon, moral, işle özdeşleşme, işi çekici bulma kavramlarıyla yakından ilgili olan iş tatmini yazar ve araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini konusundaki yapılan esas bilimsel araştırmalar 1920'lerde yapılan Hawthorne araştırmalarıdır (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 106). Hawthorne araştırmaları sonuçları göstermiştir ki; verimliliği artıran unsur, fiziki unsurlardan çok (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vb.) sosyal unsurlardır. Çalışanın motivasyonu, ödüllendirilmesi ve iş tatmini onun verimliliğini artıran esas faktörlerdir. İş tatmininin bir ihtiyaç olduğu ve bu ihtiyacın da işgören motivasyonu için büyük bir önem arz ettiği motivasyon teorilerinde ifade edilmiştir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144- 145). Hawthorne çalışmalarını takiben, Hoppock (1935: 303) iş tatminiyle ilgili bütünsel olarak ilk çalışmayı yayınladı. Hoppock, çalışanların iş tatminiyle ilgili olarak Pennsylvania'daki "New Hope" kuruluşunda bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmada, araştırmaya katılanların %88'i işinden doyum sağladığını belirtmiştir ve söz konusu çalışmada, iş tatminiyle mesleki seviye arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Gerçekleştirilen araştırma, metodolojik açıdan sorunlu olmasına rağmen, örgütsel davranış alanında sosyal kabul görmüştür. Schaffer'in (1953: 1- 29) çalışması, iş tatminiyle ilgili olarak sonraki en önemli köşe taşı olmuştur. Schaffer ihtiyaç-doyum genel çerçevesinde 12 temel ihtiyaç hiyerarşisi (basamağı) önermiştir. Söz konusu bu çalışma sonucunda, ihtiyaçların öneminde kişisel farklılıklar da bulunmuştur.

İş tatmini bireyin işine karşı sergilediği tutum olarak tanımlanırken, kimi araştırmacılar bireyin sahip olduğu değerler ve işten duydukları haz olarak da tanımlamaktadırlar (Tanrıverdi, 2008: 35). İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak işgörenin mutluluğunu arttırmakla birlikte, yeterli bir iş tatmin düzeyinin olması işgörenin işine bağlanması, verimli çalışması, firenin

azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 2).

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir. Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini veya iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur. Bir diğer tanımlamada ise iş tatmini çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde ele alınmıştır (İnce ve Gül, 2005: 21).

İş tatmini, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmekte olup işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak da tanımlanmaktadır (Çağlıyan, 2007: 10). Locke (1976: 1300- 1301) ise iş tatminini “bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamıştır. İş tatmini, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur. Genellikle örgütsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur (Çetinkanat, 2000: 1).

Diğer bir tanıma göre iş tatmini bireyin çalışma koşullarına verdiği duygusal tepkidir. Vroom (1964: 102) iş tatminini kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşça giden veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır. İş tatmini, çalışanın işini ve iş çevresini değerlendirmesi yolu ile geliştirdiği duygusal tepki olarak bildirilmiştir. Aynı zamanda çalışanın iş çevresinin kendi gereksinimlerini karşılamasının bir değerlendirmesi olarak da tanımlanmıştır (Aydın, 2007: 6).

İş tatmini; çalışanların işlerine ilgili tutumları, işe karşı psikolojik olarak biriktirdikleri ve çalışma alanında kendilerini nasıl hissettikleri gibi birçok davranış ve duyguyu, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu meydana gelen zevkli veya olumlu hisleri, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluğu, bireyin işine karşı geliştirdiği olumlu tutumları ve genel olarak bireyin işinden elde ettiği doyumunu ifade eder (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 144).

Bütün bu farklı tanımların ortak noktaları, iş tatmininin işle ilgili duygusal bir reaksiyon olmasıdır. Bütün bu ifadeleri dikkate alırsak iş tatminini genel olarak şöyle



tanımlayabiliriz. İşgörenlerin işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumudur (Güney, 2007: 39).

Tüm bu tanımlar ışığında, iş tatminin üç önemli boyutu olduğu söylenebilir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42; Kutlay, 2011: 18; Şeker ve Zırhıoğlu, 2009 : 6;):

- İş tatmini, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.

- İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifade edilebilir.

- İş tatmini, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb. tutumlardır.

Çalışanlar için mutsuzluk kaynağı, örgüt için üretkenlik sorunu olması nedeniyle tatminsizlik, üzerinde özenle durulması gereken konulardan birisidir. Genel anlamda iş tatmini, bireyin işine karşı genel tutumudur (Ünal, 2007: 39). İşe karşı pozitif tutum iş tatminine eşdeğerdir. İşe karşı negatif tutum ise iş tatminsizliği olarak adlandırılabilir (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 1).

### **2.2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ**

İş tatmini çalışanlarda ve işletmelerde önemli sonuçlar meydana getirdiği görülmektedir. İş ortamı çalışanın sağlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle iş tatmininin işletmeler tarafından ölçülmesi ve takip altına alınması gereklidir. Çalışanın başarısı ile iş tatminleri arasında doğrudan bir etkileşim olduğu görülmektedir. Çalışanın tatminsizliği, başarısızlığı beraberinde getirir. Bu nedenle hem kendisi için hem de bağlı olduğu işletme için olumsuz sonuçlar doğurur (Tanrıverdi, 2008: 35- 36).

Bir insan, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyecektir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığını artıracak, personel devir hızını azaltacak bir unsur olarak

karşımıza çıkmaktadır. Buna ilave olarak, özellikle hızla değişen işletme çevresi koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlamak ve bu değeri tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamakla mümkündür. Çünkü iş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağlamaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

Çalışanların yüksek iş tatminine sahip olması, iş çevrelerinde kendilerini daha sorumlu ve yaratıcı hissetmelerini sağlamaktadır. İş tatmininin yüksek olması çalışanların işten ayrılmasını ve iş devamsızlığını azaltır, ayrıca bu durum örgütsel maliyeti düşürür. İş tatmininin yüksek olması aynı zamanda çalışanların sağlıklı ve uzun süre işte kalmasına katkı sağlamaktadır (Şeker ve Zırhlıoğlu, 2009: 6).

Yammarino ve Dubinsky (1987: 805- 809) yaptıkları çalışmayla, çalışanların yüksek iş tatminine sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığını; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığını tespit etmişlerdir. Aksu ve arkadaşları (2002: 272), işletmelerde çalışanların iş tatmininin yüksek olması halinde verimliliğin arttığını, iş gücü devir oranı ve devamsızlıkların azaldığını, işe bağlılığın arttığını bununda örgüt tarafından arzulanan sonuçlara ulaşmayı kolaylaştırdığını vurgulamıştır. İş tatminsizliği gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının ve iş verimliliğinin düşmesine, işe bağlılığın azalmasına, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikayetlerinin artmasına neden olmaktadır (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 2).

İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde iş yerine olan yararları artar. Çalışanlar arasında iş tatmininin sağlanması ile (Gedik, Akyüz ve Batu, 2009: 2- 3) :

- Çalışanlar yöneticilere ve iş yerine karşı daha bağlı olurlar,
- İşgücü devri ve devamsızlığın azalması üzerinde olumlu etkiler olur,
- Yeni işe alım ve oryantasyon faaliyetlerinin azalmasına yardımcı olur,
- Karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de olumlu etkisi bulunur,
- Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarına yol açar,
- İşletmelerde firenin azalmasında etkili olur,

- İş tatmininin sağlanması ile işgörenlerin performansında artış meydana gelir,
- İş görende daha az iş stresi olur,
- İş gören makine ve tesislere daha iyi bakar ve onlara zarar vermemeye çalışır,
- İş tatmini ile daha fazla zihinsel ve bedensel sağlık kazanılır,
- İş tatmininin sağlanması ile yaşam tatmininde de olumlu gelişmeler gözlenmiştir,
- İş tatminiyle işte şikâyetler azalmaya başlar.

İş tatmininin önemini üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Yılmaz ve Karahan, 2009: 201);

**Birey Açısından:** İş tatmininin yüksekliğinin işgören mutluluğuna katkıda bulunacağı, düşmesinin ise kişinin işine yabancılaşmasına, buna bağlı olarak da ilgisizlik ve uyumsuzluğun ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

**Örgüt Açısından:** Çalışanlarının beklentilerini karşılayabilen örgütlerin eleman bulmakta zorlanmadıkları, personelinin süreklilik gösterdiği, iş tatminini sağlayamayan ve beklentileri karşılayamayan örgütlerin ise eleman bulmakta zorlanmaları, mevcut işgörenler de devamsızlıkların artması ve buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, iş tatmininin örgüt açısından ne kadar önemli bir etmen olduğunu göstermektedir.

**Yönetici Açısından:** Yöneticilerin başarısı; personelin örgüt amaçları doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Üstleri tarafından özellikle, diğer insanların yanında takdir edilmek, çalışanın işe karşı şevkini, amirlerine karşı saygısını artırır.

İş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Çünkü yaşamlarının büyük bir bölümünü iş ortamında geçiren bireylerin işlerinden memnun olmaları bir anlamda yaşam tatminlerine de olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu anlamda iş tatmini yüksek olan bir personel gücüne sahip olmak gerek mikro açıdan işletmeye gerekse de makro açıdan topluma olumlu katkılar sağlar. İş tatmininin mikro ve makro açıdan sağladığı faydalar Tablo 2.1.'deki gibi sıralanabilir (Gerekan ve Pehlivan, 2010: 33):

**Tablo 2.1: İş Tatmininin Mikro ve Makro Açıdan Faydaları**

<b>Mikro Açıdan Faydaları</b>	<b>Makro Açıdan Faydaları</b>
-İşletme kaynaklarının etkin kullanılması -Verimliliğin artırılması, -Huzurlu bir çalışma ortamının oluşması, -İş gören ve işveren arasında güvene dayalı bir anlayışı hâkim kılması, -Faaliyetlerde kalitenin artması, -Maliyetleri azaltması ve kârlılığı artırması, -İşletmeye rekabet avantajı katması.	-İş tatmini dolayısıyla yaşam tatmini yüksek bireylerden oluşan bir toplum meydana gelmesi, -İstihdam politikalarının öneminin artması, -Toplumda yaşam doyumu yüksek olan insanlar dolayısıyla güven ortamının sağlanması, -İşletmelerin kârlılığının artması ile devletin vergi gelirlerinin artması.

**Kaynak: Gerekan ve Pehlivan, 2010: 33**

### **2.2.3. İŞ TATMİNİNİN ÖZELLİKLERİ**

İş tatminin özellikleri olarak şunlar söylenebilir (Üngüren, Doğan vd., 2010: 2926):

- İş tatmini, bir iş ortamında oluşan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu nedenle görülmez, sadece hissedilebilir ya da ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle, beklentilerin ne kadar karşılandığı ya da ne kadar aşıldığının belirlenmesi ile ilgilidir.
- İş tatmini iş ile ilişkili farklı tutumları temsil eder. Kişi işin bir boyutuna karşı olumlu tutum sergilerken diğer boyutuna karşı olumsuz bir tutum sergileyebilir. Bu yüzden iş tatmininin farklı boyutları incelenerek genel iş tatmini bulunmalıdır.
- İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir tatmin söz konusu değildir. Ayrıca psikolojik açıdan bir tatminin sağlanması da söz konusudur.
- İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir kez iş tatmininin sağlanması sürekli aynı seviyede tutulabileceği anlamına gelmez. Hızlı elde edilebileceği gibi daha hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir.

İş ortamındaki tatmin, çalışanların sadece fiziksel ve zihinsel durumunu değil aynı zamanda bireysel, fizyolojik ve ruhsal durumunu da olumlu yönde etkiler. İş tatmini; ücret, terfi olanaklarının olması, çalışma koşullarının uygunluğu, işin kendisi, iş arkadaşları-yönetici ile ilişki ve bireyin işindeki beklentilerinden etkilenir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 116).

## **2.2.4. İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER**

İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalar işin niteliği, ücret, ödüller, yükselme olanağı, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş arkadaşları, denetim, yönetim tarzı, işin doğası, sosyal haklar, iletişim, çalışanın kişiliği gibi pek çok faktörün iş tatminine etki ettiğini göstermektedir. Düşük iş tatmininin çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere yol açtığı, personel devir hızını yükselttiği ve işten ayrılma eğilimini arttırdığı saptanmıştır (Üngüren, Doğan vd., 2010: 2925). İş tatminine etki eden faktörler genel olarak bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

### **2.2.4.1. Bireysel Faktörler**

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çalışanın kişiliği iş tatminine etki eden bireysel faktörlerdir.

#### **2.2.4.1.1. Yaş**

İş tatmini ile yaş arasında önemli bir ilişki olduğu bilinmektedir. İşlerinden daha çok beklentileri olan genç işgörenlerin iş tatminsizliği yaşamaları olasılığı daha yüksek olurken, yaş ilerledikçe işten duyulan tatmin artmaktadır. Yaşın ilerlemesiyle terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini yaratılmasında önemli rol oynamaktadır (Kutlay, 2011: 24). Yine daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde tatminsiz olma olasılıklarını artırabilir. Yapılan araştırmalarda işgörenlerin çalışma süreleri ve yaşlarının tatmin düzeyleri ile arasında bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Tanrıverdi, 2008: 37). Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise, işgörenin yaşlandıkça ya da kıdemi arttıkça, işinden edindiği deneyimden örgütünü yararlandırma isteğinin azaldığı anlaşılmıştır. Yine bu araştırmada işgörenlerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe işten doyumlarının düştüğu bulunmuştur (Başaran, 2000: 222).

Silahl’a (2001: 101- 136) göre, Herzberg ve arkadaşları yaş, iş deneyimi ve iş tatmini ilişkisinin U grafiği biçiminde olduğunu bildirmektedir. Böyle bir ilişkiye göre çalışanların 25 yaş ve öncesi ile 45 yaş ve sonrasında iş tatmini düzeyi yükselmektedir. İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, yirmili yaşların sonlarında ya da otuzlu yaşların

başlarında en düşük düzeydedir. İşteki kariyer yükseldikçe tatmin düzeyi yeniden artmaya başlar.

Bodur ve Güler (1997: 13) sağlık yöneticilerinin iş tatminini 34 kişi üzerinde Minnesota İş Tatmin Ölçeği uygulayarak incelediği çalışmada, yöneticilerin %8.8'i işlerinden çok yüksek düzeyde, %70.6'sı yüksek düzeyde ve %20.6'sı orta derecede doyum sağladıkları saptanmıştır. İş tatmini ile yaş ve görev süresi arasında anlamlı ilişki görülmüştür. Bu durum zamanla görevin benimsenmesi, iş ve iş yeri ile uyum ve başka iş alternatiflerinin azalması ile açıklanabilir. Cinsiyet, yöneticilik yılı, bitirilen okul arasında anlamlı ilişki görülmemiştir.

#### **2.2.4.1.2. Cinsiyet**

Hulin ve Smith (1964: 88- 92) yaptıkları araştırmada, kadınların erkeklere oranla daha az iş tatmini duyduklarını saptamışlardır. Sauser ve York (1978: 537-547)' da devlet memurları üzerinde yaptıkları çalışma ile bunu doğrulamışlardır. Bilgiç (1998: 549- 557), ise yaptığı araştırmada, cinsiyet değişkeninin iş tatmin düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir. Sonuçta, iş ve meslek faktörlerini sabit tutmak koşuluyla, henüz kadın çalışanların mı yoksa erkek çalışanların mı işlerinden daha fazla iş tatmini duyduklarını gösteren tutarlı bir kanıt bulunmamaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). Cinsiyetin iş tatmini açısından bir etken olduğu bilinmekte, ancak hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsızlıklar görülmektedir (Aydın, 2007: 16). Kadın ve erkeğin, sosyal ve kültürel çevrede rolleri birbirinden farklı olduğu için, beklentileri de birbirinden farklıdır. Her iki cinsin beklentilerinin farklı olması iş tatmini düzeylerinin de farklı olmasına neden olur. Ayrıca, kariyer yapmak için iş hayatına atılan kadınlarla, ailesine destek olmak için çalışan kadınların iş tatmini düzeylerinin de birbirinden tamamen farklı olduğu gözlenmektedir (Tanrıverdi, 2008: 37).

#### **2.2.4.1.3. Medeni Durum**

Medeni durumun, iş tatminini etkileyen bir değişken olduğu bildirilmektedir. Evliliğin kişilere daha düzenli bir yaşam sağladığı, bu açıdan iş tatminini arttırabileceği savunulmaktadır. Baydur ve arkadaşlarının (2004: 301)

araştırmasında evli olanların, diğer çalışanlara oranla iş tatmini puanı yüksek bulunmuştur. Noriega ve Gutierrez'in (2004: 39- 41) çalışmasında, çalışan kadının evli ve çocuk sahibi olması, ev işleri sorumluluğunun olması ve eşin bu işlere yardım etmemesi durumu ile ruhsal hastalıklar arasında bir ilişki saptanmıştır. İş tatmini, yaratıcılık ve becerinin geliştirilmesi, ruhsal hastalıklar ve yorgunluğa karşı önleyici bir etki yaptığı belirtilmektedir. İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur (Erdoğan, 1996: 235).

#### **2.2.4.1.4. Eğitim**

Yapılan araştırmalarda işgörenlerin eğitim düzeyleri ile iş tatminleri arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda eğitim düzeyleri düşük olanların tatmin düzeyleri yüksek, eğitim düzeyleri yüksek olan işgörenlerin ise iş tatminlerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır (Tanrıverdi, 2008: 38). Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların, daha iyi işlerde ve işyerlerinde çalışacakları ve daha doyumlu olabilecekleri belirtilmektedir (Aydın, 2007: 17). Eğitim, iş tatmininin en önemli faktörlerinden birisi olup, eğitim düzeyi, işgörenin tatmin düzeyini de etkileyen bir yapıya sahiptir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az tatmin oldukları bilinmektedir (Kutlay, 2011: 24- 25). ABD'de yapılan bazı araştırmalarda işgörenlerin öğrenim düzeyleriyle onlara yapılan ödeme arasında denklik olmadığında işten tatminsizliğin arttığı görülmüştür (Başaran, 2000: 222). Sağlık çalışanlarının mezuniyet öncesi eğitimi kadar mezuniyet sonrası sürekli eğitim kapsamında hizmet içi eğitimler de önem kazanmaktadır. Hizmet içi eğitimlerin amacı:

- Meslekte temel etik, entelektüel ve sosyal standartları oluşturmak,
- Hizmetin kalitesini arttırmak,

- Sağlık çalışanlarının profesyonel gelişimlerini sürdürmek ve hastalarına yüksek kalitede sağlık hizmeti vermelerine yardımcı olmaktır (Aydın, 2007: 18).

#### **2.2.4.1.5. Çalışanın Kişiliği**

İşgörenin sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı işgörenler zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen işgörenler vardır (Erdoğan, 1996: 234). Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük özsaygınlık gibi kişilik niteliklerinin iş tatminine etkileri farklı farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş tatminini azalttığı ve iş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı kişilik yapısının da iş tatminini azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olmasının diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş tatminini azalttığı ortaya çıkmıştır (Tanrıverdi, 2008: 36). Yüksek özbenlik ve özgüven duygusunu geliştiren çalışanlar, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde geliştirenlerden daha çok doyum sağlayabilmektedir (Aydın, 2007: 18) Holland'a (1996) göre yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Birey eğer kendine uygun işlere yönelirse başarısı yükselecektir. Bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği iş çevresinde önemli bir etmendir. Kişilik ile iş arasındaki uyum eksikliği memnuniyetsizlik oluşturacak ve kişinin performansını azaltacaktır (Holland,1996: 397). Sinirli ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık iş tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat ilişki kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur (Kutlay, 2011: 25).

#### **2.2.4.2. İş ve Örgütle İlgili Faktörler**

İşin kendisi, alınan ücret, iş yerinde yükselme olanağı, çalışma şartları, yönetim ve denetim ile çalışma grubu iş tatmini etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörlerdir.



#### **2.2.4.2.1. İşin Kendisi**

İşin kendisi çalışan tatminini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Çalışanların motivasyonu ve buna bağlı olarak iş tatminlerini arttırmak için, onları yaptıkları işin önemli ve anlamlı olduğuna inandırmak gerekir. Çalışanlara, işlerine yaptıkları katkının önemli sonuçlar doğurduğunun hissettirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İşte gerçekten gereksiz ve ortadan kaldırılabilir birtakım görev ve sorumlulukların kaldırılması daha yüksek verimlilik ve tatmini beraberinde getirecektir (Kutlay, 2011: 26).

İş görenin, çalıştığı işi beğenmesi, işten tatminin başta gelen etkenidir. İşgörenin işini beğenmesi de aşağıdaki koşullara bağlıdır (Başaran, 2000: 218):

- İşgörenin yeteneklerini kullanmaya elverişli olması,
- Yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması,
- İşgöreni yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirilmesi,
- İşin sorun çözmeye dayanması.

Yavuz'un (2004: 2- 8) belirttiğine göre, çalışanların yaptığı işte becerilerini kullanması ve işi ile ilgili karar alabilmesi, iş yükü ne olursa olsun, daha az gerilim yaratmaktadır. Aktif işler çalışanlara daha çok fiziksel yük getiriyor olmakla birlikte karar alma olanağı yaratmaları iş tatminine olumlu katkıda bulunmaktadır. Yılmaz ve arkadaşlarının (2006: 92- 97) çalışmasında, hemşirelerin büyük çoğunluğu bağımsız çalışmadıkları ve sorumluluklarının fazla, yetkilerinin az olması nedeniyle çalıştıkları bölümden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Çam ve arkadaşları (2005: 218) yaptıkları çalışmada, hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkileri incelemişler, otonomi alt ölçeği ile genel iş tatmini ve içsel iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki saptamışlardır.

#### **2.2.4.2.2. Ücret**

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar, tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir; ancak bir noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarı ile değil, işgörenler arasındaki dağılımı ile kendisini gösterir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını, özellikle

de kendisinden daha az yetenekli olduğuna inandığı işgörelere göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliği yaratmaktadır (Erdoğan, 1996: 238-239). Ücret tablosu çıkarılırken; çalışanın yaşı, mesleki niteliği, eğitim düzeyi, mesleki becerisi, yapılan işin önemi ve gerekliliği, çalışma ortamındaki mesleki riskler, işin gerektirdiği sorumluluk, işin yükü, coğrafi eşitsizlikler, hizmet süresi, uzmanlık alanı gibi görev özellikleri dikkate alınmalı ve mümkün olduğunca eşit işe eşit ücret ödenmesi sağlanmalıdır. Bilgili, deneyimli ve yetenekli çalışana, verimli bir çalışma ile iş yerine bağlılığını sağlamak için adil ücret ödenmeli ve sendikal haklar kullanılmalıdır. Bu dengenin işgören tarafından algılanması önemlidir (Aydın, 2007: 20).

Yeterli bir ücret bir çalışanın kendini iş de iyi hissetmesini sağlar. Yetersiz bir ücret ise çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açar. Bu durum aynı zamanda çalışanın öz benliğini de olumsuz etkiler (Demirkol, 2006: 11). Ünal ve arkadaşlarının (2001: 116) çalışmasında, aylık gelirini yeterli bulan hekimlerin yaşam doyum düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Tortumoğlu ve arkadaşlarının (2004: 1-14) çalışmasında, hekim ve sağlık memurlarının mesleki sorunları arasında ücret ve özlük haklarındaki yetersizliğin ilk sırada yer aldığı saptanmıştır. Benzer şekilde hemşireler de aldıkları ücretin mesleki bilgi ve becerilerine uygun olmadığını belirtmektedirler (Aydın, 2007: 20).

İş görenin ödüllendirilmesi iş tatminin olumlu etkiler, ancak ödüllendirmenin adil olması ve hak edene verilmesi işgörenin iş tatmini düzeyini yükseltmektedir (Tanrıverdi, 2008: 38).

Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan 183 hemşirenin iş tatmini etmenlerinin incelendiği bir çalışmada, işin kendisi ve içeriği en yüksek tatmini sağlarken, en düşük iş tatminini ücret konusunda yaşadıkları gözlenmiştir (Şanlı, 2006: 24- 25).

Ücret-iş tatmini-performans arasındaki ilişki şu şekilde de açıklanmaktadır (Aydın, 2007: 21);

- İş tatmini performansı arttırır,
- Performans iş tatminine neden olur,
- Performans ve iş tatmini verilen ödüllere bağlıdır.

### **2.2.4.2.3. Yükselme Olanığı**

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Buna karşılık işletmedeki tüm terfi kademeleri dolu ise, işgören başarılı olsa dahi yükselme olanağı bulamayacaksa kişinin giderek iş tatmini azalmaktadır (Alanyalı, 2006: 47). İş tatminini belirleyen içsel etmenler arasında önemli bir yeri bulunan ilerleme güdüsünün sağlık personeli arasındaki etkinliği araştırıldığında, sağlık personelinin yükselme olanaklarının çok kısıtlı olduğu, çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun bugünkü görevlerinde önemli bir değişiklik beklemediği görülmüştür (Özer ve Bakır, 2003: 120).

Erdoğan'a (1996: 239- 240) göre iş tatmini açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi tatmini artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin ödüllendirilmesi olduğuna inanan bireyin iş tatmini olumsuz yönde etkilenecektir.

### **2.2.4.2.4. Çalışma Koşulları**

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar iş tatminini de etkiler. İş görenin çalıştığı ortamın tehlikeli olması, aşırı sıcak ya da soğuk olması, ışıklandırması, gürültülü olması, kullanılan ekipmanlar, bedensel güç isteyen işlerin olması iş tatminini etkilemektedir. Bu nedenle işletmelerdeki fiziksel koşulların çalışanların temposu ve isteğini arttıracak şekilde yapılması gerekmektedir. Bu koşulların uygun olması çalışanların moral düzeyini etkileyeceği gibi, işletmeyle bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de arttıracaktır (Kutlay, 2011: 29).

Yavuz'un (2004: 2- 8) bildirdiğine göre, olumsuz koşullarda çalışanların %66'sı, olumlu koşullara sahip işlerde çalışanların ise %11'i psikolojik ve fiziksel durumlardan olumsuz etkilenmektedir. İş yükünün ve günlük mesainin çalışanın

yeterliliği ile uyumlu bir şekilde düzenlenmesi verimli çalışmanın temel kuralıdır. Bir çalışmada sağlık çalışanlarının büyük çoğunluğu iş yükünü fazla bulmuş ve bunun başarıyı olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Demir'in (2003: 300- 307) hemşirelerle yaptığı çalışmada, sürekli gündüz çalışan hemşirelerin çoğunluğu özel yaşamlarına ait sorunlar nedeniyle sorun yaşadıklarını belirtirken, gece-gündüz çalışan hemşireler klinikteki iş yükü fazlalığı nedeniyle stres yaşadıklarını belirtmişlerdir.

İş yerinin genel çalışma koşulları ve iş güvenliği de işgörenlerin iş tatmini düzeylerini etkileyen faktörlerdir (Tanrıverdi, 2008: 28). İşgören, sağlığı için tehlike arz eden bir ortamda çalışmak istemez. Her türlü güvenlik önleminin alındığı bir iş yerinde çalışmaktan endişe duymayacak, bu da onu mutlu kılacaktır (Bingöl, 1996: 266).

Çalışma ortamında sağlık çalışanları, sağlık ve güvenliklerini tehdit eden enfeksiyon riski (hepatit B, hepatit C, HIV, tüberküloz), kimyasal riskler, fiziksel riskler (lazer ışınları, elektrik akımı, hastane içi gürültü vb.), çevresel riskler (olumsuz koşullar, araç-gerecin yetersiz ve sağlıksız oluşu vb.), biyomedikal - mekanik riskler (uzun süre ayakta kalma, tekrarlayıcı hareketler veya aynı pozisyonda kalma, ağır yük kaldırma vb.), psikososyal riskler (stres altında çalışma, ölüm ve acı çekme gibi süreçlerle sık karşılaşma vb.) ile sık olarak karşılaşmaktadırlar. Sağlık çalışanlarının çalışma ortamındaki risklerin tamamen ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesine yönelik çalışmaların yapılabilmesi için öncelikle ortamının ergonomik olarak değerlendirilmesi, bu doğrultuda uygun düzenlemelerin yapılması, gerekli ergonomi politikalarının geliştirilmesi ve bu konuda eğitimlerin verilmesi gerekmektedir (Aydın, 2007: 22).

#### **2.2.4.2.5. Yönetim ve Denetim**

İşgörenin çalıştığı örgütün doğası ve yönetimin niteliği iş tatmininde başlı başına önem taşımaktadır. Toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan örgütler ile çalışanların yaratıcılığına yer veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri, çalışanlara daha yüksek tatmin sağlamaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili kararlara katılabilmesi iş yükü fazla olsa bile iş tatminine

olumlu katkıda bulunmaktadır. Kararların üst yönetim tarafından alındığı işletmelerde çalışanın işine karşı olumsuz tutumu iş tatminini azaltmaktadır. Yapılan bir araştırmada, hemşirelerin verimliliklerini arttıran en önemli faktörün yöneticiler ile iyi iletişim olduğu görülmüştür (Aydın, 2007: 23).

İşgörenlerin iş tatmini üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır; birincisi, karar verme sürecine işgörenlerin katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılamaktadır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan işgörenler, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, işgörenin iş tatminini etkileyecektir. Örgütlerde işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, iş tatmininin artırılması yanında örgüt içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet etmektedir. Kararlara katılan işgören, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatmini yükselecektir. İkincisi ise örgütlerin işgören merkezli olmalarıdır. Yani, işgörelere yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirilmelidir. Yönetimin işgören ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, işgörenlerin iş tatminini artırmaktadır (Kutlay, 2011: 27).

Gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe çalışanlara yetki verme personelin doyumunu yükseltmekte, performansını artırmakta, kurumların üretimini de yükseltmektedir. Ayrıca çalışanlara iş yerinde verilen söz hakkı bireylerin davranışlarını açıklamada önemli bir unsurdur (Demirkol, 2006: 15-16).

Hawthorne araştırmaları denetimin işgören davranışının en önemli belirleyicisi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve bunu takip eden birçok araştırma, denetimin anlayış göstermesinin işgörenlerin iş tatminini artırdığını ve buna bağlı olarak işten ayrılmanın ve işe devamsızlığın azaldığını ortaya koymuştur. Böylece denetimin ve denetleyici davranışının iş tatminini etkileyen faktörlerden bir tanesi olduğu söylenebilir. Yapılan denetimlerin işgörenin iş tatmini düzeyini etkilediği gözlenmektedir. Bu nedenle denetimler demokratik ve yardım edici nitelikte olmalıdır (Tanrıverdi, 2008: 40).

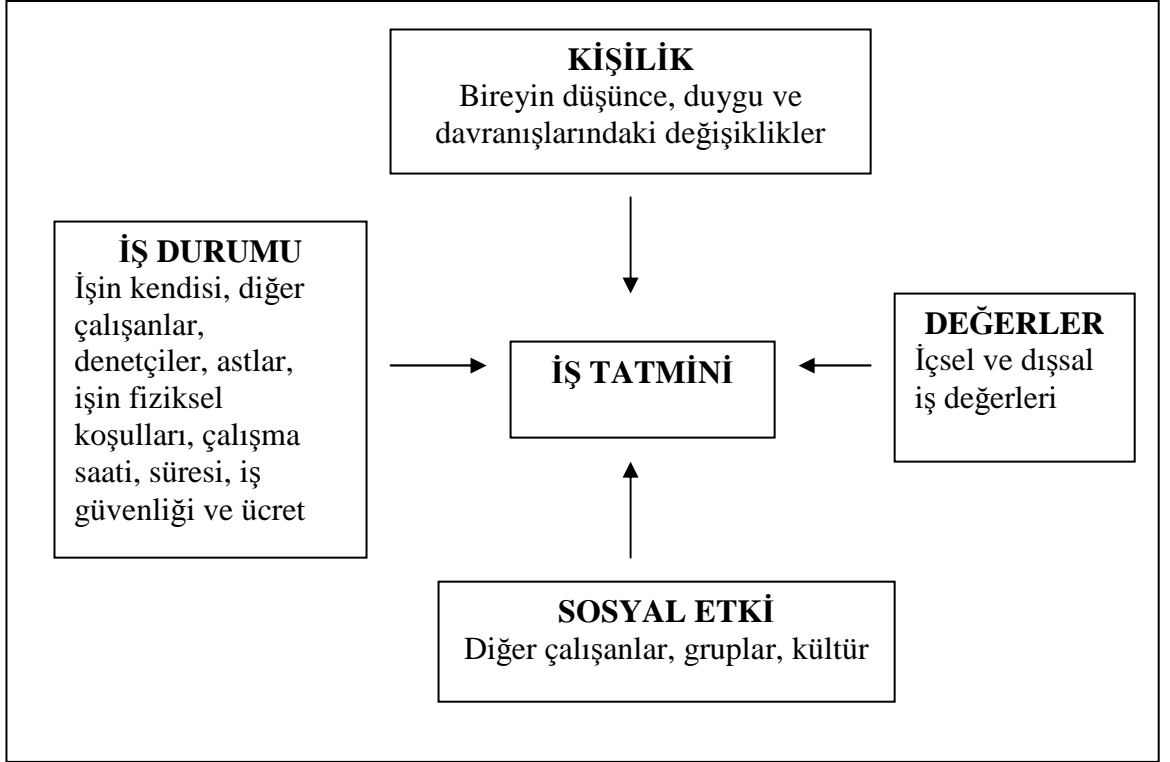
#### **2.2.4.2.6. Sosyal Etkileşim ve Çalışma Grubu**

İşgörenin çalışma grubu ile benzer bilişsel yapıya sahip olması, onlar tarafından kabul görmesi ve grup içi yardımlaşma iş tatmini açısından olumlu etkiler yapmaktadır. Etkileşim en çok kişinin kendi tutumları ile diğer insanların tutumlarının benzer olduğu durumlarda ve diğer insanlar tarafından kabul gördüğünde doyum sağlayıcı olmaktadır (Aydın, 2007: 24).

Bazıları için sosyal etkileşim bir ödül niteliği taşıyabilir veya bir çalışma arkadaşıyla olan sosyal etkileşim deneyimi iş tatmininin ana kaynağı olabilir. Hawthorne araştırmalarında üretim artışlarının nedeni çalışma grubunun daha yüksek tatmine sahip olmasına, grup üyelerinin beklentilerine uygun çalışma grubunda bulunmalarına ve çalışma grubundaki işbirliği ve etkileşimin artmasına bağlanmıştır (Demirkol, 2006: 13). Çalışma grubu bireylere yardımcı olma, öneriler getirme, rahatlama, destekleme kaynağı olarak hizmet eder. İyi bir iş grubu işi daha zevkli hale getirir (Kutlay, 2011: 30).

İşletmede kişilerarası haberleşme ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yapılan çalışmalarda haberleşmenin olmamasının tatminsizliğe yol açtığı; ancak iyi haberleşmenin iş tatminini arttırmadığı ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1996: 242). Kişinin içinde bulunduğu grup da iş tatminini etkilemektedir. Her işletmede bir dizi biçimsel olan ve biçimsel olmayan gruplar vardır. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun iş tatminini arttıracaktır (Alanyalı, 2006: 48).

George ve Jones'a (1996: 72) göre işgörenlerin işlerinden tatmin olma seviyelerine dört faktör etki etmektedir. Bunlar Şekil 2.1.'de gösterilmektedir.



**Şekil 2.1: İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

**Kaynak : George ve Jones, 1996: 72**

İş tatminini belirleyen onlarca farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD’de gerçekleştirilen bir araştırmada, iş tatminini arttıran 16 iş özelliği tespit edilmiştir. Bu özellikleri Tablo 2.2.’de görmek mümkündür (Çağlıyan, 2007: 11).

**Tablo 2.2: Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri**

<b>Tatmin Kaynağı İş Özellikleri</b>	<b>%</b>
Pek çok insanla iletişim (kontakt) kurma şansının olması	91
Bağımsız çalışma olanağının olması	89
İşin ilginç olması	88
Gelişime açık bir iş olması	88
Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağının olması	88
Eve yakın yerde çalışıyor olma	87
Düzenli çalışma saatleri (gece çalışması ya da hafta sonu çalışmasının olmaması)	86
Başkalarına yardım edebileceğiniz bir iş olması	83
Topluma yararlı bir iş yapıyor olma	83
Esnek çalışma imkanının olması	83
İş güvencesinin olması	79
Başarılarımızın çalıştığımız yerde takdir edilmesi	76
İyi bir sağlık sigortası ve diğer olanaklar/haklar	67
Çok yüksek gelire sahip olma	66
İş stresinin düşük düzeyde olması	62
Terfi olanağının bulunması	60

**Kaynak: Çağlıyan, 2007: 11**

Tablo 2.2. incelendiğinde iş tatminini, kişilerin işten elde ettikleri maddiyattan çok buldukları çevre koşullarının etkilediği görülmektedir. Çalışanların, çalışma ortamında diğerleriyle iletişiminin iyi olması ve kendi kendine kontrol isteği oldukça yüksektir. Ayrıca kendini geliştirebileceği ve kariyer fırsatı sağlayacak bir iş, iş tatmini açısından birey oldukça önem taşımaktadır (Çağlıyan, 2007: 12).

### **2.2.5. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KURAMLAR**

İş tatmini ile ilgili kuramlar Gereksinim Kuramları ve Bilişsel Kuramlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Gereksinim kuramları, davranışı 'neyin' motive ettiği üzerinde dururken Bilişsel Kuramlar da davranışın 'nasıl' motive edildiği üzerinde durur (Tanrıverdi, 2008: 40).



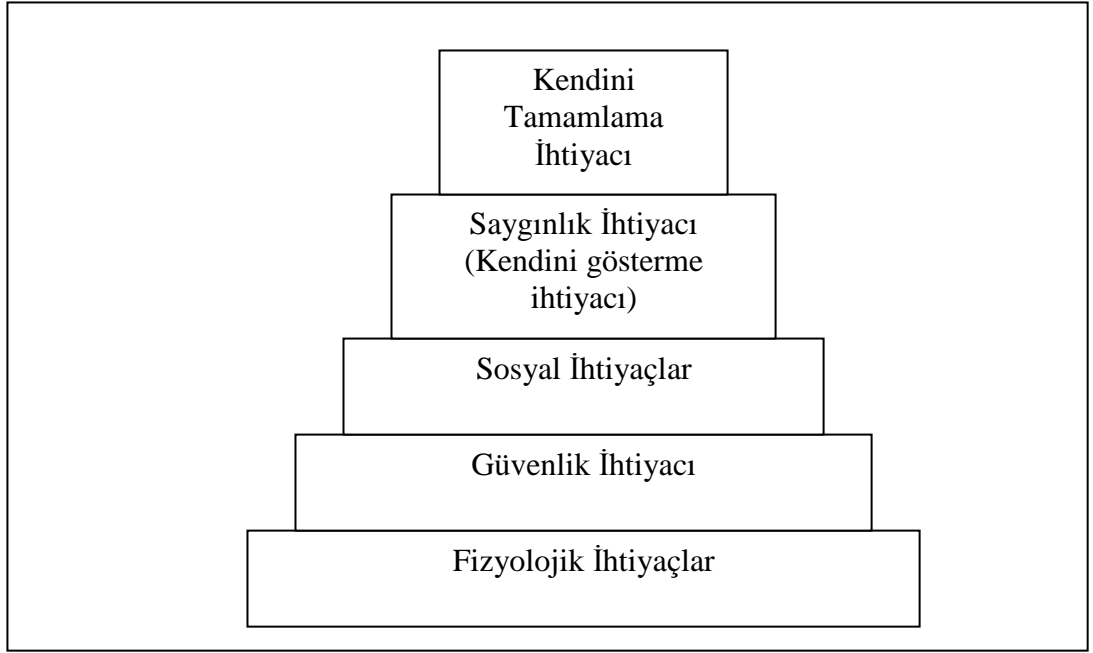
### **2.2.5.1. Gereksinim Kuramları (Kapsam Kuramları)**

Tüm gereksinim kuramları (kapsam teorileri) belli varsayımlara dayanmaktadır. Bu varsayımlar üç noktada toplanmaktadır (Tanrıverdi, 2008: 40-41).

- Hiçbir ihtiyaç tamamen karşılanmaz. Bu yüzden bir ihtiyacın varlığını doyurabilmesi için bir başka ihtiyacın kısmen karşılanması gerekir.
- Bireyin ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle, ihtiyaçlar sık sık bireylerin bilincinden gizlenmektedir.
- İhtiyaçlar grup olarak görünürler ve karşılıklı bağımlılık içindedirler. Örneğin, bir bireyin beslenme ihtiyacını karşılama biçimi, nasıl karşılayacağı, büyük ölçüde bireyin sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenmektedir.

#### **2.2.5.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı**

Maslow tarafından geliştirilen kuramın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış sebebi olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar (Koçel, 2007: 486- 487).



**Şekil 2.2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

**Kaynak : Koçel, 2007: 487; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 187**

**Fiziyojik İhtiyaçlar:** Yaşamın devamı için doyumlanması zorunlu olan açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik gibi gereksinimlerdir. Bu ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Fiziyojik ihtiyaçlar karşılandıklarında ortadan kalkarlar ve bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkar (Okyay, 2009: 8).

**Güvenlik İhtiyaçları:** Fiziyojik gereksinimler doyumlandıktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun için de yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimlerdir. Emeklilik ve sağlık sigortaları bu gruba girer. Sağlıklı ve mutlu bireylerin, güvenlik gereksinimlerinin doyumlanmış olduğu söylenebilir (Aydın, 2007: 8).

**Sosyal ihtiyaçlar:** Günün büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren birey burada diğer kişilerle ilişki kurar. Bunun sonucunda başkaları tarafından sevilme, sevme, arkadaş edinme ve bir gruba dahil olma gibi gereksinimleri ortaya çıkar. Bu gereksinimlerin giderilmesi işgörenin çalışma güdüsünü artırır (Tanrıverdi, 2008: 42).

**Saygınlık Gereksinimi:** Toplumdan saygı görme ve kişinin kendine saygı göstermesidir. İş yaşamında, başarılı olma, statü sahibi olma, terfi etmek kişinin

kendine olan güvenini artırması ve toplumdan saygı görmesi bu gereksinimler arasında sayılabilir (Demir, 2007: 11).

**Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:** Maslow hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. Kendini fark etme, devam eden bir bireysel gelişim sürecidir. Kültürel çevreden etkilenen bu gereksinim, kişiden kişiye büyük farklılıklar gösterir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumu imkânsızdır (Aydın, 2007: 8).

#### **2.2.5.1.2. Herzberg'in İkili Etmen Kuramı**

Herzberg de Maslow gibi güdülenmenin özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. Ancak Herzberg, güdüleyici gereksinimleri sıralamak yerine, gereksinimlerin ne zaman güdüleyici oldukları üzerinde durmuştur (Aydın, 2007: 9).

Herzberg'in tezine göre, iş yerinde bazı etkenler tatminle (güdüleyici), bazı etkenler de tatminsizlikle (koruyucu) ilgilidir. Bu kuramda, iş tatminine yol açan etkenler, iş tatminsizliğe yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş tatminsizliğinden uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş tatminine neden olmaz ancak yokluğu tatminsizliği yaratır. Güdüleyici etkenlerin yokluğu tatminsizliğe neden olmaz ama varlığı iş tatmininde artışa neden olur (Demir, 2007: 13- 14).

Bu teoriye göre tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir; çalışan işinden tatmin sağlamadan, ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir (Alanyalı, 2006: 58).

İş tatminsizliğini önleyen koruyucu etkenler (Hijyen Faktörler): Ücret, çalışma koşulları, denetçiler örgüt politikası ve örgüt olanaklarıdır.

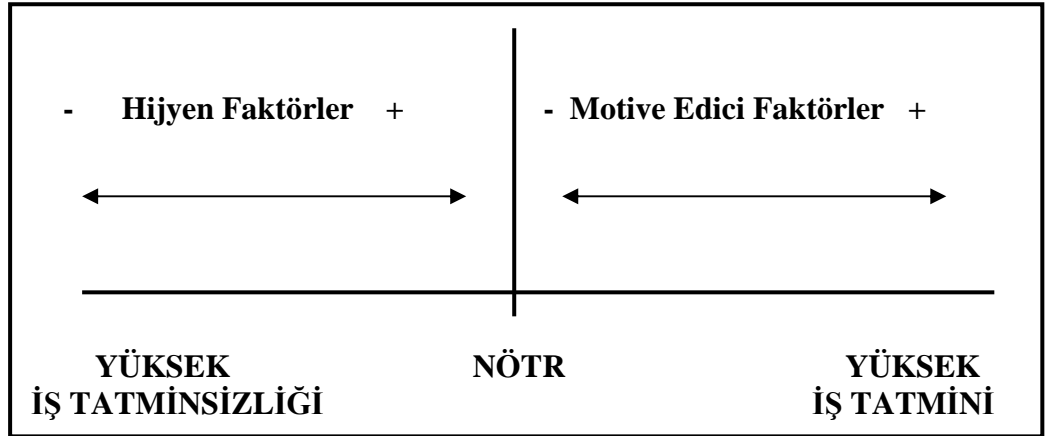
İş tatminini yükseltebilecek güdüleyici etkenler (Motivasyonel Faktörler): Başarı, sorumluluk, işin kendisi, tanınma ve ilerlemedir.

**Tablo 2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Herzberg'in Çift Faktör Kuramının Karşılaştırması**

<b>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</b>	<b>Herzberg'in Çift Faktör Teorisi</b>
Kendini gerçekleştirme (benliğini idrak) ihtiyacı	İşin ilginçliği, başarıma, işte gelişme ve sorumluluk
Statü ve saygınlık (takdir) görme ihtiyacı	Yükselme, takdir görme ve statü
Aidiyet (sosyal) ihtiyacı	Beşeri ilişkiler, şirket politikası ve yönetimi
Güvenlik ihtiyacı	Denetimin kalitesi, çalışma koşulları ve iş güvenliği

**Kaynak : Şimşek, Akgemci ve Çelik., 2008: 190**

Tablo 2.3.'de iki kuramın benzerliği vurgulanmaktadır. Bu kuramlara bakıldığında çalışanların yaptıkları işleri, bu işlerden bağımsız olarak bir takım ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç olarak görmemeleri, doğrudan doğruya yaptıkları iş nedeni ile tatmin duymalarıdır. Yani, iş tatmini hem örgüt hem birey açısından önemli bir kişisel ihtiyaç kategorisi olarak görev yapmaktadır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 145).



**Şekil 2.3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

**Kaynak : Koçel, 2007: 490; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 190; Tanrıverdi, 2008: 43**

Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir, ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir.

Hijyen faktörleri sağlanmadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Tanrıverdi, 2008: 43).

#### **2.2.5.1.3. McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı**

McClelland, diğerlerinden farklı olarak gereksinimlerin öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunur. Modelin temelini, üç ana güdünün/ihtiyacın (başarı, güç ilişki) oluşması için insan davranışıyla, çevresel etmenlerin etkileşimi oluşturmaktadır (Aydın, 2007: 11).

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedir. Başarı ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2007: 490- 491).

#### **2.2.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflandırdığı gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel, 2007: 491).

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını değiştirerek üç boyuta indirgemiş ve basitleştirmiştir. Bu boyutlar şu şekilde sıralanır (Berber, 2011: 47)

- Var Olma İhtiyaçları: Fiziksel olarak hayatta kalma ve neslini devam ettirme, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmadır.
- İlişkisel İhtiyaçlar: Başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurma ve devam ettirmeye ilişkindir.
- Gelişme veya Büyüme İhtiyaçları: İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

**Tablo 2.4: Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması**

<b>Modeller</b>	<b>1.Basamak</b>	<b>2.Basamak</b>	<b>3.Basamak</b>
<b>Alderfer</b>	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
<b>Maslow</b>	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

**Kaynak : Şimşek , Akgemci ve Çelik, 2008: 194**

### **2.2.5.2. Bilişsel Kuramlar (Süreç Kuramları)**

Bilişsel kuramlar, gereksinim kuramlarının aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008: 194). Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktörde kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2007: 491).

#### **2.2.5.2.1. Victor H. Vroom' un Beklenti Kuramı**

Vroom'a göre sadece ihtiyaçlar davranışı başlatmaya yetmez, bireyin davranışa güdülenebilmesi için aynı zamanda bir beklentisinin de olması gerekir. Halbuki Herzberg'in çift etmen kuramı ve diğer güdü kuramları, kişiyi motive eden iş rolleri üzerindeki etmenleri araştırmaya yönelikken beklenti kuramı, kişisel farklılıkların güdüdeki rolünü açıklamaya yönelik bir kuramdır (Şanlı, 2006: 12). Vroom'un beklenti kuramı, insanların belli bir sonuca ulaşmak için uygun davranışta bulunmasını sağlayan etkinin ödül olduğu, sonuca ulaşıldığında güdülenmenin sürdüğü, ancak sonucun olumsuz olacağını düşündüğü durumlarda bir çaba harcamayacağını savunan bir kuramdır (Demir, 2007: 14).

Bu kurama göre iş ve görev başarısı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom'a göre güdülenme, kişinin aradığı değerlerle

belirli bir hareketin bu değerlere yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımıdır (Okyay, 2009: 12).

#### **2.2.5.2.2. Denklik (Eşitlik) Kuramı**

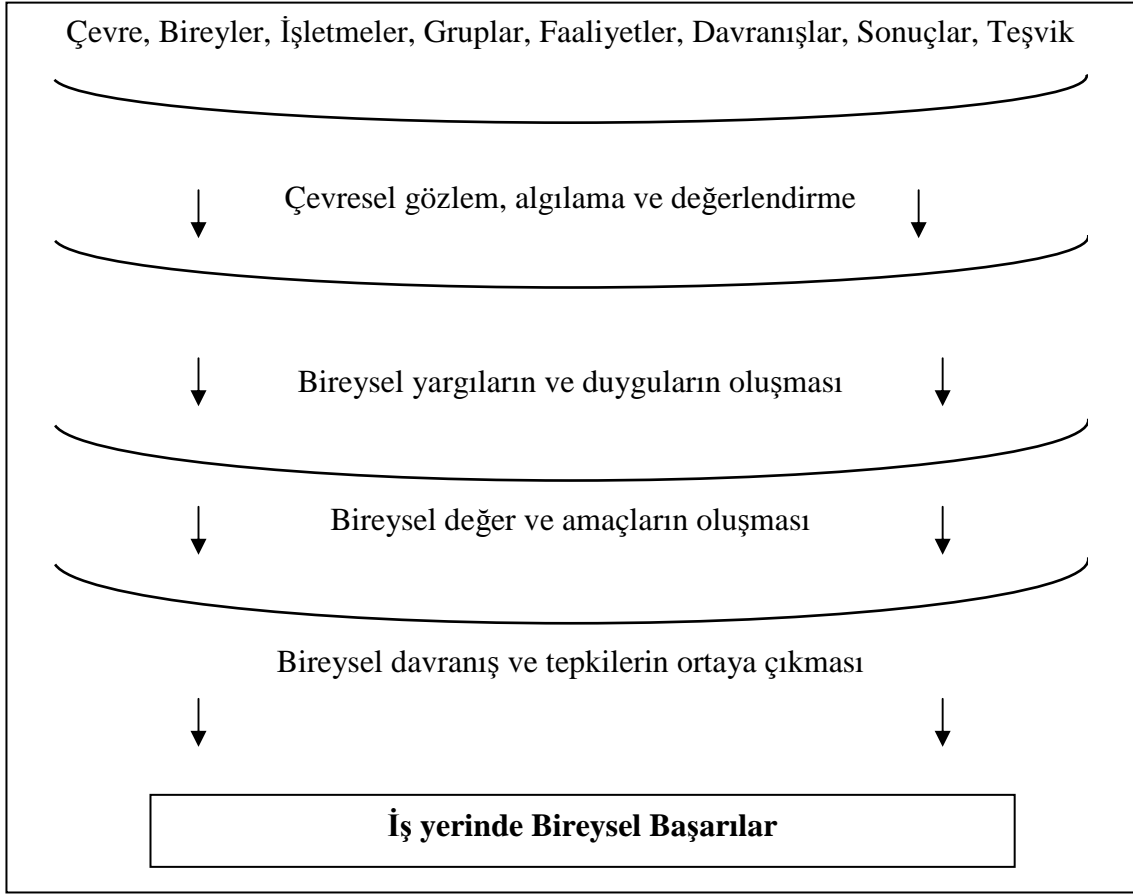
İlk önce Homas tarafından öne sürülen, daha sonra da Adams'ın geliştirdiği bu kuram, insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelemektedir (Aydın, 2007: 13). Adams'ın denklik kuramı en çok kabul gören kuramdır (Demir, 2007: 15).

Denklik kuramı, bireyin eğitim düzeyini, deneyimini işteki becerisini, sorumluluk duygusunu, çabasını, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşın ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü gibi öğeleri de örgütün çalışanlara verdiği ödüller olarak nitelendirmektedir. Eşitlik kuramına göre tatmin ya da tatminsizlik, çalışanın kendisine verilen (ücret, iyi çalışma şartları, iş güvencesi ve yükselme gibi) ödüllerle; bireyin örgüte katkıları (işgörenin eğitim düzeyi, deneyimi, işteki becerisi, çabası ve sorumluluk duygusu ile yaşı ve benzeri nitelikleri) arasındaki oran ile diğer işgörelere verilen ödüller ve onların örgüte katkılarının karşılaştırılmasıyla belirlenir. Çalışanın algılamalarındaki eşitlik tatmine, eşitsizlik ise gerginlik yaşamasına, gereğinden fazla ya da az ödüllendirme ise tatminsizliğe neden olur (Okyay, 2009: 14- 15).

#### **2.2.5.2.3.Amaç Saptama Kuramı**

Locke ve Latham tarafından geliştirilen Amaç Saptama Kuramı'nda, insanların kendileri için saptadıkları ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül olacağından, işe bu amaçlar için güdülendirildikleri görüşü savunulmaktadır (Demir, 2007: 15). Locke, kendisine yüksek amaçlar belirleyen ya da başkalarının onlar için belirlediği yüksek amaçları kabul eden bireylerin; daha çok çalışıp, daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Okyay, 2009: 12).

Locke'ye göre kişinin bireysel amaçlarının oluşması için çevresel gözlem, çevreyi algılama ve değerlendirme sonucunda bireysel yargı ve duyguların oluşması sürecinden geçer. Bireyin amaçları doğrultusundaki davranışları iş yerindeki başarısını belirler (Tanrıverdi, 2008: 46 ).



**Şekil 2.4: Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü**

**Kaynak : Tanrıverdi, 2008: 46**

#### **2.2.5.2.4. Skinner'in Pekiştirme Kuramı**

Davranışın nasıl değiştirilebileceği sorusuna yanıt arayan bu kuram B.F. Skinner'in çalışmalarına dayanır. Skinner, davranışın içgüdüsel olmadığını belirtmekte ve bunu kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarının biçimlendirdiğini ileri sürmektedir. Skinner'e göre dürtü, gereksinim, tutum gibi içsel durumları gözlemlene olanağı olmadığından, bunları davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan öte gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiği için bu çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konulabilir (Aydın, 2007: 13).

Olumlu pekiştiriciler kullanarak davranış değişikliği yöntemleri yönetimin çalışanlardan ne tür davranış beklediğini, buna karşılık bu olumlu pekiştiricilerin neler olacağı çalışanlara anlatılarak kullanılabilir (Tanrıverdi, 2008: 47).

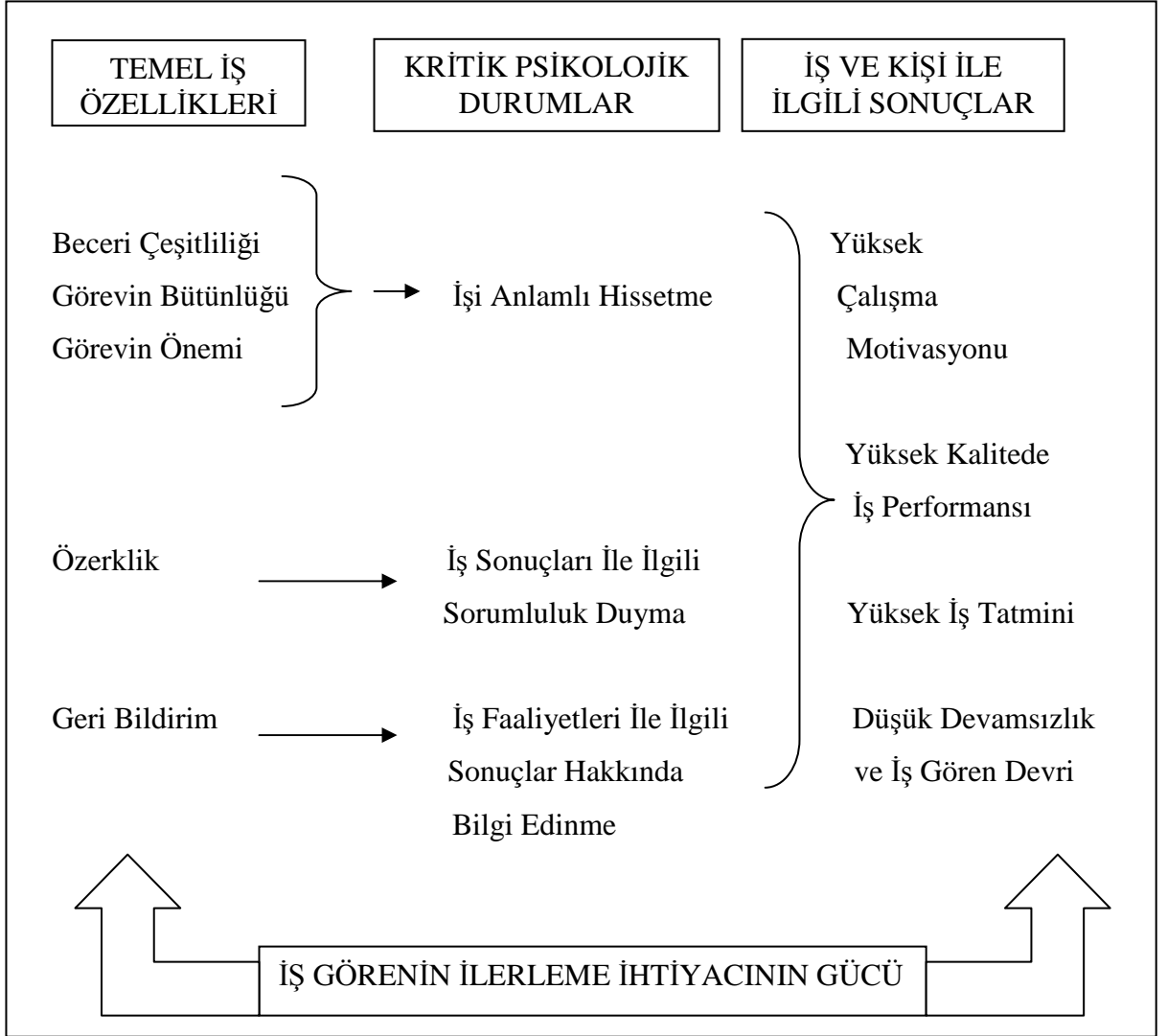


### 2.2.5.3. İş Karakteristikleri Kuramı

İş tatminini açıklamada önemli katkıları olan bu motivasyon teorilerinin yanında, Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği İş Karakteristikleri Modeli, farklı bir bakış açısıyla iş tatminini açıklamaya çalışan bir yaklaşım olarak literatürde yer almıştır (Yüksel, 2005: 294).

Çalışanların işlerini hem en etkili bir şekilde başarmaları hem de o işten yüksek düzeyde tatmin duymaları için iş nasıl tasarlanmalıdır? Hackman ve Oldham u önemli soruya cevap vermeye çalışmışlardır (Aşan, 2000: 103).

Şekil 2.5.'de İş Karakteristikleri Modeli yer almaktadır. Bu model, temel iş özellikleri, kritik psikolojik durumlar ve sonuçları arasında ilişkiler bulunduğu varsayımını temel almıştır. Bu kuram, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği (işin gerektirdiği faaliyet çeşitliliği), görev bütünlüğü (işin bütünlüğü veya bir parçasını oluşturan işlerin derecesi), görevin önemi (işin, işgören ve bakmakla yükümlü olduğu diğer kişiler açısından taşıdığı önem derecesi), özerklik (işin sonuçlarından sorumluluk hissetme, planlama ve karar vermede inisiyatif sağlayan işler) ve geri bildirim (sonuçlardan haberdar olma) boyutları üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar, temel iş özellikleri olarak tanımlanmakta ve kritik psikolojik durumları belirlemektedir. Kritik psikolojik durumlar olarak nitelendirilen işin anlamlılığı, işten duyulan sorumluluk ve işin sonuçlarından haberdar olma ise; yüksek içsel motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve işgören devrine olanak sağlamaktadır. Kısaca İş Karakteristik Modeli, işin özellikleri (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik, geribildirim) ve işin sonuçları (motivasyon, performans, iş tatmini vb.) arasında aynı zamanda bireyin ilerleme ihtiyacının gücü özelliğini içeren bir modeldir (Kaşlı, 2007: 160-161; Köroğlu, 2011: 105-106; Toker, 2007: 595; Tor, 2011: 61).



**Şekil 2.5: Hackman ve Oldham'ın İş Karakteristikleri Modeli**  
**Kaynak : Hackman ve Oldham, 1976: 256**

Aşağıda verilen formülden de anlaşılacağı üzere işin ‘motive etme potansiyeli’ni (MEP) temel iş boyutları kullanılarak yansıtan özet bir sonuç elde edilebilir. Temel ölçülerin herhangi birinde meydana gelecek artış MEP’i artıracaktır. Ancak (parçalar arasındaki çarpım ilişkisinden dolayı), MEP’in üç parçasından herhangi birinin düşük olması, MEP’inde düşük olmasına sebep olacaktır (Sökmen, 1999: 48- 49).

$$\text{Motive Etme Potansiyeli} = \frac{\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Kimliği} + \text{Görev Anlamlılığı}}{3} \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bildirim}$$

**Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976: 258**

Hackman ve Oldham, çalışmaları sonucunda şu tespitlere ulaşmışlardır (Akyıldız, 2001: 20):

- Beş ana iş özelliğine yüksek oranda sahip olan işlerde çalışan bireyler, bu özelliklere daha az oranda sahip işlerde çalışanlardan daha motive, daha tatminli ve daha verimli olmaktadır.
- Gelişme ihtiyaçları güçlü olan bireyler, bu ihtiyaçları düşük olan bireylere kıyasla, motive edici potansiyeli yüksek işlere daha olumlu yaklaşmaktadırlar.
- İş özellikleri, birey ve işe ilişkin çıktıları ve bu çıktılara yönelik değişkenleri doğrudan etkilememekte; psikolojik durumlara etki etmek yoluyla nüfuz etmektedir.

### **2.2.6. İŞ TATMİNİ VE TATMİNSİZLİĞİNİN DOĞURDUĞU SONUÇLAR**

Bir insan, yaşamının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçirdiği için, bireyin iş ve çevresi tarafından karşılanabilen ihtiyaç ve değerlerinin ifadesi olan iş tatmini, bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmininin, çalışanın başarısı için bir motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığını artıracak, personel devir hızını azaltacak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilave olarak, özellikle hızla değişen işletme çevresi koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değerini anlama ve bu değeri, tatmin

düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamak mümkündür. Çünkü iş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağlamaktadır (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

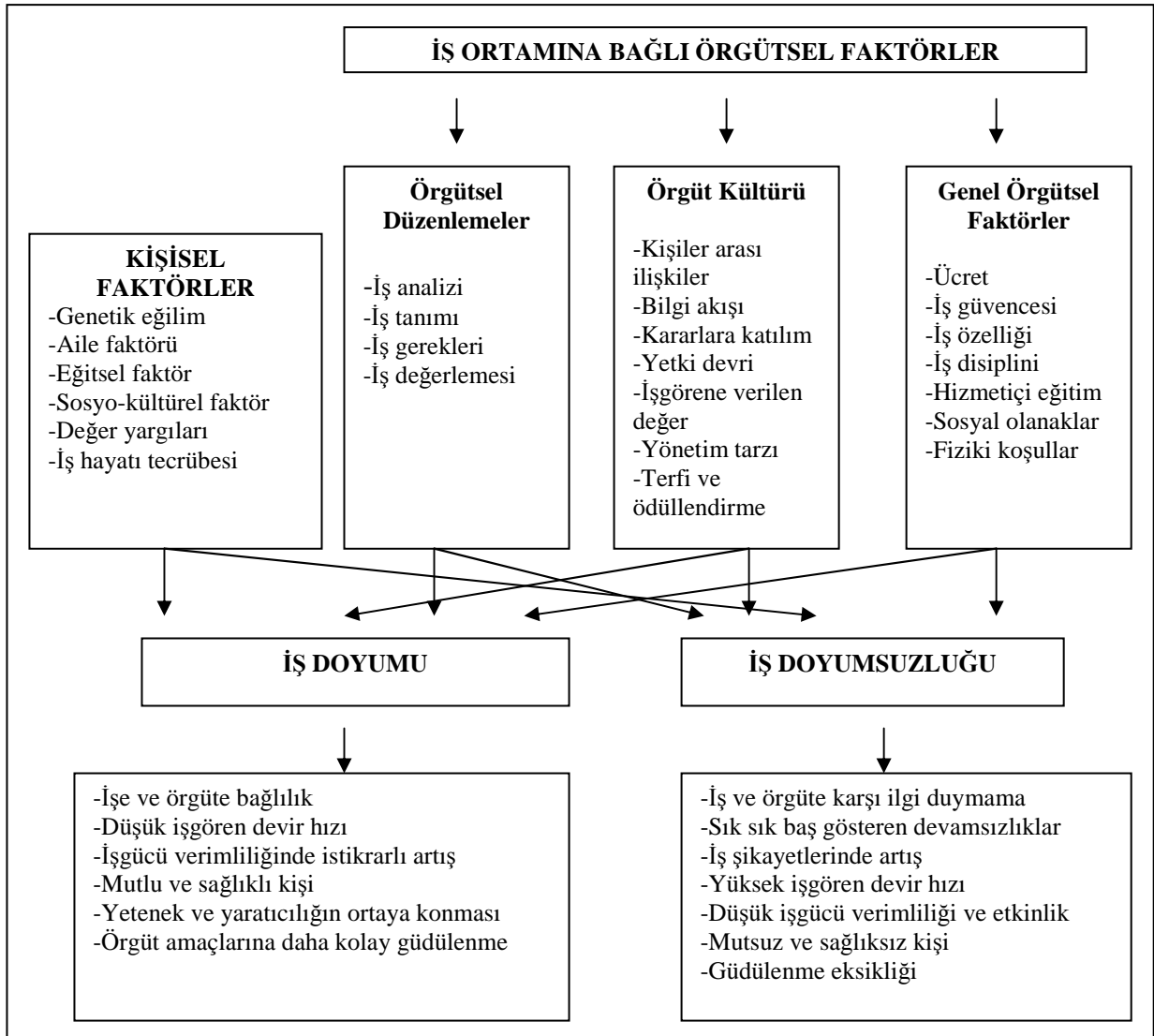
İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde iş yerine olan yararları artar. Çalışanlar arasında iş tatmininin sağlanması ile (Gedik vd, 2009: 2- 3);

- Çalışanlar yöneticilere ve iş yerine karşı daha bağlı olurlar,
- İşgücü devri ve devamsızlığın azalması üzerinde olumlu etkiler olur,
- Yeni işe alım ve oryantasyon kabiliyetlerinin azalmasına yardımcı olur,
- Karlılık ve/veya sosyal fayda üzerine de olumlu etkisi bulunur,
- Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olmalarına yol açar,
- İşletmelerde firenin azalmasında etkili olur,
- İş tatmininin sağlanması ile işgörenlerin performansında artış meydana gelir,
- İş görende daha az iş stresi olur,
- İş gören makine ve tesislere daha iyi bakar ve onlara zarar vermemeye çalışır,
- İş tatmini ile daha fazla zihinsel ve bedensel sağlık kazanılır,
- İş tatmininin sağlanması ile yaşam tatmininde de olumlu gelişmeler gözlenmiştir,
- İş tatminiyle işte şikâyetler azalmaya başlar.

İş tatminsizliği, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder. Yöneticilerde ortaya çıkan, birçok etkenin yanında kişinin işinden sağladığı tatminle de ilişkili tatminsizlik yaşaması tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir (Çağlıyan, 2007: 11).

Yapılan araştırmalar kişinin işinden duyduğu doyum düşük olduğunda, işi bırakma eğiliminin yüksek olduğunu göstermiştir. İşinden tatminsizliğinin işgörene yansması, işe devamsızlık, işten kaçma, ruh ve beden sağlığının bozulması, tükenmişlik duygusu yaşaması, işte hata yapması ve sonuç olarak da işten ayrılması şeklinde yansır (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). İşten tatminsizlik, işgörenin işinden bıkmalarına yol açar. Özellikle işten tatminsizlik ile işin tekdüzeliği birleştiğinde bu bıkkınlık daha da artar (Başaran, 2000: 221).

İş devri ve devamsızlığın, örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. İş tatminsizliği, en yüksek düzeye ulaştığında, iş devri ve devamsızlık artarak, maddi kayıplara neden olmaktadır. Buna karşılık, devamsızlık ve iş devri en az düzeye indirildiğinde, üretkenlik de artmaktadır. İşe geç gelme, işi bırakma, erken emeklilik, iş devri, devamsızlık gibi durumlar iş tatminsizliğinin göstergeleri olabilir ancak salt nedeni bu değildir. Ekonomik koşullar vb. durumlardan da etkilenebilmektedirler (Aydın, 2007: 26- 27). İşten duyulan tatminsizlikle işi bırakma arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. İşten tatminsizlik duyanların ilk fırsatta işten ayrılmayı düşündükleri gözlenmiştir (Başaran, 2000: 222).



**Şekil 2.6: İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi**

**Kaynak : Pelit ve Öztürk, 2010: 48**

İşinde tatminsizlik yaşayan birey, olumsuz duygulara yönelir. Bu olumsuz duygular ise onun bedensel, ruhsal ve sosyal sağlığını bozar. Bunun sonucunda bireyde işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık, sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 117). İş tatminsizliği aynı zamanda çalışanın beden sağlığını etkileyerek psikosomatik ülserden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Çağlıyan, 2007: 12).

Callaghan ve arkadaşlarının (2000: 1518- 1527) Hong Kong'da yaptığı çalışmada, iş yerinde stres yaşayan hemşirelerde kas ağrıları, gastrointestinal rahatsızlıklar, baş ağrısı, baş dönmesi, anksiyete, çarpıntı, uykusuzluk gibi şikayetlerin daha sık görüldüğü saptanmıştır.

İşyerlerinde hissedilen gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmektedir. Bu durum iş tatminsizliğinin nedeni veya sonucu da olsa gerginliğin çeşitli psiko-somatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42).

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, iş yerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanı sıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, iş yerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini ya da birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, iş yeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir (Pelit ve Öztürk, 2010: 50).

İş tatmininin işgören ve işletme açısından bazı önemli sonuçlarının olduğu bilinmektedir. İş tatminini sağlayan kuruluşların eleman bulmakta zorlanmadığı, personelinin süreklilik gösterdiği bilinirken, tatminsizliğe yol açan kuruluşların

eleman bulmakta zorlandığı, olumsuz sendikal çalışmalara sahne olduğu da bilinen sonuçlardandır (Erdoğan, 1996: 246).

İş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında yüksek bir bağlantı vardır. Yabancılaşma, özdeşleşmenin tersine, çalışanın iş yerinden soğuması, ruhsal olarak uzaklaşması, kendini işten çekmesi şeklindedir. Çalışan örgüte yabancılaştığında, işine devam etse bile kendini örgütün bir üyesi olarak görmemektedir. Örgütün yönetiminden, toplumsal etkinliklerden, görevi dışındaki işlerden uzaklaşmıştır. Örgütü ve işiyle gurur duyamaz. Örgüt dışında kendine doyum kaynakları arar (Aydın, 2007: 25).

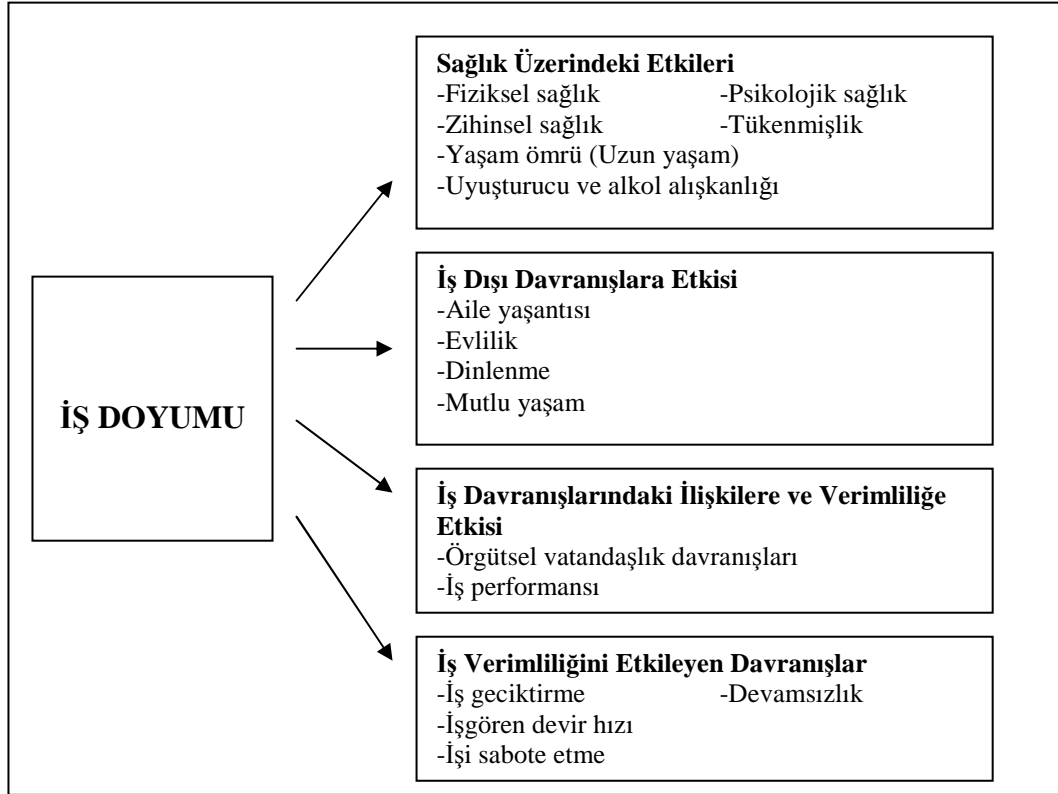
İş tatminsizliği sonucunda işgörenin işine bağlılık düzeyi düşer. Bu şekilde çalışmaya devam eden işgören örgüt içerisinde olumsuz davranışlar sergiler. Şikayet etme, işe devamsızlık, çalışma arkadaşlarının morallerini bozma çabaları başlıca olumsuz davranışlardır (Tanrıverdi, 2008: 49).

İngiltere’de yapılan bir araştırmada, ebelerin büyük çoğunluğunun iş tatminsizliği nedeniyle işten ayrıldıkları belirlenmiştir. Diğer işten ayrılma sebepleri ise ailevi yükümlülükler, iş değiştirme, dinlenmeye çekilme ve hastalıktır. Ayrılanların çoğunluğu kendi şartları yerine getirildiği takdirde geri dönebileceklerini belirtmişlerdir (Aydın, 2007: 26). Yine başka bir çalışmada (Samadov, 2006: 164) bireylerde; yöneticilerle ilişkiler, gelişme olanakları ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler konusunda doyumsuzluk yaşadıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı saptanmıştır. Baumann’ın (2007: 10) bildirdiğine göre beş Afrika ülkesini kapsayan çalışmada ise düşük iş tatminine sahip sağlık çalışanlarının başka ülkelere göç ettikleri belirtilmektedir.

İşgörenin çeşitli engeller sonucu amacına ulaşamaması psikolojik tatminsizliğe yol açar. Psikolojik tatminsizlikte davranış bozukluğuna neden olur. Bu davranışlar (Tanrıverdi, 2008: 48);

- Saldırgan Davranışlar: Birey karşısına çıkan engelleri normal yollardan çözümlenmek yerine zor kullanarak aşacağına inanır.
- Geriye Dönüş Davranışları: Bireyin üstesinden gelemediği olaylar karşısında son çare olarak intihar etmesi, ölümü beklemesi ve kendini dine adanması gibi davranışlardır.

- Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar: Karşılaşılan bir sorunu çözmeyeceğini bile bile çözüm için yapılan davranışın sürekli tekrar edilmesidir.
- İşi Oluruna Bırakmak: Mücadele etmek yerine ümidini kesip işi oluruna bırakmaktır.



**Şekil 2.7: İş Tatmininin Etkileri**

**Kaynak : Ezzedeen, 2003: 9**

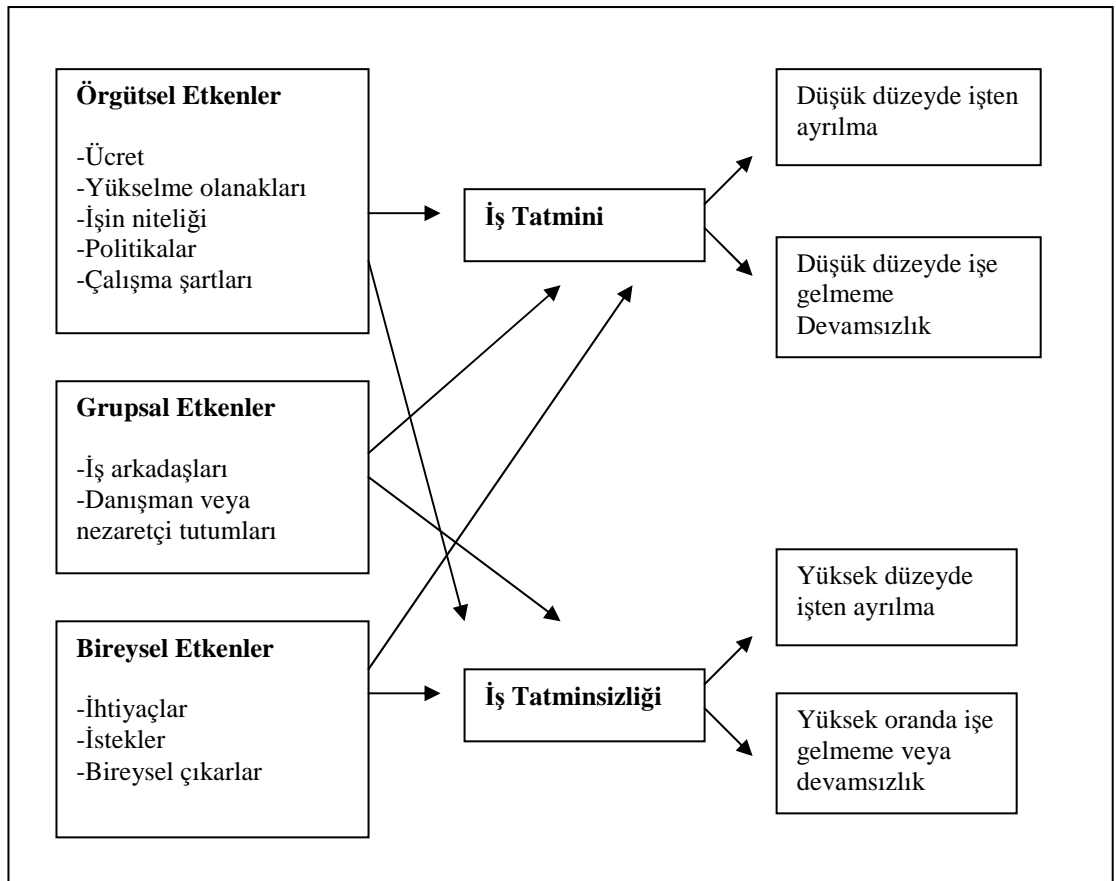
İşletmedeki görevini yerine getiren bir işgörenin, iş tatmin düzeyinin sonuçlarının sadece o kişinin işiyle ilgili çıktıları etkilemekle kalmayıp, iş dışı yaşamında da bir takım etkileri bulunduğunu belirten Ezzedeen (2003: 9), iş tatminine ilişkin davranışların gerek çalışma yaşamında gerekse çalışma yaşamı dışında işgören üzerindeki temel etkilerini Şekil 2.7.'deki gibi ortaya koymuştur. Şekil 2.7.'de de görüleceği üzere, iş tatmininin etki boyutları sadece iş yeriyle sınırlı kalmayıp, tüm yaşam çevresini çerçesine alacak bir etki çevresine sahiptir. Özellikle, kişinin, gerek fiziksel ve ruhsal sağlığı, gerekse aile yaşamı üzerindeki etkisi, iş tatmini konusunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaya yönelik önemli ölçüde kanıtlardandır.



Özellikle, işe geç gelme, devamsızlık, işi yaparken isteksizlik, işi sabote etme girişimleri gibi tepkiler, kişide baş gösteren iş tatminsizliğinin sonuçlarıdır.

Roelen ve arkadaşları (2008: 567- 571) sağlık çalışanlarının iş tatmini ile hastalıktan dolayı işe gelmeme durumu ilişkisini inceledikleri çalışmalarında iki değişken arasında negatif yönde anlamlı ilişki bulunduğunu saptamışlardır.

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür. Genelde bütün yöneticiler yönettikleri işgörenlerin tatmin veya tatminsizliklerini bilmek isterler. Şekil 2.8.'de iş tatmini veya tatminsizliğine neden olan faktörleri göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 113).



**Şekil 2.8: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları**  
Kaynak : Özkalp ve Kirel, 2010: 114

Özkalp ve Kirel'in (2010: 114) Şekil 2.8.'de bahsettiği gibi örgütsel, grupsal ve bireysel etkenler iş ortamında olumlu ya da olumsuz durumlar yaratarak işgörenin tatmin düzeyini etkilemektedir. İş tatminsizliğinin artması sonucu yüksek düzeyde işten ayrılma, işe gelmeme veya devamsızlık görülmekte ve iş performansı düştüğü için örgüt bu durumdan olumsuz etkilenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Günümüzün önemli sorunlarından birisi iş tatminsizliği ve tükenmişliktir. İşinden memnun olmayan kişiler, zamanla fizyolojik, psikolojik ve ruhsal sorunlar yaşayarak tükenmektedirler. İş tatminsizliğinin ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında örgütsel yapı, meslektaşların ve yöneticilerin tutumu gelmektedir. İş tatminsizliği ve tükenmişlik yaşayan bireylerde; işe gelmeme, geç gelme, iş yerine yabancılaşma, monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, çatışmalar, vb. durumlar görülür. Bu nedenle yöneticilerin iş tatminine ve tükenmişliğe önem vermeleri gerekir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 129).

İşyerinde kronikleşmiş stres faktörlerine karşı verilen tepki tükenmişlik şeklinde ifade edilmektedir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi değerlendirmesi boyutlarından oluşmaktadır. İş tatmini ise çalışanın işinden duyduğu memnuniyet sonucu oluşan duygusal durumudur. Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişki kesin sınırlarla birbirinden ayrılmamakta ve aralarında bir etkileşim olduğu görülmektedir (Cöbek, 2010: 50).

Tükenmişliğin; iş tatmini, stres, yaşam doyumu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarında görülebilmektedir. Stres faktörlerinin yoğun olduğu ve iş tatmini sağlanamayan ortamlarda çalışan bireylerin, yaşam doyumu ve tükenmişlik düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir. İş tatmini, çalışanların işlerine karşı geliştirdikleri tutumlardan doğmaktadır. İş yaşantılarına karşı duygusal bir tepkidir. Genel anlamdaki doyumdan farklı bir kavram olmayıp gereksinimlerin giderilmesine ilişkindir. İnsanların yaşamlarının

büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarının, bireyin iş tatmini ve yaşam kalitesi üzerinde baskın bir etkisi olduğu söylenebilir (Ünal, 2007: 66- 67).

İlgili literatür incelendiğinde tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan bir kısım araştırmalarda tükenmişliğin alt boyutları ve iş tatmin düzeyi ile demografik özelliklerin incelendiği görülmüştür (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 107). İş tatmini, stres, iş çevresi ve örgütsel iklim genellikle tükenmişlikle ilişkili olarak görülmektedir (Gençay, 2007: 767). İş tatmini ile mesleki tükenmişlik ilişkisi irdelendiğinde, bireylerin başlangıçta sahip oldukları örgüte bağlılık ve çalışma yeterliliklerini, aşırı stres ve bununla başa çıkma yönünde yetersiz kalmaları ile yitirdikleri görülmektedir. Çalışanlar öncelikle iş tatminsizliğini, daha sonra da tükenmişliği yaşamaktadırlar (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 42).

Tükenmişlikle iş tatmini arasındaki ilişki kesin sınırlarla birbirinden ayrılamamaktadır. Bir kişinin işinden hoşnutsuzluğu tükenmişliğin sonucudur ve iş üzerinde odaklanmıştır. İşin eksiklerine bağlı olarak iş tatminsizliği, kişinin kendi eksiklerine ve işin eksiklerine bağlı olarak tükenmişlik, tecrübesizlik ve düşük kıdemden kaynaklanan düşük performans ortaya çıkabileceği söylenebilir (Çağlıyan, 2007: 71- 72). İşinden memnun olmayan birey büyük olasılıkla tatminsiz olacaktır. Tatminsiz çalışan işini sevmezken; tükenmişlik hisseden bir kişi işini çok seviyor fakat yetmediğini düşünüyor olabilir. İş tatmininde işin olumsuz özellikleri ön plandayken tükenmişlikte bunlara ek olarak kişinin bakış açısı ve değerlendirmeleri de vardır. Birey işinde istediği tatmine ulaşamıyorsa tatminsiz, hem tatmine ulaşamıyor hem de kendisinin yetersiz olduğunu düşünüyorsa kendisini tükenmiş hisseder. Tükenmişlik kavramı ve iş tatmini arasında ayrıma bakıldığında iki kavram arasında negatif bir ilişki olduğu dikkati çeker (Akbulut, 2010: 56). Yani A bankasında çalışan bir kişi; maaşından, iş ortamından, bağlı olduğu kurumun ona gösterdiği ilgiden memnunken aşırı iş yükü ve altından kalkamayacağı kadar sorumluluk yüklenmesi kişiyi tükenmişliğe itebilir. Bunların olmadığı yerde iş tatminsizliği oluşur. Özetle; birey işinde istediği doyuma ulaşamıyorsa tatminsiz, hem işinde doyuma ulaşamıyor hem de kendisinin yetersiz olduğunu düşünüyorsa kendisini tükenmiş hisseder (Ünal, 2007: 67).

İş tatmini ile tükenmişlik kavramları arasındaki ayrım ele alındığında, iki kavram arasındaki negatif ilişki dikkat çektiği gibi “Tükenmişlik bireylerin işten tatmin olamamalarının nedeni midir?” veya “ İş tatminindeki düşüş tükenmişliğin bir belirtisi midir?” gibi sorular akla gelebilmektedir. Kimi araştırmacılar iş tatminindeki azalmayı tükenmişliğin bir sonucu olarak ele almaktadırlar. İş tatmininin veya tatminsizliğinin tükenmişlik için geçerli bir etken olduğu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmektedir. Her iki kavram da “içsel, negatif, psikolojik deneyimleri” ifade etse de; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerjide azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş tatminsizliğinden farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin “mesleki stres kaynaklı psikolojik gerginlik” şeklinde karakterize edilmesi de, onu iş tatminsizliğinden farklılaştırmaktadır. Bu gerginlik belirtilerinin, müşterilere ya da “diğerleri”ne karşı davranışlarda, yapılan işin kalitesinde ve işe duyulan bağlılıkta değişiklikleri içerdiği belirtilmektedir (Sürgevil, 2006: 13- 14).

Tükenmişlik ve iş tatmini terazinin iki kefeşi arasındaki denge gibi, biri artınca diğeri azalan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Çimen, Şahin vd., 2012: 22). Bacharach, Bamberger ve Conley (1991: 39- 53) iş tatmini yeterli olmayan çalışanlarda, iş tatmini yeterli olan çalışanlara göre daha yüksek seviyede tükenmişlik durumu olduğunu ve iş tatmininin tükenmişlikle ilişkili olduğunu bildirilmektedir. İş tatmini ve tükenmişlik boyutları arasında kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile karşılaştırıldığında iş tatmini ve duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Lee ve Ashforth (1993: 3- 20), kişisel başarı ve duyarsızlaşma ile karşılaştırıldığında iş tatmini ve duygusal tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Tükenmişliğin aynı zamanda iş tatmini ile bağlantılı olan diğere değişkenlerle de kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu; örneğin düşük seviyede kontrol, yaşam doyumu, sağlık seviyesi ve hali hazırdaki işten ayrılmayla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Tükenmişlik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yapısı incelenirken değişik görüşler ortaya çıkmıştır, fakat birçok araştırmacı, tükenmişliğin iş tatminine bağlı olarak değiştiğini belirten bir görüş bildirmişlerdir. Örnekler vermek gerekirse; Visser vd., (2003: 271- 275) tükenmişliği bir bağımlı değişken olarak ele aldığı

çalışmasında iş tatmininin ve iş stresinin her üç tükenmişlik düzeyi üzerinde %41'lik bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ayrıca Piko (2006: 311- 318) Macaristan sağlık çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada iş tatmininin tükenmişlik alt boyutlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu belirtilmiş ve iş tatmin düzeyinin azalırken tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın arttığını belirtmiştir. Yine aynı çalışmada rol çatışması, tükenmişlik ile iş tatminsizliği arasında pozitif bir bağıntının olduğunu belirlemiştir. Çalışmada sağlık çalışanlarının tükenmişlik, rol çatışması ve iş tatminsizliği açısından yüksek risk altında olduğu, bu durumun çalışanları fiziksel, duygusal ve psikolojik açıdan etkilediğini belirtmiştir.

Tükenmişliğin iş tatmini ile olan yakın ilişkisi, konuyu bireylerin verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak iş ortamları hazırlamakla yükümlü yöneticilerin gözünde daha da önemli kılmıştır. Dolayısıyla; bireylerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için işletme yönetiminin, tükenmişlik sendromunu göz ardı etmemesi ve çalışanların bu sendroma yakalanma riskini dikkate alarak, işletme bazında gerekli önlemleri zamanında alması, hem çalışan hem de işletme için iyi bir çözüm yolu olacaktır (Ünal, 2007: 8).

Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş tatminindeki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca işten memnuniyet, medeni durum, statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Çalışmaların çoğu da genelde sağlık alanında çalışanlarla yapılmıştır (Çağlıyan, 2007: 72). Ankara'daki devlet üniversitelerinde görev yapan 194 akademisyen üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda tükenmişliğin üç boyutunu da etkileyen en önemli değişkenin iş tatmini olduğu tespit edilmiştir (Bilge, 2006: 1151-1160). İş tatminindeki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir (Çağlıyan, 2007: 72).

Sağlık ve bakım alanında hizmet sunan kuruluşların çalışanları sürekli olarak hasta, yaralı, bakıma veya yardıma ihtiyacı olan insanlarla yüz yüze ilişki kurmak zorundadırlar. Sürekli olarak bu tür kurumlarda hizmet sunmak zorunda kalan çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve iş tatminlerinin çalışma ortamından olumsuz etkilendiği bilinmektedir (Çimen, Şahin vd., 2012: 22).

Türkiye'de 1960'lardan bu yana sağlık sektöründe önemli bazı gelişmeler sağlanmış ancak bu gelişmeler eldeki kaynaklarla orantılı ölçüde olmamıştır. Uygulanan politikalar, yürütülen çalışmalar mevcut sorunların giderilmesini sağlayamamıştır. Bu sorunların en önemli bölümünü de sağlık insan gücüne yönelik sorunlar oluşturmaktadır. Sağlık insan gücü alanındaki pek çok sorun çalışanların motivasyonunu azaltmakta, iş tatminini düşürmekte tükenmişlik düzeyini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz yönde değiştirmektedir. Bu sorunlar şu şekilde özetlenebilir (Kitapçıoğlu, 2000: 20) :

- Sağlık personelinin bölgesel ve kırsal/kent dağılımında dengesizlikler,
- Sağlık personelinin birbirlerine oranındaki dengesizlik; hekim sayısına oranla ebe, hemşire, sağlık memuru ve sağlık teknisyeni sayısının yetersizliği,
- Sağlık personelinin temel eğitiminin, mezunların sahadaki, özellikle birinci basamaktaki uygulamalara hazırlamadaki yetersizliği,
- Sağlık personelinin eğitim kalitesinin fiziksel kapasite, öğretim elemanı ve eğitim materyali yetersizlikleri nedeniyle düşüklüğü,
- Tüm sağlık personelinin ücretlerinin yetersizliği; sağlık personelinin motivasyonunun düşüklüğü, ücret ve terfinin performansla ilişkilendirilmemiş olması; gelişme düzeyi düşük bölgelerde çalışmayı özendirici önlemlerin olmaması,
- Personel istihdamı ve yönetiminin çok merkeziyetçi ve esneklikten yoksun olması; uygun kadro standartlarının eskiliği, mevcut standartların iş yükü ve hizmet kullanımından ziyade nüfus ve yatak sayılarına dayalı olması,
- Sağlık personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatın yetersizliği; görev analizlerinin olmaması,
- Sağlık personelinin sürekli eğitimi konusunda koordinasyon eksikliklerinin olması; bu eğitimlerin izlenmesi, personel istihdamına ve özlük haklarına yansıtılmasıyla ilgili bir düzenlemenin olmamasıdır.

Bu alandaki birikmiş ve birbirini etkileyen sorunlar sağlık personelinin günlük yaşamı ve iş yaşamına olumsuz etkilerde bulunmaktadır (a.g.e, 2000: 20)

Sağlık sektöründe çalışanlar tükenmişlik, rol çatışması ve iş tatminsizlikleri riskleriyle karşı karşıyadır ve belki de bu yüzden geçmiş yıllarda sağlık sektöründe çalışanlar üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar genellikle iş tatmini ve

tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulmuştur ve bunların her ikisi de büyük ölçüde organizasyonel yapı ve süreçlerle ilgilidir. Tükenmişlik, duygusal yük, kişilik bozulması ve tamamlanmamış kişisel gelişimin bir sendromudur. Bunlar insanlarla ilgili mesleklerde zarar yaratıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır. İş tatmininin işle ilgili davranışlar üzerinde önemli bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İş tatmininin sağlık sektöründe farklı ve önemli bir yeri vardır. Sağlık çalışanları arasında iş tatmini göreceli olarak düşüktür. Sağlık çalışanları üzerindeki tüm bu olumsuz etkiler çok önemli davranışsal ve sağlıksal problemler yaratmaktadır (Ünal, 2007: 26).

Sağlık sektöründe çalışan kişiler, genellikle büyük bir stres içerisinde faaliyet göstermektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, sağlık çalışanlarının yaşadığı stresin en önemli nedenleri; çalışanlara ulaşamayacağı hedefler konulması, fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması şeklinde sıralanabilmektedir. Yaşanılan bu durum hem stresin artmasına hem de kişinin işine olan doyumunun azalmasına ve bir süre sonra çalışanlarda tükenmişliğe neden olabilir. Birçok araştırmacı tükenmişliğin; beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir yaşantı olduğu görüşünde birleşmektedirler. Tükenmişlik, hastane çalışanlarında görüldüğü gibi çalışanlardan birinci derecede sorumlu olan örgütlerin ekonomik başarısı için yüksek bir bedel ödeyen yöneticilerde de görülebilmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 203- 204).

### **3.1. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YABANCI LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Genel olarak yapılan araştırmalara bakıldığında tükenmişlik ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yüksek seviyede tükenmişliğin yaşandığı hallerde düşük seviyede iş tatmini söz konusu olmaktadır. İş tatmininin işe karşı bir tutum olduğu yerde tükenmişlik işe karşı daha fazla duygusal bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışan, işinde beklentilerine ulaşamadığında tatminsiz olmaktadır. İş tatmini elde edemediğinde aynı anda kendini yetersiz olarak da hissediyorsa tükenmişlik seviyesi de yüksek çıkmaktadır. Yüksek tükenmişlik ve düşük iş tatmini seviyelerinin tespit edilmesinde de etkili olan diğer faktörler ise çalışanın iş ortamı, iş



arkadaşları ve hizmet verdiği kişilerle olan ilişkileri, rol çatışması, kişinin ruhsal yapısı gibi faktörlerdir (Cöbek, 2010: 50- 51).

Malik ve Jordan (2005) tarafından hemşirelerin iş tatmini, tükenmişlik ve bunların etkisinden dolayı işten ayrılma isteklerine bakılmış, bu çalışmaya 22 hastanede görevli 2400 hemşire katılmıştır. Hemşirelerin çalışma ortamlarında kendilerini nasıl hissettikleri, çalışma ortamlarının uygunluğu, çalışanlara sosyal desteğin olup olmadığı hemşire–doktor ilişkisi, hastane ortamının kuralları gibi bağımsız değişkenlerde kullanılarak iş tatmini ve tükenmişliği ölçmeye çalışılmışlardır. Analizler sonucunda değişkenlerin iş tatmini üzerinde etkisi bulunmuş en fazla etkinin de sosyal destek ile işletmenin uygulamaları ön plana çıkmıştır. Bu etmenlerden birinin yanlış uygulanması veya eksik olması durumunda hemşirelerin iş tatminlerinde düşme ve tükenmişliğe yol açtığı bunun sonucunda da hemşirelerin işten ayrılma isteklerinin fazla olduğu görülmüştür.

Visser ve arkadaşları (2003: 271- 275) 2400 Hollandalı doktorun iş tatmini, tükenmişlik ve stres düzeylerini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada tükenmişliğin yalnızca stres düzeyi ele alınarak değil, hem yüksek düzeyde stres hem de düşük iş tatmini ile birlikte açıklanabildiğini, ayrıca iş tatmini ve stres düzeyinin kişisel değişkenlerden ziyade örgütsel değişkenlerin etkilediğini saptamışlardır.

Piko (2006: 311- 318) iki büyük hastanede görevli 201 hemşire ile yaptığı araştırmasında iş tatmininin tükenmişlik ve rol çatışması arasındaki ilişki incelemiştir. Hemşirelerin 23 erkek 178'i kadındır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre iş tatmini ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. İş tatmini ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişkinin, kişisel başarı ile pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların aynı zamanda psikosomatik rahatsızlıklardan da yakındığı, psikosomatik rahatsızlıkların daha çok bayanlarda ortaya çıktığı görülmüştür. Uzun süre mesleklerde çalışanlar yani hizmet yılı en uzun olanlar ile rol çatışması arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Janssen, Peeters ve arkadaşları (2004: 411- 429) ev ve iş yerinde yaşanan olumsuzlukların iş tatmini, tükenmişlik ve bireyler üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini ABD'de ve Hollanda'da hastanelerde

görevli hemşireler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin %93'ü kadındır. Elde edilen bulgulara göre ev ve iş yerinde yaşanan olumsuzluklar duygusal tükenmişliğe ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkide iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu ilişki Hollanda'da ki hemşirelerde daha yüksek bulunmuştur. Sosyal destek ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, iş yerinde sosyal desteğin sağlanmaması, duygusal tükenmişliğe ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Hollanda'da görevli hemşirelerin sosyal destek ile iş tatmini arasındaki anlamlı ilişki ABD'deki hemşirelere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Pinikahana ve Happell (2004: 120- 125) 136 hemşire üzerinde stres, tükenmişlik ve iş tatminini araştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre hemşirelerin tükenme ve duyarsızlaşmayı yüksek düzeyde yaşadığı, sadece %11'nin kendini başarılı hissettiği, stres düzeylerinin yüksek ve iş tatminlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Fields ve arkadaşlarının (1995: 1425- 1429) 389 pediatrist üzerinde yaptığı bir araştırmada, hekimin çalışmalarının başkaları tarafından değerli bulunmaması bir tükenme etkeni olarak bildirilmiş, başarılı olarak algılanmak, rutin egzersiz yapıyor olmak ve bazı tıp dışı ilgilere sahip olmak ise iş tatminine olumlu katkısı olan etkenler olarak belirtilmiştir.

### **3.2. TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ YERLİ LİTERATÜRDE YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR**

Çimen (2000: 92) Türk Silahlı Kuvvetleri sağlık personelinin tükenmişliğini; iş tatmini, kuruma bağlılık ve işten ayrılma niyetleri ile karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre genç yaştaki çalışanların, bekar olanların, çocuk sahibi olmayanların ve hemşirelerin ve genel olarak Kara Kuvvetleri mensubu sağlık personelinin daha çok tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. İş tatmini düzeyinin yaşın yükselmesine paralel olarak yükseldiği, kadınların erkeklere göre işlerinden daha az doyum sağladıkları, hemşirelerin ve pratisyen tabiplerin iş tatmin düzeylerinin diğer mesleklere göre düşük olduğu görülmüştür

Basım ve Şeşen (2006: 15- 23) bazı demografik değişkenlerin mesleki tükenmişliğe etkisini belirlemek amacıyla iki üniversite hastanesi ile iki devlet hastanesinin çeşitli kliniklerinde görev yapan 239 hemşirenin üzerinde yaptıkları çalışmada; duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutlarının genel tükenmişlik düzeyi ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu, eğitim seviyesi yaş ve çalışma süresi değişkenleri yönünden hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin farklılaştığını, buna karşın medeni durum ve çalışılan klinik değişkenlerinin ise bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Özyurt (2004) İstanbul hekimlerinin iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini 598 hekim üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği uygulayarak incelediğı çalışmasında; iş tatmini açısından ortalamanın üzerinde bir iş tatminine, tükenmişlik düzeyi açısından da düşük düzeye sahip oldukları saptanmıştır. İş tatminiyle tükenmişlik düzeyi arasında güçlü, negatif ve istatistiksel olarak önemli bir ilişki saptanmış olup bu bulgu beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Yılda çıkılan tatil sayısı tükenmişlik ve iş tatminine etkisi olan en önemli faktör olduğu ve çalışma süresi ve son kurumda çalışılan süre iş tatminini arttırıcı nedenler olduğu saptanmıştır (Dinç, 2008: 59- 60).

Erol, Sarıççek ve Gülseren (2007: 241) de yaptıkları çalışmada 117 asistan hekim yer almış ve çıkan sonuçlara göre erkek hekimlerde duyarsızlaşmanın kadınlara göre daha fazla görüldüğü, medeni durumun ise hiçbir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Çalışma saatleri ve nöbet sayısı arttıkça duyarsızlaşmanın da arttığı ancak yaş ve hekimlik süresinin artması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın anlamlı derecede azaldığı görülmüştür. Ayrıca asistan hekimlerde kişisel başarı ile iş tatmininin doğrusal yönde ilişki içerisinde olduğu da gözlenmiştir.

Gözüm (1996) koruyucu sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire ve ebelerde iş tatmini, tükenmişlik ve işe devamsızlığı etkileyen faktörleri Erzurum'da koruyucu sağlık hizmetlerinde görev yapan 32 hemşire ve 54 ebe üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği uygulayarak incelemiştir. Bu çalışmada, hemşire ve ebelerin iş tatminleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunurken, iş tatmini ile işe devamsızlık arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Örgüte bağlılık ve işten ayrılma girişiminin duygusal tükenmişliği, mesleğe

bağlılığın ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişliği etkilediği saptanmıştır. İşin kendisi, yönetim biçimi, yöneticilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve yükselme olanakları boyutlarından sağlanan doyum ile duygusal tükenmişlik düzeyleri arasında negatif, işin kendisi boyutundan sağlanan doyum ile kişisel başarı düzeyi arasında ise pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenmişlik ile işe devamsızlık arasında zayıf bir pozitif ilişki saptanmıştır.

Sever (1997) hemşirelerin iş stresi ile başa çıkma yollarını, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen etmenleri İstanbul ilinde 5 hastaneden 374 hemşire üzerinde incelediği çalışmasında, işten ayrılmayı düşünen hemşirelerin iş stresi ve tükenmişlik düzeyinin daha fazla, iş tatmin düzeyinin daha az olduğu ve etkili başa çıkmayı daha az kullandıkları, etkisiz başa çıkma yollarını kullanan hemşirelerin iş stresi ve tükenmişlik düzeyinin yüksek, iş tatmininin ise düşük olduğu saptanmıştır (Şanlı, 2006: 43).

Aksu, Acuner ve Tabak (2002: 271- 282)'ın sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş tatmininin araştırıldığı çalışmasında 205 yöneticiye iş tatmin ölçeği uygulanmıştır. Çalışmada araştırma kapsamındaki sağlık bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla toplam iş tatmin düzeyleri ile “iş ve niteliği” “yönetim ve denetim” “ücret” “gelişme ve yükselme olanakları” “çalışma koşulları” “birlikte çalışılan kişiler” “örgütsel ortam” iş tatmin etkenleri ayrı ayrı karşılaştırılarak her bir etkenden iş tatmin düzeyi araştırılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişkeni ile yöneticilerin görevden ayrılmaya ilişkin düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin her bir iş tatmin etmenine toplam iş tatmin düzeyine göre oldukça düşük doyum düzeyi gösterdikleri özellikle yönetim ve denetim ücret çalışma koşulları örgütsel ortam ve gelişme ve yükselme imkanları gibi iş tatmin etmenleri açısından daha fazla memnuniyetsizlik belirtileri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak iş tatminleri düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu (2001: 113)'nın Malatya ili merkezinde çalışan 384 hekim arasında yaptıkları araştırmaya göre iş tatmini, yaşam doyumunu ve tükenmişlik karşılıklı etkileşim içindedirler. Bireyin iş tatminini arttıracak ve

tükenmeyi azaltacak girişimlerde bulunulması, yaşam doyumuna ve mutluluğa katkıda bulunmaktadır. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitimin kalitesinin artırılması, iletişim, stresle başa çıkma ve yönetme becerileri açısından eğitim verilmesi, spor, düzenli egzersiz gibi etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olmaktadır.

Kurçer (2005: 10- 15) Harran Üniversitesi Tıp Fakültesinde görev yapan 135 hekim üzerinde tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerini ölçmüştür. Araştırma sonuçlarına göre hekimlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşin çalışıp çalışmadığına ve meslekte geçen sürelerine göre iş tatmini, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırma sonucunda hekimlerin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmış, ancak hekimlerin kişisel başarı konusunda ileri düzeyde yetersizlik hissettikleri görülmüştür. Bunun sebebi bölgesel farklılıkla açıklanmıştır. Üretkenliğin göstergesi olan iş tatminleri ise genel olarak düşük düzeydedir. İş tatmini puan ortalamaları, yönetici konumundaki hekimlerde diğer hekimlere göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Trabzon il merkezi sağlık ocaklarında çalışan 227 sağlık personeli arasında yapılan araştırmada sağlık personeli içinde kadınların, evli olanların, çalışma şartlarından memnun olmayanların tükenmişlik düzeyi yüksek; hekimlerin, çocuğu olmayanların, eşi çalışmayanların, sigara içenlerin duyarsızlaşma düzeyi yüksek; evlilerin kişisel başarı düzeyi düşük bulunmuştur. Sonuç olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma şartlarından memnuniyet ve gelir düzeyi tükenmişlik ve iş tatmini ile ilişkili bulunmuştur (Yavuzylmaz, Topbaş vd., 2007: 41).

Ülkemizde iş tatmini ve tükenmişlik düzeyinin ortaya koyan çalışmalar incelendiğinde hemşirelerin iş tatmin düzeylerinin düşük, tükenmişlik düzeylerinin ise yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmalarında hemşireler, hekimler ve diğer personelin iş tatmini açısından yapılan karşılaştırma sonucunda, iş tatmininin işletme politikaları, kontrol/bağımsızlık, kişilerarası ilişkiler boyutlarında hemşirelerin diğer gruplara göre daha sıkıntılı durumda oldukları belirlenmiştir. Bu nedenlerle sağlık kurumlarında çalışmakta olan personelin iş tatmininin, bunlara etki edebilecek çeşitli faktörlerin araştırılması ve özellikle de iş tatminini artırmaya yönelik çeşitli önlemler

alınması giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Birgili, Salış ve Özdemir, 2010: 28).

Tüm bu yapılan araştırmalara bakıldığında, iş tatmini ve tükenmişliğin etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü doğrusal bir ilişkidir. Tükenmişlik düzeyindeki artış, iş tatminindeki düşüş olarak görülmektedir. Ayrıca her ikisini de etkileyen etmenle ortaklık göstermektedir (yönetimin tutumu, işten memnuniyet, medeni durum, cinsiyet, statü, v.b.). Geçmişte yapılan araştırmaların bulgularına göre de pek çok öneri getirilmiştir (Çağlıyan, 2007: 77).

İş yaşamının yoğun temposunda çalışanların iş tatmininin yüksek olması çalışanlar açısından önemli olduğu kadar örgütler açısından da önemlidir. Tükenmişliğin tümüyle ortadan kaldırılması mümkün değildir. Önemli olan çalışanların tükenmişliğe göre daha fazla iş tatmini elde etmeleri ve bunun genel tatmin olarak yaşantılarına da yansiyabilmesidir. Bu amaçla iş tatminini artıracak ve tükenmişliği azaltacak uygulamalar gerçekleştirilmelidir (Ünal Alp, 2007: 67).

Mevcut çalışmalar incelendiğinde, örgütsel strese bağlı olarak oluşan tükenmişlik ve iş tatmini, hem gelişim evresinde hem de sebep oldukları sonuçlar itibariyle ortak özellikler göstermektedirler. Bu nedenle örgütler işgörenlerinin yaşamlarının büyük bir kısmını geçirdikleri çalışma ortamlarına özen göstermeli, bu ortamlardan kaynaklı stresin işgörenler üzerinde oluşturduğu tatminsizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz etkileri gidermek amacıyla çalışmalar yapmalıdırlar (Berber, 2011: 57).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SAĞLIK ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE YAPILAN BİR ALAN ÇALIŞMASI

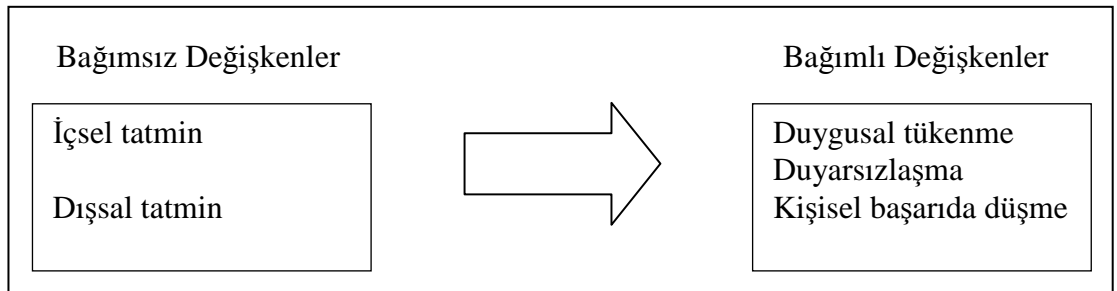
Bu bölümde, araştırmanın yöntemine ve bulgularına yer verilmekte olup verilerin analizi sonucu elde edilen sonuçlara göre de öneriler getirilmektedir.

#### 4.1. YÖNTEM

Bu başlık altında, araştırmanın modeli, örnekleme stratejisi, veri toplama araçları, veri toplama süreci ve verilerin analizi yer almaktadır.

##### 4.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, sağlık sektörü çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bir çalışmadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri; sağlık personellerinde tükenmişlik düzeylerinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissidir. Bağımsız değişkenleri ise sağlık çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeyleridir.



Şekil 2.9: Araştırmanın Modeli

#### **4.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Niğde ilindeki Dr. Doğan Baran Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Ağız Diş Sağlığı Merkezi sağlık personeli oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışan 672 sağlık personeline anket dağıtılmış olup 301 anket geri dönmüştür. 1 anket eksik doldurmadan dolayı geçersiz sayılmıştır. Araştırmaya 300 anket katılmış olup araştırmada anket geri dönüş oranı %45'tir.

#### **4.1.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma sürecinde veri toplama aracı olarak, geçerliliği ve güvenilirliği daha önceki araştırmalarda kanıtlanmış ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan bir anket formu kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilerle ilgili soruların olduğu kişisel bilgi formu (Ek1), ikinci bölümde iş tatminini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmini Ölçeği (Ek2) ve üçüncü bölümde de çalışanların tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) (Ek3) kullanılmıştır.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için kapsamlı bir alanyazın araştırması yapılmış ve alanyazın taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, değişkenlerin teori ve uygulamadaki tanımlarına uygun ifadeler içeren, geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda kanıtlanmış sorulardan oluşturulmuştur.

##### **4.1.3.1. Kişisel Bilgi Formu**

Araştırma grubunun özelliklerini saptamak üzere araştırmacı tarafından geliştirilen, kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu formda cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, çocuk sayısı, eğitim durumu, meslek, meslekteki toplam yıl, mesleği isteyerek seçme, gelir düzeyi ve çalışma şekli ile ilgili sorular yer almaktadır.



#### 4.1.3.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada tükenmişliği belirlemek için Maslach ve Jackson (1981: 102-103) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. 5’li Likert tipi şeklinde toplam 22 maddeden oluşan ölçek tükenmişliği;

- Duygusal Tükenmişlik
- Duyarsızlaşma
- Kişisel Başarı Duygusunda azalma

olmak üzere 3 alt boyutta değerlendirilmektedir.

Duygusal tükenme, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olmayı ifade etmektedir. Bu alt ölçekte, yorgunluk, bıkkınlık, duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almaktadır. Bunlar; 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16., ve 20. maddelerdir.

Duyarsızlaşma, bireyin bakım ve hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir biçimde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate olmaksızın davranmalarını tanımlar. 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma alt ölçeğinde 5., 10., 11., 15., 22. maddeler yer almaktadır.

Kişisel başarı düzeyinde azalma, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. Bu alt ölçekte ve 8 maddeden oluşmakta ve 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19., 21. maddeleri içermektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 102-103).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ), Ergin (1992: 146-154) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve ölçeğin 235 kişilik bir grupla yapılan ön uygulamasından sonra elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin özgün formunda hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün şeklinde 7 basamaklı olan cevap seçeneklerinin, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde 5’li Likert tipi olarak derecelenmesine karar verilmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlik çalışmaları Ergin (1992: 152) ve Çam (1992: 155- 160), tarafından yapılmıştır. 552 doktor ve hemşireden elde edilen verilerin üç alt boyuta ilişkin Cronbach alfa kat sayıları duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.65, kişisel başarı için 0.72 bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test tekrar güvenilirlik kat sayıları ise duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.72, kişisel başarı için 0.67 bulunmuştur. Çam (1992: 155- 160), yapmış olduğu güvenilirlik çalışmasında; duygusal tükenme için 0.89, duyarsızlaşma için 0.71, kişisel başarı için 0.72 olarak bulmuştur.

Ülkemizde tükenmişlik çalışmalarının doksanlı yılların başında MTÖ'nin Türkçe uyarlama çalışmalarıyla başladığı, yurt dışındaki sürece benzer şekilde, öncü araştırmaların sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu tarihten sonra, tükenmişlik çalışmaları ivme kazanmış ve başta sağlık çalışanları olmak üzere, eğitimciler, banka yöneticileri gibi meslek alanlarında çalışmalar yapılmıştır. İki binli yıllardan sonra ülkemizdeki tükenmişlik çalışmalarında adeta patlama yaşanmış, 2000-2010 yılları arasında, antrenörlerden otomotiv sektörü çalışanlarına, eşlerden, çağrı merkezi çalışanlarına kadar değişik örneklem gruplarında söz konusu sendrom incelenmiştir (Çapri, Gündüz ve Gökçakan, 2009: 136).

#### **4.1.3.3. Minnesota İş Tatmini Ölçeği**

Weiss, David, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kısa formu (Minnesota Satisfaction Questionnaire) 20 sorudan oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. Ölçeğin 20 maddesi; yeteneğin ifadesi, başarı, aktivite, ilerleme, otorite, işletme politika ve uygulamaları, ücret, çalışma arkadaşları, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, takdir, sorumluluk, güvenlik, sosyal hizmet, sosyal statü (mevki), yönetim (insan ilişkileri), yönetim (teknik konular), çeşitlilik ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Weiss vd., 1967: 1-2)

Minnesota İş Tatmini Ölçeği, "iş tatmini; bireyin ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçları karşılamayı beklediği iş sistemleri arasındaki uyumdan doğar" varsayımına dayanmaktadır. Ölçek yukarıda verilen 20 madde sonucuna göre de, genel iş tatminini ortaya koymaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler tatmine yol açan içsel, dışsal ve genel faktörler boyutlarında da gruplandırılmaktadır (Weiss vd., 1967: 2).

1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16 ve 20 numaralı maddeler içsel iş tatminini; 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 numaralı maddeler dışsal iş tatminini, tüm maddelerin toplamı genel iş tatminini ölçmeye yöneliktir (Weiss vd., 1967: 4).

Her bir soru içinde, kişinin işinde duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan 5 şık vardır. Bu şıklar; hiç memnun değilim (1 puan), memnun değilim (2 puan), kararsızım (3 puan), memnunum (4 puan), çok memnunum (5 puan) şeklindedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 100, en düşük puan 20 olup, orta noktaya düşen 60 puan ise nötr tatmini ifade etmektedir. Puanların 20'ye yaklaşması tatmin düzeyinin düştüğünü, 100'e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir (a.g.e.: 3-4).

Ölçeğin iç tutarlılığına bakıldığında içsel faktörler için Cronbach alfa değeri 0,84- 0,91 arasında değişip ortancası 0,86'dır. Dışsal faktörler için Cronbach alfa değeri 0,77- 0,82 arasında değişip ortancası 0,80'dir. Genel tatmin için Cronbach alfa değeri 0,87- 0,92 arasında değişip ortancası 0,90'dır. Tüm bu değerler 0,001 anlamlılık düzeyindedir (a.g.e. 1967: 23- 24).

Aslı Baycan tarafından Minnesota İş Tatmini Ölçeği 1985 yılında Türkçe'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır ve Cronbach alfa değeri 0,77 olarak bulunmuştur (Akpınar ve Taş, 2011: 162; Alanyalı, 2006: 79; Can, Soyer ve Yılmaz, 2010: 116; Demir, 2007: 18; Tanrıverdi, 2008: 69; Yılmaz Ve Karahan, 2009: 204)

#### **4.1.4. Verilerin Analizi**

İş tatmini ve tükenmişlik düzeyi hakkında anket yoluyla toplanan veriler, bilgisayar ortamında SPSS 15 paket programı ile analiz edilmiştir.

Veriler değerlendirilmesinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçeğinden elde edilen puanların aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır. Ayrıca elde edilen veriler t-testi, varyans, korelasyon ve regresyon analizleriyle incelenmiştir.

## 4.2. BULGULAR

Bu başlık altında öncelikle güvenilirlik ve faktör analizi sonuçları sunulmaktadır. Daha sonra ise iş tatmini ve tükenmişlik ilişkisine ait istatistiksel analizlere ve hipotez testlerine yer verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, başlıklar halinde yorumlanmıştır.

### 4.2.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, ölçmek istediği şeyi tutarlı sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir (Baloğlu, 2006: 106). Bir olaya ilişkin değişkenleri ölçmek amacıyla, örneklere sunulan soruların birbiriyle tutarlılığını ve olayı açıklamadaki yeterliliklerini ortaya koyabilmek için, yapılacak güvenilirlik analizlerinden biri Cronbach Alfa katsayısıdır. Bu katsayı 0- 1 arasında değişmektedir. Katsayı 1'e yaklaştıkça uyumun ve tutarlılığın yüksek olduğu sonucuna varılabilmektedir (İslamoğlu, 2009: 130).

Bu araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçekleri için güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1: Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini Ölçekleri İçin Güvenilirlik Katsayıları**

ÖLÇEKLER	Madde Sayısı	Alfa Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,851
Duyarsızlaşma	5	0,668
Kişisel başarı	8	0,736
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	22	0,711
İçsel tatmin	12	0,849
Dışsal tatmin	8	0,857
Minnesota İş Tatmini Ölçeği	20	0,911

Ölçek güvenilirliğinin kabul edildiği kriter olarak alfa değerinin 0,70'dan büyük bir değer olması beklenmektedir (Nunnally, 1978: 245). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde bulunan 22 madde için analiz yapıldığında elde edilen değer istenilen aralıkta olduğu görülmektedir (0,711). Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde bulunan 20 madde için analiz yapıldığında elde edilen değer istenilen aralıkta olduğu görülmektedir (0,911).

#### 4.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını doğrulamak amacıyla, öngörülen beş faktörlü bir model (3 faktör tükenmişlik ölçeğinden - duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı; ; 2 faktör iş tatmini ölçeğinden - içsel tatmin ve dışsal tatmin) doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur (Şimşek, 2007). Bu model; 9 maddenin duygusal tükenmenin, 5 maddenin duyarsızlaşmanın, 8 maddenin kişisel başarının, 12 maddenin içsel tatminin ve 8 maddenin dışsal tatminin ögesi olduğu modeldir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.2.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları Uyum İyiliği Değerleri**

<b>Goodness of Fit Statistics</b>	<b>Değer</b>	<b>Uyum İyiliği İstatistikleri</b>
Degrees of Freedom - df	809	Serbestlik Derecesi
Chi-Square - $\chi^2$	2692,62	Ki-kare
Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom - $\chi^2/df$	3,32	Ki-karenin serbestlik derecesine oranı
Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA	0,081	Ortalama Hata Karekök Değeri
Comparative Fit Index - CFI	0,97	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
Normed Fit Index - NFI	0,94	Normlandırılmış Uyum İndeksi
Non-Normed Fit Index - NNFI	0,96	Normlandırılmamış Uyum İndeksi
Goodness of Fit Index - GFI	0,83	Uyum İyiliği İndeksi
Adjusted Goodness of Fit Index - AGFI	0,80	Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi

Yapısal eşitlik modellerinin değerlendirilmesinde 30'dan fazla uyum iyiliği değeri kullanılmaktadır. Önerilen indeksler arasında en çok kullanılanları ki-kare (Chi-Square  $\chi^2$ ), ki-karenin serbestlik derecesine oranı (Chi-Square Relative to Its Degree

of Freedom -  $\chi^2/df$ ), iyilik uyum indeksi (Goodness of Fit Index-GFI), düzeltilmiş iyilik uyum indeksi (Adjustment Goodness of Fit Index-AGFI), yaklaşık hataların ortalama karekökü (Root Mean Square Error of Approximation-RMSEA) ve ortalama hataların karekökü (Root Mean Square Residual-RMR) dür. Ki-karenin serbestlik derecesine oranının ( $\chi^2/df$ ) 3'ten küçük değer alması uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu, 2'den küçük değer alması uyumun iyi olduğunu göstermektedir. RMSEA için ise 0.05'e eşit veya daha küçük değerler mükemmel bir uyuma, 0.08 ve altındaki değerler kabul edilebilir bir uyuma, 0.10'dan daha büyük değerler de kötü uyuma karşılık gelmektedir. CFI değeri 0.97 ve üzeri mükemmel uyuma, 0.95-0.97 arası değerler kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. GFI ise 0 ile 1 aralığında değişen değerler alır. 0.95 ve üzeri mükemmel uyuma, 0.90 ve 0.94 arası değerler de kabul edilebilir uyuma karşılık gelir (Browne ve Cudeck, 1993; Hoyle, 1995).

Tablo 4.2.'de yer alan uyum iyiliği değerlerine bakıldığında, genel olarak, kabul edilebilir değerlerin ortaya çıktığı görülmüştür. Bazı değerler - örneğin ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin serbestlik derecesine oranı 3'ün üstündedir, GFI 0,90 değerinin altındadır - tavsiye edilen sınırlar içinde olmasa da, gözlenen değişken (faktör) sayısının fazla olması ve diğer uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olması nedeniyle elde edilen verinin kuramsal yapıyı desteklediği söylenebilir. Bununla birlikte, modele ilişkin AIC (3528,48) ve CAIC (4051,80) değerlerinin, bağımsızlık modeli (sırasıyla 29898,48 ve 30122,769) ve doymuş model (sırasıyla 2070,00 ve 7228,37) değerlerinden daha düşük olduğu görülmüştür.

Standardize edilmiş katsayı tahminlerinin tümü, 0.01 önem derecesinde anlamlı bulunmuştur. Her bir gözlenen değişkene (faktörler) ait regresyon ağırlıkları (faktör yükleri – korelasyon katsayıları) tek tek incelendiğinde, değerlerin genel olarak yüksek ve anlamlı (0.52'den büyük) olduğu görülmüştür. Parametre tahminlerinin yanı sıra her bir parametre değerinin standart hatasına bölünmesiyle hesaplanan kritik değerlere de bakılmıştır. T-değeri için kritik değer 0.05 anlamlılık düzeyinde 1.96, 0.01 anlamlılık düzeyinde 2.576'dır. Bu değerlerin sıfır değerinden anlamlı derecede farklı olması beklenmektedir. Bütün parametreler için T-değerleri

0.01 düzeyinde anlamlı olarak bulunmuş ve 10.33'den 20.23'e kadar değişen değerler aldığı görülmüştür.

Kısaca; bu çalışmada kullanılan kavramları oluşturan yapı ve ilişkiler, ampirik gözlem sonucu elde edilmiş data setinde var olduğu anlaşılmıştır.

#### 4.2.3. Demografik Bulgular

Tablo 4. 3: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Demografik Bilgileri

		N	%
<b>CİNSİYET</b>	Kadın	148	49,3
	Erkek	152	50,7
<b>YAŞ</b>	25 ve altı	24	8,0
	26-34	107	35,7
	35-44	120	40,0
	45-54	42	14,0
	55 ve üzeri	6	2,0
<b>MEDENİ DURUM</b>	Evli	243	81,0
	Bekar	41	13,7
	Ayrılmış/Boşanmış	16	5,3
<b>ÇOCUK DURUMU</b>	Evet	232	77,3
	Hayır	68	22,7
<b>ÇOCUK SAYISI</b>	1	68	22,7
	2	60	20,0
	3	35	11,7
	4	8	2,7
	5	3	1,0
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	Lise	78	26,0
	Önlisans	113	37,7
	Lisans	74	24,7
	Lisansüstü	35	11,7
<b>MESLEK</b>	Doktor	41	13,7
	Hemşire/Ebe	101	33,7
	Diğer sağlık hizmetleri	72	24,0
	Genel idari hizmetler	42	14,0
	Teknik hizmetler	7	2,3
	Yardımcı hizmetler	37	12,3
<b>MESLEKTEKİ TOPLAM YIL</b>	0-5 yıl	44	14,7
	6-10 yıl	57	19,0
	11-15 yıl	69	23,0
	16-20 yıl	62	20,7
	21 yıl ve üzeri	68	22,3
<b>MESLEĞİ İSTEYEREK SEÇME</b>	Evet	133	44,3
	Hayır	167	55,7
<b>GELİR DÜZEYİ DURUMU</b>	Yeterli	133	44,3
	Yeterli değil	167	55,7
<b>ÇALIŞMA ŞEKLİ</b>	Sürekli gündüz	164	54,7
	Sürekli gece	6	2,0
	Vardiya değişimi	61	20,3
	Nöbet usulü	69	23,0



Tablo 4.3.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin kişisel bilgileri verilmiştir. Bulunan bilgilere göre araştırmaya katılan sağlık personelinin % 49,3' (148) kadın, % 50,7'si (152) erkektir. Sağlık personelinin % 8'i (24) 25 yaş ve altında, % 35,7'si (107) 26-34 yaş aralığında, % 40'ı (120) 35-44 yaş aralığında, % 14' (42) 45-54 yaş aralığında ve % 2'si (6) 55 yaş ve üzerindedir. Araştırma grubunun % 81'i (243) evli, % 13,7'si (41) bekar ve % 5,3' (16) ayrılmış/boşanmış; % 77,3'ünün (232) ocuğu varken, % 22,7'sinbin (68) ocuğu bulunmamakta; çocuğu bulunan sağlık personelinin % 22,7'sinin (68) 1 çocuğu, % 20'sinin (60) 2 çocuğu, % 11,7'sinin (35) 3 çocuğu, % 2,7'sinin (8) 4 çocuğu ve % 1'inin (3) 5 çocuğu bulunmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında grubun % 26'sı (78) lise mezunu, % 37,7'si (113) nlisans mezunu, % 24,7'si (74) lisans mezunu, % 11,7'si (35) lisansüstü ve mezunu ve % 13,7'si (35) doktora mezunudur. Sağlık personelinin % 13,7'si (41) doktor, % 33,7'si (101) hemşire/ebe, % 24' (72) diğer sağlık hizmetlerinde çalışmakta, % 14' (42) genel idari hizmetlerde çalışmakta, % 2,3' (7) teknik hizmetlerde çalışmakta ve % 12,3' (37) yardımcı hizmetlerde çalışmaktadır. Grubun % 44,7'si (44) 0-5 yıldır mesleğinde çalışmakta, % 19'u (57) 6-10 yıldır mesleğinde çalışmakta, % 23' (69) 11-15 yıldır mesleğinde çalışmakta, % 20,7'si (62) 16-20 yıldır mesleğinde çalışmakta ve % 22,3' (68) 21 yıl ve üzeri süredir mesleğinde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan personelin % 44,3' (133) mesleğini isteyerek seğmişken, % 55,7'si (167) mesleğini isteyerek seğmemiş; % 44,3'ünün (133) geliri yeterliyken, % 55,7'sinin (167) geliri yeterli değil; % 54,7'si (164) sürekli gündüz çalışırken, % 2'si (6) sürekli gece çalışmakta, % 20,3'i (61) vardiyalı çalışmakta ve % 23' (69) nöbet usulü çalışmaktadır.

#### 4.2.4. Tükenmişlik ve İş Tatmini Bulguları

Tablo 4.4.' de ki analiz sonuçlarına göre sağlık personelinin cinsiyetleri ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme arasında  $p<0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiş olup, duygusal tükenmenin kadınlarda ( $X=2,72\pm0,73$ ) erkeklere göre ( $X=2,51\pm0,71$ ) daha yüksek olduğu görülmektedir. Tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma ile kişisel başarı duygusunda azalma boyutlarında cinsiyet faktörüne göre  $p<0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 4.4: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	ss	T	df	P
Duygusal Tükenme	Kadın	148	2,72	,73	3,283	298	<b>0,001</b>
	Erkek	152	2,51	,71			
Duyarsızlaşma	Kadın	148	1,87	,60	0,068	298	0,854
	Erkek	152	1,88	,69			
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Kadın	148	3,60	,56	0,301	298	0,201
	Erkek	152	3,69	,64			
İçsel Tatmin	Kadın	148	3,44	,61	0,341	298	0,166
	Erkek	152	3,54	,66			
Dışsal Tatmin	Kadın	148	2,99	,79	0,142	298	<b>0,029</b>
	Erkek	152	3,20	,87			
Genel Tatmin	Kadın	148	3,22	,65	0,231	298	0,050
	Erkek	152	3,37	,72			

Sağlık personelinin iş tatmin düzeylerine bakıldığında cinsiyete bağlı olarak dışsal tatmin alt boyutunda  $p<0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiş olup, erkeklerin dışsal tatmininin ( $X=3,20\pm0,87$ ) kadınlara göre daha yüksek olduğu ( $X=2,99\pm0,79$ ) görülmektedir.

**Tablo 4.5: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Yaşlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Duygusal tükenme	Gruplararası	2,139	4	,535	,987	,415
	Grupiçi	159,860	295	,542		
	Toplam	161,999	299			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	2,011	4	,503	1,182	,319
	Grupiçi	125,493	295	,425		
	Toplam	127,503	299			
Kişisel başarı duygusunda azalma	Gruplararası	5,605	4	1,401	3,944	<b>,004</b>
	Grupiçi	104,819	295	,355		
	Toplam	110,424	299			
İçsel Tatmin	Gruplararası	1,651	4	,413	1,004	,406
	Grupiçi	121,274	295	,411		
	Toplam	122,925	299			
Dışsal Tatmin	Gruplararası	2,543	4	,636	,898	,466
	Grupiçi	208,957	295	,708		
	Toplam	211,500	299			
Genel Tatmin	Gruplararası	1,794	4	,449	,932	,446
	Grupiçi	142,006	295	,481		
	Toplam	143,800	299			

Tablo 4.5.'e göre sağlık personelinin yaşlarıyla kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda  $p < 0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiş olup, farklılığın alt boyutlarını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinde LSD (Least Significant Difference) testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.6: Yaş Değişkenlerine Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duygusunda Azalma Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	25 ve altı	26-34	35-44	45-54	55 ve üzeri
24	25 ve altı			*	*	
107	26-34			*	*	*
120	35-44					
42	45-54					
6	55 ve üzeri					

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo 4.6.'da yapılan LSD analizi sonuçlarına göre kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda 25 yaş ve altı durumda olanlarla 35-44 yaş aralığındakiler ve 45-54 yaş aralığındakiler arasında bir farklılık bulunurken; 26-34 yaş aralığındakiler

ile 35-44 yaş aralığındakiler, 45-54 yaş aralığındakiler ve 55 ve üzeri yaşta bulunanlar arasında bir farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.7: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Yaşlarına Göre Durumu**

Yaş		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
25 ve altı	X	2,6708	<b>2,0750</b>	3,3871	2,7958	3,5413	3,0800	3,3133
	N	24	24	24	24	24	24	24
	Ss	,92731	,84609	,84588	,59382	,65914	,93125	,75557
26-34	X	<b>2,7478</b>	1,9308	3,5361	<b>2,8480</b>	3,4150	2,9859	3,2028
	N	107	107	107	107	107	107	107
	Ss	,72429	,63072	,48372	,35827	,59696	,73611	,61300
35-44	X	2,6249	1,8083	3,7391	2,8438	3,5519	3,1738	3,3659
	N	120	120	120	120	120	120	120
	Ss	,73007	,61488	,62309	,38352	,69363	,89673	,75450
45-54	X	2,5445	1,8619	3,7821	2,8388	3,4707	<b>3,2048</b>	3,3400
	N	42	42	42	42	42	42	42
	Ss	,70554	,69069	,62180	,41278	,58947	,86217	,66034
55 ve üzeri	X	2,3643	1,7143	<b>4,0029</b>	2,8129	<b>3,7629</b>	3,1643	<b>3,4657</b>
	N	7	7	7	7	7	7	7
	Ss	,32629	,62029	,50126	,11116	,57835	,94917	,75525
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	Ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.7.'ye göre 26-34 yaş aralığında olan sağlık personelinin duygusal tükenme değerleri, 25 yaş ve altında olan sağlık personelinin duyarsızlaşma değerleri, 55 yaş ve üzerindeki sağlık personelinin tükenmişlik değerleri ile genel tatmin değerleri ve 45-54 yaş aralığında olan sağlık personelinin dışsal tatmin değerleri diğer yaş grubunda bulunan sağlık personeline göre daha yüksektir.

**Tablo 4.8: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Duygusal tükenme	Gruplararası	,882	2	,441	,813	,445
	Grupiçi	161,118	297	,542		
	Toplam	161,999	299			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	,144	2	,072	,168	,845
	Grupiçi	127,359	297	,429		
	Toplam	127,503	299			
Kişisel başarı duygusunda azalma	Gruplararası	3,187	2	1,593	4,413	<b>,013</b>
	Grupiçi	107,238	297	,361		
	Toplam	110,424	299			
İçsel Tatmin	Gruplararası	,008	2	,004	,009	,991
	Grupiçi	122,917	297	,414		
	Toplam	122,925	299			
Dışsal Tatmin	Gruplararası	,273	2	,137	,192	,825
	Grupiçi	211,227	297	,711		
	Toplam	211,500	299			
Genel Tatmin	Gruplararası	,046	2	,023	,048	,954
	Grupiçi	143,754	297	,484		
	Toplam	143,800	299			

Tablo 4.8.'e göre medeni durum ile kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda  $p < 0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiş olup, farklılığın alt boyutlarını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinde LSD testi kullanılmıştır.

**Tablo 4.9: Medeni Durum Değişkenlerine Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duygusunda Azalma Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	Evli	Bekar	Ayrılmış
243	Evli			
41	Bekar	*		
16	Ayrılmış			

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo 4.9.'da yapılan LSD analizi sonuçlarına göre kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda evli olanlar ile bekar olanlar arasında bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.10: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Durumu**

Medeni Durum		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
Evli	X	2,6565	1,8823	<b>3,7000</b>	<b>2,8595</b>	3,4941	<b>3,1132</b>	<b>3,3062</b>
	N	243	243	243	243	243	243	243
	ss	,70517	,65490	,59077	,38067	,66079	,87212	,72019
Bekar	X	<b>2,7263</b>	<b>1,8927</b>	3,4168	2,7868	3,4978	3,0939	3,2985
	N	41	41	41	41	41	41	41
	ss	,87211	,63103	,57799	,36872	,49428	,69406	,54191
Ayrılmış	X	2,4500	1,7875	3,5019	2,6813	<b>3,5163</b>	2,9794	3,2512
	N	16	16	16	16	16	16	16
	ss	,83091	,71356	,79221	,59011	,70609	,72550	,65777
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.10.'da araştırmaya katılan sağlık personelinin medeni durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre evli olanların kişisel başarı duygusunda azalma puanları, dışsal tatmin puanları ve genel tatmin puanları; bekar olanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; ayrılmış/boşanmış olanlarında içsel tatmin puanları diğer katılımcılara göre daha yüksektir.

**Tablo 4.11: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Çocuklarının Olmasına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Boyutlar	Çocuk durumu	N	$\bar{x}$	ss	t	df	P																																																								
Duygusal Tükenme	Evet	232	2,64	,71	-0,647	298	0,518																																																								
	Hayır	68	2,70	,80				Duyarsızlaşma	Evet	232	1,88	,65	0,902	298	0,908	Hayır	68	1,87	,65	Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Evet	232	3,71	,58	0,941	298	<b>0,001</b>	Hayır	68	3,43	,62	İçsel Tatmin	Evet	232	3,49	,65	0,220	298	0,933	Hayır	68	3,49	,58	Dışsal Tatmin	Evet	232	3,11	,85	0,378	298	0,654	Hayır	68	3,06	,80	Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754
Duyarsızlaşma	Evet	232	1,88	,65	0,902	298	0,908																																																								
	Hayır	68	1,87	,65				Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Evet	232	3,71	,58	0,941	298	<b>0,001</b>	Hayır	68	3,43	,62	İçsel Tatmin	Evet	232	3,49	,65	0,220	298	0,933	Hayır	68	3,49	,58	Dışsal Tatmin	Evet	232	3,11	,85	0,378	298	0,654	Hayır	68	3,06	,80	Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754	Hayır	68	3,27	,65								
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Evet	232	3,71	,58	0,941	298	<b>0,001</b>																																																								
	Hayır	68	3,43	,62				İçsel Tatmin	Evet	232	3,49	,65	0,220	298	0,933	Hayır	68	3,49	,58	Dışsal Tatmin	Evet	232	3,11	,85	0,378	298	0,654	Hayır	68	3,06	,80	Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754	Hayır	68	3,27	,65																				
İçsel Tatmin	Evet	232	3,49	,65	0,220	298	0,933																																																								
	Hayır	68	3,49	,58				Dışsal Tatmin	Evet	232	3,11	,85	0,378	298	0,654	Hayır	68	3,06	,80	Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754	Hayır	68	3,27	,65																																
Dışsal Tatmin	Evet	232	3,11	,85	0,378	298	0,654																																																								
	Hayır	68	3,06	,80				Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754	Hayır	68	3,27	,65																																												
Genel Tatmin	Evet	232	3,30	,70	0,362	298	0,754																																																								
	Hayır	68	3,27	,65																																																											

Tablo 4.11’de ki analiz sonuçlarına göre sağlık personelinin çocuklarının olma durumları ile kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda  $p < 0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiş olup; çocuğu olanların ( $X=3,71 \pm 0,58$ ) kişisel başarı duygusunda azalma puanları çocuğu olmayan sağlık personeline göre ( $X=3,43 \pm 0,62$ ) daha yüksektir. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarında ve iş tatmini boyutlarında çocuk faktörüne göre  $p < 0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmemiştir.

**Tablo 4.12: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Duygusal tükenme	Gruplararası	6,559	4	1,640	3,335	<b>,011</b>
	Grupiçi	111,596	227	,492		
	Toplam	118,155	231			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	4,829	4	1,207	2,905	<b>,023</b>
	Grupiçi	94,352	227	,416		
	Toplam	99,181	231			
Kişisel başarı duygusunda azalma	Gruplararası	6,406	4	1,601	5,007	<b>,001</b>
	Grupiçi	72,595	227	,320		
	Toplam	79,000	231			
İçsel Tatmin	Gruplararası	1,137	4	,284	,654	,625
	Grupiçi	98,629	227	,434		
	Toplam	99,766	231			
Dışsal Tatmin	Gruplararası	5,587	4	1,397	1,954	,102
	Grupiçi	162,275	227	,715		
	Toplam	167,862	231			
Genel Tatmin	Gruplararası	2,885	4	,721	1,462	,215
	Grupiçi	111,970	227	,493		
	Toplam	114,855	231			

Tablo 4.12’de araştırmaya katılan sağlık personelinin çocuk sayılarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri araştırılmıştır. Bulunan sonuçlara göre çocuk sayısı ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma arasında  $p < 0,05$  düzeyinde farklılık tespit edilmiş olup, farklılığın alt boyutları yapılan LSD analizi ile Tablo 4.13’de sunulmuştur. Tablo 4.12’ye göre çocuk sayısı ile iş tatmin düzeyleri arasında bir farklılık tespit edilmemiştir.



**Tablo 4.13: Çocuk Sayısına Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (D) ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma (KBDA) Alt Boyutundaki Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	1	2	3	4	5
68	1 çocuk		D	DT-D-KBDA	DT-KBDA	KBDA
60	2 çocuk			DT	KBDA	KBDA
35	3 çocuk				KBDA	KBDA
8	4 çocuk					
3	5 çocuk					

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo 4.13.'de çocuk sayısına bağlı olarak tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma arasındaki  $p < 0,05$  düzeyinde tespit edilen farklılıkların alt boyutları sunulmuştur. Bulunan sonuçlara göre 1 çocuğu olan sağlık personeli ile 3 ve 4 çocuğu olan sağlık personeli arasında duygusal tükenme; 2 çocuğu olan sağlık personeli ile 3 çocuğu olan sağlık personeli arasında duygusal tükenme; 1 çocuğu olan sağlık personeli ile 2 çocuğu olan sağlık personeli arasında duyarsızlaşma; 1 çocuğu olan sağlık personeli ile 3, 4 ve 5 çocuğu olan sağlık personeli arasında kişisel başarı duygusunda azalma; 2 çocuğu olan sağlık personeli ile 4 ve 5 çocuğu olan sağlık personeli ile kişisel başarı duygusunda azalma ve 3 çocuğu olan sağlık personeli ile 4 ve 5 çocuğu olan sağlık personeli arasında kişisel başarı duygusunda azalma yönünden farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.14: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Durumu**

Çocuk Sayısı		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
1	X	<b>2,8050</b>	<b>2,1100</b>	3,5527	2,9192	3,4620	2,9753	3,2218
	N	60	60	60	60	60	60	60
	ss	,74491	,67138	,53748	,40159	,57620	,76994	,61125
2	X	2,6837	1,8317	3,7166	2,8648	3,4771	3,1011	3,2917
	N	126	126	126	126	126	126	126
	ss	,69303	,63165	,57870	,38111	,73490	,88054	,76565
3	X	2,3326	1,7143	3,8203	2,7331	<b>3,6646</b>	<b>3,4626</b>	<b>3,5660</b>
	N	35	35	35	35	35	35	35
	ss	,67126	,68305	,61839	,33341	,55053	,79429	,61609
4	X	2,2363	1,6750	4,2825	2,8500	3,4988	3,0338	3,2688
	N	8	8	8	8	8	8	8
	ss	,62721	,42678	,29041	,30251	,36690	,90994	,58886
5	X	2,4800	1,7333	<b>4,5033</b>	<b>3,0433</b>	3,3900	2,9200	3,1567
	N	3	3	3	3	3	3	3
	ss	,61098	,61101	,21939	,41789	,37590	1,25192	,81132
Toplam	X	2,6440	1,8793	3,7195	2,8608	3,5011	3,1184	3,3125
	N	232	232	232	232	232	232	232
	ss	,71519	,65525	,58480	,37978	,65718	,85245	,70513

Tablo 4.14.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin çocuk sayılarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara 1 çocuğu olan katılımcıların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma; 3 çocuğu olan katılımcıların içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları; 5 çocuğu olan katılımcıların da kişisel başarı ve Maslach tükenmişlik puanları diğer katılımcılara göre daha yüksektir.

**Tablo 4.15: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal tükenme</b>	<b>Gruplararası</b>	7,804	3	2,601	4,993	<b>,002</b>
	<b>Grupiçi</b>	154,196	296	,521		
	<b>Toplam</b>	161,999	299			
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Gruplararası</b>	1,267	3	,422	,990	,398
	<b>Grupiçi</b>	126,237	296	,426		
	<b>Toplam</b>	127,503	299			
<b>Kişisel başarı duygusunda azalma</b>	<b>Gruplararası</b>	3,826	3	1,275	3,541	<b>,015</b>
	<b>Grupiçi</b>	106,598	296	,360		
	<b>Toplam</b>	110,424	299			
<b>İçsel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	2,002	3	,667	1,633	,182
	<b>Grupiçi</b>	120,923	296	,409		
	<b>Toplam</b>	122,925	299			
<b>Dışsal Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	9,982	3	3,327	4,887	<b>,002</b>
	<b>Grupiçi</b>	201,518	296	,681		
	<b>Toplam</b>	211,500	299			
<b>Genel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	4,971	3	1,657	3,533	<b>,015</b>
	<b>Grupiçi</b>	138,830	296	,469		
	<b>Toplam</b>	143,800	299			

Tablo 4.15'te araştırmaya katılan sağlık personelinin eğitim durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri araştırılmıştır. Bulunan sonuçlara göre sağlık personelinin eğitim durumları ile duygusal tükenme alt boyutu, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu, dışsal tatmin alt boyutu ve genel tatmin düzeyleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde farklılık tespit edilmiş olup; farklılığın alt boyutları yapılan LSD analizi ile Tablo 4.16'da sunulmuştur.

**Tablo 4.16: Eğitim Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Kişisel Başarı Duygusunda Azalma (KBDA), Dışsal (DD) ve Genel Doyum (GD) Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü
78	Lise		DT-DD-GD	DT-DD-GD	DT-DD
113	Önlisans				KBDA
74	Lisans				KBDA
35	Lisansüstü				

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo 4.16.'daki sonuçlara göre lise mezunu sağlık personeli ile önlisans ve lisans mezunu sağlık personeli arasında duygusal tükenme, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeylerinde, lise mezunu ile lisansüstü mezunu sağlık personeli arasında da duygusal tükenme ve dışsal tatmin düzeyleri arasında bir farklılık bulunmakta; önlisans mezunu sağlık personeli ve lisans mezunu sağlık personeli ile lisansüstü mezunu sağlık personeli arasında kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda bir farklılık tespit edilmiştir.

**Tablo 4.17: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Durumu**

Eğitim		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
Lise	X	2,3844	1,7795	3,6818	2,7179	<b>3,6144</b>	<b>3,4106</b>	<b>3,5149</b>
	N	78	78	78	78	78	78	78
	ss	,70023	,72045	,76017	,43192	,63771	,83313	,70078
Önlisans	X	2,7451	1,8903	3,6536	2,8808	3,4563	2,9956	3,2286
	N	113	113	113	113	113	113	113
	ss	,77958	,62962	,52919	,37643	,58758	,79301	,63103
Lisans	X	2,7376	1,9162	3,4991	2,8270	3,4045	2,9835	3,1966
	N	74	74	74	74	74	74	74
	ss	,72260	,67032	,57256	,38501	,72141	,77919	,71775
Lisansüstü	X	<b>2,7931</b>	<b>1,9829</b>	<b>3,8926</b>	<b>3,0083</b>	3,5523	3,0203	3,2894
	N	35	35	35	35	35	35	35
	ss	,54920	,51648	,44745	,29362	,61713	,98992	,74379
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.17.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin eğitim durumlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara lisansüstü mezunu olanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı

duygusunda azalma puanları; lise mezunlarının ise içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları diğer gruplardaki sağlık personeline göre daha yüksektir.

**Tablo 4.18: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Mesleki Unvanlarına Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal tükenme</b>	<b>Gruplararası</b>	13,341	5	2,668	5,277	<b>,000</b>
	<b>Grupiçi</b>	148,658	294	,506		
	<b>Toplam</b>	161,999	299			
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Gruplararası</b>	4,748	5	,950	2,274	<b>,047</b>
	<b>Grupiçi</b>	122,755	294	,418		
	<b>Toplam</b>	127,503	299			
<b>Kişisel başarı duygusunda azalma</b>	<b>Gruplararası</b>	2,288	5	,458	1,244	,288
	<b>Grupiçi</b>	108,136	294	,368		
	<b>Toplam</b>	110,424	299			
<b>İçsel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	6,162	5	1,232	3,103	<b>,010</b>
	<b>Grupiçi</b>	116,763	294	,397		
	<b>Toplam</b>	122,925	299			
<b>Dışsal Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	19,408	5	3,882	5,941	<b>,000</b>
	<b>Grupiçi</b>	192,092	294	,653		
	<b>Toplam</b>	211,500	299			
<b>Genel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	11,625	5	2,325	5,172	<b>,000</b>
	<b>Grupiçi</b>	132,175	294	,450		
	<b>Toplam</b>	143,800	299			

Tablo 4.18.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki unvanlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri araştırılmıştır. Bulunan sonuçlara göre sağlık personelinin unvanlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde farklılık tespit edilmiş olup; farklılığın alt boyutları yapılan LSD analizi ile Tablo 4.19'da sunulmuştur.

**Tablo 4.19: Mesleki Unvan Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (D), İçsel Doyum (İD), Dışsal Doyum (DD) ve Genel Doyum (GD) Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	Dok.	Hem.	Diğer	Genel	Teknik	Yardımcı
41	Doktor		İD-GD			DD-GD	DT-D-DD-GD
101	Hemşire/Ebe				DT-İD-DD-GD		DT-İD-DD-GD
72	Diğer sağlık hizmetleri					DD	DT-D-İD-DD-GD
42	Genel idari hizmetler		DT-İD			DD-GD	DT-DD
7	Teknik hizmetler						DT-İD-DD-GD
37	Yardımcı hizmetler						

\* p < 0.05 anlamlı

**Tablo 4.20: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Mesleki Unvanlarına Göre Durumu**

Meslek		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
Doktor	X	2,7559	2,0195	<b>3,7529</b>	<b>2,9505</b>	3,6017	3,1705	3,3890
	N	41	41	41	41	41	41	41
	ss	,58334	,52878	,42604	,29612	,53878	,83032	,62051
Hemşire/Ebe	X	2,8329	1,8000	3,5688	2,8651	3,3610	2,9230	3,1446
	N	101	101	101	101	101	101	101
	ss	,69798	,56214	,52364	,33221	,61139	,73003	,63014
Diğer Sağlık Hizmetleri	X	2,6308	1,9417	3,6832	2,8562	3,4515	3,0297	3,2435
	N	72	72	72	72	72	72	72
	ss	,80803	,75540	,64189	,43953	,69249	,91000	,74804
Genel İdari Hizmetler	X	2,5557	1,9429	3,6600	2,8169	3,6152	3,2462	3,4329
	N	42	42	42	42	42	42	42
	ss	,69527	,70716	,49234	,39741	,58235	,82119	,64546
Teknik Hizmetler	X	<b>2,9200</b>	<b>2,2857</b>	3,3243	2,9214	3,1914	2,3586	2,7771
	N	7	7	7	7	7	7	7
	ss	,94594	,87831	,94463	,25413	,79573	,82273	,74990
Yardımcı Hizmetler	X	2,1678	1,6649	3,7489	2,6286	<b>3,7546</b>	<b>3,6438</b>	<b>3,7019</b>
	N	37	37	37	37	37	37	37
	ss	,64084	,63079	,89613	,49756	,66712	,75859	,68480
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.20.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki unvanlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara doktorların kişisel başarı duygusunda azalma puanları ve Maslach tükenmişlik puanları; teknik hizmetlerde çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma

puanları; yardımcı hizmetlerde çalışanların ise içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları diğer mesleklere göre daha yüksektir.

**Tablo 4.21: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
<b>Duygusal tükenme</b>	<b>Gruplararası</b>	2,730	4	,683	1,264	,284
	<b>Grupiçi</b>	159,269	295	,540		
	<b>Toplam</b>	161,999	299			
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>Gruplararası</b>	1,345	4	,336	,786	,535
	<b>Grupiçi</b>	126,158	295	,428		
	<b>Toplam</b>	127,503	299			
<b>Kişisel başarı duygusunda azalma</b>	<b>Gruplararası</b>	6,237	4	1,559	4,415	<b>,002</b>
	<b>Grupiçi</b>	104,188	295	,353		
	<b>Toplam</b>	110,424	299			
<b>İçsel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	1,867	4	,467	1,138	,339
	<b>Grupiçi</b>	121,057	295	,410		
	<b>Toplam</b>	122,925	299			
<b>Dışsal Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	2,737	4	,684	,967	,426
	<b>Grupiçi</b>	208,763	295	,708		
	<b>Toplam</b>	211,500	299			
<b>Genel Tatmin</b>	<b>Gruplararası</b>	2,199	4	,550	1,145	,335
	<b>Grupiçi</b>	141,601	295	,480		
	<b>Toplam</b>	143,800	299			

Tablo 4.21.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeyleri araştırılmıştır. Bulunan sonuçlara göre sağlık personelinin kıdemleri ile kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu arasında  $p < 0,05$  düzeyine bir farklılık tespit edilmiş olup; farklılığın alt boyutları yapılan LSD analizi ile Tablo 4.22.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.22: Mesleki Kıdem Durumuna Bağlı Olarak Kişisel Başarı Duygusunda Azalma Düzeyleri Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üzeri
44	0-5 yıl			*	*	*
57	6-10 yıl					*
69	11-15 yıl					
62	16-20 yıl					
68	21 yıl ve üzeri					

\* p < 0.05 anlamlı

Tablo 4.22’de ki bilgilere göre 0-5 yıl mesleki kıdemi bulunan sağlık personeli ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunan sağlık personeli arasında ve 6-10 yıl kıdemi bulunan sağlık personeli ile 21 yıl ve üzeri kıdemi bulunan sağlık personeli arasında kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.23: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Mesleki Kıdem Durumlarına Göre Durumu**

Kıdem		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
0-5 yıl	X	2,5252	1,9318	3,3711	2,6973	3,5230	3,1191	3,3236
	N	44	44	44	44	44	44	44
	ss	,86042	,73319	,74463	,50312	,59100	,84147	,67464
6-10 yıl	X	<b>2,7346</b>	<b>1,9544</b>	3,5728	2,8616	3,4160	2,9953	3,2084
	N	57	57	57	57	57	57	57
	ss	,64792	,62108	,48371	,30988	,56911	,70545	,57397
11-15 yıl	X	2,7278	1,9217	3,6852	<b>2,8928</b>	3,5299	3,0945	3,3151
	N	69	69	69	69	69	69	69
	ss	,74209	,66705	,50743	,36897	,72858	,85579	,75453
16-20 yıl	X	2,7240	1,8258	3,6798	2,8668	3,3955	3,0281	3,2142
	N	62	62	62	62	62	62	62
	ss	,71610	,58784	,61743	,39959	,66424	,90502	,74602
21 yıl ve üzeri	X	2,5357	1,7853	<b>3,8353</b>	2,8366	<b>3,6021</b>	<b>3,2616</b>	<b>3,4343</b>
	N	68	68	68	68	68	68	68
	ss	,72481	,67032	,62866	,38481	,60951	,86975	,67932
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.23.’de araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara 6-10 yıldır çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; 11-15 yıldır çalışan sağlık personelinin tükenmişlik puanı; 21 yıl ve üzeri süredir



çalışan sağlık personelinin kişisel başarı, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları diğer personele göre daha yüksektir.

**Tablo 4.24: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Boyutlar	Meslek Seçimi	N	$\bar{x}$	ss	t	df	P
Duygusal Tükenme	Evet	259	2,54	,67	-7,071	298	0,000
	Hayır	41	3,35	,75			
Duyarsızlaşma	Evet	259	1,81	,61	-4,451	298	0,000
	Hayır	41	2,28	,72			
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Evet	259	3,71	,60	4,748	298	0,000
	Hayır	41	3,24	,48			
İçsel Tatmin	Evet	259	3,58	,60	6,746	298	0,000
	Hayır	41	2,91	,57			
Dışsal Tatmin	Evet	259	3,18	,83	4,627	298	0,000
	Hayır	41	2,55	,66			
Genel Tatmin	Evet	259	3,39	,66	5,939	298	0,000
	Hayır	41	2,73	,58			

Tablo 4.24.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleği isteyerek seçme durumu ile tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre mesleği isteyerek seçme durumu ile duygusal tükenme alt boyutu, duyarsızlaşma alt boyutu, kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutu, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Mesleğini isteyerek seçenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları mesleğini isteyerek seçmeyenlere göre daha düşüktür. Mesleğini isteyerek seçmeyenlerin ise kişisel başarı duygusunda azalma, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları mesleği isteyerek seçenlere göre daha düşüktür. Bu sonuçlara göre mesleği isteyerek seçenler hem içsel hem de dışsal olarak işlerinden memnun olmakla birlikte, genel olarak tatmin düzeyleri iyi seviyededir.

**Tablo 4.25: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Gelir Düzeyi Durumlarına Bağlı Olarak t-testi Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Boyutlar	Gelir Düzeyi	N	$\bar{x}$	ss	t	df	P																																																								
Duygusal Tükenme	Yeterli	133	2,45	,66	-4,299	298	<b>0,000</b>																																																								
	Değil	167	2,81	,75				Duyarsızlaşma	Yeterli	133	1,86	,65	-0,438	298	0,662	Değil	167	1,89	,65	Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Yeterli	133	3,70	,55	1,471	298	0,142	Değil	167	3,60	,64	İçsel Tatmin	Yeterli	133	3,63	,62	3,474	298	<b>0,001</b>	Değil	167	3,38	,63	Dışsal Tatmin	Yeterli	133	3,41	,77	6,150	298	<b>0,000</b>	Değil	167	2,85	,80	Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>
Duyarsızlaşma	Yeterli	133	1,86	,65	-0,438	298	0,662																																																								
	Değil	167	1,89	,65				Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Yeterli	133	3,70	,55	1,471	298	0,142	Değil	167	3,60	,64	İçsel Tatmin	Yeterli	133	3,63	,62	3,474	298	<b>0,001</b>	Değil	167	3,38	,63	Dışsal Tatmin	Yeterli	133	3,41	,77	6,150	298	<b>0,000</b>	Değil	167	2,85	,80	Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>	Değil	167	3,12	,67								
Kişisel Başarı Duygusunda Azalma	Yeterli	133	3,70	,55	1,471	298	0,142																																																								
	Değil	167	3,60	,64				İçsel Tatmin	Yeterli	133	3,63	,62	3,474	298	<b>0,001</b>	Değil	167	3,38	,63	Dışsal Tatmin	Yeterli	133	3,41	,77	6,150	298	<b>0,000</b>	Değil	167	2,85	,80	Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>	Değil	167	3,12	,67																				
İçsel Tatmin	Yeterli	133	3,63	,62	3,474	298	<b>0,001</b>																																																								
	Değil	167	3,38	,63				Dışsal Tatmin	Yeterli	133	3,41	,77	6,150	298	<b>0,000</b>	Değil	167	2,85	,80	Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>	Değil	167	3,12	,67																																
Dışsal Tatmin	Yeterli	133	3,41	,77	6,150	298	<b>0,000</b>																																																								
	Değil	167	2,85	,80				Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>	Değil	167	3,12	,67																																												
Genel Tatmin	Yeterli	133	3,53	,65	5,321	298	<b>0,000</b>																																																								
	Değil	167	3,12	,67																																																											

Tablo 4.25.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin gelir düzeyi durumları ile tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre gelir düzeyi ile duygusal tükenme, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyleri arasında  $p < 0,05$  düzeyinde farklılık tespit edilmiştir. Tabloda ki verilere göre gelir düzeyinin yeterli olduğunu beyan eden katılımcılar daha az duygusal tükenme yaşamaktadırlar. İş tatmin puanlarına bakıldığında gelir düzeyinin yeterli olduğunu beyan edenlerde hem içsel hem de dışsal tatmin puanları daha yüksek görülmektedir.

**Tablo 4.26: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Çalışma Şekillerine Göre Tek Yönlü Varyans Analizleriyle İncelenmesine Yönelik Bulgular**

	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P
Duygusal tükenme	Gruplararası	5,911	3	1,970	3,736	,012
	Grupiçi	156,089	296	,527		
	Toplam	161,999	299			
Duyarsızlaşma	Gruplararası	1,433	3	,478	1,121	,341
	Grupiçi	126,071	296	,426		
	Toplam	127,503	299			
Kişisel başarı duygusunda azalma	Gruplararası	,637	3	,212	,573	,633
	Grupiçi	109,787	296	,371		
	Toplam	110,424	299			
İçsel Tatmin	Gruplararası	1,891	3	,630	1,542	,204
	Grupiçi	121,034	296	,409		
	Toplam	122,925	299			
Dışsal Tatmin	Gruplararası	6,200	3	2,067	2,980	,032
	Grupiçi	205,300	296	,694		
	Toplam	211,500	299			
Genel Tatmin	Gruplararası	3,547	3	1,182	2,495	,060
	Grupiçi	140,254	296	,474		
	Toplam	143,800	299			

Tablo 4.26.'da araştırmaya katılan sağlık personelinin çalışma şekilleri ile tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş olup; bulunan sonuçlara göre sağlık personelinin çalışma şekilleri ile duygusal tükenme alt boyutu ve dışsal tatmin alt boyutu arasında  $p < 0,05$  düzeyinde bir farklılık tespit edilmiştir. Bulunan farklılığın alt boyutları Tablo 4.27.'de ki LSD analizinde sunulmuştur.

**Tablo 4.27: Çalışma Şekli Durumuna Bağlı Olarak Duygusal Tükenme Alt Boyutu ve Dışsal Tatmin Alt Boyutu Farklılıkların LSD Testi Sonuçları**

N	Gruplar	Gündüz	Gece	Vardiya	Nöbet
164	Gündüz			*	*
6	Gece				
61	Vardiya				
69	Nöbet				

\*  $p < 0.05$  anlamlı

Tablo 4.27.'ye göre sürekli gündüz çalışan sağlık personeli ile vardiya sistemi ve nöbet usulü çalışan sağlık personelleri arasında duygusal tükenme ve dışsal tatmin açısından farklılık bulunmaktadır.

**Tablo 4.28: Araştırmaya Katılan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İş Tatmini Puanlarının Çalışma Şekillerine Göre Durumu**

Kıdem		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Maslach	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Genel Tatmin
Gündüz	X	2,5412	1,8817	3,6586	2,7969	<b>3,5654</b>	<b>3,2316</b>	<b>3,4010</b>
	N	164	164	164	164	164	164	164
	ss	,69773	,66713	,63454	,40674	,61402	,84230	,67617
Gece	X	2,4633	1,8667	3,5433	2,7200	3,2783	3,0650	3,1733
	N	6	6	6	6	6	6	6
	ss	,61269	,50067	1,02738	,39166	,47097	,85620	,61079
Vardiya	X	<b>2,8762</b>	<b>1,9869</b>	3,5762	<b>2,9282</b>	3,4031	2,9813	3,1948
	N	61	61	61	61	61	61	61
	ss	,80420	,68300	,55797	,36905	,55070	,64692	,55553
Nöbet	X	2,7468	1,7768	<b>3,7071</b>	2,8752	3,4312	2,9099	3,1736
	N	69	69	69	69	69	69	69
	ss	,72815	,59758	,54501	,37347	,76960	,94621	,81662
Toplam	X	2,6551	1,8787	3,6507	2,8401	3,4958	3,1034	3,3022
	N	300	300	300	300	300	300	300
	ss	,73607	,65302	,60771	,39368	,64119	,84105	,69350

Tablo 4.28.'de araştırmaya katılan sağlık personelinin çalışma şekillerine göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara sürekli gündüz çalışan sağlık personelinin içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları; vardiya sistemi ile çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve Maslach tükenmişlik puanları ile nöbet usulü ile çalışan sağlık personelinin kişisel başarı puanları diğer şekillerde çalışan sağlık personelinin puanlarına göre daha yüksektir.

#### 4.2.5. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan istatistik yöntemi korelasyon analizidir. Korelasyon analizi, iki değişken arasında bir bağımlılık/ilişkinin olup olmadığını, şayet ilişki var ise bu ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemek için kullanılan yöntemdir. (Nakip, 2006: 342).

Tablo 4.29.'da katılımcılardan elde edilen bilgiler ışığında bulunan içsel tatmin- dışsal tatmin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma arasındaki ilişkilerin korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 4.29: Korelasyon Analizi Sonuçları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>1- Cinsiyet</b>	1															
<b>2- Yaş</b>	0,277**	1														
<b>3- Medeni durum</b>	-0,148*	-0,186**	1													
<b>4- Çocuk Durumu</b>	-0,103	-0,485**	0,376**	1												
<b>5- Çocuk Sayısı</b>	0,233**	0,393**	-0,109	0,000	1											
<b>6- Eğitim Durumu</b>	0,011	-0,214**	-0,013	0,125*	-0,219**	1										
<b>7- Mesleki Statü</b>	0,331**	0,234**	-0,042	-0,061	0,246**	-0,582**	1									
<b>8- Mesleki Kıdem</b>	0,118*	0,810**	-0,185**	-0,496**	0,345**	-0,241**	0,190**	1								
<b>9- Mesleği İsteme Durumu</b>	0,043	-0,092	-0,036	-0,063	-0,097	0,091	-0,044	-0,094	1							
<b>10- Gelir Düzeyi</b>	-0,048	-0,076	0,092	-0,030	0,032	-,103	0,130*	0,057	0,062	1						
<b>11- Çalışma Şekli</b>	-0,170**	-0,074	0,007	0,000	-0,095	0,055	-0,246**	-0,019	0,047	0,060	1					
<b>12- Duygusal Tükenme</b>	-0,187**	-0,098	-0,031	0,037	-0,212**	0,174**	-0,246**	-0,017	0,379**	0,242**	0,158**	1				
<b>13- Duyarsızlaşa</b>	0,011	-0,103	-0,022	-0,007	-0,196**	0,095	-0,065	-0,094	0,250**	0,025	-0,032	0,527**	1			
<b>14- Kişisel Başarı</b>	0,074	0,217**	-0,146*	-0,196**	0,268**	0,019	0,024	0,225**	-0,265**	-0,085	0,008	-0,252**	-0,311**	1		
<b>15- İçsel Tatmin</b>	0,080	0,053	0,007	-0,005	0,057	-0,065	0,120*	0,040	-0,364**	-0,197**	-0,105	-0,508**	-0,340**	0,458**	1	
<b>16- Dışsal Tatmin</b>	0,126*	0,083	-0,032	-0,026	0,109	-0,160**	0,182**	0,063	-0,259**	-0,336**	-0,170**	0,529**	-0,292**	0,301**	0,747**	1

\*p<0,05 \*\*p<0,01

Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilir ve -1 ile +1 arasındaki (  $-1 \leq r \leq +1$  ) bir değer alır. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) belirler. Katsayı pozitif ise, değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor; negatif ise, değişkenlerin biri artarken diğeri azalıyor demektir. Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0-0,50 arasında olması durumunda zayıf, 0,51-0,70 arasında olması durumunda orta, 0,71-0,90 arasında olması durumunda kuvvetli ve 0,91-1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli şekilde yorumlanabilir (Nakip, 2006: 343).

Tablo 4.29.’a bakıldığında cinsiyetle yaş arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, medeni durumla % 95 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, çocuk sayısı ile % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, mesleki statüyle % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, çalışma şekliyle % 95 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, duygusal tükenmeyle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve dışsal tatminle % 95 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Yaş ile medeni durum arasında % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, çocuk durumuyla % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, çocuk sayısı ile % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, eğitim durumuyla % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, mesleki kıdemle % 99 önem seviyesinde kuvvetli pozitif yönlü ve kişisel başarıyla % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Medeni durum ile çocuk durumu arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, mesleki kıdemle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve kişisel başarıyla % 95 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çocuk durumu ile eğitim durumu arasında % 95 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, mesleki kıdemle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve kişisel başarı ile % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Çocuk sayısı ile eğitim durumu arasında % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, mesleki statüyle % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, mesleki kıdemle % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, duygusal tükenmeyle % 99 önem

seviyesinde zayıf negatif yönlü, duyarsızlaşmayla % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve kişisel başarıyla % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Eğitim durumu ile mesleki statü arasında % 99 önem seviyesinde orta negatif yönlü, mesleki kıdemle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, duygusal tükenmeyle % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ve dışsal tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Mesleki statü ile mesleki kıdem arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, gelir düzeyiyle % 95 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, çalışma şekliyle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, duygusal tükenmeyle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, içsel tatminle % 95 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ve dışsal tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemle kişisel başarı arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Mesleği isteme durumu ile duygusal tükenme arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, duyarsızlaşmayla % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, kişisel başarıyla % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, içsel tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve dışsal tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Gelir düzeyi ile duygusal tükenme arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü, içsel tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ve dışsal tatminle % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışma şekli ile duygusal tükenme arasında % 99 önem seviyesinde zayıf pozitif yönlü ve dışsal tatmin ile % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında % 99 önem seviyesinde orta kuvvette pozitif yönlü, kişisel başarı ile % 99 önem seviyesinde zayıf negatif yönlü, içsel tatmin ile % 99 önem seviyesinde orta negatif yönlü ve dışsal tatmin ile % 99 önem seviyesinde orta kuvvette pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Duyarsızlaşma ile kişisel başarı, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında % 99 önem seviyesinde zayıf kuvvette negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Kişisel başarı ile içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında % 99 önem seviyesinde zayıf kuvvette pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. İçsel tatmin ile dışsal tatmin arasında % 99 önem seviyesinde kuvvetli pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

#### **4.2.6. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi**

Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur. Eğer tek bir değişken kullanılarak analiz yapılıyorsa buna tek değişkenli regresyon, birden çok değişken kullanılıyorsa çok değişkenli regresyon analizi olarak isimlendirilir. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, eğer ilişki var ise bunun gücü hakkında bilgi edinilebilir (Gujarati, 2004: 18).

##### **4.2.6.1. Duygusal Tükenme Üzerinde İş Tatminin Etkisi**

Çalışmanın birinci hipotezi, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu; ikinci hipotez ise sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde duygusal tükenme bağımlı değişken, içsel ve dışsal tatmin ise bağımsız değişkenler olarak işleme alınmıştır. İki aşamalı olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde, birinci aşamada kontrol değişkenleri olarak araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve örgütte çalışma süreleri gibi değişkenler girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin duygusal tükenmeyle ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci aşamada, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri eklenmiştir.



**Tablo 4.30: Duygusal Tükenme Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Birinci Aşama				İkinci Aşama			
	B	S. H.	T	P	B	S. H.	T	P
<b>Kontrol Değişkenleri</b>								
Cinsiyet	<b>-,200</b>	<b>,083</b>	<b>-2,414</b>	<b>,016</b>	<b>-,160</b>	<b>,076</b>	<b>-2,117</b>	<b>,035</b>
Yaş	-,012	,029	-,417	,677	-,017	,027	-,639	,523
Medeni durum	-,100	,074	-1,341	,181	-,094	,068	-1,387	,167
Çocuk durumu	,096	,107	,898	,370	,105	,098	1,072	,285
Eğitim durumu	,058	,050	1,165	,245	,040	,046	,860	,391
Meslek	<b>-,084</b>	<b>,035</b>	<b>-2,445</b>	<b>,015</b>	-,062	,032	-1,956	,051
Meslekteki kıdem	,051	,035	1,435	,152	,055	,032	1,712	,088
Mesleği isteyerek yapma	<b>,755</b>	<b>,108</b>	<b>7,002</b>	<b>,000</b>	<b>,499</b>	<b>,105</b>	<b>4,748</b>	<b>,000</b>
Gelir düzeyi	<b>,359</b>	<b>,076</b>	<b>4,752</b>	<b>,000</b>	<b>,186</b>	<b>,074</b>	<b>2,515</b>	<b>,012</b>
Çalışma şekli	,032	,030	1,060	,290	,014	,027	,507	,613
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
İçsel Tatmin					<b>-,217</b>	<b>,082</b>	<b>-2,638</b>	<b>,009</b>
Dışsal Tatmin					<b>-,212</b>	<b>,065</b>	<b>-3,285</b>	<b>,001</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	0,262				0,387			
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	0,262				0,125			

Tablo 4.30.'da duygusal tükenme üzerinde etkileri olan değişkenlerin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Birinci aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,262 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden cinsiyetin, gelir düzeyinin ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerinin her iki aşamada duygusal tükenmeyle ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan ikinci aşamada tüm değişkenlerin analizi sokulmasıyla katılımcıların cinsiyetinin ( $B = -0.16$ ,  $p < 0.05$ ) duygusal tükenme ile ters yönlü ilişki içinde olduğu; gelir düzeyinin ( $B = 0.18$ ,  $p < 0.05$ ) ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerinin ( $B = 0.49$ ,  $p < 0.01$ ) duygusal tükenme ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada analize sokulan iş tatmini değişkenleri  $R^2$  değerini 0,262'den 0,387 değerine çıkartarak 0,125 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, duygusal tükenme üzerinde içsel tatminin ( $B = -0.21, p < .01$ ) ve dışsal tatminin ( $B = -0.22, p < .001$ ) negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **birinci hipotez ile**; sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **ikinci hipotez kabul edilmiştir**.

#### **4.2.6.2. Duyarsızlaşma Üzerinde İş Tatminin Etkisi**

Çalışmanın üçüncü hipotezi, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu; dördüncü hipotez ise sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde duyarsızlaşma bağımlı değişken, içsel ve dışsal tatmin ise bağımsız değişkenler olarak işleme alınmıştır. İki aşamalı olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde, birinci aşamada kontrol değişkenleri olarak araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve örgütte çalışma süreleri gibi değişkenler girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin duyarsızlaşmayla ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci aşamada, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri eklenmiştir.

**Tablo 4.31: Duyarsızlaşma Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Birinci Aşama				İkinci Aşama			
	B	S. H.	T	P	B	S. H.	T	P
<b>Kontrol Değişkenleri</b>								
Cinsiyet	,019	,084	,223	,823	,044	,080	,546	,586
Yaş	-,024	,029	-,826	,409	-,027	,028	-,941	,347
Medeni durum	-,007	,075	-,097	,923	-,002	,072	-,030	,976
Çocuk durumu	-,118	,108	-1,096	,274	-,112	,104	-1,076	,283
Eğitim durumu	,027	,050	,538	,591	,019	,049	,398	,691
Meslek	-,016	,035	-,463	,644	,000	,034	-,005	,996
Meslekteki kıdem	-,033	,035	-,926	,355	-,031	,034	-,898	,370
Mesleği isteyerek yapma	<b>,455</b>	<b>,109</b>	<b>4,186</b>	<b>,000</b>	<b>,262</b>	<b>,112</b>	<b>2,347</b>	<b>,020</b>
Gelir düzeyi	,034	,076	,446	,656	-,073	,078	-,937	,349
Çalışma şekli	-,030	,030	-1,004	,316	-,041	,029	-1,404	,161
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
İçsel Tatmin					<b>-,215</b>	<b>,087</b>	<b>-2,470</b>	<b>,014</b>
Dışsal Tatmin					-,098	,068	-1,428	,154
<b>R<sup>2</sup></b>	0,081				0,159			
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	0,081				0,078			

Tablo 4.31.'de duyarsızlaşma üzerinde etkileri olan değişkenlerin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Birinci aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,081 ( $p < .01$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden mesleği isteyerek seçme değişkenlerinin her iki aşamada duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan ikinci aşamada tüm değişkenlerin analizi sokulmasıyla katılımcıların mesleği isteyerek yapma değişkeninin ( $B = 0.26$ ,  $p < 0.05$ ) duyarsızlaşma ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada analize sokulan iş tatmini değişkenleri  $R^2$  değerini 0,081'den 0,159 değerine çıkartarak 0,078 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, duyarsızlaşma üzerinde içsel tatminin ( $B = -0.21, p < .05$ ) negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat duyarsızlaşma üzerinde dışsal tatminin ( $B = -0.09, p = .154$ ) herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan *üçüncü hipotez kabul edilmiştir*. Ancak, sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan *dördüncü hipotez kabul edilmemiştir*.

#### **4.2.6.3. Kişisel Başarıda Azalma Üzerinde İş Tatminin Etkisi**

Çalışmanın beşinci hipotezi, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu; altıncı hipotez ise sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır.

Bu hipotezleri test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde kişisel başarıda azalma bağımlı değişken, içsel ve dışsal tatmin ise bağımsız değişkenler olarak işleme alınmıştır. İki aşamalı olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde, birinci aşamada kontrol değişkenleri olarak araştırmaya katılanların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, gelir düzeyi ve örgütte çalışma süreleri gibi değişkenler girilmiştir. Çünkü bu değişkenlerin kişisel başarıda azalma düzeyi ile ilişkili olduğu görülmektedir. İkinci aşamada, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri eklenmiştir.

**Tablo 4.32: Kişisel Başarıda Azalma Üzerinde Etkileri Olan Değişkenlerin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Birinci Aşama				İkinci Aşama			
	B	S. H.	T	P	B	S. H.	T	P
<b>Kontrol Değişkenleri</b>								
Cinsiyet	,037	,075	,497	,620	,018	,068	,258	,797
Yaş	,007	,026	,260	,795	,006	,024	,240	,810
Medeni durum	-,092	,067	-1,361	,174	-,101	,061	-1,651	,100
Çocuk durumu	-,112	,097	-1,153	,250	-,123	,088	-1,390	,165
Eğitim durumu	,067	,045	1,484	,139	,057	,042	1,374	,171
Meslek	,018	,031	,561	,575	-,001	,029	-,031	,975
Meslekteki kıdem	<b>,069</b>	<b>,032</b>	<b>2,155</b>	<b>,032</b>	<b>,069</b>	<b>,029</b>	<b>2,372</b>	<b>,018</b>
Mesleği isteyerek yapma	-,451	,098	-4,619	,000	-,184	,095	-1,939	,053
Gelir düzeyi	-,083	,068	-1,219	,224	-,009	,067	-,132	,895
Çalışma şekli	,019	,027	,702	,483	,025	,025	,996	,320
<b>Bağımsız Değişkenler</b>								
İçsel Tatmin					<b>,462</b>	<b>,074</b>	<b>6,237</b>	<b>,000</b>
Dışsal Tatmin					-,063	,058	-1,072	,284
<b>R<sup>2</sup></b>	0,143				0,295			
<b>ΔR<sup>2</sup></b>	0,143				0,152			

Tablo 4.32.'de kişisel başarıda azalma üzerinde etkileri olan değişkenlerin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Birinci aşamada analize sokulan kontrol değişkenlerinin  $R^2$  değerini 0,143 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Kontrol değişkenlerinden meslekteki kıdem her iki aşamada kişisel başarıda azalma ile ilişkili olduğu görülmüştür. En son aşama olan ikinci aşamada tüm değişkenlerin analize sokulmasıyla katılımcıların meslekteki kıdem değişkeninin ( $B = 0.07$ ,  $p < 0.05$ ) kişisel başarıda azalma ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.

İkinci aşamada analize sokulan iş tatmini değişkenleri  $R^2$  değerini 0,143'den 0,295 değerine çıkartarak 0,152 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, kişisel başarıda azalma üzerinde içsel tatminin ( $B = 0.46, p < .001$ ) pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat kişisel başarıda azalma üzerinde dışsal tatminin ( $B = -0.06, p = .284$ ) herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **beşinci hipotez kabul edilmiştir**. Ancak, sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **altıncı hipotez kabul edilmemiştir**.

### 4.3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün önemli sorunlarından birisi iş tatminsizliği ve tükenmişliktir. İşinden memnun olmayan kişiler, zamanla psikolojik ve ruhi sorunlar yaşayarak tükenmektedirler.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla Niğde Dr. Doğan Baran Kadın ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Devlet Hastanesi ve Ağız Diş Sağlığı Merkezi'nde görev yapan 148'i kadın 152'si erkek toplamda 300 çalışandan veri toplanarak mesleki tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini ilişkisi incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, duygusal tükenmenin kadınlarda erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Sağlık personelinin iş tatmin düzeylerine bakıldığında, erkeklerin dışsal tatmininin kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sağlık personelinin yaşlarıyla kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda bir farklılık tespit edilmiş olup, 26-34 yaş aralığında olan sağlık personelinin duygusal tükenme değerleri, 25 yaş ve altında olan sağlık personelinin duyarsızlaşma değerleri, 55 yaş ve üzerindeki sağlık personelinin tükenmişlik değerleri ile genel tatmin değerleri ve 45-54 yaş aralığında olan sağlık personelinin dışsal tatmin değerleri diğer yaş grubunda bulunan sağlık personeline göre daha yüksektir.

Evli olan sağlık personelinin kişisel başarı duygusunda azalma puanları, dışsal ve genel tatmin puanları; bekar olanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; ayrılmış/boşanmış olanlarında içsel tatmin puanları diğer katılımcılara göre daha yüksektir. Aynı zamanda çocuğu olan personelin kişisel başarı duygusunda azalma puanları çocuğu olmayan sağlık personeline göre daha yüksektir. Çocukları olan sağlık personelinin çocuklarının eğitimi, birtakım ihtiyaçları için daha fazla çaba harcamaktadırlar. Çocukları olan aileler daha farklı duygusal durumlar içinde olup kendisini yetersiz hissedebilmektedir. Tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarında ve iş tatmin boyutlarında çocuk faktörüne göre bir farklılık tespit edilmemiştir.

Sağlık personelinin eğitim durumlarına bakıldığında lisansüstü mezunu olanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma puanları; lise mezunlarının ise içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları

diğer gruplardaki sağlık personeline göre daha yüksektir.

Sağlık personelinin mesleki unvanlarına göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeylerine bakıldığında doktorların kişisel başarı duygusunda azalma puanları ve tükenmişlik puanları; teknik hizmetlerde çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; yardımcı hizmetlerde çalışanların ise içsel, dışsal ve genel tatmin puanları diğer mesleklere göre daha yüksektir.

Sağlık personelinin mesleki kıdemlerine göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin düzeylerine bakıldığında, mesleğinde 6-10 yıldır çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları; 11-15 yıldır çalışan sağlık personelinin tükenmişlik puanı; 21 yıl ve üzeri çalışan sağlık personelinin kişisel başarı duygusunda azalma, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları diğer personele göre daha yüksektir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin mesleği isteyerek seçme durumu ile tükenmişlik ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre mesleğini isteyerek seçenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları mesleğini isteyerek seçmeyenlere göre daha düşüktür. Mesleğini isteyerek seçmeyenlerin ise kişisel başarı duygusunda azalma, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları mesleği isteyerek seçenlere göre daha düşüktür. Bu sonuçlara göre mesleği isteyerek seçenler hem içsel hem de dışsal olarak işlerinden memnun olmakla birlikte, genel olarak tatmin düzeyleri iyi seviyededir.

Gelir düzeyinin yeterli olduğunu beyan eden katılımcılar daha az duygusal tükenme yaşamaktadırlar. İş tatmini puanlarına bakıldığında gelir düzeyinin yeterli olduğunu beyan edenlerde hem içsel hem de dışsal tatmin puanları daha yüksek görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık personelinin çalışma şekillerine göre tükenmişlik düzeyleri ve iş tatmin puanları incelenmiştir. Bulunan sonuçlara sürekli gündüz çalışan sağlık personelinin içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin puanları; vardiya sistemi ile çalışan sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve Maslach tükenmişlik puanları ile nöbet usulü ile çalışan sağlık personelinin kişisel başarı puanları diğer şekillerde çalışan sağlık personelinin puanlarına göre daha yüksektir.



Ayrıca yapılan analizler sonucunda katılımcıların cinsiyetinin duygusal tükenme ile ters yönlü ilişki içinde olduğu; gelir düzeyinin ve mesleği isteyerek seçme değişkenlerinin duygusal tükenme ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu; mesleği isteyerek yapma değişkeninin duyarsızlaşma ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu; meslekteki kıdem değişkeninin kişisel başarıda azalma ile pozitif yönlü ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Bununla birlikte, duygusal tükenme üzerinde içsel tatminin ve dışsal tatminin negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **birinci hipotez** ile; sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **ikinci hipotez kabul edilmiştir.**

Analizler sonucunda duyarsızlaşma üzerinde içsel tatminin negatif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat duyarsızlaşma üzerinde dışsal tatminin herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **üçüncü hipotez kabul edilmiştir.** Ancak, sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **dördüncü hipotez kabul edilmemiştir.**

Son olarak kişisel başarıda azalma üzerinde içsel tatminin pozitif yönde etkisinin olduğu görülmüştür. Fakat kişisel başarıda azalma üzerinde dışsal tatminin herhangi bir anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının içsel tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **beşinci hipotez kabul edilmiştir.** Ancak, sağlık çalışanlarının dışsal tatmin düzeyleri ile kişisel başarıda azalma düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu varsayan **altıncı hipotez kabul edilmemiştir.**

Sonuç olarak sağlık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azaldıkça içsel tatminleri artarken, kişisel başarı duygusunda azalma içsel

tatminlerinin de azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlar duygusal tükenme ve kişisel başarı duygusunda azalma yaşarken dışsal tatminleri de azalmakta, duyarsızlaşma düzeyleri azalırken dışsal tatminleri artmaktadır.

Günümüzün önemli sorunlarından birisi iş tatminsizliği ve tükenmişliktir. İşinden memnun olmayan kişiler, zamanla psikolojik ve ruhi sorunlar yaşayarak tükenmektedirler. İş tatminsizliğinin ve tükenmişliğin en önemli nedenleri arasında örgütsel yapı, meslektaşların ve yöneticilerin tutumu gelmektedir. İş tatminsizliği ve tükenmişlik yaşayan bireylerde; işe gelmeme, geç gelme, iş yerine yabancılaşma, monotonluk, fiziksel ve ruhsal rahatsızlıklar, çatışmalar, vb. durumlar görülür. Bu nedenle yöneticilerin iş tatminine ve tükenmişliğe önem vermeleri gerekir.

Günümüzde artık hem işletmeler hem de çalışanlar için, çalışma hayatının yoğun ve yorucu temposu içinde koşuşturarak insanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinden duydukları tatminle görevlerini daha iyi yapabilmeleri son derece önemlidir. Bugünün yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır. Çalışma yaşamında bireyler değişik zamanlarda hem tatmin, hem de tükenmişliği birarada yaşayabilirler. İş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir. Bununla beraber işgörenler için asıl konu, motivasyon ve dolayısıyla tatmin duydukları zamanın, tükenmişlik hissettikleri zamana göre daha fazla yaşanmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerek işgörenlerin gerekse de işverenlerin tatminlerini artıracak ve tükenmişliklerini azaltacak uygulamalara yer vermeye çalışılmalıdır.

Tükenmişlikte farkındalık çok önemlidir. Tükenmişlikteki farkındalık arttıkça gerekli önlemler alınacak ve mutlak iş tatmini sağlanacaktır. Tükenmişlik sendromunun aşılması bireysel ve örgütsel çabayla mümkün olabilir. Bireyin kendini tanıması, kendine amaç ve hedefler belirlemesi, kişisel gelişimine önem vermesi, profesyonel yardım alması tükenmişlik sendromunun bireysel anlamda aşılmasındaki önlemler olabilir. Tükenmişlik sendromunun aşılmasında örgütsel anlamda yapılabilecek olan en önemli katkı adil yönetimdir. Bunun yanında doğru personel seçimi, iş zenginleştirme, yetki devri, hizmet içi eğitimlerin verilmesi, işbirliği ve koordinasyonun artırılması, sosyal desteğin zenginleştirilmesi, yeni işe başlayanlara oryantasyon programlarının uygulanması, mentorluk konusunda aktif

katılım sağlanması, kariyer planlamasına yönelik çalışmalar diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Alınacak bu önlemler sonucunda çalışanların tükenmişlik sendromuna yakalanmaları büyük ölçüde engellenmiş olacak ve çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu yönde bir yükseliş olacaktır.

Tükenmişlik ağın hastalıklarından biridir. Beraberinde pek çok olumsuzluğu da getirmektedir. Sorunu özümü hem çalışan hem de işveren açısından büyük önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda; kurumsal olarak iş tatminini artıran stratejilerin geliştirilmesi, iş yerinin fiziksel koşullarının iyileştirilmesi, çalışanlar arasında ilişkilerin geliştirilmesi, yapılan işin çalışanların yeteneklerine ve eğitimine uygun olmasına özen gösterilmesi, çalışana performansı ile ilgili geribildirimde bulunulması, amirlerin yöneticilik tarzı ile idari politikalar ve işleyiş biçimini iyileştirmeleri, ikramiye ya da prim olanakları ile aldıkları ücretin iyileştirilmesi sağlık çalışanlarının mesleklerine daha fazla önem vermelerine, böylece yaptıkları işlerde daha verimli olmalarına olanak sağlayarak iş tatminini olumlu etkileyebileceği düşünölmektedir. Tükenmişlikle mücadelede kişinin alacağı önlemler kadar örgütün de alacağı önlemler önem arz etmektedir. Sorunun özümü için kişiye hem maddi hem de manevi destek verilmelidir.

## KAYNAKLAR

- AKBULUT, Nihal Çetin (2010); **Tükenmişlik Sendromu ve İş Tatmini Arasındaki İlişki**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- AKPINAR, Ali Talip ve TAŞ, Yunus (2011); **Acil Servis Çalışanlarının Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Türkiye Acil Tıp Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 4, ss: 161- 165.
- AKSU, Günay; ACUNER, Ahmet Münir ve TABAK, Ruhi Selçuk (2002); **Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)**, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası Cilt: 55, Sayı: 4, ss: 271- 282.
- AKYILDIZ, Hüseyin (2001); **İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ALANYALI, L. Kemal (2006); **Örgütsel Stres Kaynaklarının İş Tatminine Olan Etkilerinin Tükenmişlik ve Dinçlik (Coşku) Etkileri Bağlamında İncelenmesi (Uygulamalı Bir Araştırma)**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ALTAY, Hüseyin ve AKGÜL, Volkan (2010); **Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, ss: 87– 112.
- ARAS, Zeliha (2006); **Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşire ve Ebelerin Tükenmişlik Durumları**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ARDIÇ, Kadir ve POLATCI, Sema (2008); **Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Goü Örneği)**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, ss: 69- 96.
- ARI SAĞLAM, Güler ve BAL ÇINA Emine (2008); **Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi**, Manisa, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:15, Sayı: 1, ss: 131- 148.

- AŞAN, Öznur (2000); **İş Özellikleri Modelinde Kritik Psikolojik Hallerin Aracılık Rolünün Test Edilmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 33, Sayı: 2, ss: 103- 119.
- AYDIN, Meltem (2007); **Mersin Belediye Sınırları İçinde Çalışan Ebelerin Mesleki Doyumu**, Mersin, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Ebelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- AZİZOĞLU, Öznur ve ÖZYER, Kubilay (2010); **Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma**, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Bahar, ss: 137- 147.
- BACHARACH, Samuel B.; BAMBERGER, Peter ve CONLEY Sharon (1991); **Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating The Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work**, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 12, Sayı:1, ss: 39- 53.
- BARUTÇU, Esin ve SERİNKAN, Celalettin (2008); **Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış, Cilt: 8, Sayı: 2, ss: 541- 561.
- BASIM, Nejat ve ŞEŞEN, Harun (2006); **Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma**, Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, ss: 15–23.
- BAŞARAN, İ. Ethem (2000); **Örgütsel Davranış-İnsanın Üretim Gücü Üçüncü Kez Yeniden Yazım**, Ankara, Umut Yayım Dağıtım.
- BAŞER, Meral Uras ve ÇOBANOĞLU, Fatma (2011); **İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Nedenleri**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Ocak, ss: 125- 136.
- BAKAN, İsmail (2011); **Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- BALOĞLU, Burhan (2006); **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi**, İstanbul, 3.Basım, Der Yayınları.
- BAUMANN, Andrea (2007); **Positive Practice Environments: Quality Workplaces = Quality Patient Care Information and Action Tool Kit**, Geneva (Switzerland), International Council Of Nurses, Jean-Marteau, CH-1201.
- BAYDUR Hakan, SAATLİ Gül ve TÜRKÖZ K. (2004); **Hekim Dışı Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik Özellikleri ve İşe Bağlı Gerginlik Düzeylerinin İş Doyumuna Etkisi**, Ankara, IX. Halk Sağlığı Kongresi, 3- 6 Kasım.

- BERBER, Sena (2011); **Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- BERBEROĞLU, Murat ve SAĞLAM, Bülent (2010); **Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma**, Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Cilt:1, Sayı: 2, ss: 102- 118, Haziran.
- BİLGE, Filiz (2006); **Examining The Burnout Of Academics In Relation To Job Satisfaction And Other Factors**, Social Behavior And Personality, Cilt: 34, Sayı: 9, ss: 1151- 1160.
- BİLGİÇ, Reyhan (1998); **The Relationship Between Job Satisfaction And Personal Characteristics Of Turkish Workers**. The Journal Of Psychology, Cilt: 132, Sayı: 5, ss: 549- 557.
- BİNGÖL, Dursun (1996); **Personel Yönetimi**, 2. Bası, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- BİRGİLİ, Fatma; SALIŞ, Filiz ve ÖZDEMİR, Sultan (2010); **Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi**, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 2, ss: 27- 37.
- BODUR, Said ve GÜLER, Sami (1997); **Sağlık Yöneticilerinde İş Doyumu**, Konya, Genel Tıp Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, ss: 12- 14.
- BROWNE, Michael W. ve CUDECK, Robert (1993); **Alternative Ways Of Assessing Model Fit** İçinde BOLLEN K.A. ve LONG J. S. (Eds.), **Testing Structural Equation Models**, Newbury Park, CA: Sage, ss: 136-162.
- BURKE, Ronald J. ve GREENGLASS, Esther R. (2001); **Hospital Restructuring, Work-Family Conflict And Psychological Burnout Among Nursing Staff**, Psychology and Health, Cilt: 16, Sayı: 5, ss: 583- 594.
- CALLAGHAN, Patrick; ANN SHIU, Tak-Ying ve WYATT, Peggy (2000); **Factors Related To Stress And Coping Among Chinese Nurses In Hong Kong**, Journal Of Advanced Nursing, Cilt: 31, Sayı: 6, ss: 1518- 1527.
- CAN, Yusuf; SOYER, Fikret ve YILMAZ, Fatma (2010); **Hentbol Hakemlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi, Cilt:12, Sayı: 2, ss: 113- 119.

- CÖBEK, Sibel (2010); **Tersane Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kdz. Ereğli Bölgesi Örneği**, Zonguldak, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ÇAĞLIYAN, Yasemin (2007); **Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)**, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ÇALGAN, Zeynep; YEĞENOĞLU, Selen ve ASLAN, Dilek (2009); **Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik**, Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi, Cilt: 29, Sayı: 1, Ocak, ss. 61- 74.
- ÇAM, Olcay (1992); **Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22- 25 Eylül, ss: 155- 159.
- ÇAM Olcay; AKGÜN Ebru; BABACAN GÜMÜŞ Aysun; BİLGE Ayşegül ve ÜNAL KESKİN Gülseren (2005); **Bir Ruh Sağlığı Ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Anadolu Psikiyatri Dergisi; Sayı: 6, ss: 213-220.
- ÇAPRI, Burhan; GÜNDÜZ, Bülent ve GÖKÇAKAN, Zafer (2009); **Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğrenci Formu'nun (MTE-ÖF) Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması**, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt: 01, Sayı: 40, ss: 134- 147.
- ÇETİNKANAT, Canan (2000); **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÇİMEN, Mesut (2000); **Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması**, Ankara, Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü 1999- 2004 Yüksek Lisans Ve Doktora Tez Özetleri, Doktora Tezi.
- ÇİMEN, Mesut; ŞAHİN, Bayram; AKBOLAT, Mahmut ve IŞIK, Oğuz (2012); **Özel Bakım Merkezinde Çalışan Personelin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma**, Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, ss: 21- 31.
- ÇUTUK, Selman (2011); **Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

- DE VALK, Maurice ve OOSTROM Charlotte (2007); **Burnout In The Medical Profession-Causes, Consequences And Solutions**, Occupational Health at Work 2007; Cilt: 3, Sayı: 6, ss: 1- 5.
- DEMİR, Ayten (2003); **Hemsirelerde Çalışma Ortamlarında Stres Oluşturan Faktörlerin İncelenmesi**, Toplum Ve Hekim Dergisi, Cilt:18, Sayı: 4, Ss: 300- 307.
- DEMİR, A.;ULUSOY, M. ve ULUSOY, F.M. (2003); **Investigation Of Factors Influencing Burnout Levels In The Professional And Private Lives Of Nurses**, International Journal Of Nursing Studies, Cilt: 40, Sayı: 8, Ss: 807- 827.
- DEMİR, Figen (2007) ; **Lise Öğretmenlerinde İletişim Ve Problem Çözme Becerisini Artırmaya Yönelik Bir Müdahale Programının Tükenmişlik Ve Mesleki Doyum Düzeyine Etkisi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİRBAŞ, Ali Rıza (2006); **Üç Farklı Hastanede Görev Yapan Yöneticilerin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumunun Araştırılması**, Ankara, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- DEMİRKOL, İlknur (2006); **Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi**, Mersin, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- DİKMETAŞ, Elif; TOP, Mehmet ve ERGİN Gülpembe (2011); **Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi**, Türk Psikiyatri Dergisi; Cilt: 22, Sayı: 3, ss:137- 149.
- DİNLER, Abide (2010); **Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkileyen Etmenler**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Halk Sağlığı Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- DİNÇ, Kadriye (2008); **Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu**, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı Dönem Projesi.
- EDELWİCH, Jerry ve BRODSKY, Archie (1980); **Burnout: Stages Of Disillusionment In The Helping Professions**, Human Sciences Press, New York.
- ELMA, Cevat ve DEMİR, Kamile (2003); **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar Ve Sorunlar**, 2. Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ERDOĞAN, İlhan (1996); **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.



- ERGİN, Canan (1992); **Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması**, Ankara, Hacettepe Üniversitesi, 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22- 25 Eylül, ss: 143- 154.
- EROL, Almıla; SARIÇİÇEK, Aybala ve GÜLSEREN, Şeref (2007); **Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi**, Anadolu Psikiyatri Dergisi, Sayı: 8, ss: 241- 247.
- ERSOY, Ayten ve UTKU Burcu Demirel (2005); **Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1**, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Nisan, Sayı: 26, ss: 43- 50.
- ERTÜRK, Emel ve KEÇECİOĞLU, Tamer (2012); **Çalışanların İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama**, Ege Akademik Bakış Cilt: 12, Sayı: 1, ss: 41-54.
- EZZEDEEN, Souha R. (2003); **Research Note On Job Satisfaction**, The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- FIELDS, A.I.; CUERDON, T.T.; BRASSEUX, C.O.; Getson, P.R.; Thompson, A.E.; Orłowski, J.P. ve Youngner, S.J. (1995); **Physician Burnout In Pediatric Critical Care Medicine**, Critical Care Medicine, Cilt: 23, Sayı: 8, ss: 1425- 1429.
- GAINES Jeannie ve JERMIER John M. (1983); **Emotional Exhaustion in A High Stress Organization**, Academy of Management Journal, Cilt: 26, Sayı: 4, ss: 567- 586.
- GEDİK, Tarık; AKYÜZ K. Cemil ve BATU, Canberk (2009); **Orman Endüstri İşletmelerinde Yönetici İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi (Düzce İli Örneği)**, Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, ss: 1- 11.
- GENÇAY, Ökkeş A. (2007); **Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim, Cilt:15, Sayı: 2, ss: 765- 780.
- GEORGE, Jennifer M. ve JONES, Garreth R. (1996); **Understanding And Managing Organizational Behavior**, Addison-Wesley Publishing Company, New York.
- GEREKAN, Bilal ve PEHLİVAN, Abdulkadir (2010); **Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, ss: 29- 54.
- GÖZÜM, Sebahat (1996); **Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire Ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik Ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması**, Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi.

- GRUNFELD, E.; SUSMAN, J.; MAND-BAİNS, I.H.; TRİM, K. ve ELİT, L. (2004); **Job Satisfaction, Stress And Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists**, Gynecologic Oncology, Cilt: 94, Sayı: 1, ss: 134- 139.
- GUJARATİ, Damodar N. (2004); **Basic Econometrics**, 4th Edition, The McGraw-Hill Companies.
- GÜNEY, Salih (2007); **Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- HACKMAN, Richard J. ve OLDHAM, Greg R. (1976); **Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory**, Organizational Behavior And Human Performance, Cilt: 16, Sayı:2, ss: 250- 279.
- HOLLAND, John L. (1996); **Exploring Careers With A Typology: What We Have Learned And Some New Directions**, American Psychologist, Cilt: 51, Sayı: 4, ss: 397- 406.
- HOMER, Jack B. (1985); **Worker Burnout: A Dynamic Model with implications for Prevention and Control**, System Dynamics Review, Cilt: 1, Sayı: 1, ss: 42- 62.
- HOPPOCK, Robert (1935); **Job Satisfaction**, Harper, New York.
- HOYLE, Rick H. (1995); **The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts And Fundamental Issues**. İçinde HOYLE Rick H. (Ed.), **Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, And Applications**, Thousand Oaks, CA: Sage, ss: 1– 15.
- HULIN, Charles L. ve SMITH, Patricia Cain. (1964); **Sex Differences In Job Satisfaction**, Journal Of Applied Psychology, Cilt: 48, Sayı: 2, ss: 88- 92.
- İÇİGEN, Ebru Tarcan ve UZUT, İsmail (2012); **Yiyecek-İçecek Bölümü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlikleri ve İş Doyumları Üzerine Bir Araştırma**, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 107- 118.
- İLGÜN, Esra (2010); **İnfaz Koruma Memurlarının İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi**, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005); **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, 1. Basım, Konya, Çizgi Kitabevi.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi (2009); **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi (SPSS Uygulamalı)**, İzmit, Beta Yayıncılık.

- JANSSEN, Peeter P. M.; PEETERS, Maria C. W.; JONGE, Jan de; HOUKES, Inge ve TUMMERS, Gladys E. R. (2004); **Spesifik Relationships Between Job Demands, Job Resources And Psychological Outcomes And The Mediating Role Of Negative Work- Home Interference**, Journal Of Vocational Behavior, Cilt: 65, Sayı: 3, ss: 411– 429.
- JOHNSTONE, Chris (1999); **Strategies to Prevent Burnout**, British Medical Journal (BMJ), Cilt: 318, Sayı: 2, ss: 7192.
- KAÇMAZ, Nazmiye (2005); **Tukenmişlik (Burnout) Sendromu**, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi Cilt: 68, Sayı: 1, ss: 29-32.
- KAHILL, Sophia (1988); **Symptoms Of Professional Burnout: A Review Of The Empirical Evidence**, Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne, Cilt: 29, Sayı: 3, ss: 284- 297.
- KALEMOĞLU, Murat ve KESKİN, Özcan (2002); **Gata Haydarpaşa Eğitim Hastanesi Acil Servis Çalışanlardaki Stres Faktörleri ve Tükenmişlik**, Ulusal Travma ve Acil Cerrahi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 4, ss: 215- 219.
- KARCIOĞLU, Fatih ve AKBAŞ, Sevil (2010); **İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 3, ss: 139- 161.
- KAŞLI, Mehmet (2007); **İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 2, ss: 159- 174.
- KAŞLI, Mehmet (2009); **Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- KİTAPÇIOĞLU Gül (2000); **Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, İzmir, Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Uzmanlık Tezi.
- KOÇ, Hakan ve TOPALOĞLU, Melih (2010); **Yönetim Bilimi**, 1. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- KOÇEL, Tamer (2007); **İşletme Yöneticiliği**, 11. Bası, İstanbul, Arıkan Basım Yayın Dağıtım.

- KÖROĞLU, Özlem (2011); **İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma**, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- KURÇER, Mehmet Ali (2005); **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri**, Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, ss: 10- 15.
- KUTLAY, Mehmet (2011); **İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini Ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama**, Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- LEE, Raymond T. ve ASHFORTH, Blake E.(1993); **A Further Examination Of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model**, Journal Of Organizational Behavior, Cilt: 14, Sayı: 1, ss: 3– 20.
- LEITER, Michael P. ve DURUP, Josette (1994); **The Discriminant Validity Of Burnout And Depression: A Confirmatory Factor Analytic Study**, Anxiety, Stress and Coping, Cilt: 7, Sayı: 4, ss: 357- 373.
- LOCKE, Edwin A. (1976); **The Nature And Causes Of Job Satisfaction**, In M. D. Dunnette (Editör), Handbook Of Industrial And Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, ss: 1297- 1349.
- MALİK, Jackson ve JORDAN Pamela (2005); **Organizational Climate And Hospital Nurses Job Satisfaction, Burnout And Intent To Leave**, University of Pennsylvania.
- MASLACH, Christina ve GOLDBERG Julie (1998); **Prevention of Burnout: New Perspectives**, Applied and Preventive Psychology, Cilt: 7, Sayı: 1, ss: 63-74.
- MASLACH, Christina ve JACKSON Susan E. (1981); **The Measurement Of Experienced Burnout**, Journal Of Occupational Behaviour, Cilt: 2, ss: 99- 113.
- MASLACH, Christina ve PİNES, Ayala (1977); **The Burn-Out Syndrome In The Day Care Setting**, Child Care Quarterly, Cilt: 6, Sayı: 2, ss:100- 113.
- MASLACH, Christine; SCHAUFELİ Wilmar B. Ve LEITER Michael P. (2001); **Job Burnout**, Annual Reviews Psychology, Cilt: 52, ss: 397– 422.
- MEİER, Scott T. (1983), **Toward a Theory of Burnout**, Human Relations, Cilt: 36, Sayı: 10, ss: 899- 910.
- NAKİP, Mahir (2006); **Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar**, 2. Basım, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

- NAKTİYOK, Atılhan ve KAYGIN, Erdoğan (2012); **Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama**, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, ss: 23- 32.
- NORIEGA, M.; GUTIÉRREZ, G.; MÉNDEZ, I.; ve PULIDO, M.(2004); **Female Health Workers: Lifestyle, Work And Psychiatric Disorders**, Cadernos de Saúde Pública, Cilt: 20, Sayı: 5, ss: 39- 41.
- NUNNALLY, Jum C. (1978); **Psychometric Theory (2nd Edition)**, New York: McGraw-Hill.
- OKYAY, Nuriye (2009); **Emniyet Teşkilatına Bağlı Okullardan Mezun Olup Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde Görev Yapan Polislerin Psikolojik Hizmet Algıları, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyinin İncelenmesi**, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- OTACIOĞLU Sena Gürşen (2008); **Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 9 Sayı: 15, ss: 103– 116.
- ÖZER, Mustafa ve BAKIR, Bilal (2003); **Sağlık Personelinin Motivasyonu İlgili Etmenlerin Belirlenmesi**, Gülhane Tıp Dergisi, Cilt: 45, Sayı: 2, ss: 117 – 122.
- ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem (2010); **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Eskişehir, Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- PELİT, Elbeyi ve ÖZTÜRK, Yüksel (2010); **Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma**, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 1, ss: 43- 72.
- PERLMAN, Baron ve HARTMAN, E. Alan (1982); **Burnout: Summary and Future Research**, Human Relations, April, Cilt: 35, Sayı: 4, ss: 283- 305.
- PIKO, Bettina F. (2006); **Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction And Psychosocial Health Among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey**, International Journal Of Nursing Studies, Cilt: 43, Sayı: 3, ss: 311- 318.
- PİNES, Ayala Malach (2005); **The Burnout Measure, Short Version**, International Journal of Stres Management, Cilt: 12, Sayı: 1, ss: 78- 88.
- PİNES, Ayala Malach ve ARONSON, Eliot (1988); **Career Burnout: Causes and Curses**, New York, Free Pres.

- PİNİKAHANA, Jaya ve HAPPELL, Brenda (2004); **Stres, Burnout And Job Satisfaction In Rural Psychiatric Nurses: A Victorian Study**, Australian Journal Of Rural Health, Cilt: 12, Sayı: 3, ss: 120–125.
- POLATCI, Sema (2007); **Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)**, Tokat, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- POLATCI, Sema ve ARDIÇ, Kadir (2009); **Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran, Sayı: 32, ss: 21- 46.
- POTTER, Beverly A. (1998); **Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work Second Edition**, United States of Amerika, Ronin Publishing.
- ROELEN, Corne A. M.; KOOPMANS, Petra C.; NOTENBOMER, Annette ve GROOTHOFF, Johan W. (2008); **Job Satisfaction and Sickness Absence: A Questionnaire Survey**, Occupational Medicine, Cilt: 58, Sayı: 8, Ss: 567- 571
- SAMADOV, Sakit (2006); **İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- SAUSER, William I. ve YORK, Michael C. (1978); **Sex Differences In Job Satisfaction: A Re-Examination**, Personnel Psychology, Cilt: 31, Sayı: 3, ss: 537- 547.
- SAYIL, Işık; HARAN, Seda; ÖLMEZ, Şenay ve ÖZGÜVEN Halise Devrimci (1997); **Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor Ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri**, Kriz Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss: 71- 77.
- SCHAFFER, Robert H. (1953); **Job Satisfaction As Related To Need-Satisfaction In Work**, Psychological Monographs, Cilt:67, Sayı: 14, ss: 1- 29.
- SERİNKAN, Celalettin ve BARDAKCI Ahmet (2009); **Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri Ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma**, Sosyal Bilimler Dergisi Sayı: 21, ss: 115- 132.
- SİLAH, Mehmet (2001); **Çalışma Psikolojisi**, 1. Baskı, Ankara, Selim Kitabevi Yayıncılık.
- SİNAT, Özlem (2007); **Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- SÖKMEN, Alptekin (1999); **Konaklama İşletmelerinde İş Özellikleri Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesinin Artırılmasına Yönelik Kavramsal Bir İnceleme**, Turizm Araştırmaları Dergisi, Eylül- Aralık, ss: 45- 51.

- SÖNMEZ, Deniz Zeynep (2006); **Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- SÜLOĞLU, Aysun (2009); **Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu**, İstanbul, Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği Koordinatörü Ve Çocuk Sağlığı Ve Hastalıkları Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi.
- SÜRGEVİL, Olca (2006); **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- ŞAHİN, Şener (2008); **Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Ve Yaşam Doyumu Düzeyleri**, Mersin, Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ŞANLI, Savaş (2006); **Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- ŞEKER, Betül Dilara ve ZIRHLIOĞLU, Gürol (2009); **Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi**, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:11, Sayı: 4, ss: 1- 26.
- ŞEŞEN, Harun (2011); **Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi**, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 2, ss: 67- 90.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007); **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler Ve LISREL Uygulamaları**, Ankara, Ekinoks Yayıncılık.
- ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan (2008); **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 6. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi.
- TANRIVERDİ, Leyla (2008); **İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatmini İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)**, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- TOKER, Boran (2007); **Konaklama İşletmelerinde İş Doyumu: Demografik Değişkenlerin İş Doyumu Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma**, Journal Of Yaşar University, Cilt: 2, Sayı: 6, ss: 591- 614.

- TOR, Serhat Sefa (2011); **Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama**, Karaman, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- TORTUMOGLU, Gülbu; DASTAN, Ali ve VEREP, Sonay (2004); **Erzurum İlinde Bir Grup Sağlık Personelinin Mesleki Sorunları, Bu Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri ve Mesleki Beklentilerinin Saptanması**, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, ss: 1-14. ISSN: 1303- 5134.
- TUNÇ, Tülin (2008); **Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki: Bir Üniversite Hastanesi Örneği**, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- TÜTÜNCÜ, Özkan ve SAVRAN, Güzin (2007); **Etik İklim Ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 9, Sayı: 4, ss: 117- 218.
- ÜNAL ALP, Hatice (2007); **İşletmelerde Tükenmişlik Sendromu İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- ÜNAL, Süheyla; KARLIDAĞ, Rıfat; YOLOĞLU, Saim (2001); **Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi**, Klinik Psikyatri Dergisi, Sayı: 4, ss: 113- 118.
- ÜNGÜREN, Engin; DOĞAN, Hulusi; ÖZMEN, Mehmet ve TEKİN, Ömer Akgün (2010); **Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi**, Journal Of Yaşar University, Cilt: 17, Sayı: 5, ss: 2922- 2937.
- VISSER, Mechteld R.M.; SMETS, Ellen M.A.; OORT, Frans J. ve HAES, Hanneke C.J.M. (2003); **Stress, Satisfaction And Burnout Among Dutch Medical Specialists**, Canadian Medical Association Or Its Licensors, Cilt: 168, Sayı: 3, ss: 271-275.
- VROOM, Victor Harold (1964); **Work And Motivation**, New York: Wiley.
- WEISS, David J.; DAWIS, Rene V.; ENGLAND, George W. ve LOFQUIST, Lloyd H. (1967); **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXII.
- WRIGHT, Thomas A. ve BONETT, Douglas G. ( 1997); **The Contribution Of Burnout To Work Performance**, Journal of Organizational Behavior, Cilt: 18, Sayı: 5, ss: 491- 499



- YAVUZ, Cavit Işık (2004); **İşin Sosyolojisi ve İş Sosyoloji**, Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık Ve Güvenlik Dergisi, Sayı: 19, ss: 2- 8.
- YAVUZYILMAZ, Asuman; TOPBAŞ, Murat; ÇAN, Emine; ÇAN, Gamze ve ÖZGÜN, Şükrü (2007); **Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu İle İş Doyumu Düzeyleri Ve İlişkili Faktörler**, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, Cilt: 6, Sayı: 1, ss: 41- 50.
- YAMMARINO, Francis J. ve DUBINSKY, Alan J. (1987), **On Job Satisfaction: It's the Relationships That Count!"** Journal of Risk and Insurance, Cilt: 54, Sayı: 4, ss: 804- 809.
- YILDIZ, Hülya (2009); **Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı Yüksek Lisans Tezi.
- YILMAZ, Hüseyin ve KARAHAN, Atila (2009); **Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı: 3, ss:197-214.
- YILMAZ, Serpil; HACIHASANOĞLU, Rabia ve ÇİÇEK, Zeynep (2006); **Hemşirelerin Genel Ruh Sağlığı Durumlarının İncelenmesi**, Sürekli Tıp Eğitim Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 6, ss: 92-97.
- YÖRÜKOĞLU, Sema (2008); **Özel Bir Hastanede Çalışan Sağlık Personelinin Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi**, İstanbul, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- YÜKSEL, İhsan (2005); **İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 2, ss: 291- 306.

## EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz ?

a- ( ) Kadın b- ( ) Erkek

2. Yaşınız?

a- ( ) 25 ve altı b- ( ) 26-34 c- ( ) 35-44 d- ( ) 45-54 e- ( ) 55 ve üzeri

3. Medeni Durumunuz?

a- ( ) Evli b- ( ) Bekar c- ( ) Ayrılmış/boşanmış

4. Çocuğunuz var mı?

a- Evet( ) b-Hayır ( ) (Cevabınız hayır ise 6.soruya geçiniz)

5. Kaç çocuğunuz var? .....

6. Eğitim durumunuz?

a- ( ) Lise b- ( )Önlisans c- ( )Lisans d- ( )Lisansüstü

7. Mesleğiniz?

a- ( ) Doktor (Uzman hekim, pratisyen hekim)

b- ( ) Hemşire/Ebe

c- ( ) Diğer sağlık hizmetleri (Eczacı, diyetisyen, psikolog, fizyoterapist, kimyager, biyolog, tıbbi teknolog, sağlık teknikeri, sağlık memuru, sağlık teknisyeni vb)

d- ( ) Genel idari hizmetler (Müdür, müdür yardımcısı, memur vb.)

e- ( ) Teknik hizmetler (Mühendis, tekniker vb)

f- ( ) Yardımcı hizmetler (Hizmetli, teknisyen yardımcısı vb)

8. Mesleğinizde toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

a- ( ) 0 - 5 yıl b- ( ) 6-10 yıl c- ( ) 11-15 yıl d- ( ) 16-20 yıl e- ( ) 21 yıl ve üzeri

9. Mesleğinizi İsteyerek mi yapıyorsunuz?

a- ( ) Evet b- ( ) Hayır

10. Gelir düzeyiniz sizin için yeterli mi?

a- ( ) Yeterli b- ( ) Yeterli değil

11. Çalışma şekliniz

a- ( ) Sürekli gündüz b- ( ) Sürekli gece c- ( ) Vardiya Değişimli d- ( ) Diğer.....

## EK 2:MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Birden fazla işaretleme yapmayınız. <b>İŞİMİN;</b>	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1-Beni sürekli meşgul etmesi açısından					
2-Tek başıma çalışma imkanım olması açısından					
3-Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
4-Toplumda bana statü kazandırması bakımından					
5-Yöneticimin bana davranışı açısından					
6-Yöneticimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansımın olması açısından					
8-Bana sabit bir iş sağlaması açısından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanına sahip olmam açısından					
10-İş arkadaşlarıma ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12-İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından					
13-Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından					
14-İş içinde terfi imkanım olması açısından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından					
17-Çalışma şartları bakımından					
18-Çalışma arkadaşlarımla birbiriyle anlaşması açısından					
19-Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından					
20-Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

### EK 3:MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Ankette işinizle ilgili tutumlarımızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Size en uygun olan kutuya X işareti koyunuz. Birden fazla işaretleme yapmayınız.	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1-İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3-Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4-İşim gereği 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 gerçekten çok yıpratıcı					
7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					
9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sert davranmaya başladım					
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum					
12-Çok şeyler yapacak güçteyim					
13-İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum					
14-İşimde gücümün üstünde 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 yaratıyorum					
18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19-Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim					
20-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum					
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı : Esra TOPRAK  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kayseri 1986  
İletişim Bilgileri : dytesra86@windowlive.com  
0539 243 83 07

### EĞİTİM BİLGİLERİ

2000-2004 Nuh Mehmet Baldöktü Anadolu Lisesi  
2004-2008 Erciyes Üniversitesi Beslenme ve Diyetetik Bölümü (Lisans)  
2010-2013 Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme  
Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
(Yüksek Lisans)

### İŞ DENEYİMİ

2008-2009 Bozok Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Beslenme Dersi  
Geçici Öğretim Görevlisi  
2009-2012 Niğde Devlet Hastanesi (Diyetisyen)  
2012-2013 Yahyalı Devlet Hastanesi (Diyetisyen)

**YABANCI DİL :** İngilizce (Orta Düzeyde)