

**İŞ DOYUMU İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ:
ESKİŞEHİR ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Erhan ATABEY
(Yüksek Lisans Tezi)
Eskişehir, 2012

**İŞ DOYUMU İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŞEHİR ORMAN BÖLGE
MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

ERHAN ATABEY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2012



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Erhan ATABEY'in, "İş Doyumu İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama Örneği" başlıklı tezi **05 Haziran 2012** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **İletişim Tasarımı ve Yönetimi** Anabilim Dalında, **yüksek lisans tezi** olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Erhan EROĞLU
Üye : Doç.Dr.Hasan ÇALIŞKAN
Üye : Yard.Doç.Dr.Sevil UZOĞLU BAYÇU

Prof.Dr.B.Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yüksek Lisans Tez Özü

İŞ DOYUMU İLE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: ESKİŞEHİR ORMAN BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Erhan ATABEY

İletişim Tasarımı ve Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2012

Danışman: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

Bu araştırmanın amacı, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personelinin; iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve bu düzeylerin belirli demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamaktır. Ayrıca, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi saptanmaya çalışılmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde çalışan 80 kişiye anket uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında; Kişisel Bilgi Formu, Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiksel metodlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma), t testi, tek yönlü varyans analizi, LSD testi ve korelasyon analizi kullanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; öğrenim durumu ile dışsal doyum alt boyutunda, yaş, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme alt boyutu arasında, , kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma alt boyutunda ve öğrenim durumu ile kişisel başarı alt boyutundan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda da, iş doyumunu ve tükenmişlik arasında orta düzey negatif bir ilişki bulunmuştur. Tükenmişlik arttıkça iş doyumunu azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş doyumunu, tükenmişlik, sendrom.

Abstract

EVALUATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE JOB SATISFACTION AND THE EXHAUSTION SYNDROME: AN EXAMPLE FROM ESKİŞEHİR REGIONAL DIRECTORATE OF FORESTRY

Erhan ATABEY

Department of Communication Design and Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2012

Adviser: Prof. Dr. Erhan EROĞLU

The aim of this research is to specify the job satisfaction and burnout levels for the employees of Eskişehir Regional Directorate of Forestry and to determine either these levels differ according to the specific demographic variables or not. Moreover, the relationship between the job satisfaction and the burnout is tried to be determined. Surveys are applied to the 80 employees of Eskişehir Regional Directorate of Forestry in the screening model research. Personal Information Form, the Minnesota Job Satisfaction Scale and the Maslach Burnout Scale are used to gather data. The analyses of data are carried out by descriptive statistics methods (frequency, percentage, average and standard deviation), t test, one-way analysis of variance, LSD test and correlation analysis and significance level is accepted as 0,05. According to the results obtained from the research; meaningful differences found in external satisfaction sub-dimension with educational background, emotional burnout sub-dimension with age, educational background, service year in institution, total work experience, depersonalization sub-dimension with service year in institution, total work experience and personal accomplishment sub-dimension with educational background. Negative intermediate level relationship is found between the job satisfaction and burnout as the result of the correlation analysis. Job satisfaction decreases while burnout increases.

Keywords: Job satisfaction, burnout, syndrome.

Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi

Bu tez / proje çalışmasının bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumunda bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Erhan ATABEY

İçindekiler

Sayfa

Jüri ve Enstitü Onayı.....	ii
Öz	iii
Abstract	iv
Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi.....	v
Özgeçmiş	vi
Tablolar ve Şekiller Listesi	xiii
Kısaltmalar Listesi.....	xvi

1. Giriş	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç	7
1.3. Önem.....	8
1.4. Varsayımlar	9
1.5. Sınırlılıklar.....	9
1.6. Tanımlar	9
2. Alanyazın.....	10
2.1. İş Doyumu	10
2.1.1. İş doyumunu etkileyen faktörler	14
2.1.1.1. Bireysel faktörler.....	15
2.1.2. İş doyumsuzluğu kavramı	17
2.1.3. İş doyumsuzluğunun sonuçları.....	18
2.1.4. İş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar.....	21
2.1.4.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı	21
2.1.4.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar	22
2.1.4.1.2. Güvenlik ihtiyacı.....	22
2.1.4.1.3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı	22
2.1.4.1.4. Saygı ihtiyacı	23
2.1.4.1.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.....	23

2.1.4.2.	İki etken kuramı.....	24
2.1.4.3.	E-R-G kuramı.....	25
2.1.4.4.	Başarma ihtiyacı kuramı.....	26
2.1.4.5.	Beklenti kuramı.....	26
2.1.4.6.	Eşitlik kuramı.....	27
2.1.4.7.	Amaç kuramı.....	29
2.1.4.8.	İş özellikleri kuramı	30
2.1.4.9.	Cornell modeli	31
2.2.	Tükenmişlik	32
2.2.1.	Tükenmişliğin nedenleri	35
2.2.1.1.	Kişisel faktörler	39
2.2.1.2.	Çevresel faktörler.....	41
2.2.1.3.	Tükenmişliğin belirtileri	44
2.2.1.4.	Fiziksel belirtiler.....	44
2.2.1.5.	Davranışsal belirtiler.....	45
2.2.1.6.	Psikolojik (duygusal) belirtiler	45
2.2.1.7.	Ruhsal belirtiler.....	46
2.2.2.	Tükenmişlik modelleri.....	47
2.2.2.1.	Cherniss modeli	47
2.2.2.2.	Pines modeli.....	48
2.2.2.3.	Edelwich ve Brodsky modeli	49
2.2.2.3.1.	Şevk ve coşku dönemi	49
2.2.2.3.2.	Durgunluk dönemi	49
2.2.2.3.3.	Engellenme dönemi.....	49
2.2.2.3.4.	Apati (ilgisizleşme) dönemi.....	50
2.2.2.4.	Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli ...	51
2.2.2.4.1.	Durumun strese götürme derecesi	51
2.2.2.4.2.	Algılanan stres düzeyi	51
2.2.2.4.3.	Strese verilen tepki.....	52
2.2.2.4.4.	Strese verilen tepkinin sonucu.....	52
2.2.2.5.	Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli.....	52

	2.2.2.5.1. Rol belirginliği/rol karmaşası.....	53
	2.2.2.5.2. Yeterlilik kazanımı aşaması.....	53
	2.2.2.5.3. Verimlilik-durgunluk aşaması.....	54
	2.2.2.5.4. Yeniden oluşturma-hayal kırıklığı aşaması.....	54
	2.2.2.6. Meier tükenmişlik modeli	55
	2.2.2.6.1. Pekiştirme beklentileri.....	56
	2.2.2.6.2. Sonuç beklentileri	56
	2.2.2.6.3. Yeterli olma beklentileri	56
	2.2.2.6.4. Bağlamsal bilgi işleme.....	56
	2.2.2.7. Leiter tükenmişlik modeli	57
	2.2.2.8. Maslach'ın tükenmişlik modeli	58
	2.2.2.8.1. Duygusal tükenme (emotional exhaustion)	59
	2.2.2.8.2. Duyarsızlaşma (depersonalization)	59
	2.2.2.8.3. Kişisel başarı (personal accomplishment)	60
2.2.3.	Tükenmişlikle ilgili kavramlar	61
	2.2.3.1. Stres	61
	2.2.3.2. İş doyumunu/doyumsuzluğu	64
2.2.4.	Tükenmişliğin sonuçları	65
	2.2.4.1. Tükenmişliğin bireysel hayata etkisi	67
	2.2.4.2. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkisi	68
	2.2.4.3. Tükenmişliğin aile hayatına etkisi	70
2.2.5.	Tükenmişlikle başa çıkma yolları.....	71
	2.2.5.1. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yolları	72
	2.2.5.2. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yolları	73
3.	Yöntem.....	75
3.1.	Araştırma Modeli	75

3.2.	Çalışma Kümesi.....	75
3.3.	Verilerin Toplanması	75
3.4.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	78
4.	Bulgular ve Yorum.....	80
4.1.	Demografik Bulgular.....	80
4.2.	İş Doyumuna İlişkin Bulgular	83
4.2.1.	Cinsiyet.....	83
4.2.1.1.	Cinsiyete göre “içsel doyum” alt boyutu	83
4.2.1.2.	Cinsiyete göre “dışsal doyum” alt boyutu	84
4.2.1.3.	Cinsiyete göre “genel doyum” alt boyutu	85
4.2.2.	Yaş	85
4.2.2.1.	Yaşa göre “içsel doyum” alt boyutu	85
4.2.2.2.	Yaşa göre “dışsal doyum” alt boyutu	86
4.2.2.3.	Yaşa göre “genel doyum” alt boyutu	87
4.2.3.	Medeni durum.....	88
4.2.3.1.	Medeni duruma göre “içsel doyum” alt boyutu.....	88
4.2.3.2.	Medeni duruma göre “dışsal doyum” alt boyutu.....	88
4.2.3.3.	Medeni duruma göre “genel doyum” alt boyutu.....	89
4.2.4.	Öğrenim durumu	90
4.2.4.1.	Öğrenim durumuna göre “içsel doyum” alt boyutu.....	90
4.2.4.2.	Öğrenim durumuna göre “dışsal doyum” alt boyutu.....	91
4.2.4.3.	Öğrenim durumuna göre “genel doyum” alt boyutu.....	92
4.2.5.	Kurumdaki hizmet yılı.....	94
4.2.5.1.	Kurumdaki hizmet yılına göre “içsel doyum” alt boyutu.....	94
4.2.5.2.	Kurumdaki hizmet yılına göre “dışsal doyum” alt boyutu.....	95

4.2.5.3.	Kurumdaki hizmet yılına göre “genel doyum” alt boyutu.....	95
4.2.6.	Toplam mesleki tecrübe.....	96
4.2.6.1.	Toplam mesleki tecrübeye göre “içsel doyum” alt boyutu.....	96
4.2.6.2.	Toplam mesleki tecrübeye göre “dışsal doyum” alt boyutu.....	97
4.2.6.3.	Toplam mesleki tecrübeye göre “genel doyum” alt boyutu.....	98
4.2.7.	Kurumda çalışılan pozisyon	99
4.2.7.1.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “içsel doyum” alt boyutu.....	99
4.2.7.2.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “dışsal doyum” alt boyutu.....	100
4.2.7.3.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “genel doyum” alt boyutu.....	101
4.3.	Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular	102
4.3.1.	Cinsiyet.....	103
4.3.1.1.	Cinsiyete göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	103
4.3.1.2.	Cinsiyete göre “duyarsızlaşma” alt boyutu	104
4.3.1.3.	Cinsiyete göre “kişisel başarı” alt boyutu ...	105
4.3.2.	Yaş	106
4.3.2.1.	Yaşa göre “duygusal tükenme” alt boyutu..	106
4.3.2.2.	Yaşa göre “duyarsızlaşma” alt boyutu	108
4.3.2.3.	Yaşa göre “kişisel başarı” alt boyutu	108
4.3.3.	Medeni durum.....	109
4.3.3.1.	Medeni duruma göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	109
4.3.3.2.	Medeni duruma göre “duyarsızlaşma” alt boyutu.....	110
4.3.3.3.	Medeni duruma göre “kişisel başarı” alt boyutu.....	111
4.3.4.	Öğrenim durumu	112



4.3.4.1.	Öğrenim durumuna göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	112
4.3.4.2.	Öğrenim durumuna göre “duyarsızlaşma” alt boyutu.....	114
4.3.4.3.	Öğrenim durumuna göre “kişisel başarı” alt boyutu.....	115
4.3.5.	Kurumdaki hizmet yılı.....	117
4.3.5.1.	Kurumdaki hizmet yılına göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	117
4.3.5.2.	Kurumdaki hizmet yılına göre “duyarsızlaşma” alt boyutu.....	118
4.3.5.3.	Kurumdaki hizmet yılına göre “kişisel başarı” alt boyutu.....	120
4.3.6.	Toplam mesleki tecrübe.....	121
4.3.6.1.	Toplam mesleki tecrübeye göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	121
4.3.6.2.	Toplam mesleki tecrübeye göre “duyarsızlaşma” alt boyutu.....	122
4.3.6.3.	Toplam mesleki tecrübeye göre “kişisel başarı” alt boyutu.....	124
4.3.7.	Kurumda çalışılan pozisyon.....	125
4.3.7.1.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “duygusal tükenme” alt boyutu.....	125
4.3.7.2.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “duyarsızlaşma” alt boyutu.....	126
4.3.7.3.	Kurumda çalışılan pozisyona göre “kişisel başarı” alt boyutu.....	126
4.4.	İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular.....	127
5.	Özet, Sonuç ve Öneriler.....	129
5.1.	Özet.....	129
5.2.	İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar.....	130
5.3.	Tükenmişliğe İlişkin Sonuçlar.....	137
5.4.	İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçlar.....	147

5.5. Öneriler.....	148
Ekler.....	150
Kaynakça	163

Tablolar ve Şekiller Listesi

Sayfa

Tablo 1. İş doyumu düzeyleri puanlamaları.....	77
Tablo 2. Tükenmişlik düzeyleri puanlamaları	78
Tablo 3. İş doyumu ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyi	79
Tablo 4. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik düzeyi.....	79
Tablo 5. Cinsiyete ilişkin bulgular	80
Tablo 6. Yaşa ilişkin bulgular	80
Tablo 7. Medeni duruma ilişkin bulgular.....	81
Tablo 8. Öğrenim durumuna ilişkin bulgular	81
Tablo 9. Çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine ilişkin bulgular	81
Tablo 10. Toplam mesleki tecrübeye ilişkin bulgular	82
Tablo 11. Çalışılan pozisyona ilişkin bulgular.....	82
Tablo 12. İş doyumu boyutlarına ilişkin tanımsal bulgular.....	83
Tablo 13. Cinsiyete göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	84
Tablo 14. Cinsiyete göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	84
Tablo 15. Cinsiyete göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	85
Tablo 16. Yaşa göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	86
Tablo 17. Yaşa göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları ...	86
Tablo 18. Yaşa göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	87
Tablo 19. Medeni duruma göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	88
Tablo 20. Medeni duruma göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	89
Tablo 21. Medeni duruma göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	89
Tablo 22. Öğrenim durumuna göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	90
Tablo 23. Öğrenim durumuna göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	91
Tablo 24. Öğrenim durumuna göre dışsal doyum puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı.....	92
Tablo 25. Öğrenim durumuna göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	93
Tablo 26. Kurumdaki hizmet yılına göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	94

Tablo 27. Kurumdaki hizmet yılına göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	95
Tablo 28. Kurumdaki hizmet yılına göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	96
Tablo 29. Toplam mesleki tecrübeye göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	97
Tablo 30. Toplam mesleki tecrübeye göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	98
Tablo 31. Toplam mesleki tecrübeye göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	99
Tablo 32. Kurumda çalışılan pozisyona göre içsel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	100
Tablo 33. Kurumda çalışılan pozisyona göre dışsal doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	101
Tablo 34. Kurumda çalışılan pozisyona göre genel doyum puanlarının ortalama ve standart sapmaları	102
Tablo 35. Tükenmişlik düzeyi boyutlarına ilişkin tanımsal bulgular.....	103
Tablo 36. Cinsiyete göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	104
Tablo 37. Cinsiyete göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	104
Tablo 38. Cinsiyete göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	105
Tablo 39. Yaşa göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	106
Tablo 40. Yaşa göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	107
Tablo 41. Yaşa göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	108
Tablo 42. Yaşa göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	109
Tablo 43. Medeni duruma göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	110
Tablo 44. Medeni duruma göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	111
Tablo 45. Medeni duruma göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	111
Tablo 46. Öğrenim durumuna göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	112
Tablo 47. Öğrenim durumuna göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	113

Tablo 48. Öğrenim durumuna göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	114
Tablo 49. Öğrenim durumuna göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	115
Tablo 50. Öğrenim durumuna göre kişisel başarı puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı.....	116
Tablo 51. Kurumdaki hizmet yılına göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları	117
Tablo 52. Kurumdaki hizmet yılına göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	118
Tablo 53. Kurumdaki hizmet yılına göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları	119
Tablo 54. Kurumdaki hizmet yılına göre duyarsızlaşma puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	119
Tablo 55. Kurumdaki hizmet yılına göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları	120
Tablo 56. Toplam mesleki tecrübeye göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları	121
Tablo 57. Toplam mesleki tecrübeye göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	122
Tablo 58. Toplam mesleki tecrübeye göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları	123
Tablo 59. Toplam mesleki tecrübeye göre duyarsızlaşma puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı	123
Tablo 60. Toplam mesleki tecrübeye göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları	124
Tablo 61. Kurumda çalışılan pozisyona göre duygusal tükenme puanlarının ortalama ve standart sapmaları	125
Tablo 62. Kurumda çalışılan pozisyona göre duyarsızlaşma puanlarının ortalama ve standart sapmaları.....	126
Tablo 63. Kurumda çalışılan pozisyona göre kişisel başarı puanlarının ortalama ve standart sapmaları	127
Tablo 64. İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişki.....	127
Şekil 1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	22
Şekil 2. Alderfer'in E-R-G Teorisi.....	25

Kısaltmalar Listesi

KO: Kareler Ortalaması

KT: Kareler Toplamı

SS: Standart Sapma

\bar{X} : Ortalama

n: Örneklem

sd: Serbestlik Derecesi

r: Korelasyon Katsayısı

p: Anlamlılık Düzeyi

%: Geçerli Yüzde

1. Giriş

İnsanlar, yaşadıkları, içinde buldukları sosyal çevreyle bir ilişki kurarlar. Çevreyle kurulan ilişkinin şekli, bireyin, yaşamının diğer alanlarında mutlu, sağlıklı ve üretken olmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışma yaşamı da, bireylerin zamanının çoğunu geçirdiği, sosyal hayatında belirleyici rolü olan, kişinin fiziksel ve ruhsal yapısını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilen önemli bir unsurdur. Bu çerçevede, bireylerin çalışma yaşamında beklentilerini karşılayabilmesi, hem kendisi hem de çalıştığı kurum için önemli bir yerde durmaktadır. Çalışanın işinden doyum elde etmesi, tükenmişlik yaşamaması, onun iş verimliliğine, dolayısıyla örgütün başarısına yansıtacaktır. Bu anlamda, kurumlar çalışanlarının iş doyumları ve tükenmişlik düzeyleriyle yakından ilgili olmak durumundadır.

Çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın problemi tanımlanarak; bu kapsamda çalışmanın amacı, önemi, varsayımı, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilecektir. İkinci bölümde; iş doyumunu ve tükenmişlik kavramları, alanda yapılan diğer araştırmacılar ve çalışmaları ile birlikte ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Üçüncü bölümde, verilerin çözümlenmesinde kullanılan yöntem, kullanılan ölçekler ve istatistik tekniklere yer verilecektir. Dördüncü bölümde, çalışmadan elde edilen bulgular ve bunlara yapılan yorumlar bulunmaktadır. Son bölüm ise, çalışmanın kısaca anlatıldığı özet bölümü, elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuç bölümü ve önerilerden oluşmaktadır.

Çalışmanın giriş başlıklı bu bölümünde, problem, amaç, önem, varsayım, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmektedir.

1.1. Problem

İnsanlar, hayatlarını devam ettirebilmek, ihtiyaçlarını giderebilmek, kısacası yaşayabilmek için çalışmak durumundadır. Çalışma yaşamında birey, yaptığı işten gerek maddi gerekse manevi olarak bir doyum elde etmek ister. Bireyin yaptığı işten doyum elde etmesi, onun fiziki ve ruhsal sağlığına olumlu yönde katkı yapacağı gibi,

kişinin iş yaşamında da daha verimli olmasını sağlar. Bu çerçevede, kişinin yaptığı işten doyum sağlaması ya da sağlamaması, o kişinin bir süre sonra kişiliğinde birtakım değişikliklere sebep olabilmektedir. Bir örgütte çalışan birey, yaptığı işten maddi ve manevi geri dönüşler bekler, kişi bir süre sonra bununla ilgili birtakım beklentilere girer ve bunu dışarıya yansıtır. “İş doyumunu, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirebilir ve bireylerin birtakım eylemlerini etkileyebilir (Reitz, 1987’den aktaran Çetinkanat, 2000: 1)”.

İş doyumuna ulaşamama, çalışanların üzerinde negatif bir etkiye sahiptir ki, bu durum örgütün başarısını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu açıdan doyumsuzluk, üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkıyor. “Genel anlamda iş doyumunu, bireyin işine karşı genel tutumudur. Bullock’a göre, iş ile bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünü ve dengelenmesinden sonuçlanan bir tutum olarak göz önüne alınır (Alp, 2007: 39)”.

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Doyum ise, duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000’den aktaran Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

İş doyumunu temelde kişisel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Kişinin işe yönelik beklentileri ile karşılaştıkları arasındaki farktır. Beklentilerin karşılanmaması tatminsizlik olarak ortaya çıkmaktadır. İşin kabulü ile ilgili olarak pozitif duyguların ve bir kişinin işe yönelik taleplerinin karşılanmasını ifade eder. İş doyumunu çalışanın işle ilgili neler hissettiğinin

bir göstergesidir. Aynı zamanda örgütlerdeki personel devrinin de bir nedenidir (Çimen vd., 2012: 23).

Çalışanların iş doyumunu incelenirken, bu konuda işverenlerin rolü yadsınamaz. Bu perspektifte, yöneticiler, iş görenlerin iş doyumlarıyla aşağıda sıralanan sebeplerle ilgilenebilmektedir.

- İş görenlerin kendilerini iyi hissetmelerinden, kendini sorumlu hissetme duygusu,
- Kendi iş ortamlarını, çalışmak için daha hoş bir hale getirmek,
- İş görenlerin devamsızlık, işe geç gelme ya da işten ayrılmalarını engelleme,
- İş doyumunun, iş görenin performansı ile ilişkili olduğunu düşünme (Çetinkanat, 2000: 3).

Doyumsuzluk, bireyin fiziki ve ruhsal sağlığını bozabileceği gibi, bu durum kişinin davranışlarına da yansıtılabilmektedir. İşinde doyumsuz olan birey olumsuz duygular geliştirmeye başlar. Bu da, kişinin, zamanla fiziksel ve psikolojik açıdan sorunlar yaşamasına neden olur. “Bunun sonucunda işten uzaklaşma, işi terk etme, işe karşı kayıtsızlık sürekli işten yakınma, mesleğin geleceğine ilişkin umutsuzluk düşünceleri gibi doyumsuzluk belirtileri görülebilir (Izgar, 2008’den aktaran Özçelik, 2009: 9)”.

İş doyumunu ve tükenmişlik kavramları birbiriyle ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışında yapılan araştırmalarda, iki kavram arasında, negatif bir ilişki olduğuna dair bulgular vardır. “İş doyumunu tükenmeyi etkileyen önemli bir etkidir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin içeriği, ücret politikası, çalışma koşulları gibi kurumsal ve çevresel etkenler etkilemektedir (Musall vd. 1995’ten aktaran Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001: 114)”.

İş doyumunu ve tükenmişlik kavramları, birbirleriyle ilintili, çalışma yaşamında sıklıkla karşılaşılan iki önemli kavram olarak görülmektedir. “İş doyumunu ve tükenmişlik arasında negatif ilişki olduğunu gösteren çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Gerçekte

de iş doyumunu ve tükenmişlik arasında görüldüğünden çok daha fazla bir ilişki vardır (Çimen vd., 2012: 23)”. Gerek yurt içinde gerekse yurt dışında yapılan çalışmalar, iş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin önemini ortaya koyuyor.

Akçamete vd. (2001), öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik ile ilgili yapmış oldukları araştırma sonucuna göre; tükenmişlik, iş doyumunu ve kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Tükenmişlik ile iş doyumunu arasında yüksek ve ters yönde bir ilişki olduğu, iş doyumunu arttıkça tükenmişliğin azaldığı, işe katılımın her iki grup öğretmende de duygusal tükenme ve toplam tükenmeyi zorlayabileceği bulunmuştur (Kale, 2007: 17).

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

Ramirez ve arkadaşları (1996) tarafından konsültan hekimlerde tükenme, hastalar, akrabalar ve iş arkadaşları arasındaki ilişkilerde, mesleki statü ve kendine yeterlilikte, entelektüel uyarı alanında doyum azlığı, 55 yaş altında olmak ve bekar olmak ile ilişkili bulunmuştur. Yine aynı çalışmada iletişim ve yönetme becerileri konusunda eğitimi yetersiz olanlarda daha yüksek düzeyde tükenme saptanmıştır (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001: 114).

Janssen, Peeters, Tummers (2003) ev ve işyerinde yaşanan olumsuzlukların iş doyumunu, tükenmişlik ve bireyler üzerindeki sonuçlarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini Amerika’da ve Hollanda’da hastanelerde görevli hemşireler oluşturmuştur. Araştırmaya katılan hemşirelerin %93 ü kadındır.

Elde edilen bulgulara göre ev ve iş yerinde yaşanan olumsuzluklar duygusal tükenmişliğe ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu etkide iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır (Demirkol, 2006: 29).

“Uluslararası düzlemde yaygınlaşmış iktisadi etkinliklerin işlevsel anlamda birbirlerine eklenmesi”¹ olarak tanımlanan küreselleşme olgusu, toplumların üretim biçimlerini, hayat algılarını, yaşam tarzlarını, özetle topluma ve insana dair ne varsa kendi perspektifinde yeniden biçimlendirmiştir. Teknolojik gelişmeler, kentleşme oranındaki artış ve şirketlerin yeni pazar arayışına girmeleri, küreselleşmenin öncelikle ekonomi alanında önemli değişikliklere sebep olmasına kaynaklık etmektedir. Üretilen ürünlerin pazarlanması ve alıcı bulması gerekliliğinden de, bireylerin ihtiyaçları üretici firmaların pazar politikaları doğrultusunda yapılandırılmaya başlanmıştır. Uluslararası dolanımın, teknolojik gelişmeler ışığında bu denli hızlı yapılagelmesi, rekabet unsurunu ortaya çıkarmıştır. Büyük sermaye gruplarının tek söz sahibi olduğu bu yeni yapıda, küçük üreticiler kendilerini faaliyet alanlarının dışında bulmuşlardır.

Teknolojik değişimlerin, günden güne, insan emeğine olan ihtiyacı azaltması, rekabet olgusunun, günlük yaşamın her alanında kendini hissettirmesi, çalışanları bir yarışın içine itmiş, artık bireyler çalıştıkları işyerinde yükselmek, kalıcı olmak adına iş yaşamlarını hayatlarının ilk sırasına yerleştirmiştir. Teknolojik gelişmelerin de olumsuz sayılabilecek katkısıyla, sosyal yaşamlarını gözardı eden ve zamanının büyük çoğunluğunu iş ile ilgili aktivitelerle geçiren bireyler, özel hayatlarını ikinci plana atmakta ve kendilerine yeteri kadar zaman ayıramamaktadır. Bu yapı, bireylerin yaşam kalitesini düşürerek, toplumdan soyutlanmasına ve yabancılaşmasına sebep olan çeşitli fiziki ve psikolojik deformasyonlar şeklinde kendini göstermektedir. Tüm bu yaşananların sonucu olarak ortaya çıkan durum ise, tükenmişlik olarak adlandırılan bir tür sendromdur.

Günümüzde en çok kabul edilen tanım, Maslach tarafından “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme,

¹ <http://tdkterim.gov.tr/bts/>. (erişim tarihi: 20.01.2012).

duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı / yetersizlik hissi” şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanan tükenmişlik, daha ayrıntılı şekliyle “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” olarak ifade edilmiştir (Maslach, 2003’ten aktaran Sürgevil, 2006: 6).

Maher’e göre tükenmişlik, “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren kompleks bir sendromdur” ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Maher, 1983’ten aktaran Çam, 1994: 26).

“İnsan ilişkilerinin yoğun olduğu, insanlarla daha çok yüz yüze çalışan mesleklerde (tıp doktorluğu, öğretmenlik, yöneticilik gibi), yapılan iş gereği, tükenmişlik durumuna daha sık rastlanmaktadır (Schwab ve Iwanichi, 1982’den aktaran Kurtlar, 2009: 13)”. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, tükenmişlik sendromunun sebepleri ve sonuçları ortaya konmaya çalışılmıştır. “Diğer kişilerle yüz yüze çalışan, hizmet veren ve yardım eden meslek gruplarının tükenmişlik açısından risk olduğu kabul edilmektedir. (Akçamete vd., 2001: 1)”.

İş doyumunu ve tükenmişlik üzerine yapılan pek çok araştırma, bu iki kavramın birbirleriyle ilişkili olduğuna dikkat çekmektedir. Çalışmalarda, çalıştığı işte iş doyumunu alamayan iş görenlerin tükenmişlik sendromu yaşama riskinin fazlalığına vurgu yapılmıştır.

Bacharach ve diğerleri (1991), iş doyumunu yeterli olmayan işçilerde, iş doyumunu yeterli olan işçilere nazaran daha yüksek seviyede tükenmişlik durumu olduğunu ve iş doyumunun tükenmişlikle ilişkili olduğunu belirtirler. Lee ve Ashford (1993), kişisel başarı duygusunda azalma,

duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Cordes ve Dougherty (1993), tükenmişliğin, iş doyumunu ile ilişkili olan diğer değişkenlerle de kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğunu; örneğin düşük seviyede kontrol, yaşam doyumunu, sağlık seviyesi ve işten ayrılmayla ilişkili olduğunu belirlemiştir (Kahya, 2009: 3).

İş doyumunu ve tükenmişlik kavramlarının irdelendiği bu çalışmada, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personelinin, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri ve bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır. Buna göre araştırmanın problem cümlesi: “Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri, cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark göstermekte midir, çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır” olarak belirlenmiştir.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı; Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’nde çalışan personelin, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve belirli demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamaktır. Bu genel amaç doğrultusunda, şu sorulara yanıt aranmaktadır:

1. Çalışanların iş doyumunu; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, kurumdaki hizmet süresine, toplam mesleki tecrübeye ve kurumda çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
2. Çalışanların tükenmişlik düzeyi; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, kurumdaki hizmet süresine, toplam mesleki tecrübeye ve kurumda çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3. Çalışanların iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Önem

Günümüzde gerek yurt içinde gerekse yurt dışında, tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik pek çok çalışma yapılmaktadır. Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, farklı alanlarda, iş görenlerin tükenmişlik ve iş doyumlarını ölçen çalışmalar bulunmakta; buna karşın yurt içinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş doyumu ve tükenmişlik konulu araştırmaların daha çok eğitim ve sağlık alanında yapıldığı görülmektedir. Bu sebeple, bir kamu kurumu olan Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde gerçekleştirilen; kurum personelinin, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik yapılan bu çalışma, bu yönüyle önem taşımaktadır.

Ayrıca, araştırmanın sonucunda elde edilecek bulgular;

- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde görev yapan personelin, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenen değişkenlere göre nasıl bir dağılım gösterdiğinin tespit edilerek; tükenmişliği önleyici, iş doyumunu artırıcı tedbirlerin alınması açısından yetkilileri bilgilendirmesi,
- Çalışanlardaki iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi, bu ilişkide referans alınan parametrelerin, iş doyumu ve tükenmişlikte, hangi tür grubun daha çok etkilendiğini belirlemesi,
- Alanda daha sonra yapılacak çalışmalara katkı sunması bakımından önemlidir.

1.4. Varsayımlar

- Kişisel Bilgi Formu ve ölçme aracı olarak kullanılan, “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” var olan durumu ortaya çıkartmak için uygun ölçme araçlarıdır.

1.5. Sınırlılıklar

- Verilerin sadece Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’nden toplanmış olması ile sınırlıdır.
- Sadece “Kişisel Bilgi Formu” ve “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ile “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” yöntemi kullanılıp, başka bir veri toplama yönteminin kullanılmayışı ile sınırlıdır.
- Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü’nde çalışan ve anket sorularını yanıtlayan 80 kişiyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İş doyumu: Bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi (Locke, 1976’dan aktaran İlgün, 2010: 5).

Tükenmişlik (burnout): Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu, bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu (Freudenberger,1974: 159).

Sendrom: Birkaç belirtinin bir arada görülüp bir rahatsızlığı tanımlama özelliği (Izgar, 2001: 79).

2. Alanyazın

Çalışmanın bu bölümünde; iş doyumu ve tükenmişlik kavramları ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Bu kapsamda bölüm; “iş doyumu, iş doyumunu etkileyen faktörler, iş doyumsuzluğu kavramı, iş doyumsuzluğunun sonuçları, iş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar; tükenmişlik, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişlik modelleri, tükenmişlikle ilgili kavramlar, tükenmişliğin sonuçları” ve “tükenmişlikle başa çıkma yolları” başlıklarından oluşmaktadır.

2.1. İş Doyumu

Bireyler, çalıştıkları ortamda gerek maddi gerekse manevi anlamda bir doyum yaşamak ister. Onların çalışma yaşamında ulaştıkları iş doyumu, kişilerin hem yaptıkları işlere hem de özel yaşantılarına olumlu yönde katkı yapacaktır. Örgütlerin başarısında, çalışanların rolü düşünüldüğünde de, çalışanların bu yönde bir doyum sağlaması, örgütün de çıkarına olacaktır.

Akçamete vd.’nin (2001: 7-8) belirttiğine göre, iş doyumu, kişinin iş ile ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerleri bireyin gereksinimleriyle uyumlu olması olarak tanımlanmakta; bir başka deyişle, iş görenin (çalışanın) işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi konusunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak ifade edilmektedir. İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesiyle sağlanabilmektedir.

İş doyumu hakkında yapılmış pek çok tanım vardır. Araştırmacılar, iş doyumunu, genellikle, çalışanın beklenti ve istekleriyle ilişkilendirmektedir. İş doyumu, “bireyin işi ve işyeri hakkındaki genel duygu, düşünce örüntüleri hakkında fikir verebilecek önemli

bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iş doyumunu, bireyin işyerine yönelik beklentilerini ve işine yönelik tutumunu ifade etmektedir (Miner, 1992'den aktaran zelik, 2009: 27)".

Hackman ve Oldham (1975) iş doyumunu çalışanların işlerinden duyduğu mutluluk olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre iş doyumunu bireyin çalışma koşullarına verdiği duygusal tepkidir (Paleogolou vd. 2006). Vroom (1964) iş doyumunu kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden veya olumlu duygusal durum olarak tanımlamıştır (İlgün, 2010: 14).

Locke iş doyumunu, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" şeklinde tanımlamıştır. İş doyumunu, iş görenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının sonucudur. Genellikle, rgtsel davranış alanında en önemli ve en sıklıkla çalışılan tutumdur (Luthans, 1992'den aktaran Çetinkanat, 2000: 1).

İş doyumunu, "iş görenin, işe karşı duyduğu ilgiye, işle ilgili bakış açısına ve çalışan diğer iş görenlerle kıyasladığı ücret-ödül durumuna bağlı olarak şekillenen göreceli bir kavramdır" şeklinde de tanımlanabilir (Ivancevich ve Matteson, 1987'den aktaran zelik, 2009: 27)".

İmamoğlu ve arkadaşlarına göre; iş doyumunu, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur. Bir kişi için doyum sağlayıcı bir iş, başka birisi için doyum sağlamayabilir. Yani, alışanlara doyum sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiye doyum sağlamayabilir. İş doyumunu, sadece iş yaşantısı ile ilgili bir olgu değildir. Bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı, iş doyumunu etkileyen bir durumdur ve iş doyumunu yaşam doyumunu, yaşam doyumunu da iş doyumunu etkileyebilmektedir (İmamoğlu

vd., 2004:169). İş görenin iş doyumunun sağlanması, artık örgütlerin ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Günümüzde şirketlerin ayakta kalabilmesi için, teknolojinin yanında insan faktörüne de önem vermeleri gerekmektedir. İş görenin yaptığı işi iyi yapması için, yaptığı işten zevk alması gerekmektedir (Türk, 2007: 67).

Bir örgütün başarılı olabilmesini koşulu, iş görenlerinin verimliliğini sağlayabilmesi, başka bir ifade ile onları mutlu edebilmesi ile mümkündür. İş görenlerin, işlerinden doyum elde etmesi, onların performansına, dolayısıyla örgütün başarısına yansiyacaktır. Bu anlamda, yöneticiler, çalışanlarının doyuma ulaşmasını sağlayacak, onları motive edecek yönetsel davranışların uygulamasına önem vermelidir.

“Bunun yanında örgütün varlığını sürdürebilmesi için, çalışanlarının örgütün yönetim anlayışı, örgütsel ilişkiler, ödül sistemleri, yapılan iş vb. konulardan hoşnutluk duymaları da gerekmektedir (Bulut, 2005’ten aktaran Mentese, 2007: 2)”. Günümüz yönetim anlayışı, çalışanların yeteneklerine uygun işe yerleştirilmelerini, eğitilmelerini sağlayacak bir politikanın belirlenmesini öngörmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, çalışanların bütün çabalarını ortaya koyacak biçimde motive edilmesi ve iş ile çalışanın yaptığı işten en yüksek maddi ve manevi tatmini sağlayabilmesi, onun başarısının, örgüte olan katkısının değerlendirilmesini yansıtmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerinden aldıkları doyum, büyük ölçüde işin ihtiyaç ve isteklerini karşılama derecesine bağlıdır (Türk, 2007: 67).

İş doyumunu, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizliktir. Yapılan işin özellikleri, iş yerinin çalışanlara bakışı, iş görenin beklentileriyle örtüşüyorsa, iş doyumunu ortaya çıkacaktır. “İş doyumunu, iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret etmektedir. (Luthans, 1995; 126)”.

“İş doyumu, insanların işleriyle ilgili duygularını yansıtan tutumsal bir değişkendir. Basit olarak iş doyumu insanların işlerinden hoşlanma derecesidir, iş doyumsuzluğu da insanların işlerinden hoşlanmama derecesidir (Spector, 1996’dan aktaran Mentese, 2007: 2)”. İş doyumu, iş görenin yaptığı iş hakkındaki olumlu ya da olumsuz yargılarıyla şekillenir; bu da pek çok farklı etmenden etkilenebilmektedir.

Bazı çalışanlar için iş doyumu kararlı ve durağandır, işin özelliklerinden bağımsızdır. Statü, ücret, çalışma koşulları ve hedeflerdeki değişiklikler bu insanların iş doyumlarını çok az etkiler. Mutluluğa (doyum) ya da mutsuzluğa (doyumsuzluk) yönelik kişisel eğilimleri, koşulları çok az değiştirir (Schultz ve Schultz, 1998’den aktaran Mentese, 2007: 2).

Lawler’e (1973) göre, “iş doyumunu, çalışanların işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir. Yani iş doyumu, kişinin ne hakettiği düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır (Kahya, 2009: 7)”.

İş doyumunda üç önemli etken vardır. Bunlardan birincisi, iş doyumu, iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu sebeple görülemez, fakat anlaşılır. İş doyumu, genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, örgüt üyeleri aynı bölümdeki diğer üyelere göre, daha fazla çalıştıkları halde, daha az ödüllendirildiklerini hissediyorlarsa, bu üyelere iş doyumsuzluğu olacaktır. İkinci etken; üyelerin kendilerine iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissettikleri durumda, işlerine karşı olumlu bir tutum geliştirirler. Bu kişilerde iş doyumu olacaktır. Üçüncü olarak, iş doyumu kendisi ile ilişkili birkaç özellik gösterir. Smith, Kendall ve Hulin beş iş doyumu boyutundan söz etmiştir;

1. İşin kendisi,
2. Ücret,
3. Yükselme olanakları,
4. Denetim,
5. İş arkadaşları (Luthans, 1992: 114).

İş doyumunun bireysel ve örgütsel sonuçlar açısından önemi göz ardı edilemeyecek kadar büyüktür. Kahn (1973)'ın yaptığı araştırma sonuçlarına göre; iş doyumunun düştüğü bir örgütte, dört yıl içinde belirli çalışan sorunu endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiş, yakınmalar %38, disiplin cezaları %44 yükselmiş ve işgücü devri %70 artmıştır. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden, çalışanların işlerinden duyduğu doyumsuzluktur (Yılmaz vd., 2009: 3).

Şimşek (1995: 92), iş doyumunun boyutlarını şu şekilde sıralamıştır:

- İş doyumunu, bir iş durumuna duygusal yanıtıdır,
- İş doyumunu, genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşılandığının belirlenmesidir,
- İş doyumunu, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşıdır (aktaran Türk, 2007: 73).

2.1.1. İş doyumunu etkileyen faktörler

“İş doyumunu sağlayan veya iş doyumunun azalmasına neden olan bireysel gereksinimler ve değerler ile doyum etmenleri kişiden kişiye değişir. Bunların her birinin, bireylerin tutumlarını etkileme derecesi de farklıdır (Silah, 2001:106)”. Bu çerçevede iş doyumunu etkileyen pek çok faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler; bireysel ve çevresel faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır.

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell; cinsiyet, eğitim ve yaşın iş doyumunu etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır. Smith ise; girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu belirtmektedir. Mcdonald ve Gundersan, memnuniyet sonuçlarının; yaş, hizmet süresi ve ücretle pozitif olarak ilgili olduğunu tespit etmişlerdir (Türk, 2007: 74).

2.1.1.1. Bireysel faktörler

Bireysel faktörler, kişinin iş doyumunu yaşamada önemli bir yere sahiptir. İş görenin benliğini oluşturan özellikler, kişiden kişiye farklılaşabileceği gibi, iş doyumunu elde etmede kişinin özelliklerine göre değişkenlik göstermektedir.

Bireysel faktörler; kişilik, değer yargıları, inançlar, beklentiler, sosyo-kültürel çevre (Sevimli ve İşcan, 2005: 56), yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, mesleki konum ve kıdem (Tengilimoğlu, 2005: 28), iş tecrübesi, hizmet süresi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7), aile faktörü, genetik özellikler (Akıncı, 2002: 4) olarak sayılabilirler (aktaran Dönmez, 2008: 32).

Keser (2006) yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve çalışma yılını (kıdem) şöyle açıklar:

- Yaş: Yapılan çeşitli araştırmalara göre yaş ile iş doyumunda pozitif doğrusal ilişki, U şekline benzer ilişki ve ters U şeklinde bir ilişki vardır. Birincisinde, yaş ilerledikçe çalışan tatmini atar. İkincisinde ise, iş doyumunda genç yaşlarda yüksek, kariyer ortalarında düşük ve kariyerin sonlarına doğru tekrar yükselmektedir. Üçüncü ters U modeline göre iş doyumunda yaş düzeyine bağlı olarak belirli bir noktaya gelir ve sonra azalır.
- Cinsiyet: Çalışma alanına göre erkek ve kadınlar arasındaki iş tatmini çoğu zaman farklılaşmaktadır. Keser (2005)'e göre otomotiv sektöründe çalışan kadınlarda, erkek çalışanlara göre daha yüksek iş doyumunda gözlenmiştir. Hayran ve Aksayan (1991)' in pratisyen hekimlerde yapmış oldukları araştırma sonucunda erkek hekimlerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

- Medeni Durum: Medeni durumla ile iş doyumu arasında ilişki vardır. Keller (1983) yaptığı çalışmada evli olan çalışanların tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Eğitim Düzeyi: Baysal (1981)'a göre eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminleri, eğitim düzeyleri düşük olanlara göre daha yüksek olarak bulunmuştur.
- Çalışma Yılı (Kıdem): Çalışma yılı arttıkça iş tatminin arttığı düşünülebilir. Sevimli ve İşcan (2005)'in hekimler üzerinde yapmış olduğu çalışmada, hizmet süresi daha fazla olan hekimlerin iş tatmini daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. İş doyumunu etkileyen diğer faktörler ise şu şekilde sıralanır (Izgar, 2008).
- Devamsızlık: Yapılan çalışmalara göre işi sevmeyen çalışanlar daha çok devamsızlık yapmaktadırlar.
- Yer değiştirme: İşinden hoşnut olmayan insanların işi bırakma olasılıkları çok yüksektir sonuç olarak iş doyumu ve iş değişikliği arasında yüksek bir korelasyon vardır.
- Yaşam Doyumu: İşten sağlanan doyumu yaşamdan ayırmamak gerekir, çünkü yaşam doyumu iş doyumunu içeren bir kavramdır.
- Ücret: Ücret bireyin ihtiyaçlarını karşılamada kullandığı bir araçtır; fakat bazı araştırmalarda iş doyumunu etkileyen faktörler arasında ücret en ön sıralarda olmadığı gözükmektedir. İşletmelerde sorun olarak ücret azlığından çok ücret adaletsizliği görüldüğü saptanmıştır (Atay, 2006'dan aktaran Akgüç, 2011: 13-14).

2.1.1.1. Örgütsel faktörler

İş görenin çalıştığı işten doyum elde etmesinde, çalıştığı iş yerinin rolü yadsınamaz. Örgütün çalışanlarına bakışı, uyguladığı ücret politikası, istihdam ve çalışma koşulları gibi etmenler, bireyin yaptığı işten doyum sağlamasını ya da sağlayamamasını belirleyen önemli bir faktördür.

Örgütsel faktörler; işin genel görünümü, zorluk derecesi, yapısı ve niteliği (Sevimli ve İşcan, 2005: 57), ücret, yükselme fırsatları, örgütün politika ve prosedürleri, çalışma şartları (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006; Chen, 2007: 73), maddi ve manevi ödüllendirme sistemi, yöneticilerin davranış ve tutumları, iş görenlerin kararlara katılım derecesi (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 7), yönetim tarzı, denetim biçimi, güvenlik, iletişim, rekabet koşulları, örgütsel ortam (Tengilimoğlu, 2005: 28), fiziksel çalışma koşulları, iş arkadaşları ile ilişkiler, yetki ve sorumluluk, iş görene sunulan eğitim fırsatları, iş görenin örgütsel kararlara katılımı, statü (Kutaniş ve Bayraktaroğlu, 2002: 606), iş görenin bireysel yeteneklerini işe yansıtabilmesi, örgütteki teknolojik olanaklar (Emir ve Baytok, 2004: 253), yaratıcılığın desteklenmesi şeklinde sıralanabilirler (aktaran Dönmez, 2008: 32).

2.1.2. İş doyumsuzluğu kavramı

“İş gören, işinden ve iş ortamından beklentilerini yeterince karşılayamıyorsa iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002: 3)”. Başka bir deyişle, iş görenin beklentilerinin, örgüt tarafından karşılandığı durumlarda iş doyumu, karşılanmadığı durumlarda ise, iş doyumsuzluğu kavramından söz edilir.

İş görenler, iş doyumsuzluğu durumunda farklı tepkiler verirler. İş görenler iş doyumsuzluğuna karşı ya negatif (olumsuz) bir davranış olan örgütten ayrılma ya da pozitif (olumlu) bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi aktif davranışlarda bulunacaklardır. Bazen sadakat ve

durumu görmezden gelme gibi pasif davranışlar da, örgütte yaşanan olumsuzlukları önemsemeden izleme şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005'ten aktaran Dönmez, 2008: 34).

“Verilen tüm bu bilgilerin ışığında, iş doyumsuzluğunun, işten ayrılma, işe devamsızlık, iş gören performansında düşme, sendikalaşma, işe karşı bıkkınlık ve isteksizlik, işten kaçma (Tengilimoğlu, 2005: 27-28)”, “iş gören devir hızında artma, verimlilikte düşme, ani grev kararları, iş yavaşlatma, disiplin sorunlarında artma (Tütüncü, 2002: 130)”, “örgütsel bağlılıkta azalma (Akıncı, 2002: 3)” gibi sorunlara, doğrudan ya da dolaylı olarak etki edebileceği söylenebilir.

2.1.3. İş doyumsuzluğunun sonuçları

Yaptığı işten mutlu olmayan, doyum sağlayamayan bir bireyin, kendine ve örgütüne fayda sağlayabilmesi çok güçtür. İş doyumsuzluğu yaşayan birey, gerek kendi yaşamına gerekse örgüt içindeki yaşamına gerekli katkıyı sağlayamaz ve bunun sonuçları hem kendine hem örgütüne zarar olarak geri döner.

İş doyumunu düşük olan çalışanların, duygusal ve sağlık problemleri, iştah kaybı, uykusuzluk (Miner,1992), psikolojik olarak geri çekilme (iş zamanında çeşitli hayaller kurma gibi), fiziksel olarak geri çekilme (izinsiz dışarı çıkmalar, işten kaçmalar, işten erken ayrılmalar- geç gelmeler ya da uzun süreli kahve molaları gibi), hatta saldırganlık içeren davranışlarda buldukları görülmektedir. İş doyumunu yüksek olan çalışanların ise, yalnızca pozisyonlarının gerektirdiği işleri yapmakla kalmamak, örgütte birer müşteri temsilcisi gibi davranmak ve görevlerini mükemmel bir biçimde yapabilmek için çabalamak gibi davranışlar sergiledikleri görülmektedir (Newstrom ve Davis, 1993'ten aktaran Solmuş, 2004: 197).

İş doyumsuzluğu, süreç içinde hem iş görene hem de örgüte büyük zararlar verebilir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi, çalışanlarının performanslarıyla mümkündür. Bu

anlamda çalışanın iş doyumsuzluğu yaşamayı, örgütün geleceğini de tehdit eden bir durumdur.

İş doyumsuzluğu, iş gören ve işveren arasında ilişkinin yıpranmasına neden olabileceği gibi, “...ekonomik açıdan da önemli olan işe gelmeme alışkanlıklarına, işe geç gelme davranışına, işçi devrine sebep olabilir. Bu tür davranışlar, aynı zamanda endüstriyel huzursuzlukların veya disiplinsizliğin belirtileridir” (Bingöl, 1990: 94).

“Genellikle iş doyumunun iş performansı ile olumlu olarak bağlantılı olduğuna inanılmaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar iş doyumunu düşük olan çalışanlardan daha yüksek düzeyde performans sergileyeceklerdir (George ve Jones, 1996’den aktaran Mentеше, 2007: 18)”.

Çalışma ortamında duyulan rahatsızlık ve işten doyum elde edilmemesi sonucunda olabilecek olası sonuçları psikolojik ve örgütsel sonuçlar olarak iki grupta toplamak mümkündür. psikolojik sonuçlar; yabancılaşma, stres ve iş stresi; örgütsel sonuçlar ise, iş gücü devrinin düşmesi, devamsızlık ve sabotaj olarak sınıflandırılabilir (Özçelik, 2009: 47). İş doyumsuzluğu sonucunda gerilim yaşayan birey, fizyolojik ve psikolojik tepkiler göstermektedir. Fizyolojik tepkiler, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, tansiyonun ve kan basıncının artması, ağız kuruması, hazımsızlık, uzuvlarda uyuşma ve karıncalanma, solunum güçlükleri, kriz nöbetleri, bozuk cümle kurma, kaza yapma eğilimi şeklinde ortaya çıkarken; psikolojik tepkiler, aşırı kaygılanma, vurdumduymazlık, asabiyet, depresyon, çabuk öfkelenme, huysuzluk, karar verme ve konsantre olma yetersizliği, aşırı eleştiricilik, önemsiz detaylarla ayrıntılı olarak ilgilenme, kesinliğe önem verme, durumları ve olayları uç noktalara çekme, grup baskılarına ve örgütsel söylentilere aşırı duyarlı olma gibi yollarla kendini göstermektedir (Dağ, 1993’ten aktaran Özçelik, 2009: 49).

İş doyumunun düşük olması bir örgüt yapısının sağlıklı işlemediğine işaret eden önemli bir göstergedir. İş doyumsuzluğu, çalışanda kaygı unsurunun ortaya çıkmasına sebep olur. Bu ruh halindeki bireyler; "...sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yapar. İşe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulurlar. İşinde çok mutsuz olan bireyler bu tür cezalandırmadan kaçınmak için, işe geç gider ya da devamsızlık yapar (Çetinkanat, 2000: 3)". İşverenler, çalışanlarının iş doyumlarıyla yakından ilgilenmek durumundadır. Çünkü çalışanın işinde mutlu olması, onun performansını artıracaktır. Bu da, çalışanların başarısı ve çalışmalarıyla ayakta duran örgüt yapısının yararına olacaktır. Bu çerçevede, örgüt çalışanından daha fazla verim elde edecektir.

İşinden doyum alan birey işine devamsızlık yapmaz, işe zamanında gelir, geç kalma bahaneleri yaratmaz, ayrıca işten ayrılma isteği de çok düşük olur. Çünkü, işinden doyum alan iş gören, işinden haz duyar, olumlu duygular besler. İş görenin istekleri büyük ölçüde örgüt tarafından karşılanmaktadır. İşten doyum alan işçilerin, fiziksel, ruhsal ve davranışsal bozukluğu olma olasılığı azdır. İşinden doyum almayan işçilerin, sık sık hasta oldukları yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır (Özkalp ve Kirel, 1996: 109). Türk'e (2007: 96) göre, işinden doyum alan çalışan, mutlu bir yaşam sürer. İş hayatında ve sosyal hayatında, etrafındakilere karşı olumlu davranışlar sergiler. Bu bakış açısı, kişinin hayatından ve yaşamından zevk almasını sağlar. İşinden doyum almayan kişiler ise, bunun tersi bir hayat sürer.

İşinden doyum almayan bireylerin, bu olumlu tutumlara sahip olması mümkün değildir. Yöneticiler açısından da, doyuma ulaşmış bir işgücü, iş yerine yüksek verimlilik, sağlıklı ve mutlu bir yaşam getirir.

2.1.4. İş doyumunu açıklayan kuram ve yaklaşımlar

2.1.4.1. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı

Abraham Maslow tarafından savunulan bu yaklaşımın, iki önemli varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar gösterdiğidir. İkinci varsayım ise ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Kişilerin ihtiyaçları belirli bir sıralama (hiyerarşi) göstermektedir. Alt kademelerdeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönlendirmemektedir. İhtiyaçların kişiyi davranışa yöneltme özelliği tatmin edilme derecelerine bağlıdır. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç davranışı etkileyemez hale gelir ve daha üst kademedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar (Koçel, 2005: 637-638).

Maslow, her insanın doğuştan gelen ve hiyerarşik düzen içinde olan ihtiyaçları vardır. Maslow, bu ihtiyaçları beş sırada incelemektedir. İlk grup, “fizyolojik ihtiyaçlar” olarak, diğer dört grup ise “üst düzey ihtiyaçlar” olarak incelenmektedir. Bir üst düzeydeki ihtiyacın tatmin edilmesi ve motivasyonun ortaya çıkması için alt düzeydeki ihtiyacın belirli oranda tatmin edilmesi gerekmektedir. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin çıkış noktası, Murray’ nin geliştirmiş olduğu ihtiyaçlar listesine dayanmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005’ten aktaran Akgüç, 2011: 17).



Şekil 1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Telman, 2006: 53.

2.1.4.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar

“Her birey, yaşamak için fiziki ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Bu çerçevede, yeme, içme, dinlenme, varlığını ve neslini sürdürme gibi gereksinimler bu kümeye girer (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2001'den aktaran Türk, 2007: 83)”.

2.1.4.1.2. Güvenlik ihtiyacı

Bireylerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyduğu en temel gereksinimlerden biri de güvenlidir. Bireyin, kendini güvende hissederek yaşaması, çalışması hem özel yaşamına hem de çalışma yaşamına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. “Bu ihtiyaç, insanın kendini güvenlik içinde duymak gereksinimidir. Emeklilik ve sağlık sigortaları da bu kümeye girer (Türk, 2007: 83)”.

2.1.4.1.3. Ait olma ve sevgi ihtiyacı

İnsanlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını belli bir seviyede tatmin ettikten sonra, ait olma ve sevgi ihtiyaçları basamağına varırlar. Bu basamakta insanlar aile, arkadaş, sevgili, eş ve çocuklar ile iyi ilişkiler oluşturmaya

gayret ederler. İnsanlar bir gruba yeni katılan olmak yerine, ailenin bir parçası veya sosyal ortamda ilişki içerisinde oldukları grupların bir parçası olmak isterler. Maslow'a göre çoğu psikopatolojik olguların temelinde ait olma ve sevgi İhtiyaçlarının yeterince karşılanamamış olması rol oynamaktadır (Izgar, 2003'den aktaran Akgüç, 2011: 18).

2.1.4.1.4. Saygı ihtiyacı

Bu küme, iki alt kümeden oluşur. Birinci küme, güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven duyma, bağımsızlık, özgürlük gibi gereksinimleri içerir. İkinci küme ise; tanınma, beğenilme, önem verilme, statü gibi gereksinimleri içine alan, başkalarının saygısını kazanma gereksinimini kapsar (Türk, 2007: 84).

2.1.4.1.5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Kendini gerçekleştirme ihtiyacının, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde, en üst basamakta yer aldığı görülmektedir. Bireyin gerçek kimliğinin ortaya çıktığı bu basamakta, birey kişisel ve düşünsel özgürlüğe kavuşacağı bir mesleği yaparsa tam olarak doyuma ulaşabileceğinin altını çizer. Bu sayede birey artık özünde yer alan yeteneklerini ortaya çıkarma isteği duyacaktır (Önen ve Tüzün, 2005'ten aktaran Akgüç, 2011: 19).

Bu kuram bireylerin iş yaşamları ile ilişkilendirildiğinde, iş görenlerin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir işe girdikleri, işsiz kalma durumuna karşı güvenlik ihtiyaçlarını sigorta, sendika ve tasarruf yoluyla karşıladıkları, sosyal bir varlık olmanın getirdiği ait olma ihtiyaçlarını anlaşılabildikleri iş grupları içinde çalışarak, sendika, kulüp ve dernek kurarak karşıladıkları, saygınlık ihtiyaçları için müşterilere hizmet sunarak takdir kazandıkları dolayısıyla kendilerine güvenlerini geliştirerek bir mevki sahibi oldukları, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamak üzere iş

yerinde yaratıcılıklarını kullanıp kendilerini gösterdikleri söylenebilir (Sun, 2002'den aktaran Dönmez, 2008: 37).

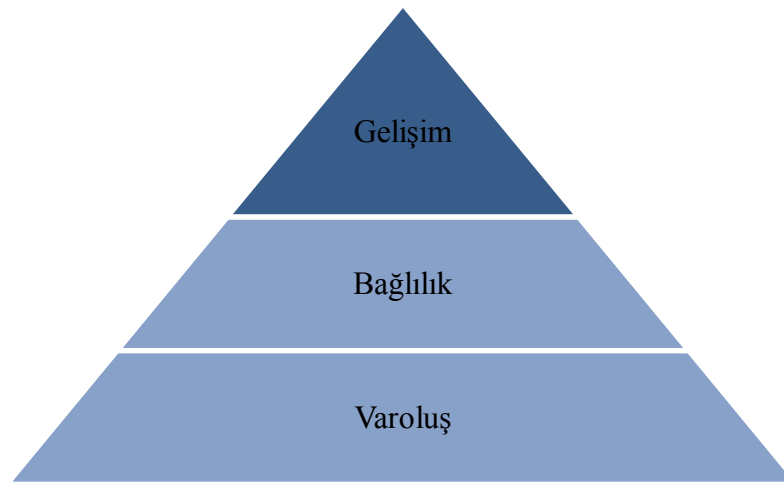
2.1.4.2. İki etken kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları, çalışanlar üzerinde araştırmalar yaparak doyum ve doyumsuzluğa yol açan etmenleri sıralamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar, çalışanların önce çalışma yaşamlarına ilişkin olumlu duygular yaratan olayları anlatmalarını istemişlerdir. Bu olaylara dayanarak, çalışanlarda doyuma yol açan etmenleri tespit etmişlerdir. Daha sonra aynı çalışanlarda, kendilerinde olumsuz duygular yaratan olayları anlatmalarını isteyerek doyumsuzluğa neden olan etmenleri tespit etmişlerdir. Buna göre doyuma yol açan etmenler şunlardır: Başarı elde etme, tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişme. Doyumsuzluğa yol açan etmenler de şunlardır: Örgütün yönetimi, gözetim, astlarla ilişkiler, ücret, arkadaşlarla ilişkiler, statü, güvenlik, çalışma koşullarıdır (İncir, 1985: 14).

Herzberg, doyuma yol açan etmenlere güdüleyiciler, doyumsuzluğa neden olan etmenlere de koruyucular demektedir. Bu iki etmen kümesi, birbirinden tamamen ayrıdır. Çalışma ortamında güdüleyicilerin olması, kişiye doyum sağlarken, koruyucuların olması kişiyi doyuma ulaştırmayacaktır. Bunun tersi durumlarda, yani çalışma ortamında güdüleyiciler bulunmadığı zaman, kişi doyuma ulaşamayacak, ancak yapacaktır. Kısaca güdüleyiciler yalnız doyuma, koruyucular ise yalnız doyumsuzluğa neden olurlar (Türk, 2007: 86). Herzberg'in geliştirdiği kuramda, iş doyumuna yol açan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden farklıdır. Koruyucu etkenler iş doyumsuzluğundan uzaklaştıran etkenlerdir, varlığı iş doyumuna neden olmaz; ama yokluğu doyumsuzluğu yaratır. Doyum ya da güdüleyici etkenlerin yokluğu doyumsuzluğa neden olmaz; ama varlığı iş doyumunda artışa neden olur (Herzberg vd., 1993'ten aktaran Çetinkanat, 2000: 19).

2.1.4.3. E-R-G kuramı

Clayton Alderfer'in E-R-G kuramı, "var oluş" (existence), "beraber olma-bağlılık" (relatedness) ve "gelişme" (growth) gereksinimlerinden oluşmaktadır. Tınaz (2005) "Çalışma yaşamında örnek olaylar" adlı kitabında bu üç kavramı şöyle açıklamıştır: Var olma gereksinimi, çalışma yaşamında ücret, ikramiye, prim, fiziksel iş koşulları, iş güvenliği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Beraber olma gereksinimleri, sosyal çevrede insanlarla birlikte olma gereksinimleri, gelişme gereksinimleri, kişinin öz potansiyeli ile ilgilidir. Alderfer teorisinde, alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesine, üst düzeydeki gereksinimlerin giderilmesine göre öncelik vermiş ve Maslow'dan farklı olarak üç farklı gereksinimin aynı anda ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır (Akgüç, 2011: 20-21). Alderfer'in kuramı, Maslow'un kuramındaki gereksinimler ile ilgilenmekte, ancak farklı bir şekilde üç alanda incelemektedir. Kurama göre, alt düzeyli gereksinimler giderildikçe, birey üst düzeyli gereksinimlere yönelir. Bu açıdan da, Alderfer ve Maslow'un kuramı benzerlik göstermektedir (Çetinkanat, 2000:17).



Şekil 2. Alderfer'in E-R-G Teorisi

Kaynak: Önen ve Tüzün, 2005: 41'den aktaran Akgüç, 2011:21.

2.1.4.4. Başarma ihtiyacı kuramı

Kuramın savunucusu McClelland, çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdüden söz etmektedir. Bunlar:

- Başarı güdüsü,
- Erk (iktidar) güdüsü,
- Bağlanma güdüsü (Türk, 2007: 87).

McClelland'a göre, eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Başka bir deyişle, bu kişi başarı ile ilgilenmektedir. Aksi durumda, bu iş için zaman harcamazdı. Eğer zamanını, ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, o kişi, topluma bağlılık kavramıyla ilgilidir; eğer patronunun kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa, erk kavramıyla ilgilidir (İncir, 1990: 14).

McClelland'a göre ihtiyaçlar, hiyerarşik bir düzen içinde yer almazlar. Önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmesi için hangi ihtiyacının ön planda olduğunun algılanmasıdır. Motivasyonun sağlanabilmesi için bireyin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığının bilinmesi gerekmektedir. McClelland tarafından üç grupta yer alan ihtiyaçlar ve dereceleri, bireyin sosyal çevresi ve iş ortamından etkilenmektedir (Ataman, 2002: 447).

2.1.4.5. Beklenti kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisi, bireyi neyin güdülediği değil, güdülemenin kavramsal belirleyicileri üzerinde durur. Teoride üç ana kavram bulun maktadır. Bunlar beklenti, araçsallık ve çekiciliktir (Menteşe, 2007: 10).

Beklenti, çabanın belli bir iş başarımına ulaştırma olasılığı olup, birinci düzeydeki iş sonuçlarına ilişkin çabalardır. Belirli bir davranışının sonucunun önceden hayal edilmesidir. Araçsallık, ikinci düzeydeki iş

sonuçlarına ulaşmak için birinci düzeydeki iş sonuçlarının kullanımınıdır. Birinci ve ikinci düzeydeki iş sonuçlarıyla ilgilidir. Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesidir (Kaynak, 1995'ten aktaran Menteşe, 2007: 11).

Menteşe'e (2007: 10-11) göre, çekicilik, iş görenin belirli bir ödülü isteme derecesidir. Ödülün iş görenin gözündeki değeridir. Çekiciliğin pozitif olabilmesi için iş görenin ödülü istemesi gerekir. Eğer ödülün varlığı veya yokluğu önemsiz ise çekicilik sıfırdır. Ödüle ulaşmak tercih edilmez ise çekicilik negatiftir. Sonuç olarak, işyerindeki iş görenin güdülenebilmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti); bu başarıyı ikinci düzeydeki iş sonuçlarına ulaşmak için gerekli görmesi (araçsallık); başarıların sonucundaki elde edeceği ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir.

Vroom, amaca verilen önemi, "valans" terimiyle tanımlamaktadır. Bir amaca ulaşmak isteniyorsa valans (+), bu amaca karşı bir ilgi duyulmuyorsa valans (-) olacaktır. Ancak buradaki valans, amacın gerçek değeri değil, beklenen değeridir (Onaran, 1981: 73).

"Öte yandan beklenen sonuçlar, birden çok olabilir. Bu durumda bir insanın güdülenmesi bütün sonuçların valanslarıyla beklentilerinin çarpımının toplamına eşit olacaktır (Türk, 2007: 88)".

2.1.4.6. Eşitlik kuramı

Koçel'e (2005: 653) göre, bu kuramın ana fikri, iş görenin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediğidir. Stacy Adams tarafından savunulan kurama göre, iş görenin işteki başarısı ve doyum sağlama derecesi, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

İş görenler, edindikleri bilgi birikim, tecrübe, eğitim bilgileri ve iş yerinde gösterdikleri performansları ile, iş yerinde bunlara karşılık gelen maaş, statü, kararlara katılma, ödül ve prim ve benzeri durumları çalışma arkadaşları ile karşılaştırır.

Bu karşılaştırma sonucunda iş gören, bir eşitlik ya da eşitsizlik algılar ve bu sonuç iş görenin lehine ya da aleyhine sonuçlanabilir. İş gören, eşitsizlik algıladığı durumlarda; işe katkısını veya gösterdiği çabayı azaltmak, işi bırakmak gibi tepkiler verebilir. Bu teoriye göre, önemli olan sadece iş gören tarafından herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün iş doyumunu sağlaması için, hem iş görenlerin beklentilerini karşılaması hem de adil olması gerekmektedir (Ataman, 2002: 450).

Coşkuner'e (1994) göre, eşitlik kuramı, iş doyumunu "bireyin algıladığı girdi-çıktı (katkı-ödül) dengesi" olarak tanımlamaktadır. Eşitlik kuramına göre, doyum ya da doyumsuzluk, çalışanın kendisine verilen ödüllerle (ücret, iyi çalışma şartları, iş güvencesi ve yükselme gibi) bireyin örgüte katkıları (çalışanın eğitim düzeyi, deneyimi, işteki becerisi, çabası ve sorumluluk duygusu ile yaşı ve benzeri nitelikleri) arasındaki oranın, diğer çalışanlara verilen ödüller ve onların örgüte katkıları ile olan oranla karşılaştırılmasıyla belirlenir. Çalışanın algılamalarındaki eşitlik doyum sağlarken, eşitsizlik ise gerginlik yaşamasına neden olur. Yine gereğinden fazla ya da az ödüllendirmede doyumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olur (Kahya, 2009: 13).

2.1.4.1. Sonuçsal şartlandırma (pekiştirme) kuramı

Bu kuramın temelleri Skinner'in hayvanlarla yapmış olduğu şartlanma deneylerindeki davranışsal yaklaşıma dayanır. 1970'lerden sonra endüstriyel psikologlar pekiştirme kuramının iş görenlerin bazı güdülenme problemlerinde kullanılabilirliğinden söz etmeye başlamışlardır (Muchinsky, 1983). Buna göre bir davranışın yinelenme olasılığı kişi tarafından sonucu olumlu karşılandığında artarken, olumsuz karşılandığında

azalacaktır. Yine aynı şekilde sonuç nötr karşılandığında da çabanın azalma olasılığı artacaktır. Steers ve Porter (1991)'a göre yöneticiler istenilen davranışları artırmak için olumlu pekiştirmenin olumsuz pekiştirmeden daha etkili olduğunu bilmeli ve pekiştirme yöntemlerini yerinde ve zamanında kullanmalıdırlar (aktaran İlgün, 2010: 17).

Skinner'e göre, insan davranışını değiştiren en önemli etken çevredir. İnsan davranışını açıklamada, bilişsel açıklamalara bakmak yeterli olmayabilir; insan davranışı edimsel koşullanma ile öğrenilmiştir. Edimsel koşullanma aynı zamanda, basit bir şekilde ama büyük ölçüde örgütsel davranışı açıklar (Luthans, 1992: 209-210). Skinner'e göre, dürtü, gereksinim, tutum gibi içsel durumları gözleme olanağı olmadığına göre, bunları, davranışın nedeni olarak göstermek bir varsayımdan öte gitmez. Kişinin içinde yaşadığı çevre gözlemlenebildiğine göre, bu çevresel koşullar incelenerek davranışı yönlendiren etkenler gerçekçi bir biçimde ortaya konabilir (İncir, 1990: 16).

Onaran (198: 263)'da belirtildiği gibi, kuramda, davranış, çevre ve pekiştiriciler olmak üzere üç değişkenden söz edilir. Bu çerçevede, değişkenler arasındaki ilişkinin uyumlu olması gerekir. "...böyle bir pekiştirici, davranışı izlendiğinde, bu davranışın ileride yinelenmesi olasılığı artacaktır. Bunun için de, davranışla pekiştirici arasında uyumluluk olması gerekir... davranışı değiştirmek için, ya pekiştirici ya da uyumluluk ilişkisi değiştirilecektir.

2.1.4.7. Amaç kuramı

Edvin Locke ve Gary Latham tarafından geliştirilen kuramda, insanların kendileri için saptadıkları amaçlar ve bu amaçları başarmanın kendileri için ödül sayılması, insanların amaçlarına ulaşma yolunda işlerine karşı güdülenmesini sağlamaktadır. Locke, beklenti düzeyinin yüksek olması ya da kendisi adına belli beklentiler içine giren bireylerin, çok daha fazla

çalışarak, daha fazla performans göstereceğini savunmaktadır (Jewell ve Siegall, 1990: 323).

Kuram ayrıca, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. “Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır (İncir, 1990: 12)”.

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar, açıkça belli olduğunda, iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe, iş başarımının arttığı gözlenmiştir. Başarılı kişiler, güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.
- Amaçların, iş başarımını artırması için, amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir.
- İş görenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır.
- İş görenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımını artırmaktadır (İncir, 1985: 37).

2.1.4.8. İş özellikleri kuramı

Hackman ve Oldham (1975) bu kuramı, araştırmacıların işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurmuştur. Buna göre, söz konusu özellikler, bireylerde üç psikolojik duruma yol açmakta, bu ise bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesinde önemli sonuçlar yaratmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görevlerin bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, işin bireye

özerklik tanınması bireyde sorumluluk duygusu yaratmakta, geri bildirim ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır (Kahya, 2009: 14).

Hackman ve Oldham, 1976 yılında bu kurama, bir kişilik değişkeni olan büyüme ihtiyacı gücünü eklemiştir. Bu değişken, bireyin özerklik ve kişisel gelişim gibi üst düzey ihtiyaçlarının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu değişkenin eklenmesi, işin özelliklerinin ancak büyüme ihtiyacı gücü yüksek olan iş görenler için motive edici olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, kısaca, ilginç ve zor işleri tercih eden iş görenleri karmaşık işlerin daha çok mutlu edip, motive edeceğini söylemektedir. Bu iş görenler çok kolay işlerden doyum elde edemeyecek olmaları sebebiyle bu gibi işlerden kaçınmak isteyeceklerdir. Hackman ve Oldham tüm bu değişkenleri ölçmek için “iş teşhis anketi” ni geliştirmişlerdir (Sun 2002’den aktaran Dönmez, 2008: 47).

2.1.4.9. Cornell modeli

1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell Modeli’ne göre, iş doyumunu bireyin işi ile ilgili duyguları ya da iş durumunun farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Bu duygular, iş görenin geliştirdiği mevcut alternatiflerle bağlantılı, makul ve adil karşılık alma beklentisi ile yaşadığı tecrübeler arasında oluşan farklılıktan kaynaklanmaktadır. Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarının temelini oluşturan, referans çerçevesi kavramını ortaya atan ilk çalışmacılardır. Bu çerçeve içinde bireylerin içsel standartları söz konusudur. Bu standartlar; deneyimler, beklentiler ve mevcut uyarıcı karşısında ortaya çıkan değişim eşiği ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak, iş doyumunun ölçülmesinde en önemli gördükleri işin ücret, yükselme olanakları, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını dahil ettikleri “iş tanımlama ölçeği”ni geliştirmişlerdir (Smith, Kendall ve Hulin, 1969’dan aktaran Örkün, 2011: 10).

2.2. Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışma yaşamında, bireylerin farklı sebeplerle yaptıkları işten soğumaları, işlerinden uzaklaşmaları gibi eylemlerle kendisini gösterirken, tükenmişlik yaşayan birey, ruhsal ve fiziksel birtakım rahatsızlıklara da maruz kalabilmektedir. Tükenmişlik kavramı, ilk kez Freudenberger tarafından 1974 yılında ortaya atılmış ve insanların aşırı çalışmaları sonucu işlerinin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri anlamını taşıyan duygusal tükenme olarak tanımlanmıştır. (Freudenberger, 2001'den aktaran Pelit ve Türkmen, 2008: 119).

“Bu sendrom, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır (Sürgevil, 2006: 6)”.

Pines ve Aronson (1988) ise tükenmişliği, duygusal taleplerin fazla olduğu mesleklerde çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, yaptığı işe, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamaktadırlar (Pines ve Aronson 1988'den aktaran Çokluk, 2003: 111).

Tuğrul ve Çelik'e (2002: 2) göre; “tükenmişlik, yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen, fizyolojik, zihinsel ve duygusal alanlarda hissedilen bir durumdur”. Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan araştırmalarda, kişiler arası ilişkilerin, fazla iş yükünün ve kişinin stresle başa çıkamadaki başarısının tükenmişlikle alakalı olduğu görülmüştür. Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. “İngilizce’de “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan kavram Türkçe’de “tükenmişlik - tükeniş sendromu - mesleki tükenmişlik ” kavramları ile ifade edilmektedir (Maslach, 2003; Ashfort ve Lee, 1997; Budak ve Sürgevil, 2005; Özdemir vd., 2003; Singh vd.,1994'ten aktaran Arı ve Bal, 2008: 131-132)”.

“İnsanlarla ilgili işlerde çalışanların, içinde buldukları durumu tanımlamak için kullanılan tükenmişlik kavramı, işin özelliklerinden, çalışanları etkileyen stresin fiziksel ve psikolojik etkilerinden ve sektördeki gelişmelerden etkilenerek oluşmaktadır (Sılığ, 2003: 9-10)”. Reynolds ve Tabacchi’ye göre, tükenmişlik; “çalışma ortamında yaşanan stresin ortadan kaldırılamaması sonucu fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorun olarak tanımlanabilir (aktaran Tepeci ve Birdir, 2003: 960)”.

Maslach (1976) tükenmişliği, profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması şeklinde tanımlamaktadır. Leiter ve Schaufeli (2001) ise tükenmişliği, diğer kişilerin kolaylıkla gözlemleyebildikleri, fiziksel ve duygusal enerjinin azalmasıyla meydana gelen yorgunluk ve bitkinlik hali olarak tanımlamaktadır (aktaran Aydın, 2002: 1-2).

Tükenmişlik yaşayan birey, işini gerektiği ölçüde yapamamaya ve işinde başarısız olmaya başlar. Bunda, bireyin beklentilerinin karşılanamaması ve yöneticilerin, çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecek tutum ve davranışlara sahip olmasının rolü önemlidir.

Freudenberger (1974) tükenmişliğin; örgütteki işgörenin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği, çalışamaz duruma geldiği ve amaca hizmet edemediği zamanı gösterdiğini belirtmektedir. Bu duruma yol açan sebeplerin başarısızlık; yıpranma; enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı istekte bulunma olduğunu belirtmiştir (Freudenberger, 1974’ten aktaran Aydın, 2002: 1-2).

Gerek üretim, gerekse hizmet işletmeleri ve çeşitli meslek grupları üzerinde, konuyla ilgili yapılan araştırmalar paralelinde, tükenmişlik kavramı, ilgili literatürde birçok yazar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmış olmakla birlikte, tükenmişliğin en çok kabul gören tanımı, Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılmış olan tanımlamadır. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; “insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk,

çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom” şeklinde tanımlamışlardır (aktaran Izgar, 2001: 1).

Tükenmişlik kavramı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) literatürde tükenmişlik ile ilgili adı geçen üç boyutu ortaya koyan teorisyenler olarak yer almaktadırlar (Maslach, 2003; Ashfort ve Lee, 1997; Budak ve Sürgevil, 2005; Özdemir vd., 2003; Singh vd.,1994’ten aktaran Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 131-132).

Tükenmişliği tanımlayan araştırmacılardan bazıları, kavramı iş doyumu ile birlikte ele alırken; bazıları tükenmişliğin kaynağının, bireylerin kendi yaşamlarıyla ilişkilendirmektedir.

Tükenmişliği etkilere karşı gösterilen bir tepki olarak ele alan Cherniss (1980), iş görenin aşırı strese ve işindeki doyumsuzluğa işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki şeklinde tanımlamıştır. Bunun temel nedeni olarak da aşırı bağlanmayı göstermiştir (aktaran Akçamete vd. 2001: 1). Tükenmişliği psikanalitik-varoluşçu bir perspektiften inceleyen Pines’e göre (Pines, 2002, Pines, Aranson, 1988), tükenmişliğin temelinde, insanların kendi yaşamlarının anlamlı, yaptıklarının yararlı, önemli, hatta kahramanca olduğuna inanma ihtiyaçları bulunmaktadır (aktaran Sürgevil, 2006: 6)

Bireyin çalışma hayatına ilişkin sorunlarının en önemli sonuçlarından birisi tükenmişlik sendromu yaşamasıdır. Bu olgu bireyi fiziksel ve ruhsal anlamda duyarsızlaştırmakta olup; bireyin sadece iş yaşamını değil tüm yaşamını etkileyebilmektedir. Bireyin tükenmesi, işine, işyerine ve tüm çalışma ortamına yabancılaşması anlamı da taşımaktadır. Tükenme belirtisi, genelde çok başarılı olmak için gereğinden fazla çalışan, yapması

gerekenden daha çoğunu yapan ve sınırlarının farkında olmayan bireylerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1999: 77).

“Cardinell (1981) tükenmişliği daha geniş bir anlamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır (aktaran Izgar, 2001: 2)”. “İnsanları tehdit eden bir sendrom olan tükenmişlik fenomeni yerine “iş ortamında yaratıcılığın yok olması”, “bıkkınlık”, “meslek elemanlarının iş stresi”, “aşırı çalışma sendromu”, “yılgınlık” terimleri de kullanılabilir (Işıksan, 2004: 50)”.

Araştırmacılar, tükenmişliğin, özellikle insanlarla birebir iletişim halinde olunan meslek gruplarında, daha sık görüldüğünü belirtmektedir.

Cordes ve Dougherty (1993), hizmet verilen kişilerle olan ilişkilerin sıklığına ve yoğunluğuna bağlı olarak meslekler arasında duygusal tükenme farklarının ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir. Şayet kişiler arası ilişki sıklığı, yoğunluğu ve şiddeti yüksek ise, duygusal tükenme düzeyinin de yüksek; yoğunluk, sıklık ve şiddet fazla değilse, duygusal tükenme düzeyinin de düşük olacağını ifade etmişlerdir (aktaran Izgar, 2001:52).

2.2.1. Tükenmişliğin nedenleri

Tükenmişliğe yol açan pek çok etmen bulunmaktadır. Bu etmenler, kimi zaman bireyin kendisinden, kimi zaman da çevresel faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

Konuyla ilgili araştırmacıların bazıları bireysel faktörlerin tükenmişlikte daha etkin olduğunu savunurken, bazılarına göre ise, çevresel faktörler tükenmişliğe etkisi olan unsurların başında gelir. Çalışma hayatında, sıklıkla karşılaşılabileceğimiz bir olgu haline gelen tükenmişliğin gerçekleşmesine etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki eden birçok neden sıralanabilir.

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik faktörler; kişilik yapısı, iç/dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma gibi kişisel faktörler; işin niteliği, müşteri yoğunluğu, çalışma saatleri, iş yükü, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim, aidiyet duygusu, kontrol eksikliği/fazlalığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, kurum plan ve politikaları, adalet, yetersiz ücret, ilerleme fırsatlarının olmaması, ödüllendirme eksikliği, eğitim, teknolojik değişimler, iş yerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, meslekte çalışma süresi, iş yerinde cinsel taciz, sosyal destek ve bunun gibi örgütsel faktörler, tükenmişliğe etki eden faktörler içinde yer almaktadır (Sürgevil, 2006: 49-50).

“Özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarındaki çalışanlarda sıkça görülen tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasında oldukça etkili olan 3 durum vardır (Tepeci ve Birdir, 2003:959)”. Bunlar; rol çatışması, rol belirsizliği ve kişinin aşırı sorumluluk yüklenmesi olarak sıralanabilir. Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de strese ve kişinin yaptığı işte kendini mutsuz hissetmesine, dolayısıyla tükenmişliğine katkıda bulunabilir. Bu problemlerin başlıcaları şunlardır;

1. Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,
2. Müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması,
3. Önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
4. Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
5. Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
6. Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
7. Aşırı zor ve yoğun iş ortamı,
8. İşyerinde sosyal desteğin ve motivasyonun yetersizliği (Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

İş yükü çalışan açısından oldukça önemli bir değişkendir. Özellikle tükenmişlik sendromu incelendiğinde, en temel sebeplerden birisi olarak, bireyin ağır iş yükü altında kalması olduğu gerçeği, araştırmalarda elde edilen bulgular arasındadır. Aşırı iş yükü, “tükenmişlik sendromu” na yol açmaktadır (Cedoline, 1982, Keser, 2006, Naktiyok ve Karabey, 2005’ten aktaran Keser, 2009: 469).

İş yaşamında, çalışanlar birbirleriyle rekabet halindedir. Bu bağlamda, çalışanlar çalışma arkadaşlarını kendilerine bir rakip ya da tehlike görerek, kimi zaman diğer çalışma arkadaşlarının işten uzaklaşmaları adına birtakım davranışlar sergileyebilmektedir.

Yıldırma davranışları, örgütte, bireyin tükenmişlik sendromu yaşamasına neden olabilmektedir. Yıldırma, iş yerinde çalışana karşı, çalışma arkadaşları ya da yöneticileri tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen faaliyeti ifade etmektedir (Keser, 2009: 469).

Her çalışma ortamında, kişilerarası çatışmalar yaşanabilir. Bunların yıldırma ya da mobbing kavramı içinde değerlendirilebilmesi için, bu davranışların, periyodik olması ve belli bir süreci kapsıyor olması gerekmektedir.

Belirli bir saldırganlık ve yıkıcılık içeren davranışların, yıldırma kapsamında değerlendirilebilmesi için, bu davranışların belirli bir süreyi içermesi (haftada en az bir kez gerçekleşmesi ve bunun da en az altı ay boyunca süregelmesi), belirli bir hedefe yönelik olması ve zorbalığa maruz kalan kurbanın durumla baş etmekte zorlanıyor olması gerekmektedir (Solmuş, 2005: 6).

Pek çok araştırma, rol çatışmasının, tükenmişliğe etki eden önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Rol çatışması, çoklu yetki sahibi olmaktan kaynaklanmaktadır. Bu durumdaki bireyler, işleri üzerinde etkin ve yeterli kontrolü sağlayamazlar. Farklı gereklilikleri yerine getirme zorunluluğu, bireyin tam anlamıyla esas işlerine bağlanmalarını ya da öncelikli olan işlerine bağlanmalarını ya da işinde öncelikli olan işleri yapabilme kapasitesini engeller (Sürgevil, 2006: 65).

Keser'e (2009: 470) göre, adalet duygusu, iş görenlerin çalışma yaşamında, yöneticilerinden bekledikleri bir olgudur. İş görenin yaptığı iş, aldığı maaş, kendisiyle eşdeğer konumdaki diğer iş görenlerle farklılaşıyorsa, birey örgütün adalet anlayışına olan inancını kaybedebilir. Bireyin işe alımından, yükselmesine değin çok çeşitli aşamalarda, birey örgütün adalet anlayışını sorgular. Herhangi bir aşamada, örgütün adalet algısı ile bireyin adalet algısı uyumsuzlaşır ise, birey bu durumda tükenme sürecine girebilir.

Tükenmişlik, her bireyde aynı seviyede görülmeyebilir. Bunda kişilerin özellikleri, yaşadıklarını algılama ve tanımlama biçimleri belirleyici olabilmektedir. Kişiden kişiye değişiklik gösteren tükenmişliği Iwanicki, üç grupta toplamıştır.

Iwanicki (1983), tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceğini savunur. Buna göre tükenmişlik hafif, orta ve şiddetli olmak üzere 3 derecesinin olduğu, birinci derecede tükenme gösterenler; kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonsuz çabalarda bulunur. İkinci derecede tükenme gösterenler, hafif tükenmişlik gösterenlerle aynı belirtileri gösterir ancak bu belirtiler iki haftada bir veya daha sık tekrarlar. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler fiziksel rahatsızlıklar ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar yaşarlar (aktaran Özçelik, 2009: 74).

Tükenmişlik sendromuna yol açan çok çeşitli faktörler sadece "örgütsel" nedenlere bağlamak doğru olmayacaktır. Kimi zaman, kişisel faktörler de tükenmişlik sendromuna neden olabilmektedir. Bu çerçevede, tükenmişlik

sendromuna neden olan faktörleri “örgütsel faktörler” ve “kişisel faktörler” olarak iki başlık altında incelemek yerinde olacaktır (Keser, 2009: 468).

2.2.1.1. Kişisel faktörler

Bireyin tükenmişlik yaşamasında, kişilik özellikleri, yaşantı biçimi, düşünce yapısı gibi etmenler belirleyici bir role sahiptir. Bu çerçevede, aynı işi yapan ve işyerinde aynı olumsuzluklara maruz kalan bireylerde, tükenmenin yansıma biçimi farklılık gösterebilmektedir.

Yaş, evlilik, aile statüsü, çocuk sayısı, eğitim, kendini işe adama, motivasyonlar, bireyin ego gücü ve kişilik, kişilik karakterinin özgün bir seyri olan dayanıklılık, yaşam olayları, hırs, rekabet vb. kişisel özelliklere sahip olması, deneyim, kendindeki değişimi fark edemeyiş, kendi kendisi için koyduğu sınırlar, kişisel yaşamdaki stresler (Çam, 1995: 6) gibi pek çok özellik tükenmişliğin kişisel nedenleri arasında gösterilmektedir.

Araştırmalar kişinin yaşı ile tükenme düzeyi arasında yakın bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir. Yine bekârlarda evlilere göre, çocuksuzlarda çocuk sahibi olanlara göre, iş deneyimi birkaç yılı olanlarda hizmet süresi beş yıl ve daha çok olanlara göre daha yüksek tükenme görülmüştür (Lee ve Ashforth, 1993'ten aktaran Izgar, 2001: 12).

Her bireyin tükenmişliği yaşama şekli birbirinden farklılık gösterir. Karakter yapıları, yaşananlara verilen tepkiler, bunları anlamlandırma süreci kişiden kişiye değişiklik gösterir. Bu bağlamda, aynı kurumda çalışan ve aynı davranışlara maruz kalan çalışanlar, birbirinden farklı tepkiler verebilir.

Örneğin A tipi kişiliğe sahip bireylerin “tükenmişlik sendromu” na daha kolay yakalandıkları bilinmektedir. A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, bildiği üzere işlerini hem hızlı, hem bir an evvel, kusursuz yapmaya

çalışan kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu yapıdaki bireyler işlerini yaparken karşılaşılabilecekleri engeller, onların B tipi kişiliğe sahip bireylere göre daha hızlı tükenmelerine yol açabilecektir (Keser, 2009: 471).

Freudenberger, Niehouse ve Helliwell tarafından A tipi kişilik, potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde stresi getirmekte ve nihayet tükenmişlik gerçekleşmektedir (aktaran Sürgevil, 2006: 51).

Maslach ve Jackson (1985) “bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgi değişkenler olduğunu belirtmişlerdir (aktaran Izgar, 2001: 12)”.

Atlandı (2010: 13)’da belirtildiği üzere, tükenmişlik, işine yeni başladığında çok daha heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Bu durum uzmanlar tarafından bu kişilerin ilk heyecanlarıyla çok fazla enerji harcayarak kısa zamanda tükendiklerine bağlanmaktadır. Bu tip çalışanlar genellikle kendilerini aşan bir çalışma temposuna girdiklerinden dolayı belli bir süre sonra yapacakları işlere yetişemez olurlar. Kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanır fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamadıklarında heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına sürüklenirler.

Tükenmişlik, bir stres denklemdir ve ilerleyici bir süreçtir. Tükenmenin nedenleri, insanın beklentileri ile ilişkilendirilmektedir. Bir insanın beklentileri gerçekte olabileceklerin çok üzerindeyse ve kişi bu amaca ulaşmak için kendini çok zorluyorsa çatışma yaşamayı kaçınılmaz olmaktadır. Bunun yanı sıra, birey çabalarının karşılığında uygun bir ödül veya takdir alamadığında da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Sonuç itibarıyla, bireylerin öz kaynakları, yaşam enerjileri ve işlev görme yetenekleri tükenmektedir (Tümekaya, 1996: 11).

Kişisel faktörler, kişinin tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir özelliğe sahiptir. Tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazıları:

- Kişilik özellikleri,
- Medeni durum,
- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Demografik özellikler,
- Eğitim düzeyi,
- Çalışma yılı,
- Motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi,
- İşe aşırı düşkün olunması,
- Kişisel beklenti düzeyi ve tolerans düzeyi tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazılarıdır (Örmen,1993: 26).

2.2.1.2. Çevresel faktörler

Çalışma yaşamında, bireyler gerek insan ilişkileri konusunda, gerekse örgüt politikaları konusunda kendilerini zorlayıcı birtakım olumsuz şartlara maruz kalabilmektedir. Çalışma şartlarının, bireyi bu şekilde olumsuz yönde etkilemesi, onun mutsuzluğuna ve tükenmişliğine kaynaklık etmektedir.

İş yerindeki tükenmişliği arttırıcı faktörler üzerindeki deneysel çalışmalar, tükenmişliğin yordanmasında kişiden kaynaklanan faktörlere nazaran koşulların daha fazla etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmalar sonucu tükenmişliğe yol açan, çevresel faktörler:

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,

- Müşterilerin gereksinimlerinin finansal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması,
- Yöneticilerin yetersizliği, denetim yetersizliği,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
- Aşırı zor ve yoğun iş ortamı,
- İş yükü, iş ilişkileri,
- Rol karmaşası, rol belirsizliği,
- Mesleki kıdem,
- Sosyal desteklerin azlığı,
- Mesleğin tanımının açık bir biçimde yapılmamış olması,
- Yönetime ilişkin sorunlar, ekonomik sorunlar,
- İşyerinin fiziksel koşulları (yüksek ses kasvetli veya monoton bir görsel düzenleme),
- Çalışma saatlerinin uzunluğu,
- İlerleme fırsatlarının olmaması,
- İdari baskı,
- Yetersiz ücret,
- Örgüt içinde kararlara katılmama,
- Ailesel ve toplumsal nedenler gibi çok sayıda faktör sıralanabilir (Maslach ve Goldberg, 1998: 65).

Izgar'a (2001: 14) göre, çevresel faktörlerin dikkate alındığı araştırmaların bulgularına göre, kişiler arası ilişkilerin yoğunluğu arttıkça buna bağlı olarak işgörenin duygusal tükenmişlik düzeyi artmakta, azaldığı ölçüde de azalma göstermektedir. Bu durum, insan ilişkilerinin yoğunluğu azaldığı ölçüde aralarındaki gerilim ve çatışma olasılıklarının azalmasına bağlanabilir.

İş yaşamındaki çalışma koşullarının, bireyin ihtiyaçlarına cevap verememesi tükenmişliği tetikleyen önemli nedenlerdendir. Çalışanın, performansından dolayı gerek maddi, gerekse manevi ödül beklentisi, bunun karşılanmaması durumu, bireyin kişisel başarısızlık hissi yaşamasına ve tükenmişlik duygusu yaşamasına sebep olabilmektedir.

Promosyon fırsatlarının yetersizliğinin ve esnek olmayan iş saatleri ya da örgütsel süreçlerin çalışanlarda örgüt içerisinde adilane ve hakça bir adalet sisteminin olmadığına inanmaya yönlendirdiği; bunun da işe yönelik olumsuz tutumların ve tükenmişliğin gelişmesine katkı sağladığı görülmüştür (Greenberg ve Baron, 1997'den aktaran Solmuş, 2004: 105).

Ödül; bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir. Bu ödüllendirme sistemi çalışanları ödül almak için yoğun çaba sarfetmeye ve bunun sonucunda da baskı altına girmelerine neden olmaktadır (Sürgevil, 2006: 67).

İş yerinde yöneticinin, çalışanlarla olan ilişkilerde empatiden yoksun olması, onlarla iletişime geçmekten kaçınması, sadece iş odaklı bir yönetim anlayışı sergilemesi, bireylerin tükenmişlik yaşama sebeplerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal destek ve geribildirim eksikliği (özellikle de amir ya da şeften), otonomi eksikliği, çalışan-ış uyumsuzluğu, kişilerarası ilişkilerin yetersizliği, çalışanlar arasında ayırım yapıldığına inanılması, çalışanlardan kendileri için ahlaki olmayan ya da kişisel değerleriyle uyuşmayan davranışlarda bulunmalarının istenmesi (örn. satış personelinden) gibi etmenlerin de tükenmişlik yarattığı gözlenmiştir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001'den aktaran Solmuş, 2004: 105). Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu "seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı" şeklinde ifade edilebilir. Günümüz işletmelerinde var olan güvenlik kameraları gibi araçlar insanda daima izlenme, kendine

güvenilmeme ve kontrol edilme duygusu yaratmakta, bu da insanlarda kişisel hakların ihlal edildiği izlenimi yaratmaktadır. (Sürgevil, 2006: 63).

2.2.1.3. Tükenmişliğin belirtileri

Tükenmişliğin belirtileri, bireylerde, fiziksel, davranışsal, psikolojik ve ruhsal olmak üzere dört şekilde görülür.

Tükenmede davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik, engellenmişlik en sık dile getirilen şikayetlerdir. Tükenme belirtisi genellikle “ çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1990: 26).

Tükenmişlik, kişilerde farklı biçimlerde kendini gösterebilmektedir. “Deckard ve arkadaşları tarafından tükenmişliğin belirtileri incelendiğinde, insan işlevlerini dikkate alarak dört alanda meydana geldiği ifade edilmektedir (aktaran Izgar, 2001: 9-10)”. Kişisel ve çevresel faktörlerden kaynaklanan tükenmişliğin, bireylere yansımaları; fiziksel, davranışsal, ruhsal ve psikolojik belirtiler şeklinde sıralanmaktadır.

2.2.1.4. Fiziksel belirtiler

“İnsanların tükenmişlik sürecinde fiziksel olarak sahip oldukları tüm enerjileri tüketebilir. Bu süreç bireyin fiziksel olarak ciddi rahatsızlıklar yaşamasına neden olabilir (Sürgevil, 2006: 20)”.

Bedensel olan fiziksel belirtiler genel sağlıkla ilgili belirsiz şikâyetlerdir. Ciddi göğüs ağrıları, canlılığı kaybetme (Baltaş ve Baltaş, 1998: 77), sık görülen baş ağrısı, solunum güçlüğü, uyuşukluk, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, kronik kalp rahatsızlığı insidansında artış, yorgunluk,

bitkinlik hissi, sık görülen grip ve soğuk algınlıkları, mide hastalıkları (Çam, 1989: 10), hafıza problemleri, hiper tansiyon, hızlı kalp atması (Izgar, 2001: 9) gibi değişik sorun ve yakınmalardır.

2.2.1.5. Davranışsal belirtiler

Tükenmişlik sürecine giren bireylerin birtakım davranışları sergilemeleri, davranışsal belirtiler olarak gözlenebilir. Bu belirtiler; insanlarla daha az zaman geçirme, yavaşlık ve görev yerinde olmama davranışları sergileme, yetersiz kayıt tutma, acı söz, herkese şüpheyile bakma, evde ve işte konuşmaktan kaçınma, sık sık gözyaşı ya da duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir (Keser, 2009: 465). Ayrıca; alkol, tütün ve bunun gibi maddelerin kullanımında artış, öz saygı ve özgüvende azalma, insanlarla iletişim ve etkileşimden kaçma, kendini çevreden izole etme, içe kapanma, yoğun bir sıkıntı duygusu, suçluluk hissetme, içerleme eğiliminde artış, hevesin sık sık kırılması da davranışsal belirtiler arasında yer almaktadır (Çam, 1989: 10).

“Bunların yanı sıra; aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, konsantrasyon güçlüğü, çabuk öfkelenme, özgüvende azalma, çalışmaya yönelmede direnç, hizmet verilen kişilere tek tip davranma vb. belirtiler de görülebilmektedir (Çam, 1989: 10)”.

2.2.1.6. Psikolojik (duygusal) belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik etkileri, fiziksel etkileri kadar açık ve net görünmese de, bireyin ruhsal sağlığına zarar vermektedir. Diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, insanlarla ilgilenmeme, düşük kişisel başarı hissi, kendini başarısız hissetme, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, çaresizlik, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir (Keser, 2009:465).

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik, tükenmişliğin belirgin özelliklerindedir. Eğer birey, işi üzerindeki kontrolünü kaybetmiş ya da işini yapmak için gereken kaynaklardan yoksun bir durumdaysa, onu hedefine götüren kariyer yolu üzerindeki engelleri de aşamayacaktır. Buna ek olarak, birey beklediği ödülleri de alamıyorsa, harcanan çaba ve zamanın bir sonucu olarak, birey kendini tükenmiş hissedecektir. Korku ve kaygı da, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusunu kaybettiği durumlarda ortaya çıkan (Sürgevil, 2006: 21) tükenmişliğin psikolojik belirtilerinden diğer ikisidir.

2.2.1.7. Ruhsal belirtiler

Ruhsal belirtiler; kişinin değer yargıları ve inançlarında oluşan şüpheler, büyük değişikliklerin gerekliliğine inanma örneğinin boşanma, yeni bir meslek, yeni bir mekâna taşınma, bulunduğu cemiyetten çıkma, aşırı stres, alkol bağımlılığı, ilaç bağımlılığı, acıma hissini kaybetme, depresyon, intihar ve iş veriminde düşüş (Izgar, 2001: 10), paranoya, içermişlik, suçluluk duyguları, ilgisiz görünüm, belirgin üzüntü (Sürgevil, 2006: 21) olarak sıralanabilir.

McCranie ve Brandsma (1988), 440 pratisyen hekim üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucunda, tükenmişlik belirtilerini şöyle belirlemişlerdir:

- Güven azalması,
- Yetersizlik duygusu
- Mutsuzluk
- Kronik endişe
- Pasiflik
- Sosyal endişe
- İnsanlardan utanma (Izgar, 2001: 10).

2.2.2. Tükenmişlik modelleri

2.2.2.1. Cherniss modeli

“Cherniss tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görerek; “aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile işten geri çekilme” olarak tanımlar (Sılığ, 2003: 12)”.

Cherniss, genel anlamıyla tükenmişliği, hizmet alana ilginin kaybı ve bitkinliğin yanı sıra, artan hayal kırıklığı, kötümserliği, kederciliği, kişinin işe motivasyonunu, bağlılığın ve işteki gayretin azalmasını, ilgisizliği kişinin işteki ve huzuruyla ilgili zihinsel uğraşlarını, sistem ve hizmet alanları suçlayarak başarısızlığını rasyonalize etme eğilimini, değişikliğe direncini, katılımın artışı ve yaratıcılığın kaybını içeren bir olgu olarak tanımlamaktadır (Atlandı, 2010: 33).

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirmiştir. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar, benzer duyguları paylaşıyorlardı. Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekmektedir (aktaran Örmen, 1993: 6).

İşe yeni başlayan ya da tecrübesiz pek çok kimsede, işe duyulan bir heyecan ve buna bağlı olarak bir beklenti vardır. Kişi, yapacağı işte mutlu olma umuduyla, çalışma ortamının, işverenin ya da müşterilerin kendisini yeni işinde motive edeceği beklentisi içerisinde.

Örmen (1993: 6)’de belirtildiği üzere, yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarını takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği,

müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok oluyor, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur.

Cherniss'in tükenmişliğe bakışı aynı zamanda, iş stresine yanıt olarak, motivasyonel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri sağlayan tüm bunların bileşkesine eşdeğer bir baskıdan söz etmektedir. Cherniss, tükenmişliğin geçici yorgunluk ve zorlanma ile toplumsallaşma ve işi bırakmaya neden olan tutumsal değişikliklerden farklı olduğunu belirtmiştir (Firth'ten aktaran Atlandı, 2010: 33).

2.2.2.2. Pines modeli

“Pines ve Aranson (1988: 9) tükenmişliği, “bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlamaktadır (aktaran Sürgevil, 2005: 24)”.

Bu durumla birlikte bireyde bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Kronik yorgunluk, enerji azalması ve zafiyet, fiziksel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, duygusal bitkinliğin; insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Yıldırım, 1996: 4-5). Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2005: 25).

Pines (1993), 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 deęiŖeceęini belirtmektedir. Diğer yandan baŖarıya, baŖarısızlıęa, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına iliŖkin algılar, bir bireyden diğerine deęiŖebilen öznel yaŖantılardır. Dolayısıyla aynı ortamda alıŖan iki bireyden, birisi tkenmiŖlik belirtileri gösterirken, diğerinin göstermemesi mümkündür (aktaran Yıldırım, 1996: 6).

2.2.2.3. Edelwich ve Brodsky modeli

Modele göre, tkenmiŖlik dört aŖamada gerekleŖir.

2.2.2.3.1. Ŗevk ve coŖku dönemi

am (1989: 22)'a göre, kiŖide enerjinin, umudun ve beklentinin yüksek olduğu zamandır. Mesleğin amaçlarına ulaŖmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aŖamada kiŖi övgüler beklerken, önyargılı tutumlarla, meslek ilkeler ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karŖılaŖtıęı, yavaŖ yavaŖ durgunluk aŖamasına girmeye baŖlar. Bu süre çoğunlukla alıŖmaya baŖladıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar.

2.2.2.3.2. Durgunluk dönemi

Bu dönemde kiŖinin motivasyonu azalarak enerji düzeyi dŖmeye baŖlar. Yaptığı iŖe karŖı ilgisi azalır, iŖini sorgulamaya baŖlar hayal kırıklığı yaŖanır. Bu durumun sürmesiyle iŖ doyumunu dŖer. Ev ve aile yaŖantısı, spor arkadaşları ile olan iliŖkisi boŖ zaman etkinliği yaptığı iŖe göre daha önemli bir duruma gelir (Demirkol, 2006: 43).

2.2.2.3.3. Engellenme dönemi

alıŖan kiŖi mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya baŖlar. Bu dönemde kiŖi iki yönlü engelleme ile karŖı karŖıya kalır. Birincisi hizmet verdiği kiŖilerin isteklerini karŖılamadıęı için engellenmesi, ikincisi ise

hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, kişi zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları gelişir. Bu durum devam etmesiyle dördüncü döneme girilir (Demirkol, 2006: 43).

Bu düzeydeki birey üç yol izleyecektir; adaptif savunmalar, maladaptif savunmalar ve durumdan kendini çekme.

Adaptif savunmalar evresi, bireyin bulunduğu durumla kendi koşulları arasında bir denge kurarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır. Maladaptif savunmalar evresinde birey, sorunu reddederek daha çok ve uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmektedir. Bu davranış bir süre sonra bireyin diğer insanlarla olan ilişkilerini yıpratır ve zamanla yabancılaşmasına neden olabilecektir. Durumdan kendini çekme evresinde ise, birey mesleğinde son derece katı, duyarsız, donuk davranışlar göstererek, işini teknik boyutta sürdürmeye başlar (Fawzy ve Fawzy, 1991'den aktaran Atlandı, 2010: 28).

2.2.2.3.4. *Apati (ilgisizleşme) dönemi*

Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık kişinin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda kişi işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır (Demirkol, 2006: 43). Birey bu dönemde, işi ile ilgili gerekliliklerini yerine getirmemeye ve bahaneler uydurmaya başlar.

Çam (1989: 24)'da belirtildiği gibi, ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin işinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görülür. Yapılan işte mekanik bir şekilde yapılır. Genel iş doyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar tipik tükenmişlik belirtileridir. Tükenmişlik bir süreç olması ve her dönemin farklı özellikler göstermesi nedeniyle dönemlere ayrılarak incelenmektedir. Bireylerin tükenmişlik

düzeyleri değerlendirildiğinde bütünüyle tükenmişlik var ya da yok denilmemekte, her döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her zaman kronolojik sırayla artarda yaşanmayabilir.

2.2.2.4. Pearlman ve Hartman tükenmişlik modeli

Pearlman ve Hartman (1982), tükenmişlikle ilgili yapılmış olan bütün tanımlamaların bir sentezini yaparak, kendilerine özgü bir tükenmişlik kavramına ulaşmışlardır. Buna göre tükenmişlik, “kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır” (aktaran Sılığ, 2003: 15).

Pearlman ve Hartman’ın tükenmişlik modelinde, “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

2.2.2.4.1. Durumun strese götürme derecesi

Sürgevil (2006: 31)’e göre, hangi durumun ve/veya durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bir başka deyişle, bu aşamada stresin derecesini; kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

2.2.2.4.2. Algılanan stres düzeyi

Seğmenli’ye (2001: 11) göre, strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin geçmişi ve kişiliğine de dayanmaktadır. Üçüncü aşama, strese verilen üç temel tepki

kategorisini içerirken, dördüncü aşama da stresin sonuçlarını temsil etmektedir.

2.2.2.4.3. Strese verilen tepki

Bu aşama strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel (affektif/kognitif) ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli kişisel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır (Sürgevil, 2006: 32).

2.2.2.4.4. Strese verilen tepkinin sonucu

Yaşanan stres sonucu, iş doyumunu ya da iş yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda ise birey, “tükenmişlik” yaşayabilecektir (Sürgevil, 2006: 32).

2.2.2.5. Suran ve Sheridan tükenmişlik modeli

Suran ve Sheridan'ın (1984) 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:

1. Basamak; kimlik, rol karmaşası,
2. Basamak; yeterlilik / yetersizlik,
3. Basamak; verimlilik / durgunluk,
4. Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1984)' a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya

çıkılmaktadır. Model, Erikson' un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Vızlı, 2005: 25).

2.2.2.5.1. Rol belirginliği/rol karmaşası

Bireyler genellikle lisenin son, üniversitenin ilk yıllarında mesleki gelişimlerine özgü konuları aktif bir şekilde düşünmeye başlamaktadırlar. Bu noktada da, mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğrenim konuları öncelik kazanmaktadır. Bu dönem, bireysel ve mesleki kimliğe özgü rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik rol oynadığı dönemdir (Sürgevil, 2006: 36). Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman, kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütün oluşturamamaktadır. Böylece, bireylerin tükenmişlik tohumları atılmaktadır (Atlandı, 2010: 29).

2.2.2.5.2. Yeterlilik kazanımı aşaması

Kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel, sosyal yaşamını etkili bir şekilde bütünleştirebilmesi ile tamamlanmaktadır. Bu aşamada birey, beceri ve yeteneklerini geliştirerek, bir ölçüde kendi bağımsızlığını elde etmektedir. Bu süreçte birey yaptığı işte ne derece iyi olduğunu test etmek ister; bunu da yakın çevresindeki kendisiyle eşdeğer çalışanlarla yapar. Çıraklık olarak da tanımlanan bu süreçte birey, yeterliliklerini başkaları üzerinden değerlendirme uğraşına girer (Suran ve Sheridan, 1985'ten aktaran Vızlı, 2005: 26). Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardından rekabetin şiddetini artırması nedeniyle; genç meslek insanına, -örgütün mesleki beklentileri doğrultusundaki eğitimlerin bir parçası olarak- danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı,

tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir (Sürgevil, 2006: 39).

2.2.2.5.3. Verimlilik-durgunluk aşaması

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, kariyerin amacını ilk kez sorgulamaktadır. (Suran ve Sheridan, 1985'ten aktaran Vızlı, 2005: 27).

Bu dönem, kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Kişinin yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcamasını ve kişinin yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesini sağlar. Kişi bir anlamda yaşamını rayına oturtmuştur. Özel bir alanda araştırma yapmak ya da bu alanda bir ün kazanmak vb., bireyin kariyerinde izleyeceği yol ile amaçlarını bütünleştirici bir rol oynar ve yaratıcılığı teşvik eder. Ancak kişinin mesleğinde kendine has bir tarz ya da ilgi alanı geliştirmeyi başaramaması, bir amaçsızlık ve mesleki tıkanma hissiyle sonuçlanır (Sürgevil, 2006: 40).

2.2.2.5.4. Yeniden oluşturma-hayal kırıklığı aşaması

Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı bir dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu 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 hâkim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden tanımlayıp, başarı gereksinimlerini yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir. Yeniden oluşturma ise, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olabilmesi için yeni bir neden keşfetme sürecidir (Suran ve Sheridan 1985'ten aktaran Atlandı, 2010: 32).

Bu dönemde aslında, açıkça klasik “orta yaş krizi” yaşanmaktadır. İncinme ya da ölüm korkuları ortaya çıkabilir. Aynı zamanda, kişinin çalışmalarının ve çabalarının ona mükemmel bir hayat getirmediği de tüm gerçekliğiyle ortadadır. Orta yaşlarda yaşanan bu “hayal kırıklığı” duygusu, kariyer hedeflerinin tekrar gözden geçirilip tanımlanmasında ve bireyin başarı gereksinimlerinin tekrar belirlenmesinde olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilir (Sürgevil, 2006: 41).

Aktarılan dört aşamalı tükenmişlik modeli, bir bireyin 50 yaşına kadar olan gelişim sürecini kapsamakta, 50 yaş sonrasında ortaya çıkabilecek tükenmişlik durumlarını ele almamaktadır. Ancak araştırmacılar tükenmişliğin, yaşam döngüsünün daha ileriki aşamalarında da gözlenebilir bir olgu olduğunu belirtmişlerdir (Sürgevil, 2006: 42).

2.2.2.6. Meier tükenmişlik modeli

Meier' in (1983) kuramı, Bandura' nın (1977) çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. 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 yeterlik beklentisinin düşük olması. (Vızlı, 2005: 22).

2.2.2.6.1. Pekiştirme beklentileri

Meier'e göre; iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar, dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir (Sürgevil, 2006: 34).

2.2.2.6.2. Sonuç beklentileri

“Meier'e göre, bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir (Sürgevil, 2006: 34)”.

2.2.2.6.3. Yeterli olma beklentileri

Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre (1977), sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark “bilmek” ve “yapmak” arasındaki farktır (aktaran Baysal, 1995: 26).

2.2.2.6.4. Bağlamsal bilgi işleme

“Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir (Baysal, 1995: 26)”.

Meier'e göre (1983), insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır (aktaran Sılığ, 2003: 19).

2.2.2.7. Leiter tükenmişlik modeli

Leiter (1991)'ın tükenmişlik modeli iki varsayıma dayanır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi birinci varsayımı oluşturur. İkinci varsayım ise, üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesinden oluşmuştur. Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar, işteki stres kaynakları ve taleplere daha duyarlı olduklarından, çalışanlarda öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Modele göre, çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak baş etmektedir (Demirkol, 2006: 44).

Model duygusal tükenmişliğin mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olarak tanımlanamamaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir (Demirkol, 2006: 44).

Leiter modeli, ana rolü kişisel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalara vermektedir. Modele göre, çalışanlardaki tükenmişlik, işlerdeki stres kaynakların karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliği önlemek

için gerekli olan, profesyonellere izin verilerek insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale getirilmesidir. (Ok, 2002: 42).

2.2.2.8. Maslach'ın tükenmişlik modeli

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli” ve “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi değişik isimlerle anılan bu model, şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli (component) bir psikolojik belirtiler grubu (syndrome) olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996: 9). Bu modele göre tükenmişlik; yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı/yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Sürgevil, 2006: 42).

“Tanımdan da anlaşılacağı üzere, tükenmişlik sendromunun aşamaları; “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarının azalması” şeklinde oluşmaktadır (Keser, 2009: 466)”.

Duygusal tükenmişlik kavramı, bireyin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalmasını tanımlamaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar duygusal anlamda kendilerini işlerine verememektedirler. Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı negatif, gayri ciddi tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Çalışan, müşterinin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünmektedir. Kişisel başarı noksanlığı ise kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimini tanımlamaktadır. Çalışan işinde başarısız olduğu düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedir (Wright ve Bonett 1997’den aktaran Tuğrul ve Çelik, 2002: 2).

2.2.2.8.1. Duygusal tükenme (*emotional exhaustion*)

Solmuş (2004:103)'da belirtildiği üzere, duygusal tükenme, tükenmişliğin temel stres boyutudur ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalmasını (tükenmesini) ifade eder. Bu sürecin en önemli kaynakları, aşırı iş yükü ve iş ortamında kişilerarası çatışmalardır. Çalışanlar, bu aşamada “kurduklarını” ve yerine yenisinin gelemeyeceği” biçimde de “boşaltıldıklarını” hissederler.

“Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle, kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar (Özer, 1998: 15)”.

Çalışanların fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri şeklinde tanımlanabilen duygusal tükenme; çalışanların kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmemeleri gibi sonuçlara yol açabilir (Cordes ve Dougherty, 1993'ten aktaran Sürgevil, 2006: 43).

“Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996: 9)”. “Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Tekrar doldurmak için yeni kaynak bulamazlar (Örmen, 1993: 2)”.

2.2.2.8.2. Duyarsızlaşma (*depersonalization*)

Duyarsızlaşma, Maslach tarafından "hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt" olarak tanımlanmıştır. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır.

İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir (Maslach ve Jackson 1981'den aktaran Vızlı, 2005: 20).

İşi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır; onların rica ve taleplerini gözardı eder (Cordes ve Dougherty, 1993'ten aktaran Izgar, 2001: 3).

Duyarsızlaşma, çalışanın işi gereği karşılaştığı insanlara karşı katı, soğuk, ilgisiz ve olumsuz bir tavır sergilemesidir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve çalışanın müşterisini bir obje olarak görmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak, kaçma isteğinden ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003: 21).

Çalışan, yaşadığı stresten kaçınmak amacıyla bir başa çıkma mekanizması olarak insanlardan uzaklaşmaya başlar. Ancak, insanlardan (örn. müşteri ya da hastalardan) uzaklaşmanın, genellikle olumlu bir etkisinin olmamasının yanında çalışanı "robotlaştırmaya" (dehumanization) götürme gibi bir riski de vardır (Solmuş, 2004: 104).

2.2.2.8.3. *Kişisel başarı (personal accomplishment)*

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

Kişisel başarının azalması, çalışanın yeterlilik duygusunda ve üretimindeki düşüşü ifade eder. Çalışanın bu yetersizlik duyguları da depresyona ve iş

stresiyle yeterince başa çıkamamaya yol açmakla birlikte, sosyal desteğin eksikliği ve mesleki gelişim fırsatlarının tanınmaması gibi faktörlerle daha da derinleşir (Maslach, 1998, Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001'den aktaran, Solmuş, 2004: 104).

Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, benlik saygısında (öz saygıda) azalma gibi belirtilerle karakterize edilen düşük kişisel başarı/kişisel yeterlilik duygusu; en yalın haliyle, “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade eder (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001, Maslach ve Zimbardo, 1982, Wright ve Bonnet, 1997, Cordes ve Dougherty, 1993, Hock, 1988'den aktaran Sürgevil, 2006: 45).

2.2.3. Tükenmişlikle ilgili kavramlar

2.2.3.1. Stres

Günümüzde, günlük konuşmalarımızda bile sıklıkla yer alan, yaşadığımız birçok sorunun kaynağı olarak görülen stres kavramı, sürekli değişen ve gelişen dünyamızda, hem yaşanılması kaçınılmaz hem de olumsuz halleriyle başa çıkılması zorunlu olan bir olgu halini almıştır. Stres kavramı için her ne kadar “yüzyılın hastalığı” gibi ifadeler kullanılsa da, yaşamsal bir olgu niteliği taşıyan bu kavramın insan hayatının başlangıcıyla birlikte varlık gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Ancak, teknolojik gelişmeler, rekabet, eğitim, para vb. unsurların da etkisiyle yaşam şartları ağırlaştıkça, stresin boyutlarında ve bireyler üzerinde yarattığı olumsuz etkilerde artış görülmüştür (Sürgevil, 2006: 8).

Latince “Estrictia”, eski Fransızca'da “Estrece” kelimelerinden gelen “Stres”, Latince'den türemiş ve İngiliz dilinde kullanılan bir terimdir. 17.

yy.'da felaket, bela, musibet (adversity), dert, keder, elem (affliction) gibi anlamlarda kullanılmış, 18. ve 19. yy.'larda kavrama yüklenen anlam değişmiş ve stres, objelere, kişilere, organlara veya ruhsal yapıya yönelik “güç, baskı, zorlama” gibi anlamlarda kullanılmıştır. 19. yy. ortaları ve 20. yy. başlarında “stress” ve “strain” bilimsel bir içeriği olmasa da, sezgisel olarak, bedensel ve ruhsal hastalıkların nedeni olarak düşünülmüştür (Baltaş ve Baltaş, 1999: 303-304, Altuntaş, 2003: 1).

Hans Selye (1974,1976) tarafından, “ bireye yapılan etkilere özel olmayan tepki” olarak tanımlanan stres; Lazarus’a göre (1966), “ tüm insan ve hayvanlarda sıkıntı veren bir sonuç yaratan, davranışları da önemli ölçüde etkileyen bir olay”dır. Başka bir deyişle; “organizmanın bedensel/fiziksel ve ruhsal sınırlarının tehdit edilmesi ve zorlanmasıyla ortaya çıkan bir durum” şeklinde tanımlanan stres, bireyin çevresi ile arasında zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir (aktaran Atlandı, 2010: 35).

“Selye, canlıların, “alarm, direniş ve tükenme” olmak üzere, üç aşamalı bir süreç içinde stres adaptasyonlarının gerçekleşeceğini öne sürmüştür (aktaran Ünsal, 2009: 348)”.

Torun (2006), stres ve tükenmişlik ile ilgili yaptığı çalışmasında; alarm, direniş ve tükenme kavramlarını şu şekilde açıklamıştır: “alarm dönemini dış uyarıcının birey tarafından stresör olarak algılanması ile başlar. Direniş döneminde, birey kaçmak ya da savaşmak arasında tercihini kullanarak, dengeli bir duruma dönmeye çalışır. Tükenme dönemi ise, bireyin olumsuz etkenler ile uzun süre maruz kalması sonucu ortaya çıkan yıkım ve bitkinlik durumudur (Akgüç, 2011: 33).

Literatürde “stres” kavramı, kimi zaman anlamı dışında, stresi çağrıştıran durumlar için de kullanılabilir. “Bu nedenle, bazı yazarlar, stres yaratabilme potansiyeline sahip olayları, “stresör” veya “stres kaynağı” olarak isimlendirmişlerdir (Ünsal, 2009: 345)”. Stres ve tükenmişlik kavramları da, birbiriyle ilişkisinden dolayı kimi zaman birbirinin yerine kullanılabilir.

Literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik kavramları, aynı şeyi ifade etmemektedir. Selye'ye göre (1976), stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunabilir; fakat tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Gerçekte güdülemenin gerçekleştirilebilmesi için, belirli oranda stres gereklidir. Milne, Burdet ve Beckett'e göre (1986) stres, bireyin baş etme kaynaklarını tüketen herhangi bir taleptir ve sürekli devam eden stresin sonucunda anksiyete/kaygı, depresyon artar ve tükenmişlik ortaya çıkar (aktaran Baysal, 1995: 8-9).

Tükenmişlik, strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Özellikle, psikolojik dengenin sağlanamadığı iş koşullarında, iş stresi ve zamanla tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir. Stres sürecindeki son basamak olarak kabul edilen tükenmişliği stresten ayıran temel özellik, işi gereği insanlarla yüz yüze olan ve onlara yardım eden, işi ile sorunu olan insanların yaşadığı, sosyal ilişki kaynaklı sendrom oluşudur. Başka bir görüşe göre ise tükenmişlik, stres ile başlayan ve bu stresin kontrol altına alınmadığı durumlarda ortaya çıkan, sürekli olarak yorgunluk, tükeniş ve yılgınlığa yol açan bir sendromdur (Izgar, 2001: 74).

Brill (1984), Caldwell (1991) ve Gmelch'e (1993) göre; tükenmişlik ile stres arasındaki farklılığı ortaya koymak önemlidir. Rol karmaşası/belirsizliği ve fazla uyarılma gibi özel stresörler kısa vadede strese yol açabilirken; uzun vadede bu stresörlerin etkisini artırması tükenmişliğe neden olabilir (Densten, 2001'den aktaran Sürgevil, 2006: 12).

“Levinson'a göre (1996) tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz, kapana kısılmış, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir (aktaran Tuğrul ve Çelik, 2002: 2)”.

2.2.3.2. İş doyumu/doyumsuzluğu

Bireyler çalışma yaşamında, yaptıkları iş karşılığı, hem maddi hem de manevi olarak kendilerini mutlu hissetmek isterler. Bu mutluluk hissi, iş doyumu kavramıyla ifade edilmektedir. Kişinin işinden beklentilerini karşılayabilmesi doyuma, karşılayamaması ise doyumsuzluğa neden olmaktadır. “Birçok yazar tarafından işteki psikolojik sağlığın önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilen iş doyumu, “Kişinin işi ile ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimlerini ile uyumlu olması” olarak tanımlanmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 12)”. “Bazı araştırmacılar iş doyumunu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki işbirliğinin artırılması gibi konularda, davranışların bir nedeni olarak görürlerken, bazıları ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu; 2001: 7)”.

Kişinin yaptığı işten memnun olması, işini sevmesi, kendisini işine, yaptığı işi de kendisine layık görmesi, yaptığı iş karşılığı aldığı ücreti yeterli bulması vb. birçok olumlu faktör çalışanın iş doyumu düzeyini yükseltici etkiler yaratmaktadır. Bu tip olumlu faktörlerin yokluğu ise, bireyler üzerinde doyumsuzluk yaratır (Çelikkol, 2001: 130).

Eisenstat ve Fenler’e göre (1984) iş doyumu, “Çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi” olarak tanımlanırken iş doyumsuzluğu da “Bu haz alma duygusunun olmayışıdır”. İş doyumsuzluğunun; iş gücü devri, devamsızlık, örgütsel sabotaj vb. gibi örgütsel sonuçlarından da söz etmek mümkündür (aktaran Atlandı, 2010: 39).

Kale’ye (2007:4) göre, iş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesiyle sağlanabilmektedir.

Dolayısıyla, çalışanın işyerinde doyumuna ulaşması, bireyin hem özel yaşamına hem de iş yaşamına olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Yaşamından memnun olan bireyin, çalışma yaşamında örgütü için gösterdiği performansın da yükselmesi beklenmektedir.

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

2.2.4. Tükenmişliğin sonuçları

“Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin, bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin bir çok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur (Sılığ, 2003: 30)”.

Tükenme belirtisi, özellikle çok başarılı olmak için yoğun bir tempoda çalışan, kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Ani öfke, sürekli kızgınlık, çaresizlik, yalnızlık, umutsuzluk, engellenmişlik, şüphecilik, can sıkıntısı, uyku düzensizlikleri, yaşam enerjisinin düşmesi, baş dönmesi, mide bulantısı, alerji, nefes almada güçlükler, cilt hastalıkları, kas ağrıları ve kasılmalar, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, boğaz ağrısı, yeme

bozuklukları, sırt ve göğüs ağrıları tükenmişliğin en yaygın belirtileri arasında yer almaktadır (Angerer 2003'ten aktaran Solmuş, 2004: 106).

Meslektaşla, hizmet verilen kişilerle, arkadaşlarla ve aile bireyleri ilişkiler tükenmişliğin etkilediği bir başka alan olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik düzeyi arttıkça içe kapanma, sabırsızlık, huysuzluk, hoşgörüsüzlük eğilimleri artmakta ve iş ortamından uzaklaşmak için yemek ve dinlenme molalarını uzatma girişimlerine rastlanmaktadır. Mesleki kimlik ile ailede üstlenilen roller arasında ayırım yapmakta güçlük çeken çalışanlar, aile bireyleriyle ilişkilerinde müşterilerine davrandıkları gibi davranmaktadırlar. Böylece hem iş hem de aile çevresinde ilişkiler giderek bozulmaktadır (Torun, 1995: 26).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar. Düşük nitelikli hizmet ve moral değerler dışı davranışlarla karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993: 27).

Düşünüldüğünden çok daha ciddi bir problem olarak karşımıza çıkan tükenmişliğin zararları, bireyin kendisini aşmaktadır. Tükenmişlik, düşük nitelikte hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri etkilerken; çalışanları da, düşük performans ve yüksek işgücü devri oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri de etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik, sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal açıdan birbirinden giderek uzaklaşan aileleri de etkiler (Maslach ve Zimbardo, 1982'den aktaran Sürgevil, 2006: 89).

“Tükenmişlik durumunda, önemsenen, anlamlı bulunan, heyecan yaratıcı olan iş, birey için çekilmez, anlamsız, tatmin edici olmayan bir hale dönüşmektedir (Maslach, 2002’den aktaran Keser ve Yılmaz, 2009: 107)”.

2.2.4.1. Tükenmişliğin bireysel hayata etkisi

Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003:30).

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren sonuçlarından biri, bireyin enerji seviyesinde görülen düşüştür. Bireyin enerjisi, eskiye göre azalma gösteriyorsa, bir şeyler yolunda gitmiyor demektir (Freudenberger, 1981’den aktaran Sürgevil, 2006: 90).

Bu enerji azalmasının veya vücut direncindeki düşüşün nedeni, yanlış yeme alışkanlıklarından da kaynaklanabilir. İş yoğunluğu nedeniyle yemek saatlerinin geçiştirilmesi ya da hızlı yemek yenmesi vücut direncini düşürebilir; bireyde ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülebilir. Birey, yaşadığı problemlerle baş edebilmek için; ilaç (ağrı kesici, uyku ilaçları vb.), sakinleştirici, uyuşturucu veya alkole yönelebilmektedir. Acı bir şekilde bu yönelim “alkolizm”le ve/veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanabilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982’den aktaran Sürgevil, 2006: 90).

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkilerine demografik değişkenler açısından bakıldığında, kadınların erkeklerden; genç çalışanların yaşlı çalışanlardan ve bekâr çalışanların da evli çalışanlardan daha fazla oranda

tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir (Gibson vd. 2003'den aktaran Solmuş, 2004: 106).

Tükenmişlik, bireyin sadece fiziksel sağlığını değil, psikolojik ve ruhsal sağlığını da tehdit etmektedir. Tükenmişlik, bireyin kişisel başarı duygusunu ve benlik saygısını da olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Sürgevil'e göre (2006: 90), tükenmişlik yaşayan kişi; kendisi ve işi hakkında "kötü" hissetmektedir. Kişinin kendisini kötü hissetmesi; işini kötü yapmasına neden olur. Nitekim çalışanların işlerinde kendilerini yetersiz ve değersiz hissetmelerinin nedeni, burada yatmaktadır. Bu noktada, kişide, kendisini suçlama eğilimi başlar. Bu eğilim, bireyin insanlardan kopmasına ve kendisine zarar vermesine; bunların bir sonucu olarak da, izole bir hayat sürmesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar, kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya maruz kaldığını göstermektedir. Erkek çalışanların ise, yönetici oldukları durumda kadınlardan (yöneticilerden) daha fazla oranda duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları görülmüştür (Cordes ve Dougherty, 1993'ten aktaran, Solmuş, 2004: 107).

Yapılan çalışmalarda, kadınların duygusal tükenmeyi, erkeklerin ise duyarsızlaşmayı daha yoğun bir şekilde yaşadığına dair bulgular elde edilmiştir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, eğitim düzeyi yükseldikçe, yaşanan tükenmişliğin arttığı görülmektedir. Bu durum, eğitilmiş kişilerin, iş yaşamı ve kariyer ile ilgili birtakım hedeflerinin bulunması; fakat bu hedef beklentilerinin, karşılığını bulmaması ile açıklanmaktadır (Maslach vd. 2001'den aktaran Solmuş, 2004: 107).

2.2.4.2. Tükenmişliğin çalışma yaşamına etkisi

Tükenmişliğin belki de en görünür etkisi, bireylerin iş performansındaki değişimdir. Temel olarak tükenmiş kişiler, daha “kötü” iş yaparlar. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hisseden bu kişiler, yaptıkları işi “umursamazlar”. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi bir kaygıları yoktur, sonuçlarla çok ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba da göstermezler (Maslach ve Zimbardo, 1982’den aktaran Sürgevil, 2006: 91).

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişlik etkisinin en çok görüldüğü durumun; kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu ifade ederler. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Örmen, 1993: 31-32).

Tükenmişlik yaşayan bireyler, dış dünyaya kapılarını kapatma, çevre ile olan iletişimlerini asgari düzeyde tutma gayreti içindedir.

Birçok insanla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Hizmet sunan kişi yerindedir; fakat, yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. Bedensel temastan kaçınır (el sıkmak gibi). Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Örmen, 1993: 32).

Sılığ’a (2003: 30-31) göre, tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem

vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir.

Tükenmişlik sendromunu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek umuduyla; içki, sigara, uyuşturucu, sakinleştirici vb. tüketimini artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. İşe devamsızlık, işten ayrılma, performans miktarı ve kalitesinde düşme ise sendromun örgüt ortamındaki zararlı sonuçlarıdır (Izgar, 2001: 21).

2.2.4.3. Tükenmişliğin aile hayatına etkisi

İş yaşamında tükenmişlik sendromu yaşayan birey, bunu sosyal hayatına, özellikle de aile hayatına olumsuz şekilde yansıtır.

Sürgevil (2006: 93)'de belirtildiği gibi, tükenmişliğin etkileri, bireyin sadece iş hayatını kapsamamakta, bireyin kişisel olarak yıpranmasına neden olduğu gibi, aynı zamanda hayatının farklı alanlarında sıkıntılar yaşamasına neden olmaktadır. Bu alanların en önemlisi olan aile, bireyin yaşadığı sıkıntılardan doğrudan etkilenmektedir.

Bireyin iş yaşamında, yöneticisine ve çalışma arkadaşlarına veremediği tepkiler, aile içinde, kimi zaman daha da artarak ortaya çıkar. “Yoğun tükenmişlik duygularının psikosomatik yakınmaları artırdığı gibi, aile içi huzursuzluğu, şiddeti ve olumsuz dışavurumu da arttırdığı görülmektedir (Yaman ve Ungan, 2002'den aktaran Solmuş, 2004: 106)”. İş yaşamında, tepkilerini bir ölçüde dizginleyen ya da işini kaybetmemek adına dizginlemek durumunda kalan birey, aile içinde tepkisini daha rahat ve şiddetli bir şekilde gösterebilir. Bu da aile içinde birtakım huzursuzlukların ve gerginliklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar.

Tükenmişliğin etkileri, kişinin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir. Duygusal açıdan yorgun kişi, evde de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun olacaktır. Çoğu zaman iş hakkında

söylenme ve şikâyetler zamanının çoğunu alacaktır. Artan kavga ve rahatsızlıklar aile krizlerine, ciddi evlilik sorunlarına neden olabilir. Evdeki bu huzursuzlukların, işteki stresten kaynaklandığı genelde fark edilmez. “Artık birbirimizi sevmiyoruz galiba!” gibi sonuçlar çıkarılabilir. Bu gelişmeler, ayrılma ya da boşanma gibi ciddi sonuçlara kadar gidebilir (Örmen, 1993: 31).

Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir (Sürgevil, 2006: 93).

Bir milletvekili oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en açık göstergesidir. “Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise, dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, o hep orada; ama ben onu istediğimde, yok. Biliyorum, o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil” (Maslach ve Zimbardo, 1982’den aktaran, Sürgevil, 2006: 93).

Aile içerisinde, sürekli tartışmaya neden olan konulardan biri, çalışanın özel hayatında uygun olmayan zamanlarda telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda, iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştiği gözlenir (Örmen, 1993: 31).

2.2.5. Tükenmişlikle başa çıkma yolları

Tükenmişlik, bireyin hem özel yaşamına, hem de çalışma yaşamına zara vereceği için, bununla mücadele etmek, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sistemli olarak yapılmalıdır. “Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle, “problemin varlığını

ve önemini kabul etmek” gerekmektedir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için, bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir (Baysal, 1995: 48)”.

Tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem de örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntemi belirleme, planlama ve uygulama sorumluluğu daha çok örgütte gibi gözüktense de, hem bireysel hem de örgütsel tekniklerin bir arada ele alınmasıyla, daha olumlu sonuçlar alınacağı açıktır (Sürgevil, 2006: 96).

2.2.5.1. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yolları

Bireyin öncelikle problem çözme, karara verme, olaylara bakışı gibi, kendisine ilişkin bilişsel şemaları değiştirilmelidir. Mesleki beklentileri bulunduğu koşullara uygun olarak belirlenmeli, mesleki algı ve düşüncelerini netleştirmelidir. Bireye, iletişim ve strateji taktikleri öğretilerek sorunlarla daha kolay baş etme imkânı tanınmalıdır. Spor, müzik gibi sosyal aktiviteleri bireyi yönlendirerek hem ortamdaki uzaklaşması, hem de farklı guruplara katılım sağlanmalıdır. Tüm bunların yanında iş ortamında mekânsal değişiklikler (renk, şekil vb.) yapılarak ortam daha iyi bir duruma getirilebilir (Freudenberger 1974’ten aktaran Kaya, 2010: 27).

Birey, “kendini geliştirme, farklı ilgi alanları kazanma, dinlenme, işe ara verme, kendini anlamaya çalışma, beklenti ve hedeflerini zaman zaman revize etme (ulaşılabilir hedefler belirleme), işyerinde farklı işlere geçiş yapmaya çalışma, iş değişikliği yapma” şeklinde çözümler geliştirebilir. Bu tür çözümler, hem bireyin tükenme duygusunu hissetmesini engelleyecek, hem de kurulmuş tükenme hissinden uzaklaşmasını sağlayabilecektir (Keser, 2009: 475).

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler, sosyal hayatlarında yapacakları değişimler ile sorunlarını ve streslerini, kişisel düzeyde çözümleme çabasına girebilirler.

Gmelch (1988), eğitimcilerin stres tepkileri ile ilgili olarak yaptığı araştırmasında stresle başa çıkma yöntem ve tekniklerini yedi grupta tanımlamıştır. Bunlardan birincisi sosyal grupta yer alan tekniklerdir. Bu kategorideki teknikler sosyal destekleme aktiviteleri, bir arkadaş ya da ailesi ile öğle yemeği yeme, kağıt oynama ya da konuşma gibi teknikleri içermektedir. Fiziksel kategorideki teknikler ise, salla, gemiyle dolaşma, balık tutma, takım sporları ile uğraşma, koşma, yürüme, meditasyon vb. teknikleri içermektedir. Zihinsel teknikler; çalışma, konferans ve kültürel etkinliklere katılma vb. Eğlence kategorisindeki teknikler; tv İzleme, dışarıda akşam yemeği yeme, tatile çıkma vb. Kişisel teknikler; müzik dinleme, bahçeye ilgilenme, hayvanlara bakma, ev işleri ile uğraşma ve çeşitli hobiler. Yönetimsel teknikler; kariyerini yükseltmeye çalışma, işinde daha iyi olmaya çalışma, belirli bir hedefe yönelik olarak çalışma vb. tutumsal teknikler; umutlu olma, ağlama, gülme vb. stratejileri kapsamaktadır (aktaran Vızlı, 2005: 31).

2.2.5.2. Tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yolları

Çalışanın, çalışma ortamında diğer mesai arkadaşlarından destek görmesi gerek ondaki belirtilerin erken fark edilmesi, gerekse tükenmişlik sendromunun oluşmaması açısından önemlidir. Kişilerin çalışmak istedikleri işi seçmeleri mümkün olmadığı takdirde yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır. Tüm bunların yanında çalışma ortamlarını zaman zaman değiştirmek küçük grup toplantıları yapmak, potansiyellerini ortaya koyabilecekleri ortamları sağlamak ve onları cesaretlendirmek gerekir (Freudenberger 1974'ten aktaran Kaya, 2010: 28).

Rogers (1984), yöneticilerin tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için çeşitli yönetsel tedbirler alabileceklerini belirtmiştir. İşin yoğunlaştığı dönemlerde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak; serbest karar verme imkânlarını

ve karara katılma imkânlarını artırmak; başarıları takdir etmek; ödül dağıtımını gözden geçirmek; kişisel dinlenme ve gelişme için tanınan süreleri artırmak; üst yönetimin desteğini sağlamak; kişilerarası ilişkilerin biçimini değiştirmek; iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek; işin gerektirdiği sorumluluk miktarını yeniden ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak bu tür tedbirlere örnek olarak gösterilebilir (aktaran Izgar, 2001: 29-30).

Kişinin kendi davranışlarını tek başına değiştirebilmesi mümkün olabilir, fakat sosyal çevre tek başına değiştirilemez. İşyerinde bazı şeylerin değişimi, bireysel bir yaklaşımla değil, örgütsel bir bakış açısıyla gerçekleştirilebilir. Nitekim, çoğu zaman örgütler, tükenmişlikle mücadelede, tek bir bireyin sahip olabileceğinden daha fazla kaynak ve güce sahiptirler. Tükenmişlikle mücadele etmede benimsenebilecek her türlü örgütsel yaklaşım, bireysel olanlara nazaran daha karmaşıktır, ancak çözüme yöneliktir. Bu noktada şunu belirtmek gerekir; tükenmişliğe yönelik örgütsel yaklaşımlar; problemleri bireyleri hedef almazlar; örgütsel yaklaşım, soruna makro bir bakış açısıyla yaklaşır (Maslach, Leiter, 1997'den aktaran Sürgevil, 2006: 119).

Bununla birlikte tükenmişlik, yaşam boyunca insanın başına bir kere gelebilecek bir olgu olmadığı için, kalıcı çözümler daha etkili olacaktır (Örmen, 1993: 35).

3. Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma kümesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile ilgili başlıklar yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Tarama modeli, geçmişte ya da halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 1999). Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2000).

Bu araştırmada, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü'nde görevli personelin, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete, yaşa, medeni duruma, öğrenim durumuna, kurumdaki hizmet süresine, toplam mesleki tecrübeye ve kurumda çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğinin saptanmasına yöneliktir.

3.2. Çalışma Kümesi

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Tamsayım yöntemi kullanılarak anket soruları Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personelinin tümüne gönderilmiştir. Her türlü hatırlatma, görüşme ve girişime karşın 80 adet geri dönüş olmuş ve çalışma bu 80 kişiye uygulanmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırmada, iş doyumu ve tükenmişlik sendromu ile ilgili yazılı bilgilere ulaşmak için bir literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili yazılmış Türkçe ve İngilizce kitaplardan, makalelerden, konuyla ilgili hazırlanmış tez çalışmalarından ve İnternet kaynaklarından yararlanılmıştır. Araştırmada, birincil kaynaklardan, yani

cevaplayıcıların kendilerinden derlenen veriler kullanılmıştır. Bu verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formları, tam sayı moduyla araştırmanın çalışma kümesinde bulunan katılımcı sayısı kadar çoğaltılarak araştırmacı tarafından kurumdaki çalışanlara ulaştırılmıştır. Anketin giriş bölümünde, cevaplayacak çalışanlara, (anket formlarının uygulanması öncesinde) veri toplama ölçeklerinde yöneltilen sorulara verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanların anket formunu etki altında kalmadan doldurabilmeleri için katılımcılara anketin herhangi bir yerine isim yazmamaları istenmiştir.

Çalışanların iş doyumu düzeyinin araştırılması için kullanılan “Minnesota İş Doyumu Ölçeği” nin 20 sorudan oluşan kısa formudur. Minnesota İş Doyum Ölçeği; Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

- 1- İçsel doyum “1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20”
- 2- Dışsal doyum “5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19”
- 3- Genel doyum: “1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20” numaralı maddeleri içermektedir.

Genel doyum puanı 20 maddeden elde edilen puanların toplamının 20’ye, içsel doyum puanı “1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20” içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12’ye, dışsal doyum puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile elde edilmektedir.

Ölçek sonuçlarına göre; 100 alınabilecek en yüksek puanı, 20 ise alınabilecek en düşük puanı göstermektedir. Puanların 25'in altında olması düşük iş doyumunu, 26 ile 74 arasında olması normal iş doyumunu, 75'in üzerinde olması ise yüksek iş doyumunu ifade etmektedir (Tüzün, 2002: 81).

Tablo 1. İş Doyumu Düzeyleri Puanlamaları

Yüksek	Orta	Düşük
75 ve üzeri	26-74	25-0

Araştırmada kullanılan bir diğer ölçek, çalışanların tükenmişlik düzeyini değerlendirmek üzere, Maslach ve Jackson'ın (1981) geliştirmiş olduğu ve bu alanda yaygın olarak kullanılan "Maslach Tükenmişlik Envanteri" (Maslach Burnout Scale) kullanılmıştır. Ölçek, Çam (1993) ve Ergin (1993) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geçerlik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada Çam (1993) ve Ergin (1993)'in ölçeği temel alınmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olmak üzere kavramın 3 alt boyutunu ölçmek amacıyla geliştirilen 5'li Likert tipi 22 sorudan oluşan bir ölçektir. Ölçekte, duygusal tükenme boyutunu ölçmek üzere "işimden soğuduğumu hissediyorum", duyarsızlaşma boyutunu ölçmek üzere "işim gereği karşılaştığım bazı kimselere insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum", kişisel başarı boyutunu ölçmek üzere ise, "işim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum" gibi ifadeler yer almaktadır. Duygusal tükenme alt ölçeği 9, duyarsızlaşma alt ölçeği 5, kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır.

Ölçekte, alt boyutlar ayrı ayrı değerlendirilmektedir. "Duygusal tükenme" ve "Duyarsızlaşma" alt ölçek puanları, her bir madde için Hiçbir zaman (0), Çok nadir (1), Bazen (2), Çoğu zaman (3), Her zaman (4) olarak puanlandırılmakta, "Kişisel başarı" alt ölçek puanı ise, bunun tersi şekilde değerlendirilmiş ve kodlanmıştır. Ölçeğin

öğretmen örnekleminde geçerlik ve güvenirlik çalışması ilk kez Girgin (1995) ile Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Buna göre ölçeğin alt boyutlarından alınabilecek puanlar, duygusal tükenme için 0–36; duyarsızlaşma için 0–20 ve kişisel başarı için de 0–32 arasında değişmektedir.

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının artışı tükenmişliğin fazla olduğunu gösterirken, kişisel başarı puanının azalışı tükenmişliği açıklamaktadır (Gençay, 2007: 769).

Tablo 2. Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları

	Yüksek	Orta	Düşük
Duygusal tükenme	27 ve üzeri	17-26	0-16
Duyarsızlaşma	13 ve üzeri	7-12	0-6
Kişisel başarı	0-31	32-38	39 ve üzeri

Bu ölçeklerin yanı sıra anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik yedi soru yöneltilmiştir. Bunlar: yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ve kurumda çalışılan pozisyon ile ilgilidir.

3.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde öncelikle anket sorularına verilen cevaplar kodlanmış ve değerlendirme SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılarak veri tabanı oluşturulmuş, tablolaştırılmıştır. Bu programların yanında veri toplama aracından elde edilen verilerin sağlıklı şekilde girişlerinin sağlanması ve sınıflandırmaların yapılması amacıyla Microsoft Office Excel paket programından da yararlanılmıştır.

Anket formları ile elde edilen veriler SPSS for Windows 16.0 programında değerlendirilerek ilgili sorulara ait aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve frekansları hesaplanarak tablo haline getirilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında, iki grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında “Bağımsız örnekler (Independent samples) t testi” kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında “Tek yönlü (One way) Anova testi” ve farklılığa neden olan grubun “Post Hoc LSD” testi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiş; daha sonra elde edilen veriler ışığında yorumlanmıştır.

İş doyumu ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,909 olarak bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi ise, 0,823 olarak bulunmuştur. Ölçekler güvenilirlerdir.

Tablo 3. İş Doyumu Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi

	İş doyumu alt boyutları cronbach’s alpha katsayıları	Soru sayısı
İçsel doyum	0,863	12
Dışsal doyum	0,836	8

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi

	Tükenmişlik alt boyutları cronbach’s alpha katsayıları	Soru sayısı
Duygusal tükenme	0,796	9
Duyarsızlaşma	0,587	5
Kişisel başarı	0,799	8

4. Bulgular ve Yorum

4.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde, sırasıyla çalışma kümesindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyete İlişkin Bulgular

Cinsiyet	n	%
Erkek	52	65
Kadın	28	35
Toplam	80	100,0

Çalışmada anketleri yanıtlayan 80 kişinin, 52'si erkek, 28'i ise kadındır.

Tablo 6. Yaşa İlişkin Bulgular

Yaş	n	%
25-34	11	13,8
35-44	12	15,0
45-54	42	52,5
55 ve üzeri	15	18,8
Toplam	80	100,0

Çalışmaya katılanların 11'i (13,8) 25-34, 12'si (15,0) 35-44, 42'si (52,5) ve 15'i (18,8) yaş aralığında şeklinde dağılım göstermiştir.

Tablo 7. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Medeni Durum	n	%
Bekar	16	20,0
Evli	63	78,8
Boşanmış/Dul	1	1,2
Toplam	80	100,0

Çalışmada yer alan kişilerin; 16'sı (20,0) bekar, 63'ü (78,8) evli ve 1 (1,2) kişi boşanmış/duldur.

Tablo 8. Öğrenim Durumuna İlişkin Bulgular

Öğrenim Durumu	n	%
İlkokul	11	13,8
Ortaokul	7	8,8
Lise	11	13,8
Ön lisans	8	10,0
Lisans	34	42,5
Yüksek Lisans/Doktora	9	11,2
Toplam	80	100,0

Çalışmanın eğitim durumuna göre dağılımı; 11 kişi (13,8) ilkokul, 7 kişi (8,8) ortaokul, 11 kişi (13,8) lise, 8 (10,0) kişi ön lisans, 34 (42,5) kişi lisans, 9 (11,2) kişi yüksek lisans/doktora mezunu şeklindedir.

Tablo 9. Çalışanların Kurumdaki Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular

Kurumdaki Kıdem	n	%
1 yıldan az	4	5,0
1-5 yıl arası	12	15,0
5-10 yıl arası	5	6,2
10 yıl ve üzeri	59	73,8
Toplam	80	100,0

Çalışanların kurumdaki hizmet sürelerine göre dağılımı; 4 kişi (5,0) 1 yıldan az, 12 kişi (15,0) 1-5 yıl arası, 5 (6,2) kişi 5-10 yıl arası, 59 (73,8) kişi 10 yıl ve üzeri biçimindedir.

Tablo 10. Toplam Mesleki Tecrübeye İlişkin Bulgular

Toplam Mesleki Tecrübe	n	%
1 yıldan az	0	0,0
1-5 yıl arası	12	15,0
5-10 yıl arası	2	2,5
10 yıl ve üzeri	66	82,5
Toplam	80	100,0

Toplam mesleki tecrübenin kişilere göre dağılımına bakıldığında, 1-5 yıl arası 12 (15,0), 5-10 yıl arası 2 (2,5), 10 yıl ve üzeri 66 (82,5) kişi bulunurken, anketi yanıtlayanlar arasında, kurumda 1 yıldan az 0 (0,0) çalışan kişi bulunmamaktadır.

Tablo 11. Çalışılan Pozisyona İlişkin Bulgular

Çalışılan Pozisyon	n	%
İşçi	21	26,2
Memur	36	45,0
Orta Düzey Yönetici	18	22,5
Üst Düzey Yönetici	0	0,0
Diğer	5	6,2
Toplam	80	100,0

Kurumda çalışılan pozisyon sonuçlarına göre; kurumda, 21 kişi (26,2) işçi, 36 kişi (45,0) memur, 18 kişi (22,5) orta düzey yönetici, 5 kişi bunların dışında bir görevde (6,2) çalışırken, anketi yanıtlayanlar arasında üst düzey yönetici bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.2. İş Doyumuna İlişkin Bulgular

Bu bölümde iş doyumu ve alt boyutlarının tanımsal bulguları ve demografik değişkenler ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 12. İş Doyumu Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular

Minnesota İş Doyum Ölçeği	n	Min.Max.	\bar{X}	SS
İçsel Doyum	80	26-59	45,58	7,801
Dışsal Doyum	80	16-40	29,72	5,634
Genel Doyum	80	45-96	75,30	12,480

Tablo 12’de görüldüğü gibi, Minnesota İş doyumu ölçeği tanımlayıcı istatistiklerine baktığımızda, bu çalışma 80 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda; Minnesota iş doyumu ölçeği, içsel doyumu alt boyutunun ortalama puanı 45,58; Minnesota iş doyumu ölçeği, dışsal doyumu alt boyutunun ortalama puanı 29,72; Minnesota iş doyumu ölçeği, genel doyumu puanı 75,30 olarak bulunmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre; Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, içsel ve dışsal doyumu normal, genel doyumu ise yüksek çıkmıştır. Buradan, çalışanların iş doyumlarının, kurum tarafından karşılandığı yorumu çıkarılabilir.

4.2.1. Cinsiyet

4.2.1.1. Cinsiyete göre “içsel doyumu” alt boyutu

Tablo 13’te katılımcıların “içsel doyumu” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 13. Cinsiyete Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	45,54	8,048
Kadın	28	45,64	7,465
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 13'te verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=45,64$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=45,54$) daha yüksektir.

Ortalamlar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile içsel doyum alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyete göre içsel doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,897 >0,05$).

4.2.1.2. Cinsiyete göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 14'te katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 14. Cinsiyete Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	29,02	5,886
Kadın	28	31,04	4,970
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 14'te verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,04$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=29,02$) daha yüksektir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile içsel doyum alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyete göre içsel doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,128 >0,05$).

4.2.1.3. Cinsiyete göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 15’te katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 15. Cinsiyete Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	74,56	12,942
Kadın	28	76,68	11,675
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 15’te verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=76,68$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=74,56$) daha yüksektir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile içsel doyum alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyete göre içsel doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,472 >0,05$).

4.2.2. Yaş

4.2.2.1. Yaşa göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 16’da katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 16. Yaşa Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	45,27	4,496
35-44	12	42,00	7,909
45-54	42	46,43	7,699
55 ve üzeri	15	46,27	9,617
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 16’da verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması (\bar{X} =46,43) en yüksektir. 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması (\bar{X} =42,00) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 16’da verilen sonuçlara göre, yaş gruplarına göre içsel arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,276 > 0,05$).

4.2.2.2. Yaşa göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 17’de katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 17. Yaşa Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	31,00	4,025
35-44	12	27,67	5,051
45-54	42	29,90	5,436
55 ve üzeri	15	29,93	7,478
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 17’de verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,00$) en yüksektir. 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=27,67$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 17’de verilen sonuçlara göre, yaş gruplarına göre içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,534 > 0,05$).

4.2.2.3. Yaşa göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 18’de katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 18. Yaşa Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	76,27	7,643
35-44	12	69,67	11,858
45-54	42	76,33	12,189
55 ve üzeri	15	76,20	16,112
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 18’de verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=76,33$) en yüksektir. 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=69,67$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 18’de verilen sonuçlara göre, yaş gruplarına göre genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,417 > 0,05$).

4.2.3. Medeni durum

4.2.3.1. Medeni duruma göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 19’da katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 19. Medeni Duruma Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	50,00	1,897
Evli	73	45,12	8,007
Boşanmış/Dul	1	52,00	.
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 19’da verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=45,12$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=50,00$) daha düşüktür. Anketi yanıtlayanların içinde bir kişi Boşanmış/Dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile içsel doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,276 > 0,05$).

4.2.3.2. Medeni duruma göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 20’de katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 20. Medeni Duruma Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	32,67	,816
Evli	73	29,41	5,795
Boşanmış/Dul	1	35,00	.
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 20’de verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=29,41$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=32,67$) daha düşüktür. Anketi yanıtlayanların içinde bir kişi Boşanmış/Dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile dışsal doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,534 > 0,05$).

4.2.3.3. Medeni duruma göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 21’de katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 21. Medeni Duruma Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	82,67	2,251
Evli	73	74,53	12,788
Boşanmış/Dul	1	87,00	.
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 21’de verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=74,53$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=82,67$) daha düşüktür. Anketi yanıtlayanların içinde bir kişi Boşanmış/Dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır. Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile genel doyum arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,417 > 0,05$).

4.2.4. Öğrenim durumu

4.2.4.1. Öğrenim durumuna göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 22’de katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 22. Öğrenim Durumuna Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS
İlkokul	11	50,36	7,474
Ortaokul	7	40,86	8,153
Lise	11	45,09	9,375
Ön lisans	8	43,00	6,370
Lisans	34	45,71	7,841
Yüksek Lisans/Doktora	9	45,78	4,919
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 22’de verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ilkökul mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=50,36$) en yüksek, ortaokul mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=40,86$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans

analizi yapılmıştır. Tablo 22’de verilen sonuçlara göre, öğrenim durumu ile içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,141 >0,05$).

4.2.4.2. Öğrenim durumuna göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 23’te katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 23. Öğrenim Durumuna Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS
İlkokul	11	34,73	2,796
Ortaokul	7	29,71	4,112
Lise	11	29,45	6,455
Ön lisans	8	26,38	6,093
Lisans	34	29,21	5,618
Yüksek Lisans/Doktora	9	28,89	5,349
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 23’te verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ilkökul mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=34,73$) en yüksek, ön lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=26,38$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 24’te öğrenim durumuna göre dışsal doyum puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 24. Öğrenim Durumuna Göre Dışsal Doyum Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	381,290	5	76,258	2,653	,029*
Grup İçinde	2126,660	74	28,739		
Toplam	2507,950	79			

Tablo 24'e göre, öğrenim durumu ile dışsal doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=,029 < 0,05$).

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; ilkökul mezunu olanların dışsal doyumunu, Lise, Ön lisans, Lisans, Yüksek Lisans/Doktora mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). İlkokul mezunu olan çalışanların, ülkedeki işsizlik problemi göz önünde bulundurulduğunda, bir işe sahip olmaları bakımından ve işyerinde karşılaştıkları problemleri tanımlamada yaşadıkları algı ve bilgi birikim eksikliği yüzünden dışsal doyumlarının daha fazla olduğu yorumu yapılabilir. İlkokul mezunu çalışanların dışında kalanlar arasında, (ortaokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora) dışsal doyum oranı birbirine yakın sonuçlar vermekle birlikte, bunların içinde ön lisans mezunu çalışanlar 26,38'lik ortalama ile, öğrenim durumuna göre en az dışsal doyum yaşayan grup olarak öne çıkıyor. Bu durum, ara eleman yetiştirmek üzere eğitim verilen ön lisans programlarından mezun olanların, kendilerini ne lisans ve lisansüstü eğitim alanlarla, ne de lise ve daha alt seviyede eğitim almış kişilerle aynı statüde görmemesi ve beklentilerinin iki grubu da kapsamıyor olması şeklinde yorumlanabilir.

4.2.4.3. Öğrenim durumuna göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 25'te katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 25. Öğrenim Durumuna Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	n	\bar{X}	SS
İlkokul	11	85,09	10,044
Ortaokul	7	70,57	11,844
Lise	11	74,55	15,254
Ön lisans	8	69,38	12,247
Lisans	34	74,91	12,347
Yüksek Lisans/Doktora	9	74,67	8,216
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 25’te verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ilkokul mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması (\bar{X} =85,09) en yüksek, ön lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları (\bar{X} =69,38) en düşüktür.

Ortalamlar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 25’te verilen sonuçlara göre, öğrenim durumu ile genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,079 > 0,05$).

Keser (2006), “Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması” çalışmasında; eğitim düzeyi üniversite mezunu olan gruplarda iş doyumunu düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedir.

“Çağrı merkezinde yapılan işin eğitim düzeyi yükseldikçe çalışanı tatmin etmemesi, kariyer beklentilerinin artması ve beklentilerinin sonuçsuz kalması ile görevine devam etmesi kişide iş doyumsuzluğuna sebep olabilmektedir (Atlandı, 2010: 118)”.

4.2.5. Kurumdaki hizmet yılı

4.2.5.1. Kurumdaki hizmet yılına göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 26’da katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 26. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	49,00	4,619
1-5 yıl arası	12	47,83	5,686
5-10 yıl arası	5	39,20	9,203
10 yıl ve üzeri	59	45,42	8,026
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 26’da verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1 yıldan az çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=49,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=39,20$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 26’da verilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,209 > 0,05$).

4.2.5.2. Kurumdaki hizmet yılına göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 27’de katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 27. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	32,00	,000
1-5 yıl arası	12	32,50	3,943
5-10 yıl arası	5	25,40	6,107
10 yıl ve üzeri	59	29,37	5,834
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 27’de verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=32,50$) en yüksek, 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=25,40$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 27’de verilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile dışsal doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,078 > 0,05$).

4.2.5.3. Kurumdaki hizmet yılına göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 28’de katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 28. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	n	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	81,00	4,619
1-5 yıl arası	12	80,33	8,866
5-10 yıl arası	5	64,60	14,135
10 yıl ve üzeri	59	74,80	12,836
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 28’de verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1 yıldan az çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=81,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=64,60$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 28’de verilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,085 > 0,05$).

4.2.6. Toplam mesleki tecrübe

4.2.6.1. Toplam mesleki tecrübeye göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 29’da katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 29. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	n	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	45,00	5,831
5-10 yıl arası	2	35,00	9,899
10 yıl ve üzeri	66	46,00	7,938
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 29’da verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=46,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=35,00$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 29’da verilen sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,140 > 0,05$).

4.2.6.2. Toplam mesleki tecrübeye göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 30’da katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 30. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	n	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	31,50	3,371
5-10 yıl arası	2	25,50	,707
10 yıl ve üzeri	66	29,53	5,957
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 30’da verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,50$) en yüksek, 5-10 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=25,50$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 30’da verilen sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile dışsal doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,306 > 0,05$).

4.2.6.3. Toplam mesleki tecrübeye göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 31’de katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 31. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	n	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	76,50	8,085
5-10 yıl arası	2	60,50	9,192
10 yıl ve üzeri	66	75,53	13,034
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 31’de verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=76,50$) en yüksek, 5-10 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=60,50$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 31’de verilen sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,232 > 0,05$).

4.2.7. Kurumda çalışılan pozisyon

4.2.7.1. Kurumda çalışılan pozisyona göre “içsel doyum” alt boyutu

Tablo 32’de katılımcıların “içsel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 32. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre İçsel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan			
Pozisyon	n	\bar{X}	SS
İşçi	21	45,48	8,465
Memur	36	44,36	8,452
Orta düzey yönetici	18	46,94	5,946
Diğer	5	49,80	4,919
Toplam	80	45,58	7,801

Tablo 32’de verilen sonuçlara göre katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda diğer olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=49,80$) en yüksek, memur olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=44,36$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 32’de verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,414 > 0,05$).

4.2.7.2. Kurumda çalışılan pozisyona göre “dışsal doyum” alt boyutu

Tablo 33’te katılımcıların “dışsal doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 33. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre Dışsal Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}	SS
İşçi	21	30,76	5,709
Memur	36	28,69	6,061
Orta düzey yönetici	18	31,56	3,258
Diğer	5	26,20	7,190
Toplam	80	29,72	5,634

Tablo 33’te verilen sonuçlara göre katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,56$) en yüksek, diğer olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=26,20$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 33’te verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile dışsal doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,122 > 0,05$).

4.2.7.3. Kurumda çalışılan pozisyona göre “genel doyum” alt boyutu

Tablo 34’te katılımcıların “genel doyum” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 34. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre Genel Doyum Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan Pozisyon	n	\bar{X}	SS
İşçi	21	76,24	13,382
Memur	36	73,06	13,516
Orta düzey yönetici	18	78,50	8,979
Diğer	5	76,00	11,958
Toplam	80	75,30	12,480

Tablo 34’te verilen sonuçlara göre katılımcıların genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=78,50$) en yüksek, memur olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=73,06$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 34’te verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,486 > 0,05$).

4.3. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde tükenmişlik alt boyutlarının tanımsal bulguları ve demografik değişkenler ile karşılaştırılmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 35. Tükenmişlik Düzeyi Boyutlarına İlişkin Tanımsal Bulgular

Maslach Tükenmişlik Ölçeği	n	Min.Max.	\bar{X}	SS
Duygusal Tükenme	80	0-28	10,35	6,248
Duyarsızlaşma	80	0-11	2,95	2,643
Kişisel başarı	80	0-51	9,20	6,687

Tablo 35’te görüldüğü gibi, Maslach Tükenmişlik Ölçeği tanımlayıcı istatistiklerine baktığımızda, bu çalışma 80 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda; Maslach Tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutunun ortalama puanı 10,35; Maslach Tükenmişlik Ölçeği duyarsızlaşma alt boyutunun ortalama puanı 2,95; Maslach Tükenmişlik Ölçeği kişisel başarı alt boyutunun ortalama puanı ise 9,20 olarak bulunmuştur.

Sonuçlara göre, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu puanları düşük, kişisel başarı alt boyutu puanları ise yüksek çıkmıştır. Burada, çalışanların kariyer ve kişisel gelişim ile ilgili beklentilerini tam olarak karşılanamadığı yorumu yapılabilir.

4.3.1. Cinsiyet

4.3.1.1. Cinsiyete göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 36’da katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 36. Cinsiyete Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	9,88	6,093
Kadın	28	11,21	6,551
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 36’da verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=11,21$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=9,88$) daha yüksektir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyet ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,367 > 0,05$).

4.3.1.2. Cinsiyete göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 37’de katılımcıların “duyarsızlaşma” alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 37. Cinsiyete Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	3,2500	2,77859
Kadın	28	2,3929	2,31484
Toplam	80	2,9500	2,64288

Tablo 37’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda erkek katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,25$) kadın katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=2,39$) daha yüksektir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyet ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,168 > 0,05$).

4.3.1.3. Cinsiyete göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 38’de katılımcıların “kişisel başarı” alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 38. Cinsiyete Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Cinsiyet	n	\bar{X}	SS
Erkek	52	8,27	5,236
Kadın	28	10,93	8,619
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 38’de verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=10,93$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=8,27$) daha yüksektir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonucu incelendiğinde, cinsiyet ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,090 > 0,05$).

4.3.2. Yaş

4.3.2.1. Yaşa göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 39’da katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 39. Yaşa Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	9,09	3,780
35-44	12	13,75	6,524
45-54	42	11,02	6,606
55 ve üzeri	15	6,67	4,670
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 39’da verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=13,75$) en yüksektir. 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=6,67$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 40’ta yaşa göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 40. Yaşa Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	378,731	3	126,244	3,546	,018*
Grup İçinde	2705,469	76	35,598		
Toplam	3084,200	79			

Tablo 40'a göre, yaş grupları ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=,018 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Yapılan teste göre, 35-44 ve 55 ve üzeri yaş grupları arasındaki ilişki; 45-54 ve 55 ve üzeri yaş grupları arasındaki ilişki 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer tüm gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Gruplar arası ortalamalara bakıldığında, 55 ve üzeri yaş grubundaki çalışanların 6,67'lik oranla duygusal tükenmeyi en çok yaşayan grup olduğu söylenebilir. Yapılan işin, 55 ve üzeri yaş grubu çalışanlar için duygusal tükenmeyi artırıcı rolü olduğu şeklinde yorum yapılabilir. Bununla birlikte, 35-44(13,75) ve 45-54(11,02) yaş grupları için duygusal tükenme oranı birbirine yakın bir görünüm çizerken; 35-44 yaş arasındaki çalışanlar, 45-54 yaş aralığındaki çalışanlara göre duygusal tükenmeyi daha fazla yaşamaktadır. 25-34 yaş aralığındaki çalışanların duygusal tükenme oranı (9,09), 55 ve üzeri yaş grubundan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Yapılan işin, 25-34 yaş aralığında 9,09'luk duygusal tükenme oranı göstermesi, yapılan işin başlangıç koşullarında adaptasyon sorununun olabileceği ve zorluğu şeklinde yorumlanabilir. 55 yaş ve üzeri yaş gruplarında en fazla duygusal tükenme oranının bulunması ise; işin 55 ve üzeri yaş grubu çalışanlar için, işin elverişli olmayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

4.3.2.2. Yaşa göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 41’de katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 41. Yaşa Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	3,45	1,968
35-44	12	4,33	2,640
45-54	42	2,69	2,590
55 ve üzeri	15	2,20	2,981
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 41’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,33$) en yüksektir. 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=2,20$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde yaş grupları ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,150 > 0,05$).

4.3.2.3. Yaşa göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 42’de katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 42. Yaşa Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Yaş	n	\bar{X}	SS
25-34	11	9,36	2,014
35-44	12	8,92	4,641
45-54	42	10,31	8,504
55 ve üzeri	15	6,20	2,704
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 42’de verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=10,31$) en yüksektir. 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=6,20$) ise en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde yaş grupları ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,242 > 0,05$).

4.3.3. Medeni durum

4.3.3.1. Medeni duruma göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 43’te katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 43. Medeni Duruma Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	7,33	2,875
Evli	73	10,63	6,430
Boşanmış/Dul	1	8,00	.
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 43’te verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=10,63$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=7,33$) daha yüksektir. Anketi yanıtlayanların içinde bir kişi Boşanmış/Dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,436 > 0,05$).

4.3.3.2. Medeni duruma göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 44’te katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 44. Medeni Duruma Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	1,67	1,862
Evli	73	3,07	2,694
Boşanmış/Dul	1	2,00	.
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 44’te verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,07$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=1,67$) daha yüksektir. Anketi yanıtlayanların için bir kişi Boşanmış/Dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,435 > 0,05$).

4.3.3.3. Medeni duruma göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 45’te katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 45. Medeni Duruma Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Medeni Durum	n	\bar{X}	SS
Bekar	6	7,83	1,329
Evli	73	9,34	6,979
Boşanmış/Dul	1	7,00	.
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 45’te verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=9,34$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{X}=7,83$) daha yüksektir. Anketi yanıtlayanların için bir kişi boşanmış/dul olduğu için karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,826 > 0,05$).

4.3.4. Öğrenim durumu

4.3.4.1. Öğrenim durumuna göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 46’da katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 46. Öğrenim Durumuna Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS
İlkokul	11	8,82	7,833
Ortaokul	7	10,29	6,651
Lise	11	14,27	8,076
Ön lisans	8	16,50	5,606
Lisans	34	8,26	4,358
Yüksek Lisans/Doktora	9	9,89	2,713
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 46’da verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ön lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması

(\bar{X} =16,50) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları (\bar{X} =8,26) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 47’de öğrenim durumuna göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 47. Öğrenim Durumuna Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	647,447	5	129,489	3,932	,003*
Grup İçinde	2436,753	74	32,929		
Toplam	3084,200	79			

Tablo 47’ye göre, öğrenim durumu ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=,003 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, ön lisans mezunu çalışanlarla, ilkökul, ortaokul, lisans, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki vardır. Ayrıca, ilkökul- lise ve lise- lisans mezunları arasında da, 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre, ön lisans mezunları (16,50), duygusal tükenmeyi en fazla yaşayan grup olmuştur. Sonuç, çalışma ortamının, ön lisans mezunlarının beklenti ve taleplerini karşılamada yetersiz kaldığı şeklinde yorumlanabilir. Elde edilen veriler, eğitim durumu ile, duygusal tükenme arasında doğrusal bir ilişki olmadığı şeklindedir. Ön lisans mezunlarından sonra, lise mezunu çalışanlar ikinci sırada duygusal tükenme

yaşarken, onları sırasıyla, ortaokul ve yüksek lisans/doktora mezunları takip etmektedir. İlkokul mezunu çalışanlar (8,82), duygusal tükenmeyi en az yaşayan ikinci grup olurken, lisans mezunu çalışanlar (8,26) gruplar arasında duygusal tükenmeyi en az yaşayan grup olarak karşımıza çıkıyor.

4.3.4.2. Öğrenim durumuna göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 48’de katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 48. Öğrenim Durumuna Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS
İlkokul	11	1,82	2,601
Ortaokul	7	2,71	3,904
Lise	11	3,82	3,545
Ön lisans	8	3,25	1,982
Lisans	34	2,94	2,269
Yüksek Lisans/Doktora	9	3,22	2,386
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 48’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda lise mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,82$) en yüksek, ilkokul mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=1,82$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde öğrenim durumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=,642 > 0,05$).

4.3.4.3. Öğrenim durumuna göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 49’da katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 49. Öğrenim Durumuna Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS
İlkokul	11	10,00	4,690
Ortaokul	7	6,86	5,336
Lise	11	17,36	12,168
Ön lisans	8	11,62	4,749
Lisans	34	6,50	3,342
Yüksek Lisans/Doktora	9	8,11	2,522
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 49’da verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda lise mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=17,36$) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=6,50$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 50’de öğrenim durumuna göre kişisel başarı puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 50. Öğrenim Durumuna Göre Kişisel Başarı Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	1084,134	5	216,827	6,553	,000*
Grup İçinde	2448,666	74	33,090		
Toplam	3532,800	79			

Tablo 50'ye göre, öğrenim durumu ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=,000 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Testten elde edilen veriler, lise ile ilkökul, ortaokul, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora arasında anlamlı fark bulunduğunu gösteriyor. Lisans mezunu çalışanlar 6,50'lik ortalama ile kişisel başarı alt ölçeğinde en çok tükenme yaşayan gruptur. Ön lisans mezunları ise, 11,62 ile kişisel başarı düzeyinde en az tükenme yaşayan grup olarak karşımıza çıkıyor. Lisans mezunlarının, kişisel başarı alt ölçeğinde en çok tükenme yaşaması, çalışanların, kişisel gelişim ve kariyer gereksinimlerinin kişisel başarı düzeyinde örtüşmediği biçiminde yorumlanabilir. Ön lisans mezunlarının, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinin aksine, kişisel başarı alt boyutunda en az tükenen grup olması, bu grubun önceliğinin temel çalışma koşullarıyla ilgili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kişisel başarı alt ölçeği ve eğitim düzeyi ilişkisi incelendiğinde, birinin artışı, bir diğ erinin azalış ı şeklinde bir neden sonuç ilişkisi kurulamamaktadır. ilkökul mezunu çalışanların, ön lisans çalışanların ardından kişisel başarı alt ölçeğinde en az tükenme yaşayan ikinci grup olması ya da ortaokul mezunu çalışanların, lisans mezunlarından sonra en fazla tükenme yaşayan grup olması, bunu doğrular niteliktedir.

4.3.5. Kurumdaki hizmet yılı

4.3.5.1. Kurumdaki hizmet yılına göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 51’de katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 51. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	10,50	,577
1-5 yıl arası	12	7,17	4,303
5-10 yıl arası	5	18,40	5,771
10 yıl ve üzeri	59	10,31	6,298
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 51’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=18,40$) en yüksek, 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=7,17$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 52’de kurumdaki hizmet yılına göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 52. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	445,825	3	148,608	4,281	,008*
Grup İçinde	2638,375	76	34,715		
Toplam	3084,200	79			

Tablo 52'ye göre, kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=,008 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. LSD testi sonucuna göre; 5-10 yıl arası çalışanlarla, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. 5-10 yıl arası çalışanlar (18,40), kurumdaki hizmet yılına göre en çok duygusal tükenme yaşayan gruptur. 1-5 yıl arası çalışanlar (7,17) ise, bu kategoride en az duygusal tükenme yaşayan grup olarak öne çıkıyor. Kurumda, 1 yıldan az çalışanlarda 10,50'lik duygusal tükenme oranı, işe adaptasyonun zor olduğu, 10 yıl ve üzerinde 10,31, 5-10 yıl arasında 18,40 olması, süreç içinde, duygusal tükenmenin artış gösterdiği biçiminde yorumlanabilir.

4.3.5.2. Kurumdaki hizmet yılına göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 53'te katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 53. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	2,50	2,887
1-5 yıl arası	12	2,25	2,137
5-10 yıl arası	5	6,00	3,391
10 yıl ve üzeri	59	2,86	2,549
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 53'te verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=6,00$) en yüksek, 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=2,25$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 54'te kurumdaki hizmet yılına göre duyarsızlaşma puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 54. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	53,635	3	17,878	2,728	,050*
Grup İçinde	498,165	76	6,555		
Toplam	551,800	79			

Tablo 54'e göre, kurumdaki hizmet yılı ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=,050 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına bakıldığında, 5-10 yıl ile, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Kurumdaki hizmet yılı ile, duyarsızlaşma alt ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde, 5-10 yıl arası çalışanların (6,00) ile en yüksek, 1-5 yıl arası çalışanların (2,25) en az tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri yaş gruplarında, çok ciddi bir farklılık göze çarpmazken, 5-10 yıl arası çalışanların, kurumdaki hizmet yılı ile duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek tükenmeyi yaşıyor olması, mesleğin başlangıç evresinden sonra, çalışanlar için daha ağır gelmeye başlayabileceği şeklinde yorumlanabilir.

4.3.5.3. Kurumdaki hizmet yılına göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 55’te katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 55. Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumdaki Hizmet Yılı	N	\bar{X}	SS
1 yıldan az	4	9,50	,577
1-5 yıl arası	12	12,33	12,427
5-10 yıl arası	5	11,40	6,768
10 yıl ve üzeri	59	8,36	5,027
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 55’te verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=12,33$) en yüksek, 10 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=8,36$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 56’da verilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,251 > 0,05$).

4.3.6. Toplam mesleki tecrübe

4.3.6.1. Toplam mesleki tecrübeye göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 56’da katılımcıların “duygusal tükenme” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 56. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	9,17	6,206
5-10 yıl arası	2	21,00	9,899
10 yıl ve üzeri	66	10,24	5,972
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 56’da verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=21,00$) en yüksek, 1-5 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=9,17$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 57’de toplam mesleki tecrübeye göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 57. Toplam mesleki tecrübeye göre duygusal tükenme puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	244,412	2	122,206	3,314	,042*
Grup İçinde	2839,788	77	36,880		
Toplam	3084,200	79			

Tablo 57'ye göre, toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=,042 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. 5-10 yıl ile, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme arasında 0,05 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Buna göre, 5-10 yıl arası çalışanlar (21,00) ile en çok duygusal tükenme yaşayan grup olurken, 1-5 yıl arası çalışanlar (9,17), toplam mesleki tecrübenin duygusal tükenme alt ölçeğine göre en az tükenme yaşayan grup olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.3.6.2. Toplam mesleki tecrübeye göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 58'de katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 58. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	3,00	2,045
5-10 yıl arası	2	7,50	3,536
10 yıl ve üzeri	66	2,80	2,632
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 58’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=7,50$) en yüksek, 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=2,80$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 59’da toplam mesleki tecrübeye göre duyarsızlaşma puanlarının gruplar arasında ve gruplar içinde dağılımı verilmiştir.

Tablo 59. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Gruplar Arasında ve Gruplar İçinde Dağılımı

Varyansın kaynağı	KT	Sd	KO	F	p
Gruplar Arasında	42,861	2	21,430	3,242	,044*
Grup İçinde	508,939	77	6,610		
Toplam	551,800	79			

Tablo 59’a göre, toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=,044 < 0,05$).

Varyans analizi hangi ikili gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğuna ilişkin bilgi içermemektedir. Bunun için gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır.

5-10 yıl ile, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma arasında 0,05 düzeyinde anlamlılık vardır. Buna göre, 5-10 yıl arası çalışanlar (7,50), en fazla duyarsızlaşma yaşayan, 10 yıl ve üzeri (2,80) ise, en az duyarsızlaşma yaşayan grup olmuştur. Bu durum, meslekte olgunluk dönemini yaşayan bireylerin, daha çok duyarsızlaşma yaşayabileceği yönünde yorumlanabilir.

4.3.6.3. Toplam mesleki tecrübeye göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 60’da katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 60. Toplam Mesleki Tecrübeye Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Toplam Mesleki Tecrübe	N	\bar{X}	SS
1-5 yıl arası	12	9,00	1,414
5-10 yıl arası	2	17,00	4,243
10 yıl ve üzeri	66	9,00	7,198
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 60’da verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=17,00$) en yüksek, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=9,00$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü

varyans analizi yapılmıştır. Tablo 61’de verilen sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,250 > 0,05$).

4.3.7. Kurumda çalışılan pozisyon

4.3.7.1. Kurumda çalışılan pozisyona göre “duygusal tükenme” alt boyutu

Tablo 61’de katılımcıların “duygusal tükenmişlik” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 61. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre Duygusal Tükenme Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan Pozisyon	N	\bar{X}	SS
İşçi	21	11,38	7,399
Memur	36	10,72	6,743
Orta düzey yönetici	18	8,67	3,726
Diğer	5	9,40	4,450
Toplam	80	10,35	6,248

Tablo 61’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda işçi olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=11,38$) en yüksek, orta düzey yönetici olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=8,67$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 62’de verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,555 > 0,05$).

4.3.7.2. Kurumda çalışılan pozisyona göre “duyarsızlaşma” alt boyutu

Tablo 62’de katılımcıların “duyarsızlaşma” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 62. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre Duyarsızlaşma Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan Pozisyon	N	\bar{X}	SS
İşçi	21	3,24	3,064
Memur	36	3,28	2,804
Orta düzey yönetici	18	2,22	1,896
Diğer	5	2,00	1,414
Toplam	80	2,95	2,643

Tablo 62’de verilen sonuçlara göre katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda memur olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,28$) en yüksek, diğer olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=2,00$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 63’te verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,428 > 0,05$).

4.3.7.3. Kurumda çalışılan pozisyona göre “kişisel başarı” alt boyutu

Tablo 63’te katılımcıların “kişisel başarı” niteliğindeki sorulara verdikleri yanıtlarla ilgili ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

Tablo 63. Kurumda Çalışılan Pozisyona Göre Kişisel Başarı Puanlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Kurumda Çalışılan Pozisyon	N	\bar{X}	SS
İşçi	21	9,00	4,626
Memur	36	10,83	8,962
Orta düzey yönetici	18	6,78	1,629
Diğer	5	7,00	2,345
Toplam	80	9,20	6,687

Tablo 63'te verilen sonuçlara göre katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda memur olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,28$) en yüksek, orta düzey yönetici olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=6,78$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 64'te verilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır ($p=,167 > 0,05$).

4.4. İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkiye İlişkin Bulgular

Tablo 64. İş Doyumu ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

		İş Doyumu	Tükenmişlik
İş Doyumu	Pearson Correlation	1	-,420**
	P		,000
	N	80	80
Tükenmişlik	Pearson Correlation	-,420**	1
	P	,000	
	N	80	80

İki değişken arasındaki korelasyon katsayısı .30'dan küçükse düşük korelasyon, .30 ile .70 arasında ise orta düzey korelasyon, .70 ile +1 arasında ise yüksek korelasyon olarak değerlendirilmektedir.

5. Özet, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, çalışmanın kısaca anlatıldığı özet bölümü, çalışmanın sonunda ortaya çıkan verilerin değerlendirildiği sonuç bölümü ve iş yaşamında bireylerin iş doyumunun artmasına, tükenmişlik düzeyinin azalmasına yönelik tavsiyelerin bulunduğu öneriler bölümüne yer verilmiştir.

5.1. Özet

Bu çalışma, bir kamu kurumu olan Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ve çalışılan pozisyona göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini saptamaya yönelik olarak hazırlanmıştır. Daha önce yurtiçinde yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş doyumunu düzeyinin ölçülmesine yönelik pek çok farklı alanda yapılmış çalışma bulunurken; tükenmişlik ile ilgili yapılan çalışmaların, eğitim ve sağlık alanında yoğunlaştığı görülmüştür. Bu anlamda, bir kamu kurumu olan Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü personelinin, iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri hakkında fikir sahibi olmayı amaçlayan bu çalışma, bu yönüyle önem taşımaktadır. Çalışmaya katılan 80 kişinin demografik bulguları incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre dağılımı %65'i erkek, %35'i kadın şeklindedir. Yaşa göre; %13,8'i 25-34, %15'i 35-44, %52,5'i 45-54 ve %18,8'i 55 ve üzeri bir dağılım göstermektedir. Medeni duruma göre katılımcıların, %20'sinin bekar, %78,8'inin evli ve bir kişinin boşanmış/dul olduğu görülmektedir. Öğrenim durumuna göre dağılım ise, %13,8 ilkokul, %8,8 ortaokul, %13,8 lise, %10 ön lisans, %42,5 lisans ve %11,2 yüksek lisans/doktora olarak çıkmıştır. Çalışanlar kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre incelendiğinde; %5'i 1 yıldan az, %15'i 1-5 yıl arası, %6,2'si 5-10 yıl arası ve %73,8'i 10 yıl ve üzer, şeklindedir. Toplam mesleki tecrübeye göre; %15'i 1-5 yıl, %2,5'i 5-10 yıl, %82,5'i 10 yıl ve üzeri bir dağılım görülürken; kurumda çalışılan pozisyona göre; %26,2 işçi, %45 memur, %22,5 orta düzey yönetici ve %6,2 diğer şeklinde bir dağılım görülmektedir. Çalışmada elde edilen verilerin analizinde, t testi, tek yönlü varyans analizi, post hoc LSD testi ve korelasyon testi uygulanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, belirli sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bunlar, iş doyumunu ve tükenmişlik için ayrı başlıklar altında ele alınmıştır.

5.2. İş Doyumuna İlişkin Sonuçlar

Yapılan çalışmada, çalışanların iş doyum düzeyini ölçmek amacıyla, Minnesota iş doyum ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların içsel doyum, dışsal doyum ve genel doyumlarını ortaya çıkarmak üzere, her alt boyutun kendine özgü sorularının olduğu ölçek, 20 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ve çalışılan pozisyon değişkenleri ile iş doyumunun alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Buna göre, cinsiyet değişkeni ile içsel doyum düzeyi incelendiğinde; kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=45,64$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=45,54$) daha yüksektir. Çalışanların cinsiyet değişkeni ile dışsal doyum düzeyine bakıldığında; kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=31,04$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=29,02$) daha yüksektir. Cinsiyet değişkeni ile genel doyum düzeyi arasındaki ilişkiye göre; kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=76,68$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{x}=74,56$) daha yüksek çıkmıştır. Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların içsel ve dışsal doyum düzeyi orta; kadınların genel doyumunu yüksek, erkeklerin ise orta düzey çıkmıştır.

Tüm alt düzeyler ve cinsiyet değişkeni arasında, ortalamalar arasındaki farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile alt boyutlar arasında bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçları incelendiğinde, cinsiyet ile iş doyumunu alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bununla birlikte ortalamalara bakıldığında; erkek çalışanlar kadınlara oranla daha fazla doyumsuzluk yaşamaktadır. Bu sonuç, toplumda erkeğe yüklenen sorumluluğun daha fazla olması, dolayısıyla aynı şartlara sahip olursa dahi erkeğin kadına göre daha az doyum elde edeceği şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan çalışmanın, literatürde yapılan kimi çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Keser (2006)'in "Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması" çalışmasında, iş doyumunu ile cinsiyet değişkeni arasında elde ettiği bulgulara göre; iş doyumunu ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılaşma

bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmada, cinsiyet değişkeni, iş doyum düzeyini belirleyen bir değişken olarak saptanamamıştır.

İş doyumunu alt boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında; İçsel doyum düzeyine göre; 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=46,43$) en yüksek; 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=42,00$) ise en düşüktür. Çalışanların tümü, orta düzey iş doyumuna sahiptir.

Dışsal doyuma bakıldığında; 25-34 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=31,00$) en yüksek; 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=27,67$) ise en düşüktür. Çalışanların tümü, orta düzey iş doyumuna sahiptir.

Katılımcılar genel doyum düzeyine bakıldığında ise, 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=76,33$) en yüksek; 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=69,67$) ise en düşük çıkmıştır. Genel doyum alt boyutunda, 45-54 yaş aralığındaki çalışanlar yüksek, diğerleri orta düzey doyuma sahiptir. Burada, olgun sayılabilecek ve kariyer beklentilerinin en yüksek seviyede olması beklenen 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların en düşük doyuma sahip olması, yapılan işin, katılımcıların kariyer hedeflerini gerçekleştirmelerine uygun olmadığı; 45-54 yaş grubunun en yüksek doyuma sahip olması da, artık çalışma hayatının son dönemlerine gelmiş kişilerin varolan durumu kanıksadığı şeklinde yorumlanabilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile tüm iş doyumunu alt boyutları arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çıkan sonuçlara göre, yaş grupları ile iş doyumunu alt boyutları arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yaşın, tüm alt boyutlarla ilişkisinde ortalamalara bakıldığında, 35-44 yaş aralığındaki çalışanlar en düşük doyuma sahip olan grup olarak öne çıkıyor. Burada, orta yaş sayılabilecek grubun, genç ve orta yaş üstü gruba oranla, beklentilerinin tam olarak karşılanamadığı yorumu yapılabilir.

Atlandı (2010: 119), “Çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, müşteri temsilcilerinin, cinsiyet, yaş, medeni durum ve algılanan ekonomik düzey değişkenlerine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeylerinde önemli bir farklılık görülmediğini belirtmiştir.

Medeni durum ile iş doyumu alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; içsel doyum düzeyinde; evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=45,12$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{x}=50,00$) daha düşüktür.

Dışsal doyuma bakıldığında; evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=29,41$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{x}=32,67$) daha düşük çıkmıştır.

Genel doyuma göre ise, evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=74,53$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{x}=82,67$) daha düşüktür. Her iki grup da, diğer alt boyutlar için orta düzey bir doyuma sahipken; burada bekar katılımcılar yüksek düzeyde doyuma sahiptir.

Anketi yanıtlayanlar arasında bir kişi boşanmış/dul olduğu için bir karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile iş doyumu alt boyutları arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile iş doyumu alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ortalamalar incelendiğinde, tüm alt boyutlar için bekar çalışanların evli çalışanlara göre daha çok doyum elde ettiği söylenebilir. Burada, çalışma koşullarının çok düzenli olmadığı, dolayısıyla toplumda düzensiz yaşamla birlikte kullanılan bekarlığın, yapılan işe göre daha uygun olan medeni durum olduğu söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, medeni durum ile iş doyumu arasındaki ilişkide anlamlı farklılıkların görülmediğine dair bulgulara rastlanabilmektedir.

Güler (1990)'in işçilerin iş doyumunu araştırdığı çalışmasında, medeni durum değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılıkların olmadığını belirten Şanlı (2006), polislerin iş doyumunu araştırdığı çalışmasında da, medeni durum ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunamadığını belirtmektedir.

Öğrenim durumu ile iş doyumunu alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ilkökul mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=50,36$) en yüksek, ortaokul mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=40,86$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile içsel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, öğrenim durumu ile içsel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Çalışmaya katılanların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdiği yanıtlara göre, ilkökul mezunu katılımcılar ($\bar{X}=34,73$), en fazla dışsal doyum yaşayan kesim olurken; ön lisans mezunu katılımcılar ($\bar{X}=26,38$), dışsal doyumunu en düşük kesim olarak dikkat çekiyor.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile dışsal doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, öğrenim durumu ile dışsal doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; ilkökul mezunu olanların dışsal doyumunu, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora mezunu olanlardan anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Öğrenim durumu ile genel doyum arasındaki ilişkide ise; ilkökul mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=85,09$) en yüksek, ön lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=69,38$) en düşüktür. Diğer tüm alt boyutlarda, çalışanlar,

orta düzey bir doyuma sahipken; ilkokul mezunları genel doyumda, yüksek düzey bir doyuma sahiptir.

Bu sonuçtan, ilkokul mezunu çalışanların, eğitim seviyesine kıyasla, bir işe sahip olmaları fikrinin onlara olumlu yansıdığı söylenebilir. Ön lisans mezunlarının ise en düşük doyuma sahip olması, bu grup çalışanların, beklenti ve taleplerinin kurum tarafından tam olarak karşılanamadığı yönünde yorumlanabilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile genel doyum alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğrenim durumu ile genel doyum arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Türko (1976) eğitim ve iş doyumu ilişkisini incelediği çalışmasında, eğitilmiş gençlerin işlerini eğitim düzeyi daha düşük olanlara göre daha anlamlı ve cazip bulma beklentisine girdiklerini, beklentilerine ulaşamayınca da iş doyumlarının azaldığını belirlemiştir (İlgün, 2010: 29).

Atlandı (2010) “Çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi” adlı çalışmasında, lise mezunlarının tükenmişlik düzeyinin, daha yüksek eğitim almış müşteri temsilcilerinden düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu sonucu, daha yüksek eğitim almış müşteri temsilcilerinin, çağrı merkezinin rutin ve stresli çalışma ortamında kendi mesleki bilgi ve becerilerini kullanamamalarının bir sonucu olarak görülebileceği şeklinde yorumlamıştır.

Kurumdaki hizmet yılı ve iş doyumu alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; içsel doyum alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlarda, kurumda 1 yıldan az çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=49,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=39,20$) en düşük çıkmıştır.

Katılımcıların dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=32,50$) en yüksek, 5-10 yıl

arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=25,40$) en düşük olarak bulunmuştur.

Genel doyum alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlara göre; kurumda 1 yıldan az çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=81,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=64,60$) en düşüktür. Çalışanlar arasında, yalnızca 1 yıldan az çalışanların genel doyum alt boyutunda yüksek düzeyde doyum elde ettiği görülürken; diğer tüm alt boyutlarda tüm gruplar orta düzey doyum yaşamaktadır. Bununla birlikte; kurumdaki hizmet yıl değişkeninde, tüm alt boyutlar için, 5-10 yıl arası çalışan grubun ortalamalarının en düşük bulunması, kurumda belli bir süre geçirdikten sonra, çeşitli beklentilere girebilecek personelin, bu beklentilerinin yerine getirilemediğine işaret edebilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile iş doyum alt boyutları arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile iş doyum alt boyutları arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p=,085 > 0,05$).

Üstünbaş (2011), “Türkiye’de fizyoterapistlerde tükenmişlik, iş doyum ve yaşam kalitesi düzeylerinin araştırılması” başlıklı çalışmada, kurumdaki hizmet yılı ve toplam mesleki tecrübe değişkenlerinin iş doyum ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını vurgulamaktadır.

Toplam mesleki tecrübe ve iş doyum alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlara göre, toplam mesleki tecrübesi 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=46,00$) en yüksek, 5-10 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=35,00$) en düşük çıkmıştır.

Dışsal doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda ise, toplam mesleki tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,50$) en yüksek,

5-10 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=25,50$) en düşüktür.

Genel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlara bakıldığında, toplam mesleki tecrübesi 1-5 yıl arası olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=76,50$) en yüksek, 5-10 yıl arası olan katılımcıların puanları ortalamalarının ($\bar{X}=60,50$) ise en düşük çıktığı görülmüştür. Katılımcılar arasında, sadece genel doyum boyutunda 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olanlar yüksek düzey doyum yaşarken, diğer tüm gruplar tüm alt boyutlar orta düzey bir doyuma sahiptir. 5-10 yıl toplam mesleki tecrübeye sahip olanların, ortalamalar göre tüm alt boyutlarda en düşük bulunması, kurumdaki hizmet yılı değişkenine yapılan yoruma referans olabilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile iş doyumunu alt boyutları arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile iş doyumunu alt boyutları arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Gençay (2007), “Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi” isimli çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumlarının toplam mesleki tecrübe değişkeniyle aralarında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

Kurumda çalışılan pozisyon ile iş doyumunu alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; katılımcıların içsel doyum alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda diğer olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=49,80$) en yüksek, memur olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=44,36$) en düşüktür.

Dışsal doyum düzeyine göre; kurumda orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=31,56$) en yüksek, diğer olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=26,20$) en düşük bulunmuştur.

Genel doyuma bakıldığında; kurumda orta düzey yönetici olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=78,50$) en yüksek, memur olarak çalışılan katılımcıların

puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=73,06$) en düşüktür. Genel doyuma bakıldığında; orta düzey yöneticiler yüksek, memurlar orta düzey doyum yaşamaktadır. Anketi yanıtlayanlar içerisindeki en yüksek kademe olan orta düzey yöneticilerin en yüksek doyuma sahip olmasının; onların gerek maaş, gerekse karar verme süreçlerine olan katılımlarının diğer çalışanlara göre daha fazla olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile iş doyumunu alt boyutları arasında tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile iş doyumunu alt boyutları arasında görülen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

İşteki konumun genellikle iş doyumunu etkilediği görülmüş; Leavitt (1996), Oshagbemi (1999) ve Kline and Boyd (2001)'un çalışmalarında literatüre uygun olarak yöneticilerin ve özellikle de üst düzey yöneticilerin iş doyumunun diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (İlgün, 2010: 30).

5.3. Tükenmişliğe İlişkin Sonuçlar

Çalışmada, çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla, Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Çalışanların, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerini ortaya çıkarmak üzere, her alt boyutun kendine özgü sorularının olduğu ölçek, 22 sorudan oluşmaktadır. Katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kurumdaki hizmet yılı, toplam mesleki tecrübe ve çalışılan pozisyon değişkenleri ile tükenmişlik alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Cinsiyet ile duygusal tükenme alt boyutu arasındaki ilişkiden elde edilen sonuçlara göre; kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=11,21$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=9,88$) daha yüksektir. Sonuçlara göre, katılımcıların bu alt düzey için düşük seviyede duygusal tükenme yaşadığı söylenebilir.

Katılımcıların, duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdiği yanıtlara göre; erkek katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,25$) kadın katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=2,39$) daha yüksek bulunmuştur. Katılımcılar, düşük seviyede duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlara göre; kadın katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=10,93$) erkek katılımcıların ortalamasından ($\bar{X}=8,27$) daha yüksektir. Katılımcıların kişisel başarısı yüksek bulunmuştur.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla cinsiyet ile tükenmişlik alt boyutları arasında bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonuçları incelendiğinde, cinsiyet ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Sermon (1994), yaş, cinsiyet, çalışma süresi ile ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda, yaş, cinsiyet, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle tükenmişlik arasında ilişki bulunmamıştır (Izgar, 2001: 54).

Maslach, Schaufeli ve Leiter'e göre; tükenmişlikte cinsiyet değişkeni için kesin ifadelerde bulunmak çok zordur. Bazı araştırmalarda kadınların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunurken, bazılarında ise erkekler daha yatkın görünmektedir (aktaran Atlandı, 2010).

Kale (2007), "Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi" isimli çalışmasında, cinsiyet değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma, alt ölçeklerinden aldıkları puanların istatistiksel sonuçlarına göre, kadınlarla erkeklerin arasında anlamlı bir fark tespit edilmediğini bulgulamıştır.

Akgüç (2011), "Özel güvenlik görevlilerinin iş doyum ve motivasyonlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" başlıklı çalışmasında,

tükenmişlik ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamadığını belirtmektedir.

Yaş ile duygusal tükenme arasındaki ilişki incelendiğinde; 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=13,75$) en yüksektir. 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=6,67$) ise en düşüktür. Ortalamalar göre, katılımcıların tümü bu alt boyut için düşük seviyede duygusal tükenme yaşamaktadır. 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların ortalamasının en yüksek bulunması, kariyer beklentilerinin en üst seviyede olması beklenen bu yaş grubunun, bu beklentilerinin tam olarak karşılanamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, yaş grupları ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Yapılan teste göre, 35-44 ve 55 ve üzeri yaş grupları arasındaki ilişki; 45-54 ve 55 ve üzeri yaş grupları arasındaki ilişki, 0,05 düzeyinde anlamlıdır. Diğer tüm gruplar arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, 35-44 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=4,33$) en yüksektir. 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=2,20$) ise en düşük bulunmuştur. Katılımcıların tümü, düşük seviyede duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Kişisel başarı alt düzeyi için, 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=10,31$) en yüksek; 55 ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=6,20$) ise en düşüktür. Katılımcıların tümü, yüksek kişisel başarı hissine sahiptir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla yaş ile duyarsızlaşma ve yaş ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde yaş grupları ile kişisel başarı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Kale (2007), “Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi” çalışmasında; yaş değişkenine bağlı olarak; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden aldıkları puanlar ile iş doyumu düzeylerinde aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak bir farklılık tespit edilmediğini bildirmiştir.

Medeni durum ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; duygusal tükenme boyutunda, evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=10,63$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{x}=7,33$) daha yüksektir. Katılımcılar, düşük seviyede duygusal tükenme yaşamaktadır.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlara göre; evli katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=3,07$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamalarından ($\bar{x}=1,67$) daha yüksektir. Katılımcılar, düşük seviyede duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlarda; evli katılımcıların puanlarının ortalamasının ($\bar{x}=9,34$), bekar katılımcıların puanlarının ortalamasından ($\bar{x}=7,83$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların, kişisel başarı hissi yüksek bulunmuştur. Evliliğin belli sorumlulukları da beraberinde getirmesi, dolayısıyla evli kişilerin yalnızca kendilerini değil, ailelerini de düşünmek durumunda olması, onların bekarlara oranla daha fazla tükenme sebeplerinden olabilir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla medeni durum ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde medeni durum ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ayrıca, anketi yanıtlayanlar içerisinde 1 kişi boşanmış/dul olduğu için, hiçbir alt boyutta karşılaştırma yapılmamıştır.

Ortalamalar incelendiğinde, tüm alt boyutlar için, bekarların evlilere göre daha az tükenme yaşadığı söylenebilir.

Literatür incelendiğinde, tükenmişliğin medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığına dair bulgulara rastlanmaktadır.

Gaines ve Jermier (1983)'in polislerin duygusal tükenmişliğini bazı değişkenler açısından incelediği çalışmasında, Tümkaya (1994); Gökçakan ve Özer (1999)'in öğretmenlerde tükenmişliği araştırdıkları çalışmada, tükenmişliğin medeni duruma göre farklılaşmadığını belirten Şanlı (2006), polislerin iş doyumu ve tükenmişliğini incelediği çalışmasında da benzer bulgulara eriştiğini vurgulamaktadır.

Öğrenim durumu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; duygusal tükenme boyutunda, ön lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=16,50$) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=8,26$) en düşüktür. Ön lisans mezunları orta, diğer katılımcılar ise düşük düzeyde duygusal tükenme yaşamaktadır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, öğrenim durumu ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, ön lisans mezunu çalışanlarla, ilkökul, ortaokul, lisans, yüksek lisans/doktora mezunu çalışanlar arasında 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki vardır. Ayrıca, ilkökul- lise ve lise- lisans mezunları arasında da, 0,05 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda lise mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=3,82$) en yüksek, ilkokul mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=1,82$) en düşüktür. Katılımcılar, düşük seviyede duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Yapılan varyans analizinde öğrenim durumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda lise mezunu katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=17,36$) en yüksek, lisans mezunu katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=6,50$) en düşüktür. Katılımcıların kişisel başarıları yüksek bulunmuştur.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla öğrenim durumu ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, öğrenim durumu ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla uygulanan post hoc LSD testi sonuçlarına göre; lise ile ilkokul, ortaokul, ön lisans, lisans, yüksek lisans/doktora arasında anlamlı fark bulunmuştur. Lisans mezunu çalışanlar kişisel başarı alt ölçeğinde en çok tükenme yaşayan gruptur. Ön lisans mezunları ise, kişisel başarı düzeyinde en az tükenme yaşayan grup olmuştur. Bu sonuç, belli bir kariyer hedefinde olan lisans mezunlarının, bu beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamadığı ve lisans mezunu çalışanların kişisel başarı alt boyutu göz önünde bulundurulduğunda mutsuz olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Kurumdaki hizmet yılı ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde; duygusal tükenme boyutunda, sorulara verilen yanıtlara göre, kurumda 5-10 yıl arası

çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=18,40$) en yüksek, 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=7,17$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Uygulanan post hoc LSD testi sonuçlarına bakıldığında, 5-10 yıl arası çalışanlarla, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmuştur. 5-10 yıl arası çalışanlar, kurumdaki hizmet yılına göre en çok duygusal tükenme yaşayan gruptur. 1-5 yıl arası çalışanlar ise, bu kategoride en az duygusal tükenme yaşayan grup olarak öne çıkıyor. Katılımcıların tümü, orta düzeyde duygusal tükenme yaşamaktadır.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlara göre, kurumda 5-10 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=6,00$) en yüksek, 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=2,25$) en düşüktür.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla yapılan post hoc LSD testi sonuçlarına göre; 5-10 yıl ile, 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur. Kurumdaki hizmet yılı ile, duyarsızlaşma alt ölçeği arasındaki ilişki incelendiğinde, 5-10 yıl arası çalışanların en fazla, 1-5 yıl arası çalışanların en az tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda 1-5 yıl arası çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=12,33$) en yüksek, 10 yıl ve

üzeri çalışan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=8,36$) en düşük bulunmuştur. Katılımcılar yüksek seviyede kişisel başarı hissine sahiptir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumdaki hizmet yılı ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kurumdaki hizmet yılı ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Elis (1983), Dallas'ta resmi okullarda görev yapmakta olan 183 yönetici ile yaptığı çalışmada, yöneticilerin; sorumluluk düzeyleri, okul ya da bölgenin konumu, personel, yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve çalıştığı veya denetlediği personel sayısı gibi değişkenler açısından incelemiştir. Bulgular, resmi okullarda görev yapan yöneticilerde, tükenmişliğin önemli bir problem olmadığını ortaya koymuştur (Izgar, 2001: 55).

Toplam mesleki tecrübe ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; duygusal tükenme için, sorulara verilen yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=21,00$) en yüksek, 1-5 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=9,17$) en düşüktür. Toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcılar orta, diğerleri ise düşük seviyede duygusal tükenme yaşamaktadır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Gruplar arası ilişkinin ortaya konması amacıyla post hoc LSD testi uygulanmıştır. 5-10 yıl ile, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, toplam mesleki tecrübe ile duygusal tükenme arasında 0,05 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Buna göre, 5-10 yıl arası çalışanlar en çok duygusal tükenme yaşayan grup olurken, 1-5 yıl arası çalışanlar,

toplam mesleki tecrübenin duygusal tükenme alt ölçeğine göre en az tükenme yaşayan grup olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=7,50$) en yüksek, 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=2,80$) en düşük çıkmıştır. Toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan çalışanlar orta, diğer gruplar ise düşük seviyede duyarsızlaşmaya sahiptir. Sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, yapılan işin, belli bir süreden sonra çalışanları yıprattığı yorumu yapılabilir. 5-10 yıl tecrübeye sahip olanların en yüksek tükenmişlik yaşayan grup olması buna işaret etmektedir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Uygulanan post hoc LSD testi sonuçlarına göre; 5-10 yıl ile, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri çalışanlar arasında, toplam mesleki tecrübe ile duyarsızlaşma arasında 0,05 düzeyinde anlamlılık vardır. Buna göre, 5-10 yıl arası çalışanlar, en fazla duyarsızlaşma yaşayan, 10 yıl ve üzeri ise, en az duyarsızlaşma yaşayan grup olmuştur.

Menteşe (2007) yaptığı “İş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği ile çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: banka çalışanları üzerine bir uygulama” adlı çalışmasında, toplam mesleki tecrübe değişkeninin duyarsızlaşma alt boyutuyla ilişkisinde, yapılan çalışmadakilerle örtüşen bulgulara rastlamıştır;

“11–20 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyi, 1–10 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızlaşma düzeyine nazaran daha yüksektir. Bu durum, meslekte daha kısa süre çalışmış olanların daha düşük duyarsızlaşma duygusu hissettiğini ve beraberinde tükenmişlik belirtilerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Yine aynı şekilde bulgular 11–20 yıl çalışma süresine sahip grubun, 21–30 yıl çalışma süresine sahip gruba

nazaran da “duyarsızlaşma” düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir”.

Kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlara göre; toplam mesleki tecrübesi 5-10 yıl olan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=17,00$) en yüksek, 1-5 yıl ve 10 yıl ve üzeri olan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=9,00$) en düşüktür. Katılımcılar, yüksek kişisel başarı hissine sahiptir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Çağlıyan (2007)’in araştırmasında görev süresi 20 yıldan fazla ve 16- 20 yıldır sürdüren akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri; mesleğini 1 yıldan az, 1- 5 yıldır sürdüren, 6- 10 yıldır sürdüren, 11-15 yıldır sürdüren akademisyenlere göre daha düşük olduğu bulgulanmıştır.

Kurumda çalışılan pozisyon ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiye göre; duygusal tükenme alt boyutundaki sorulara verilen yanıtlarda, kurumda işçi olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=11,38$) en yüksek, orta düzey yönetici olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{X}=8,67$) en düşüktür. Katılımcılar, düşük seviyede duygusal tükenme yaşamaktadır.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile duygusal tükenme alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile duygusal tükenme arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda memur olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{X}=3,28$) en yüksek, diğer

olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=2,00$) en düşüktür. Çalışanların tümünün duyarsızlaşma düzeyi düşük bulunmuştur.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla kurumda çalışılan pozisyon ile duyarsızlaşma alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile duyarsızlaşma arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Katılımcıların, kişisel başarı alt boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlarda, kurumda memur olarak çalışan katılımcıların puanlarının ortalaması ($\bar{x}=3,28$) en yüksek, orta düzey yönetici olarak çalışılan katılımcıların puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=6,78$) en düşük bulunmuştur. Çalışanların kişisel başarı hissi yüksek bulunmuştur. Orta düzey yöneticilerin en düşük tükenmişliğe sahip olması, onların kurumdaki hiyerarşik yapıda, anketi yanıtlayan diğer katılımcılara göre; maaş, karar verme, belli bir iktidara sahip olma gibi faktörlerde daha avantajlı konumda olmalarından kaynaklanabilmektedir.

Ortalamalar arasındaki bu farklılıkların istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla toplam mesleki tecrübe ile kişisel başarı alt boyutu üzerinde tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, kurumda çalışılan pozisyon ile kişisel başarı arasında gözlenen fark istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

5.4. İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Sonuçlar

İş doyumsuzluğu ve tükenmişlik, çalışanların işlerinden beklentilerini karşılayamadığı durumlarda ortaya çıkan, gerek bireyin özel yaşamını gerekse çalışma yaşamını olumsuz yönde etkileyen iki kavram olarak karşımıza çıkıyor. Çalışan bireyin mutsuzluğu, kurumun da çalışmalarını sekteye uğratabileceğinden, tükenmişlik ve iş doyumu konuları, yöneticiler ve örgüt çalışanları tarafından üzerinde dikkatle durulması, çözüm önerileri geliştirilmesi gereken konulardır.

Yapılan çalışmada, iş doyumunu ile tükenmişlik arasında orta düzey negatif bir ilişki, dolayısıyla orta düzey bir korelasyon olduğu görülmektedir. Bu iki değişken arasında bir neden sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, tükenmişlik arttıkça iş doyumunun azaldığı ya da tükenmişlik azaldıkça iş doyumunun arttığı yönünde bir yorum yapılabilir.

Lee ve Ashforth'un araştırmasına göre tükenmişlikle iş doyumunu arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişliği etkileyen pek çok faktörün iş doyumunu da etkilediği görülmüştür. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları bizim araştırmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Çağlıyan, 2007: 97).

İş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili elde edilen bulgulara yapılan yorumlara ek olarak; her bireyin karakter yapısının birbiriyle aynı olmadığını, dolayısıyla her bireyin yaşadığını algılama biçimi ve düzeyinin birbirinden farklılık gösterdiğini belirtmek gerekir. Bu sebeple, çalışmada belirlenen bağımsız değişkenlere göre elde edilen bulgular ışığında yapılan yorumlarda kesin yargılarda bulunmaktan kaçınılmıştır.

5.5. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü çalışanlarının, iş doyum düzeylerinin artmasını, tükenmişlik düzeylerinin azalmasını sağlaması bakımından, aşağıda birtakım öneriler sıralanmaktadır:

1. Yapılan araştırma, çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenen değişkenler dahilinde ortaya çıkarılmasına yöneliktir. Bu konuda, daha fazla değişkenin içinde yer aldığı, daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.
2. Çalışanların iş doyumunu düzeylerinin artması, tükenmişlik düzeylerinin azalması için, çalışanlara hizmet içi eğitimler verilebilir. Bu eğitimlerde; iletişim yönetimi, öfke kontrolü, takım çalışması, problem çözme ve stresle başa çıkma becerilerinin öğretilmesi şeklinde planlanabilir.

3. Çalışanlar, bilgi ve birikimleri dahilinde istihdam edilmeli; çalışanların gelişimlerinin sağlanması adına, iş ile ilgili gelişmeler, yenilikler kendilerini bildirilmeli ve verilecek eğitimler vasıtasıyla öğretilmelidir.
4. Yöneticiler, çalışanlarla iletişim halinde olmalı, yapılan iş hakkında çalışanlara geri dönüşlerde bulunmalıdır.
5. Çalışanların ücretleri, özlük hakları onların yaşamlarını idame ettirebilecek seviyeye çekilmelidir.
6. İş yaşamında, çalışanlar arasında şeffaf bir yönetim anlayışı hakim olmalı, çalışanlar, çalışmalarının karşılığını eksiksiz olarak alabilmelidir.
7. Kurum içinde, ödüllendirme sistemi bulunmalı, belli bir yeterliliğe ulaşan çalışan; ücret, promosyon, terfi gibi imkanlardan yararlanabilmelidir.
8. Kurum, periyodik olarak, çalışanlarının istek, beklenti ve görüşlerini bildirebileceği toplantılar düzenlemeli; toplantıdan çıkan sonuçları, değerlendirmeye alarak, hayata geçirmenin yollarını aramalıdır.
9. Literatür incelendiğinde iş doyumu ve tükenmişlik ile ilgili çalışmaların belli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. İş doyumu ve tükenmişliğin her iş kolunda yaşanabileceğini düşündüğümüzde, bu konularla ilgili çalışmaların daha farklı alanlarda da yapılması gerekmektedir.
10. İş doyumu ve tükenmişlik ile ilgili yapılacak araştırmalar, bu konudaki farkındalığın artmasını sağlayarak, gerek bireysel düzeyde gerekse örgütsel düzeyde ortaya çıkabilecek sorunların önceden müdahale edilebilmesine yardımcı olabilir. Bu nedenle, araştırmacılar, bu iki konuya, disiplinlerarası bakış açısıyla daha fazla önem vermelidir.

Ekler Listesi

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu.....	149
Ek 2. Minnesota İş Doyum Ölçeği.....	151
Ek 3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	152
Ek 4. Duygusal Tükenme Alt Boyutunun Yaşa Göre LSD Testi.....	153

Ek 5. Duygusal Tükenme Alt Boyutunun Öğrenim Durumuna Göre LSD Testi.....	154
Ek 6. Kişisel Başarı Alt Boyutunun Öğrenim Durumuna Göre LSD Testi.....	155
Ek 7. Kurumdaki Hizmet Yılı İle “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi.....	156
Ek 8. Kurumdaki Hizmet Yılı İle “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi.....	157
Ek 9. Toplam Mesleki Tecrübe İle “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi.....	158
Ek 10. Toplam Mesleki Tecrübe İle “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi.....	159
Ek 11. Öğrenim Durumuna Göre “Dışsal Doyum” Alt Boyutu LSD Testi.....	160

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü – İletişim Anabilim Dalı

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İletişim Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Devlet Orman İşletmeleri’nde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Orman Bölge Müdürlüğü Örneği” başlıklı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Akademik amaçla yürütülen bu çalışmanın anketine verilen cevapların gizliliği tarafımızca önemsenmektedir. Araştırmanın sağlıklı sonuca ulaşması için sizlerin ölçekteki soruları dikkatli bir şekilde okuyarak, kendinize uygun bulduğunuz seçeneği işaretlemeniz beklenmektedir. Lütfen işaretsiz ifade bırakmayınız. İsim belirtmeniz gerekmemektedir.

Cevaplarınız araştırma amacıyla kullanılacak ve bilgiler saklı tutulacaktır. Yardımcı olduğunuz ve içtenlikle yanıtladığınız için teşekkür ederim.

Erhan Atabey
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Ens.
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Erhan Eroğlu
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Kişisel bilgi formunu doldururken, size uyan seçeneği dairesine alınız

1. Cinsiyetiniz

a. Erkek b. Kadın

2. Yaşınız

a. 18-24 arası b. 25-34 arası c. 35-44 arası d. 45-54 arası e. 55 ve üzeri

3. Medeni durumunuz

a. Bekar b. Evli c. Boşanmış/Dul

4. Öğrenim durumu

a. İlkokul b. Ortaokul c. Lise d. Ön lisans e. Lisans f. Yüksek lisans/Doktora

5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl arası
- c. 5-10 yıl arası
- d. 10 yıl ve üzeri

6. Toplam mesleki tecrübeniz?

- a. 1 yıldan az
- b. 1-5 yıl arası
- c. 5-10 yıl arası
- d. 10 yıl ve üzeri

7. Çalıştığınız işletmede/ kurumda hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

- a) İşçi
- b) Memur
- c) Orta düzey yönetici
- d) Üst düzey yönetici
- e) Diğer (yazınız).....

Ek 2. Minnesota İş Doyum Ölçeği

	Size uygun olan bölüme (x) işareti koyunuz.	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5	Amirimın emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6	Amirimın karar vermedeki yeteneği bakımından					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliği vermesi bakımından					
16	Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17	Çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmalar bakımından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Ek 3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

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

Ek 4. Duygusal Tükenme Alt Boyutunun Yaşa Göre LSD Testi

Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
25-34	35-44	-4,659	,065
	45-54	-1,933	,342
	55 ve üzeri	2,424	,309
35-44	25-34	4,659	,065
	45-54	2,726	,167
	55 ve üzeri	7,083*	,003
45-54	25-34	1,933	,342
	35-44	-2,726	,167
	55 ve üzeri	4,357*	,018
55 ve üzeri	25-34	-2,424	,309
	35-44	-7,083*	,003
	45-54	-4,357*	,018

Ek 5. Duygusal Tükenme Alt Boyutunun Öğrenim Durumuna Göre LSD Testi

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
İlkokul	Ortaokul	-1,468	,598
	Lise	-5,455*	,029
	Ön lisans	-7,682*	,005
	Lisans	,553	,782
	Yüksek	-1,071	,679
Ortaokul	İlkokul	1,468	,598
	Lise	-3,987	,155
	Ön lisans	-6,214*	,040
	Lisans	2,021	,399
	Yüksek	,397	,891
Lise	İlkokul	5,455*	,029
	Ortaokul	3,987	,155
	Ön lisans	-2,227	,406
	Lisans	6,008*	,003
	Yüksek	4,384	,093
Ön lisans	İlkokul	7,682*	,005
	Ortaokul	6,214*	,040
	Lise	2,227	,406
	Lisans	8,235*	,000
	Yüksek	6,611*	,020
Lisans	İlkokul	-,553	,782
	Ortaokul	-2,021	,399
	Lise	-6,008*	,003
	Ön lisans	-8,235*	,000
	Yüksek	-1,624	,453
Yüksek Lisans/Doktora	İlkokul	1,071	,679
	Ortaokul	-,397	,891
	Lise	-4,384	,093
	Ön lisans	-6,611*	,020
	Lisans	1,624	,453

Ek 6. Kişisel Başarı Alt Boyutunun Öğrenim Durumuna Göre LSD Testi

Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Fark (I-J)	p
İlkokul	Ortaokul	3,143	,262
	Lise	-7,364*	,004
	Ön lisans	-1,625	,545
	Lisans	3,500	,084
	Yüksek Lisans/Doktora	1,889	,467
Ortaokul	İlkokul	-3,143	,262
	Lise	-10,506*	,000
	Ön lisans	-4,768	,114
	Lisans	,357	,881
	Yüksek Lisans/Doktora	-1,254	,667
Lise	İlkokul	7,364*	,004
	Ortaokul	10,506*	,000
	Ön lisans	5,739*	,035
	Lisans	10,864*	,000
	Yüksek Lisans/Doktora	9,253*	,001
Ön lisans	İlkokul	1,625	,545
	Ortaokul	4,768	,114
	Lise	-5,739*	,035
	Lisans	5,125*	,026
	Yüksek Lisans/Doktora	3,514	,213
Lisans	İlkokul	-3,500	,084
	Ortaokul	-,357	,881
	Lise	-10,864*	,000
	Ön lisans	-5,125*	,026
	Yüksek Lisans/Doktora	-1,611	,457
Yüksek Lisans/Doktora	İlkokul	-1,889	,467
	Ortaokul	1,254	,667
	Lise	-9,253*	,001
	Ön lisans	-3,514	,213
	Lisans	1,611	,457

Ek 7. Kurumdaki Hizmet Yılı İle “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi

		Ortalama Fark (I-J)	p
1 yıldan az	1-5 yıl arası	3,333	,330
	5-10 yıl arası	-7,900*	,049
	10 yıl ve üzeri	,195	,949
1-5 yıl arası	1 yıldan az	-3,333	,330
	5-10 yıl arası	-11,233*	,001
	10 yıl ve üzeri	-3,138	,097
5-10 yıl arası	1 yıldan az	7,900*	,049
	1-5 yıl arası	11,233*	,001
	10 yıl ve üzeri	8,095*	,004
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	-,195	,949
	1-5 yıl arası	3,138	,097
	5-10 yıl arası	-8,095*	,004

Ek 8. Kurumdaki Hizmet Yılı İle “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi

		Ortalama Fark (I-J)	p
1 yıldan az	1-5 yıl arası	,250	,866
	5-10 yıl arası	-3,500*	,045
	10 yıl ve üzeri	-,364	,784
1-5 yıl arası	1 yıldan az	-,250	,866
	5-10 yıl arası	-3,750*	,007
	10 yıl ve üzeri	-,614	,451
5-10 yıl arası	1 yıldan az	3,500*	,045
	1-5 yıl arası	3,750*	,007
	10 yıl ve üzeri	3,136*	,010
10 yıl ve üzeri	1 yıldan az	,364	,784
	1-5 yıl arası	,614	,451
	5-10 yıl arası	-3,136*	,010

**Ek 9. Toplam Mesleki Tecrübe İle “Duygusal Tükenme” Alt Boyutu Arasındaki
LSD Testi**

(I) Toplam mesleki tecrübeniz	(J) Toplam mesleki tecrübeniz	Ortalama Fark (I-J)	p
1-5 yıl arası	5-10 yıl arası	-11,833*	,013
	10 yıl ve üzeri	-1,076	,574
5-10 yıl arası	1-5 yıl arası	11,833*	,013
	10 yıl ve üzeri	10,758*	,016
10 yıl ve üzeri	1-5 yıl arası	1,076	,574
	5-10 yıl arası	-10,758*	,016

Ek 10. Toplam Mesleki Tecrübe İle “Duyarsızlaşma” Alt Boyutu Arasındaki LSD Testi

(I) Toplam mesleki tecrübeniz	(J) Toplam mesleki tecrübeniz	Ortalama Fark (I-J)	p
1-5 yıl arası	5-10 yıl arası	-4,500*	,025
	10 yıl ve üzeri	,197	,808
5-10 yıl arası	1-5 yıl arası	4,500*	,025
	10 yıl ve üzeri	4,697*	,013
10 yıl ve üzeri	1-5 yıl arası	-,197	,808
	5-10 yıl arası	-4,697*	,013

Ek 11. Öğrenim Durumuna Göre “Dışsal Doyum” Alt Boyutu LSD Testi

(I) Öğrenim Durumu	(J) Öğrenim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	p
İlkokul	Ortaokul	5,013	,057
	Lise	5,273*	,024
	Ön lisans	8,352*	,001
	Lisans	5,521*	,004
	Yüksek	5,838*	,018
Ortaokul	İlkokul	-5,013	,057
	Lise	,260	,920
	Ön lisans	3,339	,233
	Lisans	,508	,820
	Yüksek	,825	,761
Lise	İlkokul	-5,273*	,024
	Ortaokul	-,260	,920
	Ön lisans	3,080	,220
	Lisans	,249	,894
	Yüksek	,566	,815
Ön lisans	İlkokul	-8,352*	,001
	Ortaokul	-3,339	,233
	Lise	-3,080	,220
	Lisans	-2,831	,183
	Yüksek	-2,514	,338
Lisans	İlkokul	-5,521*	,004
	Ortaokul	-,508	,820
	Lise	-,249	,894
	Ön lisans	2,831	,183
	Yüksek	,317	,875
Yüksek Lisans/Doktora	İlkokul	-5,838*	,018
	Ortaokul	-,825	,761
	Lise	-,566	,815
	Ön lisans	2,514	,338
	Lisans	-,317	,875

Kaynakça

- Akçamete, G. Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgüç, O. M. (2011). *Özel güvenlik görevlilerinin iş doyumu ve motivasyonlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm sektöründe iş gören iş tatminini etkileyen faktörler: beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (4), 1-25.
- Alp Ünal, H. (2007). *İşletmelerde tükenmişlik sendromu ile iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Altuntaş, E. (2003). *Stres yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atlandı, D. (2010). *Çağrı merkezi çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Aydın, L. (2002). *İlköğretim okul yöneticilerinin bireysel tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi (Sakarya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1999). *Stres ve başa çıkma yolları* (19.baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Baysal, A. (1995). *Lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden faktörler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Bingöl, D. (1990). *Personel yönetimi ve beşeri ilişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

Cedoline, A. (1982). *Excerpts from job burnout in public educational: symptoms, causes and survival skills, the teachers college*. Columbia University.

Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve iş doyumuna etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Çam, O. (1989). *Hemşirelerde tükenmişlik ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.

Çam Kırılancı, O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde güdülenme ve iş doyumunu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çokluk, Ö. (2003). *Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar-uygulamalar* (Ed. C. Elma ve K. Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda iş doyumunu, tükenmişlik ve denetim odağının bazı demografik değişkenler bağlamında incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi.

Dönmez, B. (2008). *Seyahat acentasında çalışan iş görenlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Mersin Üniversitesi.

Gençay, Ö. (2007). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişliklerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 15(2), 765 -780.

Işıkkhan, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

İlgün, E. (2010). *İnfaz koruma memurlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi.

İmamoğlu, S. Z. vd., (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: tekstil sektöründe bir uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.

İncir, G. (1985). *Çalışanların motivasyonuna genel bir bakış*. Ankara: M.P.M. Yayınları.

İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumunu üzerine bir inceleme*. Ankara: M.P.M. Yayınları.

Iwanicki, Edward, F. (1983) Toward understanding and alleviating teacher burnout, *Theory into Practice*, 22 (1) 27-32.

Izgar, H. (2001). *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Jewell, L. N. and Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial/organizational*. Second Edition. St Paul: West Publishing Co.

Kahya, C. (2009). *Maliye bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi (Trabzon ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.

Kale, F. (2007). *Beden eğitimi öğretmenlerinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi.

Kaya, A. (2010). *Isparta ilinde engellilere yönelik hizmet veren kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan meslek gruplarında tükenmişlik düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.

Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(1),100-119.

- Keser, A. (2009). *Tükenmişlik sendromu. (İçinde) Çalışma yaşamında davranış*. Ed: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür, Çalışma yaşamında davranış. (s. 463-478). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yayınları.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği, yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Kozak, S. (1995). *Otel işletmelerinde ön büro yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:868.
- Kurtlar, C. (2009). *Engelli okullarında görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlikleri üzerine bir inceleme: Marmara örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behaviour*. Fifth edition. New York: McGraw – Hill.,Inc.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. Sixth edition. New York: McGraw – Hill.,Inc.
- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives, applied and preventive psychology, 7, p. 65.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Sciences*, 12(5).
- Menteşe, M. (2007). *İş doyumunu, rol çatışması ve rol belirsizliği ile çalışanlarının tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi: banka çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 180-198.

- Ok, S. (2002). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi
- Onaran, O. (1981). *Çalışma yaşamında güdülenme kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Oral, L. ve Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 463-492.
- Örkün, Ü. (2011). *Tekstil sektörü mavi yaka çalışanlarının yaşam doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu tarafından yordanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Özçelik, B. (2009). *Belediyelerde çalışan iş görenlerin durumluluk kaygı, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Özer, R. (1998). *Rehber öğretmenlerde tükenmişlik düzeyi, nedenleri ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel işletmeleri iş görenlerinin tükenmişlik düzeyleri: yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri iş görenleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 (1), 117-139.

Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve ekonomi dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi*. 15 (1), 131-147.

Seğmenli, S. (2001). *Rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 55-64.

Sılığ, A. (2003). *Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Silah, M. (2001). *Çalışma psikolojisi*. Ankara: Selim Kitabevi.

Solmuş, T. (2004). *İş yaşamında duygular ve kişiler arası ilişkiler*. Ankara: Beta Yayınları.

Solmuş, T. (2005). İş yaşamında travmalar: cinsel taciz ve duygusal zorbalık/taciz (mobbing). *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 7 (2), 6.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.

Şanlı, S. (2006). *Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.

Telman, N. (2006). *Pozitif düşüncenin sihirli gücü*. İstanbul: Epsilon Yayınevi. 3. Baskı.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1, 23-45.

Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 959-972.

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2 (12), 1-11.

Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki tükenmişlik görülen psikolojik belirtiler ve başa çıkma davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.

Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Türk Dil Kurumu. <http://tdkterim.gov.tr/bts/>. erişim tarihi: 20.01.2012.

Tütüncü, Ö. (2002). Seyahat acentelerinde iş tanımlama ölçeği kapsamında iş doyumunun ölçülmesi: İzmir ili uygulaması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 13 (2).129-138.

Tüzün, B. (2002). *Çalışanların iş memnuniyetlerindeki yetersizliklerin işe olumsuz etkileri ve bunun saptanması için bir ölçek geliştirme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi* (4), 113-118.

Ünsal, P. (2009). *İş stresi algısı ve başa çıkmada bireysel farklılıkların rolü*. (Ed: A. Keser, G. Yılmaz, S. Yürür). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Umuttepe Yayınları, ss. 345-375.

Üstünbaş, F. (2011). *Türkiye’de fizyoterapistlerde tükenmişlik, iş doyum ve yaşam kalitesi düzeylerinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Vızlı, C. (2005). *Görme engelliler ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle normal ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması: Üsküdar ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi.

Yıldırım, F. (1996). *Banka çalışanlarının iş doyum ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Yılmaz, E. vd. (2009). *Orman genel müdürlüğü taşra teşkilatı çalışanlarının iş doyumunu etkileyen faktörler: Mersin orman bölge müdürlüğü ve buna bağlı orman işletme müdürlükleri örneği*. Mersin: Çevre ve Orman Bakanlığı Yayınları.