



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

İşletme Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

**Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş
Doyumunun Ve Tükenmişlik Derecesinin Araştırması: Adana Numune
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Ve Dr.Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesi
Örneği**

Ali Özcan GÜR

Mersin, 2015



**T.C.
TOROS ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı**

İşletme Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

**Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş
Doyumunun Ve Tükenmişlik Derecesinin Araştırması: Adana Numune
Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Ve Dr.Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesi
Örneği**

Ali Özcan GÜR

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

Mersin, 2015

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Ali Özcan GÜR tarafından hazırlanan “Sağlıkta Dönüşüm Programı Sonrası, Sağlık Personeli İş Doyumunun Ve Tükenmişlik Derecesinin Araştırması: Adana Numune Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Ve Dr.Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesi Örneği” başlıklı bu çalışma 04/09/2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Doç. Dr. Köksal HAZIR

Jüri Üyesi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

Enstitü Müdür V.

Doç. Dr. Köksal HAZIR

ETİK BEYAN

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada

- Tez, içerisinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmamın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Ali Özcan GÜR

.../.../2015

**SAĞLIKTA DÖNÜŞÜM PROGRAMI SONRASI, SAĞLIK PERSONELİ İŞ
DOYUMUNUN VE TÜKENMİŞLİK DERESESİNİN ARAŞTIRMASI: ADANA
NUMUNE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ VE DR.AŞKIM TÜFEKÇİ
DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

ALİ ÖZCAN GÜR

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Mayıs 2015

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı; Adana'daki iki kamu hastanesinde çalışan personelin Tükenmişlik alt boyutları ve İş Doyumu arasındaki farkı incelemektir. Bu doğrultuda demografik değişkenler ile Tükenmişlik alt boyutları ve İş Doyumu arasındaki farklar ele alınmıştır. Anketler 283 personel ile yüzyüze görüşülerek doldurulmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Çalışanların Demografik Değişkenlerini İçeren Bilgi Anketi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Anketi ve İş Doyumu Ölçeği'dir.

Anahtar Kelimeler : İş Doyumu, Tükenmişlik
Sayfa Adedi : 109
Tez danışmanı : Yrd. Doç.Dr. Murat KÖYLÜ

**AFTER THE HEALTH TRANSFORMATION PROGRAM, HEALTH
CARE STAFF JOB SATISFACTION AND BURNOUT SURVEY, THE CASE OF
ADANA NUMUNE RESEARCH AND EDUCATION HOSPITAL AND
DR.AŞKIM TÜFEKÇİ DEVLET HOSPITAL**

(Master Thesis)

ALİ ÖZCAN GÜR

**TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

May 2015

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the burnout (with the sub-dimensions) and job satisfaction of staff of two public hospitals in Adana. In this respect, the interactions between the dimensions of burnout and job satisfaction and demographic variables are also discussed. Questionnaires were filled with 283 personel by face to face conversation. Data collection instruments used in the study are information questionnaire including demographic variables, the Maslach Burnout Inventory Survey and the Job Satisfaction Scale.

Key Words: Burnout, Job Satisfaction

Number of Pages: 109

Supervisor: Yrd. Doç.Dr. Murat KÖYLÜ

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasına karar verme, çalışmanın başlaması ve devam ettirilmesi aşamalarında desteklerini benden hiçbir zaman esirgemeyen ve belki de hiç bitmeyecek bu yolculukta beni hep yüreklendiren danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ hocama,

Anketlerin istatistiki çalışmalarında ve tez yazımının her aşamasında desteğini benden hiç esirgemeyen Adana Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden Sayın Feyziye TÜREMEZ'e

Yüksek Lisans Eğitimi ve tez yazımı süresince yaşadığım her türlü zorluğun üstesinden gelmemi sağlayan sevgili eşim Sibel GÜR'e

Teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ.....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR.....	xiv
GİRİŞ	xv

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK

1.1. İş Doyumu	1
1.1.1. İş Doyumunun Tanımı	1
1.1.2. İş Doyumu Teorileri	3
1.1.2.1. Kapsamına Göre İş Doyumu Teorileri	4
1.1.2.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	4
1.1.2.1.2. Alderfer'in ERG teorisi	5
1.1.2.1.3. Herzberg'in iki faktör teorisi	5
1.1.2.1.4. Başarma ihtiyaç teorisi	6
1.1.2.2. Sürece Göre İş Doyumu Teorileri	8
1.1.2.2.1. Vroom'un Beklentiler teorisi.....	8
1.1.2.2.2. Lawler-Porter modeli.....	10
1.1.2.2.3. Eşitlik İlkesi	11
1.1.2.2.4. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	12

1.2. Tükenmişlik	13
1.2.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	13
1.2.2. Tükenmişlik Kuramları	14
1.2.2.1. Freudenberg Kuramı	14
1.2.2.2. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı ve Boyutları	14
1.2.2.2.1. Duygusal Tükenme.....	14
1.2.2.2.2. Duyarsızlaşma	15
1.2.2.2.3. Kişisel Başarı.....	15
1.2.2.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	16
1.2.2.4. Meier tükenmişlik modeli	16
1.2.2.5. Suran ve Sheriden'ın Tükenmişlik Yaklaşımı	17
1.2.2.6. Pines Tükenmişlik Modeli	19
1.2.2.7. Cherniss Tükenmişlik Modeli	20
1.2.2.8. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli	21
1.2.2.10. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	21
1.2.3. Tükenmişlik Nedenleri.....	22
1.2.3.1. Örgütsel Nedenler	22
1.2.3.2. Kişisel Nedenler	23
1.2.4. Tükenmişliğin Evreleri	25
1.2.5. Tükenmişliğin Belirtileri.....	25
1.2.5.1. Fiziksel Belirtiler.....	28
1.2.5.2. Davranışsal Belirtiler	28
1.2.5.3. Duygusal Belirtiler	28
1.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları	29

1.2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli	29
1.2.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	31
1.2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	32
1.2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları	33
1.2.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri	34
1.2.7.2. Örgütsel Başa Çıkma Yöntemleri.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM

2.1. Değişimin amacı	45
2.2. Örgütsel Değişimin Önemi	48
2.3. Değişimin Kuramsal Temelleri.....	50
2.4. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi	54
2.4.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı.....	55
2.4.2. Douglas Mc Gregor'un X, Y Kuramı.....	57
2.4.3. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı	59
2.4.3.1. Yönetimsel Kuram.....	59
2.4.3.2. Yönetim Fonksiyonları	61
2.4.3.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	63
2.5. Sağlık Bakanlığı'nda Yaşanan Değişim	63
2.5.1. Sağlık Sistemi.....	64
2.5.1.1. Sağlık Sisteminin Amaçları.....	65
2.5.2. Sağlık Reformu	65
2.5.3. Sağlıkta Dönüşüm Programı	66

2.5.3.1. Sağlıkta Dönüşüm Programının Yapılmasını Zorunlu Kılan Sebepler.....	66
2.5.3.2. Sağlıkta Dönüşüm Programının Temel İlkeleri	66
2.5.3.3. Sağlıkta Dönüşüm Programı Kapsamında Gerçekleştirilenler	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK PERSONELİ İŞ DOYUM VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMASI

(ADANA NUMUNE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ VE

DR.AŞKIM TÜFEKÇİ DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırma Problemi	71
3.2. Araştırmanın Amacı	71
3.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	71
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	72
3.5. Evren ve Örneklem.....	73
3.6. Veri Toplama Araçları.....	73
3.6.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	73
3.6.2. İş Doyumu Ölçeği	76
3.6.3. İstatistiksel Analiz.....	78
3.7. Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumlanması	79
3.7.1. Sosyo-Demografik Bulgular	79
3.7.2. Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları.....	80
3.7.3. Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyutları	83
3.7.4. Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	84
3.7.5. Meslek Grubuna Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları.	85

3.7.6. İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş, Çalışma Yılı, Birimde Çalışma Yılı, ve Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı Arasındaki Korelasyon	87
3.7.7. Katılımcıların Kendilerini Başarılı Bulma Oranları İle Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Alt Boyutu Puanları Boyutu Puanları	89
3.7.8. Çalışanların Duygusal Tatmini ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanları	89
3.7.9. Çalışanların Duyarsızlaştıklarını Hissetmeleri ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma Alt Boyutu.....	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları.....	91
4.2. Puan Ortalamaları	92
4.3. Karşılaştırmalar.....	92
4.4 Tükenmişlik ve İş Doyumu Hakkında Yapılmış Ulusal çalışmalar.....	94
4.5. Öneriler	96
KAYNAKLAR	97
EKLER	102
Anket Formları	102
ÖZGEÇMİŞ	109

TABLolar DİZİNİ:

Tablo1 2003-2008 yılları arasında SDP kapsamında yapılan değişiklikler.....	69
Tablo 2 Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu.....	74
Tablo 3 Tükenmişlik Ölçeği Sorularının Analizi.....	75
Tablo 4 İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu.....	77
Tablo 5 İş Doyumu Ölçek Sorularının Analizi.....	77
Tablo 6 Sosyo-Demografik Bulgular.....	80
Tablo 7 Sosyo-Demografik Bulgular.....	80
Tablo 8 Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları	82
Tablo 9 İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	83
Tablo 10 Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	83
Tablo 11 Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	85
Tablo 12 Meslek Grubuna Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları .	86
Tablo 13 İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş, Çalışma Yılı, Birimde Çalışma Yılı, ve Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı Arasındaki Korelasyon.....	88
Tablo 14 Katılımcıların Kendilerini Başarılı Bulma Oranları İle Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 15 Çalışanların Duygusal Tatmini ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 16 Çalışanların Duyarsızlaştıklarını hissetmeleri ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması	90

ŞEKİLLER DİZİNİ:

Şekil 1 Araştırmanın Modeli	72
Şekil 2 Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	84
Şekil 3 Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	86
Şekil 4 Meslek Grubuna ve İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları	87

KISALTMALAR:

akt. : Aktaran

SDP : Sağlıkta Dönüşüm Programı

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

WHO : World Health Organisation

MTÖ :Maslach Tükenmişlik Ölçeği

KB :Kişisel Başarı Hissi

DT :Tükenmişliği Duygusal Tükenme

DYS :Duyarsızlaşma

İDÖ :İş Doyumu Ölçeği

GİRİŞ

Yönetim Bilimi Fransız Prof. Jean Rivero tarafından “kamu idarelerine en iyi verimliliği sağlamak çarelerini inceleyen bir disiplin” şeklinde tanımlanmakta ise de günümüzde bu tanımı kamu idareleri ile sınırlandırmak anlamsızdır. Yönetim Biliminin konusu yönetimin incelenmesidir demek bu bilimin konusunu açıklamaya yeterli değildir. Burada yönetim sözcüğünün anlamını belirtmek gerekir. Yönetimin organik ve fonksiyonel iki anlamı vardır. Organik anlamda yönetim, kamu yönetimi karşılığı olarak örgüt ve personeli kapsamına almaktadır. Fonksiyonel anlamda ise; yönetimin çalışmalarını içermektedir.

Fayol yönetimin ilk tanımını yapanlardan birisi olmuştur. Yönetim tanımını yönetimin fonksiyonlarına (elementlerine, unsurlarına) dayandırmıştır. Fayol İlk olarak yönetim her tür örgütte (aile, sanayi, ordu, devlet) ve örgütlerin her yönetim kademesinde (ustabaşı, genel müdür, bakan vb.) az ya da çok icra edilen bir faaliyet olduğunu belirtir. Buradan anlaşılacağı gibi yönetim kavramını anlayabilmek için örgüt kavramını bilmek zorunludur. Örgütlenme yönetim unsurlarından birisi ve en önemlisidir. İnsan sosyal bir varlık olmasının gereği olarak, her şeyi tek başına yapamamakta, toplumsal yaşama ihtiyaç duymaktadır ve bu da örgüt kavramını doğurur. Örgütlenme; amaca ulaşmamız için gerekli olan araç ve olanakları bir düzende toplamaktır.

Fayol karmaşıklaşmış örgütlerin rasyonel bir şekilde yönetilmediklerini, bunların yöneticilerinin mühendislik vb. alanlarda uzmanlık eğitimi almış kimseler olmalarına rağmen karmaşık örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini kendilerinin keşfetmek zorunda kaldıklarını; bu konuda ne bir sistematik bilgi bulunabildiğini; ne de eğitim kurumlarının bu konuda bir şey yaptıklarını söyler. Bunun sonucunda da büyük verimsizlikler yaşandığı tespitini yapar. Örgütler bu verimsizlikler sonucu entropi oluşmasını önlemek için değişim yoluna giderler.

Değişim; Yenilik yapma, örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir sorundur ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Basit bir ifadeyle, bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir.

Örgütsel değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder. (Tokat,2012:28-29).

Ülkemizde Sağlık Bakanlığı da örgütsel bir değişime giderek 2003 yılında Sağlıkta Dönüşüm Programını başlatmıştır. Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2010)'nda Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP), Türkiye'de uygulanan sağlık politikalarında gerçekleştiren temel değişimlerin son halkası olarak tanımlanmıştır. Değişimin doğası itibariyle etkilediği insanlar üzerinde (Hizmet alan-veren) çeşitli etkiler oluşturmaktadır, çalışanlar açısından etkilediği unsurlar arasında motivasyon sayılabilir.

Motivasyon terimi, ilk olarak 1880'li yıllarda İngiltere ve ABD'deki psikologların yazılarında belirlemeye başlamıştır. İnsanın arzulan bir amaca doğru harekete geçmesi yönünde uyaran psikolojik özelliğe "motivasyon" denir. Sağlık çalışanlarının iş tutumları arasında yer alan motivasyon kavramı, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve iş yapma konusunda çaba göstermeleri anlamına gelmektedir.

Bu çalışmada; Sağlık Bakanlığında 2003 yılında uygulanmaya başlanan Sağlıkta Dönüşüm Programının son halkası olarak 2012'de yapılan teşkilat yapısının değiştirilmesi ile yaşanan değişimin ikinci yılında; bu değişimin sağlık çalışanlarının motivasyon ve tükenmişlik düzeylerine olan etkisinin birisi eğitim araştırma diğeri devlet hastanesi olan iki kamu hastanesi düzeyinde incelenmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK

1.1. İş Doyumu

İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar.

1.1.1. İş Doyumunun Tanımı

İş’de ekonomik tatminin gerekli ancak yeterli bir koşul olmadığını söyleyebiliriz. Yönetim sürecinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, insanı çalışmaya sevk etmenin yolları araştırılmıştır. Klasik Yönetim Teorisi organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş, maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranması gerektiği varsayılmıştır. Ancak daha sonraları ekonomik tatminin yeterli olmadığı görülmüş, Neo-Klasik Yönetim Teorisi ile klasik dönemin eksik bıraktığı insan unsuru üzerinde durulmuştur. Sadece yapı üzerinde duran klasik teorinin insan unsurunu pasif saymasına karşılık, neo-klasik teori bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir. Klasik teorisinin rasyonellik, iş, etkinlik ve düzen kavramlarına karşılık; motivasyon (güdüleme), yönetime katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durulmuştur. Organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insanın bu sistemin en önemli unsuru olduğunun ortaya konulmuştur.

Sanayi devriminin ilk yıllarında meydana gelen işçi hareketlerinin temel sebebi, ücret ve refah koşullarına yönelik oluşan telaş ve endişe idi. 18.yüzyılın son dönemleri ile 19. yüzyılın ilk yıllarında çalışan sınıfın davranış ve tutumları, çalışma saatlerinin uzun tutulması, mevcut kötü çalışma şartlarının düzeltilmesine yönelik faaliyetlerin yapılmamasına karşı gösterilen reaksiyonlardı. Sanayi toplumunun ihtiyaçları, daha çok fizyolojik ihtiyaçlar olmuş ve üretim buna göre yönlendirilirken, öne çıkan sektörler de çoğunlukla bu yönde olmuştur. İnsanların beslenme, barınma, giyim gibi maddi ihtiyaçlarının karşılanmasının öncelikli olduğu sanayi toplumu aşamasında patron ve yöneticiler dikkatlerini bu noktalar üzerine toplamıştı. Bu maddi ihtiyaçların giderilmesine rağmen, işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve dövülme, para kısıntısı gibi çok ağır ceza usulleri ile çalıştırılmak istenmiştir. Ancak bu yöntemlerle de gerekli performans sağlanamamıştır.

Güdülmemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli unsurlarından biri

haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz.

Motivasyon terimi, ilk olarak 1880’li yıllarda İngiltere ve ABD’deki psikologların yazılarında belirlemeye başlamıştır. Çağımızda, başta ileri sanayi toplumlarında, otomasyona kayılarak, bir işin insan ile makine arasında paylaşılması ve kitle üretim ile bir seferde çok sayıda, aynı çeşit ürünün üretilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini azalma da önemli bir rol oynamıştır.

Böyle ortamlarda çalışan işçiler, bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyaçlarını tatmin edememektedirler. Yönetim kademelerinin fazlalaşmasıyla ortaya çıkan dikey hiyerarşi sonucu üstleri ile bağı zayıflayan işçiler, yakın temasta bulunamadıkları veya yüzlerini bile görmedikleri üst yönetim makamlarının emir ve ikazlarını kabul etmeseler bile boyun eğip çalışmak zorundadırlar.

Kendi kendilerine kara verme özgürlüğü elinden alınan, düşünce ve fikirlerini işlerine katamayan işçilerin, tembelliğe veya inatçılığa kayma tehlikeleri vardır.

Bu sorunları ortadan kaldırmak veya en az düzeye indirgemek için, yöneticiler, onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmeli ve içlerinde harekete geçecek itici gücü sağlamak için gerekeni yaparak, daha iyi çalışmaya teşvik etmelidirler. Bir başka deyişle onları motive edecek nedenleri saptayarak, hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratabileceklerdir (Keskin,2008:14-18).

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere” denir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar, canlı bir organizma olarak tanımlanan insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir. Diğer taraftan motivasyon konusunu incelerken ortaya çıkan bir başka kavram ise ihtiyaç kavramıdır. İnsanlara özgü yüksek dürtülere, ihtiyaç adı verilir. Motivasyon bireylere özgü bir olgudur ve ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Bireyin fizyolojik ve psikolojik eylemelerinin büyük bir oranı, varlığını sürdürmeye, kendini gerçekleştirmeye yarayacak en elverişli koşulları belli sınırlar içinde bulundurma amacını güder. İnsan, yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır. İlginç yönü, bu gereksinimlerin kişilere göre değişken oluşudur. Farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan gereksinimlerin giderilmesi, bireyde bir iç itilmeye neden olur. Bu güç bir motiv(güdü)den başka bir şey değildir. Hiç kuşku yok ki, ortaya çıkan çeşitli nitelikte motivler bireylerin davranışlarını da belirleyen göstergelerdir.

Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği i/erine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş güdüleri yeniden uyabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir.

Görüldüğü, gibi güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır. Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyar ve bunları doyumak ister. Ortaya çıkan her gereksinme bireyde bir iç itilme yani güdü yaratır. Bu güdüler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürüklerler.

Gereksinimler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle gereksinme kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir. Bu bakımdan gereksinmeyi: “Giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu” biçiminde tanımlamak daha tutarlı olabilir. Tüm gereksinimlerin varlığı yadsınamaz. Ancak bu gereksinimlerinin ağırlığı tartışabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 2014:98-99).

1.1.2. İş Doyumu Teorileri

İş Doyumu konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu teori ve modeller, yöneticilere, kişileri motive eden faktörleri belirlemek, iş doyumunu sürdürmek konularında yardımcı olmak iddiasındadır. Bazı modeller, kişilerin ihtiyaçlarının bir nedeni be ifadesi olan motiflere, dolayısıyla kişinin içinde olan faktörlere ağırlık verirken, diğer bazı teşviklere yani kişinin dışında olan, kişiye dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Koçel, 2010: 621: akt. Toprak 2013).

Bu durumda iş doyumunu teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci

grup kapsam teorileri olarak adlandırılabilir ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grupta süreç teorileri olarak adlandırılabilir ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koç ve Topaloğlu, 2010: 202: akt. Gökkaya 2012).

1.1.2.1. Kapsamına Göre İş Doyumu Teorileri

Kapsamına göre iş doyumu teorileri; kişileri çalışma ortamında nelerin motive ettiğini belirlemeye, insanların ihtiyaçlarını ve dürtülerini tanımlamaya, bu ihtiyaç ve dürtülerin önem sırasını tespit etmeye çalışır. Kişilerin tatmin olmak ve iyi performans gösterebilmek için sahip olmaları gereken dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenir. Kapsam teorileri, zaman içinde yalnız bir veya birkaç noktayı içerdiğinden ve geçmiş ya da günümüzü temel aldığından statik olarak değerlendirilir.

Genelde ABD’li teorisyenler tarafından incelenen bu tür iş doyumu teorilerinde ABD halkının kültürel yaklaşımları temel alınmıştır. Bu konuda uluslararası yaklaşımlar olsa bile esas ABD kültürel çevresi, bu yaklaşımda temel olarak ele alınan ve incelenen çevredir. Kapsamına göre iş doyumu teorileri genelde, kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen faktörler üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler kapsamına göre iş doyumu teorileri içinde yer alan ve çalışanları motive etme konusunda etkin olan bu faktörleri kullanarak personeli örgüt amaçlarına uygun olarak davranmaya ve gayret göstermeye teşvik edebilir (Çiçek, 2005:12).

1.1.2.1.1. Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinen teoridir. 1943 yılında Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. İnsanların yaptığı her davranışın, belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğu ve ihtiyaçların bireyler açısından bir sıralamasının olduğu varsayımına dayanmaktadır (Güney 2001:228: akt. Baklacı 2013).

Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. İnsan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar vardır ve dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir faktördür.

İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bazı ihtiyaçların tatmini diğerlerinden daha önemlidir. İnsanlar önemli ve şiddetli olan bu ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra diğer ihtiyaçlarını karşılama yoluna giderler.

Daha geniş anlamıyla, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ve bireyin kişilik gelişiminin, o an için başta olan ihtiyaç kategorisinin niteliği tarafından belirlendiğini varsaymıştır.

Maslow'un kişilik kategorileri kendi aralarında bir dizilim oluştururlar ve her

ihtiyaç kategorisine bir kişilik gelişme düzeyi karşılık gelir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine, dolayısıyla kişilik gelişme düzeyine geçemez.

Bu yaklaşımın yönetici açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Keskin 2008:23-24).

1.1.2.1.2. Alderfer'in ERG teorisi

Alderfer, Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yaparak gereksinimleri; var olma, ilişki ihtiyacı ve gelişme olarak üç temel gruba ayırmıştır. Var olma gereksinimleri Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini kapsar. İlişki gereksinimleri bireylerin başkaları ile bir arada olma, sosyal ilişkiler kurma gereksinimleri ile ilgilidir. Gelişme gereksinimleri ise bireylerin kişisel olarak kendilerini geliştirme gereksinimini ifade eder.

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiyi izlemekten çok birbirlerini tamamlayıcı durumdadır. Bu teoride, kişinin geçmişteki yaşantı ve tecrübeleriyle içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinin ihtiyaçların sıralanmasında farklılık gösterebileceği vurgulanmaktadır.

ERG teorisinde üç temel nokta mevcuttur;

- Her basamaktaki ihtiyaç ne kadar tatmin edilirse o kadar fazla güdeleyici olmaktadır (ihtiyacın tatmini).
- Alt basamaktaki ihtiyaçlar fazla tatmin edildiğinde, üst basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdeleyici olmaya başlar (arzunun şiddeti).
- Üst basamaktaki ihtiyaçlar ne kadar az tatmin edilirse, alt basamaktaki ihtiyaçlar daha fazla güdeleyici olur (ihtiyaç tatminsizliğinden kaynaklanan hayal kırıklığı).

Alderfer bireyin üst gurupta yer alan ihtiyaçlarının karşılamaması durumunda ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda bir alt gurup ihtiyaç tarafından motive edilebileceğini ileri sürer. Literatürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanma konusunda sürekli olarak engellenen bir kişinin bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak ait olma ihtiyacını ön plana çıkarması buna örnek olarak verilebilir (Şen 2010:9-10).

1.1.2.1.3. Herzberg'in iki faktör teorisi

Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve

buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları Mausner, Synderman üniversite öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalar da güdülemede Herzberg modeli diye bilinen çift faktör kuramını geliştirmişlerdir.

Herzberg Pittsburgh' da toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Bunlara yöneltilen sorularda çalışma sırasında hoşnutsuzluk derecesini arttıran ya da azaltan faktörler bulunmak istenmiştir. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak bazı iş koşullarının eksikliği halinde çalışanı tam anlamıyla motive etmediği ileri sürmüştür. Ona göre, bir gelenek olarak iş koşulları, yönetim tarafından güdüleyici kabul edilmiştir. Gerçekte iş koşullarının bazıları iş doyumu faktörleri olmaktan çok doyumsuzluk faktörleri olarak düşünülmelidir. Aynı zamanda bu faktörlere sağlık (hijyenik) faktörleri olarak tanımlamakta mümkündür.

Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Hijyen faktörlerin varlıkları ancak iş doyumu için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici ile faktörler sağlanırsa gerçekleşebilir. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. (Gökkaya, 2012:17-18) .

1.1.2.1.4. Başarma ihtiyaç teorisi

David Mc Clelland tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama "kazanılmış ihtiyaçlar kuramı" da denilmektedir. Çünkü kuram bireyin hayatı boyunca belli tip ihtiyaçları kazandığını belirtmektedir. McClelland, Maslow gibi insanların temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından söz etmemiş, daha doğrusu bu ihtiyaçların üzerinde bulunan üç tür ihtiyacı ele almıştır. Gerçekten de, insan doğası gereği sosyal ilişkilerde bulunma ihtiyacını hisseder. İnsan aynı zamanda güç elde etmeyi seven bir varlıktır. Bu maddi bir güç olabileceği gibi, makam, mevki, otorite şeklinde bir güçte olabilir. İnsan ayrıca yaptığı işleri başarmayı arzulayan ve bundan haz duyan bir varlıktır. McClelland'ın başarı ihtiyacı kuramına göre, başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı yaşamayanlara göre, daha fazla oranda çaba gösterirler. Ona göre, gereksinimler, öğrenilen ve bireyden bireye değişen bir yapı içerisinde yer alırlar.

McClelland, başarı güdüsünü hedonist açıdan ele almaktadır. Buna göre insanlar, zevk alma ve acıdan kaçınma düşüncesiyle hareket ederler. Hedonist yaklaşımla konuya bakıldığı zamanda, başarı güdüsünün iki boyutu olacaktır: Başarılı olmak isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin birleşimi ise toplam başarı olgusunu karşımıza çıkaracaktır. McClelland, kuramında, ait olma ve güçlü olma ihtiyaçlarından da

bahsetmiş, ancak daha çok, başarı ihtiyacı üzerinde durmuş ve başarı ihtiyacının içerdiği arzuları şu şekilde sıralamıştır;

- Zor şeyleri başarmak, nesnelere, insanlara, düşüncelere hâkim olmak, onları kullanmak ve düzenlemek,

- Engelleri bertaraf edip yüksek standartlara ulaşmak,
- Kendini aşmak,
- Başkalarıyla yarışmak ve onları geçmek,
- Yeteneklerini başarıyla kullanarak öz saygısını arttırmak

Bu bağlamda başarı ihtiyacı kuramı, insanların yaşamları boyunca ve yaşam deneyimleri sonucu kazanmış oldukları ihtiyaçları üç başlık altında incelemektedir;

- Başarı veya başarma ihtiyacı: Zor işleri başarma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı güdüsüne verilebilecek birkaç örnek oluşturabilir. Başarı güdüsünün iki boyutu olduğu ileri sürülmektedir. Başarılı olmak isteği ve başarısızlıktan korkma duygusu. Her ikisinin birleşimi ise " toplam başarı" olgusunu karşımıza çıkaracaktır. Bireyin başarı isteği, başarısızlık korkusunu yendiği zaman, başarılı olması söz konusu olacaktır. Başarı ihtiyacı, insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin, bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü bu ihtiyacın şiddeti, kişiden kişiye değiştiği gibi, McClelland'a göre, toplumdan topluma da değişiklik gösterir. Bireylerin, kendi ilgi alanlarında en iyi olmak istekleri ve mükemmelliğe erişmek gibi duyguları, başarı güdüsüyle izah edilebilir. Başarı güdüsü yüksek kişilerin tipik davranışları şu şekilde sıralanabilir; girişimcilik, risk alma ve kişisel sorumluluk, sabır, yeni fırsatları değerlendirme, hareketlilik.

- İlişki kurma ve bağlanma ihtiyacı: Başkalarıyla yakın ilişkiler kurma, çatışmalardan kaçınma ve sıcak dostluklar ve arkadaşlık ilişkileri geliştirme arzusu ise bu ihtiyaç türüne verilebilecek örneklerdir. Mc Clelland'ın ilişki kurma güdüsü yüksek olan bireylerin işlerinden çok aileleriyle ilgilendiklerini ifade etmiştir. İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şöyle sıralanabilir; diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, başkaları tarafından sevimli olmaktan hoşlanırlar, parti, kokteyl gibi faaliyetlerden zevk alırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

- Güç kazanma ihtiyacı. Başkalarını etkileme ve kontrol etme, başkalarının

sorumluluğunu yüklenme ve başkaları üzerinde otoriteye sahip olma arzusu şeklinde ortaya çıkan bir ihtiyaç türüdür. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Güç kazanma güdüsünün kaynakları, ödül, korkutma, yasallık, beğeni ve uzmanlıktır. Güç kazanma ihtiyacında olan bireylerin davranışları şu şekilde sıralanabilir; diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler, kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleriyle gelişmeyi severler, diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

McClelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. McClelland'a göre başarı güdüsü ile kişisel gelişme arasında bir ilişki olduğu gibi toplumların, başarı güduları ile toplumsal gelişme arasında da önemli bir ilişki söz konusudur.

Bu ilişkinin yönetici açısından önemini şu şekilde açıklayabiliriz; Eğer personelin sahip olduğu, ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böyle bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır.

Sonuç olarak McClelland'ın kuramında bir ihtiyaçlar hiyerarşisinin olmadığını söyleyebiliriz. Bireyin ihtiyacını belirleyen bireyin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamıdır. Bu yüzden McClelland'ın ileri sürdüğü üç ihtiyaç bir arada bulunabilir. McClelland'ın kuramı, kişileri motive eden faktörleri belirlemekle yetinmiştir. Bu ihtiyaçların bireyin davranışlarına olan etkilerini ele almamıştır (Ay, 2007:55-57).

1.1.2.2. Sürece Göre İş Doyumu Teorileri

Süreç teorileri kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilenir. Bu teoriye göre belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamamasının nasıl sağlanabileceği sorusuna cevap aranır (Koçel, 2010: 483-484)

1.1.2.2.1. Vroom'un Beklentiler teorisi

Victor Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramı, güdüleme modeli olarak oldukça yaygın kabul görmüş kuramlardan biridir. Vroom kendisinden önce gerçekleştirilen motivasyon kapsam teorilerinin aksine ihtiyaçların varlığının tek başına yetmeyeceği, ayrıca, insanların davranışta bulunması için, bu davranışların ihtiyaçları tatmin etmede amaca ulaşacağı yönünde beklentilerinin olması gerektiğini ileri sürmüştür. Vroom'a göre motivasyon üç ana faktörün oluşturduğu bir sonuçtur. Bunlar; valens, beklenti ve araçsallıktır.

- Valens: Bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödül arzulan derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulacaktır. Valens'i -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir bakıma, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olacaktır.

- Bekleyiş: Kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Eğer kişi gayret sarf etmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa, daha fazla gayret sarf edecektir. Dolayısıyla bekleyişi 0 ile +1 arasında değişen bir değer ile ifade etmek mümkündür.

- Araçsallık: Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırılabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılacak amaçları gerçekleştirmede araçtır. Maaş, esasında daha yüksek bir statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur. İşte araçsallık birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe arasındaki ilişkiye işaret etmektedir.

Yukarıdaki kavramlardan birisi yoksa kişi o konuda motive olamayacaktır.

Örneğin işçinin ücret artışı yönündeki beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık yâda şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, iş çiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değ il, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Eğer bir kişi belirli bir düzeyde bir gayretin belirli bir performans ile sonuçlanacağına inanıyorsa ve bu performansında belirli bir birinci kademe sonuç-ödül ile karşılanacağına inanıyorsa ve aynı zamanda kişi bu belirli birinci kademe ödülü bazı ikinci derece sonuçlar için gerekli görüyorsa ve kişi hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır.

Bu modeli kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir;

- Kişi için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Organizasyon için ne tür bir davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.

Beklenti modeli yöneticilerin iş doyumunun oluşmasını sağlayan zihinsel faaliyetleri düşünmesini sağlar. Bu modele göre kişiler sadece güçlü içsel dürtülere, karşılanmayan ihtiyaçlara veya ödül ve ceza verilmesine göre hareket etmezler. Bunun yerine bireylerin davranışlarının inançları, algılamaları ve olasılık tahminleri tarafından etkilendiği düşünülmelidir.

Tüm anlatılanların sonucunda beklenti kuramını özetlemek gerekirse:

- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracığına büyük ölçüde inanmalıdır,
- Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle ödüller onun için bir kıymet (valence) arz etmelidir.
- Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Vroom'un teorisini anlamamanın zorluğu inkâr edilemez. Onun bu güdüleme formülasyonunun karmaşıklığı nedeniyle, bu parça belli bir duruma uygulanamaz; temel fikirlerin anlaşılabilirliği yeterli olsa da günümüz araştırmacıları Vroom'un fikirlerini, diğer güdüleme teorilerinden daha fazla akıllarında tutmalarını salık vermektedir.

Vroom'un teorisi bir süreç kuramı olduğu için insanların ne yöne doğru, hangi süreçte, nasıl güdülendiklerini açıklamakta başarılıdır. Kuram, insanları nelerin güdülediğini değil, nasıl güdülendiğini ve bu sürecin nasıl geliştiğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Kuram bazı yönlerden de eleştirilere uğramıştır. Kurama göre birey elindeki tüm alternatiflerin sağladığı ödülleri değerlendirerek rasyonel karar vermektedir. Hâlbuki insanlar en iyisini bulana kadar tüm alternatif yollarını araştırmazlar. Kuram davranışlarının kestirmeye pek elverişli olmaması ise, diğer bir eleştiri noktasıdır (Ay, 2007: 60-64).

1.1.2.2.2. Lawler-Porter modeli

Bu teorinin savunucuları temelde Vroom'un beklenti modelini esas almaktadırlar. Vroom'un teorisine ilave olarak; kişinin çabası, bilgisi, yeteneği ve

algılamalarından kaynaklanan rol değişikliğine bağlı olarak performanslarının da ödüllendirebileceği ve çalışanların istenilen ya da istedikleri performans gösterebilmeleri için kurumun amaçlarına uygun bir rol anlayışına sahip olmalarının gerekli olduğu aksi takdirde rol çatışması içine gireceklerinden performansın düşeceği yer almaktadır (Söylemez 2010: 24-25).

1.1.2.2.3. Eşitlik İlkesi

Eşitlik ilkesi temelde bir motivasyon teorisidir fakat iş doyumunun ya da doyumsuzluğunun sonuçlarının belirlenmesinde önem taşımaktadır. İşgörenler verdikleri emek karşılığında örgütsel adalet beklemekte, elde ettikleri sonuçları başkalarınınkine ile karşılaştırmakta ve verdikleri emeğin karşılığının da diğer işgörenlerle eşit olmak istemektedirler.

Eşitlik teorisi J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiş bir teoridir. Adams'a göre işgörenin karşılaştırdığı iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar "girdiler" ve "çıkıtlar"dır. Girdiler; işgörenin işletmede çalışarak harcadığı zaman, bir işi tamamlamak için gösterdiği çaba, meydana getirdiği ürün ya da hizmet ya da oluşturduğu ürün ya da hizmet kalitesidir. Çıkıtlar ise; işgörenin işletmeye sağladığı girdilere karşılık, aldığı ücret, ödüller ya da statü ve saygıdır. İşgören girdiler ve çıkıtlar arasında kıyaslamalar yaparak eşitliği ya da eşitsizliği. İşgörenin karşılaştırdığı ya da kıyaslamalar yaptığı başka önemli bir nokta daha bulunmaktadır. Bu nokta işgörenin kendisini başkaları ile kıyaslamasıdır.

İşgören önce kendini değerlendirmekte, sonra da başkalarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeleri karşılaştırmakta ve aralarında kıyaslamalar yapmaktadır, ortaya çıkan sonuç ya eşitlik ya da eşitsizliktir. Eğer işgören yaptığı kıyaslamalar sonucunda bir eşitsizlik algırsa bazı davranışlarını değiştirebilmesi muhtemeldir (Özkalp ve Kırıl, 2001: 330: akt. Toprak 2013). Bu davranışlar şöyle sıralanmaktadır:

- Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (işgörenlerin girdilerini değiştirmesi, yani gerektiği kadar gücün kullanılmaması),
- Üretilen malın sonuçlarının değiştirilmesi,
- Kendi algılarını değiştirmesi. Örneğin, birey kendinin iyi bir ortamda çalıştığını düşünürken, birden herkesten çok çalıştığını hissetmesi ve çalıştığı ortamdan soğuması,
- Diğerlerinin görüşlerini değiştirmesi, onların sarf ettikleri gayreti azaltmaya yönlendirmesi ve işten ayrılması (Koroğlu, 2011:119-120).

1.1.2.2.4. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

Sonuçsal şartlandırma kuramı isimlendirmesinden de anlaşılacağı gibi davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır. Bu kuram davranışların nedenlerini değil davranışları kontrol eden faktörleri değerlendirmektedir. Çünkü bu kuram, davranışların, karşılaşılabileceği sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Bu kuramda "davranışların çevreye bağlı" olduğunu savunmaktadır. Onlara göre davranışları kontrol eden şey alınan pekiştirme (Özkalp, 1998:172: akt. Toprak 2013).

Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini bu nedenle insan çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürer. Güdülenme ödülle olabileceği gibi cezalandırma şeklinde de olabilir (Yüksel, 2000:145-146: akt. Gökkaya, 2012).

Pavlov ve Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyişle, ödüllendirme ve cezalandırma bir faaliyeti yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Bu teoriye göre "bireyin elde ettikleri daha çok olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir (Ay,2007:62-63) .

Belirli davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak için bazı yöntemler uygulanabilir. Bunlar;

- Olumlu pekiştirme: Birey arzulanan davranışını devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Bu teşvik, yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, başarısından dolayı çevresinde takdir edilme ve dolayısıyla prestijin artışı şeklinde içsel pekiştiriciler olabileceği gibi, prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal pekiştiriciler de olabilir.

- Olumsuz pekiştirme: Olumsuz pekiştirme, birey tarafından yapılmış veya denenmiş, bir davranış yâda tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvurulan tedbirlerden oluşur. Burada söz konusu olan olumsuz pekiştirme tedbiri ceza anlamında algılanmamalıdır. Hatayı yapan kimsenin uyarılması, üstü kapalı olarak toplum içinde eleştirilmesi de olumsuz pekiştirmeye örnek olarak verilebilir.

- Son verme: İstenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve böylece pekiştirme gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz

konusu olmaktadır. Ancak bunun için herhangi bir ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı hareketi veya davranışı tekrar edecek veya sürdürecektirse örgütten geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşmeyeceğini idrak etmesi söz konusu olmaktadır. Örneğin, personelin, alacağı zammı erteleme veya ödüksüz bırakma.

- Cezalandırma: İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak ve onlardan vazgeçecektir. Cezalandırma belli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak cezanın istenilen davranışa yaptırıcı gücü yoktur. Hatta cezalandırma işgörenin gözünde amirlerini itici bir duruma düşürecektir (Yüksel, 1997:361-362).

1.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı, ilk olarak 1974 yılında ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmıştır.

1.2.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik tanımı daha sonra Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Kaçmaz, 2005:29-32:akt.Toprak, 2013). Maslach ve Jackson, tükenmişliği, duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak tanımlamıştır (Sezgin,2010:31). Çam'a göre tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir (Çam, 1991:14:akt. Toprak, 2013).

Tükenmişlik çoğunlukla bir semptom örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun ardı karmaşık bir duygulanım yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla söz edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır (Sezgin, 2010:31).

Tükenmişlik, "kişinin yaşam süresince maruz kaldığı olaylar karşısında tahammül sınırının son noktası" olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik (burnout) sendromu, kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğradığı, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir. Özellikle sağlık çalışanları, akademisyenler ve öğretmenler arasında sıkça görülen tükenmişlik sendromu belirtilerini duygusal, fiziksel ve zihinsel belirtiler olarak göstermektedir (Gül,

2014:3).

1.2.2. Tükenmişlik Kuramları

Tükenmişlik hakkında araştırmacılar çeşitli kuramlar geliştirmiştir.

1.2.2.1. Freudenberg Kuramı

Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberg'in "Journal of Social Issues" da yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberg'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı yüklendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır (Sezgin, 2010:31).

Freudenberg, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir (Perlman, Hartman, 1982: 283-305: akt. Sezgin 2010). Freudenberg'e göre tükenmenin bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarında dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir(Sezgin, 2010:32).

1.2.2.2. Maslach'ın Tükenmişlik Yaklaşımı ve Boyutları

Tükenmişlik sendromu için en ayrıntılı tanımlamayı yapan Maslach, sendromun aniden ortaya çıkmadığını, uzun süre ve stresli çalışma sonucunda özellikle insana hizmet veren mesleklerin üyeleri tarafından yaşandığını ve hem ruhsal, hem de bedensel açıdan tükenmenin söz konusu olduğunu vurgulamıştır. Maslach ve Jackson, tükenmişliği kronik fiziksel yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, mesleğe, genel olarak yaşama ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumlar ile belirginleşen fiziksel, emosyonel ve zihinsel bir tükenme sendromu olarak tanımlamıştır. Maslach ve Jackson'a göre tükenmişlik, bireyin işinden duygusal olarak uzaklaşması ve tükenmesi (emotional exhaustion), depersonalizasyon ve kişisel başarısının (personal accomplishment) düşmesini içeren üç boyuttan oluşmaktadır (Toker,2013:8).

Maslach tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç boyutta incelemiştir (Seğmenli,2001:23).

1.2.2.2.1. Duygusal Tükenme

Duygusal Tükenme; Kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve

yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir.

Çalışanların eskisi gibi kendilerini işe veremedikleri, hizmet götördükleri kişilerin sorumluluklarını yüklenmedikleri, gerginlik ve engellenme hissettikleri ve duyu kaynaklarının köreldiği durumlar olarak tanımlanır. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Seğmenli,2001:24).

1.2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranışlar katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanılır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. Maslach' a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyut olarak görünmektedir. Duyarsızlaşma, Maslach tarafından "hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insancıl olmayan bir yanıt" olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir (Sezgin, 2010:33).

1.2.2.3. Kişisel Başarı

Maslach, tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmış ve üç düzeyde ifade etmiştir. Bunlar:

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

Kişisel başarı, sorununun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona

sokabilmektedir (Sezgin, 2010:37).

Tükenmişliğin üç etmenli yapısı pek çok araştırma ile desteklenmekte, ancak tükenmişliğin özünde “duygusal tükenme” boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığının buna eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergin,1996:29-32, akt. Sezgin,2010).

Çam’a göre Maslach’ın üç boyutlu tükenmişlik kavramından en problemlisi olarak görüneni duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşmayı “hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insanlık dışı (dehumanize) tepkiler olarak tanımlamaktadır. Bireyi uzaklaştıracak şekilde davranmaya yatkınlık, diğerlerine düşmanca ve olumsuz tepkiler verme, ilgisizlik, diğerlerine ilgi göstermeme ve reddetme gibi etkenlerin duyarsızlaşmada önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Toker,2013:8).

1.2.2.3. Perlman ve Hartman’ın Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Berkeley Planlama Derneği, Maslach ve Jackson (1981), Perlman ve Harman (1982), tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir (Sezgin, 2010:35).

1.2.2.4. Meier tükenmişlik modeli

Scott Meier’in tükenmişlik modeli Bandura’nın “Kendini yeterli bulma / öz yeterlilik” modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Meier, 1983). Bu doğrultuda, öncelikle öz yeterlilik modeli hakkında bilgi verilmiştir.

Meier’e göre tükenmişlik ; “Bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu; ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur” (Meier, 1984). Meier’ in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Gül, 2014:23).

Meier’in (1983) kuramı, Bandura’nın (1977), çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştirici, kontrol edebilir yaşantı veya bireysel yetersizliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele

alınmış ve üç aşamada açıklamıştır. Bireyin;

- İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
- Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,
- Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel, yeterlilik beklentisinin düşük olması (Sezgin,2010:36).

1.2.2.5. Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Yaklaşımı

Suran ve Sheridan (1985), tükenmişliği dört basamakta açıkladıkları bir model geliştirmişlerdir. Kimlik ve rol karmaşası, yeterlilik ve yetersiz, verimlilik ve durgunluk, yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı basamakları bulunan, modelde tükenmişlik her bir basamakta çatışma yaşanması sonucu oluşmaktadır. Suran ve Sheridan’ın modeli gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır.

Birinci Basamak; kimlik, rol karmaşası:

Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun nasıl bir profesyonel olacağım? sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçimi yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmıştır. Kimlik, “tüm benliğimle ben kimim ?” sorusuna yanıt bulma sürecidir.

İkinci Basamak; yeterlilik, yetersizlik:

Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte birey becerileri geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır bundan sonra gelen soru “yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusudur. Bu sorunun en

tutulan çözümleri, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, “birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim” hissine yol açmaktadır. Bu dönem yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaların sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir. Yeterlik ise kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir.

Üçüncü Basamak; verimlilik, durgunluk:

Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. İlk kararlar; yer ve tarz (profesyonel küçük bir kolejde mi, büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor?) belirlemeyi içermektedir. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel kabiliyet ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Bu durum evlilik ve çocuk sahibi olmayı erteleyen bireyler için daha zor bir zamandır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur.

Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri 20 yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar da anlamlı görünmeyecektir. Kişi ne yapacağını bilemez hale gelmektedir. “hepsi bu muymuş?” duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir. Verimlilik ise “yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme” sürecidir.

Birinci Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı:

Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma

geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden değerlendirmede, olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir.

Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak bu durum basamak olarak incelenmemiştir (Sezgin,2010:35-37).

1.2.2.6. 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. Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. 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 (Toprak,2013:22).

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik; kronik emosyonel bir gerginliğin sonucu olarak fiziksel emosyonel ve mental bir tükenmedir.

Pines, gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak; tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Ayrıca, başarı ve başarısızlığa çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına ilişkin algılar bireyden bireye değişebilir dolayısıyla aynı ortamda çalışan iki bireyden birisi tükenmişlik belirtisi gösterirken diğeri göstermeyebilir (Sumeli, 2011:12).

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.(Toprak,2013:22)

1.2.2.7. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlikle ilgili araştırmaları bulunan başka bir araştırmacı da Pines'dir. Pines'e göre tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur. Pines'in Psikonolitik-Varoluşçu Modeli'nin, psikoanalitik perspektifine bağlı olarak tükenmişlik fenomenine bakıldığında, kişilerin hangi mesleği seçeceklerini çocukluk yıllarındaki çözümlenmemiş aile etkileşimleri ve erken çocukluk yaşantılarının belirlediği görülmektedir. Bir başka deyişle, kişilerin belli bir mesleğe yönelmesinin ana nedeni erken çocukluk yaşantılarının üstesinden gelmektir. Herhangi bir iş seçiminin bilinçdışı belirleyicilerini kişilerin bireysel ve ailesel tarihleri (geçmişleri) yansıtır. İnsanlar çocukluk yıllarında doyuramadıkları bazı ihtiyaçlarını gidermek ve çocukluk yaşantılarına varoluşsal bir anlam kazandırabilme fırsatını elde edebilmek için bir meslek (iş) seçerler.

İnsanların bu kadar önemli bir konu olan meslek seçimi üzerine odaklanmaları onların çok yüksek düzeyde bir beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Bu durumdaki bir kişi için en yüksek beklenti, çözümlenmemiş (iyileşmemiş) bazı çocukluk travmalarına (yaralarına) çözüm bulabilme çabasıdır. Yaşamdan elde edilen tatmin ve başarılar bu travmaların (yaraların) iyileşmesine yardımcı olmaktadır. Fakat insanlar bunları elde etmede başarısız olduklarında ya da yanıldıklarını hissettiklerinde seçilen meslek çocukluk travmalarının yol açtığı yaralanı iyileştirmek yerine aynı travmaların yeniden yaşanmasına ve sonuç olarak da tükenmişliğin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Bu modele göre, hiçbir iş çevresi tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmamaktadır. Tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimali, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici faktörler arasındaki dengenin olup olmamasına göre değişmektedir. Çevrenin

destekleyici ya da engelleyici olması çalışanın algısına göre farklılık göstermektedir. Bu yüzden, aynı ortamda çalışan bir bireyin tükenmişlik gösterirken başka birinin göstermemesi normal görülmektedir (Karadağ,2013:28).

1.2.2.8. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli

Veninga ve Spradley tükenmişlik modelinde tükenmişlik 5 aşamadan oluşan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Modele göre Edelwich ve Brodsky modelinin birinci aşamasına benzemekte olan balayı aşamasında bireyin enerji ve heyecanı üst düzeyde bulunmaktadır. Zamanla bireyde uyku problemleri, ilaç ve alkol kullanımında artış, iş verimliliğinde azalma, yorgunluk gibi şikâyetler oluşmaktadır. Yakıt azalması adı verilen bu aşamada belirtiler kendini göstermeye başlamaktadır. Bireyin hastalıklarda kronikleşme, öfke ve depresyon gibi fiziksel ve psikolojik belirtilerin oluşturduğu üçüncü aşamayı tükenme duygusunun bireyin zihnini sürekli meşgul ettiği belirtilerin akutlaşarak krizin olduğu dördüncü aşama takip etmektedir. Bireydeki umutsuzluğun belirgin olarak kendini gösterdiği, mesleki açıdan gerilemenin olduğu çıkmaza girme aşaması ile birey tükenmişliği yaşamaktadır. Aşamalar halinde gelişen ve bireyi her geçen gün biraz daha güçsüz ve çaresiz bırakan tükenmişlik bu modelle bize ne kadar önem verilmesi gereken bir durum olduğunu göstermektedir (Çatak,2013,26-27).

1.2.2.9. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlikte sürekli devam eden aşamalar mevcut olup bireyin tükenmişliği yaşarken bu aşamaları izlemesi gerekmemektedir. “Tükenmişlik olgusunda aşamalar atlanabilmekte ya da bir aşamada takılıp kalınabilmektedir.” Tükenmişlik aşamalarını bilmek buna yönelik önlemler alırken yol gösterici olması açısından önem arz etmektedir. Tükenmişlik birçok araştırmacı tarafından farklı aşamalar halinde gruplandırılmıştır. Aşamalandırma işlemi tükenmişliğin anlaşılmasını kolaylaştıran bir bakış açısı kazandırmaktadır. Ancak tükenme, “aşamaların sıra ile geçildiği kesikli bir süreç durumu olmayıp sürekli devam eden bir olgudur. Edelwich ve Brodsky’ e göre tükenmişlik aşamalar halinde gelişen ve 4 aşamada ortaya çıkan bir sendromdur. Bu aşamalar şunlardır:

- **İdealist Coşku Aşaması:** İşe ait umut ve motivasyon en üst düzeyde olup birey işini en iyi şekilde yapabilmek için üst düzeyden bir performans harcamaktadır. Hizmet verilen insanlardan gösterilen çabalar karşısında övgü beklenmektedir. Ancak beklenen övgü gelmeyip övgü yerine ön yargılı tutumlar ve farklı problemlerle karşılaşan birey

istediği karşılığı bulamadığı için durgunluk dönemine yavaş yavaş girmektedir.

- Durgunluk Aşaması: Bireyin var olan enerjisi azalmaya, motivasyonu giderek düşmeye başlamaktadır. Yaptığı işe karşı ilgisi azalan birey yaptığı işi sorgulamaya başladığı için hayal kırıklıkları görülmektedir. Bu durum devam ederse iş tatmininde azalma olurken, ev, aile hayatı ve sosyal faaliyetler birey için yaptığı işe göre daha önemli bir duruma gelmeye başlamaktadır.

- Engellenme Aşaması: Çalışan birey mesleğini devam ettirip ettiremeyeceği konusunda kendisini sorgulamaya başlamaktadır. Bu sorgulama karşısında birey iki taraflı engellenme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Birincisi, hizmet sunduğu bireylerin beklenti ve taleplerini karşılamamasından kaynaklanan engellenme, ikincisi hizmet sunulanların taleplerini karşılarken kendi isteklerini yerine getirememesinden dolayı yaşanan engellenme duygusudur. Engellenme sebebiyle birey zamanla içine kapanarak uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirmektedir. Engellenme evresindeki birey; adaptif savunmalar, maladaptif savunmalar ve durumdan kendini çekme şeklinde üç farklı yöntem izleyebilmektedir. Bu durum devam ederse apati dönemine girilmektedir.

- Apati Aşaması: İnançların yitirildiği, umutsuzluk ve duyarsızlığın görüldüğü, duygusal açıdan kopmanın yaşandığı bir dönemdir. Duyarsızlık bireyin yaptığı bütün işlere yansımaktadır. İşten erken ayrılma, sık sık rapor alarak işe gelmeme, kendini işten uzak tutmaya çalışma gibi durumlar gözlenmektedir (Çatak,2013,21-22).

1.2.3. Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişlik nedenlerini Örgütsel ve Kişisel Nedenler olarak iki bölümde incelenebilir.

1.2.3.1. Örgütsel Nedenler

Çalışanlarda tükenmeye yol açan örgütsel özellikler; işin niteliği, haftalık çalışma saati, işteki rol, iş gerilimi, rol karmaşası, rol belirsizliği, öğrenci sayısı, otonomi, örgütsel desteğin olmayışı, ödül-ceza yönteminin eksikliği, çalışma şekli, idari baskı, ücret, aşırı kırtasiye işleri, örgütsel işleyişteki kusurlar, ev-iş çatışması, işin yüksek performans gerektirmesi, iş ortamının atmosferi, kötü ulaşım, hizmet verilenlerin yaş-cinsiyete göre sahip olunan problem tipleri ve sıklığı, iş ortamındaki iletişim şekli, ailesel, ekonomik ve toplumsal nedenler olarak sıralanabilir.

Bireyin çalıştığı işe ve kuruma ilişkin değişkenlere bakıldığında daha tutarlı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Sözü geçen çalışmalarda iş doyumunun tükenmişlikle ilişkili olduğu belirtilmekte, iki değişken arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki olduğu bulgularına rastlanmaktadır.

Ödül ve cezalandırma yapısı özellikle kişisel başarı ve duyarsızlaşma açısından etkili olmaktadır. Ödül ve ceza çalışanların performansını da etkilemektedir. Tutarsız ve hatalı uygulamalar tükenmeye yol açmaktadır. Sosyal destek gruplarının yetersizliği ya da yokluğu da tükenmişliğe katkıda bulunan etkili örgütsel koşullar içinde yer almaktadır. Türkiye’de örgütsel değişkenlerin kişisel özelliklere göre daha önemli olduğu ve bu değişkenlerden aşırı iş yükü, katı kurallar, kötü yönetim, yetki eksikliği, meslektaş ve yöneticilerle çatışmanın çalışanların en çok şikâyetçi olduğu ve tükenmişliğin üç alt boyutunun gelişimine zemin hazırlayan değişkenler olduğu belirtilmektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarını yordayan değişkenlere bakıldığında Duyarsızlaşmanın yordayıcıları olarak; çalışma yılı, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı konusundaki kanılar, eğitim sisteminde memnuniyet durumu, çalışılan sosyo- ekonomik düzey bulunmuştur.

Duygusal Tükenmenin yordayıcıları; çalışma süresi, okuldaki konum (yönetici-öğretmen), mesleği sürdürme nedeni, mesleği isteyerek seçip seçmeme, meslektaşlardan destek, üstlerden takdir görme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmadığı konusundaki kanılar, eğitim sisteminden memnun olup olmama ve kendini gerçekleştirme olarak bulunmuştur. Kişisel Başarı’nın yordayıcıları ise; çalışma yılı, okuldaki konum, mesleği sürdürme nedeni, üstlerden takdir görme durumu, çalışılan sosyoekonomik düzey, kişiler arası ilişkiler, yaş, çalışma süresi, medeni durum gibi değişkenler olarak bulunmuştur (Sezgin,2010:45-46).

Bir işte çalışan bireyin çalışma saatlerinin miktarı, büyük olasılıkla, o kişinin yorgunluk stres v.b. ile ilişkilidir. Bu nedenle bir kişinin her gün uzun süreli çalışması tükenmişlik yaratabilir. Uzun süreli çalışmanın ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar, bireye ara verme fırsatı tanınması, aşırı stresli ortamlarda sürekli çalışmaması ve iş yükünün hafifletilmesi ile azaltılabilir.

1.2.3.2. Kişisel Nedenler

Tükenmeye katkıda bulunan kişisel özellikler; yaş, evlilik, aile statüsü, çocuk sayısı, eğitim, kendini işe adama ve işine aşırı bağlanma, işkolik olma, kişisel beklentiler, motivasyon, bireyin ego gücü, yaşam tarzı, öz saygı, deneyim, A tipi kişilik (hırs, rekabet vb.), kendindeki değişimi fark edemeyiş, kişinin kendisi için koyduğu sınırlamalar ve kişisel yaşamdaki streslerdir.

Çalışanların verdiği hizmetin niteliği bozulduğunda çalışanlar kendi kendilerine

çeşitli sorular sormaya başlarlar. Bunlardan biri bu işin kendilerine uygun olup olmadığı sorusudur. Bazen de ya kendilerini küçümseyen sözler kullanırlar ya da bu iş için gerekli nitelikleri kaybettiklerini düşünmeye başlarlar(yani özgüven, mizah, dengeli bakış açısı gibi) (Tümkiye,1999:47-60 akt.Sezgin:2010).

Tükenmişlik ve stres üzerinde etkili olan önemli bir faktör de kişilik özelliğidir. Tükenmişlik duygusunu yoğun olarak yaşayıp yaşamama kişinin hayatını etkileyen olaylar üzerindeki kişisel kontrolüyle de ilişkilidir. Çeşitli araştırmacılar otonomi veya kontrol eksikliğinin yapılan işte tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmişlerdir.

Tükenmişlik gösteren birey, problemleri hizmet alanın veya kendisinin sebep olduğunu düşünür. Eğer kişi tepkisinin diğerlerince paylaşılmadığını görürse, bunu kendine özgü bir özellik olarak görmesi olasıdır.

Bazı araştırmalarda cinsiyet ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişkinin bulunmadığı, bazılarında ise cinsiyet ile tükenmişliğin ilişkili bulunmuştur. Bu çalışmalarda, genel olarak kadınların duygusal tükenme, erkeklerin ise duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıklarından söz edilmektedir.

Meslekte çalışma süresi ve eğitim düzeyi ile tükenme arasında ilişki bulunmaktadır. Eğitim düzeyleri yükseldikçe, bireylerin mesleğe ilişkin beklentileri daha yüksek olmakta ve bunların karşılanamaması tükenmişliğin yaşanma olasılığını arttırmaktadır. Ayrıca bireyin aldığı eğitime uygun olmayan bir işte çalışıyor olması da tükenmişliğin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Yaşın tükenmişlik ile ilişkili olduğu ve yaşı daha genç olanların daha yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma eğiliminde oldukları yani genel olarak yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişki olduğu yönünde yaygın bir görüş vardır.

Yaş ile tükenme arasındaki ilişki incelendiğinde genç öğretmenlerin, yaşlı öğretmenlere göre duygusal açıdan daha çok tükenmiş oldukları görülmektedir. Yaşın, tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını açıklayan çalışmalara da rastlanmaktadır .

Schwab ve Iwanicki, (1982) Tükenmişlik ile medeni durum çocuk sahibi olup olmama gibi değişkenlerden tutarlı sonuçlar elde edilememekle birlikte, bu değişkenlerin tükenmişliği yordayıcı temel değişkenler olmadığı, çalışılan kuruma ve işin özelliklerine ilişkin değişkenlerin tükenmişliğin ortaya çıkmasında daha belirleyici olduğu düşünülmektedir (Sezgin, 2010;43).

Tükenmişlik ile iletişim yetersizliği arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin Burke ve Greenglass (1993), tarafından yapılan çalışmada, tükenmişliği en iyi yordayan değişkenlerden birinin, öğrenciyle yetersiz iletişim olduğu saptanmıştır. Yetersiz

iletişim, hem olumlu tutumların gelişimini engelleyen bir değişken olurken hem de tükenmişliği en iyi yordayan değişkenlerden biri olmaktadır (Sezgin,2010:46-47).

1.2.4. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmeyi bir maraton gibi, sürekli bir yolculuk olarak ele almak gerekir. Tükenmede kesinti yoktur, devamlılık mevcuttur. Ancak, anlamayı kolaylaştırmak için evrelendirmek uygundur.

1. Evre: Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm): Bu dönemde meslekteki beklentiler çok yüksek seviyededir. Bunların çoğunluğu gerçekçi değildir. Kişi zor şartları benimser ve uyum sağlamak için çabalar. Umut ve beklenti çok yüksektir. Enerjisi çoktur.

2. Evre: Durağanlaşma Evresi (Stagnation): Bu evredeki çektiği zorlukları ve sıkıntıları aklına getirir. Yaptıklarını sorgulamaya ve artan ölçüde rahatsızlık hissetmeye başlar. Giderek umutları ve enerjisi azalır.

3. Evre: Engellenme Evresi (Frustration): İnsanların yardım ve hizmeti için çalışan kişi sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin zor olduğu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu tabloya egemendir. Kişi bu hissi yoğun biçimde yaşar. Sonuçta kişide kendini çekme veya kaçınma davranışları görülür.

4. Evre: Umursamazlık Evresi (Apathy): Bu evrede kişi işini sevdiğinden değil, mecburiyetten yapmaktadır. Umutsuzluk, inançsızlık, işten kopma davranışları, sıkılma seyrek değildir. Kişi için görevi kaygı ve sıkıntı kaynağı olmaktadır (Küçüküyürük, 2013:21-23).

1.2.5. Tükenmişliğin Belirtileri

Özellikle hayatın büyük bölümünü işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalırlar. Tükenme duygusu, yapabileceğinden fazlasını hedefleyip sınır tanımayan kişilerde görülmektedir. Tükenme yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlar. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, tükenmiş kişi tükenme sürecinin başladığının farkında değildir.

Tükenme ve duygularla ilgili ilk belirtiler. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık,

yardsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları daha öncede belirtildiği gibi, çaresizlik, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikâyetlerdir. Tükenme daha öncede belirtildiği gibi “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür.

Tükenmiş bireyler aileleri ve arkadaşlarıyla birlikteken bile kendilerini onlardan uzak hissedebilmektedirler. Daha önce çok anlamlı olan uğraşları, artık çok sıkıcı gelmektedir. Bu insanlar, genellikle yardım arama konusunda da en etkisiz olanlardır. Yaşamları boyunca zor işler üstlenmişler ve bu durumlarla başa çıkabildikleri için gururlanmışlardır. Bu zor bir durum bile olsa, her zaman bir çıkış yolu bulmuşlardır. Bu kişilerin her şeyin üstesinden gelme konusundaki kararlılıkları ve iradeleri her zaman için yeterli olmuştur. Tükenen biri dışarıdan bakıldığında pek sempatik değildir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tersine, tümüyle iyi niyetten doğan bir sorundur. “Tükenmiş insanlar” her zaman belli bir ideale hizmet etmek üzere işe başlamışlardır.

Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derece farklı davranışlarda gözlenebileceği bildirilmektedir. Buna göre tükenmişlik belirtileri; hafif, orta, ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde bildirilmektedir.

Birinci derecede tükenme gösterenler (hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunur.

İkinci derecede tükenme gösterenler (orta): Bir öncekiyle aynı belirtiler en az haftada iki kez tekrarlanır.

Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler.

Bazı araştırmacılar Gann, 1981; Zahn, 1980; Pines ve diğ., 1981, Freudenberg, 1974-75; Maslach ve Jackson, 1984 bu davranışlara daha farklı semptomların eşlik edeceğini bildirmekte ve bu semptomların; depresyon, geri çekilme, baş ağrısı, alerji uykusuzluk, kronik soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, diabet, ülser, kolit ve kanser olarak sıralamaktadırlar (Sezgin, 2010:44-45).

Özellikle hayatın büyük bölümünü işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalırlar. Tükenme duygusu, yapabileceğinden fazlasını hedefleyip sınır tanımayan kişilerde görülmektedir.

Tükenme yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği ideale

ulaşmak için kendini zorlar. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, tükenmiş kişi tükenme sürecinin başladığının farkında değildir.

Tükenme ve duygularla ilgili ilk belirtiler. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları daha öncede belirtildiği gibi, çaresizlik, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikâyetlerdir. Tükenme daha öncede belirtildiği gibi “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür.

Tükenmiş bireyler aileleri ve arkadaşlarıyla birlikteken bile kendilerini onlardan uzak hissedebilmektedirler. Daha önce çok anlamlı olan uğraşları, artık çok sıkıcı gelmektedir. Bu insanlar, genellikle yardım arama konusunda da en etkisiz olanlardır. Yaşamları boyunca zor işler üstlenmişler ve bu durumlarla başa çıkabildikleri için gururlanmışlardır. Bu zor bir durum bile olsa, her zaman bir çıkış yolu bulmuşlardır. Bu kişilerin her şeyin üstesinden gelme konusundaki kararlılıkları ve iradeleri her zaman için yeterli olmuştur. Tükenen biri dışarıdan bakıldığında pek sempatik değildir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tersine, tümüyle iyi niyetten doğan bir sorundur. “Tükenmiş insanlar” her zaman belli bir ideale hizmet etmek üzere işe başlamışlardır.

Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derece farklı davranışlarda gözlenebileceği bildirilmektedir. Buna göre tükenmişlik belirtileri; hafif, orta, ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde bildirilmektedir.

Birinci derecede tükenme gösterenler (hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunur.

İkinci derecede tükenme gösterenler (orta): Bir öncekiyle aynı belirtiler en az haftada iki kez tekrarlanır.

Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler.

Bazı araştırmacılar Gann, 1981; Zahn, 1980; Pines ve diğ, 1981, Freudenberg, 1974-75; Maslach ve Jackson, 1984 bu davranışlara daha farklı semptomların eşlik edeceğini bildirmekte ve bu semptomların; depresyon, geri çekilme, baş ağrısı, alerji

uykusuzluk, kronik soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, diabet, ülser, kolit ve kanser olarak sıralamaktadırlar (Sezgin 2010:44-46).

1.2.5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri şunlardır;

- Kronik yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Güçsüzlük, enerji kaybı
- Hastalıklara daha hassas olma
- Baş ağrıları
- Uyuşukluk
- Uyku bozuklukları
- Dispeptik yakınmalar
- Kas krampları ve bel ağrısı
- Solunum güçlüğü ve takipne
- Kilo kaybı
- Çeşitli cilt rahatsızlıkları (Toker,2013:9-11).

1.2.5.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri şunlardır;

- Çabuk öfkelenme
- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- Öz saygı ve öz güvende azalma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma

(Toker,2013:9-11).

1.2.5.3. Duygusal Belirtiler

Tükenmişliğin duygusal belirtileri şunlardır;

- Depresif duygulanım, güvensiz hissetme, çaresizlik hissi
- Kızgınlık, sabırsızlık, huzursuzluk gibi negatif duygulanımlarda artış

- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda azalma
- Her gün işe gitmeye karşı giderek artan direnç, işe geç kalmalar, gelmemeler
- Birçok konuda şüphecilik ve endişe hissi
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İlaç, alkol ve tütün vb. almaya eğilim ya da alımında artma
- Evlilik, aile çatışmaları, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- Sosyal izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma
- Teslimiyet, suçluluk duygusu
- Çaresizlik, kolay ağlama
- Görevlilere fazla güvenmeme veya onlardan kaçınma
- Yapılması gereken şeyleri erteleme veya sürüncemede bırakma (Toker 2013:9-14)

1.2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğin sonuçlarının neler olduğu araştırıldığında, çeşitli bilgilerle karşılaşılmıştır. Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörler tükenmişliğin sonuçları olarak da ifade edilmektedirler (Bostancı, 2007:36).

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır. Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008:69-96).

1.2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli

İş doyumunu etkileyen bireysel değişkenler; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kişilik ve işte geçirilen süre olarak sayılabilir.

Cinsiyet; yapılan araştırmalar cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına rağmen hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar gösterdiği tahmin edilmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yaş; yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç işgörenlerin yaşlı işgörenler oranla daha düşük iş

tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Atlandı,2010:46-48).

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 atlatılamamasına neden olmaktadır (Çutuk, 2011: 37 akt. Toprak, 2013).

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 akt. Toprak 2013).

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).

1.2.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişiyi alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre tükenme yaşayanlar, işten ayrılmayı arzulayan, sürekli hasta olan, artan miktarda alkol ve ilaç kullanan, aile ve evlilik çatışmaları yaşayan insanlar olmaktadır. Tükenmişlik bulaşıcı bir hastalık gibi çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Herhangi bir kurumda depresif kişiler baş gösterdiği zaman diğer çalışanlarda huzursuz ve kaygılı olmaktadır (Toker,2013:16).

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 (Toprak,2013:33).

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 verimli 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).

1.2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik sendromu çalışanın performansının düşmesine neden olur. Bununla birlikte, birçok araştırmanın bulgularına ve Burke ve Greenglass'ın (Toprak,2009:23) 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).

1.2.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

İnsanlar farklı yollarla tükenmişlik sendromundan kurtulmaya çalışmakta bazıları ise işten çıkmaktadır. Özellikle uzun yıllar eğitim aldıktan sonra kişinin kariyerini bırakması, suçluluk ve zaman kaybıyla alakalıdır. 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 (Ayala,1981:57 akt. Toprak,2013).

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 (Sezgin,2010:52).

Maslach ve Leiter iş ortamında tükenmişlikle ilgili problemleri çözmek için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki çözüm yolu üzerinde durmuşlardır. Bireysel çözüm yolu öncelikle bireylerin tükenmişlik sendromundan kurtulmak için harekete geçmesiyle başlamaktadır. Daha sonra bireyler grup çalışmasına giderek ve çalıştığı örgütün yöneticilerinden tükenmişliğe neden olan durumları düzeltmelerini isteyecektir.

Çalışan 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 böylelikle çalışanların yaşadıkları 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.

Freudenberger ve Richelson tükenmişlikten kurtulmak için kişisel çözüm yolları olarak şu önerilerde bulunmaktadır. Hedeflerinizi yeniden gözden geçirin ve yaşamınıza yeni bir düzen getirin, Size ait hedeflerle, başkalarının sizden beklentilerine

bağlı olanları ayırt edin. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için örgütsel yöntemler de geliştirilmiştir. Bunlar şöyle sıralanabilir.

Yöneticiler yapılması gereken işin hedeflerini ve hedefi gerçekleştirmekten sorumlu kişileri saptamalıdır, hedefin gerçekleşme aşamasında, çalışanları sonuçtan haberdar etmek gerekir, istenilen hedefe ulaşıldığında çalışanlar ödüllendirilmelidir. Tükenmişliği önlemek için yöneticilerin örgütsel yöntemleri de göz önünde bulundurmaları yararlı olacaktır; öncelikle önemli çalışmalarını üstlenmeleri gerekmektedir; daha sonra çalışanların başarılarını pekiştirmek için denetleme ve destekleme çalışmaları yapmalıdırlar (Sezgin,2010:53).

Sosyal bir varlık olan insanın sosyal hayatını olumlu ve olumsuz getirileriyle birlikte yaşaması, ailesinden başlayarak çevresinden ve çalıştığı kurumdan kaynaklanan problemlerle karşılaşması onu bu problemler karşısında baş etme yöntemleri geliştirmeye yöneltmektedir. Çalışma hayatında bireyin fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı olması, sunulan hizmetin kalitesini arttırdığı gibi örgüte ve sosyal çevreye de birçok olumlu katkılar sağlamaktadır. Ancak bu dengenin bozulması, bireyin yaptığı işten dolayı doyum sağlayamaması, kendisine ve çevresine karşı olumsuz duygular geliştirmesine neden olmaktadır. Dengeyi bozan sebeplerin bilinmesi, tükenmişlik faktörünün önlenmesinde fayda sağlayacak olup çalışma hayatının kalitesi korunarak ve bireyin iş sağlığının da olumsuz etkilenmesinin önüne geçilebilecektir.

Tükenmişlikle başa çıkabilmek için ilk önce birey tarafından sorunun varlığının ve öneminin kabul edilmesi gerekmektedir. Ancak bu noktadan sonra tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel açıdan tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri kullanılabilir. Örmen'in aktardığına göre Leiter 1990 yılındaki çalışmasında tükenmişlikle başa çıkabilmek için iki yöntem olduğunu ifade etmektedir. Bu yöntemler şunlardır:

“Kaçış Mücadelesi: Bireyin sorunlarından kaçarak ya da sorunlarını görmezden gelerek yaptığı mücadeleyi belirtmektedir. Sorunlardan kaçmayı seçen bireylerde tükenme daha çok görülmektedir.

Kontrol Mücadelesi: Birey sorunlarla mücadele etmede önerilen stratejik yöntemleri kullanmaktadır. Sorunlarını kontrol altına alarak onlara karşı mücadele eden bireylerde tükenmişlik daha az yaşanmaktadır.” (Çatak,2013:57-58)

1.2.7.1. Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri

Bireyin yaptığı iş hayatının önemli bir bölümünü kapsamaktadır. İş sadece çalışma ortamında ve mesai saatlerinde yaşanan bir olgu değil, genellikle benlik duygumuzun merkezidir. Yapılan iş, doyum ve başarı kaynağı olabildiği gibi aynı zamanda başarısızlık

ve stres kaynağı da olabilmektedir. Çalışma hayatında karşılaşılan problemler sağlığımızı önemli ölçüde etkilediği için stres faktörlerini ve onlarla başa çıkma yöntemlerini bilmek yaşanması olası zararları azaltarak, yapılan işte ödüllerin ve kazançların artmasına neden olacaktır (Babaoğlu, 2006:17). Bireysel tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinde bireyin geliştirebileceği bazı bireye ait özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, bireyin atılganlık düzeyinin yüksek olması, bireysel değerlerinin güçlü olması, duygusal zekanın gelişmiş olması, empati becerisinin olması, problem çözme yeteneğinin olması, öfkeyi kontrol edebilmesi gibi faktörleri kapsamaktadır (Çatak 2013:57). Belirtilen alanlarda kendini geliştiren ve başarı gösteren bireyler tükenmişliğe karşı daha başarılı olabilecektir.

Yapılan araştırma sonuçları tükenmişliğin çalışanları, yöneticileri ve kurumu etkilediğini, konu ile ilgili mücadele yöntemlerinin geliştirilmesinin gerekliliğini göstermektedir. Çalışanların görev dağılımlarının yetenek, özellik ve önceliklerine göre yapılması tükenmişliği önlemede en önemli faktörlerdendir. Çalışan bireylerin çalışma ortamlarında mutlu olmaları, kendilerini huzurlu hissetmeleri yöneticiler tarafından sağlanacak bir durumu belirtmektedir. Bireyin işinden memnun olup kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi ancak bu önlemlerin alınması sayesinde sağlanabilmektedir (Elbeyi, Türkmen,2008:120 akt. Çatak 2013). Memnuniyet ve çalışılan ortamda duyulan güven hissi birey ve örgüt için her zaman kazançtır.

Üngören ve diğerleri çalışmalarında tükenmişliğin önlenmesinde bireysel olarak alınacak önlemleri açıklamışlardır. Kişisel yönetim becerilerinin geliştirilmesinin, bireyin ilişkilerini düzenleme becerisini geliştirebilmesinin, yaşanan olaylara karşı olumlu bakma ve olumlu düşünme becerisi geliştirebilmenin, karşılaşılan strese karşı dayanıklılığını artırma becerisi geliştirmesinin bireysel açıdan alınacak önlemler olarak belirtmektedirler (Üngören, Doğan, 2010:2924 akt. Çatak 2013). Tükenmişliği önlemek amacıyla araştırma yapan Johnstone tarafından bazı stratejiler geliştirilmiştir. Johnstone'nun geliştirdiği bu maddeleri detaylı açıklayacak olursak;

- “Tükenmişliğin Farkında Olmak: Çalışan yaptığı işin ve çalışılan bölümün risklerini bildiği takdirde daha temkinli davranmakta gerekli olan önlemleri almaktadır. Bu nedenle risklerin farkında olunması bireyin tükenmişliğe karşı direncini güçlendirecektir.

- Kendi Kendini Yönetmeyi Öğrenmek: Çalışmanın genelinde de belirtildiği üzere çalışan birey kendini tanır, sahip olduğu gücü, dış çevreden gelen stres faktörlerine karşı etkilenme derecesini bilirse kendini bu duruma karşı hazırlayabilecektir. Stres bazen bireyin

çalışma performansını artırsa da zamanla iş yükü ve stres faktörlerinin artması ile birey tükenmeye meyilli hale gelecektir. Böyle bir durumda kendini yönetmeyi bilen birey iş yükünü azaltarak, strese neden olan olay ve ortamlardan uzaklaşarak kendini koruyabilecektir.

- **Stres Etkenlerini Tanımlamak:** Çalışan bireyin iş ve sosyal yaşamındaki stres faktörlerini ve kendisini etkileme derecesini iyi bilmelidir. Kendisini tüketecek faktörlerin farkına varan birey geliştireceği çözümlerle, karşılaştığı olaylara karşı attığı küçük adımlarla kendini daha iyi hissedecek, olaylar karşısında daha dirençli ve güçlü olacaktır.

- **Beklenti ve Yükümlülükleri Gözden Geçirmek:** Tükenmenin gelişmesini önlemek bireyin iş yükünü azaltması sahip olduğu roller içinde potansiyeli ile çatışan bireyi zor durumda bırakan rollerin gözden geçirilmesi ve öncelik durumunun saptanması gereklidir.

- **Israrcılık ve Müzakerecilik Yetilerini Gözden Geçirmek:** Bireyin kendisine aşırı yüklenmekten kaçınması için ısrarcı ve müzakereci yetilerini değerlendirmesi gerekmektedir. Çevresindeki insanlara karşı bireyin açık olması, yerine getiremeyeceği, sözler vermemesi bireyi psikolojik açıdan stres altına girmekten ve tükenmişlik yaşamayı açısından koruyacaktır.

- **Ruhen Besleyen ve Eksilten Şeyleri Saptamak:** Kendisini ruhsal açıdan besleyen ve eksilten faktörleri bilen birey duygusal açıdan bir denge durumu oluşturabilecektir. Denge durumunun korunması bireyin kendine daha çok zaman ayırması, bireysel açıdan kendisini güçlendirecek faaliyetlere yönelmesi ile mümkün olabilecektir.

- **İşteki Başarı Ölçütlerini Belirlemek:** Birey işini yaparken ve sosyal yaşamında ulaşabileceği, var olan performansı ile doğru orantılı gerçekçi hedefler koymalıdır. Konulan hedeflere ulaşabilmek için gereken yollar denenmeli, birey tarafından değer verilen konularla ilgili hedefler belirlenmelidir.

- **Yardım ve Destek Ağının Kurulmasını Sağlamak:** Tükenmişlik geniş bir çerçevede bireyi, kurumu, sosyal yaşamı olumsuz etkileyen bir durum olduğu için bireysel ve örgütsel olarak tükenmişliğe karşı önlem alınması resmi yada gayri resmi yollardan destek ve yardım sağlanması gerekmektedir.” (Çalgan, Aslan,2009:68-69 akt. Çatak 2013).)

Izgar, tükenmişlikle mücadele edebilmek için geliştirilen bireysel yöntemleri belli sınıflandırmalara tabi tutarak alt basamaklarla açıklamıştır. Gerçekçi hedefler belirleme, dinlenme, iş değiştirme, işe ara verme, kendini tanıma, kendini gerçekleştirme, iç görü geliştirme alt başlıkları bireyin tükenme ile mücadelesinde yol gösterici sonuçlar içermektedir. Bu maddeleri açıklayacak olursak;

- **Gerçekçi Hedefler Belirleme:** Bireyler gerçekleştirilmesi mümkün olmayan

varolan durumla uyumsuz hedefler belirledikleri takdirde tükenme yaşayabilmektedirler.

- **Dinlenme:** Birey sürekli devam eden yoğun bir stres altında kaldığında fiziki olarak kendini gösteren rahatsızlıklar oluşmaktadır. Fiziksel sorunların başında gelen yorgunluk, halsizlik durumunda birey işe gitmeyi istemediği için işten uzaklaşma yorgunluk durumundan kaçmak için işe sık sık ara vermektedir. Birey yorgunluğunu gidermek için meditasyon ve gevşeme tekniklerini kullanarak dinlenme imkanı bulabilecektir.

- **İş Değiştirme:** Birey işi ile ilgili sorunlarını gösterdiği çabalara karşın hala üstesinden gelemezse işini değiştirmesi birey için tükenmişlikle başa çıkmada etkili bir yöntem olacaktır.

- **İşe Ara Verme:** Çalışma sırasında ara ara verilen dinlenme molaları çalışanı olumsuzluktan kurtaracak olup hizmet içi eğitimlerle bireyin iş stresi azaltılarak farklı çözümler geliştirilmesine yarar sağlayacaktır.

- **Kendini Tanıma:** Bireyin kendisini tanıması, ihtiyaçlarının farkında olması, kendisini yıpratıcı olayların bilincine varabilmesi tükenmişlikle mücadele ederken oldukça büyük yarar sağlayacaktır.

- **Kendini Gerçekleştirme:** İdeallerine ulaşamayan, planladıklarını gerçekleştiremeyen birey zamanla psikolojik sağlığını yitirme tehlikesi ile karşı karşıya gelecektir. Psikolojik açıdan rahatsızlanan bireyde tükenme ile karşı karşıya kalmaktadır.

- **İçgörü Geliştirme:** Bireyin kendini tanıyıp anlaması, olduğu gibi kendi durumunu kabul etmesi, bireyin kendi benliğini geliştirmesine ve kişiliğinin eksik olan tarafını tamamlamasını sağlamaktadır. İç görü geliştirme tükenmişliğin gelişmesini önlemede önemli ve etkili bir araç olarak belirtilmektedir.” (Çatak, 2013:59)

1.2.7.2. Örgütsel 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 (Toprak,2013:33).

Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan bireylerin uyum programına ve hizmet içi eğitime katılması, bölümlerin özelliklerine göre etkin çalışma planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları yapılması gibi önlemler tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemlerindedir. Örgüt içinde adaletli esnek, hoşgörülü ve katılımcı bir yönetim anlayışının olması, tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle başa çıkmada büyük önem taşır (Baklacı,2013:30).

Tükenmişlikle başa çıkabilmek için geliştirilen stratejiler değerlendirildiği takdirde çalışılan örgüt içindeki var olan eksikliklerin ve aksayan yönlerinin giderilmesinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Tükenmişliğe neden olan faktörler içinde yer alan iş yükü, fiziki ortam, adaletli yönetim, görev tanımlarının belirlenmesi gibi durumlarda iyileştirmeler yapılmasının gerekliliği bilinen bir gerçeğe işaret etmektedir.

Sürgevil çalışmasında örgütün personel seçiminde dikkatli olmasının, yapılacak işe uygun çalışanın seçilmesine özen gösterilmesinin önemi vurgulanmakta olup örgütün kendini geliştirmesi, yöneticilerin yapıcı ve çalışanını anlayan, kendini sürekli geliştiren kişiler olması tükenmişlikle ilgili örgütsel başa çıkma yöntemleri arasındadır. Ayrıca örgütteki personelin eğitimlerle güçlendirilmesi, yapılan işin zenginleştirilerek personelin yaratıcılığa teşvik edilmesi, idealleri olan kişilere yükselme fırsatı tanınması bununla ilgili destek verilmesi, çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi, özel günlerin hatırlanması, sosyal organizasyonların yapılarak personel aidiyet duygusunun ve motivasyonun arttırılması, örgüt içindeki kişiler arası yada gruplar arası çatışmaların farkında olunması ve çatışmayı erken önlemeye yönelik tedbirleri alınması, ödül ve ceza yönteminin uygulanmasında adalet sağlanması örgütün tükenmişlikle mücadelede olumlu rol oynayacağı faaliyetleri içermektedir.

Bireysel başa çıkma yöntemlerini uygulamak daha kolay olmasına karşın tükenmişlikle kalıcı olarak mücadele edilmesinde örgütsel düzenlemelerin daha kalıcı ve kesin sonuçlar vereceği düşünülmelidir. Örgüt düzeyinde yapılan değişiklikler, tükenmenin öneminin anlaşılmasını sağladığı gibi tükenmişlik oluşumuna karşı örgüt düzeyinde cevap vermek tükenmişliğin açık ve genel bir sorun olduğu gerçeğini pekiştirmektedir. Herkesin her zaman yaşayabileceği bir durum olan tükenmişlik yaşantımız boyunca önlem alınmadığı takdirde sıkça karşılaşılabileceğimiz bir durum

olabilmektedir.

Tükenmişlikle ilgili yaptıkları çalışmalarında tükenmişliği önlemek için alınması gereken örgütsel önlemleri belirten Üngüren ve diğerleri, tükenmişlikle ilgili çalışma yapan diğer araştırmacılara yakın yöntemlerden bahsetmektedirler. Bu yöntemler:

- “Çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek
- Sorunları sahiplenmek
- Uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak
- Yeni teknoloji, bilgi, araç ve gereç kullanımını sağlamak
- Personelin güvenliğini sağlamak
- Gelecekle ilgili gerçekçi planlar yapmak
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak
- Başarıları takdir etmektir." (Çatak, 2013:60-62)

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM

Değişim; Yenilik yapma, örgütlerde değişme ve gelişmeyle birlikte ortaya çıkan bir sorundur ve değişikliğin bir diğer bölümünü oluşturur. Basit bir ifadeyle, bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi sürecidir. Genel anlamda yenilik yapma; sorun çözme, yapıcı düşünme, icat ve teknik buluşlar gibi çeşitli zihinsel süreçlerle yakından ilgilidir. Yenilik yapma, bir değişikliği gerektirir. Ancak, eğer değişiklik daha önce örgüt listesinde yer almayan yeni iş görme programlarının düzenlenmesini ve değerlendirilmesini gerektiriyorsa, yenilikten söz edilebilir.

Örgüt yenileme; örgütlerin yeni şartlara uyum göstermesini, sorunlarını çözmesini, çeşitli deneylerden yararlanmasını ve olgunluğa ulaşmasını sağlamak amacıyla gereksinim duyulan değişmeyi başlatma, uygulama ve karşılama sürecidir. Burada yenilik bir değişme sürecidir. Ancak her değişme bir yenilik değildir. Örneğin; üretim düzeyinde yapılan bir değişiklik yenilik olarak görülmeyecektir.

Örgütün yenileme kapasitesi, onun gelişme ve değişme yeteneğini ölçmede bir kriter olarak kullanılabilir. Buna göre bir örgüt yeniliğe ne kadar açıksa, değişiklik yapmaya, çevresine uyum sağlamaya, örgüt geliştirmeye o kadar yakın demektir.

Örgütlerde büyüme; örgütlerin kurulmasından olgunluk dönemine ulaşmasına kadar geçirdiği aşamalardaki karmaşık gelişmeyi anlatan bir süreçtir. Büyüme, amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlayacak örgüt içinden ve dışından teknik ve yönetimle ilgili gelişmeleri içerir.

Büyüme, örgütün çeşitli unsurlarındaki (yapı, mamul, teknoloji, insan vb.) hacim yönünden bir artışı ifade eder. Büyüme, bir değişme sürecidir.

Örgüt geliştirme; tüm örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını artırmak için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri kullanan bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır.

Genel anlamda değişme, ister planlı olsun, ister plansız, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt) bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir. Bu durum farklılaşması fiziksel bir biçimde olabileceği gibi, gözlemlenmesi güç bir biçimde de olabilir (duygusal farklılaşma gibi). Kıştan yaza geçiş, suyun donarak buza dönüşmesi, ısınan metalin genişmesi,

gelişimini tamamlayan bebeğin anne bedenini terk etmesi, kolunu sürekli sallayan birinin kol kaslarında laktik asit birikerek yorgunluğu ortaya çıkarması, farklı görüşlere hoşgörülü olmayan birinin bir eğitim programından sonra bu özelliği kazanması, daha önce tanımadığı bir kimseye kişinin âşık olması, ekonomideki enflasyonist gidiş nedeniyle finans kaynakları azalan bir işletmenin çalışmalarını sürdüremez duruma düşmesi, bir özel hastanenin kamulaştırılması vb. gibi olaylar değişimi simgeleyen ve günlük yaşantımızı ören örnekler olabilir.

Örgütsel değişim ise; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder. (Tokat,2012:28-29)

Dünya çok önemli bir değişim süreci içerisinde bulunmaktadır. Siyasetten, yönetime, ekonomiden değerlere, inançlara kadar pek çok şey değişmektedir. Özellikle son on yılda, değişim için yeni bir döneme girildiğinden bahsedebiliriz. Değişim kaçınılmaz bir olgudur. (Kavrakoğlu, 1998:23-24). Değişim olgusu bizleri değişim evreninde yaşamaya sürüklemektedir. Değişimin artan hızı hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin kültürlerinde derin etkiler oluşturmaktadır. Ayrıca değişim evreninde yaşadığımız gibi örgütler evreninde de yaşamaktayız. Farklı örgütlerle farklı ilişkiler yaşamaktayız. Çağdaş toplumlarda, çağdaş örgütlerin bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Değişimin örgütlerde oluşturduğu etkiler bizim için hayati önem taşımaktadır (Bumin, 1979:5-6).

Evrenin, değişim içinde olduğu Herakletios' tan bu yana birçok düşünür tarafından ifade edilmiştir. Herakletios, 'değişiklikten başka hiçbir şey devamlı değildir.' derken değişimin sürekliliğini anlatmaktadır. Değişim, bir durumdan başkasına geçme, var olanın olduğundan başka bir hale dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır.(Hançerlioğlu, 2000:308) Değişim hakkında pek çok tanımlama yapılmıştır. "Herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek" (Koçel, 2010:316) bunlar arasında en kısa olanlarından birisidir. Değişim, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlanabilir (Dolaşır, 2005:11-15). 1950'lerde ortaya atılan sosyoteknik yaklaşıma göre örgüt; kişilerin çabalarının, belirli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli teknolojiler etrafında yapılanmasını ve

bütünleşmesini sağlayan sosyo-teknik bir sistemdir. Görüldüğü gibi örgüt kavram tanımında bile karmaşıklık ve değişiklik sunan, yer, zaman ve duruma göre değişik özelliklerine ağırlık verilebilen bir kavram olmaktadır. Kimi görüşler onun biçimsel özelliklerini vurgularken, kimileri de biçimsel olmayan özelliklerini vurgulamaktadırlar. Değişik görüşleri birleştirmek amacıyla ortaya atılan sistem yaklaşımına göre; örgüt, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında, gerekse kendileri ile toplumsal çevreleri arasında devamlı ve sistematik ilişkiler bulunan çeşitli alt sistem ve unsurlardan meydana gelen çevresine açık bir tümdür. İşte örgütlerin gerek karmaşık iç dinamiklerinin incelenmesi ve gerekse örgüt ve çevre arasındaki karmaşık ilişkilerin incelenmesi sonucunda örgütlerin karmaşık sistemler olarak ya da açık sistemler olarak ele alınmaları yaklaşımı içinde geliştirilen yeni örgüt anlayışının dayandığı önemli noktalar şöyle sıralanabilir;

- Örgütler birer açık sistem olarak kabul edilebilirler. Bu sistem çevresi ile sürekli karşılıklı ilişki içindedir. Çevreden hammadde, insan, enerji ve bilgileri girdi olarak alır ve bunları çıktı (mal ve hizmet gibi ürünler) halinde çevreye verir.

- Örgütler çok yönlü amaçları ve işlevleri olan sistemler olarak anlaşılmalıdır. Amaçlar ve işlevler çok yönlü olunca, örgüt ve çevre arasındaki ilişki de çok yönlüdür.

- Örgütler birçok alt sistemden oluşan sistemlerdir ve bu alt sistemler birbirleriyle ve örgütün bütünüyle dinamik bir ilişki içindedirler. Bu nedenle de örgütü açıklamada bu alt sistemlerin davranışları, kişisel davranışlardan çok, roller, gruplar ve başka kavramlar açısından analiz edilmelidir.

- Örgüt sisteminin alt sistemleri birbirine bağlı olduğu için bir alt sistemdeki değişme, diğer alt sistemlerin ve bütünün davranışını etkileyecektir.

- Örgüt dinamik bir çevre içindedir ve bu çevre başka sistemleri de kapsamına almıştır. Bu çevre örgütten bazı isteklerde bulunur ya da örgüte bazı baskılar ve sınırlamalar koyar. Çevrenin bu baskı ve sınırlamalarını dikkate almadan örgütün işlevsel bütünlüğünü anlamak ve açıklamak güçtür.

- Örgüt ile çevresi arasında bağların çokluğu ve karmaşıklığı örgüt sınırlarının saptanmasında güçlük yaratmaktadır.

Bu özellikleri de göz önüne alarak örgütü; çeşitli unsurlardan ve alt sistemlerden oluşan, bu alt sistemleri sürekli olarak değişen çevre ile ve birbirleriyle karşılıklı etkileşim halinde bulunan ve bütün niteliğini koruyan bir sistemdir, şeklinde tanımlayabiliriz. (Tokat, 2012:26-28)

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirlerine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir değişimdir. Ancak her yeniliğin değişim olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişim olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur. (Sabuncuoğlu, Töz, 1995:164)

Değişim, yenilik, gelişme, örgüt geliştirme, reorganizasyon ve devrim kavramlarıyla yakından ilişkilidir.

Yenilik Kavramı: Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbiriyle karıştırılmaktadır. Yenilik de bir tür değişimdir. Ancak her değişimin bir yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişim olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş ve kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur.

Yenilik, geleneksel bir şekilde ürünler ve süreçler üzerine odaklanmış, olumlu ve özel bir değişimdir. Ancak yeniliğin kapsamı örgütün etki alanını da içerecek şekilde genişletilirse, değişim tanımı içinde değerlendirilebilir. Bu açıdan yenilik; yeni fikir ve gelişmelerin örgütün kurumsal yapısı içinde bulunan insanlar tarafından uygulanması olarak açıklanabilir.

Diğer bir deyişle yenilik, ürün hizmet ve süreçlere dairdir. Yenilik değişimden farklıdır çünkü değişim denildiğinde radikal, yeni bir şey akla gelmez.

Yenilikler işletmenin çevresel tehdit ve fırsatlarla mücadele etme olanağı veren yeni uygulama biçimleridir. Yenilikler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- Teknolojik yenilik: Yeni araç, teknik, ürün, sistem ve süreçlerin keşfi ya da kullanımınıdır.
- Yönetimsel yenilik: Örgütün yapısında ya da yönetimsel süreçlerinde yapılan yeniliktir.
- Yardımcı yenilik: Başarısı tamamen denetlenemeyen yeniliklerdir.

Yönetimsel ve teknolojik yeniliklerin başarısı işletme sınırları dışında kalan bazı faktörlere (müşteri) bağlıdır. Bir işletme için üç yenilik türünü de bir değişim sürecinde kullanmak mümkündür. Eşsiz bir müşteri etkileşimi ile tanıtılan yeni bir ürünü geliştirmek

için yaratılan örgüt biçimi bu duruma örnek verilebilir.

Gelişme Kavramı: Daha önceden yapılan bir işin veya ürünün üzerinde farklılık yaratarak, bulunulan konumdan veya durumdan daha ileri bir duruma geçilmesine, gelişme adı verilir. Burada söz konusu olan mevcut bir ürün veya yapı üzerinde farklılık yaratılmasıdır. Gelişme, değişimin olumlu ilerleme içeren bir boyutunu gösterir. Örneğin, mevcut bir deterjanın üzerinde değişiklik yapılarak yeni özellikler eklenmesine gelişme adı verilir. Değişim, olumlu bir sonuç yaratabileceği gibi, süreç sırasında hata yapılması durumunda olumsuz bir sonuca da ulaşabilir. Olumlu değişimleri aynı zamanda gelişme olarak da adlandırmak mümkündür.

Örgüt Geliştirme Kavramı: Örgüt geliştirme, genellikle örgüt amaçlarının, çalışma sistemlerinin, strateji, politika, yapı ve benzerlerinin kritik sınamalarını içerir. Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün ve çalışanlarının fonksiyonlarını geliştirmektir. Üst yönetimin kararıyla başlayan planlı değişim çabalarıdır. Örgüt geliştirme programlarının uygulama biçimi işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Bazı işletmeler eğitim ve geliştirme olarak örgüt geliştirmeyi uygularken, bazı işletmeler ise hafta sonları düzenli olarak yapılan yöneticilere yönelik yenileme programları olarak uygulamaktadır.

Örgüt geliştirme programlarının ana unsurlarından biri de örgütsel denetimdir. Örgütsel denetimin amacı örgütün mevcut güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmektir. Denetim, örgüt geliştirmenin ilk adımıdır, çünkü örgüt geliştirme programı denetime göre seçilecektir. Ya kuvvetli yönler daha etkili duruma getirilecek, ya da zayıf yönler kuvvetlendirilecektir. Öte yandan, örgütün çevre ile ilişkisini geliştirmeden değişmesinin zor olduğu savunulmaktadır. Örneğin bir örgüt faaliyetlerinde daha etkili olmak için tedarikçileri ile ilişkilerini geliştirme ihtiyacı duyabilir.

Reorganizasyon Kavramı: Reorganizasyon, mevcut organizasyon yapısının yetersiz ya da fazla gelmesi üzerine, mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyütürken daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar.

Reorganizasyon şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için en iyi yapının oluşturulması ve iyileştirme faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde sürdürülmesini içermekle beraber günün koşullarına uygun, ortak sorumluluk bilincinin geliştirilmesi için yeni bir organizasyon kültürünün oluşturulması, stratejik araştırmalar yapacak ve kararlar alacak liderlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri de kapsamaktadır.

Reorganizasyon uygulayan bir işletmenin değişime ayak uydurması çok daha kolay olmaktadır.**Devrim Kavramı:** Devrim; kısa zaman içinde gerçekleştirilen ve önemli

değişimlere yol açan bir harekettir. Devrimlerde de belirli bir değişimden söz etmek mümkündür. Devrimlerde her şey tepeden veya tabandan birden bire ve çabuk bir şekilde gerçekleşmektedir.

Devrim ile birlikte işletmelerde birçok şey hızla değişmekte ve istenilen değişim süreci hızlanmaktadır (Yaman 2007:17-20).

2.1. Değişimin amacı

Çağdaş anlayışlarda kendiliğinden değişime yer yoktur. Plansız değişim hedefini görmek isteyen yönetimin işini zorlaştırır. Bu nedenle planlı değişimler örgütsel değişimde ana yaklaşım olmaktadır. Her değişimin bir hedefi olmalıdır. Örgütsel değişimi uygulamadan evvel her yönetici, bir değişim ajanı gibi çalışıp ilk önce hedefleri belirleyerek örgütsel öğelerin değişimini doğrudan doğruya dikkatle uygulamalıdır. Değişim hedefleri insan, yapı, sistem, amaç, görev, kültür, teknoloji ve tarafsızlık olarak belirlenmiştir. Örgütler öncelikle insan unsuru ve organizasyon yapısının mükemmelleştirilmesi konusunu birim hedef olarak belirlerler. Fakat örgütsel değişimde yapı, sistem, amaç, insan unsuru kadar tarafsızlık, kültür, görev ve teknoloji unsurlarının da önemi büyüktür. (Güzel,1996:21)

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin yönetim giderlerini azaltmak, yetki devrini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve artırmak, daha iyi düzenleme olanakları sağlamak, üst düzey yönetimi veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır.

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak için gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime gereksinimin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim "stratejik değişim" olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Örneğin buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş işletmenin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştirilen bir değişimdir. Benzer şekilde ampulün bulunuşu, uçağın yapılışı ve alıcı tercihlerinde değişiklik de bu kapsamda yer alır Değişimin diğer bir amacı da verimliliği artırmaktır. Örgütün içyapısı ve örgüt eylemleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş

yapma şekilleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Öteden beri sürüp giden verimliliği ve etkililiği artırma çabaları zamanımızda daha da yoğunluk kazanmıştır.

Verimlilik, genel olarak, üretim miktarının, o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranı olarak tanımlanabilir. Etkililik ise, örgütün amaçlarını başarma derecesini ifade eder.

Örgüt içinde yapılan işler, iş yapma yöntemleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde olabilir. Verimlilik örgütler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik ölçüdür. İşletmeler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını ussal kullanırlarsa ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır. Bu durum örgütlerde verimliliği yükselteceğinden rekabet gücünü de yükseltecektir.

Bu da örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği artırmada bir etken olacaktır.

Örgütlerde değişimin bir amacı da örgütlerde yenilik sağlamaktır. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden sorun günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyarlı olmak, onları yorumlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar. Sürekli yenilenen teknoloji karşısında işletmeler bu yenilikleri ve değişimleri takip etmek durumundadırlar. Böylece örgütler değişen teknolojileri sağlayarak, bu yeni teknolojileri kullanarak işletme içinde yeniliği ve değişimi sağlamış olacaklardır.

Değişimin amaçlarından birisi de güdüleme ve doyum düzeyini artırmaktır. İnsanlar tekdüze çalışmaktan zamanla sıkılarak tekdüzelik (monotonluk) duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik gereksinimi duyabilirler.

Kimi durumlarda amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Örgütsel değişim de bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır. Örneğin işletme yeni bir ürün üretmek üzere hazırlıklarını yapmıştır, ancak ürün henüz üretilmemiş ve piyasaya tanıtılmamıştır. Bu evrede yapılacak örgütsel değişim, yeni ürünün üretim ve pazarlama özellikleri dikkate alınarak planlanmalıdır. Benzer bir durum, bilgisayar kullanımını planlayan bir işletme için de geçerlidir. Bu işletmede de bilgi işleme işlevini yürütecek bölümün örgütlenmesi yanında, bilgisayardan

yararlanacak bölümlerin örgütsel yapıları gözden geçirilmeli ve örgütsel değişim etkin bir düzenleştirmeyi gerçekleştirecek, sağlayacak biçimde planlanmalıdır.

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara, tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, resmi, yürütme otoritesi yerine, uzmanlaşmaya, beceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır.

Görüldüğü gibi amaçlar, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu amaçlardan bazısı ana amacı oluştururken; bazıları bu ana amaca ulaşılmasını sağlayacak ikincil amaç durumundadır. Örgütsel değişimin amaçları, her şeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yöneltmek, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktır. Bu ana amaçlara ulaşmayı sağlayacak ikincil amaçlarını; örgütün, insan unsuruna, yapısal unsurlarına ve teknolojik unsurlarına ayırarak sınıflandırabiliriz. (Tokat,2012:30-34)

Sabuncu ve Tüz (1995: 165), değişimin amaçlarını dört başlık altında incelemiştir:

- **Etkinliği Arttırmak:** Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanmaktadır.

- **Verimliliği Arttırmak:** Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

- **Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak:** İnsanlar tek düze çalışmaktan sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır.

- **Diğer Amaçlar:** Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

- Örgütsel değişimin amaçlarını Tokat ise (2012:34-36) üç ana başlık halinde

belirlemiştir.

Örgütsel Değişimin, Örgütün İnsan Unsuruna İlişkin Amaçları

- Örgüt üyelerinin başkalarıyla insancıl ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek;
- Üyelerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini artırmak;
- Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak;
- Üyelerde içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek, onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek;

Üyelere gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneğini kazandırmak.

Bütün bunlar örgüt üyelerinin olumlu tutum ve davranışlarında, morallerinde ve örgütte buldukları doyumda bir iyileşme, işe geç gelme, iş kazaları ve işçi devrinde bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneklerinde bir artış anlamını taşır.

Örgütsel Değişimin Örgütün Yapısal Unsurlarına İlişkin Amaçları

Son zamanlarda toplumbilimciler örgütün yapısındaki hiyerarşik katılığı gidermek üzere çaba harcamaktadırlar. Bu tür örgütlerde katımlı yönetim ile serbest ve açık iletişimi azamileştirmeye, örgütteki otoriter ve hiyerarşik yapıyı en aza indirmeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel değişimin bu alanda gerçekleştirmeye çalıştığı diğer bir amaç da örgütlerde birbiriyle yakın ilgileri bulunan proje yönetimi, takım ya da ekip yönetimi, amaçlarla yönetim ve planlama, programlama, bütçeleme sistemi gibi düşünceleri uygulama alanına koymaktır. Bu görüşler örgüt yapısının belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye yönelik programlar etrafında yeniden şekillendirilmesini ve her programın ayrı bir grup ya da ekip tarafından yönetilmesini öngörmektedirler.

2.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Yerküre nasıl fiziksel bir değişme süreci içinde bulunmuşsa, üzerinde yaşayan insanlar da aynı şekilde sürekli bir değişme göstermişlerdir. Böylece "değişme" bir bakıma doğanın uyulması gereken temel kurallarından olmuştur.

Değişim günlük yaşantımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Yaşayan ve yaşamayan her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlar da bu kuralın dışında değildirler. Değişim bu kurumlar içinde kaçınılmaz bir zorunluluktur, onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütlerin, bir yandan

bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir. (Tokat, 2012:36)

Çoğu kuruluşlar, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer, dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilir (Eren, 1998: 168).

İnsanlığın içinde bulunduğu değişme sürecinden hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerinin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu tehlikeli olarak nitelendirenler de vardır. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha çabuk değiştiği öne sürülürken, bu değişimde görülen ortak özellikler şöyle belirtilmektedir.

- Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişme sık sık ve kararlı olmaktadır.
- Değişiklikler ne geçicidir, ne de yöreyle (mekânla) sınırlıdır. Başka bir deyişle, değişiklikler arkalarından durgunluk ve toplanma devrelerinin geldiği geçici krizler şeklinde değil, zincirlemeli olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- Yukarıdaki husus nedeniyle, çağımızda değişme her yerde beklenecek ve sonuçları "her yer" için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükülecektir.
- Çağdaş değişme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki yararlı yeniliklerin sonuçlarından olsun, daha önceki zamanların oranından daha yüksektir.
- Materyal teknolojisi ve sosyal stratejiler hızla gelişmektedir.
- Değişme olgusunun etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların işlevsel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

• İster kamu ister özel sektörde olsun yöneticiler, örgütlerinin etkin çalışmasını, sorunlar doğduğunda farkına varıp, doğduğu anda çözülmesini sağlamak durumundadırlar. Yöneticilerin 20. yüzyılın ikinci yarısında karşılaştığı sorunları, şöyle gruplandırılmaktadır:

- Bireysel gereksinimlerle örgütsel amaçları uzlaştırmak,
- Yetkileri bir örgüt içinde dengeli ve etkin dağıtmak,
- Gruplar arası ve bireyler arası çatışmaları yönetmek, çözüme kavuşturmak,
- Örgütü karmaşık olan çevreye uyarlamak,
- Örgütsel kimlik bunalımlarını çözmek,
- Örgütlerdeki durgunluk ve geri gidişin önüne geçmek (Aşkun,1972:21-22).

Sınırların ortadan kalkması, duvarların yıkılması, eski sistemlerin çöküşü, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, teknolojik yenilenme ve teknolojideki korkunç ilerlemeler, küreselleşme, uluslararası rekabet, doymuş pazarlardan kaçış, gelişen çevre bilinci ve insan hakları, insani değerler, insanların yaşam şekilleri ile insanların yaratıcılığında yararlanmanın artık tamamen gündemimize yerleşmesi ile işletmelerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır. (Tokat,2012:37).

Çoğu kuruluşlar, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluşta görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer, dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilir.

Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamakta ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişim ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Köymen, 2010:7-8).

2.3. Değişimin Kuramsal Temelleri

Değişim konusu, değişimin örgütlerde kaçınılmaz bir faktör olmasından dolayı,

yönetim biliminin incelediği başlıca konulardan biridir. Zaman içinde gelişen bu yönetim teorilerinin değişim konusuna bakış açıları da farklıdır. Çeşitli yönetim kuramları açısından değişimin örgütlerdeki rolü farklılık arz eder.

Klasik örgüt kuramı, neo- klasik örgüt kuramı, sistem ve durumsallık kuramları ile bahsedilen diğer yaklaşımlar ve kuramlar örgüte, unsurlarına ve insana bakış açıları olarak farklı kuramlardır. Bu noktada örgüt kuramlarının değişim kavramına bakış açıları da farklı şekillerde olmak durumundadır.

Klasik örgüt kuramı kronolojik açıdan örgütler konusundaki ilk bilimsel yaklaşımdır. Bu çalışmalarda örgütlerin en önemli unsurları başlangıç koşulları ve yapılarıdır. Klasik kuramda değişim bir kavram olarak henüz bulunmamaktadır. Klasik kuram, örgütleri bir makine gibi algılayan mekanik bir görüş olarak ifade edilmektedir. Klasik örgüt kuramı adı altındaki yaklaşımlarda önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışan bir yapı kurulduğunda, bu yapının sadece eskiyen parçaları değiştirilirse bozulmadan sonsuza kadar devam edeceği düşünülmüştür.

Bu noktada klasik örgüt kuramında değişim bir kavram olarak henüz bulunmamaktadır.

Klasik örgüt kuramı için rasyonellik, etkinlik ve düzen gibi kavramlarına karşılık, Neo- Klasik örgüt kuramı için insan unsurunun özellikleri, davranışlar, motivasyon, kararlara katılma ve değişim kavramları üzerinde durduğu anlatılmaktadır. Klasik kuram belki örgütleri durağan olarak algılamıştır ancak daha sonra değişimi, sistemlerin ayrılmaz bir parçası olarak algılayan bir dizi daha karmaşık kuram ve modele temel olmuştur. Ancak değişim kavramının ciddi olarak kuramlar içinde yer alması II. Dünya Savaşı ve sonrasında gerçekleşmiştir.

2. Dünya Savaşı ve modern örgüt kuramlarıyla ilgili olarak, değişim kavramının ele alındığını söyleyebiliriz. Örgütlerin değişime bakışı değişimi uyumla açıklamak olmuştur. Örgütler birer açık sistem oldukları için dışarıdan etkilenmektedirler ve değişmek durumunda kalırlar. Bu noktada kendi dışında oluşan değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar.

21. yüzyıla baktığımızda ise artık değişimin örgütlerin daimi özelliklerinden biri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Çağımızda temel itici güç olan değişime örgütlerin ayak uydurup uyduramaması adeta bir "varlık-yokluk" sorunu haline gelmiştir diyebiliriz. (Köymen, 2010:26-27).

Çalışan insanların davranış yapıları ve başkalarıyla kurduğu sosyal ilişkilerin üretime katkısı veya olumsuz etkileri konusunda yapılan çalışma ve araştırmaların endüstri devrimiyle birlikte başladığı söylenebilir.

Endüstri devriminden önce hangi kesimde olursa olsun çalışan kimseye bakış açısı çok değişti. İlkel toplum içinde yaşayan iş görenler işçi olmaktan çok köle idiler. Örneğin Firavunlar devrinde Mısır'da Piramitler inşa edilirken boğaz tokluğuna çalıştırıldı.

Ortaçağda, işçi patronuyla birlikte yaşar ve işlerini onunla aynı işyerinde paylaşır ve işçi-işveren aynı loncanın üyesi olarak varlıklarını sürdürürdü. XV. yüzyıldan sonra durumun giderek değiştiği ve işçilerle işverenler arasında derin bir sınırla çizildiği görüldü. Özellikle işçilerin patronlara karşı hoşnutsuzluk halinde birleştikleri ve bazı işletmelerde işi durdurabildikleri izlendi. İşçiler bir araya geldiklerinde işverenlere karşı eşit silahlarla savaşım verebileceklerini anlamaya başladılar.

Endüstri devriminden önce ilgi çeken iki önemli nokta vardı. Bunlardan biri, insan unsurunun çoğu kez ikinci planda yer alması ve işveren kazançlarının hemen her zaman ön plana çıkmış olmasıydı. Bu durum iş görenlerin ekonomik ve sosyal çıkarlarına ters düşmekteydi. İkinci nokta ise, iş görenin bir işin hemen tümüne sahip olması, bir başka deyişle, üretilen malın yaratıcısı durumunda bulunmasıydı. Bu durum iş görenlerin psikolojik doyumunu bir ölçüde karşılamaktaydı.

XVIII. yüzyılın sonlarında ekonomik ve sosyal düzeni temelinden sarsacak boyutlarda “endüstri devrimi”nin başladığını görüyoruz. Artık insanlar daha kalabalık gruplar halinde, atölye ve basit tezgâhların ötesinde fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Bu yeni bir yaşamın başlangıcı ve kuşaklar boyunca sürdürülen alışılmış ilkel ve statik yaşamın sonuydu. Bu devrimin en büyük özelliği ilkel üretim biçiminde makineleşmeye geçiş olmuştur. Söz konusu gelişmenin doğal sonucu olarak, üretimde olağanüstü artışlar meydana gelirken ne yazık ki insan unsuru, özellikle çalışan kesim özlenen yerini alamamış, uzun süre makine ve malzeme gibi alınıp satılan bir mal gözüyle bakılmıştır. Bu dönemde ücretler düşük düzeyde tutulmuş, çalışma süresi alabildiğince uzatılmış, çocukların ve kadınların çalışması işveren inisiyatifine bırakılmış, işçi sinir sisteminde yorgunluk ve düşük moral içine girmiş bulunuyordu. İşveren, üretimde verimliliği ve kazancı arttırmanın ötesinde hiçbir şey düşünmüyor, işçilerin fiziksel ve ruhsal yorgunluğunu azaltma yönünde hiçbir çaba harcamıyordu. Öte yandan endüstrileşme kırsal bölgelerden kentlere göçü zorluyor, bundan kaynaklanan sosyal sorunlar da azımsanmayacak karışıklıklara yol açıyordu. Kısacası endüstri devriminin, gerçekten

üretimde görülmedik artışlar sağlarken çalışanlara mutluluk değil mutsuzluk, huzur değil huzursuzluk getirdiği söylenebilir.

Endüstri devriminin yarattığı bir bunalım sonucu, kendilerine çıkış yolu arayan işçiler, ezilen bir sınıf olmaktan kurtulma savaşımına girişerek işveren kesimine karşı daha güçlü olmak için kendi aralarında örgütlenmiş ve sendikalaşma hareketine başlamışlardır. Bu akım işverenlerin direnmesine karşın giderek güçlenmiş ve demokratik doğrultuda günümüze dek gelişmesini başarıyla sürdürmüştür (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013:11-12).

Yönetim; uygulamasında, insan gücünü desteklemek ve bu güçten yararlanmada, ayrıca doğadan sağlanan olanakları toplum için yararlı biçimlere çevirmede, 20. yüzyılın ikinci yarısında da her yönüyle mükemmel bir başarıya ulaşıldığı ileri sürülememektedir. Yöneticiler, gelişen teknolojinin yarattığı çapraşık ortamda durmadan değişen çevre koşullarına uyarlanmada birtakım güçlüklerle karşılaşmakta, en azından aşağıdaki sorular düşüncelerine devamlı baskıda bulunmaktadır;

- Acaba uyguladığımız yöntemler veya izlediğimiz yollardan daha iyilerini bulabilir miyiz?
- Eylemlerimizin verimliliğini iyileştirebilir miyiz?
- Daha iyi iş gören ilişkileri geliştirebilir miyiz?
- Umulan ve umulmayan değişikliklere nasıl uyarlanacağımızı öğrenebilir miyiz?
- Kıt kaynak ve olanakları daha iyi kullanabilir miyiz?
- Örgüt içindeki yenilik hızını artırıp, değişikliklerin kısa sürede benimsenmesini sağlayabilir miyiz?
- Henüz bilinmeyen etkinliği artırıcı başka önemli yol ve olanaklar var mıdır?
- Örgütün temel görevini, organizasyon ve işleyiş yöntemlerinde köklü değişiklikleri kapsayarak ve belirgin olarak daha iyi sonuçlar sağlayacak biçimde yürütmenin başka yeni yolları var mıdır?

Örgüt kuramlarının başlıca amacı, yönetim eylemine dayanacağı sağlam temeller sağlamaktır. Örgütsel değişme konusundaki çalışmalarda kuramsal yaklaşımı örgütsel değişmeyi örgüt unsurlarına ve çevre unsurlarına dayandıran görüşler oluşturur. Bu yaklaşım içindeki çalışmaların ortak yönleri örgütün bir ya da birkaç unsurunu ele almak

ve örgütteki değişimleri bu unsur ya da unsurlar açısından açıklamaya çalışmaktır. Bunlardan birinci grubu örgütün yapı ile ilgili unsurlarını oluşturur. Örneğin örgüt ilke ve kuralları, biçimsel ilişkiler, eylemler ve işlemler ile doğal ilişkiler, eylemler ve işlemler gibi.

İkinci grup örgüt unsurlarını insanla ilgili unsurlar oluşturur. Örneğin bireyler, gruplar, birey ve gruplar ile ilgili değişkenler ile örgüt üyelerinin değer yargıları, örgütün yönetim felsefesi ve ideolojisi gibi.

Üçüncü grup örgüt unsurunu örgütün amaçlarına ilişkin unsurlar oluşturur. Örneğin, örgütün biçimsel olarak saptanmış amaçları ve örgüt üyeleri tarafından geliştirilen doğal amaçlar gibi.

Dördüncü ve son grup unsurunu örgütün teknolojik ve çevre unsurları oluşturur. Örneğin örgütte kullanılmakta olan materyal, araçlar ve makineler, örgütün iş görme yöntem ve teknikleri gibi.

Örgütsel değişmeyi örgüt unsurlarına ve çevre unsurlarına bağlayan görüşler çoğu kez bu gruplardan birisini çıkış noktası olarak alırlar. Aldıkları çıkış noktasına göre örgütsel değişimi değişik biçimlerde açıklamaya çalışırlar. (Tokat,2012:49-52)

2.4. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi

Çalışan insanların davranış yapıları ve başkalarıyla kurduğu sosyal ilişkilerin üretime katkısı veya olumsuz etkileri konusunda yapılan çalışma ve araştırmaların endüstri devrimiyle birlikte başladığı söylenebilir.

Endüstri devriminden önce hangi kesimde olursa olsun çalışan kimseye bakış açısı çok değişti. İlkel toplum içinde yaşayan işgörenler işçi olmaktan çok köle idiler. Örneğin Firavunlar devrinde Mısır'da Piramitler inşa edilirken boğaz tokluğuna çalıştırıldı.

Ortaçağda, işçi patronuyla birlikte yaşar ve işlerini onunla aynı işyerinde paylaşır ve işçi-işveren aynı loncanın üyesi olarak varlıklarını sürdürürdü. XV. yüzyıldan sonra durumun giderek değiştiği ve işçilerle işverenler arasında derin bir sınır çizildiği görüldü. Özellikle işçilerin patronlara karşı hoşnutsuzluk halinde birleştikleri ve bazı işletmelerde işi durdurabildikleri izlendi. İşçiler bir araya geldiklerinde işverenlere karşı eşit silahlarla savaşım verebileceklerini anlamaya başladılar.

Endüstri devriminden önce ilgi çeken iki önemli nokta vardı. Bunlardan biri, insan unsurunun çoğu kez ikinci planda yer alması ve işveren kazançlarının hemen her zaman ön plana çıkmış olmasıydı. Bu durum işgörenlerin ekonomik ve sosyal çıkarlarına ters düşmekteydi. İkinci nokta ise, işgörenin bir işin hemen tümüne sahip olması, bir başka

deyişle, üretilen malın yaratıcısı durumunda bulunmasıydı. Bu durum işgörenlerin psikolojik doyumunu bir ölçüde karşılamaktaydı.

XVIII. yüzyılın sonlarında ekonomik ve sosyal düzeni temelinden sarsacak boyutlarda “endüstri devrimi”nin başladığını görüyoruz. Artık insanlar daha kalabalık gruplar halinde, atölye ve basit tezgahların ötesinde fabrikalarda çalışmaya başlamışlardır. Bu yeni bir yaşamın başlangıcı ve kuşaklar boyunca sürdürülen alışılmış ilkel ve statik yaşamın sonuydu. Bu devrimin en büyük özelliği ilkel üretim biçiminde makineleşmeye geçiş olmuştur. Söz konusu gelişmenin doğal sonucu olarak, üretimde olağanüstü artışlar meydana gelirken ne yazık ki insan unsuru, özellikle çalışan kesim özlenen yerini alamamış, uzun süre makine ve malzeme gibi alınıp satılan bir mal gözüyle bakılmıştır. Bu dönemde ücretler düşük düzeyde tutulmuş, çalışma süresi alabildiğince uzatılmış, çocukların ve kadınların çalışması işveren inisiyatifine bırakılmış, işçi sinir sisteminde yorgunluk ve düşük moral içine girmiş bulunuyordu. İşveren, üretimde verimliliği ve kazancı arttırmanın ötesinde hiçbir şey düşünmüyor, işçilerin fiziksel ve ruhsal yorgunluğunu azaltma yönünde hiçbir çaba harcamıyordu. Öte yandan endüstrileşme kırsal bölgelerden kentlere göçü zorluyor, bundan kaynaklanan sosyal sorunlar da azımsanmayacak karışıklıklara yol açıyordu. Kısacası endüstri devriminin, gerçekten üretimde görülmedik artışlar sağlarken çalışanlara mutluluk değil mutsuzluk, huzur değil huzursuzluk getirdiği söylenebilir.

Endüstri devriminin yarattığı bir bunalım sonucu, kendilerine çıkış yolu arayan işçiler, ezilen bir sınıf olmaktan kurtulma savaşımına girişerek işveren kesimine karşı daha güçlü olmak için kendi aralarında örgütlenmiş ve sendikalaşma hareketine başlamışlardır. Bu akım işverenlerin direnmesine karşın giderek güçlenmiş ve demokratik doğrultuda günümüze dek gelişmesini başarıyla sürdürmüştür (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013:10-12).

2.4.1. Taylor ve Bilimsel Yönetim Kuramı

Taylor'un yaşadığı yıllarda bulunduğu ülke Amerika'da ve diğer batı ülkelerinde bilimsel yönetim anlayışına rastlamak pek olası değildir. Taylor çok yönlü çalışmalarıyla dikkatleri üzerine çekmiş sadece işlerin zaman açısından etütlerini yapmakla kalmamış, ayrıca yönetim ve organizasyon sorunları üzerinde durarak bugün dâhil geçerli olan ilkeler getirmiştir. Özellikle üretimde verimliliği sağlayıcı rasyonelizasyon hareketlerine öncülük yapan Taylor bir yandan organizasyon konusunda fonksiyonel örgüt modelini

ortaya atarak örgütte uzmanlaşmaya geniş yer verirken, öte yandan işçi ücretlerinde kendi adıyla anılan Taylor ücret sistemini geliştirmiş ve başarıyla uygulamıştır.

Örgütsel davranış açısından bakıldığında Taylor işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmanın ve anlaşmazlıkların nedenlerini araştırmakla dikkat çeker. Ona göre, işverenin tek düşüncesi işçiye en düşük ücret vererek maliyetleri kırmak iken, işçilerde en az çalışmayla en yüksek ücreti almayı amaçlamaktadır. Bu çatışmanın verimi düşürdüğü kadar çalışma moralini de olumsuz yönde etkilediğini vurgulayan TAYLOR, bilimsel yönetim hareketleriyle her iki taraf içinde kazançlı olacak yöntemler geliştirilmiştir. Örneğin, iş ve dinlenme zamanlarının işçiye en az yorgunluk verecek ve iş akışının verimi arttıracak şekilde düzenlenmesi için çalışmalar yapmış ayrıca hareket ve zaman etütleri yapılması gereğini ilk kez ortaya atmıştır. Öyle ki bir iş gözlenebilir en küçük parçalara ayrılarak ve her bir parça için gerekli zaman ve hareketler kronometre yardımıyla saptanarak standart ücret hadlerine ulaşılacaktı. Böylece Taylor iş akışı, nezaret teknikleri, işçilerde yorgunluk, envanter sorunları gibi konular da ele alıyordu. İşçiler ve işletme yönetimi arasında işbirliği de Taylor'un prensiplerini başarıyla uygulanabilmesi için gerekli şartlardan biriydi. Taylor'un Bilimsel Yönetim Modelini şekillendiren bazı temel yaklaşımları şöyle sayılmaktadır.

Bilimsel yaklaşıma yönelen eleştiriler, bu dönemde insan dışındaki faktörler üzerinde durulduğu ve insan unsurunun organizasyonun diğer öğelerinden ayrılmadığı noktasında odaklanmaktadır. Bu yapıda çalışanın işi ve işvereni ile kurduğu ilişki, yetki ve sorumluluk anlayışı, son derece rasyonel ve tanımlanmış hedefleri gerçekleştirmek esasına dayalı olarak kurgulanmıştır. Organizasyon içindeki tüm süreçlerin ve yapılan işlerin bilimsel yöntemlerle hesaplanıp yönetilebileceği görüşü, insan ilişkilerini de şekillendiren temel mantığı oluşturmuştur, insan unsurunun irrasyonel ve duygusal dünyası hesaplanamaz, ölçülemez nitelikteki özellikleri ile bunların işe etkileri bu kültürel yapıda göz önüne alınmamıştır. Klasik yaklaşımda, yönetime ilişkin en belirgin yargılardan biri, işin mümkün olduğunca kişisellikten sıyrılması, küçük parçalara bölünüp programlanması ve denetlenmesidir. İşin içeriğini belirleyen kişiler ile işi yapanlar tamamen ayrı düşünülmektedir. İşçinin sorumlu olduğu süreçten ve yaptığı işten bu kopukluğu, onun zihinsel dünyasına hitap etmeyi gereksiz kılmıştır. Dolayısıyla bu ortamda, informel insan ilişkileri bilinçli bir yönetsel yaklaşımla kullanılmamış, yönetim teorisinin temel analiz alanını merkezi otoritenin kullanımı, yetki sınırlarının belirlenmesi, uzmanlaşma ve işbölümü, kurallar, yönetmelikler ve kurmay personelle alt düzey çalışanlar arasındaki

ayrımları içeren sistem, örgütsel yapı ve formel yönetsel araçlar gibi rasyonel faktörler oluşturmuştur.

Taylor gibi, Frank Bunker Gilberth (1868-1924) adında bir başka araştırmacı, iş verimini yükseltmek amacıyla özellikle zaman ve hareket etütlerine yer vermiştir. Örneğin, iş akışının sağlanması Gilberth'in varmak istediği amaçlar arasındaydı.

Bilimsel yönetim kuramının yaratıcısı Taylor, bütün bu yenilik yaratan ve üretimi arttıran ilke ve önerilerine karşın, başta insan ilişkileri ekolü olmak üzere birçokları tarafından eleştirilmiştir. Bu eleştirilerin özünde Taylorizm hareketini iş verimi ve üretim artışı sağlanmasına karşın, işçilere ücret artışının dışında pek bir yenilik getirmediği ve sosyo-psikolojik sorunlarına hiç eğilmediği görüşü vardır. Taylor insan unsurunu, istenilen biçimde yönlendirecek, pasif, duygusal bir varlık olarak nitelerken insanın özellikle ekonomik güdülerin etkisi altında kaldığı vurgulamaktadır. Ona göre insan örgüt içinde, işletme ve kendi çıkarına çalışan bir "ekonomik varlık"tır. İnsanın "sosyal varlık" yönü Taylor' un inceleme alanının dışında kalması, yöneltelen eleştirilerin ağırlık noktasını oluşturur.

Taylor'un geliştirdiği bilimsel yönetim kuramı, aslında örgütsel davranışın kaynağı değil, fakat ortaya koyduğu yeni ilkeler ve koşullar nedeniyle çalışan kesimin davranışsal sorunlarının su üstüne çıkmasını sağlayan bir başlangıç olmuştur. Örneğin; bilimsel yönetim gereği, iş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucu olarak işin bütünlüğünü kaybetmesi ve küçük parçalara bölünerek ayrı kişiler tarafından yapılması, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratmış ve çalışma uyumunu sağlamak güçleşmiştir. Bu durumda çalışanların ruhsal, duygusal ve davranışsal özellikleri dikkat çekmeye başlayınca örgütsel davranışın önemi giderek daha çok hissedilmeye ve bu yönde ciddi araştırmalar yapılmaya gidilmiştir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2013:11-12).

2.4.2. Douglas Mc Gregor'un X, Y Kuramı

Taylorist tekniklerin uygulamaları, Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y kuramlarından X kuramının temelinde yer almıştır. Klasik örgüt kuramının varsayımlarına dayanan X kuramının anlayışında başlıca şu noktalar göze çarpmaktadır.

"X" kuramına göre yeterlik ya da verimlilik aşağıdaki durumlarda yüksek olacaktır:

- Yetki örgütte, tek kaynaktan gelecektir.
- Gözetim ayrıntılı, denetim alanı dar olacaktır.
- Birey sosyal yönden ayrılmış olarak düşünülecek ve işin örgütlendirilmesinde

fizyolojik özellikleri üzerinde durulacaktır.

- Çalışma tekdüze duruma getirilecektir.

"X" kuramının kabul ettiği varsayımlar ise şöyledir:

- Çoğunlukla insanlar çalışmaktan hoşlanmazlar.
- İnsanlar genellikle yönetilmeyi yeğ tutup, sorumluluk almakta ve hırsta istekleri azdır.
- Birçok kimse örgüt sorunlarını çözmede pek az bir yaratıcılık yetisi (kapasitesi) gösterir.
- İnsan yaradılışı gereği yeniliklere ve değişikliklere karşı direnir, alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- Bireyler örgütte yakından denetlenmeli ve sık sık örgütün amaçlarına ulaşması yönünde zorlanmalıdır.
- İnsanlar harekete geçirilmek için maddi açıdan ödüllendirilmelidir.

Görüldüğü gibi X kuramını benimseyip uygulayan yöneticiler, insanı pasif bir öge sayarak ona karşı otoriter davranacaklardır. Ayrıntılı iş tanımları yapacak, sıkı bir denetim düzeni kuracak, yetki devretmekten kaçınacak katı bir disiplin ve cezalandırma sistemi kuracaklardır. "Y" kuramı, X kuramının karşısında olmuştur. Y kuramının görüşündeki temel noktalar aşağıda belirtilmiştir:

"Y" kuramına göre yeterlik ya da verimlilik aşağıdaki durumlarda yüksek olacaktır.

Yetki örgütün biçimsel ve biçimsel olmayan kaynaklarından çıkıp, aşağı, yukarı, yana doğru geçişler gösterir.

Gözetim genel, denetim alanı geniştir.

Birey fizyolojik olduğu kadar, varlığının sosyal ve psikolojik yönleriyle de davranışta bulunur.

Görev bütünüyle bir anlam taşır. Sağladığı değişik ortam yanında ustalık ve yargıda bulunmayı gerektirecektir.

"Y" kuramının kabul ettiği varsayımlar ise şöyledir:

- Koşullar elverdiğinde çalışmak veya iş bir oyun kadar doğaldır.
- Örgütün amaçlarına ulaşmada, kendi kendini kontrol çok kere gereklidir.
- İnsan gerekli koşullar yaratıldığı takdirde öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak eğilimindedir.
- Örgütsel sorunları çözmede yaratıcılık yetisi (kapasitesi) insanlarda geniş çapta dağılım gösterir ve söz konusu yaratıcılık yetisinden örgütlerde tam olarak

yararlanılmamaktadır.

- Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, insanı amaçlara yöneltecek tek yol değildir.(Tokat, 2012: 66-68)

2.4.3. Fayol ve Yönetim İlkeleri Kuramı

Örgütsel davranışı inceleyen bir diğer araştırmacı olan Fayol; karmaşıklaşmış örgütlerin rasyonel bir şekilde yönetilmediklerini ifade etmektedir.

2.4.3.1. Yönetimsel Kuram

Fayol bu yöneticilerinin mühendislik vb. alanlarda uzmanlık eğitimi almış kimseler olmalarına rağmen karmaşık örgütlerin nasıl yönetilmesi gerektiğini kendilerinin keşfetmek zorunda kaldıklarını; bu konuda ne bir sistematik bilgi bulunabildiğini; ne de eğitim kurumlarının bu konuda bir şey yaptıklarını söyler. Bunun sonucunda da büyük verimsizlikler yaşandığı tespitini yapar.

Fayol, kuramı şu şekilde ifade edilir: "Yönetim hakkında herkesin az çok bilgiye ihtiyacı vardır. Gerek aile, gerek hükümet işlerinde yönetsel yetenek ihtiyacı, yapılan işin önemiyle orantılıdır. Bireyler, işgal ettikleri makamın yüksekliği oranında bu yeteneğe sahip olmak durumundadır". Bu ihtiyacın miktarını tespit ve karşılaştırmalı anlatmak için memuriyetten bakanlık makamına kadar çeşitli işleri, gerektirdikleri teknik, ticari, mali, idari vb. beceriler açısından yüzdelerle önem derecelerine göre karşılaştırmaya tabi tutan tablolar hazırlamıştır.

Verimsizliğin kaynaklarından biri olarak sistematik yönetici eğitimi eksikliğine vurgu yapan Fayol, yöneticilik eğitimin yapılamamasının en temel nedenini eğitim yapmayı mümkün hale getirecek sistematik-bilimsel bilginin başka bir ifadeyle yönetim ilkelerinin ve kuramlarının geliştirilmemiş olmasına bağlar. "...İdari yetenek de, teknik yetenek gibi, öncelikle okulda, sonra işyerinde öğretilir ve öğretilmelidir. Okullarımızda yönetimin öğretilmemesinin gerçek sebebi, ilkelerin olmamasıdır ve ilkeler, kurallar olmaksızın hiçbir şeyin öğretimi de mümkün değildir". Fayol'a göre, yönetimin bilimsel bilgisinin olmayışı ve bu sebeple yöneticiliğin öğretilmeyişi çok önemli bir sorundur.

Sistematik yöneticilik bilgisinin olmayışı ve öğretilmeyişi, Fayol'un tespitine göre, her yöneticinin kendi bildiği, anladığı, uygun gördüğü şekilde yönetmesi ile sonuçlanmaktadır. "Hâlbuki bizde genel tartışmalar sonucu ortaya çıkmış bir yönetsel ilke ya da kural yoktur... Bir takım kişisel yöntemler mevcuttur... Herkes bu konuda kendini en iyi yöntemlere sahip sanmaktadır ve bu yüzden her yerde; orduda, sanayide, ailede,

hükümette birbirine en muhalif yöntemleri görmek mümkündür". Prensiplere değil, kişilere bağlı yönetimler; istikrarsızlığın, çelişkilerin, israfın sebebi, Fayol'un belki de en çok tercih edeceği tabirle ifade edilirse, rasyonel olmayan yönetimlerin özelliğidir. Bu tespitleri yapan Fayol, rasyonel olan örgüt yönetiminin nasıl olması gerektiği üzerinde çalışır. Rasyonalite, kişilere bağlı farklı uygulamalardan kurtulmayı, bunlar yerine genel geçerli uygulanabilir ilkeleri bulmayı gerektirir.

Küçük, büyük, basit, karmaşık tüm sanayi işletmelerinde mutlaka şu altı grup işlemin bulunduğunu ifade eder Fayol:

- Teknik işler (ürünler, üretim, nakliye)": Mal ve hizmetlerin üretilmesiyle ilgilidir.

- Ticari işler (alım, satım, mübadele)": Alış verişle alakalı işlemlerdir.

- Mali işler (sermaye bulmak ve en uygun şekilde kullanmak)": Sermaye temini ve kullanımı işlemleridir.

- Güvenlik işleri (malları ve insanları korumak)": Mal- mülk ve insanların güvenliğini sağlamakla ilgili işlemlerdir. "

- Muhasebe işleri (muhasebe defterleri, bilanço, maliyet, fiyat vs.)": Kar ve zararın izlenmesi ile alakalı işlemlerdir.

- Yönetim işleri (planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme, denetim)

- Fayol ilk beşinin zaten bilinen, çalışılan, haklarında bilgi üretimi olan ve eğitimi verilen konular olduğunu asıl önemli olduğu kadar ihmal edilmiş olan altıncı yönetim işleri üzerinde durulması gerektiğini söyler.

Fayol'un en önemli katkısı, yönetimin rasyonelleştirmesidir. Taylor'un atölyelerdeki üretimi ve işi rasyonelleştirmek için yaptıklarını Fayol'un yönetimi rasyonelleştirilmek için yaptığını görmekteyiz.

Fayol, genel bir yönetim kuramı geliştirilmesine ve sistematik bilgi birikimine uygun kavramsal bir çatı meydana getirir. Bilimsel yönetim kronolojik sıralamada yönetsel kuramdan önce gelmesine rağmen bir örgüt kuramı olmaktan çok bir yönetim mühendisliği olarak eleştiriye maruz kalmıştır. Taylor ve diğerlerinin yaptıklarının mühendislik prensiplerinin örgütlere uygulanması olduğu ifade edilmiş dolayısıyla Bilimsel Yönetim denilince bir kuramdan söz etmenin mümkün olmadığı ifade edilmiştir. Yönetim düşüncesinin temel teorisini yönetim ve örgüt olgusunu daha kapsamlı inceleyen, yönetim ve örgütlerle ilgili bir takım ilke ve teknikler belirlemeye yönelik makro nitelik taşıyan yönetsel teori teşkil eder. H. Fayol'un yönetim kavram ve

fonksiyonlarıyla ilgili açıklamaları ve önerdiği ilkeler bilimsel yönetimin öncülerinin katkılarıyla birleşince, yönetim uygulamalarına rehber teşkil edecek, verimlilik ve etkinliği artıracak, yönetim ve öğrenimine esas teşkil edecek ölçüde sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu oluşmuştur. Böylece bugün 'klasik' olarak nitelendirilen yönetim düşüncesinin (teorisinin) genel çatısı 1900-1920 yılları arasında ortaya çıkmıştır.

Yönetim sürecinin fonksiyonlara ayrılması, yönetimin incelenmesini kolaylaştırmıştır. Sistematik bir biçimde Fayol ve O'nu izleyen kuramcılar ve idareciler tarafından geliştirilen bilgiler, bir ayağı pratikte olan yöneticilerce geliştirildiğinden kolay uygulanabilir olmuştur. Yönetimsel kuramcılar sadece özel örgütlere değil ilkelerin kamu örgütlerine uygulanabilirliği üzerinde de çalışmışlardır.

Fayol'un zamanının ötesinde katılımcılık, örgütün sosyal bir sistem olarak görülmesi, ilkelerin kati değişmez kaideler niteliğini taşımadığını ifade etmesi, yöneticilerde bulunması gereken beceriler bunlar arasındadır.

2.4.3.2. Yönetim Fonksiyonları

Fayol yönetimin ilk tanımını yapanlardan birisi olmuştur. Yönetim tanımını yönetimin fonksiyonlarına (elementlerine, unsurlarına) dayandırmıştır. Fayol'un özellikle üzerinde durduğu iki nokta vardır: İlk olarak yönetim her tür örgütte (aile, sanayi, ordu, devlet) ve örgütlerin her yönetim kademesinde (ustabaşı, genel müdür, bakan vb.) az ya da çok icra edilen bir faaliyettir. Her tür örgütün her kademesinde yöneticinin planlama yapması, yöneticinin örgütleme yapması, yöneticinin kumanda etmesi, yöneticinin faaliyetleri eşgüdümlemesi, yöneticinin yapılanların amaca uygunluğunu denetlemesi gerekir. Fayol, ikinci olarak yönetim işinin bir süreç olduğuna vurgu yapar: Yönetim işi bir kerelik yapıldığında tamamlanan bir faaliyet değildir. Aksine bir süreçtir ve her hangi bir örgütün herhangi bir kademesindeki yöneticinin devamlı olarak yönetim fonksiyonlarını yerine getirmesi gerekir.

Fayol, 1910 yılında yönetimi uzağı görme (planlama), örgütleme, kumanda (yürütme, yöneltme), eşgüdümleme ve denetim fonksiyonlarından meydana gelen bir süreç olarak tanımlar.

Fayol beş yönetim fonksiyonuna ilave olarak yönetimin kişisellikten kurtarılarak bilimsel esaslar üzerine oturtulmasını sağlayacak, yöneticilik eğitimini mümkün hale getireceğini söylediği, rasyonel bir yapının olmazsa olmazı olarak gördüğü yönetim ilkelerinden 14 tanesi üzerinde durur.

Fayol, Klasikler hakkındaki, onların örgütlerin sosyal yanına hiç temas etmedikleri, örgütü sadece bir makine olarak gördükleri yönündeki ezber genel kanının aksine işletme bir sosyal yapıdır, yönetim ise bu sosyal yapının sağlıklı olması, işlemesi için gerekli ilkelerin tespiti ve uygulanmasıdır demektedir: Yönetim mekanizmasının tüm alet ve araçları yönetilen sosyal yapıdan, yani işletmeden ibarettir. Diğer kısım faaliyetler, ilkel maddeler ve makineleri işlettikleri halde, yönetim çarkı yalnız çalışanlar üzerinde etkilidir.

Fayol, örgüte ve yönetime bakış açısını bu şekilde açıkladıktan sonra ilkeler denilince ne anlaşılması gerektiğini kendisinin "yönetim ilkesi" ile ne kastettiğini açıklar. Sosyal yapı olan örgütün işlemesinde gerekli olan ilkeler, Fayol'a göre, fen bilimlerinde olduğu gibi kesin ve kati olmamalıdır. Değişen hal, şart ve insanlara uygun olmalıdır. Sosyal yapının sağlıklı olması ve iyi işlemesi, ilke, kanun ve nizam gibi kelimelerle ifade edilen birtakım şartlara bağlıdır. Ben burada, ifade edebileceği bütün sertlikten soyutlayarak 'ilke' kelimesini diğer kavramlara tercih edeceğim. Yönetim alanında sert ve kesin olan hiçbir şey yoktur; her şey bir ölçü meselesidir. Mesela, hiçbir vakit aynı ilkenin, aynı şartlar altında iki defa tatbik edilmesi gerekmez. Daima dikkate alınması gereken şey, hal ve şartların çeşit ve değişikliği, insanların çeşit ve değişikliği, hâsılı değişen daha başka pek çok unsurlardır.

Örgütü sosyal yapı olarak gören bakış açısına ilave olarak Fayol'un zamanının ötesindeki bir diğer temel kabulü daha vardır. 1960-70'lerde ortaya atılacak durumsallık kuramının 'her örgütün kendi iç ve dış koşullarına uygun bir yapıya ihtiyacı olduğu' anlayışının Fayol'da 1916'da, ifade edildiğini görmekteyiz: Yönetim ilkeleri sayıca belirli değildir. Sosyal yapıyı, yani idare edilen kuruluşu güçlendiren, işlemesini kolaylaştıran her şey, her kural, her yönetsel araç, ilke anlamına gelir... Durumda görülen bir değişiklik, o durumun ortaya çıkarmış olduğu kuralında değişmesini gerektirir.

Fayol'un gözlem ve deneyimlerine dayanarak tespit ettiği ve "Yönetim ilkeleri arasından, en çok uygulanması gerektiğini düşündüğü" 14 ilke sayar ve bu ilkeler Fayol sonrası yapıyla ilgili, süreçle ilgili ve sonuçla ilgili ilkeler olarak üç alt başlık altında gruplandırılmışlardır:

Yapıyla İlgili İlkeler:

- İşbölümü İlkesi
- Yetki (otorite) ve Sorumluluk İlkesi
- Yürütme (Yönetim) Birliği İlkesi

- Hiyerarşi İlkesi
- Merkeziyetçilik İlkesi

Süreçlerle İlgili İlkeler:

- Kumanda Birliği İlkesi
- Disiplin İlkesi
- Genel Çıkarların Özel Çıkarlara Üstünlüğü İlkesi
- Çalışanların Ödüllendirilmesi ve Adil Ücret İlkesi
- Hakkaniyet İlkesi

Sonuçlarla İlgili İlkeler:

- Düzen İlkesi
- Personelde Devamlılık ve Denge (İstikrar) İlkesi
- Teşebbüs İlkesi
- İşbirliği Ruhü İlkesi (Öztaş, 2014:107-132)

2.4.3.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı olan ve 1900'lerin başlarında alman sosyoloğu Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi, günlük dilde kullandığımız, işlerin geciktirilmesi, yokuşa sürülmesi, “bugün git yarın gel” anlamının aksine, organizasyon yapısını ifade etmektedir. Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır.

Sosyal açıdan bürokratik yapıların neden gerekli olduğu, bunların nasıl çalışmalarını gerektiği gibi tartışmalara girmeden, mikro açıdan bir örgüt modeli olarak geliştirilen bürokratik organizasyon yapısının başlıca özellikleri şunlardır:

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademe işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir (Düzyer, O, 2007:9).

2.5. Sağlık Bakanlığı'nda Yaşanan Değişim

Toplumun sağlığı her zaman ulusal bir önceliktir; bu konuda hükümetlerin sorumluluğu kalıcı ve sürekli (Sağlık Bakanlığı, 2012:9). Ülkelerin kendi sosyo-demografik, sosyo-ekonomik ve kültürel özelliklerine uygun olarak vatandaşlarına her

türlü sağlık hizmetini sunma çabaları ile sağlık sistemleri ortaya çıkar (Hayran, 2010:44). Sağlık sisteminin ne olduğu konusunda birçok tanımlama vardır. Murray ve Frenk Sağlık sistemini; birincil amacı doğrudan sağlığı iyileştirmek, korumak ve geliştirmek olan her türlü faaliyeti kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır (Yıldırım ve Yıldırım 2011: 367).

Dünyanın her yerinde sağlık hizmetlerine olan talep ile duyulan ihtiyaç artmaktadır. İhtiyaç ve taleplerdeki bu artış, kaynaklardaki artıştan daha hızlı olup başlıca dört nedenden kaynaklanmaktadır:

- Toplumların yaşlanması
- Yeni bilgi ve teknolojilerin gelişmesi
- Hasta beklentilerinin artması
- Çalışan beklentilerinin artması (Hayran 2010:58).

Bir ülkenin sağlık sistemi, büyük ölçüde o ülkenin otoriteleri ve aktörlerince oluşturulan ve yürütölen sağlık politikalarınca şekillenmektedir. Başka bir ifade ile bir ülkenin biçimlenen sağlık sistemi o ülkenin uygulaya geldiği sağlık politikalarının bir fonksiyonudur denebilir (Yıldırım ve Yıldırım 2011: 366).

Türkiye’de de sağlık sistemi hükümetler tarafından şekillendirilmiştir. Sağlık Bakanlığı Türkiye’de sağlık politikalarını dört dönem olarak tanımlamıştır;

- 1920-1938 dönemi
- 1938-1960 dönemi
- 1961-1980 dönemi
- 1980’den günümüze (Sağlık Bakanlığı; 2007: 270)

Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2010)’nda Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP), Türkiye’de uygulanan sağlık politikalarında gerçekleştiren temel değişimlerin son halkası olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlama Sağlık Bakanlığı’nın beşinci dönem olarak SDP ile başlayan 2003 sonrası dönemi belirlemiş olmasını düşündürmektedir. Bu çalışmanın amacı bir sağlık reformu olarak Sağlıkta Dönüşüm Programının geçtiğimiz 10 yılda temel sağlık göstergeleri üzerindeki etkilerini incelemektir.

2.5.1 Sağlık Sistemi

Sağlık Sisteminin ne olduğu konusunda çeşitli tanımlar mevcuttur. Field’e (1973) göre sağlık sistemi; sağlık hizmetleri çerçevesinde ülke kaynaklarını belirli çıktılara kanalize eden bir sosyal mekanizmadır (Yıldırım ve Yıldırım, 2011:367).

Murray ve Frenk Sağlık sistemini; birincil amacı doğrudan sağlığı iyileştirmek, korumak ve geliştirmek olan her türlü faaliyeti kapsayan bir sistem olarak tanımlamaktadır (Yıldırım ve Yıldırım 2011: 367).

Roberts ve arkadaşları (2010 : 8) “sağlık sektörü” ve “sağlık hizmetleri sistemi” terimlerini, aşağıdakileri içerecek ve birbirlerinin anlamı yerine geçecek şekilde tanımlamışlardır:

Sağlık hizmetlerini sunan herkes özel veya kamusal, batılı veya geleneksel, lisanslı veya lisanssız, doktorlar, hemşireler, hastaneler, klinikler, eczaneler, köy sağlık çalışanları ve geleneksel şifacılar dâhil-

Bu hizmetleri finanse eden para akışları -resmi veya gayri resmi aracılar vasıtasıyla veya doğrudan hastaların ceplerinden-

Sağlık hizmeti sürecine özel girdiler sağlayanların faaliyetleri -tıp ve hemşirelik okulları, ilaç ve cihaz imalatçıları dâhil-

Hizmet sağlayanları kontrol eden, finanse eden ve etkileyen finansal aracılar, planlayıcılar ve düzenleyiciler. (Sağlık bakanlıklarını, finans ve planlama, sosyal ve özel sigorta kurumlarını ve düzenleme organlarını içerir.)

Koruyucu hizmetler sağlayan kurumların faaliyetleri (Örneğin, bağışıklama, aile planlaması, bulaşıcı hastalık kontrolü, beslenme, sigara içme ve madde kullanımı konusunda eğitim. Bunlar kamu veya özel, yerel, ulusal veya uluslararası olabilir.)

2.5.1.1. Sağlık Sisteminin Amaçları

Her bir sistem varlık sebebi olan “tanımlanmış bir amaca” sahiptir. Bu bağlamda bir sağlık sisteminin tanımlanmış amacı ”sağlık”tır. Tüm sistemlerin ortak amacı ise; beklentilerin karşılanması ve adil finansmandır (Yıldırım ve Yıldırım 2011: 369).

2.5.2. Sağlık Reformu

Roberts ve arkadaşlarına göre (2010:9) “reform”, sağlık hizmetleri sisteminin performansını geliştirme yönünde önemli, amaçlı bir çabayı içermektedir. Reformlar en az iki boyutta farklılık göstermektedir:

Sağlık hizmetleri sisteminin değiştirilen yönlerinin sayısı,

Değişikliklerin hangi radikallikte geçmişteki deneyimden farklılık gösterdiği.

Başarılı reform, genellikle bir dizi bağımsız ve karşılıklı olarak destekleyen müdahalenin uygulanmasını içermektedir –özellikle sistemin bir parçasında geçmişteki uygulamadan önemli bir farklılık varsa.

2.5.3. Sağlıkta Dönüşüm Programı

Sağlık Bakanlığının 1 Temmuz 2003 tarihinde başlattığı ve 2003 yılı Aralık ayında bir kitapçıkla kamuoyuna duyurduğu SDP, geçmişteki reform ve proje çalışmalarını değerlendirerek gelecekte geçilmesi düşünülen sağlık sistemini tasarlayacak ve bu sisteme geçişi kolaylaştıracak gerekli değişiklikleri yapmayı planlamıştır. SDP; sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun bir şekilde organize edilmesi, finansman sağlanması ve sunulmasını hedeflemektedir (Sağlık Bakanlığı, 2007:268)

2.5.3.1. Sağlıkta Dönüşüm Programının Yapılmasını Zorunlu Kılan Sebepler:

- Sağlık Hizmetleri Sunumundaki Maliyet Artışları
- Vatandaşın Beklentilerinin Artması
- Kamunun Ödeme Kapasitesinin Sınırlı Olması
- Kamudaki Yönetim Anlayışının Vatandaş Tarafından Sorgulanmaya

Başlanması (Akdağ; 2011)

2.5.3.2. Sağlıkta Dönüşüm Programının Temel İlkeleri

- İnsan merkezilik
- Sürdürülebilirlik
- Sürekli Kalite Gelişimi
- Katılımcılık
- Uzlaşmacılık
- Gönüllülük
- Güçler Ayrılığı
- Desantralizasyon
- Hizmette Rekabet

2.5.3.3. Sağlıkta Dönüşüm Programı Kapsamında Gerçekleştirilenler

2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ambulans hizmetlerinin ücretsiz yapılması.	Bireysel performansa dayalı ödeme sisteminin SB kuruluşlarında uygulamaya	Yeşil Kart sahiplerinin ayakta tedavide verilen reçeteli ilaçlarının kapsama alınması	SB hastaneleri için global bütçenin uygulanmaya başlaması	Sosyal güvence kapsamında olmasa bile birinci basamak sağlık hizmetlerinin ücretsiz hale getirilmesi	Özel Ayakta Tanı ve Tedavi merkezleri konulu yeni SB Yönetmeliğinin kabul edilmesi

	geçirilmesi				ve “İhtiyaç Ruhsatı” koşulunun konulması ve yeni ruhsatlandırma prosedürlerinin SB tarafından kabul edilmesi
Ödeme yapılmadığı için hastaların hastanede rehin tutulması sisteminin ortadan kaldırılmasına yönelik mekanizmaların uygulanması	Yeşil Kart sahiplerinin ayakta tedavi kapsamına alınması	Kurumsal kriterlerin ve kalite kriterlerinin SB kuruluşlarındaki performans dayalı ek ödeme sistemine eklenmesi	5502 sayılı kanunun (Sosyal Güvenlik Kurumlarının entegrasyonu) uygulanmasına başlanması		Sosyal Sigortalar ve GSS kanunu değişikliklerinin Meclis tarafından kabulü ve Cumhurbaşkanı tarafından imzalanması
Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) SB'nda uygulanması	Maliye Bakanlığı kararnameyi uyarınca geri ödeme kararlarından sorumlu Geri Ödeme Komisyonu'nun kurulması	SSK eczanelerinin kapatılması ve üyelerin özel kuruluşlara erişimine izin verilmesi	Aile Hekimliğinin Eskişehir'de uygulamaya Konulması	Yeni Sağlık Uygulama Tebliği'nin(SUT) kabulü, buna göre: i) SSK ve Bağ-Kur için SB hastanesinden üniversite hastanesine sevk zorunluluğunun kaldırılması ii)Kronik rahatsızlığı olan hastaların önce hekim onayı olmadan eczanede tekrar reçete yaptırabilmesi	GSS uygulamasının başlaması. Yeşil Kart programının GSS kapsamına alınması. Yeşil Kart sahiplerinin GSS kapsamındaki diğer sağlık sigortası sistemindekilerle aynı teminatlardan yararlanması

				<p>iii) SGK ile sözleşmeli tüm SB hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerde CPT ve ICD-10'a dayalı ayakta ve yatan hasta prosedürlerine yönelik toplu (sabit fiyat) ödemenin getirilmesi iv) SGK ile sözleşmeli hastanelerin yatan hasta ilaç ve tıbbi malzemeleri (sigorta kapsamında) ücretsiz sağlaması ve hastadan ücret alırsa cezalandırılması v) SGK ile sözleşmeli tüm SB, üniversite ve özel hastanelerin talepleri MEDULA üzerinden bildirme zorunluluğu getirilmesi</p>	
Performansa dayalı demelerin 10 SB hastanesinde Pilot olarak uygulanması	Hekim seçme hakkının SB hastanelerinde uygulanması	SSK hastanelerinin SB'na devredilmesi	Aile Hekimliğinin Edirne, Denizli, Adıyaman ve Gümüşhane illerinde uygulamaya konulması	Ambulans hizmetlerinin kışın erişimi zor alanlarda daha erişilebilir hale getirilmesi	Pentavalan aşuların rutin bağışıklama programına alınması

Kızamığa karşı ulusal bağışıklama kampanyası bağlamında aşılama günlerinin organize edilmesi	Ülke çapında gebelere ücretsiz demir desteği sağlanması	İlaçlar için Yeşil Kartlılara yönelik katkı payı koşulu getirilmesi	SGK'da ilaç harcaması takip Sisteminin kurulması ve SGK için MEDULA'nın başlatılması	Aile Hekimliğinin Elazığ, Isparta, Samsun ve İzmir illerinde uygulamaya konulması	Açık ve kapalı kamu alanlarında sigara içilmesini yasaklayan Tütün Ürünlerinin Zararlarının Önlenmesi ve Kontrolü Hakkında Kanununun kabul edilmesi
		Aile hekimliğinin ilk olarak Düzce'de uygulamaya konulması	Sağlık için Kamu Özel Ortaklığı (KÖO) Kanunu'nun Meclis'te kabul edilmesi		
		İlaçlar için ruhsatlandırma yönetmeliğinin kabul edilmesi	Kızamık, kabakulak ve kızamıkçık aşılarının rutin aşılama programlarına alınması		

Tablo1 2003-2008 yılları arasında SDP kapsamında yapılan değişiklikler

2008-2013 arası değişiklikler

2009:

- İlaç Takip Sistemi (İTS) pilot uygulamasına başlanması.
- Merkezi Hastane Randevu Sistemi (MHRS) pilot uygulamasına başlanması.
- Orijinal bir ürünün jeneriği piyasaya çıktığında, ürünün fiyatı mevcut fiyatın %66'sını geçemez (hem orijinal hem de jenerik ürün için)"kuralının getirilmesi.
- Eczane bulunmayan kırsal bölgelerde yaşayan halkın ilaca ulaşımını kolaylaştırmak için mobil eczane uygulamasının başlatılması.

2010:

- Yeşil kartlı vatandaşların özel hastanelerin acil servis ve yoğun bakım hizmetlerinden ücretsiz faydalanmalarının sağlanması.
- Yeşil Kartlı vatandaşların dış kanal ve dolgu tedavisi hizmetlerinden ücretsiz faydalanmasını sağlanması.
- Üniversite ve Sağlık personelinin tam gün çalışmasına dair “Tam Gün Yasasının” hazırlanması.
- Evde sağlık hizmetleri verilmeye başlanması.
- İlaç Takip Sistemi (İTS) uygulamasının tüm yurda yaygınlaştırılması.
- Aile Hekimliği uygulamasının tüm yurda yaygınlaştırılması.
- Bürokrasinin azaltılması ve idari basitleştirme çalışmalarına başlanması.
- Hava ambulans filosuna uçak ambulansların dahil edilmesi.
- Teşhis İlişkili Gruplar (TİG) ödeme sistemini uygulamaya başlanması.

2011:

- 02/11/2011 tarihli ve 663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile “Bakanlık teşkilatı ve bağlı kuruluşlarının yeniden yapılandırılması” sürecinin başlatılması

2012:

- Kamu Hastane Birliklerini Kurulması

Sağlıkta Dönüşüm Programını desteklemek amacıyla hazırlanan ve 4737-TU nolu ikraz anlaşması 11 Haziran 2004 tarihinde imzalanan “Sağlıkta Dönüşüm Programına Destek Projesi”nin bileşenlerinden biri olan “Sağlık hizmet sunumunun yeniden yapılandırılması”nın alt bileşenlerinden biri “kamu yataklı tedavi kurumlarına özerk yönetim modeli geliştirilmesi”dir (Sağlık Bakanlığı 2007:3). Kamu hastane Birliklerinin kurulması ile bu özerk yönetim modelinin uygulaması başlatılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SAĞLIK PERSONELİ İŞ DOYUM VE TÜKENMİŞLİK ARAŞTIRMASI (ADANA NUMUNE EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ VE DR.AŞKIM TÜFEKÇİ DEVLET HASTANESİ ÖRNEĞİ)

3.1. Araştırma Problemi

Araştırmada temel problem alanı olarak özellikle araştırmanın yapıldığı kurumlarda

Tükenmişlik ve alt boyutları ile İş doyumu arasında bir fark var mıdır?

Demografik değişkenlerle iş doyumu ve tükenmişlik alt ölçekleri ile gruplar arasında fark var mıdır?

Sorularına cevap aranmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı Adana Numune Eğitim Ve Araştırma Hastanesi ile Adana Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesi'nde çalışan personelin İş Doyumu algıları ile Tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin farklı demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir.

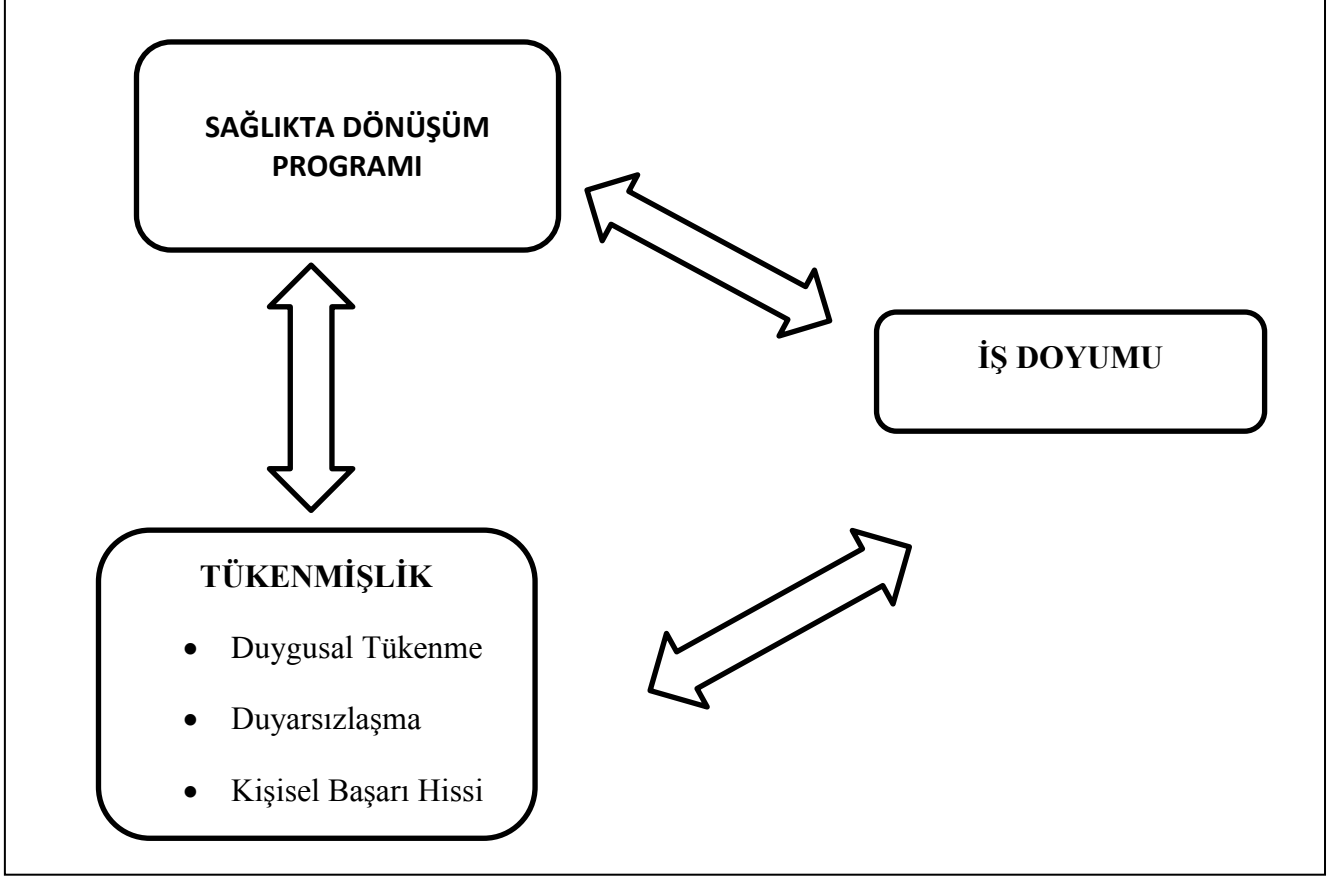
3.3. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Anket yoluyla veri toplama yoluna gidilen çalışmada anketi dolduranların yöneltilen soruları içten ve samimi duygularla cevapladığı varsayılmaktadır.

Araştırma Adana Numune Eğitim Ve Araştırma Hastanesi ve Adana Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesi'nde çalışan personelle sınırlı olup; görevi ve ünvanı Doktor ve Yardımcı Sağlık Personeli (Ebe, Hemşire ve Sağlık Memuru) olan kişileri kapsamaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli aşağıda gösterildiği gibidir.



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

Araştırmanın Hipotezleri;

Ana Hipotez:

H1: Sağlıkta dönüşüm programı sonrası Hastanelerde çalışan Hekim ve Yardımcı Sağlık Personelinin İş Doymu ve Tükenmişlik alt boyutları (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Ve Kişisel Başarı Hissi) arasında fark vardır.

Alt Hipotezler:

H1.1: Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler yeterince inisiyatif kullanmaktadırlar.

H1.2: Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler maddi anlamda yeterince tatmin olmaktadır.

H1.3: Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler kendilerini mesleklerinde yeterince başarılı bulmaktadırlar.

H1.4: Kadın personel duygusal anlamda daha çok tükenmektedir.

H1.5: Doktorlarda diğer sağlık personeline göre duyarsızlaşma daha fazladır.

H1.6: İş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır.

H1.7: Mesleğinde kendini başarılı bulanlarda tükenmişlik düşük düzeydedir.

H1.8: Mesleğini yaparken Duygusal olarak tatmin olan personelde duygusal tükenmişlik daha az görülür.

H1.9: Eğitim-Araştırma Hastanesi'nde Devlet Hastanesi çalışanlarında duygusal tükenme daha fazladır.

H1.10: Eğitim-Araştırma Hastanesi'nde Devlet Hastanesi çalışanlarına göre duyarsızlaşma daha fazladır.

H1.11: Eğitim-Araştırma Hastanesi'nde Devlet Hastanesi çalışanlarında kişisel başarı duygusu daha fazladır.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırma Adana İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği Yönetiminde bulunan birisi Eğitim Araştırma Birisi Devlet hastanesi statüsünde iki kamu hastanesinde yürütüldü. Araştırma için Adana İli Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğinden izin alındı. Numune Eğitim Araştırma Hastanesinde görev alan toplam 262 hekim ve 719 yardımcı sağlık personeli ile Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde görev alan toplam 203 hekim ve 502 yardımcı sağlık personelinden her grup için toplam sayının en az %20'sine ulaşılması hedeflendi. Soru formları yüzyüze görüşme yöntemiyle dolduruldu.

3.6. Veri Toplama Araçları

Veri toplama formu olarak sosyo-demografik bilgilerin yer aldığı bir veri formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanıldı. Kullanılan anket formu Demografik bilgiler, çalışma yeri bilgileri ve duygusal değerlendirmeler içeren üç grup soru kümesi içermektedir.

3.6.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) (EK-2) Maslach tarafından geliştirilmiştir.

Türkiye için geçerlilik çalışması Ergin tarafından yapılmıştır.

Ölçek, tükenmişliği duygusal tükenme (DT), duyarsızlaşma (DYS) ve kişisel başarı hissi (KB) olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmekte ve toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte bulunan (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) numaralı 9 madde “duygusal tükenme” (DT), (5, 10, 11, 15, 22) numaralı 5 madde “duyarsızlaşma” (DYS) ve (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) numaralı 8 madde “kişisel başarı” (KB) alt ölçeğine ait puanların hesaplanmasında kullanılır. Duygusal tükenme alt ölçeği dokuz maddeden oluşur ve kişinin işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt ölçeği beş maddeden oluşur, kişinin hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmalarını tanımlar. Kişisel başarı alt ölçeği sekiz maddeden oluşur, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. Tüm alt ölçeklerle ilgili olarak yaşanan duyguların yaşanma sıklığı, Likert tipi ölçekleme yöntemi ile belirtilerek, sıklıkla artan puanlama ile '0' dan '4' e kadar puanlamanın sonuçlarına dayanılarak değerlendirilir. DT ve DYS alt ölçeklerindeki maddeler aynı şekilde, KB alt ölçeğindeki maddeler ise ters puanlanıp toplanarak her alt ölçek için ayrı puan elde edilir. Ölçeğin ve alt ölçeklerinin kesme puanı yoktur. Maddeler beş dereceli Likert tipi cevaplanan sorulardan oluşmaktadır. Duygusal tükenme 0-36 puan, duyarsızlaşma 0-24 puan, kişisel başarı 0-32 puan arasında değişmektedir. Tükenmişliği yaşamakta olan bireylerde Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma puanlarının yüksek, Kişisel Başarı puanlarının düşük olması beklenmektedir. (Süloğlu,2009:36)

Tablo 2 Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,755	22

Eğer Cronbach's Alpha değeri;

$0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığını gösterir.

$0,40 < \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu gösterir.

$0,60 < \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu gösterir.

$0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösterir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışmamızda kullanılan İş Doyumu Ölçeğinin alfa değeri katsayısının ($,891$) çıkması araştırmanın oldukça güvenilir olduğunu gösterir.

Tablo 3 Tükenmişlik Ölçeği Sorularının Analizi

	Öge Silindiği Zamanki Ölçek Ortalaması (Scale Mean if Item Deleted)	Öge silindiği zamanki ölçek varyansı (Scale Variance if Item Deleted)	Düzeltilmiş Madde-Toplam Düzeltme (Corrected Item-Total Correlation)	Madde silindiği zamanki Cronbach's Alpha (Cronbach's Alpha if Item Deleted)
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	43,8 652	75, 768	,69 0	,71 9
2. İş dönüşü kendimi ruhen yorgun hissediyorum.	43,6 170	75, 725	,66 5	,72 0
3.Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	44,1 738	76, 799	,56 8	,72 6
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	43,2 199	84, 606	,28 4	,74 8
5. İşim gereği karşılaştığım insanlara sanki farklı bir varlık olarak davrandığımı hissediyorum.	44,9 929	82, 278	,26 2	,74 9
6. Bütün gün problemlerle insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	43,6 915	78, 065	,60 2	,72 7
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	43,0 709	89, 340	- ,041	,76 4
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	43,7 128	78, 462	,55 1	,72 9
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	43,0 035	88, 317	,01 2	,76 3
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum.	44,3 333	78, 109	,43 8	,73 5
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	44,4 184	79, 952	,40 0	,73 9
12. Çok şeyler yapabilecek	43,5	91,	-	,77

güçteyim.	567	885	,178	8
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	44,0 213	78, 007	,47 8	,73 2
14. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	43,3 652	81, 855	,37 7	,74 1
15. İşim gereği karşılaştığım insanları umursamadığımı hissediyorum.	45,0 213	79, 822	,39 3	,73 9
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	44,1 596	78, 569	,46 1	,73 4
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	43,4 645	88, 840	- ,016	,76 4
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	43,6 418	87, 996	,03 0	,76 2
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	43,6 844	89, 263	- ,052	,77 0
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	44,8 652	79, 747	,37 2	,74 1
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	43,4 149	90, 557	- ,115	,77 3
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	44,7 057	78, 358	,44 2	,73 5

3.6.2. İş Doyumunu Ölçeği

İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) (EK-3) bireylerin işlerinden aldıkları doyumunu ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği, Güler tarafından Türkçe uyarlama ve güvenilirlik çalışması yapılmış, yarım bırakılmış olumlu ifadelerden oluşan, beş seçenekli ve 14 maddelik bir öz bildirim ölçeğidir. Likert tipi 5 dereceli ölçekle puanlandırılmıştır. Ölçek maddelerinin tamamı pozitif yönlü olduğu için en yüksek puan 70, en düşük puan ise 14 tür. Puanlar ne kadar yüksekse, iş doyumunu o kadar fazladır. Puanlar 14-32 arasında düşük, 33-52 arasında normal, 53-70 arasında ise yüksek düzeyde iş doyumunu sağlandığını gösterir.

Tablo 4 İş Doyumu Ölçeğinin Güvenilirlik Tablosu

Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
,891	20

Eğer Cronbach's Alpha değeri;

$0,00 < \alpha < 0,40$ aralığında ise ölçeğin güvenilir olmadığını gösterir.

$0,40 < \alpha < 0,60$ aralığında ise ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu gösterir.

$0,60 < \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu gösterir.

$0,80 < \alpha < 1,00$ aralığında ise ölçeğin yüksek güvenilirlikte olduğunu gösterir.

Tablodan da anlaşılacağı üzere çalışmamızda kullanılan İş Doyumu Ölçeğinin alfa değeri katsayısının ($,891$) çıkması araştırmanın oldukça güvenilir olduğunu gösterir.

Tablo 5 İş Doyumu Ölçek Sorularının Analizi

	Öge Silindiği Zamanki Ölçek Ortalaması (Scale Mean if Item Deleted)	Öge silindiği zamanki ölçek varyansı (Scale Variance if Item Deleted)	Düzeltilmiş Madde-Toplam Düzeltme (Corrected Item-Total Correlation)	Madde silindiği zamanki Cronbach' s Alpha (Cronbach 's Alpha if Item Deleted)
1. Şimdiki işimden " beni her zaman memnun etmesi "bakımından	42,3 887	123, 380	,618	,88 2
2. Şimdiki işimden " tek başıma çalışma olanağı olması" bakımından	42,3 216	127, 382	,418	,88 8
3. Şimdiki işimden " ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı" bakımından	42,2 509	124, 508	,580	,88 3
4. Şimdiki işimden " toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi" bakımından	42,2 756	118, 576	,693	,87 9
5. Şimdiki işimden " yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı" bakımından	42,2 367	126, 600	,433	,88 8
6. Şimdiki işimden " yöneticimin karar vermedeki yeteneği" bakımından	42,1 908	124, 545	,504	,88 6
7. Şimdiki işimden " vicdanıma	41,9	126,	,427	,88

aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından	435	812		8
8. Şimdiki işimden “ bana sabit bir iş sağlaması “ bakımından	41,6 396	129, 813	,418	,88 8
9. Şimdiki işimden “ başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi “ bakımından	41,5 760	126, 387	,482	,88 6
10. Şimdiki işimden “ kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından	41,7 915	125, 378	,571	,88 4
11. Şimdiki işimden “ kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması” bakımından	41,7 668	126, 194	,514	,88 5
12. Şimdiki işimden “ iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından	42,1 696	123, 808	,618	,88 2
13. Şimdiki işimden “ yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından	43,0 954	130, 349	,242	,89 4
14. Şimdiki işimden “ iş içinde terfi olanağımın olması ” bakımından	42,6 502	123, 767	,493	,88 6
15. Şimdiki işimden “ kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi “ bakımından	42,3 004	121, 331	,667	,88 1
16. Şimdiki işimden “ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi “ bakımından	42,0 707	122, 371	,612	,88 2
17. Şimdiki işimden “ çalışma şartları” bakımından	42,8 445	128, 841	,316	,89 2
18. Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları” bakımından	41,6 714	130, 697	,340	,89 0
19. Şimdiki işimden * yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından	42,2 049	119, 497	,668	,88 0
20. Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından	41,7 279	123, 865	,555	,88 4

3.6.3. İstatistiksel Analiz

Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanıldı. Çalışmadan elde edilen verilerin istatistiksel değerlendirilmesinde kategorik veriler frekans ve yüzde cinsinden, sürekli veriler ise ortalama \pm standart sapma cinsinden özetlenmiştir. Anlamlılık seviyesi 0,05 olarak alındı. Grup ortalamalarının karşılaştırılmasında ki-kare testi, Sürekli değişkenlerin karşılaştırmalarında ise ANOVA istatistiği kullanıldı. Ayrıca sürekli

değişkenler arasındaki ilişki kontrolünde Spearman ve Pearson korelasyon katsayıları kullanıldı.

3.7. Araştırma Verilerinin Analiz ve Yorumlanması

Sağlık Bakanlığında yaşanan değişim sonrası tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki etkileşimin değerlendirilmesi isimli çalışmanın bu bölümünde araştırmanın problemine, amacına, varsayım ve sınırlılıklarına, araştırma modeli ve hipotezlerine, araştırmada izlenen yöntem, evren ve örnekleme, veri toplama araçlarına ve son olarak ta verilerin analiz ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler verilecektir.

3.7.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmaya toplam Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinden 117, Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinden 166 kişi olmak üzere 283 sağlık personeli katılmıştır. Araştırmaya katılan personelin demografik bulguları Tablo 6 ve Tablo 7’te gösterilmiştir. Araştırmaya katılan toplam 283 sağlık personelinin %78.1’i kadın, %21.9’u erkektir. Personelin %34.3’ü doktor, %61.5’i hemşire, %4.2’si ebedir. Tüm katılımcıların yaş ortalaması 37.5, Meslekte geçirilen yıl ortalaması 14.6, Halihazırda çalışmakta olduğu birimde geçirilen yıl ortalaması 5.8, Günde karşılaşılan hasta sayısı ortalama 36.1 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 6 Sosyo-Demografik Bulgular

Cinsiyet n (%)	
Kadın	221 (78.1)
Erkek	62 (21.9)
Medeni Durum n (%)	
Evli	197 (69.6)
Bekar	63 (22.3)
Boşanmış	23 (8.1)
Meslek n (%)	
Doktor	97 (34.3)
Hemşire	174 (61.5)
Ebe	12 (4.2)

Tablo 7 Sosyo-Demografik Bulgular

Yaş (Ortalama ± Standart Sapma)	37.5 ± 9.4
Meslekte Geçirilen Yıl (Ortalama ± Standart Sapma)	14.6 ± 7.7
Çalışmakta olduğu Birimde Geçirilen Yıl (Ortalama ± Standart Sapma)	5.8 ± 2.1
Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı Yıl (Ortalama ± Standart Sapma)	36.1 ± 9.2

3.7.2. Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları

Tablo 8’de araştırmaya katılan sağlık personelinin meslekleri ile ilgili algıları özetlenmiştir. Bu tabloda yer alan bulgular ölçekten alınan skorlar değildir. Bu bölümde, direkt olarak sorulan sorulara verilen cevaplar özetlenmiştir. Ölçek sonuçları Tablo 8’de gösterilecektir. Katılımcıların % 63.3’ü mesleğini icra ederken yeteri kadar inisiyatif kullanabildiğini belirtmiştir. Meslek gruplarına göre inisiyatif kullanma durumu incelendiğinde doktorların % 74.2’sinin, hemşirelerin % 56.3’ünün ve ebelerin % 75’inin yeteri kadar inisiyatif kullandığını düşündüğü gözlenmiştir. Bu meslek grupları arasında

inisiyatif kullanma açısından gözlemlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p ; 0.009). Doktorların %50.5'i mesleğini maddi açıdan tatmin edici bulurken, bu oran hemşirelerde 10.9, ebelerde 8.3'tür ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p ; < 0.001). Meslek grupları arasında mesleği ile ilgili kendini başarılı bulma açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p ; 0.511). Hekimlerin %89.7'si, hemşirelerin % 90.1'i ve ebelerin % 100 'ü kendisini başarılı bulmaktadır. Hekim, hemşire ve ebelerde meslekten duygusal anlamda tatmin oranları sırasıyla % 72,2, % 53.4 ve 66.7'dir. Duygusal tatmin açısından meslek grupları arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Meslek grupları arasında tükenmiş hissetme (p :0.036) ve duyarsızlaşma (p < 0.001) bakımından gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Araştırmaya katılan tüm sağlık personelinin iş doyumu puan ortalaması ve Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların ortalamaları Tablo 9'da gösterilmiştir. İş doyumu puanı ortalama 44.4, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme alt boyutu puanı ortalama 18.5, Kişisel Başarı alt boyutu puanı ortalama 20.9 ve Duyarsızlaşma alt boyut puanı ortalama 6.5 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 8 Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları

		Meslek			Toplam	p
		Doktor n (%)	Hemşire	Ebe		
İşinizi Yaparken Yeterince İnisiyatif Kullanabildiğinizi Düşünür musunuz?	Evet	72 (74.2)	98 (56.3)	9 (75.0)	179 (63.3)	0.009
	Hayır	25(25.8)	76 (43.7)	3 (25.0)	104 (36.7)	
Mesleğiniz Sizi Maddi Anlamda Tatmin Ediyor mu?	Evet	49 (50.5)	19 (10.9)	1 (8.3)	69 (24.4)	< 0.001
	Hayır	48 (49.5)	155 (89.1)	11 (91.7)	214 (75.6)	
İş Yaşamınızdaki Sorunlar Nedeniyle İşe Gitmediğiniz Oldu mu?	Evet	62 (63.9)	12 (6.9)	0 (0)	47 (16.6)	< 0.001
	Hayır	35 (36.1)	162 (93.1)	12 (100)	236 (83.4)	
Kendinizi Mesleğinizde Başarılı Buluyor musunuz?	Evet	87 (89.7)	157 (90.1)	12 (100)	256 (90.5)	0.511
	Hayır	10 (10.3)	17 (9.8)	0 (0)	27 (9.5)	
Mesleğiniz Sizi Duygusal Anlamda Tatmin Ediyor mu?	Evet	70 (72.2)	93 (53.4)	8 (66.7)	171 (60.4)	0.037
	Hayır	27 (27.8)	80 (46.0)	4 (33.3)	111 (39.2)	
İş Yaşamınızda Kendinizi Tükenmiş Olarak Hisseder misiniz?	Sıklıkla	8 (8.2)	37 (21.3)	1 (8.3)	46 (16.3)	0.036
	Bazen	64 (66.0)	115 (66.1)	8 (66.7)	187 (66.1)	
	Nadiren	16 (16.5)	14 (8.0)	2 (16.7)	32 (11.3)	
	Hiçbir Zaman	9 (9.3)	8 (4.6)	1 (8.3)	18 (6.4)	
İşinizi Yaparken Hastalara Karşı Duyarsızlaştığınızı Hisseder misiniz?	Sıklıkla	11 (11.3)	2 (1.1)	1 (8.3)	14 (4.9)	< 0.001
	Bazen	51 (52.6)	40 (23.0)	1 (8.3)	92 (32.5)	
	Nadiren	29 (29.9)	93 (53.4)	4 (33.3)	126 (44.5)	
	Hiçbir Zaman	6 (6.2)	39 (22.4)	6 (50)	51 (18.0)	

Tablo 9 İş Doyumunu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

	N	Min	Max	Ortalama	Std. Sapma
İş Doyumu	283	12	77	44.4	11.7
Duygusal	283	1	36	18.5	6.9
Kişisel Başarı	283	7	31	20.9	4.9
Duyarsızlaşma	283	0	16	6.5	4.4

3.7.3. Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyutları

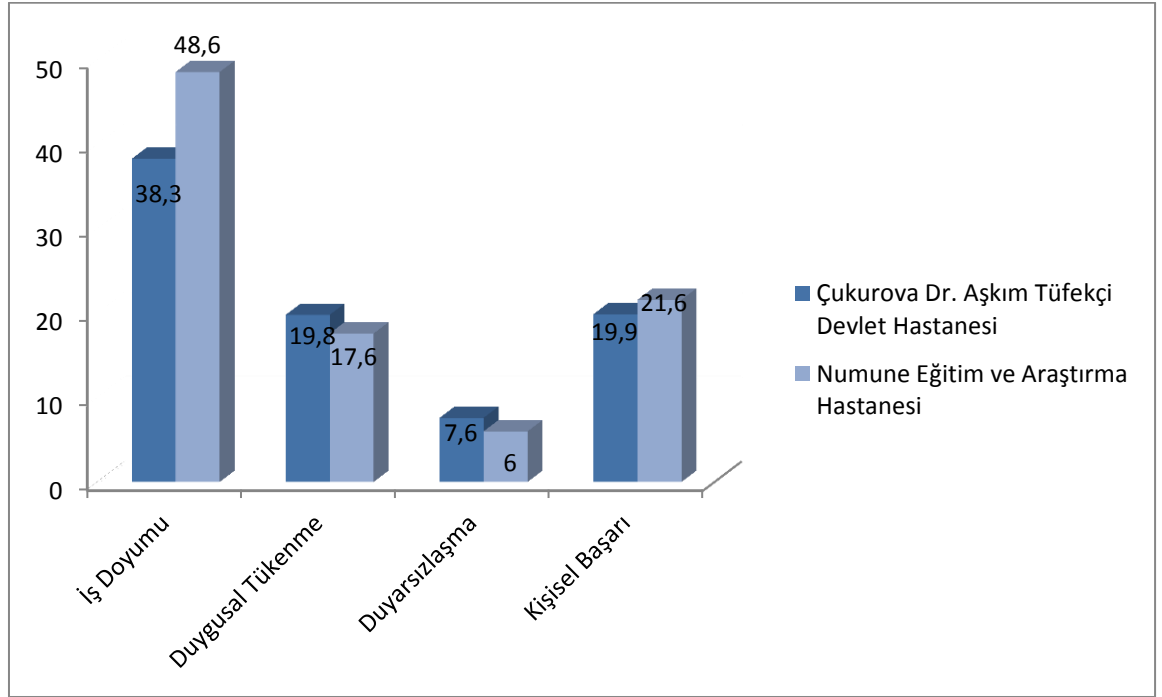
Tablo 10'da, çalışılan kuruma göre iş doyumunu ve Maslach Tükenmişlik ölçeği alt boyut puanlarının ortalamaları verilmiştir. İş doyumunu puan ortalaması Çukurova Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesinde 38.3 iken, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 48.6 tespit edilmiştir, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Maslach Tükenmişlik Ölçeği puanları; Duygusal tükenme alt boyutu Çukurova Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesinde 19.8, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 17.6, Duyarsızlaşma alt boyutu Çukurova Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesinde 7.6, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 6.0, kişisel başarı alt boyutu Çukurova Dr. Aşkim Tüfekçi Devlet Hastanesinde 19.9, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 21.6 olarak tespit edilmiştir. Her üç alt boyutta gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Duygusal tükenme $p; 0.008$, Duyarsızlaşma $p; 0.040$, Kişisel Başarı $p; 0.003$).

Tablo 10 Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

	Kurum	İş Doyumu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanları			p
		N	Ortalama	Std.	
İş doyumunu	Ç.A.T.D.H	117	38.3	10.3	< 0.001
	A.N.E.A.H	166	48.6	10.8	
Duygusal Tükenme	Ç.A.T.D.H	117	19.8	6.0	0.008
	A.N.E.A.H	166	17.6	7.4	
Duyarsızlaşma	Ç.A.T.D.H	117	7.6	4.4	0.040
	A.N.E.A.H	166	6.0	4.3	

Kişisel Başarı	Ç.A.T.D.H	117	19.9	4.1	0.003
	A.N.E.A.H	166	21.6	5.2	

Çalışılan kuruma göre iş doyumu ve Maslach Tükenmişlik ölçeği alt boyut puanlarının ortalamaları Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2 Çalışılan Kuruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

3.7.4. Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

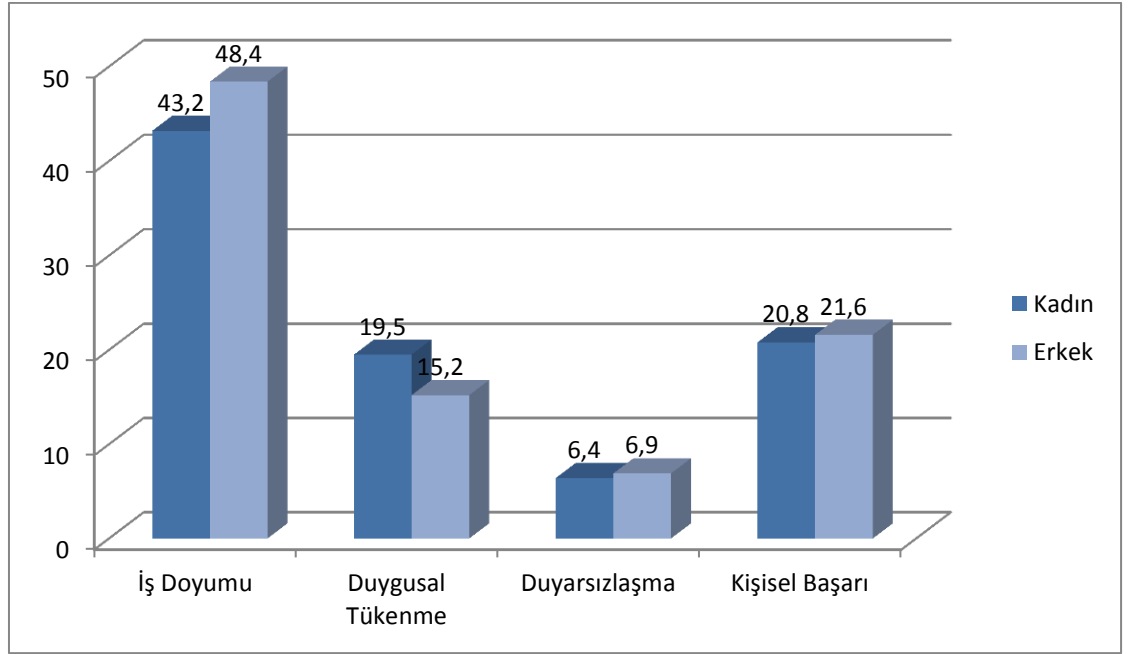
Cinsiyete göre iş doyumu ve tükenmişlik alt boyut puanlarının ortalamaları Tablo 11’de gösterilmektedir. İş doyumu puanı kadınlarda 43.2, erkeklerde 48.4 olarak tespit edilmiştir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p;0.002$), Maslach Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından Duygusal Tükenme puanı kadında 19.5, erkekte 15.2’dir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutlarında ise kadın ve erkek çalışanların aldıkları puanlarda gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (Duyarsızlaşma $p; 0.506$, Kişisel Başarı $p; 0.243$).

Tablo 11 Cinsiyete Göre İş Doymu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

	Cinsiyet	İş Doymu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanları			p
		N	Ortalama	Std. Sapma	
İş doymu	Kadın	221	43.2	11.2	0.002
	Erkek	62	48.4	12.9	
Duygusal Tükenme	Kadın	221	19.5	6.3	< 0.001
	Erkek	62	15.2	8.1	
Duyarsızlaşma	Kadın	221	6.4	4.3	0.506
	Erkek	62	6.9	4.9	
Kişisel Başarı	Kadın	221	20.8	4.9	0.243
	Erkek	62	21.6	4.7	

3.7.5. Meslek Grubuna Göre İş Doymu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

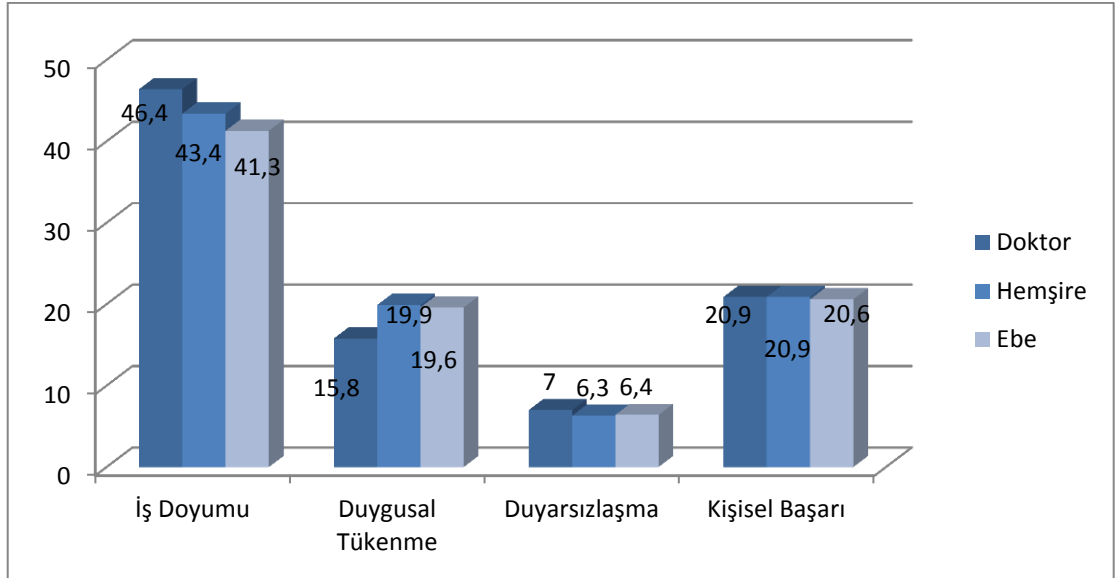
İş doymu ve Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından alınan puanların meslek grubuna göre değişimi Tablo 12’de özetlenmiştir. İş doymu puanları açısından üç meslek grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($p>0.094$). Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenme puanı doktor grubunda 15.8, hemşire grubunda 19.9, Ebe grubunda ise 19.6 tespit edilmiş olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Ebe ve hemşire grubu doktorlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır. Duyarsızlaşma ($p; 0.454$) ve kişisel başarı ($p; 0.973$) puanları bakımından ise meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir.



Şekil 3 Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

Tablo 12 Meslek Grubuna Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

	Meslek	İş Doyumu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanları			P
		N	Ortalama	Std. Sapma	
İş doyumu	Doktor	97	46.4	14.5	0.094
	Hemşire	174	43.4	10.1	
	Ebe	12	41.3	7.0	
Duygusal Tükenme	Doktor	97	15.8	7.8	< 0.001
	Hemşire	174	19.9	6.0	
	Ebe	12	19.6	5.7	
Duyarsızlaşma	Doktor	97	7.0	4.5	0.454
	Hemşire	174	6.3	4.4	
	Ebe	12	6.4	3.4	
Kişisel Başarı	Doktor	97	20.9	4.8	0.973
	Hemşire	174	20.9	5.0	
	Ebe	12	20.6	3.2	



Şekil 4 Meslek Grubuna ve İş Doyumunu ve Tükenmişlik Alt Boyut Puanları

3.7.6. İş Doyumunu ve Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş, Çalışma Yılı, Birimde Çalışma Yılı, ve Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı Arasındaki Korelasyon

İş doyumunu ve tükenmişlik alt boyutları ile yaş, çalışma yılı, birimde çalışma yılı, ve günde karşılaşılan hasta sayısı arasındaki korelasyon sonuçları tablo 13'te gösterilmiştir. Yaş ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber ($p; 0.213$) negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. ($r; -0.074$). Yaş arttıkça iş doyumunu düşmektedir. Aynı şekilde yaş ve duygusal tükenme ($r; -0.097$, $p; 0.103$) ve yaş ve kişisel başarı ($r; -0.003$, $p; 0.959$) negatif korelasyon tespit edilmiştir, yaş arttıkça kişisel başarı ve duygusal tükenme azalmaktadır. Ancak bu korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yaş ile duyarsızlaşma arasında ise zayıf pozitif korelasyon tespit edilmiştir ($r; 0.059$) bu da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p; 0.319$).

Çalışma yılı ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p; 0.032$) negatif yönlü zayıf korelasyon tespit edilmiştir ($r; -0.128$), çalışma yılı arttıkça iş doyumunu azalmaktadır. Çalışma yılı ile Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenme ($r; 0.043$, $p; 0.473$), kişisel başarı ($r; 0.34$, $p; 0.566$) ve duyarsızlaşma ($r; 0.008$, $p; 0.893$) arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puanları artmaktadır ancak bu artışlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Birimde çalışma

yılı ile iş doyumunu arasında tespit edilen pozitif yönlü zayıf korelasyon (r ; 0.067) istatistiksel olarak anlamlı değildir (p ; 0.261). Birimde çalışma yılı ile Maslach tükenmişlik alt boyutları korelasyonu incelendiğinde duygusal tükenme alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir (r ; -0.117, p ;0.049). Aynı birimde çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme puanı düşmektedir. Alt boyutlardan kişisel başarı ile birimde çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan çok zayıf negatif yönlü korelasyon (r ; -0.084, p ;0.158), duyarsızlaşma ile birimde çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan çok zayıf pozitif yönlü korelasyon (r ; 0.081, p ;0.174) tespit edilmiştir. Günlük karşılaşılan hasta sayısı ile iş doyumunu arasında tespit edilen negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değildir (r ; -0.038, p ; 0.521). Maslach tükenmişlik ölçütü alt boyutlarından duygusal tükenme ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasında tespit edilen negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır (r ; - 0.128, p ;0.032). Karşılaşılan hasta sayısı arttıkça duygusal puanı düşmektedir. Kişisel başarı ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasındaki negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değil (r ; -0.070, p ; 0.232), duyarsızlaşma ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasında tespit edilen pozitif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır (r ; 0.162, p ; 0.006) hasta sayısı arttıkça duyarsızlaşma puanı da artmaktadır.

Tablo 13 İş Doyumu ve Tükenmişlik Alt Boyutları ile Yaş, Çalışma Yılı, Birimde Çalışma Yılı, ve Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı Arasındaki Korelasyon

Değişkenler		İş Doyumu	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Yaş	r	-	-0.097	-0.003	,059
	p	0.	0.103	0.959	,319
Çalışma Yılı	r	-0.128*	0.043	0.34	0.008
	p	0.032	0.473	0.566	0.893
Birimde Çalışma Yılı	r	0.067	-0.117*	-	0.081
	p	0.261	0.049	0.	0.174
Günde Karşılaşılan Hasta Sayısı	r	-	-	-	0.162**
	p	0.	0.032	0.	0.006

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı.

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı.

3.7.7. Katılımcıların Kendilerini Başarılı Bulma Oranları İle Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Alt Boyutu Puanları

Tablo 14 Katılımcıların Kendilerini Başarılı Bulma Oranları İle Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Mesleğinizde Kendinizi Başarılı Buluyor musunuz?		Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kişisel Başarı Alt Boyutu Puanı			p
		n	Ortalama	Std. Sapma	
	Evet	256	21.3	4.8	< 0.001
	Hayır	27	17.7	3.7	

Tablo 14’te Katılımcıların kendileri ile ilgili başarı algıları ile Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanlarının karşılaştırılması verilmiştir. Kendinizi başarılı buluyor musunuz sorusuna evet cevabı verenlerin kişisel başarı puan ortalaması 21.3 iken hayır cevabı verenlerin puan ortalaması 17.7’dir. Kendisini mesleğinde başarılı bulan grup Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutundan kendisini başarılı bulmayan gruba göre daha yüksek puan almıştır bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$).

3.7.8. Çalışanların Duygusal Tatmini ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanları

Tablo 15 Çalışanların Duygusal Tatmini ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

Mesleğiniz Sizi Duygusal Olarak Tatmin Ediyor mu?		Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanı			p
		n	Ortalama	Std. Sapma	
	Evet	172	17.2	6.9	< 0.001
	Hayır	111	20.8	6.4	

Tablo 15’te çalışanların duygusal tatmini ile Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutu puanları karşılaştırılmıştır. Mesleğiniz sizi duygusal anlamda tatmin ediyor mu sorusuna evet diyen çalışanların duygusal tükenme puanı 17.2 iken hayır diyen

çalışanların puan ortalaması 20.8'dir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$).

3.7.9. Çalışanların Duyarsızlaştıklarını hissetmeleri ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma Alt Boyutu

Tablo 16'da çalışanların kendilerine hastalarına karşı duyarsız hissetme durumları ile Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutundan aldıkları puanlar karşılaştırılmıştır. Hastalarınıza karşı duyarsızlaştığınızı hisseder misiniz sorusuna hiçbir zaman cevabı veren çalışanların duyarsızlaşma puanı ortalama 2.7, Nadiren cevabı verenlerin puan ortalaması 6.9, Bazen cevabı veren çalışanların 7.8, sıklıkla cevabı veren çalışanların puan ortalaması 9.1 olarak tespit edilmiştir. Gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$).

Tablo 16 Çalışanların Duyarsızlaştıklarını hissetmeleri ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Karşılaştırılması

		Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanı			p
		n	Ortalama	Std. Sapma	
İşinizi Yaparken Hastalarınıza Karşı Duyarsızlaştığınızı Hisseder misiniz?	Hiçbir Zaman	51	2.7	3.7	<0.001
	Nadiren	126	6.9	4.2	
	Bazen	92	7.8	3.7	
	Sıklıkla	14	9.1	3.9	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Katılımcıların Meslekleri ile İlgili Algıları

Katılımcıların % 63.3'ü mesleğini icra ederken yeteri kadar inisiyatif kullanabildiğini belirtmiştir. Meslek gruplarına göre inisiyatif kullanma durumu incelendiğinde doktorların % 74.2'sinin, hemşirelerin % 56.3'ünün ve ebelerin % 75'inin yeteri kadar inisiyatif kullandığını düşündüğü gözlenmiştir. Bu sonuçlarla H_{1.1} Alt Hipotezimiz olan “Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler yeterince inisiyatif kullanmaktadırlar.” Hipotezimiz doğrulanmış olmaktadır. Doktorların %50.5'i mesleğini maddi açıdan tatmin edici bulurken, bu oran hemşirelerde 10.9, ebelerde 8.3'tür ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p; < 0.001). Bu rakamlarla H_{1.2} Alt Hipotezimiz olan “Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler maddi anlamda yeterince tatmin olmaktadırlar.” Hipotezimiz Hekim meslek grubu için doğrulanırken, Hemşire ve Ebe meslek grubu için doğrulanmamıştır.

Meslek grupları arasında mesleği ile ilgili kendini başarılı bulma açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır (p; 0.511). Hekimlerin %89.7'si, hemşirelerin % 90.1'i ve ebelerin % 100'ü kendisini başarılı bulmaktadır. Bu sonuçlarla H_{1.3} Alt Hipotezimiz olan “Hastanede çalışan doktor, hemşire ve ebeler kendilerini mesleklerinde yeterince başarılı bulmaktadırlar.” Hipotezimiz doğrulanmış olmaktadır.

Kendinizi başarılı buluyor musunuz sorusuna evet cevabı verenlerin kişisel başarı puan ortalaması 21.3 iken hayır cevabı verenlerin puan ortalaması 17.7'dir. Kendisini mesleğinde başarılı bulan grup Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutundan kendisini başarılı bulmayan gruba göre daha yüksek puan almıştır bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır (p <0.001). Bu sonuçlarla H_{1.7} Alt Hipotezimiz olan “Mesleğinde kendini başarılı bulanlarda tükenmişlik düşük düzeydedir.” Varsayımımız kendini doğrulamıştır.

Hekim, hemşire ve ebelerde meslekten duygusal anlamda tatmin oranları sırasıyla % 72,2, % 53.4 ve 66.7'dir. Duygusal tatmin açısından meslek grupları arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Meslek grupları arasında tükenmiş hissetme (p:0.036) ve duyarsızlaşma (p < 0.001) bakımından gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

4.2. Puan Ortalamaları

İş doyumunu puanı ortalama 44.4, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Duygusal Tükenme alt boyutu puanı ortalama 18.5, Kişisel Başarı alt boyutu puanı ortalama 20.9 ve Duyarsızlaşma alt boyut puanı ortalama 6.5 olarak tespit edilmiştir.

4.3. Karşılaştırmalar

İş doyumunu puan ortalaması Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde 38.3 iken, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 48.6 tespit edilmiştir, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği puanları; Duygusal tükenme alt boyutu Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde 19.8, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 17.6, Duyarsızlaşma alt boyutu Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde 7.6, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 6.0, kişisel başarı alt boyutu Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde 19.9, Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde 21.6 olarak tespit edilmiştir. Her üç alt boyutta gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır (Duygusal tükenme $p; 0.008$, Duyarsızlaşma $p; 0.004$, Kişisel Başarı $p: 0.003$).

Bu karşılaştırmalarla Ana Hipotezimiz olan “Sağlıkta dönüşüm programı sonrası Hastanelerde çalışan Hekim ve Yardımcı Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik alt boyutları (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Ve Kişisel Başarı Hissi) arasında fark vardır.” Hipotezi doğrulanırken; **H1.9** alt hipotezimiz “Eğitim-Araştırma Hastanesi’nde Devlet Hastanesi çalışanlarında duygusal tükenme daha fazladır.” ile **H1.10** alt hipotezimiz olan “Eğitim-Araştırma Hastanesi’nde Devlet Hastanesi çalışanlarına göre duyarsızlaşma daha fazladır.” Hipotezlerimiz doğrulanmazken, **H1.11** alt hipotezimiz “Eğitim-Araştırma Hastanesi’nde Devlet Hastanesi çalışanlarında kişisel başarı duygusu daha fazladır.” Alt hipotezimiz ise doğrulanmıştır.

İş doyumunu puanı kadınlarda 43.2, erkeklerde 48.4 olarak tespit edilmiştir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p; 0.002$), Maslach Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından Duygusal Tükenme puanı kadında 19.5, erkekte 15.2’dir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu sonuçlarla **H1.4** Alt Hipotezimiz olan “Kadın personel duygusal anlamda daha çok tükenmektedir.” Hipotezimiz doğrulanmış olmaktadır.

Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı alt boyutlarında ise kadın ve erkek çalışanların aldıkları puanlarda gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (Duyarsızlaşma $p; 0.506$, Kişisel Başarı $p; 0.243$).

İş doyumunu puanları açısından üç meslek grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($p;0.094$). Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenme puanı doktor grubunda 15.8, hemşire grubunda 19.9, Ebe grubunda ise 19.6 tespit edilmiş olup, fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Ebe ve hemşire grubu doktorlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır. Duyarsızlaşma ($p; 0.454$) ve kişisel başarı ($p; 0.973$) puanları bakımından ise meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre **H1.5** alt hipotezimiz “Doktorlarda diğer sağlık personeline göre duyarsızlaşma daha fazladır.” Doğrulanmamış olmaktadır.

Mesleğiniz sizi duygusal anlamda tatmin ediyor mu sorusuna evet diyen çalışanların duygusal tükenme puanı 17.2 iken hayır diyen çalışanların puan ortalaması 20.8’dir ve aradaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Bu sonuçlarla **H1.8** Alt Hipotezimiz olan “Mesleğini yaparken Duygusal olarak tatmin olan personelde duygusal tükenmişlik daha az görülür.” Hipotezimiz kendini doğrulamaktadır.

Korelasyon

Yaş ile iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber ($p; 0.213$) negatif bir korelasyon tespit edilmiştir. ($r; -0.074$). Yaş arttıkça iş doyumunu düşmektedir. Bu sonuçlara göre **H1.6** Alt Hipotezimiz olan “İş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır.” Hipotezi kendini doğrulamamaktadır.

Aynı şekilde yaş ve duygusal tükenme ($r; -0.097$, $p;0.103$) ve yaş ve kişisel başarı ($r;-0.003$, $p;0.959$) negatif korelasyon tespit edilmiştir, yaş arttıkça kişisel başarı ve duygusal tükenme azalmaktadır. Ancak bu korelasyonlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yaş ile duyarsızlaşma arasında ise zayıf pozitif korelasyon tespit edilmiştir ($r; 0.059$) bu da istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p;0.319$).

Çalışma yılı ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p;0.032$) negatif yönlü zayıf korelasyon tespit edilmiştir ($r; -0.128$), çalışma yılı arttıkça iş doyumunu azalmaktadır. Çalışma yılı ile Maslach tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından duygusal tükenme ($r; 0.043$, $p;0.473$), kişisel başarı ($r; 0.34$, $p; 0.566$) ve duyarsızlaşma ($r;0.008$, $p; 0.893$) arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. Çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma puanları artmaktadır ancak bu artışlar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Birimde çalışma yılı ile iş doyumunu arasında tespit edilen pozitif yönlü zayıf korelasyon ($r; 0.067$) istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p; 0.261$). Birimde çalışma yılı ile Maslach

tükenmişlik alt boyutları korelasyonu incelendiğinde duygusal tükenme alt boyutu ile istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir korelasyon tespit edilmiştir (r; -0.117, p;0.049). Aynı birimde çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme puanı düşmektedir. Alt boyutlardan kişisel başarı ile birimde çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan çok zayıf negatif yönlü korelasyon (r; -0.084, p;0.158), duyarsızlaşma ile birimde çalışma yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan çok zayıf pozitif yönlü korelasyon (r; 0.081, p;0.174) tespit edilmiştir. Günlük karşılaşılan hasta sayısı ile iş doyumunu arasında tespit edilen negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değildir (r; -0.038, p; 0.521). Maslach tükenmişlik ölçütü alt boyutlarından duygusal tükenme ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasında tespit edilen negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır (r; - 0.128, p;0.032). Karşılaşılan hasta sayısı arttıkça duygusal puanı düşmektedir. Kişisel başarı ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasındaki negatif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlı değil (r; -0.070, p; 0.232), duyarsızlaşma ile günlük karşılaşılan hasta sayısı arasında tespit edilen pozitif yönlü zayıf korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır (r; 0.162, p; 0.006) hasta sayısı arttıkça duyarsızlaşma puanı da artmaktadır.

4.4. Tükenmişlik ve İş doyumunu hakkında yapılmış ulusal çalışmalar

Ülkemizde tükenmişlik ve iş doyumunu hakkında çalışmaların özellikle 90'lı yıllardan sonra arttığı gözlenmiştir. Sağlık Bakanlığının yapısının değişmesi bu araştırmaların yapılmasında etkili olmuş olabilir. Özellikle Sağlık Bakanlığının 4983 sağlık çalışanı örneklemini ile yaptığı araştırma bunlar arasında en kapsamlı olandır. Bu çalışmada da iş doyumunu yaşla birlikte artmaktadır. 30 yaş üzerindeki yaş grubunda 2,78, 31-40 yaş grubunda 2,68 ve 40 yaş üzerinde ise 2,45 bulunmuştur (Akdağ,2010:18).

Ergin (1996) yapmış olduğu çalışma da yaş değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sayıl ve ark (1997) ise yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulmamıştır.

Yürümezoğlu (2007), Ay ve ark. (2007), Aksakal ve ark. (1999) ise ayrı ayrı yaptıkları çalışmalarda iş doyumunun yaştan etkilenmediğini saptamışlarken Söylemez ve ark. (2005) yaş arttıkça iş doyumunun da arttığını saptamışlardır.

Tunç'un 2008 yılında yaptığı çalışmada ise duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı alt boyutlarında kadınların erkeklere göre anlamlı olarak daha fazla puan aldığı ancak duyarsızlaşma alt boyutunda ise anlamlı bir fark saptamamıştır.

İş doyumu, Sağlık Bakanlığı İkinci Basamak Hastaneleri ile Eğitim Araştırma Hastaneleri kıyaslandığında da, eğitim hastanelerinin iş doyumu puanları daha fazla çıkmıştır (Akdağ, 2010:13).

Ergin (1996) hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olarak saptarken, Taycan ve ark. (2006) ise başka bir çalışmada hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin düşük düzeyde olduğunu bulmuşlardır.

Keskin ve ark. (2006)'ın yaptıkları bir çalışmada mesleğinden memnun olduğunu ifade eden hemşirelerin iş doyumu puan ortalamalarının daha yüksek bulmuşlardır.

Altay ve ark. (2010) ve Şen ve ark. (2008) yaptığı araştırmada meslekteki çalışma yılına tükenmişlik ölçeğinin alt boyut puanları ile iş doyumu ölçeğinin toplam ve alt boyut puanları açısından gruplar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Bingöl (2006) ve Taşdemir'de (1996) benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Ancak Söylemez ve ark. (2005) ise kişinin çalışma yılı arttıkça iş doyumunun arttığını istatistiksel olarak anlamlı bulmuştur.

Erçevik (2010) tükenmişlik ölçeğinin bütün alt boyutları ile çalışma yılı arasında anlamlı bir fark saptanmayan bir çalışma yapmıştır.

Çatak (2013) hizmet yılı arttıkça tükenmemin daha az olduğu yönünde bir saptama yapmıştır; hizmet yılı 10 yıl ve daha az olanların daha az tükendiğini belirtmiştir.

Hastanede çalışma süresiyle iş doyumu toplam puanı arasında anlamlı fark saptanmayan bir başka çalışma ise Güleç (2009) tarafından yapılmıştır.

Piyal ve ark. (2002) ise iş doyumunun çalışmaya başladıktan iki yıl sonra azalmaya başladığını ancak onuncu yıldan sonra ise arttığını bulmuşlardır.

Toker (2013) tarafından yapılan çalışmada Kişisel Başarı ile iş doyumu arasında pozitif yönlü ve orta seviyeli istatistiksel anlamlı ilişki saptamıştır. Kişisel başarı arttıkça iş doyumu artmaktadır. Kişisel başarı ile duygusal tükenme ($p<0,001$) arasında negatif yönlü ve orta seviyeli istatistiksel anlamlı ilişki vardır ($r=-0,581$). Kişisel başarı arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Bircan ve arkadaşlarının yaptığı acil tıp hizmeti veren hekimlerde tükenme sendromunu inceleyen ve evrenini acil tıp hekimlerinin (pratisyen, uzmanlık öğrencisi, uzman) oluşturduğu çalışmada Duygusal Tükenmişlik puanı 16, Duyarsızlaşma puanı 6, Kişisel Başarı puanı 21 olarak bulmuştur.

4.5. Öneriler

Hastanın hayatını doğrudan etkileyecek bir durum olan mesleki başarısızlık durumunda; her üç meslek grubu da kendisini mesleklerini icra ederken başarılı bulmaktadır. Hekimler ile inisiyatif kullanma puanları birbirine yakın olan ebeler kendilerini daha başarılı bulmaktadır. Bunda mesleklerini icra ederlerken hekimlere yakın olan inisiyatif kullanma oranları etkili olmuş olabilir. Her üç meslek grubu arasında hekimlerin maddi olarak daha tatmin edildiği öne çıkmaktadır ancak her üç meslek grubu da maddi açıdan tam olarak tatmin edilmediğini düşünmektedirler.

Her üç meslek grubunda da duygusal tatmin oranlarında hekimlerde diğer iki meslek grubuna göre öne çıkmışlardır. Sağlık hizmeti sunumunun bir bütün olduğu düşünüldüğünde maddi tatmin ve duygusal tatmin puanları düşük olan ebe ve hemşire meslek grubunun bu puanlarının artırılması için fazladan çalışmaların yapılması gerekmektedir.

İş doyumu puanları açısından bakıldığında Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışanların Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde çalışanlardan daha fazla puan aldıkları görülmüştür.

Aynı şekilde tükenmişlik alt boyutlarında da Çukurova Dr. Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesi yüksek puanları almıştır. Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nin uzmanlık eğitimi veren bir kurum olması ve diğer hastanelerin bir üst merkezi olarak sayılmaları bunda etkili olabilir.

İş doyumu puanları açısından meslek grupları arasında bir fark görülmezken kadınlarda daha az iş doyumu puanı ve duygusal tükenmenin daha fazla olması kadın çalışanlara iş yerinde daha fazla sosyal haklar tanınması ile düzeltilebilir.

Maddi tatmin ortalaması en yüksek olan hekimler (%50,5) en fazla duygusal tükenmeye maruz kalmaktadır. Bu durum son yıllarda artan sağlık personeline şiddet ve performans kaygısı ile açıklanabilir.

Aynı birimde çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme puanı düşmektedir. Sağlık personelinin çalışma yerinin geçici görev veya başka isimlerle değiştirilmesi tükenmeyi artıracaktır.

Sağlık personelinin İş Doyumunun artırılması ve Tükenmişlik nedenleri konusunda daha başka çalışmalar yapılması bu sorunların çözümü için yol gösterici olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Akdağ R., Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Raporu (2003-2010) T.C. Sağlık Bakanlığı, Ankara, 2011.
2. Akdağ, R.,(2010) Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması Ankara: Sağlık Bakanlığı
3. Aksakal NF, Özkan S, Baycan Z, Aycan S. (1999) Gölbaşı Bölgesinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Sağlık Personelinin Mesleki Memnuniyet Durumları. Sağlık Ve Toplum Dergisi, 9(4): 9-14.
4. Aşkun İnal Cem, "Örgütlerde Değişme", *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, VIII (1), 21-22.
5. Ay A., Karakaya A. (2007) Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1): 55-67
6. Ay, Zeynep (2007) "Sanayi İşletmelerinde Motivasyon Ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları" Yüksek Lisans Tezi (Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
7. Ayşe, Büyükbayram (2007) "Hemşirelerin İş Doyumunda Duygusal Zekânın Rolü" Yüksek Lisans Tezi (Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
8. Balcıoğlu I, Memetali S, Rozant R. Tükenmişlik Sendromu. Dirim Tıp Gazetesi, 2008; 83.
9. Baron Perlman, ve E. Alan Hartman, (1982), "Burnout: Summary And Future Research", *Human Relations*, 35, 283-305.
10. Bingöl N. (2006) "Hemşirelerin Uyku Kalitesi, İş Doyumu Düzeyleri Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi". Yüksek Lisans Tezi (Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü)
11. Bircan M, Ak A, Bayrak D, Kaya H, Gül M, Cander B. Acil Tıp Hizmeti Veren Hekimlerde Tükenme Sendromu. Akademik Acil Tıp Dergisi, 2005; 51-54.

12. Bumin, Birol (1979), *Örgüt Geliştirme*, (Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları).
13. Canan Ergin, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları. *3 P Dergisi*. 4 (1):,1996.s.28-33.
14. Çatak,B (2013) “Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi Denizli Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği” Yüksek Lisans Tezi (Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi)
15. Çiçek, Dursun (2005) “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri” Doktora Tezi (Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
16. Dikmetaş E, Top M, Ergin G. Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*,2011;22:1-15.
17. Dolaşır S. Değişim Yönetimi Ve Spor Örgütleri. *Sportmetre, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 2005, 3 (1): 11-15.
18. Erçevik R. (2010) “Hemşirelerde İşe Bağlı Gerginlik, Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler”. Yüksek Lisans Tezi (Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü)
19. Eren, Erol. (1998) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Yayınevi).
20. Ergin C. (1995) Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2): 37-50
21. Gökçaya, Canan (2012) “İşgörenlerin Motivasyon Düzeyleri İle Müşterilerin Memnuniyet Algılarının Belirlenmesi: Zonguldak Ağız Ve Diş Sağlığı Merkezi’nde Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi (Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
22. Gül, Behram (2014) “ Tükenmişlik Ölçekleri ve Erzincan üniversitesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi (Ondokuz Mayıs Üniversitesi)
23. Güleç D. (2009) “Rotasyon İle Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi” Yüksek Lisans Tezi (Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü)

24. Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayım Dağıtım.
25. Güzel, Tülay (1996), “Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim” Yüksek Lisans Tezi (Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
26. Hançerlioğlu, Orhan (2002), *Felsefe Ansiklopedisi* (İstanbul: Remzi Kitabevi).
27. Hayran O, Sağlık Yönetimi Yazıları, SAGE yayıncılık; Ankara 2010
28. Kavrakoğlu, İbrahim (1998), *Değişim ve Yaratıcılık* (İstanbul: Kalder Yayınları).
29. Keskin G., Yıldırı, G. Ö. (2006) Hemşirelerin Kişisel Değerlerinin ve İş Doyumlarının İncelenmesi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 22 (1),: 119-133.
30. Keskin, Burcu (2008) “Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri” Yüksek Lisans Tezi (Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
31. Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi* (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayınevi.
32. Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.
33. Köroğlu, Özlem (2011) “İş Doyumu Ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma” Doktora Tezi (Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
34. Köymen, A.Gizem (2010) “Bankalarda Örgütsel Değişim Ve Bir Banka Örneğinde Çalışanların Değişim Süreci Algısı” Yüksek Lisans Tezi (Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
35. Linstead, Stephen, Fulop, Gabriela Elizabeth, Lilley, Simon, (2004) *Management and Organization, A Critical Text*. (Basingstoke UK: Palgrave, Macmillan).
36. Metin Ö., Gök Özer F. (2007) Anadolu Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, 10:1
37. Özkalp Enver vd., Örgütsel Davranış, (Editör: Enver Özkalp), 3. Baskı, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, No: 496, Eskişehir:1998
38. Öztaş, Nail (2014) *Yönetim* (İstanbul:Otorite Yayınları).
39. Perlman, Baron ; E. Alan Hartman ,“Burnout: Summary And Future Research”, Human Relations, 1982.
40. Piyal B., Yavuz İ., Yavuz A. (2002) Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi'nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler. Kriz Dergisi, 10(1):

45-56.

41. Roberts M J.R, Hsiao W, Berman P, Reich M R, Sağlık Reformunun Doğru Yapılması, Performans ve Hakkaniyetin Geliştirilmesi İçin Bir Kılavuz, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı, Sağlık Bakanlığı. Ankara, 2010.
42. Sabuncuoglu Zeyyat, Töz Melek, (1995) *Örgütsel Psikoloji* (Bursa: Ezgi Kitapevi).
43. Sayıl I., Haran S., Ölmez Ş. (1997) Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Kriz Dergisi*, 5:71-77
44. Sezgin, Ahmet (2010) “Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür Ve Müdürlerin İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
45. Sibel Seğmenli (2001), “Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
46. Söylemez, Bayram, Gülperi (2010) “İbn-İ Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Stres Ve Motivasyon Durumları” Yüksek Lisans Tezi (Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
47. Süloğlu Aysun, (2009) “Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu” Uzmanlık Tezi (Bakırköy Dr.Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi).
48. Şen, Narin (2010) “Çocuk Servisinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon Düzeyi Ve Etkileyen Faktörler” Yüksek Lisans Tezi (Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
49. T.C Sağlık Bakanlığı RSHM Başkanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Türkiye’de Sağlığa Bakış 2007, Ankara 2007; 270
50. T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü; Türkiye Sağlık Sistemleri Performans Değerlendirmesi 2011; Mayıs 2012; Ankara
51. Taycan O., Kutlu L., Çimen S., Aydın N. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 2006, 7:100-108

52. Tokat, Bülent (2012) *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi* (Ankara: Seçkin Yayıncılık).
53. Toker, İbrahim (2013) “Acil Tıp Uzmanlık Öğrencilerinde İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Faktörler” Uzmanlık Tezi (Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi)
54. Tunç T., (2008) “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik İle Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi (Sakarya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü)
55. Yaman, Zeynep (2007) “Organizasyonlarda Değişim Yönetimi Ve İşletmelerde Değişim Yönetimi Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi (Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
56. Yıldırım H H, Yıldırım T (2011), *Avrupa Birliği Sağlık Politikaları ve Türkiye*, (Ankara: Sağlık-Sen).
57. Yüksel Öznur, “Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, AİD, Cilt: 30, Sayı: 2, 1997
58. Yürümezoğlu, H. (2007) “Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları ve Hastaların Hemşirelik Hizmetinden Memnuniyeti”, Yüksek Lisans Tezi (Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

EKLER

EK-1:Anket Formları

DEMOGRAFİK SORULAR			
Yaşınız			
Meslekte Geçirdiğiniz Yıl			
Aldığınız Eğitim Süresi			
Cinsiyet	Kadın		Erkek
Medeni Durumunuz	Evli	Bekar	Boşanmış
Çalışılan Kurum / Birim			
Meslek	Doktor	Ebe	Hemşire
Size Bağlı Çalışan Kişi Sayısı			
Bu Birimdeki Çalışma Yılıınız			
Günlük Karşılaştığınız Hasta Sayısı			
İşiniz Yaparken Yeterince İnişiyatif Kullanabildiğinizi Düşünüyor Musunuz?	Evet		Hayır
Mesleğiniz Sizi Maddi Anlamda Tatmin Ediyor Mu?	Evet		Hayır
İş Yaşamınızdaki Sorunlar Nedeniyle İşe Gitmediğiniz Oldu Mu?	Evet		Hayır
Mesleğinizde Kendinizi Başarılı Buluyor Musunuz?	Evet		Hayır
Mesleğiniz Sizi Duygusal Olarak Tatmin Ediyor Mu?	Evet		Hayır
İş Yaşamınızda Kendinizi Tükenmiş Olarak Hisseder Misiniz?	Sıklıkla	Bazen	Nadiren Hiçbir Zaman
İşinizi Yaparken Hastalara Karşı Duyarsızlaştığınızı Hisseder Misiniz?	Sıklıkla	Bazen	Nadiren Hiçbir Zaman

MINNESOTA DOYUM ÖLÇEĞİ					
Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken "bu yönden işimden ne derece memnunum" diye kendinize sorunuz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1. Şimdiki işimden " beni her zaman memnun etmesi "bakımından					
2. Şimdiki işimden " tek başıma çalışma olanağı olması" bakımından					
3. Şimdiki işimden " ara sıra değişik şeyler yapabilme şansını" bakımından					
4. Şimdiki işimden " toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi" bakımından					
5. Şimdiki işimden " yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı" bakımından					
6. Şimdiki işimden " yöneticimin karar vermedeki yeteneği" bakımından					
7. Şimdiki işimden " vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması" bakımından					
8. Şimdiki işimden " bana sabit bir iş sağlaması " bakımından					
9. Şimdiki işimden " başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi " bakımından					
10. Şimdiki işimden " kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma" bakımından					
11. Şimdiki işimden " kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansını olması" bakımından					
12. Şimdiki işimden " iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması" bakımından					
13. Şimdiki işimden " yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret" bakımından					
14. Şimdiki işimden " iş içinde terfi olanağının olması " bakımından					
15. Şimdiki işimden " kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi "					

bakımından.					
16. Şimdiki işimden “ işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi “ bakımından					
17. Şimdiki işimden “ çalışma şartları” bakımından					
18. Şimdiki işimden “ çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından					
19. Şimdiki işimden yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından					
20. Şimdiki işimden “ yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından					

Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Aşağıda insanların işlerine ilişkin duygu ve durumlarını gösteren ifadeler yer almaktadır. Sizden beklenen bu ifadelerde belirtilen duygu ya da durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşündükten sonra size uygun olan seçeneğe x işareti koymanızdır.

		Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Çok az	Hiçbir zaman
1	SDP* sonrası İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2	İş dönüşü ruhi bir tükenmişlik yaşadığımı hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha işime katlanamayacağımı düşünüyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5	İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün insanlarla uğraşırken çok yıprandığımı düşünüyorum.					
7	İşim gereği insanların sorunlarına olası en uygun çözüm yolarını bulurum.					
8	SDP* sonrası Yaptığım işten dolayı tükendiğimi hissediyorum.					

9	Yaptığım iş ile insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	SDP* sonrası Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum.					
11	SDP* sonrası Bu işin beni katılaştıracağına dair korkularım var.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçte olduğumu hissediyorum.					
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.					
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğunu umursamıyorum.					
16	Doğrudan insanlarla çalıştığım için çok stres oluyorum.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda sıcak bir hava yaratırım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra canlandığımı hissedirim.					
19	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.					

20	SDP* sonrası Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22	İsim gereği karşılaştığım insanların bazı problemleri sanki benden kaynaklıymış gibi davrandıklarını hissediyorum.					

*SDP: Sağlıkta Dönüşüm Programı



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Adana İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

Sayı : 69937107 **26869**
Konu: Tez Çalışması

24 Ekim 2014

Sayın: Dr.A.Özcan GÜR

İlgi: 21.10.2014 tarihli dilekçeniz.

İlgi tarihli dilekçeniz ile Genel Sekreterliğimize bağlı Adana Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi ve Çukurova Dr.Aşkım Tüfekçi Devlet Hastanesinde görevli personele, “**Minnesota Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği**” uygulayarak gerçekleştirmek istediğiniz tez çalışmasına ilişkin başvurunuz değerlendirilmiş olup, araştırmanın sonuçlarının Genel Sekreterliğimize sunulması koşuluyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Doç.Dr. Orhan GÖRGÜLÜ
Genel Sekreter a.
Tıbbi Hizmetler Başkani

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı :GÜR, Ali Özcan
Uyruğu :Türkiye Cumhuriyeti
Doğum Tarihi ve Yeri :06/03/1969 Adana
Medeni Hali :Evli
Telefon :0(532)454 40 00
e-posta :ozcangur@yahoo.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Toros Üniversitesi/İşletme	Tez Aşamasında
Lisans	Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi	31/06/1994
Lise	Adana Anadolu Lisesi	30/05/1987

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1994 ve Halen Devam Ediyor	Sağlık Bakanlığı	Tabip

Yabancı Dil

İngilizce