



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı

**GÜLHANE ASKERİ TIP FAKÜLTESİ EĞİTİM HASTANESİ'NDE
ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ
DOYUMU DÜZEYLERİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN
İNCELENMESİ**

Süleyman Mertoğlu

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

GÜLHANE ASKERİ TIP FAKÜLTESİ EĞİTİM HASTANESİ'NDE ÇALIŞAN
SAĞLIK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUMU DÜZEYLERİNİ
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Süleyman Mertoğlu

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Kuruları Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

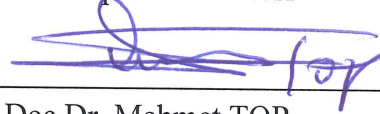
Süleyman MERTOĞLU tarafından hazırlanan “Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi’nde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” başlıklı bu çalışma, 07 Haziran 2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(İmza)



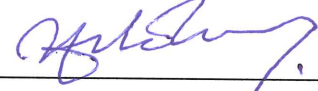
(Başkan) Prof.Dr. Bayram ŞAHİN
Hacettepe Üniversitesi

(İmza)



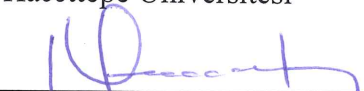
(Danışman) Doç.Dr. Mehmet TOP
Hacettepe Üniversitesi

(İmza)



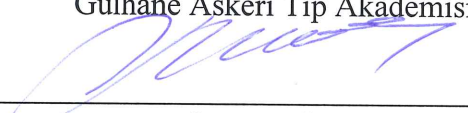
Doç. Dr. H. Hüseyin YILDIRIM
Hacettepe Üniversitesi

(İmza)



Doç.Dr. Necmettin CİHANGİROĞLU
Gülhane Askeri Tıp Akademisi

(İmza)



Doç.Dr. Özgür UĞURLUOĞLU
Hacettepe Üniversitesi

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

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

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

X Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☐ Tezimin/Raporumunyıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılmaz

07.06.2013



Süleyman MERTOĞLU

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans tezimin her aşamasında, ilgiyle ve özveriyle yol gösterip, bilgi ve desteğini esirgemeyip, her türlü zorlukta büyük katkı sağlayan tez danışmanım ve değerli hocam Doç. Dr. Mehmet TOP'a,

Değerli görüş ve önerileri ile teze katkıda bulunan Sayın jüri üyelerine,

Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve becerilerini paylaşan, yol gösteren bütün hocalarıma,

Araştırmaya katılarak katkı veren ve iş yoğunluğuna rağmen anketimizi cevaplayarak özveri gösteren GATA'da çalışan Asistan Hekimler, Hemşireler ve Diğer Sağlık Personeline,

Her zaman yanımda olan, desteğini her daim hissettiren ve yardımlarını esirgemeyen okul ve mesai arkadaşlarıma,

Beni her zaman destekleyen, büyük emeklerle yetiştiren ve hayata tutunmamı sağlayan sevgili aileme,

Sonsuz minnetlerimi sunarak, en içten duygularımla teşekkür ederim.

ÖZET

Mertoğlu, S., “Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi’nde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”. Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

İnsan kaynakları yönetiminde iş doyumu ve tükenmişlik, iş psikolojisinin önemli konuları arasındadır. Sağlık sektöründe çalışanların özellikle hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerini araştırmak önem arz etmektedir. Sağlık personelinin iş doyumu ve tükenmişliği üzerine bazı araştırmalar yapılmakla birlikte Türk Sağlık Sisteminde özellikle de Türk Askeri Sağlık Sisteminde iş doyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu alan sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu çalışmanın amaçları; a) Gülhane Askeri Tıp Akademisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde çalışan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin iş doyumu düzeyleri (ücret, yükselme imkanları, yönetici, faydalar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim) ile tükenmişlik düzeyleri (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) arasındaki ilişkiyi incelemek, b) iş doyumu ve tükenmişliğin cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek, eğitim durumu, çalışılan üniteler vb. değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek, c) asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişliği üzerinde iş doyumunun etkisini belirlemektir. Bu araştırma 1 Kasım 2012-31 Aralık 2012 tarihleri arasında Gülhane Askeri Tıp Akademisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde görev yapan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli üzerinde uygulanmıştır. Resmi ve etik izin Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı’ndan alınmıştır. Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri, iş doyumu düzeyini ölçmek için Spector’un İş Doyumu Ölçeği araştırmada kullanılan ölçüm araçlarıdır. Bu araştırmada örneklem seçilmemiştir. Hastanede bulunan 259 asistan hekim, 746 hemşire ve 515 diğer sağlık personelinin tamamına anket uygulamak hedeflenmiştir. Toplam 1520 personelin %61,71’i ölçüm araçlarındaki bütün sorulara yanıt vermiştir. Veri analizinde SPSS 15 kullanılarak t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), regresyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. İstatistiksel analiz sonuçlarına göre iş doyumu boyutları ile tükenmişlik boyutları arasında önemli ve negatif yönlü ilişkiler

bulunmuştur. İş doyumu ve tükenmişlik düzeyinin yaşa, mesleğe, eğitim durumuna, çalışılan ünitelere göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Bu araştırmada asistan hekimlerin iş doyumu düzeyi hemşire ve diğer sağlık personelinden anlamlı şekilde yüksek, tükenmişlik düzeyi ise anlamlı şekilde düşüktür ($p<0,05$). Regresyon analizi iş doyumunun bazı boyutlarının (ücret, çalışma koşulları, işin yapısı, iş arkadaşları) genel tükenmişlik üzerinde anlamlı etkilerini göstermiştir. Ayrıca bu araştırma iş doyumunun duygusal tükenmeyi, duyarsızlaşmayı, kişisel başarıyı anlamlı şekilde etkilediğini belirlemiştir.

Anahtar Kelimeler

İş doyumu, tükenmişlik, asistan hekimler, hemşireler, askeri sağlık hizmetleri, askeri hastane

ABSTRACT

Mertoğlu, S., “Investigation of The Factors Affecting Burnout and Job Satisfaction Levels of Health Personnel in Gülhane Military Medicine Faculty Education Hospital,”. Master’s Thesis, Ankara, 2013.

Job satisfaction and burnout in human resources management are the ones of important work psychology issues. It is important to research the levels of job satisfaction and burnout of human resources especially physicians, nurses and other health personnel in health sector. Although some studies were about job satisfaction and burnout of health personnel, there are limited studies on the relationship between job satisfaction and burnout in Turkish Health System especially Turkish Military Health System. The purposes of this study are *a)* to examine the relationship between job satisfaction (pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, operating procedures, coworkers, nature of work, communication) and burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment) of residents, nurses and other health personnel at Gülhane Military Medicine Academy’s Education and Training Hospital in Ankara, Turkey, *b)* to investigate whether job satisfaction and burnout levels are significantly vary according to gender, age, marital status, occupancy, medical branch, education status etc., *c)* to predict the affect of the job satisfaction of residents, nurses and other health personnel on their burnout syndrome. This study was conducted on residents, nurses, and other health personnel at Gülhane Military Medicine Academy’s Education and Training Hospital between November 1, 2012 and December 31, 2012. Legal and ethical permission for the study was received from the Commandership of Gülhane Military Medicine Academy. The Maslach Burnout Inventory for measuring burnout levels and the Spector’s Job Satisfaction Survey for measuring job satisfaction levels were the research instruments employed. Sampling was not used in this study. The aim was to administer the research instruments to all 259 residents, 746 nurses and 515 other health personnel. (the universe of this study consisted of 510 assistant doctors). 61.71 % of total 1520 personnel responded to all of the questions in these instruments. In the data analysis, a t-test, ANOVA, regression analysis and descriptive statistics were used via SPSS 15. According to the results of the statistical analysis,

significant and negative relationships were found between dimensions of job satisfaction and dimensions of burnout. Job satisfaction and burnout levels varied significantly in terms of age, occupancy, education status, medical branches. Residents in this study reported significantly higher levels of job satisfaction and lower levels of burnout than nurses and other health personnel ($p < 0.05$). Regression analysis showed that several dimensions of job satisfaction (pay, operating procedures, nature of job and coworkers) have significant effects on overall burnout. Also this study indicated that job satisfaction affect significantly emotional exhaustion, depersonalization, personal accomplishment.

Key Words

Job satisfaction, burnout, residents, nurses, military health services, military hospital

İÇİNDEKİLER

KABUL ve ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
SİMGE VE KISALTMALAR	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xv
GRAFİKLER DİZİNİ	xvi
TABLolar DİZİNİ	xvii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK.....	5
1.1. Tükenmişlik Genel Bilgiler	5
1.1.1. Tükenmişlik Tanımı	6
1.1.2. Tükenmişlik Kavramları.....	7
1.1.2.1. Stres	7
1.1.2.2. Genel Uyum Belirtisi.....	7
1.1.2.3. İş doyumu ve doyumsuzluğu.....	8
1.2. Tükenmişliğin Belirtileri	8
1.2.1. Fiziksel Belirtiler	9
1.2.2. Davranışsal Belirtiler.....	9
1.2.3. Psikolojik Belirtiler	9
1.2.3. Ruhsal Belirtiler	10
1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	10
1.3.1. Bireysel Faktörler	10

1.3.1.1. Demografik faktörler	11
1.3.1.2. Kişilik Yapısı.....	13
1.3.1.3. Dış Kontrol Odaklı Olma	13
1.3.1.4. Beklenti Düzeyi	13
1.3.1.5. İşe Karşı Aşırı Düşkün Olma (İşkolik olma).....	14
1.3.2. Örgütsel Faktörler.....	15
1.3.2.1. Aşırı İş Yüğü	15
1.3.2.2. Kontrol Eksikliği	16
1.3.2.3. Yöneticilerle ilişkiler	17
1.3.2.4. Ödül Eksikliği	18
1.3.2.5. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	18
1.4. Tükenmişlik Modelleri	19
1.4.1. Maslach'ın 3 Boyutlu Tükenmişlik Modeli	19
1.4.1.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)	20
1.4.1.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)	20
1.4.1.3. Kişisel Başarısızlık (Personal Accomplishment)	21
1.4.2. Pines Tükenmişlik Modeli.....	21
1.4.3. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	22
1.4.4. Meier Tükenmişlik Modeli.....	22
1.4.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli	24
1.4.6. Cherniss Tükenmişlik Modeli	25
1.4.7. Pearlmann ve Hartman Tükenmişlik Modeli	26
1.4.8. Leiter Tükenmişlik Modeli.....	27
1.4.9. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	27
1.5. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri.....	28
1.5.1. Bireysel Mücadele Teknikleri	28

1.5.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri	29
1.6. Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar	30
2. BÖLÜM: İŞ DOYUMU	34
2.1. İş Doyumu Genel Bilgiler	34
2.1.1. İş Doyumunun Tanımı	34
2.1.2. İş Doyumunun Önemi	35
2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	36
2.2.1. Bireysel faktörler	36
2.2.1.1. Yaş	37
2.2.1.2. Cinsiyet	37
2.2.1.3. Medeni Durum	38
2.2.1.4. Kişilik	39
2.2.1.5. Tecrübe	40
2.2.1.6. Eğitim Düzeyi	40
2.2.2. Örgütsel Faktörler	41
2.2.2.1. İş ve İşin Niteliği	41
2.2.2.2. Çalışma Şartları (Fiziki Koşullar)	42
2.2.2.3. Ücret	43
2.2.2.4. Terfi	44
2.2.2.5. İşin Toplumdaki Görünümü	45
2.2.2.6. Çalışma Arkadaşları	45
2.2.2.7. Ödüllendirme	46
2.2.2.8. Örgüt Kültürü	47
2.2.2.9. İletişim	47
2.2.2.10. İş Güvenliği	48
2.2.3. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi	49

2.3. İş Doyum Kuramları.....	50
2.3.1. Kapsam Kuramları	50
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	51
2.3.1.2. Herzberg'in İki Etmenli GÜdüleme Kuramı.....	54
2.3.1.3. Başarı GÜdüsü Kuramı	56
2.3.1.4. Erg Kuramı (Existence Relatedness Growth Theory).....	57
2.3.1.5. McGregor'un X ve Y Kuramı	59
2.3.2. Süreç Kuramları	60
2.3.2.1. Vroom'un Beklentiler Kuramı	61
2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Çok Değişkenli GÜdülenme Kuramı.....	63
2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı	64
2.3.2.4. Locke'un Amaçlama Kuramı	65
2.3.2.4. Davranışsal Şartlandırma Kuramı	66
2.3.2.4. Farklılık Kuramı	68
2.4. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	69
3. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM.....	71
3.1. Çalışma Yöntemi.....	71
3.2. Amaç	72
3.3. Hipotezler	72
3.4. Evren ve Örneklem.....	74
3.5. Veri Toplama Aracı.....	75
3.5.1. Kişisel Bilgi Toplama Aracı.....	75
3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	75
3.5.3. Spector'un İş Doyum Ölçeği	77
3.6. Verilerin Toplanması.....	78
3.7. Verilerin Analizi.....	79

3.8. Sınırlılıklar.....	80
4. BÖLÜM: BULGULAR	81
Tablo 3. Katılımcıların Bazı Özelliklere Göre Dağılımı	81
Tablo 4. Tükenmişliğin Genel Görüntüsü	83
Tablo 5. İş Doyumu Genel Görüntüsü	84
Tablo 6. Tükenmişlik Boyutları Genel Görüntüsü	85
Tablo 7. İş Doyumu Boyutları Genel Görüntüsü	85
Tablo 8. Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 9. İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 10. Tükenmişliğin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 11. İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 12. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 13. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	90
Tablo 14. İş Doyumunun Mesleğe Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 15. İş Doyumunun Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 16. Tükenmişliğin Eğitime Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 17. Tükenmişliğin Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	96
Tablo 18. İş Doyumunun Eğitime Göre Karşılaştırılması	98
Tablo 19. İş Doyumunun Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	100
Tablo 20. Tükenmişliğin Yaşa Göre Karşılaştırılması	103
Tablo 21. Tükenmişliğin Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	103
Tablo 22. İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması	105

Tablo 23. İş Doyumunun Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	107
Tablo 24. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması	109
Tablo 25. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	110
Tablo 26. İş Doyumunun Çalışılan Bölümlere Göre Karşılaştırılması	112
Tablo 27. İş Doyumunun Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları.....	114
Tablo 28. Tükenmişliğin Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	116
Tablo 29. İş Doyumunun Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 30. Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Matriksi	119
Tablo 31. Duygusal Tükenmenin İş Doy. Açısından Belirleyicileri Reg. Mod.....	120
Tablo 32. Duyarsızlaşmanın İş Doy. Açısından Belirleyicileri Regresyon Mod...	123
Tablo 33. Kişisel Başarının İş Doy. Açısından Belirleyicileri Regresyon Mod.....	126
 5. BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA.....	129
 KAYNAKÇA.....	137
EKLER.....	150
ÖZGEÇMİŞ	155

SİMGELER VE KISALTMALAR

ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
DD	Dışsal Doyum
DT	Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)
DUY	Duyarsızlaşma (Depersonalization)
GD	Genel Doyum
İD	İçsel Doyum
KB	Kişisel Başarı
MTÖ	Maslach Tükenmişlik Ölçeği
SİDÖ	Spector İş Doyum Ölçeği
SPSS	İstatistik paket programı (Statistical Package for the Social Sciences)
Std.	Standart
ERG	Existence Relatedness Growth
VIF	Variance Inflation Factor

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	54
Şekil 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	58
Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi: İş Doyumu ve Tükenmişliği Etkileyen Değişkenler ile İş Doyumunun Tükenmişliğe Etkisi	71

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı	122
Grafik 2. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar İçin P-P Grafiği	122
Grafik 3. Duyarsızlaşma Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı	125
Grafik 4. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar İçin P-P Grafiği	125
Grafik 5. Kişisel Başarı Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı	128
Grafik 6. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar İçin P-P Grafiği	128

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Örneklemi Oluşturan ve Geri Bildirimi Yapılan Anket Dağılımı.....	74
Tablo 2. İş Doyumu ve Alt Boyutları.....	80
Tablo 3. Katılımcıların Bazı Özelliklere Göre Dağılımı	81
Tablo 4. Tükenmişliğin Genel Görüntüsü	83
Tablo 5. İş Doyumu Genel Görüntüsü	84
Tablo 6. Tükenmişlik Boyutları Genel Görüntüsü	85
Tablo 7. İş Doyumu Boyutları Genel Görüntüsü	85
Tablo 8. Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	86
Tablo 9. İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 10. Tükenmişliğin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 11. İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması	88
Tablo 12. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 13. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	90
Tablo 14. İş Doyumunun Mesleğe Göre Karşılaştırılması	91
Tablo 15. İş Doyumunun Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	93
Tablo 16. Tükenmişliğin Eğitime Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 17. Tükenmişliğin Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	96
Tablo 18. İş Doyumunun Eğitime Göre Karşılaştırılması	98
Tablo 19. İş Doyumunun Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	100
Tablo 20. Tükenmişliğin Yaşa Göre Karşılaştırılması	103

Tablo 21. Tükenmişliğin Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	103
Tablo 22. İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması	105
Tablo 23. İş Doyumunun Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	107
Tablo 24. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması	109
Tablo 25. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	110
Tablo 26. İş Doyumunun Çalışılan Bölümlere Göre Karşılaştırılması	112
Tablo 27. İş Doyumunun Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları	114
Tablo 28. Tükenmişliğin Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması	116
Tablo 29. İş Doyumunun Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması.....	117
Tablo 30. Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Matriksi	119
Tablo 31. Duygusal Tükenmenin İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Regresyon Modeli	120
Tablo 32. Duyarsızlaşmanın İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Reg. Modeli.....	123
Tablo 33. Kişisel Başarının İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Reg. Modeli	126

GİRİŞ

Son yıllarda yapılan çalışmalar göstermektedir ki sosyal, mesleki ve teknolojik ilerlemeler neticesinde meydana gelen köklü değişimler bireyin günlük yaşamını etkilemekte ve pek çok problemle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte sağlık sektöründe çalışan kişilerin iş yoğunluğunun yüksek olması, kapsadığı risk faktörleri ve hizmet almaya gelen kişilerin hasta olmasından dolayı daha çok problemle karşılaşmaktadır. Bunun sonucu olarak sağlık çalışanları çağımızın önemli fenomenlerinden biri olan Tükenmişlik (Burnout) Sendromuyla karşı karşıya kalmaktadır. Uluslararası politikalar, yürütülen çalışmalar mevcut sorunların giderilmesini sağlamamıştır. Bu sorunların en önemli bölümünü de sağlık insangücüne yönelik sorunlar oluşturmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) bir raporunda, son yıllarda işyerlerinde yaşanan tükenmişlik gibi işyeri ile ilgili olumsuz psikolojik problemlerin küresel ölçekte artan bir sorun olduğuna dikkat çekilmektedir (Chappell ve DiMartino, 2006: 17). Kamu hizmetlerinin yaygın olarak sunulduğu sağlık işyerlerinde, yoğun iş yükü, düzensiz ve belirsiz çalışma koşulları sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini artıran nedenlerin başında gelmektedir. Ayrıca yukarıdaki faktörler iş doyumunu da olumsuz yönde etkilemektedir (Eurofound, 2007: 38).

Günümüzde, ülkemizde ve Dünya'da popülerliğini koruyan tükenmişlik ve iş doyumunu pek çok araştırmaya konu olmaktadır. Özellikle sağlık sektörünün emek yoğun bir sektör olduğu düşünüldüğünde, araştırmacıların daha çok tükenmişlik ve iş doyumunu kavramları üzerinde çalışmalarını yoğunlaştırması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle son dönemlerde bu konularda yapılan çalışmalar hız kazanmıştır.

Tükenmişlik hakkında yapılan çalışmaların çoğunun hizmet yoğun sektörlerde olduğu görülmektedir. İnsanlarla yüz yüze iletişimi gerektiren mesleklerde daha çok görülmektedir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalara konu alan meslek gruplarının sağlık çalışanları, bankacılar, öğretmenler, akademisyenler, polisler ve çağrı merkezinde çalışan kişilerin oluşturduğu değerlendirilmektedir.

Sağlık çalışanlarında iş doyumu ve tükenmişlik günümüzde önemli yaşam sorunlarından biri haline gelmiştir. Her türlü gelişme insangücüne bağlıdır. Bu yüzden insanoğlu işinden ne kadar doyum sağlarsa, işin sonunda ulaşılan verim de o kadar kaliteli olur. Literatürde yapılan çalışmalar ışığında gününün büyük bir kısmını geçirdiği işinde doyum elde eden bireyin daha mutlu, daha yaratıcı, daha üretken olması beklenmektedir. Doyumsuzluk ise hayal kırıklığı, mutsuzluk ve stres oluşmasını sağlar. İşinden doyum sağlayamayan bireyin tükenmişliğinin artması beklenir. Bunun sonucunda tükenmişlik sendromunun meydana geldiği değerlendirilmektedir. Bu yüzden bireylerin iş doyumlarını yükseltmek ve tükenmişliklerini azaltmak öncelikli amaç olarak seçilmelidir.

Günümüzde sağlık sektöründe başta hekimler olmak üzere sağlık çalışanlarının hem iyilik hali, sağlıkları hem de sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından personelin tükenmişlik sendromu önem arz etmektedir. Sağlık sektöründe işyerinde tükenmişlik prevalans hızının %25 ile %60 arasında değişmekte olduğu bildirilmektedir (Shanafelt ve diğ. 2002: 365). Asistan hekimlerin tükenmişliği üzerine yapılan bazı araştırmalarda, hekimlerin uzmanlık eğitimi sırasında tükenmişlik düzeylerinin yüksek olabileceği ve duyarsızlaşma ile duygusal tükenme tükenmişlik boyutlarında prevalans hızının %70'lere ulaştığı belirtilmektedir (Yao ve Wright, 2000: 1103). Dolayısı ile hekimlerde özellikle tıpta uzmanlık eğitimi aşamasında bulunan asistan hekimlerin tükenmişliği uzman hekimlere göre çoğunlukla daha yüksek olduğu için araştırmada asistan hekimler kapsama alınmıştır.

İş doyumu ve tükenmişliği konu alan bazı çalışmalar askeri sağlık sistemi içerisinde yapılmış, fakat genel olarak ya asistan hekimler ya da hemşireler ayrı ayrı çalışmalarda değerlendirilmiş veya araştırmalarda çoğunlukla yalnızca ya tükenmişlik ya da iş doyumu incelenmiştir. Askeri sağlık sisteminde personelin iş doyumu, tükenmişliği, işten ayrılma niyeti ve kuruma bağlılık konularını inceleyen Mesut Çimen'in (2000) "Türk Silahlı Kuvvetleri Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması" başlıklı doktora tez çalışması önem arz etmektedir. Bu çalışmada Çimen, araştırma evreni olarak Türk Silahlı Kuvvetleri'nde çalışan sağlık personelinin kapsamına almıştır. Araştırmada personelin iş doyumu, tükenmişlik, kuruma bağlılık, rol çatışması, rol belirsizliği, sargınlık, işten

ayrılma niyeti ve iş arama niyetine ilişkin bulgular incelenmiştir. Bu çalışmada askeri hastanelerde çalışan sağlık personeline (hekim, hemşire, sağlık astsubayı, eczacı, sağlık idarecisi vb.) ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca ölçek olarak tükenmişlik için Maslach tükenmişlik ölçeği ve iş doyumu için ise geçerlik ve güvenirlik çalışması Şahin (1994) tarafından yapılan iş doyum ölçeği kullanılmıştır (Çimen, 2000: 161). Ancak bu çalışmada iş doyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler ayrıntılı olarak analiz edilmemiştir. Araştırmanın Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde yapılması askeri sağlık sistemi için önem arz etmektedir. Asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin tamamının katılımına dayalı olarak tükenmişlik ve iş doyumunun beraber incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Dolayısı ile Türkiye'de askeri sağlık sisteminde tükenmişlik ve iş doyumunun birlikte ele alınarak, bunlar arasındaki ilişkilere odaklanan araştırmaya ihtiyaç olduğundan hareketle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

Sağlık çalışanlarının tükenmişliğinin ve iş doyumunun yükseltilmesi, hastaların beklentilerinin karşılanması ve daha iyi bir hizmet alması bakımından çok önemlidir. Günümüzde, hasta memnuniyeti kriterlerinin yükselmesi, bunu sağlayacak iş doyumu yüksek, beklentileri karşılanan sağlık personeli olmasını gerekli kılmaktadır. Bu beklentileri gerçekleştirmede kendini tanıyan, duygularını anlayabilen, kendini ve ilişkilerini yönlendirebilen, kişilerarası ilişkilerinde empati kurabilen ve kendini motive eden sağlık personeli kuruma daha fazla katkı sağlayacaktır. Bu beklentileri karşılayamayanlar ise işlerinden yeterli doyumu elde edemeyecekler ve işlerini bırakma seviyesine kadar giden tükenmişlik duygusu yaşayacaklardır.

Bu araştırmada, Ankara'da Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde çalışan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu, çalışılan bölüm, hastanede çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve tükenmişlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada tükenmişliğin iş doyumu tarafından açıklanma durumu veya iş doyumunun tükenmişlik üzerindeki etkisi de incelenecektir.

Bu araştırma hastanenin performansının yükseltilmesinde önemli bir yere sahip olan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin iş doyumuna ve tükenmişliğine

etki eden kişisel ve mesleki değişkenleri ortaya çıkartabilir. Araştırma sonucunda Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı'na sunulan bir rapor neticesinde çalışanların sorunlarını önlemek veya en aza indirmek için gerekli düzenleyici çalışmalar yapılabilir.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik konusu tanım, teoriler ve tükenmişliği etkileyen faktörler bağlamında açıklanmıştır. İkinci bölümde iş doyumunu kavramı kavramsal, teorik ve iş doyumunu etkileyen faktörler açısından açıklanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü bölümde gereç ve yönteme yer verilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, hipotezleri, veri ölçüm araçları, veri analizi ve veri toplama süreci gibi konular ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde bulgular ve bulguların tablolar eşliğinde yorumlanması yapılmaktadır. Beşinci bölüm ise sonuç, tartışma ve öneriler bölümüdür. Ayrıca çalışma ekinde veri ölçüm aracı, Gülhane Askeri Tıp Akademisi Komutanlığı'ndan alınan araştırma izin yazısı da bulunmaktadır.

I. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Genel Bilgiler

Günümüzün önemli kavramlarından biri olarak kabul edilen tükenmişliğin, sosyal bir problem olarak önemi artmıştır ve bununla birlikte araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanan tükenmişlik, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz durumlara yol açmaktadır. Örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmesi, performansını ve verimliliğini artırması ancak sağlıklı çalışanlarla mümkün olmaktadır. Bu nedenle son zamanlarda “Tükenmişlik” kavramının önemi giderek artmaktadır.

Tükenmişlik, ilk olarak 1970’lerde Amerika’da; müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek için kullanılmıştır. Greene’nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal depresyon yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işinden ayrılıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı,” orijinal adıyla “A Burnt-Out Case” adlı romanında da kendine yer bulan bu kullanım, “büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger; çok uzun bir zaman örgütsel stres konusuyla ilgilenmiş, hapisten çıkanların ikamet ettikleri geçici yurtlar ve serbest klinikler gibi kurum çalışanlarında ortaya çıkan stres tepkilerine yönelik çalışmalarıyla ün kazanmış bir klinik psikoloğudur (Schwab, Jackson, Schuler, 1986: 15). Tükenmişliğin mesleki bir tehlike olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, Freudenberger tarafından “sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla yaşanan bir durum” olarak tanımlanmıştır (Suran ve Sheridan, 1985: 742).

Tükenmeye yol açan ve her düzeydeki çalışanı etkisi altına alabilen stresin, tükenme ile birlikte örgütsel anlamda; performans düşüklüğü, işe devamsızlık, bireysel anlamda; fizyolojik hastalıklar, davranışsal bozukluklar, kaygı ve depresyon belirtisi gibi

psikolojik rahatsızlıklara yol açabildiği belirtilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 229).

Freudenberger'in ücretsiz çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmada, bütün olumsuzluklara ve toplum için gerekli hizmetleri vermelerine rağmen gereken yardım, ilgi ve takdiri görmemelerinden dolayı bu çalışanlarda tükenmişliğin daha sık görüldüğü ortaya çıkmıştır (Serinkan ve Barutçu, 2006: 244).

1.1.1. Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik, “insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma şeklinde kendini gösteren bir sendrom olarak” tanımlanmıştır (Çimen, 2002: 214).

Maier'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 (Çam ve Kırılancı, 1995: 24).

Tükenmişlik “insanlarla ilgili herhangi bir işte çalışan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi sendromudur”. Tükenmişlik, problemli veya sorunlu insanlarla uğraşan kişilerin maruz kaldığı kronik duygusal gerilemeye karşıt olarak geliştirilen bir reaksiyondur. Maslach bu açıdan tükenmişliği, iş stresinin bir tipi olarak düşünmüş; diğer stres tepkileriyle benzer yanlar gösterse de, tükenmişlikle ilgili farklı olan şey tükenmişliğin yardım eden ve yardım edilen arasındaki sosyal etkileşimden kaynaklanması olarak nitelemiştir (Izgar, 2001: 336).

Geniş anlamda tükenmişlik; “duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, bireysel olarak yaşanan, fiziksel yıpranma, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, çaresizlik, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş arkadaşlarına, iş yerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 122).

2.1.2. Tükenmişlik Kavramları

Tükenmişliğe yol açan ve tükenmişliğin oluşmasına etki eden pek çok kavram bulunmaktadır. Bu kavramlardan en önemli olanları şunlardır:

1.1.2.1. Stres

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti veya bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen ve belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkilere stres denir. Basit bir anlatımla stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlar yüzünden ortaya çıkan belirtileri kapsar. Başka bir ifade ile stres “çevrenin potansiyel tehditlerine fiziksel ve duygusal tepki” şeklinde ortaya konabilir. Bu tanım, birey çevre arasındaki uyumun yetersizliğini gösterir. Stres altındaki birey, sürekli yorgunluk, tansiyon ya da yüksek kan basıncı gibi sorunlarla karşılaşmaktadır (Şimşek, 1998: 295).

Stres her zaman olumsuz bir etken olarak nitelendirilmeyebilir. Bazı durumlarda, özellikle iş ortamlarında bireyin becerisine ve iş görme gücüne yardımcı olan itici bir güç veya bir enerji şeklinde mütalaa edilebilir. Bazı uzmanlar ılımlı stres altındaki işçilerin daha yüksek performansla çalıştıklarını savunmaktadırlar. Bu kişilere göre yararlı aktiviteler yeni yöntemlerin kazanılmasında bir miktar stres, psikolojik gelişme için gerekli ve motive edici olabilir (Şimşek, 1998: 296).

1.1.2.2. Genel Uyum Belirtisi

Stres organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Organizmanın tehdit edilmesi ve bu yüzden dengenin bozulması yukarıda anlatılan ve canlılığı korumaya yönelik alarm tepkisinin yaşanmasına neden olur. Bozulan dengenin yeniden kurulması için yeni duruma bir uyum sağlaması gerekir. Bu sebeple stres tepkisi “Genel Uyum Belirtisi” olarak da anılır. Genel uyum belirtisinin üç basamağı vardır; alarm reaksiyonu, direnç dönemi ve tükenme dönemi (Baltaş ve Baltaş, 1989: 26-27).

Birinci aşama olan alarm reaksiyonu olarak adlandırılan dönem, organizmanın dış uyaranı stres olarak algıladığı durumdur. Bu durumda yukarıda sıraladığımız otonom

faaliyetler ortaya çıkar. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmanın iç dengesini yeniden kurmaktır.

İkinci aşama olan direnç döneminde ise stres verici koşullara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarma tepkisi sırasındaki belirtileri ortadan kalkar. Bu dönemde vücudun direnci normalin üzerindedir.

Üçüncü aşama olan tükenme döneminde organizma dengeye kavuştuktan sonra enerjisi biter, ardından tükenme ve bitkinlik dediğimiz durum ortaya çıkar. Bu dönemde de alarm döneminin özellikleri görülür. Ancak bunlar geriye dönüşü olmayan izlerdir. Bu direnç devam ettikçe bedenin savunması zayıflar. Sonunda bedensel tükenme ve ölüm meydana gelir. Eğer beden savunması streslere karşı koyabiliyorsa genel uyum belirtisi iyi çalışıyor demektir.

2.1.2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu

Birçok yazar tarafından iş doyumu, “kişinin işi ile ilgili değerlerinin karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması” şeklinde tanımlanır (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

İş doyumunun veya doyumsuzluğunun tükenmişlik için geçerli bir etken olduğu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerjide azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş doyumsuzluğundan farklılaşmaktadır. Çalışanda tükenmişliğin artması ve iş doyumunun düşmesi neticesinde iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Sürgevil, 2006).

1.2. Tükenmişliğin Belirtileri

İnsanlar bazen yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusunu yaşarlar bu duygu, Dr. Freudenberger tarafından “tükenme belirtisi” olarak tanımlanmıştır. Bu tablonun belirtilerinin anlaşılması güç, bazen de oldukça kolaydır. Bedensel belirtiler uykusuzluk, canlılığı kaybetmek, baş ağrısı, ciddi göğüs ağrıları ve genel sağlıkla ilgili belirsiz şikayetlerdir. Tükenme belirtisi genellikle başarılı olmak için çok yoğun ve dolu bir tempo ile çalışan, her çalışmada performansından daha fazlasını yapan, başarı arzusuyla dolu ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 1989: 62).

Tükenmişliği yaşayan kişi genelde, kişisel mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğu karmaşık bir halde yaşadığının farkına geç de olsa varır. Ancak bu duyguların açığa çıkarılmasının zor oluşu ve belirgin belirtilerinin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bu durumun yol açtığı bir sonuç olarak, gittikçe artan bir şekilde işten soğuma ile kendini gösterir (Çam, 1992: 155). Tükenmişlik sendromu fiziksel, davranışsal, psikolojik ve ruhsal belirtileri içerir.

1.2.1. Fiziksel Belirtiler

Fiziksel belirtiler kendi içinde üçe ayrılır. Bunlar; fiziksel yakınmalar, psikosomatik yakınmalar ve fizyolojik tepkilerden oluşmaktadır. Fiziksel yakınmalar; baş ağrısı, kas ve eklem ağrıları, sinirlerde çekilmeler, yorgunluk, sık hastalanma, hastalanma endişeleri, sık fiziksel muayeneler, boğaz kurulukları, nefes daralmaları, kilo kayıpları, uyku ve cinsel problemlerdir. Psikosomatik yakınmalar; kalp rahatsızlıkları, ülser, gastrointestinal rahatsızlıklar, solunum ve nefes almada güçlükler, şeker hastalığı ve astım belirtileridir. Fizyolojik tepkiler; kalp çarpıntılı hipertansiyon, serum kolesterol düzeyinde artma ve aşırı terlemeden dolayı deride duyu kaybıdır. Ayrıca sabahları kalkmada ve yeni bir günü karşılamada zorlanma, duygusal gerginliğin devam etmesi ile kabus görme ve anksiyete durumları görülebilir.

1.2.2. Davranışsal Belirtiler

Toplum içerisinde iletişim kurmada zorlanma, aile ve arkadaşlarından uzaklaşma, konsantrasyon ve odaklanma kaybı, çabuk sinirlenme ve patlama, insanlara daha az zaman ayırma, iş yaparken yavaş davranma ve görev yerinde bulunmama davranışları gösterme, evde ve iş yerinde konuşmaktan kaçınma, kötü söz söyleme, herkese şüpheyle bakma ve duygusal patlama belirtileri gösterme davranışlarını içerir (Deckard ve diğ., 1994: 745).

1.2.3. Psikolojik Belirtiler

Kişisel düzeyde, endişe, hüznün, karamsarlık ve anlık olarak değişen duygu durumu gibi belirtiler göstermektedir. Kişi kaygılı ve gergindir. Duygu kontrolü zayıftır ve nedensiz ağlamalar görülmektedir. Kişiler arası düzeyde, bireyler karşısındakini dinleme ve anlamaya kapalı, durgun, mesafeli ve duygudan uzak bir iletişimi tercih etmektedirler.

Mesleki açıdan, işten memnuniyetsizlik ve yetersizlik duygusu yüksek düzeydedir. Ayrıca diğer insanları eleştirme, insanlarla ilgilenmeme, düşük başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, depresyon, endişe, umutsuzluk, zayıf konsantrasyon, alınganlık, yabancılaşma ve tek başına kalma duygularını içerir.

1.2.4. Ruhsal Belirtiler

Kişinin değer yargıları ve inançlarındaki şüpheler, büyük bir değişiklik gerektiğine inanma, örneğin; boşanma, başka bir meslek deneme, başka bir yere taşınma isteği, Tanrı' ya karşı kızgınlık ve öfke, topluluktan çekilme, üstesinden gelinemeyen stres, alkol bağımlılığı, ilaç ve uyuşturucu bağımlısı olma, acıma ve merhamet duygusunun azalması veya kalmaması, intihar, iş veriminde düşme vb. durumları içerir (Deckard ve diğ., 1994: 745).

1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Günümüzde örgütlerin özellikle uğraş alanlarından biri haline gelen tükenmişliğe etki eden faktörler arasında pek çok faktör sayabiliriz. Bu faktörlerin bazılarını bireylerin kendilerinden kaynaklanan bireysel faktörler ve bireyin kendisinden kaynaklanmayıp dış çevre koşullarından kaynaklanan örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayırabiliriz.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Araştırmalar bireysel faktörlerin tükenmişlik üzerinde önemli rol oynadığını göstermektedir. Bireysel faktörler kişinin, tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir etkiye sahiptir (Yıldız, 2011: 31).

Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde; yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörler ile birlikte kişilik yapısı, dış kontrol odaklı olma, beklenti düzeyi, işe karşı aşırı düşkün olma (işkolik olma), engellemeye karşı dayanıklılık ve motivasyon düzeyi gibi bireysel faktörlerin tükenmişliğe etki eden faktörler olduğunu ortaya çıkarmıştır.

1.3.1.1. Demografik Faktörler

Tükenmişliğe etki eden demografik faktörler yukarıda da belirtildiği gibi yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyidir.

Yaş: Tükenmişlik ve yaş arasında çok yakın bir ilişki bulunmaktadır. Tükenmişliğin, çoğunlukla genç çalışanlar arasında yaşlı çalışanlara oranla daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Burada yaştan etkisi ile bireylerin daha olgun, dengeli, yaptıklarının farkında, beklentileri belirlenmiş ve tükenmişliğe karşı daha dirençli oldukları anlaşılmaktadır. Yaş, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık boyutu ile ilişkilidir. Genç ve tecrübesizler duygusal tükenmeye karşı daha dayanıksız olmaktadır. Buradan hareketle yaşla tükenmişlik arasında negatif bir ilişki vardır sonucuna ulaşılabilir. Literatürde bu düşüncüyü doğrulayan pek çok araştırma olduğu belirtilmektedir (Aksoy, 2007: 21).

Genç yaşlarda meslek hayatına atılan çalışanlar tükenmişlikle mücadelede yetersiz kaldıkları durumda işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Buna rağmen daha ileri yaşlardaki çalışanlar, geçmişteki tecrübelerinden dolayı tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Bu yüzden yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına oranla daha az tükenmişliğe yakalanmaları şaşırtıcı değildir. İlerleyen yaşlarda görülen tükenmişliğin, genç yaşlarda karşılaşılan tükenmişliğe göre çok daha ciddi negatif etkilerinin olabileceği belirlenmiştir (Cherniss, 1995: 11).

Cinsiyet: Bu konuda yapılan çalışmalarda kadınlar ve erkekler arasında tükenmişlik sendromunda birbirine benzer bir deneyim yaşadıklarını ancak bir takım farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Kadınlar duygusal tükenmeye daha yatkındırlar ve bunu erkeklerden daha yoğun yaşarlar. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındır ve birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha katıdırlar (Çağlıyan, 2007: 20).

Yapılan bir çalışmada; cinsiyet konusundaki araştırmaların tutarlı sonuçlar vermediği ortaya çıkmıştır (Torun, 1997: 48). Bununla birlikte genellikle kadınların cinsiyet rolleri gereği karşılarındaki insanları erkeklerde olduğundan daha fazla gözetmeleri ve önemsemelerinin bir sonucu olarak daha fazla tükenmeyle karşılaştıkları ortaya çıkmaktadır (Ergin, 1995: 17).

Medeni Durum: Genel olarak yapılan araştırmalara bakıldığı zaman medeni durum ile tüklenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Bekar çalışanlarda, evli çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde tüklenme olduğu görülmüştür (Özer, 1998: 42). Medeni durum ile ilgili yapılan başka bir çalışmada duygusal tüklenme, duyarsızlaşma ve toplam tüklenmişlikte bekarların evlilerden daha fazla tüklenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Sucuoğlu ve diğ., 1996).

Eğitim: Tüklenmişlikle ilgili yapılan pek çok çalışmada eğitim düzeyi yükseldikçe tüklenmişliğin arttığının gözleendiği bildirilmektedir. Bu sonuç, eğitim artıkça stres oluşturan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması ile de açıklanabilir. Eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik kariyer beklentilerinin artması da bir stres kaynağı olarak görülebilir.

Eğitim, tüklenmişliği ve iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisi olmaktadır. Burada önemli olan, eğitim doğrultusunda ortaya çıkan bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentiler gibi faktörlerle, yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında dengenin sağlanması olmaktadır. Örneğin, bazı işlerde yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlara göre tüklenmişlik düzeyleri yüksek, iş doyum düzeyleri daha düşük olmaktadır. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek ücret beklentisi olması ve bunun karşılanamamasından kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalarda da, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş doyum düzeylerinin, eğitim düzeyi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece eğitim düzeyi düşük çalışanların tüklenmişlik düzeyleri düşük çıkmaktadır. Bu durumda, örneklemede ki eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmasına ve daha çok ücret almalarına dayandırılmaktadır (Öztürk, 2001: 334).

Daha fazla eğitim alan kişilerin hayatta yapmak istedikleri ve gelecekten beklentileri daha az eğitilmiş olanlara göre daha fazladır. Fazla idealist ve büyük amaçlara sahip olabilirler. Bununla birlikte işteki rolleri için hazır değildirler. Gerçeklik ve idealleri arasındaki bu çatışma hayal kırıklığı ve tüklenmişlikle sonuçlanabilir (Dolu, 1997: 12-13).

1.3.1.2. Kişilik Yapısı

Tükenmişliğin nedenleri incelenirken kişilik özelliklerinin önemli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi olarak tanımlanabilir. Kişilik aynı zamanda, insanın bir bütünlük içerisinde süreklilik gösteren davranış özellikleri ve çevresine uyum biçimidir (Yıldız, 2011: 37).

Bireyin kişilik özellikleri iş seçimlerini etkileyebilir. Bazı bireyler daha az stresli olan işleri seçme eğiliminde iken, bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işleri seçme eğiliminde olabilir. Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, yetenekleri, istekleri ve kişilik örüntüleri, çalıştıkları iş yerinin talep ya da sınırlılıkları bireylerin iş stresi yaşamalarına neden olan faktörler olarak gösterilmektedir (Akçamete ve diğ., 2001: 10).

1.3.1.3. Dış Kontrol Odaklı Olma

Başlarına gelen olaylardan kendileri dışındaki bireylerin sorumlu olduğuna inanan bireyler dış kontrol odaklı, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inananlarsa iç kontrol odaklıdırlar (Torun, 1997: 48).

İç kontrol odaklı bireylerin, stresle başa çıkma ve stresin etkilerini azaltabilme konusunda çeşitli girişimlerde bulunabilmeleri beklenmektedir. Buna rağmen dış kontrol odağına sahip bireylerin stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olduğuna inanacakları ve aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri belirtilmektedir. Sonuçta dış kontrol odaklı bireylerde, iç kontrol odaklı bireylere göre daha fazla tükenmişlik ve daha düşük iş doyumu görülmüştür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 410).

1.3.1.4. Beklenti Düzeyi

Başarı ihtiyacı tüm çalışanları daha iyisini yapmaya motive eder. Amaçlarınızı açıkça ifade edemiyorsanız veya gerçekçi olmayan beklentileriniz varsa kendinizi kayıplara hazırlıyorsunuz demektir. Bu kazanamama deneyimlerinin kişisel başarı ve kendi benlik değeri üzerinde büyük zararı vardır (Çağlıyan, 2007: 23).

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir. Yapılan araştırma bulgularına bakıldığında zaman, genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığından ve genç çalışanların mesleğe ilk başlayıp pek çok şeyi yapma istek ve arzusunun karşılık bulamamasından dolayı ortaya çıktığı söylenebilir (Izgar, 2001: 13).

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırır. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi ve iletişimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir (Gürsel, 1997: 24).

1.3.1.5. İşe Karşı Aşırı Düşkün Olma (İşkolik Olma)

Genellikle işe alışılmamış bir şekilde odaklanmayı ifade etmek üzere kullanılan işkoliklik kavramı ilk defa 1968 yılında Amerikalı din bilimci Oates tarafından ortaya atılmıştır. İşkolik olan bireyler, çalışması ilgisi yüksek, kendini içsel baskılar nedeniyle çalışmaya mecbur veya yöneltilmiş hissedenden ve bu nedenle çalışma yönelimi yüksek olan, buna karşın çalışma zevki düşük kişi olarak tanımlanmıştır. İşkoliklik bazen örgüte duyulan aşırı bir bağlılık veya bunun bir şekli, aşırı ilgisi veya çalışma ilgisi olarak düşünülmektedir. İşkoliklik, sürekli çalışmaya yönelik hissedilen bir dürtüyü, sağlığı, mutluluğu ve diğer insanlarla olan ilişkileri bozacak derecede sürekli çalışmak için duyulan aşırı ve kontrol edilemez bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. İşkoliklik kavramı günümüzde araştırmacılar tarafından aşırı çalışan, diğer aktivitelerden uzak kalarak çalışmaya aşırı düşkün olan ve çalışmadığı zaman bile işini düşünen bireyleri ortaya koymak için kullanılmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 181-182).

Araştırmacılar yaptıkları işkoliklik tanımlarında işkoliklerin çalışma dışındaki faaliyetlere çok az veya hiç zaman ayırmadıklarını, çalışmayı durduramadıklarını bu yüzden işkoliklik ile stres, psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir (Okutan, 2010: 93).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğin ilk tanımlandığı yıllarda tükenmişliğin daha çok bireysel özelliklerden kaynaklanan bir problem olduğu düşünülmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre problem bireydedir ve bireyin problemleri çözüldüğü zaman veya bireyin ortadan kaldırılması sonucu tükenmişliğin ortadan kaldırılacağı varsayılmaktadır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan akademik çalışmalar; tükenmişliğin sadece birey odaklı bir problem değil örgütsel faktörlerden de kaynaklanan problemlerin olacağını ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalardan yola çıkarak günümüzde tükenmişliğin bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen örgütsel faktörler kaynaklı bir problem olduğu ortaya çıkmıştır (Maslach ve Leiter, 1997).

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerden en önemlileri aşırı iş yükü, kontrol eksikliği, yöneticilerle ilişkiler, ödül eksikliği, rol çatışması ve rol belirsizliği olarak belirtilmektedir.

1.3.2.1. Aşırı İş yükü

İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevler bütünü veya çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevler olarak tanımlanmaktadır. İş yükü ise, eğer matematiksel olarak işin doğal yükü hesaplanmamışsa, çalışanın kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır (Altay, 2009: 6).

Aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılıdır. Özellikle insanla uğraşan mesleklerde bu yükün bir sonucu olarak aşırı stres olacaktır. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman dilimi içerisinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (Rolf, Ulrich, 2001: 246).

Bir araştırmaya göre, örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması, çalışanın yapabileceği kapasitesinden fazla iş verilmesi veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de boş zamanın fazla olmasından dolayı aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe

uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik adını verdiğimiz psikolojik duruma itilebilir. Bu psikolojik durum, işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Izgar, 2001: 18).

Aşırı iş yükü, bireyin işine konsantrasyonunu engeller, bireyin sürekli stresli bir ortamda çalışmasına neden olur. İş yetiştirme paniği ile birey yaptığı işte yeteri kadar verimli ve başarılı olamaz. Bu da konsantrasyon eksikliğinden dolayı yapılan işteki hata oranını yükseltir ve verimsizliği ortaya çıkartır (Çağlıyan, 2007: 31).

Maslach ve Jackson'a göre bireyler bir işi bitirebilmek için gerekli beceri ve yeteneklerden yoksun durumda olduklarını hissettiklerinde nitel yükten; verilen sürede işi tamamlayamayacaklarını algıladıklarında da nicel yükten söz edilebilir. Ağır bir yükte karşı karşıya olan kişiler aileleriyle yeteri kadar beraber olamaz, dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri süreler kısıtlanır ve böylece motivasyonunu artırabilecek, kişiyi işine bağlayabilecek etmenlerden uzaklaşmış olur. Zaman baskısı altında çalışmak ve istenilen faaliyetlere yer verememek beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler (Torun, 1995: 14).

1.3.2.2. Kontrol Eksikliği

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan alt düzey yöneticiler, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ile alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonları gereği kontrol ve karar verme aşamasında yetkisiz kalabilmektedirler. Hatta bazı durumlarda, basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun bazı kaynaklarda çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır (Çağlıyan, 2007: 32).

Maslach, insanların iş hayatlarında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişlik seviyelerinin yüksek olduğunu gözlemlemiştir. Üst düzey yöneticiler tarafından işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda talimatlar alan çalışanlar için başka bir çıkış yolu kalmamaktadır. Bu da çalışanın, sadece duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini artırmakla kalmayıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissini yükseltmektedir. Fakat zor durumdaki insanlarla muhatap olmak zorunda kalan genelde alt düzeydeki çalışanlardır. Böylesine stresi yoğun bir ortamda çalışmanın tükenmişliğe zemin hazırlaması ve iş doyumunu azaltması bu durumun kaçınılmaz bir sonucudur (Örmen, 1993: 18).

Bireylerin, yerine getirmekle sorumlu oldukları işleri yapabilmek için gerekli olan kontrole sahip olmadıklarında ya da taşıyabileceklerinden fazla sorumluluğa sahip olduklarında birey ve çalıştığı iş arasında uyumsuzluğun olması kaçınılmaz bir durum halini almaktadır. Bu uyumsuzluk, bireylerin işten uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine yol açmaktadır. Kontrol açısından yaşanan bu uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile doğrudan ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

1.3.2.3. Yöneticilerle İlişkiler

Yöneticilerle ilişkiler, çalışanlar için verimliliğin ve performansın artmasında önemli rol oynamaktadır. Yöneticiler, çalışanlar karşısında konumları itibariyle olumlu davranışlar sergileyerek tükenmişliği azaltabilir veya olumsuz ve baskıcı davranışlar sergileyerek tükenmişliğin daha da artmasına neden olabilir. Bu nedenle yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki diğer insanlarla ilişkileri ve o insanlara gösterdikleri davranışlar yanında üstleri ile ilişkileri de tükenmişliğe neden olabilmektedir. Üstler konumları gereği sahip oldukları statü ve gücü kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler. Ast-üst ilişkileri, tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler ve talimatlar kurumun amaçlarına ve astların yeteneklerine uygun olmalıdır. Astlar, üstleri ile ilişkilerinde çekingen, şüpheli ve gerilim içerisindeyler. Bu psikolojik durumdan kurtulabilmeleri için üstlerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler, astlarının başarılarını takdir etmeli, ödüllendirilmeli, yasal hakları ve sahip oldukları değerlere saygı duymalı, fikir ve görüşlerini açıklamalarına, yeni olanaklar yaratılmasına fırsat vermelidirler (Izgar, 2001: 20).

Yönetici kaynaklı geribildirimler ve görüşlerini bildirmeleri çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirimler ihmal edilir. Verilse bile olumsuz ve eleştirel yöndeki geribildirimler daha ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli

kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından işine teşvik edici ve motive edici olmaz. Tam tersine, kendisine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur (rmen, 1993: 16).

1.3.2.4. Ödül Eksikliği

Çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir işbirliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi de önem taşıamaktadır. Maslach'a göre, iş ortamında oluşan krizler, örgütün çalışanlarının anlamlı bir şekilde ödüllendirme kapasitesini azaltmakta, onları içsel ve dışsal doyum kaybına uğratmaktadır. Bu kayıp, yapılan işin çekiciliğini kaybetmesine, takım çalışmasının bozulmasına yol açar. İş yerindeki kutuplaşmaların artmasına, örgütsel ve kişisel beklentiler karşılanmadıkça yönetimin, sorun çözüm merkezi yerine sorun kaynağı olarak görülmeye başlamasına neden olur. Çalışanlar tükenmişliğin etkilerine daha açık hale gelirler (Leiter ve Maslach, 1988: 305).

dller bireyin örgüte yapmış olduğu katkının bir göstergesidir ve maddi veya manevi olarak takdir edilmesi şeklinde karşımıza çıkar. Maddi dller iş görene maaş ve prim verilmesi, daha st seviyede görevlendirilmesi gibi doğrudan örgüt tarafından dağıtılan ve kontrol edilen ödüllerdir. Örgüt tarafından verilen manevi ödüller ise, kişilere özgüdür ve st yönetim tarafından takdir edilme, takım çalışanları arasında tanınma, onur belgesi verilmesi, ayın elemanı seçilme ve ücretli izin verilmesi gibi kişinin yüceltilmesine yönelik dlleri kapsamaktadır (Byars, 1992: 202).

Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkılarının fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun bir gösterisidir. Bireyin veya yaptığı işin değeri düşükse ona göre de alacağı ödülün değeri düşük, yüksekse alacağı ödülün değeri de yüksek olacaktır (Leiter, 2003: 2).

1.3.2.5. Rol atışması ve Rol Eksikliği

Bireyin alışma ortamında yapmak zorunda olduğu görevlerin (rollerin) açık olmayışı, yani rol belirsizliği ve rol atışması tükenmişliğin ve iş doyumsuzluğunun nedenleri olarak düşünülmektedir. Rol atışması, iki ya da daha fazla birbiriyle tutarsız, ancak bireyden yapması beklenen rol davranışının aynı anda ortaya çıkmasıdır. Rol

belirsizliği ise, görevler, hak ve sorumluluklar ile bunların nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin açık ve tutarlı bilgilerin olmamasıdır. Bu konuda yapılan araştırmalar doğrultusunda elde edilen bilgilerden rol belirsizliği ve rol çatışması ile stres ve tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde yapılan rol stresi çalışmalarında, rol çatışması ve rol belirsizliğinin olduğu yerde, öğretmenlerin öğrencilerine karşı olumsuz tavır takınmalarının yanı sıra, duygusal tükenme ve yorgunluk yaşadıkları da tespit edilmiştir. Rol belirsizliğinin özellikle kişisel başarı duyguları üzerinde çok önemli etkileri olduğundan söz edilmektedir (Schwab, Jackson ve Schuler, 1986: 16).

1.4. Tükenmişlik Modelleri

Literatürde pek çok tükenmişlik modeli bulunmaktadır. Bunların başlıca önemli olanları şunlardır:

1.4.1. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach ve diğ., 2001: 399).

Maslach ve Jackson (1985) yaptığı çalışmalarda meslekleri gereği insanlarla yüz yüze çalışanlarda sıklıkla ortaya çıkan tükenmişliği, üç boyutlu bir durum olarak tanımlamışlardır. Birinci boyut olan duygusal tükenmede birey kendini yorgun, duygusal yönden aşırı yıpranmış hisseder. İkinci boyut olan duyarsızlaşmada birey hizmet verdiği kişilere olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirir. Üçüncü boyut olan kişisel başarı eksikliğinde birey kendini çalıştığı işle ilgili olumsuz değerlendirir, başarısız hisseder. Bireyde tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının azalması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1985: 840)

Bu bilgilerden sonra özetlemek gerekirse Maslach, tükenmişliği şu şekilde düzeylere ayırmıştır (Çam ve Kırancı, 1995: 25):

1. Duygusal tükenme (fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi),
2. Duyarsızlaşma (iş ve hastalardan soğuma, uzaklaşma şeklinde psikolojik yorgunluk)

3. Kişisel başarısızlık (kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk).

1.4.1.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Kişinin çalıştığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve bire bir ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Sağlık çalışanlarını bu duruma örnek verebiliriz. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişi, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok dikkat çeken ve araştırılanı, duygusal tükenme boyutudur. Çünkü bu aşama düzeltildiği takdirde diğer aşamalara geçilmeyeceği bilinmektedir. Ancak duygusal tükenme, tek başına tükenmişliği tanımlamada yeterli değildir (Maslach, 1981: 52).

1.4.1.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma boyutunda kişinin içinde bulunduğu ruh halinden dolayı korku, heyecan, kaygı, sevinç gibi duygusal özelliklerin ortadan kalktığı, hizmet verilen bireylere karşı katı, ilgisiz ve umursamaz ruh halinin olduğu bir durumdan söz edilmektedir.

Bu boyutta, başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz yönde bir değişiklik vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu, genellikle işe yönelik idealizmin kaybolması, gelecekte beklenmenin olmaması, hızla artan uzaklaşma duygusu ve işe karşı ilginin tamamen bitmesi ile eşleştirilir (Baysal, 1995: 32).

Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci adımı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmeti sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkmasını ve kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Bir başka ifade ile yalnızlaşma duygusu yükselir (Örmen, 1993: 2).

1.4.1.3. Kişisel Başarısızlık (Personal Accomplishment)

Tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutunu temsil eden kişisel başarısızlık, “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması” şeklinde tanımlanabilir. Kişisel başarısızlık, kişinin iş ortamında yeterlilik ve verimlilik konusunda kendi başarısının düştüğünü hissetmesidir. Kişisel yeterlilikteki düşüklük, depresyon ve işte yetersizlikle ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, müşterilere yararlı olamadıkları ve iş yerinde verimsiz oldukları konusunda artan bir yetersizlik hissi yaşamaktadırlar (Maslach ve Goldberg, 1998: 64; Maslach ve diğ., 2001: 403).

Kişisel başarısızlık yaşayan bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık görülürken, yeterlilik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler, kendilerini suçlu hissederler ve bu doğrultuda iş yerinden ve hayattan beklentileri konusunda da gerileme olur (Dilsiz, 2006: 14-15).

1.4.2. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre, tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme ve motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir (Baysal, 1995: 117)

Bu modele göre kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet, bedensel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, duygusal bitkinliğin, işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir (Sezgin, 2010: 43).

Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme

düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Ok, 2002: 76).

1.4.3. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985)'ın, tükenmişlik yaklaşımı gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Bu model 4 basamaktan oluşmaktadır. Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erickson'un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Oruç, 2007: 17). Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan basamaklar şunlardır:

- 1. Basamak: Kimlik, rol karmaşası:** Bireysel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.
- 2. Basamak: Yeterlilik, yetersizlik:** Bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çiraklık dönemidir.
- 3. Basamak: Verimlilik, durgunluk:** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır.
- 4. Basamak: Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı:** Bireyin kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır (Sürgevil, 2006: 35).

Bu aşamaların her biri, tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilecek yaşam kesitlerini içermektedir. Tükenmişlik, bu aşamaların her birinde oluşan çatışmaların doyum sağlayıcı bir şekilde çözümlenememesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Dönmez, 2008: 70)

1.4.4. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier' in (1983) kuramı, Bandura'nın çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden

anlamalı ödöl, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, ödüllerin az olması ve cezanın fazla olması beklentisinin bir durumu olarak tanımlanmaktadır (Meier, 1983: 899).

Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. Birincisi, bireyin işle ilgili olumlu ödüllendirilme davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması. İkincisi, var olan ödüllendirmelerin kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması. Üçüncüsü, ödülleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel yeterlik beklentisinin düşük olması. Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Bu modelin dört boyutu bulunmaktadır (Meier, 1983: 902). Bunlar;

1. Pekiştirme beklentileri:

Pekiştirme beklentileri, belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişiklik göstermektedir. Şöyle ki; bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken, diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencilerini tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir (Şanlı, 2006: 16).

2. Sonuç beklentileri:

Belli sonuçların ortaya çıkmasına yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen “Öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir ve bu durumla ilgili kötü çıkarımlarda bulunabilir (Şanlı, 2006: 16-17).

3. Yeterli Olma Beklentileri:

Yeterli olma, verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmedikleri için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi) (Şanlı, 2006: 17).

4. Bağlamsal İşleme Süreci:

Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir (Oruç, 2007: 15-16).

1.4.5. Edelwich Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, hizmet temelli mesleklerde çalışan iş görenlerde görülen ve iş koşullarının meydana getirdiği bir sonuç olan idealizm, enerji ve amaç yitirilmesidir. Tükenmeye sebep olan iş koşulları; düşük ücret, uzun iş süreleri, fazla kişiye hizmet verme, hizmet verilen müşterilerin memnuniyetsiz davranışlar sergilemesi, yüksek idealler ve ulaşılan nokta arasındaki fark, bürokratik ya da politik zorlamalar olarak sıralanabilir. Edelwich Tükenmişlik Modelinde tükenmişlik sendromu dört aşamadan meydana gelmektedir (Demirkol, 2006: 42-43).

1. İdealist Coşku: Bu aşamada, iş görenin işe ilişkin umut ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey, işini en iyi şekilde yapabilmek için yüksek performans sergiler ve hizmet verdiği müşterilerden de bu çabalarından dolayı övgü ve takdir bekler. Fakat gösterilen çabalar, ön yargılı tutumlar, çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı istenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle çalışan yavaş yavaş durgunluk dönemine girmeye başlar.

2. Durgunluk: Bu dönemde kişinin motivasyonu ve enerji düzeyi düşmeye başlar. Yapılan işe karşı ilgi azalır, sorgulamalar başlar ve hayal kırıklıkları yaşanır. Bu durumun sürmesi ile iş doyumunu düşer. Dolayısıyla, ev ve aile yaşantısı, spor arkadaşları ile ilişkisi, boş zaman etkinlikleri işe göre daha önemli bir duruma gelir.

3. Engellenme: Çalışan kişi bu aşamada mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde işgören iki yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi, hizmet verdiği müşterilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesidir. İkincisi ise hizmet verdiği müşterilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, kişi zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları geliştirir. Bu durumun devam etmesiyle dördüncü döneme geçilir.

4. Apati: Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk ve duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık çalışanın yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda çalışan, işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisini uzak tutmaya çalışır.

1.4.6. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda önemli çalışmalar yapmış olan Cary Cherniss, 1980 yılında temelinde stresin olduğunu savunduğu bir tükenmişlik modeli kurmuştur. Cherniss Tükenmişliği zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre tükenmişlik “işle ilgili stres kaynaklarına tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışıyla son bulan” bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bir başka ifadeyle bu modelde tükenmişlik iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum yapma ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir (Yıldırım, 1996: 3-4).

Cherniss’in öne sürdüğü tükenmişlik modelinde stresten kaynaklanan ve başa çıkma yollarının başarısız olmasıyla ilerleyen bir süreç olan tükenme, bireyin işe ilişkin tutumlarında bazı değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar; güven duygusunda azalma, idealistlikten uzaklaşma ve işten geri çekilme olarak üçe ayrılmıştır (Stout ve Williams, 1983: 283)

Cherniss tükenmişlik modelinde tükenmişlik nedenleri açıkça ortaya konulduktan sonra tükenmişlik yaşayan bireyin reaksiyonları ve tükenmişlikle başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Bu modele göre örgütsel ve bireysel değişkenler, işgörenin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Diğer yandan bireysel beklentiler ile örgütsel

kaynaklar veya bireysel yeterlilikler ile örgütsel beklentiler uyuşmadığında da stresin oluşacağı ifade edilmiştir (Polatçı, 2007: 20).

Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, bununla başa çıkabilmek için ilk olarak stresin sebebini ortadan kaldırmayı denemektedir. Eğer bu yol başarılı olmazsa, ikinci yol olarak stresle başa çıkma tekniklerini uygulayarak rahatlama yolunu seçecektir. Birey tüm bu söylenenleri uyguladığı halde stresten kurtulamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik bağlantısını kesmeye çalışmaktadır (Ok, 2004: 57).

1.4.7. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'a göre tükenmişlik; "kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır" (Sılığ, 2003: 15).

Bu model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel bir modeldir. Bu oldukça geniştir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003: 15).

Perlman ve Hartman'ın geliştirdiği model tükenmişliği strese verilen bir tepki olarak görür. Bu modele göre tükenmişlik, duygusal ve fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşma bileşenlerinden oluşur. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modelinde dört aşama bulunmaktadır (Sılığ, 2003: 16-17).

1. Durumun strese götürme derecesi: Strese neden olan durumları gösteren aşamadır. Strese neden olan etkenlerin başında, bireyin beceri ve yeteneklerinin örgütsel beklentileri karşılamaması gelmektedir. Diğer etken ise, yapılan işin, bireyin beklentilerini karşılamaması durumudur. Diğer bir deyişle bireyin beklentileri ile örgütün beklentileri arasındaki uyumsuzluk derecesi, stresin derecesini belirlemektedir.

2. Algılanan stres düzeyi: Çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenlere bağlı olarak stresin algılanması aşamasıdır.

3. Strese verilen tepki: Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerin ortaya çıkması ile strese cevap verilme aşamasıdır. Sayılan belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını çeşitli örgütsel ve kişisel değişkenler belirler.

4. Strese verilen tepkinin sonucu: Kronik duygusal stresin yaşanması ile tükenmişlik oluşur. Sağlık sorunları, iş doyumunda düşme, işi bırakma veya işten atılma gibi sonuçlar oluşur.

1.4.8. Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter'in tükenmişlik modeline göre duygusal tükenmişlik meslek içerisindeki stres yapıcı faktörlere gösterilen bir tepkidir. Bu modele göre iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar en önemli stres kaynakları olarak belirtilmiştir. Bu model duygusal tükenmişlik üzerine kurulmuştur. İşteki stres kaynakları ve taleplere karşı daha duyarlı olan çalışanlarda öncelikle duygusal tükenmişliğin yaşandığı varsayılmaktadır. Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, hizmet verdikleri müşterilere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlik duygusu ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Duyarsızlaşma, çalışanların iş ilişkilerindeki yeteneklerini kaybetmelerine ve tükenmişliğe sebep olan başarı duygusunun azalmasına yol açmaktadır. Duygusal tükenmişlik, mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepkidir ve temel stres kaynakları; iş yükü ve iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalar olarak belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, başarı ve bir dereceye kadar olan duygusal tükenmişlik üzerinde rolü olan diğer sonuçları etkilemektedir. Beceri kullanımı ve baş etme çabaları, tükenmişlik ve kişisel başarı arasında tampon görevi oluşturmaktadır (Demirkol, 2006: 44).

1.4.9. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Gaines ve Jermier'e göre tükenmişlik, sürecin odak noktasında yer almaktadır. Duygusal tükenmişlik, yorgunlukla benzer olmasına rağmen devamlılık gösterdiğinden, sürekli yorgunluk olarak adlandırılabilir. Bu durum, bireyler tarafından normal olarak algılanmaktadır. Çalışan, kendini işin gereklerinin yerine getirilmesinde bireysel olarak yetersiz hissetmektedir (Oruç, 2007: 20).

Bu modelde duygusal tükenmişlik boyutu, tükenmişlik sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu boyut, diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusunda

azalmayla) ardışık bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik; fiziksel yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımı, sosyal ilişkilerden uzaklaşma, aile yaşamında ortaya çıkan zayıf ilişkiler ve benzeri gerilimlerle ilgilidir. Duygusal tükenmişlik, kronik yorgunluk olarak da isimlendirilebilir (Şanlı, 2006: 22).

1.5. Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri

Tükenmişlik ve tükenmişliğin sonuçları ile baş etmek için bireysel ve örgütsel mücadele teknikleri vardır. Tükenmişlikle baş edebilmek için önemli olan husus tükenmişliğin ana kaynağını ortadan kaldırmaktır.

Yapılan çalışmalar “tükenmişlik” yaşayanlara destek verme ve dinlemenin gerekliliğinin önemini göstermiştir. Özellikle, bireyin çalıştığı kurumda, ideallerini kaybetmesinin tükenmişlik oluşumuna etkileri düşünüldüğünde, desteğin önemi daha da ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995: 21).

Genellikle bireysel, kurumsal ve hatta sistemden kaynaklanan etmenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. En önemlisi, sorun ortaya çıkmadan önce baştan ortaya çıkarıcı etmenlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler örgütsel ve bireysel düzeyde ele alınmıştır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir (Kaçmaz, 2005: 31).

1.5.1. Bireysel Mücadele Teknikleri

Bireysel düzeyde yapılması gerekenler konusunda, iş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel mücadele yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Tükenmişlik seviyesine gelmiş bireyin en önemli ihtiyacının güç ve inanç olduğu, bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, olumsuzlukların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerektiği belirtilmektedir. Aynı zamanda kişi işe başlamadan önce zorluklarından haberdar olması gerekir (Kaçmaz, 2005: 31).

Herkes hayatının belirli bir aşamasında ütöpik (hayali) projeler ve gerçekleşmesi mümkün olmayan idealler uğrunda mücadele etmiştir. Bu idealler ya oldukça soyuttur

ya da bir insanın hayatı boyunca erişemeyeceği türdendir. Oysa muhtemel bir başarı çok kesin terimlerle tanımlanmalıdır. Soyut bir hedefin başarıma olasılığı oldukça azdır. Çünkü hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez. Buradaki anahtar kelime; “spesifik” terimidir. Diğer bir deyişle, hedefler kesin ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Gerçekleştirilebilecek hedeflerin peşinden gitmek gereklidir (Örmen, 1993: 41).

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, çalışanların yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, dikkatlerini yeniden toparlamaları ve iş ortamından kısa bir süreliğine de olsa ayrılıp kafalarını dağıtmalarına yardımcı olur. Yapılan işe ara verilmesi, çalışanı hem duygusal olarak rahatlatır hem de işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasına olanak tanır. Gün içerisinde standartlaşmış olan öğle araları, çay molaları gibi dinlenmeler yararlı bir şekilde kullanılmazsa gün sonunda kişide zihinsel ve bedensel yorgunluklara neden olur. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığının aksine çalışanın performansını düşürebilir ve çalışanın kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir (Çağlıyan, 2007: 57).

Her ne kadar örgütsel mücadele yöntemleri tükenmişlikle başa çıkmada daha başarılı olsa da, bireylerin de bu konuda sorumluluklarını yerine getirmesi, mücadeleyi daha etkin hale getirecektir. Buradan hareketle bireysel mücadele yöntemleri şunlardır; kişi kendisine ve işine ilişkin gerçekçi hedefler belirlemeli, kendini tanımalı, kendini geliştirmek adına anlamlı adımlar atmalı, zamanı etkin bir şekilde yönetmeli, ilgi ve destek ihtiyacını çevresindeki kişilerle paylaşmalı, dinlenmeli, seminerlere, grup çalışmalarına katılmalı, kişilerarası ilişkilerle ilgili eğitim almalı, işe ara vermeli, gerekirse iş değiştirilmelidir (Sümer, 2005: 58-59).

1.5.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri

Tükenmişlikle örgütsel mücadelede tükenmenin önlenmesi ve giderilmesi için devlet yönetimi düzeyinde yapılması gerekenler; ülkemizde hastanelerin çağdaş yönetim ilkelerine göre uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük

ücret sorunun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, personel yetersizliği sorunun giderilmesi (Kaçmaz, 2005: 31).

İşyeri yöneticileri tarafından yapılması gerekenler; görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişilerin oryantasyon programına katılması, iş ile çalışan arasında uyum sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantılar ile öneri ve eleştirilerin alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, elemanların gereksinim duydukları sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması, hoşgörölü, esnek, katılımcı bir yönetim anlayışı, dinleyen değer veren bir yönetici yaklaşımı içinde olması (Kaçmaz, 2005: 31).

Tükenmişliğin önlenmesinde kuruma yönelik alınması gereken önlemler; çalışma yöntemleri ve iş düzeni denetlenmeli, sorunlar sahiplenilmeli, uygun iletişim ve tartışma ortamları temin edilmeli, yeni teknoloji, bilgi, araç-gereç kullanımı sağlanmalı, gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapılmalı, işin gerektirdiği sorumluluk miktarı ayarlanmalı, başarı takdir edilmelidir (Ersoy ve Utku, 2005: 46).

Tükenmişlikle ilgili ortaya çıkabilecek psikolojik problemler konusunda gerekli yerlerden destek alınabilir. Tükenmişliğin gelişim süreci çok yavaş ilerleyen bir süreç olduğu için nasıl uzun sürüyorsa tükenmişlikle mücadelede aynı şekilde uzun sürmektedir. Bu yüzden sabırla ve gayretle tükenmişlikle mücadele yöntemleri her bir maddenin özenli uygulanması ile giderilmeye çalışılmalıdır.

1.6. Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında tükenmişlik ile ilgili sağlık kurumlarında yapılan araştırmaların kaynak taraması sonucunda elde edilen bulguları özetlenmiştir. Uluslararası alanda yapılan çalışmalara bakıldığında bu çalışmalarla ilgili literatürün oldukça geniş olduğu gözlenmektedir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır:

Donohoe ve arkadaşlarının (1993), “Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Hastanelerinde Çalışan Fizyoterapistlerde Tükenmişlik Sendromunu ve Bunların Nedenlerini” araştırmıştır. Çoğunluğu 4 yıldan az süredir çalışan fizyoterapistlerde, orta dereceli tükenmişlik görüldüğünü ortaya koymuştur. Bu sonuç da bize tükenmişliğin yaşla ilişkisinin yüksek olduğunu göstermektedir (Donohoe ve diğ., 1993: 755).

Özdemir ve arkadaşlarının (1999), “Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi” adlı araştırmasında, 43 akademik personelin kadın ya da erkek olması, evli ya da bekar olması, akademik unvanlarının farklı olması, meslekte toplam çalışma süresi, sigara ya da alkol kullanmak ve dereceleri Maslach tükenmişlik envanteri alt testleri açısından anlamlı farklılık göstermemiştir. Zor yaşam olaylarında işini zor yaşam olayı olarak belirtenlerde duygusal tükenme düzeyi diğer zor yaşam olaylarından (geçim, eğitim, aile, sağlık ve diğer) belirgin derecede yüksek olduğu görülmüştür. Mesleğini değiştirmek isteği olanlarda diş hekimliği fakültesi için duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durum da literatürdeki diğer çalışmalarla uygunluk göstermektedir (Özdemir ve diğ., 1999: 103).

Çimen’in (2000), “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması” adlı araştırmasında, sağlıkla ilgili 8 meslek grubundan yapılan anketler neticesinde kişisel özelliklerin ve kişilerin geçmiş yaşantılarına ilişkin özelliklerin yordanan değişkenleri etkilediğini göstermiştir. Genç yaştaki çalışanların, bekar olanların, çocuk sahibi olmayanların ve hemşirelerin ve genel olarak Kara Kuvvetleri mensubu sağlık personelinin daha çok tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Çimen, 2000: 161-162).

Metin ve Özer (2007), “Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında, 87 hemşireden elde edilen bulgular, hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin mesleki deneyim süresi, çocuk sahibi olma durumu, mesleğini değiştirme düşüncesi, çalışılan birim, çalışma koşullarının yetersizliği, mesleğin gerektirdiği gibi çalışmama ve ücretlerin yeterli olmayışı gibi değişkenlerden etkilendiğini göstermektedir (Metin ve Özer, 2007: 65).

Kaya ve arkadaşlarının (2007), “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları” adlı araştırmasında, 252 sağlık personelinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma açısından tükenmişlik puanlarının düşük seviyede olması olumlu bir sonuç iken, kişisel başarı puanlarının düşük seviyede olması katılımcıların tükenmişliği yönünden olumsuz bir durumdur. Özellikle daha önceki birçok çalışmanın aksine yaş artışına bağlı olarak kişisel başarı puanının da düşmesi bu grup üzerinde daha ileri inceleme yapılması gerektiğini göstermektedir (Kaya ve diğ., 2007: 362).

Erol ve arkadaşlarının (2007), “Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi” adlı araştırmasında, 135 asistan hekimin depresyon düzeyi ile tükenmişliğin üç boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Depresyon düzeyi yükseldikçe depersonalizasyon ve duygusal tükenmişliğin arttığı, kişisel başarının düştüğü dikkat çekmiştir. Çalışmada duygusal tükenmişliği; depersonalizasyon ve depresyon düzeyinin, depersonalizasyonu; duygusal tükenmişlik ve aylık nöbet sayısının, kişisel başarıyı ise iş doyumunun yordadığı saptanmıştır (Erol ve diğ., 2007: 245-246).

Şahin ve arkadaşlarının (2008), “Devlet Hastanesinde Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeyleri” adlı çalışmasında, Kırklareli Devlet Hastanesi’nde çalışan 107 sağlık personelinin (ebe-hemşire-sağlık memuru), yaş, cinsiyet, eğitim durumu, sağlık durumu, meslekte çalışma süresi, çalışma sisteminin tükenmişlik düzeyini etkilemediği; medeni durum ve mesleğini isteyerek seçmenin duygusal tükenmişliği, çocuk sayısının duyarsızlaşma düzeyini etkilediği saptanmıştır. Çalışmada tükenmişlik ile sosyodemografik faktörler ve çalışma koşulları gibi tükenmişliği etkileyen faktörler arasındaki ilişki incelenmiş, Kırklareli Devlet Hastanesi sağlık personelinin tükenmişlik düzeyi düşük olarak saptanmıştır (Şahin ve diğ., 2008: 120).

Öztürk ve arkadaşlarının (2008) “Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında, bekar, lisansüstü düzeyinde eğitim almış, hekim kökenli, iş ortamını ve mesleğini sevmeyen, yetki ve sorumluluk denkliği içinde çalışmayan sağlık yöneticilerinde tükenme düzeyi daha yüksektir. Pek çok çalışmada tükenme üzerinde belirleyici rolü olan yaş, cinsiyet, haftalık çalışma süresi gibi faktörler sunulan çalışmada etkili bulunmamıştır (Öztürk ve diğ., 2008: 98).

Günüşen ve Üstün (2008), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” adlı araştırmasında, 148 hemşirenin en çok stresör olarak gördüğü durumların; çalışan sayısının yetersiz olması, çalışma hayatının sosyal hayatı olumsuz etkilemesi, ödüllendirmenin yetersiz olması, öfkeli hastaya ve sürekli istekte bulunan hastaya yaklaşımda zorlanma olduğu belirlenmiştir. Demografik değişkenlere göre bakıldığında hemşirelerin yaş ve medeni durumunun tükenmişliği etkilemediği görülmektedir. Eğitim durumuna göre bakıldığında duygusal tükenme puanının eğitim düzeyi arttıkça azaldığı bulunmuştur. Çalışma yılı arttıkça duygusal tükenme artmakta, kişisel başarı azalmaktadır. Nöbet sayısına göre ayda ortalama 5-7 arası nöbet tutanların daha fazla duygusal tükenme yaşadığı belirlenmiştir. Kadro durumuna göre bakıldığında sözleşmeli olan hemşirelerin kadrolu hemşirelere göre daha az duygusal tükenme yaşadıkları ve kişisel başarı puanlarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir (Günüşen ve Üstün, 2008: 56).

Kaya (2009), “Ebelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarını Etkileyen Faktörler” üzerine çalışmada ise birinci basamak sağlık hizmetlerinde görev yapan ebelerin tükenmişlik skoru ortalamalarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu ve iş doyumu ve tükenmişliğin birçok faktörden etkilendiği bunlardan en çok çalışma koşulları ile ilgili faktörlerden etkilendiği bulunmuştur (Kaya, 2009: 124).

Ulusoy ve arkadaşlarının (2012), “Hastane Yöneticilerinde Tükenmişlik Düzeyi” araştırmasında, Sivas ilinde bulunan tam teşekküllü hastanelerde çalışan hastane yöneticilerinin genel olarak tükenmişlik yaşamadıkları saptanmıştır. Bununla birlikte başhemşire ve yardımcıları duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı en yüksek düzeyde yaşayan grupken başhekim ve yardımcılarının kişisel başarı algılamaları diğer gruplardan daha düşüktür. Hastane müdür ve yardımcılarının DT ve DUY yaşamadıkları KB algılarının yüksek olduğu saptanmıştır (Ulusoy ve diğ., 2012: 258).

II. BÖLÜM

İŞ DOYUMU

2.1. İş Doyumu Genel Bilgiler

İş, bireyin yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır. Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu ve doyumunu genel iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. İş doyumunun tükenmişlikle bağlantısı üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. İş doyumunu düşük olan çalışanlarda tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır.

İnsan bir kaynak olarak ön plana çıktığından bu yana iş doyumunu çalışma yaşamının en önemli konularından biri olmuştur. Çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir tepkisi olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920’lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-1940’lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunun önemli olmasının bir nedeni de bireyin yaşamdan elde ettiği doyum ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını, yaşam biçimini doğrudan etkilemektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 55).

Bireyin işe devamsızlığı, doyumsuzluğu, performansındaki düşüş gibi pek çok konunun çalışma yaşamındaki doyum eksikliğine bağlandığı açıktır. Modern örgütlerde, iş doyumunun bağımsız değişken olarak ele alındığı ve bu yönde insan kaynakları politikaları geliştirildiği de görülmektedir. Bu doğrultuda, bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak yaşam ve iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır (Keser, 2003: 78).

2.1.1. İş Doyumunun Tanımı

İş doyumunu, bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İşin özellikleri ile çalışanların istekleri birbirlerine uyumlu olduğu takdirde iş doyumunu gerçekleştirir. Çalışanın fiziksel ve sosyal şartlarının yanında görevine olan duygusal bir tepkisi olup, çalışanın psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret etmektedir. Locke, iş doyumunu “işgörenin işinden veya iş deneyiminden elde

ettiği olumlu ve hoş giden duygusal bir durum olarak” tanımlamaktadır (Luthans, 1992: 126).

İş doyumu, insanları çalışmaya sevk eden ve onların motive olmasını sağlayan önemli bir etken, gösterdikleri çabalar sonucunda elde ettikleri başarı umutlarıdır. Bu umutlar gerçekleştiğinde doyum söz konusu olmaktadır. Ortaya konan arzu ve ihtiyaçlar her şeyden önce insanın kendi benliği ile yakından ilişkili olmaktadır. Bu nedenle iş doyumu aynı zamanda bireyin kendi egosunun doyum yolu olarak da tanımlanabilmektedir (Eren, 2001: 40-51).

2.1.2. İş Doyumunun Önemi

İş doyumu hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemlidir. Birey açısından bakıldığında zaman iş, çalışan bireyin yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Günün üçte birinin işte geçmesi, doğal olarak bireyin bir takım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin karşılanmasını iş ortamından beklemesine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Öte yandan, iş doyumsuzluğu aynı zamanda işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işi yavaşlatma, işten ayrılma vb. hizmeti olumsuz yönde etkileyecek örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Bardakçı ve Serinkan, 2009: 115).

Bireylerin günlük yaşamlarının yaklaşık üçte birini geçirdikleri işyerleri, kişi için önemli bir ortamdır. İşyerlerinde doyum sağlayabilen çalışanların, çevreleri ile olan ilişkilerinin daha düzenli olduğu, işyerlerinde istekle çalıştıkları, çalışma gruplarından hoşnut oldukları, bunun sonucu olarak da işlerinden mutlu oldukları, gurur ve başarı duyguları içinde işlerine bağlandıkları ve işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir. İş ortamının psikolojik boyutlarını vurgulayan Fromm, bireylerin mutluluğunu etkileyen iki temel etmenin "üretmek" ile "sevmek-sevilmek" olduğunu belirtmiştir. Çalışanın işteki doyumunun artması işteki verimini, üretkenliğini de artırmaktadır (Özgüven, 2003: 127).

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek istemektedir. İş doyumu elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememekte ve iş doyumunun sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratmaktadır. İş doyumundaki

boşluk, işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

Örgütlerde işgörenlerin iş doyumunun düşük olması diğer bir ifade ile iş doyumsuzluğunun yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda çalışanda işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Tabi ki bunların sonucu olarak da örgüt çalışanından yeterli derecede verim elde edemeyecek ve iş performansında düşme ortaya çıkacaktır (Sat, 2011: 5).

Çalışanların beklentilerinin karşılanmasında ise yöneticilere çok iş düşmektedir. Her şeyden önce çalışanın doyumunu sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları ve empati yapabilme kabiliyetleri kazanmaları gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik bir varlık olmadığını aynı zamanda sosyal bir yönünün bulunduğunu, ekonomik beklentilerin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır (Aydın, 2006: 37-38).

2.2. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu konusunda çok sayıda faktörün etkisi olduğu bilinmektedir. Bu faktörlerin neler olduğu hakkında araştırmacılar ve yazarlar tarafından literatürde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar bireysel ve örgütsel faktörler başlığı altında detaylı olarak incelenecektir.

2.2.1. Bireysel faktörler

İş doyumunu bireylerin bir takım özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, kişilik, tecrübe, eğitim durumu gibi hususlar sıralanabilir. Ancak belirtilmesi gereken en önemli husus her bireyin farklı kişilik yapısında oluşu ve bu nedenle farklı beklenti ve isteklere sahip olmalarıdır. Dolayısıyla iş doyumunu kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bütün çalışanlar benzer karaktere sahip olmadıkları gibi, olayları algılamaları da farklıdır ve olayları algıladıkları biçimde tepki vermektedirler (Aydın, 2006: 49).

2.2.1.1. Yaş

İş doyumu konusunda yapılan araştırmalar yaş ve iş doyumu arasında genellikle olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Buna göre yaş arttıkça kişilerin işlerinden daha fazla doyuma ulaştıkları gözlenmektedir. İnsanlar çalışmaya başladıklarında önemli ölçüde coşkuludurlar. Bu heyecan, daha sonraları azalır, 20'li yaşların sonralarında ya da 30'lu yaşların başlarında en düşük düzeydedir. İş doyumu daha sonra artan bir biçimde olumlu olarak değişmektedir. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artması olabilir. Yine daha genç çalışanların yükselme ve diğer iş kollarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olmaları, işe ilk girdiklerinde doyumsuz olma olasılıklarını artırabilir (Silah, 1997: 106).

Bu konuda yapılan başka bir çalışmada da yaşla birlikte iş doyumunun arttığı ve genç çalışanlarda daha düşük düzeylerde iş doyumunun olduğu bildirilmektedir. Genç insanların çoğu sorumluluk duydukları ve kendilerini yeterli hissettikleri bir iş bulmakta başarılı olamadıkları için ilk işlerinde hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Yaşı ilerlemiş çalışanların yaş ve iş doyumu açısından bazı avantajları bulunmaktadır. İleri yaşta olan çalışanlar arzu edilen iş koşullarıyla var olan iş koşulları arasındaki karşılaştırmayı daha iyi yapabilmektedirler. Bu bulguya paralel olarak ileri yaşta olan çalışanlar daha yüksek maaş almaktadırlar. Yaş ilerledikçe ödüllerin artması da iş doyumuna yol açan bir etken olabileceğinden söz edilmektedir. Yaşı daha büyük olan çalışanlar işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamışlardır. (Yelboğa, 2007: 3-4).

2.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumu arasında bir ilişkinin var olup olmadığı konusunda literatürde pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda cinsiyetin işten doyum elde etmede önemli bir rol oynadığı belirtilirken, bazı araştırmalarda ise tam tersine cinsiyetin iş doyumu üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir. Cinsiyet değişkeninin iş doyumunda etken olduğunu belirten araştırmalarda da hangi cinsin daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar elde edilmiştir (Arasan, 2010: 35).

Kadın ve erkek yapısal ve sosyal yönden birbirinden farklı varlıklar olmasından dolayı işten beklentileri de aynı ölçüde değişiklik gösterebilmektedir. Kadınların iş doyumlarının erkeklerden daha düşük olduğunun belirlendiği çeşitli çalışmalarda,

kadınlar toplumda üstlendikleri eş olma ve annelik rolleri nedeni ile çalışma hayatında üst düzey ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamamakta, maddi ve fiziksel unsurlar ile ödülleri onun için yeterli olmaktadır. Genellikle düşük ücretli ve vasıfsız işlerde çalışmaları nedeni ile de ihtiyaçlarını gerçekleştiremediklerinden doyumsuz olmaktadır (Uyargil, 1998: 23-24).

İş yaşamlarında yükselmek, aile geçimleri için daha çok gelir sağlamak, çevrelerinde takdir görmek, yakınlarının gurur duyduğu kimseler olmak, erkekler için önemli olan konulardır. Bu nedenle erkek ve kadınların iş doyumlarının farklı olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Üniversitelerde akademik olmayan personele yönelik olarak yapılan bir çalışmada erkeklerin ortalama iş doyum değerleri kadınların iş doyum değerlerinden yüksek bulunmuştur (Korkut, 1990: 54).

Sonuç olarak iş doyumunun, kadın ve erkek arasındaki cinsiyet ayrımından çok işten beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemenin daha doğru bir yaklaşım olacağı belirtilmektedir. Örneğin kadınlar iş yerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla önem vermektedirler (Kırel, 1999: 118).

2.2.1.3. Medeni Durum

Evli çalışanların, bekârlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Evli olanların bekar olanlara oranla iş doyumlarının daha yüksek çıkmasının sebebi aile yaşantısındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından veya evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanmaktadır. Herzberg'in evli işgörenler üzerine yaptığı araştırmasında, evli olan ve olmayan kadın işgörenler farklı iş doyumunu gösterirken, erkeklerde böyle bir fark görülmemiştir (Aksu ve diğ., 2002: 276).

Medeni durum ile iş doyumları arasındaki ilişki hakkında da çelişkili sonuçları olan araştırmalar vardır. Rogers ve May (2003) on iki yıl boyunca süren, evli çiftler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, evlilikteki doyum ile iş doyumunun ve evlilikteki uyumsuzluk ile iş doyumunda düşüşün birlikte gerçekleştiğini gözlemlemiştir (Rogers, 2003: 482).

2.2.1.4. Kişilik

Bir kimseye özgü belirgin özelliklere kişilik denir. Diğer bir tanımıyla bir insanı hem birey hem de insan kılan tüm faktörlerin toplamına denir. İnsanların sahip olduğu kişilik özellikleri iş doyumlarını olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Kişiliğin iş doyumunu üzerine olan etkisini şu şekilde örneklendirebiliriz; Örneğin asosyal kişiliğe sahip olan bir insan çevresine uyum sağlayamaz. Kişi çevresine uyum sağlayamadığı zaman kendisini o ortama ait hissedemez, kedisini ortamdan soyutlar, kendisini grubun bir ögesi olarak görmez, bu durumda kişi bulunduğu ortamda mutlu olamaz. Bir iş yerinde herhangi bir nedenden dolayı mutlu olmayan insan da yaptığı işten zevk almaz. Yaptığı işten zevk almayan insan da iş doyumsuzluğu yaşar. Buna karşın öz gerçekleştirme düzeyine ulaşan, benliği gelişmiş insanlar başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluklar alabilmekte, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinim duymakta, işiyle ilgili kaygıya daha az düşmektedir. Bu durumlarda kişinin yaptığı işlerinde doyuma ulaşmasını sağlamaktadır. Kısacası iş doyumunu, kişinin işinden beklentilerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu durumdur (Demir, 2002: 23-24).

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin iş doyumuna etkileri farklı farklıdır. Otoriter ve baskıcı kişiliğin iş doyumunu azalttığı ve iş ortamında doyumsuzluktan kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Diğer açıdan yeniliklere ve değişimlere karşı kişilik yapısının da iş doyumunu azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olmasının diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açtığı ve iş doyumunu azalttığı ortaya çıkmıştır (Öztürk, 2003: 189).

İş doyumunu kişiliğin diğer boyutlarından da etkilenebilir. Örneğin, Cattell, yapmış olduğu kişilik testi çalışmalarında farklı meslek grupları için farklı kişilik profilleri belirlemiştir. Her meslek ya da örgüt belli kişilik yapısındaki insanlara daha fazla iş doyumunu verebilir. İçedönük kişiler için fazla dışsal uyaranla karşılaşmak stres verici olabilir ancak dışadönük bir kişi dışsal uyaranları daha fazla arzu eder. Dolayısıyla, içedönük bir kişi mümkün olduğunca az sayıda kişiyle karşılaşacağı, daha sessiz bir ortamda oldukça doyumlu olabilirken, dışadönükler fazla sayıda insanın ve değişik

uyaranların olduğu bir iş ortamından daha fazla doyum alabilirler (Telman ve Ünsal, 2004: 61-62).

2.2.1.5. Tecrübe

Tecrübe konusunda yapılan araştırma sonuçlarına göre, mesleki çalışma süresi arttıkça işten duyulan doyumun da arttığı görülmektedir. Araştırmalar gösteriyor ki; iş tecrübesi az olan, objektif karar veremeyen kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bu beklentiler gerçekleşmediğinde önce doyumsuzluk yaşanır. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanlış, yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre ayarlar ve sonuçta iş doyumunu bulur, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değıştirmez ve iş doyumsuzluğu ile yaşamayı öğrenir (Ağan, 2002: 4).

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan bireylerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri bulunmakta ve zamanla bu beklentileri karşılanmayınca iş doyumsuzluğu yaşamaktadırlar. Bu bulgular sonucunda, eğitim, zekâ, yaş, mesleki konum ve tecrübe gibi değışkenler birbirinden soyutlanamadığından bunların birebir etkilerinin net olmadığı değeriendirilmektedir (Sat, 2011: 10).

2.2.1.6. Eğitim Düzeyi

Eğitim, kişinin öğrenim sonucu elde ettiği bilgileri uygulamaya dönüştürmesini sağlayacak davranış değışikliğini meydana getiren, amaçları saptanmış, planlı bir etkinliktir. Eğitim, bir yandan davranışlarda bir takım değışiklikler yaratmakta; diğeri yandan insanın mevcut ve gelecekteki becerilerini dengeleyerek, bugünkü ve gelecekteki gereksinimlerini karşılamasını sağlamaktadır (Tınaz, 2005: 95).

Eğitim, iş doyumunun oluşumunda en önemli faktörlerden biri olup, eğitim düzeyi işgörenin doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Dolayısıyla eğitim düzeyi, işgörenin işini daha iyi kavrayıp, daha başarılı olmasını sağlamakta ve bu durum iş doyumunun oluşumuna katkıda bulunmaktadır (İncir, 1990: 53).

Eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki çok net olarak ortaya çıkmayan, karmaşık bir ilişkidir. Genel beklenti, işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun artmasıdır. Çünkü eğitim daha iyi iş olanaklarını ve yüksek ücreti beraberinde getirmektedir. Ancak bu durum bazı durumlarda gerçekleşmemektedir. İyi eğitim alan her kişinin, beklentilerine uygun işe yerleşmesi mümkün olmadığı gibi, iyi bir ücret düzeyi ile çalışma olanağına da sahip olmayabilmektedir. Bu durum bireylerde doyumsuzluk yaratmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan işgörenin, mevcut işini koruma gayreti içinde olması (iş güvencesi) ve çok fazla ilerleme (kariyer) beklentisinin olmaması, kısacası iyi eğitilmiş çalışana oranla daha mütevazı beklentilerinin olması iş doyum düzeyinin artmasına neden olmaktadır (Keser, 2006: 112).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörlerden örgütsel faktörlerde tıpkı bireysel faktörler gibi çalışanın iş doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu işyerine sağladığı bir katkı ya da değer olarak da tanımlanabilir. Bu noktada çalışanın iş doyumunu ifade edildiğinde iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler, işin gerektirdiği bilgi düzeyi ve becerilerden, işin çalışana sağladığı sosyo-ekonomik çıkarılara kadar uzun bir liste halinde değerlendirilebilir (Akşit, 2010: 41). Aşağıda her birisi bir tutum konusu olan ve iş doyumunu belirleyen faktörler verilmiştir.

2.2.2.1. İş ve İşin Niteliği

Bir işgörenin yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yapacaktır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir. Bu tutumun takınılmasında iki önemli neden vardır. Bunlardan birincisi işin gerektirdiği kişisel özen, ikincisi ise işgörenin sahip olduğu sanatkarlık ruhudur. Bir kimse ne kadar sanatkar bir ruha sahipse ve yaptığı işle övünüyorsa, onun kişisel doyum düzeyi o şekilde yüksek olacaktır. İşin gereği olarak bir eser oluşturmak, kişisel yetenekleri gerektirir. Bu yeteneklere sahip olan kimseler, bu tip işler verildiği takdirde, iş o kişiler için özendirme aracı rolünü oynayacaktır (Eren, 1996: 428).

İşin, yeni şeyleri öğrenmeye elverişli olması, bir takım becerisi ve yetenekler getirmesi, toplumda saygın bir iş olması, bağımsızlık sağlaması ve başarı duygusu vermesi işten duyulan doyuma ve doyumsuzluğa neden olur. İşin monoton olması yani işin içeriğinin değişme imkânının az olması gibi nedenler doyumsuzluğa neden olabilmektedir. Sürekli olarak aynı işi yapan çalışan aynı işi yapmaktan sıkılmakta ve doyumsuzluk duymaktadır (Özcan, 1991: 15).

İşten doyumunun en önemli etkenlerinden biri çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bunun koşulları şunlardır: Çalışanın yeteneklerini kullanmaya elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye, gelişmeye olanaklı olması, çalışanı yaratıcılığa değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi, işin sorun çözmeye dayanmasıdır (Başaran, 1992: 203).

Çalışanların iş doyum seviyesini artırmak için yönetimler tarafından alınacak önlemler sonucunda, yapılan işin aynı olmaması sağlanarak monotonluğun yarattığı şikâyet ve doyumsuzlukları ortadan kaldıracaklardır. Tek düze işler yanı sıra, çok fazla çeşitliliği olan işlerde iş gören üzerinde aşırı uyarılma etkisi yaparak, psikolojik yüklenmeye neden olmakta ve tükenmeye yol açabilmektedir. Bu nedenle ancak orta düzeyde çeşitliliği olan işler iş doyumunu sağlamaktadır.

2.2.2.2. Çalışma Şartları

İş doyumunu etkileyen faktörlerden bir diğeri olan çalışma koşulları, iş doyumunu temelde iki şekilde etkilemektedir. İlk olarak, uygun olmayan ve yetersiz çalışma koşulları çalışanlarda fiziksel rahatsızlıklara yol açarken, ikinci olarak da çalışma hayatının zaman yönünden bireyin yaşamının büyük bir kısmını kapsaması nedeniyle uygun olmayan çalışma koşulları çalışanda psikolojik sorunlara varan problemlere neden olmaktadır (Sığrı ve Basım, 2006: 137).

İnsan kaynaklarının içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen en önemli etkenler arasında sayılabilmektedir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması insan kaynağının moral yapısını etkileyebildiği gibi işletme bütünleşmesini ve dolayısıyla iş doyumunu da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle fiziksel koşulların, insan kaynaklarının çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde

düzenlenmesine gidilmektedir. Dolayısıyla fiziksel koşulların iyileştirilmesi insan kaynaklarının iş doyumunu artırmaktadır (Demircioğlu, 2007: 42).

Çalışma ortamının ısısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü düzeyi, çalışma saatleri ve dinlenme molaları, iş yerinin konumu, iş yerinin temizliği ve kalitesi, iş teçhizatı gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş doyumuna etki etmektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işin yapılması bakımından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil ve diğ., 2004: 19).

Aynı zamanda çalışan doyumunu etkileyen önemli koşullardan biri de işyerindeki sağlık ve hijyen koşullarıdır. Hijyenik olmayan koşullarda çalışan çalışanlarda hastalanma olasılığı yüksek olmakta, kişinin etkin ve verimli çalışmasını engelleyebilmekte ve hatta işe gelememesine neden olarak iş kaybına yol açabilmektedir (Tavmergen, 2000: 48).

Çalışanlara iş yerinde daha uygun çalışma ortamları sağlandığı takdirde çalışanın iş doyumunun arttığı gibi aynı zamanda performansının da arttığı ve örgüte daha faydalı bireyler haline geldiği yapılan çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır.

2.2.2.3. Ücret

Çalışanın aldığı ücretin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir. Örgüt içerisinde çalışanlardan çok az kişi aldığı ücretini yeterli bulmaktadır. Genelde çalışanlar nadiren aldıkları ücret nedeniyle yüksek doyuma sahip olurlar. Ülkemizde ücret düzeyi, erkekler için kadınlardan, mavi yakalıları için beyaz yakalılarından evliler için bekarlardan daha önemli bir değişken olarak gözükmemektedir (Erdoğan, 1996: 239).

Ücretin yüksek olması iş doyumunda çok etkilidir. Ancak ücretten doyum sağlamada kişinin bu ücreti hak ettiğine dair inancı da önemlidir. Lawler ücretin iş doyumunda etkili olması için üç temel belirleyiciden söz etmiştir. Bunlardan birincisi ücretin performansa dayalı olarak belirlenmesi, ikincisi hakkaniyet ilkesine göre açıklanan aynı işi yapan ve aynı niteliklere sahip kişilerle kıyaslandığında ücretin hakça belirlenmesi

ve üçüncüsü beklenen ücret miktarı ile alınan ücret arasında bir dengenin olması önemlidir (Hellmann, 1997: 677).

Ayrıca ücret, çalışanlarca başarının bir simgesi olarak da görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu, çalışanın doyumunu düşürmektedir. Ücretin yüksek olması, çalışanın işten doyum sağlamasına yetmemektedir. Burada çalışan tarafından arzulanan, değerli bulunan ücret ile elde edilen ücret arasındaki denge önemli bir etken olmaktadır. Ücret işveren tarafından başarının bir simgesi olarak görülmektedir. Ücretin başarıya göre ödenmediği duygusu işgörenin doyum duygusunu doğrudan etkileyerek düşürmektedir (Başaran, 1982: 206).

2.2.2.4. Terfi

Kurum içindeki terfi olanağının olması da çalışanın doyumunda yükselme isteğinin derecesine göre değişecek biçimde önemli bir etken olmaktadır. Çalışan, istediği düzeyde yükselme olanağını görebildiği ve yükselme politikasının adil olduğuna inandığı oranda işinden doyum sağlamaktadır. Terfi olanaklarının adil olduğuna inanmayan çalışan da tam tersi iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır. Ancak yükselmenin anlamı bireyden bireye değişmektedir. Yükselme, bir bireye göre yüksek kazanç, diğerine göre daha yüksek bir toplumsal statü elde etme anlamına gelebilir. Her bireyin yükselmeye bakış açısı değişik olunca, yükselmenin bireylerde yaratacağı doyum ya da doyumsuzluk da değişik olmaktadır (Baysal, 1996: 74).

İşgörenler çalıştıkları işlerinde yükselmek isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş tekdüze olacak, bulundukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Bu yüzden yükselme yani terfi iş yerinde önemli bir doyum aracıdır. Astlarına yükselme olanağı gibi teşvik edici bir araç sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren, 1996: 427-428).

2.2.2.5. İşin Toplumdaki Görünümü

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerden işin toplum yaşantısında görünümü çalışan bireyin işinden memnuniyetini ve performansını azaltıcı ve artırıcı çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin toplum içerisindeki saygınlığını belirleyen, yaşam biçimini de buna paralel olarak şekillendiren önemli bir argümandır.

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş doyumunu etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57).

Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş doyumunu azaltacaktır. Buna karşın toplum tarafından çok beğenilen ve bireyler tarafından tercih yüzdesi yüksek olan işlerde çalışanlar da, iş doyumunu artırıcı faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ağan, 2002: 7).

2.2.2.6. Çalışma Arkadaşları

Bireyin başarılı olduğunu düşündüğü bir çalışma grubu içerisinde yer alması, yaşamdan beklentileri yüksek olan veya hayat görüşü kendisine uygun bireylerle birlikte çalışması iş doyumunu artırmaktadır. Aynı zamanda çalışanın bulunduğu iş ortamında mesai arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde bulunması gününün büyük bir bölümünü harcadığı iş yerinde daha mutlu ve işinden zevk alır hale gelmesini sağlamaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla olumlu yönde kurulan etkileşim bireyin işine daha çabuk adapte olmasını sağlayacak ve verimliliğini de artıracaktır.

Çalışanın, çalışma arkadaşlarına ve çalıştığı gruba kendisini ait hissetmesi iş doyum düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma arkadaşları, kişinin iş doyumunu, kişi işinde ya da örgütte yeni olduğunda güçlü bir şekilde etkilemektedir. Çünkü çalışan işe yeni başladığında işle ilgili neleri yapması ve neleri yapmaması gerektiğini bilmemektedir. Çalışma arkadaşları bu nedenle çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (George ve Jones, 1996: 23).

Çalışma grubu bireyin iş doyumunu için temel kaynaklardan birisidir. Grup üyelerinin birbirleriyle ilişkisi buna olanak sağlar. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal

yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri gayet doğaldır. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş doyumsuzluğu artmakta ve işi terk etme eğilimine girmektedirler. Grup üyelerinin aynı değerlere sahip olmaları ise daha fazla iş doyum kaynağı olmaktadır. Aynı değer ve tutuma sahip çalışanların beraber çalışması sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır (Feldman ve Arnold, 1983: 192).

2.2.2.7. Ödüllendirme

Örgüt bünyesinde başarılı çalışanlara, yaptıkları işten ya da gösterdikleri yüksek performanstan dolayı, çeşitli şekillerde verilecek ödüllerin varlığı ve düzgün işleyen bir ödüllendirme sisteminin bulunması da iş doyumunu etkileyen önemli faktörlerdendir. Geleneksel ödeme sistemi ve ikramiye programına ilave olarak, beklentileri aşan çalışmaları için performansla dayalı teşvik edici ödemeler ve ayrıca kar paylaşım planlarının olması gerekir. Çalışan bu sayede yaptığı işin en iyisini yapma eğiliminde olur (Aydın, 2006: 56).

Ödüller bireyin aldığı maaşa ek olarak göstermiş olduğu başarıdan dolayı yapılan ödemeler olarak da karşımıza çıkabilir. Maddi ihtiyaçlarının yanında, işgörenler çeşitli ödül uygulamalarıyla sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadırlar. Bu sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının başında statü ve saygınlık kazanma ve tanınma gelmektedir (Örücü ve diğ., 2005: 53).

Ödüller içsel ödüller ve dışsal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller, başarı, sorumluluk, takdir edilme, tanınma gibi ödüllerdir. Dışsal ödüller ise örgütsel ödüller ve sosyal ödüller olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Örgütsel ödüller; ücret, çalışma koşulları, iş güvencesi, iş güvenliği gibi, sosyal ödüller ise; arkadaşlık, diğerleri ile iyi ilişkiler kurmak gibi ödüllerdir (Lam ve diğ. 2001: 36).

Herhangi bir örgütte çalışan işgörenin işinden doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ya da beklenen ödüllere göre değişmektedir. İşgörenin elde ettiği ödüllerin beklenen düzeyin altında veya üstünde olması, diğer çalışanlarla eşit, adaletli ve hakkaniyet ilkesiyle ödüllere sahip olması iş doyumunu farklı şekillerde etkilemektedir. İşgörenin elde ettiği ödüller beklentileri ile uyumlu ve diğer çalışanlarla eşit ise doyuma ulaşmaktadır (Luthans, 1992: 121).

2.2.2.8. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanların belli normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Örgüt kültürü bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar. Böylece çalışanların örgüte bağlılıkları ve işlerinden elde ettikleri doyum düzeyleri artar (Eren, 2008: 168).

Örgüt kültürü yılların ve çeşitli etmenlerin bir ürünüdür. Bu kültürün çalışanların iş doyumuna olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ancak güzel ya da çirkin, iyi ya da kötü insandan insana değişkenlik gösterebilir. Örgüt kültürünün iyi ya da kötü olması insandan insana farklılık göstermektedir. Örneğin başarı ve yükselme ihtiyacıyla yanıp tutuşan biri için, arkadaşça, hoşça vakit geçirilen örgüt kültürü tatmin edici olmayacağı için örgütü terk edip daha iyi örgütlere gitmesi doğal olacaktır (Can, 2005: 283).

Örgütsel yapı ve örgüt kültürünün sağlık personelinin iş doyumları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, örgüt kültüründen duyulan doyum düzeyini belirlemek amacıyla anket çalışması yapılmış ve bu ankette “iş yerimde çalışanlara değer verilmez” ve “iş yerimde olumlu işler takdir edilmez” ifadelerine yer verilmiştir. Araştırma sonuçları bu unsurda en yüksek doyum düzeyine sahip olanların devlet hastanesi sağlık personeli olduğunu göstermektedir. Branş hastanelerinin çalışanları ise bu unsurda en fazla doyumsuzluk yaşayan katılımcı grubu olmuştur (Oksay, 2005: 51).

2.2.2.9. İletişim

İletişim genel olarak ele alındığında, bir mesaj (haber) veya bir bilginin hedef alıcıya iletilmesi veya gönderilmesi olarak tanımlanmaktadır. İletişim; kişiler, gruplar ve örgütler arasında karşılıklı mesaj (düşünce, bilgi, haber) değişim süreci olarak da tanımlanmaktadır. İletişim, kişiler arasında anlamlı mesajların karşılıklı olarak yayılmasıdır (Avcılar, 2005: 334).

İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerini geçirilmesidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür. İletişim, çağımızın en önemli konusudur, birçok sıkıntının kaynağı iletişimsizlik olduğu gibi birçok sıkıntının çözümü de iletişimdir.

Bireylerarası iletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Ancak bu sürecin oluşabilmesi için, mutlaka bireylerarası bir ilişkinin kurulmasına gereksinim duyulmaktadır. O halde iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ve uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlayan bir bağıdır. Bu bağın iki insanı birbirine bazen yakınlaştırmacı, bazen de uzaklaştırmacı rol oynadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Eğer, etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gereklidir (Dağdeviren, 2007: 33-34).

Bireyler sevebileceği ve saygı duyabileceği yani daha iyi anlayabileceği kişilerle çalışmak istemektedirler. Ayrıca çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması, samimiyetinin olması kişinin kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesini sağlayacağından çalışan işiyle bir bütünleşme yaşayacaktır. Bu durum da işgören açısından doyuma sebep olacaktır. Çalıştığı ortamdaki diğer çalışanlarla iyi geçinen, grup birlikteliğini sağlayan ve grup desteğini alan bir çalışan daha fazla iş doyumunu sağlayacağı için çalıştığı örgüte kendini daha fazla ait hissedecektir (Meziroğlu, 2005: 38).

Literatürde bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iletişim aile yaşantısından başlayıp iş yerindeki çalışma arkadaşlarıyla devam eden ve bulunduğumuz ortamdaki hoşnut ya da hoşnut olmamamızı sağlayan önemli bir örgütsel faktördür. Mesai arkadaşlarıyla iletişimi kuvvetli olan bir çalışanın işinden doyum düzeyinin de olumlu etkilenmesini beklemek yanlış olmayacaktır. İletişim çalışanın bireysel performansını artırmasının yanında buna paralel olarak verimliliği de artacağı için örgütsel performansa pozitif katkısı olacağı değerlendirilmektedir.

2.2.2.10. İş Güvenliği

Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar açısından oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Fakat örgüt

politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece, sağlanacak güvenlik önlemleri ile personelin işinden memnun olmasına ve iş doyumunun olmasına yardımcı olur. Fakat güvenlik önlemlerinin örgüt içi politikalarla düzenlenmesi mali yönden oldukça fedakarlık isteyen bir konudur. Buna rağmen güvenlik duygusu, personel için ekonomik garanti olmaktan da öte daha kapsamlı bir duygudur. O halde güvenlik duygusu belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içerir. Bir örgüte bir kimse, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine güveni artacaktır. Bu sayede örgüt için daha yararlı hale gelecektir (Eren, 1996: 427).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamında memur statüsünde istihdam edilmekte olan kamu kurumu personellerinin özel sektörde çalışanlara göre daha yüksek güvenlik düzeyine sahip oldukları, bunun neticesinde de daha yüksek iş doyum seviyesine sahip olacakları beklenebilir. Ancak bunun yanında yüksek güvenli bir işte çalışan personelin ise bu iş güvencesine dayanarak performansında azalma olabileceği de dikkate alınmalıdır. Bu şekilde performansı azalan birey ile etkileşimde bulunan diğer çalışanların iş doyumunu yönünden olumsuz etkilenebilecekleri de muhtemeldir (Bülbül, 2012: 10).

2.2.3. İş Doyumunun Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi

İş doyumunun sonuçları, işgörenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu ve ekonomik gelişmesini etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Örgütler açısından iş doyumunu her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994: 378).

İş doyumunu hakkında kesin olan bilgi, dinamik olduğudur. Yöneticiler çalışanlarda bir kez tatmin sağlayıp sonra bu konuyu gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde de iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İşgören işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısına sahip olduğu takdirde iş doyumsuzluğu ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2006: 71).

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflerine ulaşmasında iş doyumuna önem vermelidir. İş doyumunun yüksek olması işgörenin mutluluğuna, düşük olması da işe yabancılaşmasına sebep olur. Çünkü iş doyumunu düşük olan çalışanları güdülemek çok zordur. Böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirmek imkansızlaşmaya başlar. İş doyumunu yüksek olan çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda güdülenmesi ve davranış değişikliğinin sağlanması oldukça kolaydır. İş doyumunu, bireyin yaşamı üzerinde en önemli faktörlerden biri, hatta en önemlisidir (Iverson, 2000: 807-810).

İş doyumunu düşük olan işgörenlerin, duygusal ve sağlık problemleri, iştah kaybı, uykusuzluk, 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 bulundukları görülmektedir. İş doyumunu yüksek olan işgörenlerin 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 (Solmuş, 2004: 197).

Ayrıca iş doyumunun sonuçları, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önem taşımaktadır. Bu yüzden iş doyumunu iyileştirmeye yönelik örgüt içi aktivitelere önem verilmektedir (Erdoğan, 1994: 378).

3.3. İş Doyumu Kuramları

İş yaşamı içinde, insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kuramlarından yararlanılmaktadır. İş doyum kuramlarını kapsam ve süreç kuramları olarak iki ana başlık altında inceleyeceğiz.

2.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren, davranışı yavaşlatan ya da durduran bireysel faktörleri inceler. İkimizdeki etkenlerin davranışa yön verdiğini, içsel etkenlerin bireyi motive ettiğini vurgulamaktadır. Bireyi, fizyolojik ve psikolojik açıdan devamlı gelişen bir varlık olarak ele alan bu kuram, bireyin gelişmesi, içsel yetenek ve

kapasitesinin belirli tutum, algı, duygu, istek ve düşüncelere temel oluşturacak rasyonel ve duygusal yönleri üzerinde durur (Önder, 2007: 21).

Başlıca kapsam kuramları şunlardır; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in İki Etmenli Güdüleme Kuramı, Başarı Güdüsü Kuramı, ERG Kuramı ve McGregor'un X ve Y Kuramıdır.

2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa 1940'larda bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme (motivasyon) konusundaki gelişmelere ışık tutan düşünür Amerikalı Abraham Maslow'dur. Maslow, insanların neden bir takım kişisel fedakarlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda "insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak birtakım gereksinimlere sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini doyum etme arzusunun yer aldığını" saptamıştır (Eren, 2001: 30-31).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli yöneticiler tarafından bir motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Bu yaklaşım tatmin edilmemiş ihtiyaçların tatmin edilmiş ihtiyaçlar kadar motive edici olmadığını ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle çalışanlar sahip oldukları ile değil, sahip olmak istedikleri şeylerle motive olmaktadır. Yönetici açısından önemli olan, işgörenlerin ihtiyaçlarını anlayabilmektir. İşgörenlerin ihtiyaçlarını karşılama olanaklarına sahip olan bir yönetici, onları belirli yönde davranmaya yöneltebilecektir (Dönmez, 2008: 37).

Bu yaklaşımın iki temel varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçları belirleyen bireyin önemli bir faktörüdür.

İkinci varsayım ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçların ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerde bulunan ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların doyuma ulaşma derecesine

bağlıdır. Doyuma ulaşan bir ihtiyaç davranış olma özelliğini kaybeder ve üst seviyedeki ihtiyaç davranışlarını etkilemeyi başarır (Koçel, 2010: 623).

Maslow'a göre bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçer. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli bir unsurdur. Maslow'un kuramının özünde ihtiyaçların beş grupta toplanan bir sırayı izlediği ve doyurulan bir ihtiyacın artık güdüleyici etkisini yitireceği yaklaşımı bulunmaktadır. Bu ihtiyaçlar önemlerine göre şöyle sıralanmıştır; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve statü ihtiyacı ile kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Maslow, bu beş ihtiyacı daha üstteki ve daha alttaki ihtiyaçlar olarak ayırmıştır. Fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçları daha alt sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlarken; sosyal, saygı ve statü ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da üst düzey ihtiyaçlar olarak sınıflandırmaktadır. Bununla birlikte Maslow'un kuramı diğer kuramlar gibi sadece iş ortamı göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bir kuram olmayıp, genel bir kuram niteliğindedir (Toker 2007: 94-95). Aşağıda bu ihtiyaçlar açıklamalı olarak anlatılacaktır;

1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Gereksinimlerin ilk basamağı fizyolojik temel gereksinimlerdir. (Açlık, susuzluk, uykusuzluk, barınma ve dinlenme gibi organizmanın yaşamını sürdürücü nitelikteki gereksinimler). Fizyolojik gereksinimlerin organizmanın temel gereksinimleri olmaları sebebiyle, yeterince doyum sağlanmamışsa daha üst seviyedeki diğer gereksinimler ortaya çıkmaz (Karaduman, 2002: 60).

2- Güvenlik İhtiyacı: Çalışanlar örgüt içerisinde herhangi bir kaza riskine karşı veya yaşlılıkta emeklilik planlarından dolayı kendilerini güvende hissedecekleri bir yapının içinde olmak isterler. Kişi, fizyolojik ve ekonomik gereksinimleri karşıladıktan sonra, bugünkü çalışma ortamında güvenliğinin olmasını ve geleceğinin de güvencede olmasını ister. Örneğin, tehlikelerden korunma, can ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlar.

3- Sosyal İhtiyaçlar: Birey, günün büyük kısmını iş yerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken veya boş zamanlarında belirli kişilerle iletişim kurar. Bu ihtiyaçlar aynı zamanda kişinin kabul görme, ait olma hissi, sevgi ve anlayış, grup içinde yer alma ve onunla tam bir dayanışma içerisinde olma ihtiyacı olarak değerlendirilebilir (Şimşek, 1998: 199).

4- Saygı ve Statü İhtiyacı: Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır:

- İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Maslow bu düzeyde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini saymaktadır.
- Başkalarının saygısı: Bu düzeyde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler sayılmıştır.

Saygınlık ihtiyaçlarının tatmin edilmesi, kendine güven, değerli olma, güçlü olma, yeterli olma, yararlı olma duygularını geliştirir. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklara yükselme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır (Maslow, 1971: 216).

5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. Kendini fark etme, devam eden bir bireysel gelişim, insan oluşunun gelişmesinin bir sürecidir. Bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bu gereksinim, birisinin ne olabilecekse, onu olması anlamına gelmektedir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumu imkânsızdır. Çünkü kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır (Çetinkanat, 2000: 13).

İhtiyaçlar hiyerarşisindeki en önemli özellik, doyuma ulaşmış bir gereksinmenin artık motive edilmeyişidir. Bu özellik fiziki ihtiyaçlar ve güven gereksinimi için doğru olabilir. Ancak sevgi, itibar görme ve kişisel bütünlük gibi gereksinimler için aynı özelliğin doğruluğu iddia edilemez. Bu tip gereksinimler hiç bir zaman tatmin edilemez ve insanın tutum ve davranışlarını sürekli etkiler (Wilson, 1996: 138).

Yöneticilerin üzerinde durmaları gereken gereksinimler işgörendeki bencil gereksinimlerdir. Bu tür gereksinimler üst düzey gereksinimlerden her zaman daha baskındır. Şunu belirtmek gerekir ki; iş yerlerinde üst düzey gereksinimlerin tatmin edilmesi nadiren görülür. Çünkü çalışanların daha alt düzey ihtiyaçlarını karşılayacak ortam henüz pek çok işyerinde mevcut değildir. İnsanlardaki gereksinimlerin en makulü bir şey başarabilme duygusudur (Miner, 1986: 304).

İhtiyaçlar hiyerarşisini, yönetici bir motivasyon aracı olarak kullanabilir. Bu yaklaşıma göre, kişiler halihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri şeyler (ihtiyaçlar) tarafından davranışa sevk edilecektir. Kişi sahip olduğu şeyi muhafaza etmek davranışını gösterebilir. Fakat sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkle ve istekli olarak davranır. İşte yönetici açısından önemli olan, kişinin sahip olmak istediği şeyleri (başka bir deyişle ihtiyaçlarını) anlamaktır. Bu şeyleri sağlama olanaklarını yaratan bir yönetici, kişiyi belirli bir davranış göstermeye yöneltmiş olacaktır (Koçel, 2010: 625).



Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2010: 624)

2.3.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Güdöleme Kuramı

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok söz ettiren Frederick Herzberg olmuştur. 1959 yılında hazırlamış olduğu "The Motivation to Work" adlı çalışması oldukça ilgi toplamıştır. Bu çalışmasında Herzberg, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak istediğini saptamak istemiştir.

Herzberg temel olarak Maslow gibi motivasyonun özünde gereksinimlerin varlığını savunmuştur. 1996 yılında yayınladığı "Work and The Nature of Man" adlı çalışmasında gereksinimleri ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreye ilişkisi içinde gelişen fiziksel ve içgüdüsel gereksinimler, ikincisi ise insanın kendisine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinimlerdir (Ott, 1989: 98).

Frederick Herzberg, bu modelin felsefi temelinin büyük bir kısmını Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden almıştır. İkili faktör teorisinde iş unsurlarının iş doyumu üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Herzberg ve arkadaşları iş doyumu üzerine oluşturdukları kuramı test etmek için değişik coğrafi bölgelerdeki 9 farklı işletmedeki 200 mühendis ve muhasebeciyle, tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olan iş etmenleri hakkında görüşmeler yapmıştır. Deneklerden, şu anda çalıştıkları işlerinde kendilerini olağan dışı olarak iyi veya kötü hissettikleri zamanları düşünmeleri istenmiştir. Bu kritik olayları açığa çıkaracak özel sorulardan sonra görüşmeciler, olayların yapısını ve bu olaylara karşı kişisel tepkileri aydınlatmaya çalışmışlardır (Bingöl, 1997: 272).

Frederick Herzberg ve Mausner, Snyderman Üniversitesi öğrencilerinin yardımlarından da faydalanarak yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “Çift Faktör Teorisini” geliştirmişlerdir. Kişide iş doyumu ve iş doyumsuzluğu yaratan faktörleri iki ayrı boyut üzerinde incelemişlerdir. Bunlardan birincisi içsel etmenler, diğeri de hijyen etmenleri de denilen dışsal etmenlerdir (Uyargıl, 1988: 8).

İşin içerisinde bulunan içsel etmenler olan sorumluluk, otonomi, kendine saygı, kendini kanıtlama fırsatları güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey ihtiyaçlara cevap veren doyumsuzluğu engelleyici etmenlerdir (Herzberg, 1968'den Akt. Yüksel, 2007: 139).

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde çalışanın kötümser olmasına yol açan, işten ayrılmasına ve doyumsuzluğa sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde çalışanı mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bunların olmaması nötr durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır. Aksine bazı etmenlerin yokluğu çalışanı kötümser yapıp doyumsuzluğa neden olmaktadır. Varlığıysa çalışanı güdülememekte sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşmamaktadır. Herzberg bunlara hijyen faktörleri adını vermiştir (Eren, 2008: 568).

Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak, çalışma ortamındaki etmenleri güdüleyici (motive edici) etmenler ve koruyucu (hijyen) etkenler olmak üzere iki grupta toplamıştır (Budak, 2004: 374-375)

1. Güdüleyici (Motive Edici-İçsel) Etmenler: İşin içeriğiyle ilgili olan bu etmenler; işi başarma, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, gelişme ve ilerlemedir. Bunların varlığı bireyi güdülerken, yokluğunun birey doyumu üzerinde herhangi bir etkisi bulunmaz.

2. Koruyucu (Hijyen-Dışsal) Etmenler: İşin çevresi ile ilgili olan bu etmenler işletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları ve benzeridir. Bu etmenlerin varlığının güdüleme üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken, yokluğu doyumsuzluk yaratmaktadır.

Bu kuramın varsayımları doğrultusunda yapılan araştırmalardan elde edilen bulguların farklı mesleklerde çalışanlara genellenememesi ve örgütsel amaçlarla bir ilgisinin bulunmaması; doyum yaratıcı güdüleyici etmenlerin yalnızca koruyucu etmenlerdeki değişimler yanında aynı zamanda, sosyo-kültürel yapı ve kişisel faktörlerden de etkilenebileceğinin göz ardı edilmesi kurama yapılan eleştirilerdir (Şanlı, 2006: 9).

Herzberg, işte doyum sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak, çalışanları daha etkin bir şekilde motive edebilmek için, içsel etmenler harekete geçirilmeli, ancak dışsal etmenler devreden çıkarılmamalıdır (Budak, 2004: 375).

2.3.1.3. Başarı Güdüsü Kuramı

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altından davranış gösterir. Bunlar (Koçel, 2010: 627):

- 1- İlişki kurma ihtiyacı (affiliation needs)
- 2- Güç kazanma ihtiyacı (power needs)
- 3- Başarma ihtiyacı (achievement needs)

İlişki kurma ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişilerarası ilişkiler

kurma ve geliştirmeye önem verecektir. Güç kazanma ihtiyacı; kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir. Başarı gösterme ihtiyacı ise; kuvvetli olan bir kişi ise kendisine, ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Bu teoremin yönetici açısından anlamı şudur: eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Dolayısıyla, örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek (high achievement drive) olan bir personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir. Böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyacaktır (Koçel, 2010: 628).

McClelland, başarı ihtiyacının ekonomik gelişmenin sosyal yönünü açıklamak amacıyla kullanmıştır. Bazı toplumların başarı ihtiyacına sahip daha çok sayıda girişimciye malik oldukları için hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirdiği hipotezini doğrulamaya çalışmış, başarı ihtiyacını ölçmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Başarı ihtiyacı ile ilgili çeşitli kişilik karakteristiklerinin varlığını araştırmalar ortaya çıkarmıştır. Sonuçlardan endüstride geniş çapta faydalanma henüz sınırlı ise de, hiç olmazsa bazı yöneticiler ve personel kategorileri için bu kavramdan yararlanmak ve daha yüksek başarı ihtiyacı harekete geçirmek olanakları mevcut görünmektedir (Konur, 2006: 44).

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).

2.3.1.4. ERG (Existence Relatedness Growth) Kuramı

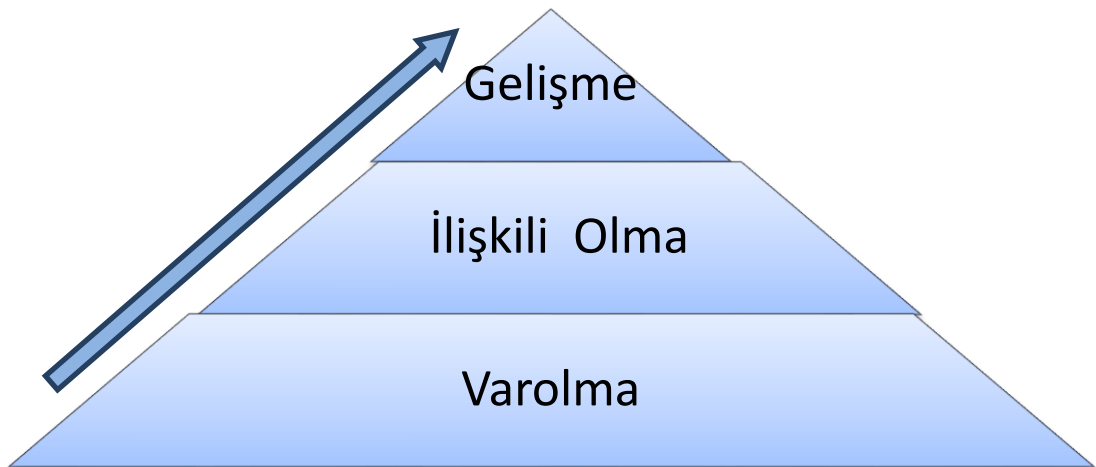
ERG kuramı, 1969 yılında Yale Üniversitesi'nde Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde düzeltme yapmak ve insan hayatına daha uygun bir kuram ortaya çıkarmak için araştırma yapan Clayton Alderfer'e aittir. ERG ismi İngilizce; Existence

Needs (Varolma İhtiyacı), Relatedness Needs (İlişki Kurma İhtiyacı) ve Growth-Oriented Needs (Gelişme İhtiyacı) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşur. Alderfer'e göre, Maslow'un aksine, insan gereksinimleri aşağıdan yukarı değil her iki tarafa da yönelik olabilir. Bu temelden hareketle, Alderfer insan gereksinimlerini gereksinimler hiyerarşisine benzer üç başlık altında toplamıştır. Bunlar (Başaran, 1991: 19-20);

1. Varolma İhtiyacı: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Bu ihtiyacın temel özelliği kaynaklar sınırlı olduğunda, bir kişinin kazancının diğerinin kaybını oluşturmasıdır (Eren, 2000: 506).

2. İlişki Kurma İhtiyacı: İnsanın başka insanlarla hem çalışma ortamında hem de sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurması ve devam etmesidir (Eren, 2000: 506). İlişki kurma ihtiyacında doyum paylaşım süresine bağlıdır. Varolma ihtiyacında doyum sınırlı kaynağın hepsine ya da çoğuna sahip olduğunda ortaya çıkarken, ilişki kurma ihtiyacının doyumunda, sınırlı olan kaynak her iki tarafı da benzer yönde etkilemektedir. Yani ilişki yürümüyorsa her iki taraf da zarar görür (Başaran, 1992: 20).

3. Gelişme İhtiyacı: Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın doyumunu kişinin bütün yeteneklerinin kullanılmasını ve ilave yetenekler geliştirmesini gerektiren sorunlarla sağlanır. Bu ihtiyacın doyumuyla kişi bütünlük hissi duyar (Başaran, 1992: 20).



Şekil 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Clayton Alderfer'in ERG modeli, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeyde olan ihtiyaçlar doyuma ulaştırılmalı, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar doyuma ulaştırılmalıdır (Koçel, 2010: 628).

Bu kurama göre bir iş yerinde doyumun sağlanabilmesi için işverenin, işğörenlerin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunu tespit etmeli ve onlara ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri ortamlar hazırlamalıdır. Kişiler ihtiyaçlarının karşılanması oranında işlerine karşı güdülenmekte ve kişilerin iş verimliliğı sağlanmaktadır, dolayısıyla da böyle bir durumda da kişi iş doyumunu yaşamaktadır (Gergin, 2006: 57).

2.3.1.5. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceğı davranışı da etkileyecektir (Koçel, 2010: 581).

McGregor'a göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir. Bunlar X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X Teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2010: 581-582)

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenciyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır.

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediğı amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.

- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktadır.

Buna göre X Teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir (Koçel, 2010: 582).

2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, kapsam kuramlarının aksine insanı davranışa yönelten içsel faktörler olan güdü veya ihtiyaçlar üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz birtakım faktörler (ödülleri) üzerinde yoğunlaşmışlardır (Şimşek, 1998: 198).

Başka bir görüşe göre de bu kuramlar, çalışanların iş sonuçlarına ulaşmak için belirli davranışsal özellikleri neden seçmeleri gerektiğini araştırmaktadır. Bu kuramlar iş doyumunu, beklentiler, değerler ve ihtiyaçlar gibi değişkenlerin etkileşimleriyle açıklamaktadırlar. Kısaca süreç kuramları, çalışanın iş doyumunun nasıl oluştuğunu araştırmaktadır. Bireyin davranışını, onun dışından kaynaklanan faktörlerle açıklamaya çalışır (Menteşe, 2007: 10).

Maslow'un geliştirdiği gereksinimler kuramında ve Herzberg'in iki etmenli kuramında, insan davranışlarına etki eden gereksinimler üzerinde durulmuş ve gereksinimlerin varlığının davranışları yönlendireceği varsayımı kabul edilmiştir. Ancak, gereksinimlerin varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği, ayrıca kişinin davranışta bulunması için bu davranışın gereksinimi gidermede amaca ulaşacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği ileri sürülmüş ve bu görüşe dayanan kuramlar geliştirilmiştir (İncir, 1990: 11).

Başlıca süreç kuramları şunlardır: Çok Değişkenli Güdüleme Kuramı, Victor Vroom'un Beklentiler Kuramı, Lawler ve Porter'in Çok Değişkenli Güdüleme Kuramı, J. Stacy

Adams'ın Eşitlik Kuramı, Locke'un Amaçlama Kuramı, Davranışsal Şartlandırma Kuramı ve Farklılık Kuramından oluşmaktadır.

2.3.2.1. Vroom'un Beklentiler Kuramı

Victor H. Vroom'un beklenti modeli insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Yazara göre kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunurlar. Vroom modelini iki temel kavrama dayandırır (Şimşek, 1998: 205-206).

- 1- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi,
- 2- O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi.

Bu iki etmen güdülemeyi belirler. Bunlardan birisi yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise, ama parayı çok seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya isteklendirilemeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerini söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işçiler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işçilerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici, emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır (Şimşek, 1998: 206).

Vroom'un formülü aşağıdaki gibidir;

$$\text{Güdü} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş}$$

Valens'i (-1) ile (+1) arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş kişinin belirli bir davranış sonucunu önceden hayal etmesidir. Bekleyiş kişinin algıladığı bir değer olup (0) ile (+1) arasında değişen bir değer olarak ifade edilmektedir (Cambaz, 2005: 5).

Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır. Bu örnekte üçüncü kavram araçsallıktır. Araçsallık, birinci kademe sonuçlarını ikinci kademe sonuçlara yol açacağı konusunda öznel bir olasılığı açıklamaktadır. Vroom “insanların niçin çalıştığı” sorusunun “hangi koşullar altında çalışırlar” şeklinde anlaşılması gerektiğini ve bireylerin iki koşulda çalıştıklarını belirtir. Birinci koşul ekonomik yapıdır. Bireylerin bir yerde çalışabilmelerinin istenmesi ancak onların üretecekleri mal ve hizmetlerin talep edilmesiyle olanaklıdır. İkinci koşul, güdüdür. Burada kişinin çalışmayı çalışmamaya tercih edişi anlaşılmaktadır. Vroom’un kuramı, bireyin kazanç beklentisinin yüksek olacağına inandığı durumlarda çalışmayı tercih edeceğini vurgular (Cambaz, 2005: 5-6).

Beklenti kavramını da Vroom, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır. İşte bir insanın bir eylemde bulunma gücü yukarıda da belirtildiği gibi valens’lerle beklentilerinin çarpılması ile elde edilmektedir. Arasındaki ilişkinin çarpım olması hem valens’in hem de beklentinin belli bir oranda olmasını gerektirir. Bunlardan biri sıfır olduğunda eyleme geçme gücü de sıfır olacaktır (Çardak, 2002: 21).

Bu modeli kullanmak isteyen yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2010: 634).

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

Bekleyiş teorisi üzerinde yoğun araştırma yapılan alanlardan bir tanesidir. Bugünkü düzeyi ile teori ayrıntılı ve somut olarak uygulanabilecek bir teori durumunda olmamakla birlikte, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 2010: 634).

2.3.2.2. Lawler ve Porter'in Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı

İş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında zaman zaman temel olarak ilk belirlenen amaç çalışanın performansı ile iş doyumu arasında bağlantı kurulup kurulamayacağı üzerinedir. Bu kuram genelde Vroom'un beklenti kuramı üzerine kurulmakla birlikte onu daha ileriye götürüp detaylandırmıştır. Bu modelde ödülün değerine ve olasılığına göre motivasyonun ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisi ve bilgisi, o ödevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi tamamen içe dönük bir durum da olabilecektir (Şimşek, 1998: 206).

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi beklenti tarafından belirlenmektedir. Ancak Lawler ve Porter'a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performansla sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. Örneğin muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar gayret sarf ederse etsin yeterli bilgi birikiminden yoksun olduğu için örgüt için gerekli bilançoyu hazırlayamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol kavramını kısaca beklenen davranış türleri olarak algılamak mümkündür. Organizasyon her mensubundan belirli roller beklediği gibi üstlerde astlarından belirli rolleri beklemektedir. Ayrıca her organizasyon üyesinin, kendisinin oynaması gereken rol konusunda bir inancı vardır ve performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerekir (Koçel, 2010: 635).

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil ve hakkaniyet içerisinde olması gerekmektedir. Kuram, bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun olarak ödüllendirilmemiş çalışanların da olabileceğini vurgulamaktadır. Bu kurama göre herkesi ümit ettiği oranda memnun etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 1996: 451).

Ümit kuramları yöneticilerin güdülenmenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdüleme çaba ve başarılarını olumlu şekilde etkilediğine cevap vermek olanaksızdır. Bu kişisel özelliklere bağlı, nesnel olmayan (sübjektif) bir unsurdur ve genelleştirilemez (Eren, 1996: 451)

2.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Süreç teorilerinden bir diğeri Eşitlik Teorisi (Equity Theory)'dir. Bu kuramın ana fikri, çalışanın iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzusunun motivasyonu etkilediği hususudur. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kurama göre, çalışanın işteki başarısı ve doyum sağlama derecesi, çalıştığı ortamla ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Kişi bir çeşit oran kurar ve ona göre fikirler yürütür. Bu kurama aynı zamanda hakkaniyet kuramı da diyebiliriz (Koçel, 2010: 636).

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı öncelikle bir motivasyon kuramıdır. Ancak iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Çalışanlar kendilerinin örgüte sundukları girdiler ve değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak ortaya koydukları başarılarını göstermektedir. Örgütten sağladıkları ödüller olarak ücret ve statü artışları, primler, ikramiye ve benzeri sosyal yardımlar yönetsel yetkiler ve kaynaklar ile iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme ve benzeri hususlar gelmektedir. Çalışanlar ödül adaletini belirlemek için bu iki unsurun birbirleri arasındaki oranları karşılaştırmaktadır. Girdi/çıktı oranları dengesizlik gösterdikleri zaman eşitsizlik ve adaletsizlikten söz edilir. İşgören bu karşılaştırmada haksızlık hissederse motivasyonu azalır, iş yerinde göstereceği çabayı tam olarak gösteremez. İşgörenin kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitsizliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır (Çömezoğlu, 2007: 20-21).

Örgüt içerisinde çalışan birey yapmakta olduğu işte, verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa; böyle bir algı tek başına bireyin doyumsuz olmasına yetmez. Çünkü bu kuramda önemli olan, kişinin kendini karşılaştırdığı diğer bireylerle arasında

var olduğuna inandığı eşitsizlik oranıdır. Çalışan, bu eşitsizliği gidermenin çaresini kendi katkılarını azaltma ya da artırmada aramaktadır. Algılanan eşitsizlik büyüdükçe, çalışanın gerginliği ve yakınmaları artar. Bu durumdaki birey, öncelikle ödülleri artırmak için gayret gösterir. Şayet bunu başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin çalışma hızını yavaşlatır (Şanlı, 2006: 11-12).

Bu güdüleyici kuramın diğer güdü kuramlarından en önemli farkı, iş doyumunu etkileyen faktörlere yalnız bazı etmenleri eklemekle kalmamış olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın doyum ya da doyumsuzluklarında bireylerin katkılarıyla da örgütün onlara ne sağladığına dikkat çekmek yerine, bu tip olaylarda bireylerin algılarının ne olduğuna ve iş doyumunun aynı zamanda algısal bir süreç olduğuna dikkat çekmesidir (Şanlı, 2006: 12).

İşletmelerden beklenen, etkin ve sistemli bir performans değerlendirme sistemi oluşturulması, adil bir ücret politikası benimsenmesi, terfi ve ücretlendirme kriterlerinin objektif olarak ortaya koyulması ve tüm çalışanların anlamasının sağlanmasıdır. Bu şartları yerine getirmiş bir işletme, çalışanlarca yapılacak olan sağlıklı karşılaştırmaları ve objektif olmayan değerlendirmeleri önleyebilecektir (Ataman, 2002: 451).

2.3.2.4. Locke'un Amaçlama Kuramı

Edwin A. Locke'un bu teorisine göre davranışların temel nedeni, bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Bu bağlamda davranışlar da amaçlara göre şekillenmektedir. Amaçlarla ilgili üç önemli özellik bulunmaktadır. Belirginlik; amaçların açık olması, amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır. Güçlük; ulaşılmak istenen başarı düzeyini ifade etmektedir. Kabul derecesi ise amaçların birey tarafından benimsenmesini açıklamaktadır. Buna göre; belirginlik, güçlük ve kabul derecesi ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır denilebilir. Burada önemli olan, amaçların zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ancak çalışanların özgürlük ve inisiyatifini tamamen kısıtlamayacak şekilde olmasına dikkat etmektir. Birey, belirli amaçlara sahip olmalı, bunları benimsemeli, gerçekleştirilebilir bulmalı ve ulaşılabilir görmelidir. Bu koşullar sağlandığında amaçlar motive edici olabilecektir (Ataman, 2002: 455).

İnsanların erişilmesi zor amaçlar belirlemesi onların performanslarının olumlu yönde etkilendiğini savunmaktadır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar bunu desteklemektedir. Örneğin İvancevich ve McMohan'ın araştırmasında, hedeflerin saptanmasının performansı ve iş doyumunu artıracaktır hipotezi incelenmiştir. Araştırmanın sonunda uzun süreli hedef belirleyen grupların, hedefleri kesin belli olmayan gruba göre daha düşük maliyetle daha kaliteli iş yaptıkları, en önemlisi, iş doyumlarının daha fazla olduğu görülmüştür (İvancevich ve McMohan, 1997: 359-372).

Locke'ye göre kişinin bireysel amaçlarının oluşması için çevresel gözlem, çevreyi algılama ve değerlendirme sonucunda bireysel yargı ve duyguların oluşması sürecinden geçer. Bireyin amaçları doğrultusundaki davranışları iş yerindeki başarısını belirler (Eren, 2000: 378).

Amaç kuramı, motivasyon teorisine, kişilerin belirlediği amaçlar ve onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi yüksek ve zor bir amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Bu kuramın ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Koçel, 2010: 638).

Amaca yönelik geri bildirimler de iş başarısını etkiler. İş başarısına ilişkin geri bildirim alan bir çalışan bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir. Ayrıca amacına ulaştığını bilen bir çalışan amacını biraz daha yükseltmeye yönelecektir. Amacına ulaşmak için gösterdiği çabanın az olduğunun çalışana söylenmesi daha fazla çaba göstermesini sağlayabilir. Çalışanların doyumunu artırmanın etkili bir yolu da ne istediklerini bulmak ve mümkün olan seviyede bunu onlara sağlamaktır (Cebeci, 2006: 28-29).

2.3.2.5. Davranışsal Şartlandırma Kuramı

Yıllardır yöneticiler beklenti modelini işletmelerine uydurarak kullanmaktadırlar. Ancak bu modelden en üst düzeyde yarar sağlama bunun ancak güçlendirme kuramı veya örgütsel davranış değiştirme modeliyle birlikte kullanıldığında ortaya çıkmaktadır. Bu kuram kişilerin elde ettikleri olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmeye çalışır. Örneğin bir işgören ücret artışı istiyorsa ve bunu geçmişte hızlı çalışarak elde etmişse, zorlu çalışmaya devam

edecektir. Modele göre kişilerin davranışları istenmeyen sonuçlar doğurduğunda görmezlikten gelinerek, istenen sonuçlar ise ödüllendirilerek kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir. Böylelikle zamanla ödüllendirilen davranış kalıplaşarak tekrarlanır duruma gelecek, ödüllendirilmeyen davranıştan ise vazgeçilecektir. İstenmeyen davranışları görmezden gelmek yeterli olup cezalandırılmamalıdır. Cezalandırma başkaldırma ve benzeri eylemlerle sonuçlanır (Şimşek, 1998: 206-207)

Bu kuram öğrenmenin konusu olan şartlandırmadan yola çıkarak oluşturulmuştur. Burada motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanunu ile ilgilidir. Bilindiği üzere Etki Kanununa göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Dolayısıyla eğer bir kişinin belirli bir davranışı tekrarlaması istenirse o davranışın kişi için haz verici olarak nitelenen bir sonuçla karşılaşması gerekmektedir. Kısaca, bu anlayışa göre, davranışlar karşılaştıkları sonuçlara göre şartlanır (Koçel, 2010: 630).

Örgütsel davranışları değiştirme (organizational behavior modification), konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranışları değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma, kişinin o davranışı göstermesini engelleyemeyecektir. Aksine kişide bir kızgınlık, kırgınlık ve kaşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir. Hatta bu anlayışın sonucu olarak, modern yönetim kitaplarında “disiplin” başlığını taşıyan bir bölümün görülmediğine işaret edilmektedir (Koçel, 2010: 631).

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırdetmek gereklidir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik hususlardır. Buna karşılık, son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık verilmelidir. Ödüllerin hareketin her aşamasında sürekli olarak dağıtılması öğrenmeyi süratlendirir. Ancak kişi ödüle alıştığından ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranış eski istekle yapmayacaktır. Bunun yerine zaman zaman örneğin; belirli periyotlarda yapılan ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirmelerde davranış

öğrenme ve onu pekiştirme yavaş ancak, daha güdüleyici olacaktır. Böylece işgörenlere vad edilen belirli miktardaki ödüller azar azar verilmek yerine toplu ve anlamlı biçimde verilmiş olmakta ve güdüleyici gücü de artmaktadır (Eren, 1996: 455).

2.3.2.6. Farklılık Kuramı

İş doyumunun farklılık modeli, çalışanların sahip oldukları işlerinde doyum derecelerini belirlemek için işlerini, düşündükleri ideal bir işle karşılaştırmasıdır. İdeal iş, çalışanın görüşleri paralelinde olması beklenen bir iş veya bir işten beklentileri kapsamaktadır. Farklılık modeline göre, örgütte çalışan kişinin işten umdukları, arzuları ve istekleri ile ilgili beklentileri yüksek olduğu ve beklentiler karşılanmadığında iş doyum olmayacaktır. Başka bir ifade ile çalışan mevcut işini ve beklentilerini, ideal iş ve beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu farklar iş doyumunu sağlarken, olumsuz farklar da iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. Çalışanın zihnindeki “ideal iş” kavramı bazen de işin bir parçası ile ilgili olmaktadır. Çalışan işin bir parçası ile ilgili sahip oldukları ile olması gerekenleri karşılaştırmaktadır (Demir, 2007: 173).

Bu konuda yapılan bir başka araştırmada ise çalışanların işlerinden nasıl doyum sağladıklarını belirlemek için çalışanlar işlerini ideal iş ile karşılaştırırlar. Bu ideal iş, işin olması gerektiği iş, işten beklenenlerin karşılandığı iş veya kişinin eski işi olabilir. Bu modele göre, çalışanların ideal işleriyle ilgili beklentileri yüksek ve bu beklentiler karşılanmaz ise örgüt çalışanları bu durumu doyumsuzluk olarak algılayacaklardır (George ve Jones, 1996, 77).

Farklılık kuramına göre, iş doyumunda tutumlar gibi inanç ve değerlerin bir ürünüdür. Bu iki faktör iş doyumunda işler aynı olsa da farklılıklara neden olacaktır. Birinci olarak, çalışanlar iş hakkında farklılaşabilirler. İşin gerçek doğasıyla ilgili olarak algılamalarında farklılaşırlar. İkinci olarak, eğer bireyler işlerini eşit olarak algılayarlarsa işlerinden ne istediklerinde farklılaşırlar. Bu teori, fark teorisi olarak adlandırılır. Buna göre doyum, kişinin istediği iş sonuçları ile kişinin algıladığı sonuçlar arasındaki farkın bir fonksiyonudur. Bir birey halkla etkileşime olanak sağlayan bir iş istiyorsa ve bu kişi bir büroda yalnız iş yapmaya terk edilmiş ise işin bu yönünden bu birey doyumsuzluk algılayacaktır. Benzer olarak bir kişi yakın ve samimi bir amirle çalışmaktan doyum

algılıyorsa, aynı kişi soğuk ve ilgisiz bir amirden doyumsuzluk algılayacaktır. Genel olarak, işle ilgili arzuların çoğunun karşılanması durumunda daha fazla doyum algılanacaktır (Menteşe, 2007: 12).

2.4. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde yurt içinde ve yurt dışında iş doyumu ile ilgili sağlık kurumlarında yapılan araştırmaların kaynak taraması sonucunda elde edilen bulguları özetlenmiştir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır;

McPhee ve Townsend'in (1992), mesleki terapi subayları üzerinde yaptığı bir araştırmada personelin kuruma bağlılık ve iş doyum düzeylerini incelemiştir. İş doyumuna ilişkin sonuçlar incelendiğinde, İşe yeni başlayanlar ve işte uzun süre çalışanların doyum düzeyleri diğer çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. İşin yapısı ile ilgili boyutun, en çok iş doyumuna neden olan faktör olduğu bulunmuştur. Çalışma şartları ve yükselme olanakları, en düşük iş doyumunun sağlandığı faktörlerdir. Ayrıca doyum düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre işte kalma arzuları daha yüksek bulunmuştur (McPhee ve Townsend, 1992: 121).

Piyal ve arkadaşlarının (1999), “SSK Ankara Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” adlı araştırmasında, 269 personelde sağlık hizmetinin öznesi olmak ve hizmeti hasta ile birebir ilişki içinde yürütmenin iş doyumunu azalttığı görülmüştür. Araştırmanın yürütüldüğü SSK hastanesinde, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve yönetsel sorumluluk temelinde oluşturulan gruplar arasında, beklenenin aksine istatistiksel anlamda önemli farklılık saptanmamıştır. Ekip çalışması, işin kendisi, kuruma bağlılık ve güven ile bilgilendirme ve iletişim başlıkları altında tanımlanan etmenlerin ortalama puanları en çok, ücret ve ödül sistemi, birimler arası ilişkiler ve örgüt kültürü ise, en azdır. Genel iş doyum puanı ile en güçlü ilişkiye sahip olan alt ölçekler sırasıyla; örgüt kültürü, kuruma bağlılık ve güven ve işin kendisidir (Piyal ve diğ., 1999: 55)

Çimen ve Şahin'in (2000), “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında, 1476 sağlık çalışanının iş doyum düzeyi genç yaştaki çalışanlarda, hemşirelerde, pratisyen olarak görev yapan hekimlerde düşük

düzeyde olduğu görülmüştür. İş doyumu çalışılan tüm gruplarda aynı düzeyde değildir, farklı değişkenler bunu etkilemektedir (Çimen ve Şahin 2000: 64-65).

Durmuş ve Günay'ın (2007), "Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler" adlı araştırmasında, 622 hemşirede iş doyumu puanı düşük, durumluk ve sürekli anksiyete puanları orta düzeyde bulunmuştur. Hemşirelerin çalıştığı kuruluşun özel sektöre ait olması, haftalık çalışma süresi, hafta sonu çalışma, isteyerek çalışma ve genel sağlık algısı iş doyumunu etkilemektedir (Durmuş ve Günay, 2007: 145).

Birgili ve arkadaşlarının (2010), "Sağlık Çalışanlarının İş doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi" adlı çalışmasında, 219 sağlık çalışanının iş doyum düzeyleri incelendiğinde; kişilerarası ilişkilerden, fiziksel koşullardan, çalışana tanınan sorumluluktan, performans değerlendirmesinden, yapılan işin çalışanın yeteneklerine ve eğitimine uygunluğundan orta düzeyde memnun oldukları belirlenmiştir. Sağlık çalışanlarının çalıştığı birim, hizmet süresi, kurum değişikliği, mesleğini yapmaktan memnun olma, mesleğini yapma nedenleri, yöneticilerinden takdir görme, meslektaşlarından destek görme, aile hekimliği uygulamasının kendilerini olumlu etkileme düşünceleri iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Birgili ve diğ., 2010: 35-36).

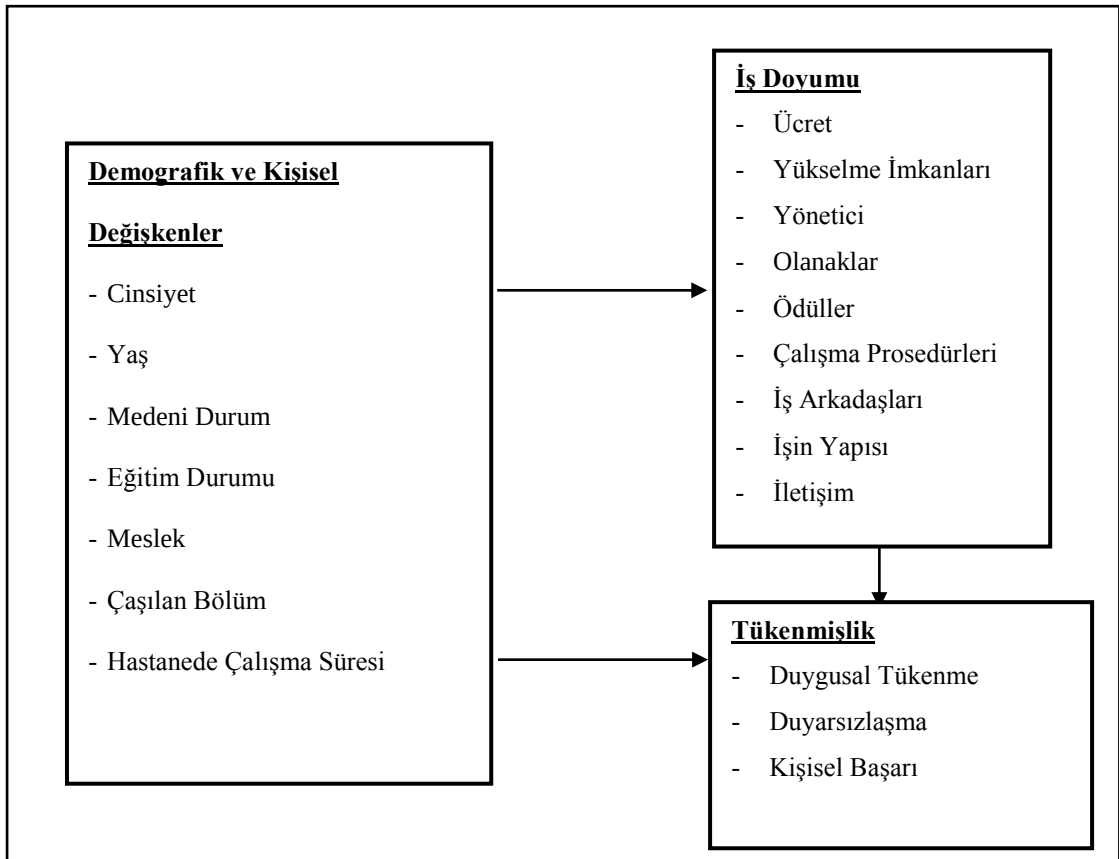
Kahraman ve arkadaşlarının (2011), "Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler" adlı çalışmasında, 89 yoğun bakım hemşiresinin eğitim düzeylerinin, çalışma yıllarının ve çalışma tiplerinin, işlerinden memnun olma durumlarının ve mesleklerinin gelecekleri hakkındaki görüşlerinin iş doyumlarını etkilediği belirlenmiştir. Hemşirelerin iş doyumlarının 'orta düzeyde' olduğu saptanmıştır (Kahraman ve diğ., 2011: 17).

III. BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Çalışma Yöntemi

Bu çalışma anket esasına dayalı, analitik bir alan araştırmasıdır. Araştırma Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde çalışan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği üzere iş doyumunu ve tükenmişliği birçok kişisel, demografik ve örgütsel faktör etkilemektedir. Bu çalışmada tükenmişliği ve iş doyumunu cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, çalışılan bölüm ve hastanede çalışma süresi gibi demografik ve kişisel özelliklerin etkilediği düşünülmüştür. Ayrıca literatür incelemesi sonucunda iş doyumunu ve tükenmişlik arasında karşılıklı ilişkinin söz konusu olduğu görülmüştür. Bu çalışmada iş doyumunun tükenmişliği etkilemesi kavramsal çerçeveyi oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan kavramsal çerçeve aşağıda şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 3. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi: İş Doyumu ve Tükenmişliği Etkileyen Değişkenler ile İş Doyumunun Tükenmişliğe Etkisi (Adwan, 2010: 33-35; Çimen, 2000: 11-12-27-29; Farmer, 2004: 46).

3.2. Amaç

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranışta tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) ve iş doyumu önemli iş psikolojisi konuları arasında yer almaktadır. Sağlık sektöründe başta hekimler olmak üzere hemşireler ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik ve iş doyumuna ilişkin çalışmalar önem arz etmektedir. Türkiye’de sağlık sektöründe ve hastanelerde tükenmişlik üzerine bazı çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, literatürde tükenmişlik ve iş doyumunun bir arada olduğu çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, Ankara’da Gülhane Askeri Tıp Akademisi’nde asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve tükenmişlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Ayrıca iş doyumunun tükenmişlik üzerine etkisini incelemek araştırmanın bir diğer amacıdır.

3.3. Hipotezler

Yukarıda açıklanan araştırma amaçlarına ulaşmak için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 2. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyum (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyum) düzeyleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 3. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 4. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyum (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyum) düzeyleri medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 5. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 6. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) düzeyleri mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 7. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 8. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) düzeyleri eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 9. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 10. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) düzeyleri yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 11. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 12. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) düzeyleri çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 13. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri mevcut hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 14. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları,

işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) düzeyleri mevcut hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Hipotez 15. Asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin iş doyumu (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu) ile tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı) düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.

Hipotez 16. Duygusal tükenmeyi iş doyumu boyutları (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim) etkilemektedir.

Hipotez 17. Duyarsızlaşmayı iş doyumu boyutları (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim) etkilemektedir.

Hipotez 18. Kişisel başarıyı iş doyumu boyutları (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim) etkilemektedir.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini oluştururken GATA hastanesi bünyesinde çalışan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin toplam sayılarından hareket edilmiştir. Giriş bölümünde belirtildiği üzere literatürde özellikle tükenmişlik konusunda asistan hekim ve hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri genellikle yüksek çıktığından araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmaya katılan personel sayıları aşağıda Tablo 1’de özetlenmiştir. Bu araştırmanın evrenini, Gülhane Askeri Tıp Akademisi’nde bulunan cerrahi tıp bilimleri, dahili tıp bilimleri, temel tıp bilimleri, sağlık bilimleri enstitüsü ve dekanlık bünyesinde görev yapan 259 asistan hekim, 746 hemşire ve 515 diğer yardımcı sağlık personeli olmak üzere toplam 1520 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada 1520 personelin % 61,71’ine anket uygulanmıştır.

Tablo 1. Örneklemi Oluşturan ve Geri Bildirim Yapılan Anket Dağılımı

Görevi	Sayısı	Geri Bildirim Sayısı	Anket Uygulanan Personel Yüzdesi
Asistan Hekim	259	148	% 57,14
Hemşire	746	381	% 51,07
Diğer Sağlık Personeli	515	409	% 79,41
Genel Toplam	1520	938	% 61,71

Anketler Gülhane Askeri Tıp Akademisi Etik Kurulu ve Anket Kurulu’ndan ve anket uygulanacak ilgili birimlerden gerekli izinler alındıktan sonra Kasım-Aralık 2012 tarihleri arasında, mesai saatleri içinde veya akşam nöbet saatlerinde personelin görevlerini aksatmayacak şekilde birebir görüşme yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmacı tarafından önceden bu konuda yapılan çalışmaların literatür incelemesi yapılmıştır. Konu ile ilgili makaleler, tezler ve kütüphanelerde kaynak taraması yapılmış, araştırmanın kavramsal temeli hazırlanmıştır. Bundan sonra tükenmişlik ve iş doyumu ile ilgili anketler incelenmiş ve uygun olan anketler belirlenerek araştırmanın anket formu oluşturulmuştur.

Araştırmada veriler, 3 bölümden oluşan ve toplam 66 soruluk anketten elde edilmiştir. Ankete katılan personelin sosyo-demografik özelliklerini tespit etmek için araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu (EK I), ayrıca çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği (EK II) ve iş doyum düzeylerini ölçmek içinde Spector’un İş Doyum Ölçeği (EK III) kullanılarak toplanmıştır.

3.5.1. Kişisel Bilgi Toplama Aracı

Kişisel Bilgi Formu araştırmada varılmak istenen hipotezler doğrultusunda hazırlanmış katılımcının sosyo-demografik özelliklerini, tanıtıcı ve mesleki özelliklerini açıklayan 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde bulunan sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı bölüm, meslek, meslekteki görev süresi, hastanedeki çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerini içermektedir (EK I).

3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) (Maslach Burnout Inventory)

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve bireylerde tükenmişlik düzeyinin ölçümünde kullanılan ölçek “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Maslach Burnout Inventory- MBI” adıyla anılmaktadır. Ölçekte, 9’u duygusal tükenmişlik düzeyini, 8’i kişisel başarıda düşme hissini, 5’i duyarsızlaşmayı ölçen “1- Hiç” ile “5- Çok Sık” arasında değişen 5’li Likert tipi toplam 22 adet soru yer almaktadır. Duygusal tükenmişlik alt ölçeği; kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olmasını ifade etmektedir. Bu alt ölçekte; yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin

azalmasıyla ilgili dokuz madde bulunmaktadır. Bunlar; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı maddelerdir. Duyarsızlaşma alt ölçeği; kişinin hizmet verdiği bireylere karşı, duygudan yoksun bir şekilde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlamaktadır. Beş maddeden oluşan bu alt ölçekte, 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı ifadeler bulunmaktadır. Düşük kişisel başarı alt ölçeği; Kişisel başarı insanlarla çalışan bir kişide yeterlilik ve başarıyla işlerin üstesinden gelme duygularını tanımlar. Kişisel başarı duygusunda azalma ise, kişinin kendini işine yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Sekiz maddeden oluşan bu alt ölçekte, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı ifadeler bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 100).

Türkiye’de geçerlik ve güvenirlik çalışması 1993 yılında Ergin tarafından yapılan ölçek, her birinde beş basamaklı yanıt seçenekleri olan 22 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte Duygusal Tükenme (emotional exhaustion), Duyarsızlaşma (depersonalization) ve Düşük Kişisel Başarı Hissi (personal accomplishment) olmak üzere üç alt boyutu vardır (Ergin, 1996: 30). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu yanıtları içermektedir. Puanlar her alt ölçek için ayrı ayrı hesaplanmaktadır. Alt ölçeklerden elde edilen puanlar için kesme değeri olmadığından tükenme var ya da yok biçiminde bir ayırım yapılamamaktadır (EK II).

Ölçek değerlendirilirken, tükenmişliğin üç boyutundan ikisi olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında puan ne kadar yüksekse, buna karşın üçüncü boyut olan kişisel başarıda düşme hissinde ise puan ne kadar düşük ise, o ölçüde tükenmişlik yaşandığı şeklinde bir sonuca ulaşılmaktadır. Maslach ve Jackson bu ölçeği daha çok insanlara hizmet eden meslek gruplarını düşünerek geliştirmişler, tükenmişliğin de bu mesleklere ilişkin özel bir sorun olduğunu savunmuşlardır. Dolayısı ile ölçek sağlık sektöründe insan kaynakları üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla kullanılmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 101; Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007: 240; Arı ve Bal, 2008: 131; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996: 53).

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları ilişkili olsalar da, birbirlerinden farklı kavramlardır. Bu nedenle, ölçekle değerlendirme yapılırken toplam bir tükenme puanı elde etmek mümkün değildir. Her bir alt boyut ayrı ayrı değerlendirilip, yorumlanmalıdır. Önermelere verilen yanıtlar, her asistan hekim için toplanmış ve tükenmişliğin üç boyutu için bireysel skorlar hesaplanmıştır. Boyut skorları ilgili boyutun altındaki

sorulara verilen yanıtların toplamının boyut altındaki soru sayısına bölümünden elde edilmiştir. Ancak tükenme arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puanı artmakta ve kişisel başarı puanı azalmaktadır (Maslach ve Jackson, 1986).

3.5.3. Spector'un İş Doyum Ölçeği (The Job Satisfaction Survey)

Çalışmada iş doyumunu ölçmek üzere Paul E. Spector tarafından geliştirilen, 36 soru ve 9 boyuttan oluşan “İş Doyum Ölçeği (The Job Satisfaction Survey)” kullanılmıştır (Spector, 1985). Ölçek, hem kamu hem de özel hizmet kuruluşları için tasarlanmıştır (Tanner, 2007: 20). Türkçe’ye uyarlanan ve düzeltmeleri yapılan ölçeğin, psikometrik özelliklerinin incelenmesine geçilmeden 10 kişilik gruba uygulanmış ve ölçekle ilgili yapılması gereken başka düzeltme olmadığı belirlenmiştir. Daha sonra ölçekte geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmıştır (Yelboğa, 2009: 1067). Yelboğa (2009), yaptığı bu çalışma ile “İş Doyum Ölçeği”ne ait maddelerin faktör yapısını belirlemek amacıyla 380 katılımcının aldığı puanlar üzerinden faktör analizi yaparak ölçeğin yapı geçerliği incelemiştir. Ölçeğin güvenirliği, iç tutarlılık ve test tekrar test güvenirliği ile kestirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,78’dir. Ölçeğin dört hafta arayla test tekrar test güvenirlik katsayısı 0,83 olarak belirlenmiştir. Toplam açıklanan varyans değeri ise % 63,75 olarak saptanmış olup ölçeğin yapı geçerliliği kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İş doyum ölçeğinde yer alan ve negatif düşünce içeren 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 ve 36 numaralı sorular olumsuz tutum ifadeleri olarak kullanılmıştır. İş Doyumu Ölçeğinde 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bireysel iş doyum skoru ve alt boyut skorları ilgili boyutlardaki ifadelere verilen yanıtların toplanıp boyut altındaki soru sayısına bölümünden elde edilmiştir. Genel iş doyum skoru ise 36 ifadeye verilen yanıt değerlerinin toplanarak 36’ya bölünmesinden hesaplanmıştır (EK III).

Boyutlar ve boyutlara ilişkin madde numaraları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. İş Doyumu ve Alt Boyutları

	BOYUTLAR	MADDE NO
İŞ DOYUMU	Ücret	1, 10, 19, 28
	Yükselme Olanakları	2, 11, 20, 33
	Yönetim ve Denetim	3, 12, 21, 30
	Ek İmkanlar	4, 13, 22, 29
	Şartlı Ödüller	5, 14, 23, 32
	Çalışma Koşulları	6, 15, 24, 31
	Çalışma Arkadaşları	7, 16, 25, 34
	İşin Niteliği	8, 17, 27, 35
	İletişim	9, 18, 26, 36

Bu araştırmada iş doyumunu ölçmek için kullanılan ölçüm aracının güvenirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0,843 bulunmuştur. Ayrıca İş Doyumu Ölçeğinde yer alan 9 boyutun güvenirlik katsayısı 0,700’den yüksek bulunmuştur. Bulunan Cronbach alpha değeri 1’e yakın ve kabul edilebilir düzeydedir (Hair ve diğ., 1998).

3.6. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarını uygulamak için Gülhane Askeri Tıp Akademisi Etik Kurulu ve Anket Kurulu’ndan gerekli izinler alınmıştır (EK IV). GATA Komutanlığı Personel Şube Müdürlüğü’nden enstitü ve bölüm bazında asistan hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli sayılarının listesi alınarak bölümlerle irtibata geçilmiştir. Kişisel bilgi toplama araçları, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Spector’un İş Doyumu Ölçeği olmak üzere 3 bölümden oluşan anketler personele bölümlerin kuralları imkan verdiği ölçüde araştırmacının nezaretinde doldurulmuştur. Anketin amacı katılımcıya anlatılmış, veri toplama araçları hakkında açıklama yapılmış, sorulara açık ve net cevaplar vermeleri istenmiştir. Veri toplama araçlarının uygulanmasında ortalama görüşme süresi 20-30 dakikadır. Araştırmaya katılanlara gönüllük esasına göre anketler uygulanmıştır. Anketler Kasım 2012 - Aralık 2012 döneminde personele uygulanmıştır.

Bazı bölümlerde anketin uygulama yerinin hastane olmasından dolayı hasta ve iş yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda anketler o anda doldurulamamıştır. Böyle durumlarda anket ve ölçeklerin personele bırakılarak, uygun bir zamanda doldurulması rica edilmiştir. Ertesi gün bölüme tekrar gidilerek anketler toplanmıştır.

Ameliyathane, Anestezi Yoğun Bakım gibi girilmesi sakıncalı bölümlerde belirlenen sorumlu bir personele anlatılarak anketler bırakılmış ve daha sonra bu anketler sorumlu personelden tekrar teslim alınmıştır.

Toplanan anketler bölüm ve meslek grubu olarak sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Toplam 972 ankete ulaşılmıştır. Ancak eksik olarak doldurulmamış 34 adet anket analiz dışında bırakılmıştır. Tasnifi yapılan 938 anket SPSS 15.0 programına aktarılacak üzere bilgisayar ortamına kaydedilmiştir.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırma sonucunda örneklem grubundan elde edilen veri ve bilgiler amaçlarımız doğrultusunda kullanılmak üzere SPSS 15.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmada kişisel bilgiler ile ilgili verilerin analizinde frekans ve yüzde dağılımları yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin ve alt boyutlarının aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırmada veri toplama araçlarının güvenirlik çalışması için Cronbach Alpha analizi uygulanmıştır. Öncelikle normal dağılıma uygunluk çalışması yapılmış ve iş doyumu boyutları ile tükenmişlik boyutlarının normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca veri analizinde ulaşılan kişi sayısının çok olması durumunda normal dağılımın sağlanabileceği (Lumley ve diğ., 2002: 166; Alpar, 2012: 130) olasılığından hareket edilmiştir. Ayrıca regresyon modellerinde elde edilen artık değerlere ilişkin histogram ve p-p grafikleri normal dağılım varsayımını desteklemektedir. Araştırmada iş doyumu, tükenmişlik ölçeklerinin puan ortalamalarının belirlenen değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı (Hipotez 1-14) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Student t testi analizleri ile kontrol edilmiştir. Tek yönlü varyans analizinde arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden (Post Hoc Tests) Tukey HSD analizi uygulanmıştır. İş doyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri (Hipotez 15) incelemek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Tükenmişliğin üzerinde iş doyumu boyutlarının etkisini belirlemek (Hipotez 16-19) için ise çoklu regresyon çözümlemesinden yararlanılmıştır. Normal dağılıma uygunluğu regresyon modellerinde test etmek için artık değerler grafiğinden yararlanılmıştır.

3.8. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Araştırmanın bulguları ve sonuçları askeri sağlık sisteminden bir araştırma olarak Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde çalışan asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personeli ile sınırlı kalmıştır. Tüm askeri sağlık sistemini kapsamamaktadır. Araştırma sonuçlarının Türkiye sağlık sistemine genellenmesi söz konusu değildir. Araştırmanın Türkiye'nin en büyük askeri hastanesinde yapılması ve araştırmada ulaşılan personel sayısının yüksek olması araştırmanın güçlü noktası olarak değerlendirilebilir.
2. Araştırmada tükenmişlik ölçeği olarak Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve iş doyum ölçeği olarak Spector'un İş Doyum Ölçeği ile sınırlı kalmıştır. Tükenmişlik ve iş doyumunu ölçen farklı ölçüm araçlarından elde edilecek sonuçlar, bu araştırma sonuçlarından farklı olabilir.
3. Araştırmada kullanılan anketteki genel bilgiler (kişisel ve demografik değişkenler) cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı bölüm, mesleği, bu hastanedeki çalışma süresi ve eğitim durumu ile sınırlı tutulmuştur.

IV. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma bulguları tablolar eşliğinde sunulmaya çalışılacaktır. Bulgular, öncelikle araştırmaya katılanların bazı demografik ve kişisel özelliklerine göre dağılımı, tükenmişlik ve iş doyumunun yaş, cinsiyet, meslek, eğitim durumu gibi bazı değişkenlere göre dağılımı, tükenmişlik ile iş doyumu arasındaki korelasyon matrisi ve kurulan çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre açıklanacaktır.

Tablo 3. Katılımcıların Bazı Özelliklere Göre Dağılımı (n=938)

Özellik	Sayı	Yüzde (%)
<u>Cinsiyet</u>		
Kadın	515	54,90
Erkek	423	45,10
<u>Medeni Durum</u>		
Bekar	307	32,72
Evli	631	67,28
<u>Meslek / Meslek Grubu</u>		
Asistan Hekim	148	15,78
Hemşire	381	40,60
Diğer Sağlık Personeli	409	43,62
<u>Eğitim Durumu</u>		
Lise	53	5,65
Ön Lisans	164	17,48
Lisans	455	48,51
Lisansüstü	266	28,36
<u>Yaş / Yaş Grupları</u>		
20-30 yaş	365	38,91
31-40 Yaş	431	45,93
41-55 Yaş	162	17,26
<u>Çalışılan Ünite Grupları</u>		
Dahili Bilimler Üniteleri	405	43,17
Cerrahi Bilimler Üniteleri	306	32,63
Temel Tıp Bilimleri Üniteleri	90	9,59
Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	7,36
İdari ve Eğitim Bilimleri Üniteleri	68	7,25
<u>Mevcut Hastanede Çalışma Süresi</u>		
1-10 Yıl	742	79,10
11 Yıl ve Üzeri	196	20,90

Tablo 3 araştırma kapsamında ulaşılan katılımcıların bazı özelliklerinin sayı ve yüzde dağılımını göstermektedir. Tablo incelendiğinde 938 katılımcının yaklaşık %55'i kadın, %45'i ise erkektir. Medeni durum açısından bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun (yaklaşık %67) evli olduğu görülmektedir. Araştırmada 148 (%15,78) asistan hekime, 381(%40,60) hemşireye ve 409 (%43,62) diğer sağlık personeline (sağlık astsubayları,

sağlık teknisyenleri, diyetisyen, psikolog, sosyal hizmet uzmanı vb.) ulaşılmıştır. Araştırma kapsamındaki personelin yaşının 20 ile 55 arasında değiştiği ve ortalama yaşın 33,02 olduğu bulunmuştur. Yaş grupları 10 yaş üzerinden hareket edilmeye çalışılmıştır. Ancak 51-55 yaşları arasındaki personel sayısı sadece 5 olduğu için son yaş gruplaması 41-55 şeklinde oluşturulmuştur. Yaş grupları açısından bakıldığında katılımcıların %45,93'ünün 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Mevcut hastanede çalışma süresi açısından personelin hastanede 1 ile 34 yıl arasında görev yaptığı ve ortalama hastanede çalışma süresinin 6,62 yıl olduğu hesaplanmıştır. Tabloda da görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu hastanede 1-10 yıl arasında görev yapmaktadır. Eğitim açısından bakıldığında özellikle personelin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Lisansüstü mezunun önemli oranda olmasında asistan hekimlerin diplomaları gereği yüksek lisans mezunu olarak değerlendirilmeleri etken olmaktadır. Personelin yaklaşık %28'i lisansüstü derecesine sahiptir. Ayrıca lise mezunu sağlık personelinin oldukça az oranda olduğu görülmektedir. Hastanede görev yapılan ünitelere göre incelendiğinde ise katılımcıların büyük çoğunluğunun (yaklaşık %75) dahili ve cerrahi bilimler departmanlarında görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 4. Tükenmişliğin Genel Görüntüsü

TÜKENMİŞLİK	Ortalama	Standart Sapma
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,71	,956
2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	2,89	,977
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	2,28	1,049
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,64	,798
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1,57	,815
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,72	1,016
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	3,90	,736
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	2,57	1,076
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	4,04	,899
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,08	,980
11. Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.	2,18	1,123
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	3,76	,987
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	2,90	1,130
14. İşimde çok çalıştığımı hissediyorum.	3,64	1,001
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1,48	,828
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	2,64	1,012
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava yaratırım.	3,70	,808
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	3,34	,968
19. Bu işte kayda değer bir başarı elde ettim.	3,27	1,098
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,94	1,107
21. İçimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	3,53	,911
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,41	1,049

Tablo 4 tükenmişlik ifadelerine ilişkin ortalama ve standart sapmaları göstermektedir. Tablo incelendiğinde “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum” ifadesine katılma, en yüksek düzeydedir. Ayrıca bu araştırmada çalışan personelin “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum”, “Çok şeyler yapabilecek güçteyim”, “İçimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum”, “İşimde çok çalıştığımı hissediyorum” gibi ifadeler personelin katılma düzeyleri diğer ifadeler katılma düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 5. İş Doyumu Genel Görüntüsü

İŞ DOYUMU	Ortalama	Standart Sapma
1. Yaptığım iş için yeterince maaş aldığımı inanıyorum.	2,49	1,362
2. İşimde yükselme imkanım gerçekten çok azdır.	2,16	1,292
3. Bir üst yöneticim işinde gerçekten yeterlidir.	3,68	1,141
4. Aldığım özlük haklar ve sosyal yardımlardan tatmin değilim. (iş yerinde ücret artışları az oluyor)	1,81	1,093
5. İşimi iyi yaptığımda, verilmesi gereken takdir/kıymet veriliyor.	2,88	1,328
6. Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu iyi iş yapmayı zorlaştırıyor.	2,08	1,059
7. Beraber çalıştığım insanları severim.	4,39	,774
8. Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	3,69	1,233
9. Örgüt içerisindeki iletişim iyi görünüyor.	3,48	1,148
10. Kurumdaki yükselme kademeleri arası çok uzak ve azdır. (Ücret artışları az oluyor)	1,86	1,046
11. İşini iyi yapanların terfi etme imkanı vardır.	2,40	1,303
12. Bir üst yöneticim bana karşı adil değildir.	3,47	1,216
13. Bize sağlanan faydalar (Özlük Hakları ve sosyal yardımlar vb.) diğer kurumların teklif ettikleri (ya da sağladıkları) kadardır.	2,88	1,236
14. Yaptığım işin takdir edildiğine inanmıyorum.	2,51	1,274
15. İyi iş yapma çabalarım bürokrasi tarafından nadiren engellenmektedir.	3,23	1,200
16. Çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden işyerinde daha çok çalışmak zorunda olduğumu biliyorum.	2,72	1,294
17. İşimde yaptığım şeyleri severek yaparım.	4,19	,951
18. Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum. Bana göre bu kurumun amaçları açık değildir.	3,01	1,293
19. Bana verilen maaş ve ödemeleri düşündüğümde bu kurum tarafından gerekli takdiri görmediğimi düşünüyorum.	2,12	1,158
20. İnsanlar diğer kurumdakiler veya şirkettekiler kadar burada da ilerliyor.	2,66	1,248
21. Bir üst yöneticim astların duygularına çok az önem veriyor.	2,97	1,294
22. Sahip olduğumuz fayda veya özlük haklar paketi adildir.	2,61	1,228
23. Burada çalışanlar için çok az ödül vardır.	1,89	1,082
24. İş yüküm çok fazladır. İş yerinde yapmam gereken çok iş vardır.	2,24	1,096
25. İş arkadaşlarımı seviyorum.	4,39	,784
26. Sık sık kurum içinde olanları bilmediğimi hissedirim.	2,42	1,044
27. İşimi yapmaktan dolayı gurur duyarım.	4,37	,909
28. Ücret artışlarından tatmin olurum.	2,54	1,383
29. Sahip olmamız gerektiği halde özlük haklara ve diğer yardımlara sahip olmadığımızı düşünüyorum.	1,94	1,093
30. Bir üst amirimi severim.	4,16	,993
31. Aşırı kırtasiye (evrak) işim var.	2,66	1,370
32. Göstermiş olduğum çabalar/gayretlerimin olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünüyorum.	3,30	1,265
33. İşimde terfi imkanlarından memnunum.	2,44	1,243
34. İşimde çok fazla atışma ve münakaşa oluyor.	3,06	1,214
35. İşim zevkli bir iştir.	3,75	1,170
36. İşimde verilen görevler ve iş talimatları yeterince açık değildir.	2,76	1,198
GENEL İŞ DOYUMU	2,92	,461

Tablo 5 iş doyumu ifadelerinin ortalama ve standart sapmasını göstermektedir. Tablo incelendiğinde personelin “İş arkadaşlarımı seviyorum” ve “Beraber çalıştığım insanları severim” ifadesine en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Ayrıca bu araştırmada “İşimde yaptığım şeyleri severek yaparım”, “Bir üst amirimi severim”, “Örgüt içerisindeki iletişim iyi görünüyor”, “İşim zevkli bir iştir” gibi ifadelere personelin katılma düzeyleri diğer ifadelere katılma düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 6. Tükenmişlik Boyutları Genel Görüntüsü

Tükenmişlik Boyutları	Ranj	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	4,00	1,00	5,00	2,69	,718
Duyarsızlaşma	3,40	1,00	4,40	1,94	,666
Kişisel Başarı	3,25	1,75	5,00	3,64	,518

Tablo 6 tükenmişlik boyutlarının temel tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. Tükenmişlik boyutlarından kişisel başarıda azalma hissi boyutu diğer iki boyuttan daha yüksek düzeydedir. Bu araştırmada tükenmişlik boyutları ortalamaya göre büyükten küçüğe kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklinde sıralanmıştır.

Tablo 7. İş Doyumu Boyutları Genel Görüntüsü

İş Doyumu Boyutları	Ranj	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Ücret	4,00	1,00	5,00	2,25	,898
Yükselme İmkanları	4,00	1,00	5,00	2,41	,948
Yönetici	4,00	1,00	5,00	3,56	,875
Olanaklar	4,00	1,00	5,00	2,30	,784
Ödüller	3,25	1,00	4,25	2,64	,582
Çalışma Koşulları	3,75	1,00	4,75	2,55	,628
İş Arkadaşları	3,50	1,50	5,00	3,64	,699
İşin Yapısı	4,00	1,00	5,00	3,99	,804
İletişim	4,00	1,00	5,00	2,91	,741
GENEL İŞ DOYUMU	2,86	1,47	4,33	2,92	,461

Tablo 7 iş doyum boyutları ve genel iş doyumunun temel tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. Tablo incelendiğinde personelin genel iş doyum skorlarının 4,33 ile 1,47 değerleri arasında değişmekte olduğu ve ortalamasının 2,92 olduğu görülmektedir. Hesaplanan bu ortalama ise genel iş doyum düzeyinin çok yüksek düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. İş doyum boyutları incelendiğinde ise işin yapısı boyutunun en yüksek ortalama sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık iş doyum boyutlarından ücret en düşük ortalama sahiptir. Ayrıca yükselme imkanları, olanaklar, çalışma koşullarından kaynaklanan iş doyum düzeyleri diğer boyutlarınkinden daha düşüktür.

Tablo 8. Tükenmişliğin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Duygusal Tükenme	Erkek	423	2,58	,7109	-4,349	,000*
	Kadın	515	2,78	,7119		
Duyarsızlaşma	Erkek	423	1,90	,6716	-1,364	,173
	Kadın	515	1,98	,6615		
Kişisel Başarı	Erkek	423	3,69	,5372	2,813	,005*
	Kadın	515	3,60	,4990		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 8 tükenmişliğin cinsiyete göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Cinsiyete göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Student “t” testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde kadın personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma düzeyinin erkek personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel başarı düzeyi açısından bakıldığında ise erkek personelin kişisel başarıda azalma hissi kadın personeline göre daha düşük düzeydedir. Genel tükenmişlik skoru açısından kişisel başarı boyut skorunun düşük olması tükenmişliğin artmasına neden olduğundan, diğer iki tükenmişlik boyutunda olduğu gibi kişisel başarı boyutunda da kadın personelin tükenmişliği erkek personele göre daha yüksektir. Yukarıda açıklanan bu farklar duygusal tükenme, kişisel başarı düzeyi açısından anlamlı bulunmuştur. Buna karşın duyarsızlaşma açısından anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak kurulan Hipotez 1 duygusal tükenme, kişisel başarı için kabul, duyarsızlaşma için reddedilmiştir.

Tablo 9. İş Doyumunun Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Ücret	Erkek	423	2,45	,9324	6,441	,000*
	Kadın	515	2,08	,8336		
Yükselme İmkanları	Erkek	423	2,40	1,0100	-,144	,885
	Kadın	515	2,41	,8952		
Yönetici	Erkek	423	3,55	,8817	-,416	,678
	Kadın	515	3,57	,8715		
Olanaklar	Erkek	423	2,40	,8159	3,255	,001*
	Kadın	515	2,23	,7505		
Ödüller	Erkek	423	2,70	,5984	2,996	,003*
	Kadın	515	2,59	,5636		
Çalışma Koşulları	Erkek	423	2,59	,6616	1,629	,104
	Kadın	515	2,52	,5992		
İş Arkadaşları	Erkek	423	3,70	,7178	2,330	,020*
	Kadın	515	3,59	,6803		
İşin Yapısı	Erkek	423	3,94	,8768	1,732	,084
	Kadın	515	4,03	,7379		
İletişim	Erkek	423	2,97	,7627	2,264	,024*
	Kadın	515	2,86	,7199		
Genel İş Doyumu	Erkek	423	2,97	,4858	2,992	,003*
	Kadın	515	2,88	,4366		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 9 iş doyumunun cinsiyete göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Cinsiyete göre iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Student “t” testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde erkek personelin genel iş doyumunu düzeyinin kadın personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca erkek personelin iş doyumunu boyutlarından ücret, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişimden kaynaklanan iş doyumunu düzeylerinin kadın personele göre yüksek olduğu bulunmuştur. Buna karşılık kadın personelin işin yapısı ve yükselme imkanlarından kaynaklanan iş doyumunu düzeyi erkek personele göre yüksek bulunmuştur. Yukarıda açıklanan bu farklar ücret, olanaklar, ödüller, iş arkadaşları, iletişim ve genel iş doyumunu için anlamlı bulunmuştur. Fakat yükselme imkanları, yönetici, çalışma koşulları ve işin yapısı iş doyumunu boyutlarına ait skorların cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 2 ücret, olanaklar, ödüller, iş arkadaşları, iletişim ve genel iş doyumunu için kabul, yükselme imkanları, yönetici, çalışma koşulları ve işin yapısı için reddedilmiştir.

Tablo 10. Tükenmişliğin Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Tükenme	Evli	631	2,69	,7043	-,329	,742
	Bekar	307	2,70	,7471		
Duyarsızlaşma	Evli	631	1,91	,6535	-2,058	,040*
	Bekar	307	2,00	,6886		
Kişisel Başarı	Evli	631	3,65	,5123	,778	,437
	Bekar	307	3,62	,5313		

* $p < 0.05$ anlamlı farklılık

Tablo 10 tükenmişliğin medeni duruma göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Medeni duruma göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Student “t” testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde bekar personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı düzeyinin evli personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yukarıda açıklanan bu farklar sadece duyarsızlaşma açısından anlamlı bulunmuştur. Buna karşın duygusal tükenme, kişisel başarı düzeyinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 3 duyarsızlaşma için kabul, duygusal tükenme ve kişisel başarı için reddedilmiştir.

Tablo 11. İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Ücret	Evli	631	2,23	,9009	-,919	,359
	Bekar	307	2,29	,8931		
Yükselme İmkanları	Evli	631	2,34	,9485	-3,352	,001*
	Bekar	307	2,56	,9318		
Yönetici	Evli	631	3,56	,8765	,023	,982
	Bekar	307	3,57	,8756		
Olanaklar	Evli	631	2,27	,7915	-2,095	,036*
	Bekar	307	2,38	,7659		
Ödüller	Evli	631	2,62	,5831	-1,455	,146
	Bekar	307	2,68	,5788		
Çalışma Koşulları	Evli	631	2,53	,6378	-1,085	,278
	Bekar	307	2,58	,6092		
İş Arkadaşları	Evli	631	3,65	,7116	,774	,439
	Bekar	307	3,61	,6731		
İşin Yapısı	Evli	631	4,01	,8139	1,140	,255
	Bekar	307	3,95	,7839		
İletişim	Evli	631	2,86	,7388	-3,091	,002*
	Bekar	307	3,02	,7356		
Genel İş Doyumu	Evli	631	2,90	,4566	-1,919	,055
	Bekar	307	2,96	,4691		

* $p < 0.05$ anlamlı farklılık

Tablo 11 iş doyumu medeni duruma göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Medeni duruma göre iş doyumu farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Student “t” testi kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde bekar personelin genel iş doyumu düzeyinin evli personele göre yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bekar personelin iş doyumu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları ve iletişimden kaynaklanan iş doyumu düzeylerinin evli personele göre yüksek olduğu bulunmuştur. Buna karşılık evli personelin işin yapısı ve iş arkadaşlarından kaynaklanan iş doyumu düzeyi bekar personele göre yüksek bulunmuştur. Yukarıda açıklanan bu farklar iş doyumu boyutlarından yükselme imkanları, olanaklar, iletişim için anlamlı bulunmuştur. Fakat ücret, yönetici, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeyinin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 4 yükselme imkanları, olanaklar, iletişim için kabul, ücret, yönetici, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı, iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu için reddedilmiştir.

Tablo 12. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Meslek Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Tükenme	Hekim	148	2,53	,637	24,917	,000*
	Hemşire	381	2,89	,699		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,57	,723		
	Toplam	938	2,69	,718		
Duyarsızlaşma	Hekim	148	1,97	,577	15,307	,000*
	Hemşire	381	2,06	,681		
	Diğer Sağlık Personeli	409	1,81	,659		
	Toplam	938	1,94	,666		
Kişisel Başarı	Hekim	148	3,74	,505	3,693	,025*
	Hemşire	381	3,60	,508		
	Diğer Sağlık Personeli	409	3,64	,528		
	Toplam	938	3,64	,518		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 12 tükenmişliğin mesleğe göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Mesleğe göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Hemşirelerin, tükenmişliğin boyutlarından

duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutlarına ilişkin ortalamaları asistan hekim ve diğer sağlık personeline göre yüksektir. Buna ilave olarak kişisel başarı hissinde azalma boyutunda skor düştükçe tükenmişlik yükseldiğinden, kişisel başarı noktasında hemşirelerin boyut skor ortalaması diğer iki meslek grubuna göre daha düşüktür. Bütün bu açıklamalar bu araştırmada hemşirelerin tükenmişlik boyutları düzeylerinin asistan hekim ve diğer sağlık personelinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Yukarıda açıklanan bu farklar duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı düzeyi açısından anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 5 kabul edilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada mesleğin tükenmişliği etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 13. Tükenmişliğin Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

Tükenmişlik Boyutları	Meslek (I)	Meslek (J)	Ortalama Farkı (I-J)	p	Farklılığı Yaratın Grup / Gruplar
Duygusal Tükenme	Hemşire	Hekim	,354(*)	,000	Hemşire
		Diğer Sağlık Personeli	,318(*)	,000	
	Diğer Sağlık Personeli	Hekim	,036	,850	
Duyarsızlaşma	Hemşire	Hekim	,091	,319	Diğer Sağlık Personeli
		Diğer Sağlık Personeli	,256(*)	,000	
	Diğer Sağlık Personeli	Hekim	-,164(*)	,024	
Kişisel Başarı	Hemşire	Hekim	-,135(*)	,019	Hemşire, Hekim
		Diğer Sağlık Personeli	-,044	,444	
	Diğer Sağlık Personeli	Hekim	-,090	,159	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 13’de katılımcıların mesleğe göre tükenmişlik boyutlarının çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Duygusal tükenmede hemşire ile hekim 0,354’lük fark ve hemşire ile diğer sağlık personeli arasında 0,318’lik fark anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile hemşirelerin duygusal tükenme boyutu hekim ve diğer sağlık personeline göre anlamlı ölçüde daha yüksektir. Ayrıca hekim ve diğer sağlık personelinin duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu açıklamalardan sonra duygusal tükenme boyutunda farklılığın hemşirelerden kaynaklandığı söylenebilir. Duyarsızlaşma boyutunda hemşire ile diğer sağlık personeli arasında 0,256’lık fark, diğer sağlık personeli ile hekim arasında -0,164’lük fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık hekim ile hemşire meslek grupları arasında duyarsızlaşma düzeyinin anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Dolayısı ile diğer sağlık personeli duyarsızlaşma boyutunda hekim ve hemşire meslek gruplarına göre anlamlı farklılık

gösterdiğinden, duyarsızlaşmanın mesleğe göre farklılık göstermesinde diğer sağlık personeli belirleyici olmaktadır. Kişisel başarı boyutunda hemşire ile hekim arasında -0,135'lik fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık hemşire ile diğer sağlık personeli ve hekim ile diğer sağlık personeli arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile kişisel başarı boyutunda meslek grupları arasında farklılığı oluşturanlar hemşire ve hekimlerdir.

Tablo 14. İş Doyumunun Mesleğe Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Meslek Grupları	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Ücret	Hekim	148	2,89	,838	54,996	,000*
	Hemşire	381	2,02	,802		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,23	,897		
	Toplam	938	2,25	,898		
Yükselme İmkanları	Hekim	148	3,34	,758	148,789	,000*
	Hemşire	381	2,49	,841		
	Diğer Sağlık Personeli	409	1,99	,836		
	Toplam	938	2,41	,948		
Yönetici	Hekim	148	3,87	,856	12,783	,000*
	Hemşire	381	3,56	,853		
	Diğer Sağlık Personeli	409	3,45	,878		
	Toplam	938	3,56	,875		
Olanaklar	Hekim	148	2,84	,742	45,439	,000*
	Hemşire	381	2,23	,736		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,18	,764		
	Toplam	938	2,30	,784		
Ödüller	Hekim	148	2,91	,508	19,886	,000*
	Hemşire	381	2,57	,569		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,61	,592		
	Toplam	938	2,64	,582		
Çalışma Koşulları	Hekim	148	2,42	,650	20,140	,000*
	Hemşire	381	2,44	,545		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,69	,664		
	Toplam	938	2,55	,628		
İş Arkadaşları	Hekim	148	3,80	,696	9,187	,000*
	Hemşire	381	3,53	,662		
	Diğer Sağlık Personeli	409	3,68	,718		
	Toplam	938	3,64	,699		
İşin Yapısı	Hekim	148	4,06	,788	,715	,489
	Hemşire	381	3,97	,723		
	Diğer Sağlık Personeli	409	3,99	,878		
	Toplam	938	3,99	,804		
İletişim	Hekim	148	3,10	,684	9,435	,000*
	Hemşire	381	2,80	,709		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,94	,773		
	Toplam	938	2,91	,741		
Genel İş Doyumu	Hekim	148	3,25	,441	50,297	,000*
	Hemşire	381	2,85	,430		
	Diğer Sağlık Personeli	409	2,86	,445		
	Toplam	938	2,92	,461		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 14 iş doyumunun mesleğe göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Mesleğe göre iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde asistan hekimlerin genel iş doyumunu düzeyinin hemşire ve diğer sağlık personelinin iş doyumunu düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna karşılık hemşire ve diğer sağlık personelinin genel iş doyumunu düzeylerinin birbirine oldukça yakın olduğu bulunmuştur. İş doyumunu boyutları açısından bakıldığında ise çalışma koşulları hariç diğer 8 iş doyumunu boyutunda asistan hekimlere ait ortalama skorların hemşire ve diğer sağlık personeline ait ortalama skarlardan yüksek olduğu anlaşılmıştır. Çalışma koşulları boyutunda ise diğer sağlık personeline ait ortalama skorun diğer iki meslek grubuna göre yüksek olduğu bulunmuştur. Yukarıda açıklanan bu farklar iş doyumunu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, iletişim ve genel iş doyumunu düzeyi için anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık iş doyumunu boyutlarından işin yapısı boyut skorlarının mesleğe göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 6 iş doyumunu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, iletişim ve genel iş doyumunu düzeyi için kabul, işin yapısı boyutu için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada mesleğin iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 15. İş Doyumunun Mesleğe Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	Meslek (I)	Meslek (J)	Ortalama Farkı (I-J)	p	Farklılığı Yaratın Grup / Gruplar
Ücret	Hekim	Hemşire	,862(*)	,000	Hemşire, Diğer Sağlık Personeli
		Diğer Sağlık Personeli	,658(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,203(*)	,002	
Yükselme İmkanları	Hekim	Hemşire	,851(*)	,000	Hemşire, Diğer Sağlık Personeli
		Diğer Sağlık Personeli	1,352(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	,501(*)	,000	
Yönetici	Hekim	Hemşire	,312(*)	,001	Hekim
		Diğer Sağlık Personeli	,419(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	,107	,191	
Olanaklar boyut	Hekim	Hemşire	,614(*)	,000	Hekim
		Diğer Sağlık Personeli	,659(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	,045	,666	
Ödüller	Hekim	Hemşire	,336(*)	,000	Hekim
		Diğer Sağlık Personeli	,304(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,031	,722	
Çalışma Koşulları	Hekim	Hemşire	-,017	,956	Diğer Sağlık Personeli
		Diğer Sağlık Personeli	-,269(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,252(*)	,000	
İş Arkadaşları	Hekim	Hemşire	,265(*)	,000	Hemşire
		Diğer Sağlık Personeli	,116	,186	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,149(*)	,007	
İletişim	Hekim	Hemşire	,298(*)	,000	Hemşire
		Diğer Sağlık Personeli	,158	,063	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,139(*)	,022	
Genel İş Doyumu	Hekim	Hemşire	,401(*)	,000	Hekim
		Diğer Sağlık Personeli	,386(*)	,000	
	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	-,015	,880	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 15’de katılımcıların mesleğe göre iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeylerinin çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Ücret boyutunda asistan hekim, hemşire ve diğer sağlık personeli grupları ikili karşılaştırmaların hepsinde anlamlı farklılık göstermiştir. Özellikle asistan hekim ve hemşirelerin ücretten kaynaklanan iş doyumu düzeyleri arasında 0,862’lik fark dikkat çekmektedir. Ücret noktasında farklılığın tüm meslek gruplarından kaynaklandığı söylenebilir. Yükselme imkanları noktasında da iki karşılaştırmaların hepsinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Yükselme imkanlarından kaynaklanan iş doyumu açısından asistan hekimler ile diğer sağlık personeli arasında 1,352’lik ortalama fark söz konusudur. Asistan hekimlerin önünde bir kariyer planı olduğundan diğer sağlık personeli ve hemşirelere göre yükselme imkanları daha fazla ve dolayısı ile yükselme imkanlarından sağlayacakları doyum daha yüksek olacaktır. Yöneticiden kaynaklanan iş

doyumunu incelendiğinde asistan hekim ile hemşire arasındaki 0,312'lik fark, hekim ile diğer sağlık personeli arasındaki 0,419'luk fark anlamlıdır. Buna karşılık hemşire ile diğer sağlık personelinin yönetici kaynaklı iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Hekim meslek grubu diğer gruplardan anlamlı yönde ayrıldığından, asistan hekimlerin yönetici kaynaklı iş doyum düzeylerini farklılaştırmada temel grup olduğu söylenebilir. Olanaklar ve ödüller noktasında hekimlerin olanaklar kaynaklı iş doyum düzeylerinin hemşire ve diğer sağlık personeline göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Hemşire ile diğer sağlık personelinin olanaklar ve ödüller kaynaklı iş doyum düzeylerinin ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Olanaklar ve ödüller noktasında farklılığın asistan hekim grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Çalışma koşulları boyutunda ise önceki boyutların aksine asistan hekimlerin ortalama skorları hemşire ve diğer sağlık personeline göre düşüktür. Bu araştırmada asistan hekimlerin çalışma koşulları kaynaklı iş doyum düzeyi oldukça düşüktür. Diğer sağlık personeli ile asistan hekim arasında ve diğer sağlık personeli ile hemşire arasında çalışma koşulları kaynaklı iş doyum düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile diğer sağlık personeli çalışma koşulları kaynaklı iş doyum düzeylerinin mesleğe göre değişmesini belirleyen gruptur. Asistan hekimlerin iş arkadaşları kaynaklı iş doyum düzeyleri ortalaması hemşire ve diğer sağlık personelinden yüksektir. Ancak bu fark sadece asistan hekim ile hemşire arasındaki 0,265'lik fark için geçerlidir. Hemşirelerin iş arkadaşları kaynaklı iş doyum ortalaması ile diğer sağlık personelinin ortalaması arasındaki -0,139'luk fark da anlamlı bulunmuştur. Hemşire grubu diğer iki gruba göre farklılaşma gösterdiğinden, iş arkadaşları boyutundan farklılığın hemşirelerden kaynaklandığı söylenebilir. İletişim açısından ise hekimlerin iletişim odaklı iş doyum düzeyleri ortalaması hemşire ve diğer sağlık personelinden yüksektir. Hemşire ile diğer sağlık personelinin iletişimden kaynaklanan iş doyum düzeyleri ortalamaları da anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile hemşire meslek grubu diğer iki meslek grubuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. İletişim odaklı iş doyumunun farklılaşmasında hemşireler belirleyici olmuştur. Genel iş doyum açısından ise asistan hekimlerin genel iş doyum düzeylerinin hemşireler (0,401 daha yüksek) ve diğer sağlık personelinden (0,386) oldukça yüksektir. Buna karşılık hemşire ile diğer sağlık personeli iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu noktada farklılığın asistan hekimlere ait genel iş doyum skorlarından kaynaklandığı

söylenbilir. Sonuç olarak, bu araştırmada iş doyumu boyutlarını ve genel iş doyumu düzeyini mesleğin önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur.

Tablo 16. Tükenmişliğin Eğitime Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Tükenme	Lise	53	2,65	,763	7,035	,000*
	Ön Lisans	164	2,61	,735		
	Lisans	455	2,80	,711		
	Lisansüstü	266	2,57	,685		
	Toplam	938	2,69	,718		
Duyarsızlaşma	Lise	53	1,76	,594	5,178	,001*
	Ön Lisans	164	1,81	,643		
	Lisans	455	2,01	,702		
	Lisansüstü	266	1,93	,611		
	Toplam	938	1,94	,666		
Kişisel Başarı	Lise	53	3,64	,661	7,698	,000*
	Ön Lisans	164	3,65	,515		
	Lisans	455	3,57	,493		
	Lisansüstü	266	3,76	,511		
	Toplam	938	3,64	,518		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 16 tükenmişliğin eğitim durumuna göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Eğitim durumuna göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Lisans mezunu personelin tükenmişliğin boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutlarına ilişkin ortalamaları diğer eğitim durumu gruplarına göre yüksektir. Buna ilave olarak kişisel başarı hissinde azalma boyutunda skor düştükçe tükenmişlik yükseldiğinden, kişisel başarı noktasında lisans mezunlarının boyut skor ortalaması diğer eğitim durumu gruplarına göre daha düşüktür. Bütün bu açıklamalar bu araştırmada lisans mezunu personelin tükenmişlik boyutu ve genel tükenmişlik düzeylerinin lise, ön lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip personele göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada tükenmişlik düzeylerinin lisans mezunlarına doğru yükselmekte olduğu, lisansüstü eğitim derecesinde ise düşmeye başladığı bulunmuştur. Bu noktada eğitim durumu ile meslek arasında literatür önemli ilişkisinin olduğunu belirtmektedir. Hemşirelerin önemli bir kısmı lisans derecesine sahip olması, lisans mezunu personelin tükenmişlik boyut düzeylerinin diğer eğitim gruplarına göre daha yüksek çıkmasında en önemli neden olarak düşünülebilir. Yukarıda açıklanan bu farklar duygusal tükenme,

duyarsızlaşma, kişisel başarı düzeyi açısından anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 7 kabul edilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada eğitim durumunun tükenmişliği etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 17. Tükenmişliğin Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

Tükenmişlik Boyutları	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	P	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Duygusal Tükenme	Lise	Ön Lisans	,036	,989	Lisans
		Lisans	-,154	,441	
		Lisansüstü	,078	,884	
	Ön lisans	Lisans	-,190(*)	,018	
		Lisansüstü	,042	,932	
	Lisans	Lisansüstü	,232(*)	,000	
Duyarsızlaşma	Lise	Ön Lisans	-,048	,967	Lisans
		Lisans	-,250(*)	,046	
		Lisansüstü	-,176	,286	
	Ön Lisans	Lisans	-,201(*)	,005	
		Lisansüstü	-,128	,208	
	Lisans	Lisansüstü	,073	,474	
Kişisel Başarı	Lise	Ön Lisans	-,011	,999	Lisans lisansüstü
		Lisans	,067	,805	
		Lisansüstü	-,123	,382	
	Ön Lisans	Lisans	,078	,332	
		Lisansüstü	-,111	,128	
	Lisans	Lisansüstü	-,190(*)	,000	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 17’de katılımcıların eğitim durumuna göre tükenmişlik boyutlarının çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Duygusal tükenmede sadece ön lisans mezunu personel ile lisans mezunu personel arasındaki -0,190’lık fark, lisans ile lisansüstü arasındaki 0,232’lik fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık eğitim durumuna göre diğer ikili karşılaştırmalarda duygusal tükenme noktasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dolayısı ile duygusal tükenmenin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermesinde lisans mezunu personelin lisansüstü ve ön lisans mezunu personele göre anlamlı farklılık gösterdiğinden belirleyici olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma boyutunda lise ile lisans arasındaki 0,250’lik fark, ön lisans ile lisans arasındaki 0,201’lik fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık eğitim durumuna göre diğer ikili karşılaştırmalarda duyarsızlaşma noktasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dolayısı ile lisans mezunu personelin duyarsızlaşma düzeyleri lise ve ön lisans mezunu personelininkinden anlamlı farklılık gösterdiği için duyarsızlaşma

boyutunda farklılığı oluşturan grubun lisans mezunu personel olduğu söylenebilir. Kişisel başarı boyutunda ikili karşılaştırmalarda sadece lisans ile lisansüstü mezunu personel arasındaki -0,190'lık fark anlamlı bulunduğundan, kişisel başarı boyutunda farklılığı yaratan grupların lisans ve lisansüstü mezunu personel olduğu söylenebilir.

Tablo 18. İş Doyumunun Eğitime Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Ücret	Lise	53	2,28	,948	14,272	,000*
	Ön Lisans	164	2,15	,876		
	Lisans	455	2,11	,839		
	Lisansüstü	266	2,54	,934		
	Toplam	938	2,25	,898		
Yükselme İmkanları	Lise	53	2,16	,861	39,847	,000*
	Ön Lisans	164	2,14	,887		
	Lisans	455	2,24	,80		
	Lisansüstü	266	2,91	1,038		
	Toplam	938	2,41	,948		
Yönetici	Lise	53	3,68	,901	9,643	,000*
	Ön Lisans	164	3,51	,866		
	Lisans	455	3,44	,846		
	Lisansüstü	266	3,78	,884		
	Toplam	938	3,56	,875		
Olanaklar	Lise	53	2,13	,850	13,463	,000*
	Ön Lisans	164	2,21	,740		
	Lisans	455	2,21	,732		
	Lisansüstü	266	2,56	,828		
	Toplam	938	2,30	,784		
Ödüller	Lise	53	2,51	,655	11,256	,000*
	Ön Lisans	164	2,62	,595		
	Lisans	455	2,57	,560		
	Lisansüstü	266	2,81	,561		
	Toplam	938	2,64	,582		
Çalışma Koşulları	Lise	53	2,66	,707	2,470	,061
	Ön Lisans	164	2,62	,649		
	Lisans	455	2,55	,607		
	Lisansüstü	266	2,48	,629		
	Toplam	938	2,55	,628		
İş Arkadaşları	Lise	53	3,68	,851	6,759	,000*
	Ön Lisans	164	3,63	,696		
	Lisans	455	3,55	,677		
	Lisansüstü	266	3,79	,681		
	Toplam	938	3,64	,699		
İşin Yapısı	Lise	53	3,98	,926	2,768	,041*
	Ön Lisans	164	4,04	,794		
	Lisans	455	3,92	,791		
	Lisansüstü	266	4,09	,799		
	Toplam	938	3,99	,804		
İletişim	Lise	53	3,06	,833	5,171	,002*
	Ön Lisans	164	2,91	,747		
	Lisans	455	2,82	,724		
	Lisansüstü	266	3,03	,727		
	Toplam	938	2,91	,741		
Genel İş Doyumu	Lise	53	2,90	,483	23,898	,000*
	Ön Lisans	164	2,87	,452		
	Lisans	455	2,82	,410		
	Lisansüstü	266	3,11	,488		
	Toplam	938	2,92	,461		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 18 iş doyumunun eğitim durumuna göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Eğitim durumuna göre iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde lisansüstü eğitim düzeyine sahip personelin genel iş doyumunu düzeyinin lise, ön lisans ve lisans düzeyine sahip personelin iş doyumunu düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca iş doyumunu boyutları açısından bakıldığında lisansüstü personele ait iş doyumunu boyut skor ortalamalarının diğer eğitim durumu gruplarına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Buna karşılık lise, ön lisans ve lisans mezunu personelin genel iş doyumunu ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu bulunmuştur. Yukarıda açıklanan bu farklar iş doyumunu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumunu düzeyi için anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık iş doyumunu boyutlarından çalışma koşulları boyut skorlarının eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 8 iş doyumunu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, iş arkadaşları, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumunu düzeyi için kabul, çalışma koşulları boyutu için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada eğitimin iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 19. İş Doyumunun Eğitime Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	P	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Ücret	Lise	Ön Lisans	,127	,796	Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,167	,558	
		Lisansüstü	-,263	,191	
	Ön Lisans	Lisans	,039	,961	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,391(*)	,000	
		Lisansüstü	-,431(*)	,000	
Yükselme İmkanları	Lise	Ön Lisans	,018	,999	Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	-,086	,909	
		Lisansüstü	-,756(*)	,000	
	Ön Lisans	Lisans	-,105	,566	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,775(*)	,000	
		Lisansüstü	-,670(*)	,000	
Yönetici	Lise	Ön Lisans	,173	,582	Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,247	,199	
		Lisansüstü	-,100	,865	
	Ön Lisans	Lisans	,074	,783	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,274(*)	,008	
		Lisansüstü	-,348(*)	,000	
Olanaklar	Lise	Ön Lisans	-,078	,918	Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	-,086	,868	
		Lisansüstü	-,429(*)	,001	
	Ön Lisans	Lisans	-,007	1,000	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,350(*)	,000	
		Lisansüstü	-,342(*)	,000	
Ödüller	Lise	Ön Lisans	-,101	,676	Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	-,052	,922	
		Lisansüstü	-,295(*)	,003	
	Ön Lisans	Lisans	,049	,784	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,194(*)	,004	
		Lisansüstü	-,243(*)	,000	
Çalışma Koşulları	Lise	Ön Lisans	,033	,986	Gruplar Arasında Anlamlı Fark Yoktur.
		Lisans	,102	,672	
		Lisansüstü	,180	,225	
	Ön Lisans	Lisans	,068	,624	
		Lisansüstü	,146	,088	
		Lisansüstü	,077	,379	
İş Arkadaşları	Lise	Ön Lisans	,056	,956	Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,136	,527	
		Lisansüstü	-,102	,758	
	Ön Lisans	Lisans	,080	,579	
		Lisansüstü	-,158	,097	
		Lisansüstü	-,239(*)	,000	
İşin Yapısı	Lise	Ön Lisans	-,067	,951	Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,055	,964	
		Lisansüstü	-,113	,782	
	Ön Lisans	Lisans	,123	,329	
		Lisansüstü	-,046	,938	
		Lisansüstü	-,169(*)	,032	
İletişim	Lise	Ön Lisans	,143	,605	Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,232	,130	
		Lisansüstü	,025	,996	
	Ön Lisans	Lisans	,089	,545	
		Lisansüstü	-,118	,371	
		Lisansüstü	-,207(*)	,002	
Genel İş Doyumu	Lise	Ön Lisans	,033	,963	Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü
		Lisans	,079	,607	
		Lisansüstü	-,206(*)	,011	
	Ön Lisans	Lisans	,045	,673	Temel Grup: Lisansüstü
		Lisansüstü	-,240(*)	,000	
		Lisansüstü	-,286(*)	,000	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 19’da katılımcıların eğitim durumuna göre iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeylerinin çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Ücret boyutunda lise mezunu personel ile ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlar arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ön lisans mezunu personelin ücret kaynaklı iş doyumu ortalama düzeyi ile lisansüstü eğitim derecesine sahip personel arasındaki -0,391’lik fark, lisans mezunu personel ile lisansüstü arasındaki -0,431’lik fark anlamlı bulunmuştur. Bu araştırmada özellikle lisansüstü personelin ücretler konusunda kendisinden alt düzeyde eğitime sahip personele göre oldukça yüksek iş doyumu söz konusudur. Lisansüstü mezunların ücret odaklı iş doyumu düzeyleri diğer eğitim gruplarından yüksek olduğundan ve bu durum ön lisans ve lisans gruplarına göre anlamlı olduğu için ücret noktasında farklılığın temel belirleyicisi lisansüstü mezunlardır şeklinde yorumlanabilir. Yükselme imkanlarına endeksli iş doyumu açısından bakıldığında lisansüstü mezunların genellikle diğer eğitim gruplarına göre daha fazla yükselme imkanları olabileceğinden, lisansüstü mezunların bu boyut skor ortalamaları diğer eğitim gruplarından yüksektir. Lise mezunu ile lisansüstü, ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü arasındaki farklar anlamlıdır. Farklılığın bu gruplardan kaynaklandığı söylenebilir. Ancak yükselme imkanlarına göre iş doyumunun eğitim durumuna göre farklılaşmasında lisansüstü mezunu personelin temel belirleyici olduğu da ilave edilebilir. Yönetici odaklı iş doyumunun eğitim durumuna göre farklılaşmasında ön lisans, lisans ve lisansüstü grupların neden olduğu görülmektedir. Ancak lisansüstü mezunu personelin yönetici kaynaklı iş doyumu düzeyleri diğer gruplardan yüksektir ve bu durum ön lisans ve lisans mezunlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile yönetici odaklı iş doyumunun eğitime göre farklılık göstermesinde asıl belirleyici grup lisansüstü mezunlardır. Olanaklar odaklı iş doyumunun eğitim durumuna göre farklılaşmasında lise, lisans ve lisansüstü grupların neden olduğu görülmektedir. Ancak lisansüstü mezunu personelin olanaklar kaynaklı iş doyumu düzeyleri diğer gruplardan yüksektir ve bu durum lise ve lisans mezunlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile olanaklar odaklı iş doyumunun eğitime göre farklılık göstermesinde asıl belirleyici grup lisansüstü mezunlardır. Tek yönlü varyans analizinde çalışma koşulları kaynaklı iş doyumu eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Dolayısı ile çalışma koşulları açısından yapılan çoklu karşılaştırmada ikili gruplar arasında anlamlı farklılıklar söz konusu değildir. Lisansüstü mezunların iş arkadaşları kaynaklı iş doyumu düzeyleri ortalaması

lise, ön lisans ve lisans mezunu personele göre yüksektir. Ön lisans ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü ikili karşılaştırmalarda iş arkadaşlarına göre iş doyumu düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının iş arkadaşları kaynaklı iş doyumu ortalamalarının eğitim durumuna göre değişmesinde belirleyici gruplar olduğu söylenebilir. Özellikle lisansüstü mezunları diğer gruplara göre daha çok anlamlı farklılık gösterdiğinden, birçok boyutta olduğu gibi iş arkadaşları boyutunda da asıl farklılık yaratan gruptur. İşin yapısı boyutunda sadece lisans ile lisansüstü mezunların ortalamaları arasındaki -0,169'luk fark anlamlı bulunmuştur. İşin yapısı kaynaklı iş doyumunun eğitim durumuna göre değişmesinde lisans ve lisansüstü mezunlar belirleyici olmuştur. İletişim açısından ise lisansüstü mezunların iletişim odaklı iş doyumu düzeyleri ortalaması ön lisans ve lisansüstü mezunu personelden yüksektir. Ancak sadece ikili karşılaştırmalarda lisans ile lisansüstü arasındaki -0,207'lik fark anlamlıdır. Dolayısı ile eğitim durumuna göre iletişim odaklı iş doyumu düzeyinin farklılaşmasında lisans ve lisansüstü mezunu personel belirleyicidir. Genel iş doyumu açısından ise iş doyumu boyutlarında olduğu gibi lisans mezunu personelin genel iş doyumu düzey ortalaması diğer eğitim gruplarından oldukça yüksektir. Ancak bu farklar lisans ve ön lisans gruplarına göre anlamlı bulunmuştur. Genel iş doyumu açısından farklılığı yaratan gruplar lisans, ön lisans ve lisansüstü olmakla birlikte, asıl farklılığı yaratan grubun lisansüstü mezunlarının olduğu yorumuna gidilebilir. Sonuçta eğitim durumuna göre iş doyumunun boyutlar ve genel iş doyumu noktasında farklılık göstermesinde lisansüstü eğitim derecesi temel etken olarak yorumlanabilir.

Tablo 20. Tükenmişliğin Yaşa Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Yaş Grupları	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Tükenme	20-30 Yaş	365	2,67	,752	3,161	,043
	31-40 Yaş	431	2,75	,693		
	41-55 Yaş	142	2,59	,688		
	Toplam	938	2,69	,718		
Duyarsızlaşma	20-30 Yaş	365	2,04	,727	11,724	,000
	31-40 Yaş	431	1,92	,621		
	41-55 Yaş	142	1,73	,578		
	Toplam	938	1,94	,666		
Kişisel Başarı	20-30 Yaş	365	3,60	,534	7,537	,001
	31-40 Yaş	431	3,63	,508		
	41-55 Yaş	142	3,79	,481		
	Toplam	938	3,64	,518		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 20 tükenmişliğin yaşa göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Yaşa göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tükenmişlik boyutları açısından tablo incelendiğinde, 31-40 yaş grubundaki personelin duygusal tükenme düzeyi diğer yaş gruplarındaki personelden yüksektir. Buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı noktasında 20-30 yaş grubu personelin düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Yukarıda yaşa göre açıklanan bu farklar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı açısından anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 9 tükenmişlik boyutları için kabul edilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı yaştan anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 21. Tükenmişliğin Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

Tükenmişlik	(I) Yaş Grup	(J) Yaş Grup	Ortalama Farkı (I-J)	P	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Duygusal Tükenme	20-30 Yaş	31-40 Yaş	-,083	,233	31-40 Yaş Grubu, 41-55 Yaş Grubu
		41-55 Yaş	,079	,498	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,163(*)	,050	
Duyarsızlaşma	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,127(*)	,019	20-30 Yaş Grubu
		41-55 Yaş	,309(*)	,000	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,182(*)	,012	
Kişisel Başarı	20-30 Yaş	31-40 Yaş	-,034	,609	41-55 Yaş Grubu
		41-55 Yaş	-,195(*)	,000	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,160(*)	,004	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 21’de katılımcıların yaşa göre tükenmişlik boyutlarının çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Duygusal tükenmede sadece 31-40 yaş grubundaki personel ile 41-55 yaş grubu arasındaki 0,163’lük fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık yaş gruplarına göre diğer ikili karşılaştırmalarda duygusal tükenme noktasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dolayısı ile duygusal tükenmenin yaşa göre anlamlı farklılık göstermesinde 31-40 yaş grubu ve 41-55 yaş grubunun belirleyici olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma boyutunda bütün yaş gruplarının yapılan ikili karşılaştırmalarında ortalamalar arasındaki farklar anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile yaşa göre duyarsızlaşma düzeyinin değişmesinde bütün yaş grupları etken olmakla birlikte 20-30 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki ortalama fark diğerlerinden oldukça yüksek çıkmıştır. Dolayısı ile farklılığı yaratan en güçlü grupların 31-40 yaş grubu ve 41-55 yaş grubu olduğu ifade edilebilir. Kişisel başarı boyutunda 20-30 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki -0,195’lik fark, 31-40 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki -0,160’lık fark anlamlı bulunmuştur. Dolayısı ile 41-55 yaş grubunun diğer iki grup arasında anlamlı farklılık gösterdiğinden, kişisel başarı düzeylerinde farklılığı yaratan grup olduğu söylenebilir.

Tablo 22. İş Doyumunun Yaşa Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Yaş Grupları	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Ücret	20-30 Yaş	365	2,38	,925	6,646	,001*
	31-40 Yaş	431	2,18	,882		
	41-55 Yaş	142	2,12	,837		
	Toplam	938	2,25	,898		
Yükselme İmkanları	20-30 Yaş	365	2,63	,966	17,014	,000*
	31-40 Yaş	431	2,27	,925		
	41-55 Yaş	142	2,25	,859		
	Toplam	938	2,41	,948		
Yönetici	20-30 Yaş	365	3,57	,868	,098	,906
	31-40 Yaş	431	3,56	,890		
	41-55 Yaş	142	3,54	,856		
	Toplam	938	3,56	,875		
Olanaklar	20-30 Yaş	365	2,46	,809	12,923	,000*
	31-40 Yaş	431	2,21	,769		
	41-55 Yaş	142	2,18	,695		
	Toplam	938	2,30	,784		
Ödüller	20-30 Yaş	365	2,71	,573	3,873	,021*
	31-40 Yaş	431	2,59	,568		
	41-55 Yaş	142	2,62	,631		
	Toplam	938	2,64	,582		
Çalışma Koşulları	20-30 Yaş	365	2,58	,625	1,556	,212
	31-40 Yaş	431	2,51	,624		
	41-55 Yaş	142	2,57	,647		
	Toplam	938	2,55	,628		
İş Arkadaşları	20-30 Yaş	365	3,61	,702	2,850	,058
	31-40 Yaş	431	3,62	,713		
	41-55 Yaş	142	3,76	,635		
	Toplam	938	3,64	,699		
İşin Yapısı	20-30 Yaş	365	3,86	,815	15,604	,000*
	31-40 Yaş	431	4,00	,813		
	41-55 Yaş	142	4,30	,650		
	Toplam	938	3,99	,804		
İletişim	20-30 Yaş	365	3,04	,735	9,043	,000*
	31-40 Yaş	431	2,83	,734		
	41-55 Yaş	142	2,82	,733		
	Toplam	938	2,91	,741		
Genel İş Doyumu	20-30 Yaş	365	2,98	,491	6,661	,001*
	31-40 Yaş	431	2,86	,43881		
	41-55 Yaş	142	2,91	,43000		
	Toplam	938	2,92	,46144		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 22 iş doyumuğunun yaşa göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Yaşa göre iş doyumuğunun farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde 20-30 yaş grubundaki personelin genel iş doyumu düzeyinin 31-40 ve 41-55 yaş grubundan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca iş doyumu boyutları açısından bakıldığında benzer şekilde 20-30 yaş grubundaki personelin boyut skor ortalamaları diğer yaş gruplarındaki personelin ortalamalarından yüksek bulunmuştur. Personelin yaşı arttıkça iş doyumu skorlarının da artmakta olduğu görülmektedir. Yukarıda yaşa göre açıklanan bu farklar iş doyumu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu düzeyi için anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık iş doyumu boyutlarından yönetici, çalışma koşulları, iş arkadaşları boyut skorlarının yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 10 iş doyumu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısı, iletişim ve genel iş doyumu düzeyi için kabul, yönetici, çalışma koşulları, iş arkadaşları boyutları için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada yaşı iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 23. İş Doyumunun Yaşa Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	(I) Yaş Grup	(J) Yaş Grup	Ortalama Farkı (I-J)	P	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Ücret	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,197(*)	,005	20-30 yaş grubu
		41-55 Yaş	,261(*)	,009	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,064	,739	
Yükselme İmkanları	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,359(*)	,000	20-30 yaş grubu
		41-55 Yaş	,377(*)	,000	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,017	,979	
Yönetici	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,013	,976	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		41-55 Yaş	,038	,898	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,025	,953	
Olanaklar	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,255(*)	,000	20-30 yaş grubu
		41-55 Yaş	,285(*)	,001	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,029	,920	
Ödüller	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,113(*)	,017	20-30 yaş grubu, 31-40 yaş grubu
		41-55 Yaş	,084	,307	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,029	,861	
Çalışma Koşulları	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,075	,212	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		41-55 Yaş	,010	,984	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,064	,536	
İş Arkadaşları	20-30 Yaş	31-40 Yaş	-,016	,943	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		41-55 Yaş	-,159	,056	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,142	,087	
İşin Yapısı	20-30 Yaş	31-40 Yaş	-,136(*)	,041	Belirli grup veya gruplar farklılığı yaratmamıştır.
		41-55 Yaş	-,437(*)	,000	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,300(*)	,000	
İletişim	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,206(*)	,000	20-30 yaş grubu
		41-55 Yaş	,216(*)	,008	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	,009	,990	
Genel İş Doyumu	20-30 Yaş	31-40 Yaş	,118(*)	,001	20-30 yaş grubu, 31-40 yaş grubu
		41-55 Yaş	,075	,222	
	31-40 Yaş	41-55 Yaş	-,043	,589	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 23’de katılımcıların yaşa göre iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeylerinin çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Ücret boyutunda 20-30 yaşındaki personel ile 31-40 yaş grubu arasındaki 0,197’lik fark, 30-40 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki 0,261’lik fark anlamlı bulunmuştur. Bu araştırmada özellikle 20-30 yaş grubundaki personelin ücretler konusunda diğer iki yaş grubundaki personele göre yüksek iş doyumu söz konusudur. 20-30 yaş grubunun ücret odaklı iş doyumu düzeyleri diğer yaş gruplarından yüksek olduğundan ücret noktasında farklılığın temel belirleyicisi 20-30 yaş grubudur şeklinde yorumlanabilir. Yükselme imkanlarına endeksli iş doyumu açısından bakıldığında genç personelin (20-30 yaş grubu) genellikle diğer ileri yaş gruplarına göre daha fazla yükselme imkanları olabileceğinden, lisansüstü mezunların bu boyut skor ortalamaları diğer yaş

gruplarından yüksektir. 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu, 20-30 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki farklar anlamlıdır. Farklılığın bu gruplardan kaynaklandığı söylenebilir. Ancak yükselme imkanlarına göre iş doyumunun eğitim durumuna göre farklılaşmasında 20-30 yaş grubunun temel belirleyici olduğu da ilave edilebilir. Olanaklar odaklı iş doyumunun yaş gruplarına göre farklılaşmasına 20-30 yaş grubunun neden olduğu görülmektedir. Genç yaştaki personel ileri yaş personele göre daha çok olanaklara sahip olduğunu ve dolayısı ile olanaklarla ilişkili iş doyum düzeyleri daha yüksektir şeklinde bir yoruma gidilebilir. Ödüller noktasında ise sadece 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasındaki 0,113'lük fark anlamlıdır. Ödüller odaklı iş doyum düzeyinin yaşa göre farklılaşmasında 20-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu etken olmuştur. İşin yapısı kaynaklı iş doyum boyutunda değişkenlik oldukça yüksektir. Çünkü ikili karşılaştırmalarda gruplar arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Ancak 31-40 yaş grubu ile 41-55 yaş grubu arasındaki işin yapısı kaynaklı iş doyum düzey ortalamaları arasındaki 0,300'lük fark dikkate değerdir. İletişim kaynaklı iş doyum boyutunda diğer birçok boyutta olduğu gibi 20-30 yaş grubunun ileri yaş gruplarından daha yüksek ortalama skora sahip olduğu görülmektedir. İletişim noktasındaki farklılığın 20-30 yaş grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Genel iş doyum açısından değerlendirme yapıldığında, genel eğilim düşük yaş grubunun ileri yaş gruplarına göre yüksek iş doyum düzeyi söz konusu olmakla birlikte, sadece 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasındaki 0,118'lik fark anlamlı bulunmuştur. 20-30 yaş ve 31-40 yaş grubundaki personel genel iş doyum düzeyinin farklılaşmasında belirleyici olmuştur. Sonuçta yaşa göre iş doyumunun boyutlar ve genel iş doyum noktasında farklılık göstermesinde 20-30 yaş grubu temel etken olarak yorumlanabilir.

Tek yönlü varyans analizinde yönetici, iş arkadaşları, çalışma koşulları kaynaklı iş doyum yaşa göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Dolayısı ile yönetici, iş arkadaşları ve çalışma koşulları açısından yapılan çoklu karşılaştırmada ikili gruplar arasında anlamlı farklılıklar söz konusu değildir.

Tablo 24. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Çalışılan Bölüm / Ünite	n	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Duygusal Tükenme	Dahili Bilimler	405	2,77	,688	2,591	,035*
	Cerrahi Bilimler	306	2,65	,751		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,53	,593		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,68	,759		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,66	,809		
Duyarsızlaşma	Dahili Bilimler	405	2,00	,641	3,597	,006*
	Cerrahi Bilimler	306	1,91	,686		
	Temel Tıp Bilimleri	90	1,75	,564		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,02	,716		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	1,85	,739		
Kişisel Başarı	Dahili Bilimler	405	3,63	,503	,119	,976
	Cerrahi Bilimler	306	3,64	,531		
	Temel Tıp Bilimleri	90	3,66	,518		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	3,65	,568		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	3,67	,509		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 24 tükenmişliğin çalışılan bölümlere göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Bölümlere göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tükenmişlik boyutları açısından tablo incelendiğinde, duygusal tükenmede dahili bilimler bölümlerinde çalışan personelin tükenmişliği, duyarsızlaşmada sağlık bilimleri enstitüsü personelinin, kişisel başarı boyutunda ise dahili bilimler ünitesinde çalışan personelin tükenmişlik düzeyi diğer bölümlerde çalışanlardan yüksektir. Yukarıda bölümlere göre açıklanan bu farklar duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve genel tükenmişlik düzeyi için anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık kişisel başarı boyutu skorlarının bölümlere göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 11 tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi için kabul, kişisel başarıda azalma hissi için reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı çalışılan bölümün anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25. Tükenmişliğin Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

Tükenmişlik Boyutları	(I) Çalışılan Bölüm	(J) Çalışılan Bölüm	Ortalama Farkı (I-J)	p	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Duygusal Tükenme	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,114	,218	Dahili Bilimler, Temel Tıp Bilimleri
		Temel Tıp Bilimleri	,241(*)	,031	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,086	,886	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,102	,810	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,127	,573	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,027	,998	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,011	1,000	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,155	,657	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,139	,746	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	,016	1,000	
Duyarsızlaşma	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,097	,291	Dahili Bilimler, Temel Tıp Bilimleri
		Temel Tıp Bilimleri	,255(*)	,009	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,020	,999	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,152	,400	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,157	,278	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,118	,665	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,054	,973	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,275	,071	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,102	,872	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	,173	,544	
Kişisel Başarı	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	-,004	1,000	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		Temel Tıp Bilimleri	-,027	,991	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,014	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,038	,980	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,022	,996	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,009	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,033	,989	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,013	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,011	1,000	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,024	,999	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 25’de katılımcıların çalışılan bölümlere göre tükenmişlik boyutlarının çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Duygusal tükenmede sadece dahili bilimler bölümlerinde çalışan personel ile temel tıp bilimleri bölümlerinde çalışan personel arasındaki 0,241’lik fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık çalışılan bölümlere göre diğer ikili karşılaştırmalarda duygusal tükenme noktasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dolayısı ile duygusal tükenmenin çalışılan bölümlere göre anlamlı farklılık göstermesinde, dahili bilimler ve temel tıp bilimleri bölümlerinde çalışan personelin belirleyici olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma boyutunda sadece dahili bilimler bölümlerinde çalışan personel ile temel tıp bilimleri bölümlerinde çalışan personel arasındaki 0,255’lik fark anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık çalışılan bölümlere göre diğer ikili karşılaştırmalarda duyarsızlaşma noktasında anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Dolayısı ile duygusal tükenmenin çalışılan bölümlere göre anlamlı farklılık göstermesinde, dahili bilimler ve temel tıp bilimleri bölümlerinde çalışan personelin belirleyici olduğu söylenebilir. Kişisel başarı boyutunda tek yönlü varyans analizinde gruplar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Dolayısı ile ikili grup karşılaştırmalarında anlamlı farklar söz konusu değildir. Sonuç olarak, kişisel başarı hariç bu araştırmada tükenmişliğin özellikle dahili bilimler ve temel tıp bilimleri çalışan personel açısından anlamlı farklılıkları söz konusudur.

Tablo 26. İş Doyumunun Çalışılan Bölümlere Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Ücret	Dahili Bilimler	405	2,26	,897	,731	,571
	Cerrahi Bilimler	306	2,22	,911		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,18	,899		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,41	,886		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,25	,860		
Yükselme İmkanları	Dahili Bilimler	405	2,77	,929	30,664	,000*
	Cerrahi Bilimler	306	2,10	,863		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,01	,817		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,27	,875		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,35	,920		
Yönetici	Dahili Bilimler	405	3,69	,876	4,629	,001*
	Cerrahi Bilimler	306	3,51	,830		
	Temel Tıp Bilimleri	90	3,39	,917		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	3,32	,946		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	3,53	,845		
Olanaklar	Dahili Bilimler	405	2,40	,774	3,907	,004*
	Cerrahi Bilimler	306	2,19	,765		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,20	,824		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,38	,862		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,29	,726		
Ödüller	Dahili Bilimler	405	2,68	,576	2,977	,019*
	Cerrahi Bilimler	306	2,55	,575		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,62	,549		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,70	,613		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,75	,621		
Çalışma Koşulları	Dahili Bilimler	405	2,43	,566	7,602	,000*
	Cerrahi Bilimler	306	2,66	,609		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,70	,614		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,54	,740		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,57	,816		
İş Arkadaşları	Dahili Bilimler	405	3,62	,683	1,112	,349
	Cerrahi Bilimler	306	3,67	,715		
	Temel Tıp Bilimleri	90	3,60	,689		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	3,52	,717		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	3,73	,706		
İşin Yapısı	Dahili Bilimler	405	4,01	,766	1,820	,123
	Cerrahi Bilimler	306	3,93	,882		
	Temel Tıp Bilimleri	90	4,15	,772		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	3,89	,794		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	4,08	,678		
İletişim	Dahili Bilimler	405	2,92	,690	,221	,927
	Cerrahi Bilimler	306	2,88	,753		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,93	,845		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,93	,886		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,95	,685		
Genel İş Doyumu	Dahili Bilimler	405	2,97	,471	3,316	,010*
	Cerrahi Bilimler	306	2,86	,438		
	Temel Tıp Bilimleri	90	2,87	,438		
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	69	2,88	,506		
	İdari ve Eğitim Bilimleri	68	2,94	,449		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 26 iş doyumunun çalışılan bölümlere göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Çalışılan bölüme göre iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için tek yönlü varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Tablo incelendiğinde çalışılan bölümlere göre genel iş doyumunu düzeyleri birbirlerine yakın olmakla beraber dahili bilimlere ait bölümlerde çalışan personelin genel iş doyumunun diğer bölümlerdeki çalışan personele göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca cerrahi bilimlerde çalışan personelin genel iş doyumunu düzeyi bu araştırmada diğer bölümlere göre düşük bulunmuştur. İş doyumunu boyutları açısından bakıldığında yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları ve iletişim boyutlarında dahili tıp bilimleri ünitelerinde çalışan personelin iş doyumunu düzeyleri diğer bölümlere göre yüksektir. Buna karşılık ücret boyutunda sağlık bilimleri enstitüsü personelinin, iş arkadaşları boyutunda cerrahi bilimler üniteleri personelinin ve işin yapısı boyutunda ise temel tıp bilimleri ünitelerinde çalışan personelin iş doyumunu düzeyleri diğer bölümlerde çalışan personelden yüksek bulunmuştur. Yukarıda çalışılan bölümlere göre açıklanan bu farklar iş doyumunu boyutlarından yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları ve genel iş doyumunu düzeyi için anlamlı bulunmuştur. Buna karşılık iş doyumunu boyutlarından ücret, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim boyut skorlarının çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 12 iş doyumunu boyutlarından yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları ve genel iş doyumunu düzeyi için kabul, ücret, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim boyutları için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada çalışılan bölümün iş doyumunun bazı boyutlarını ve genel iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur.

Tablo 27. İş Doyumunun Çalışılan Bölüme Göre Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) Testlerinden Tukey HSD Analizi Sonuçları

İş Doyumu Boyutları	Çalışılan Bölüm (I)	Çalışılan Bölüm (J)	Ortalama Farkı (I-J)	p	Farklılığı Oluşturan Grup / Gruplar
Ücret	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,031	,991	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		Temel Tıp Bilimleri	,075	,953	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,151	,693	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,003	1,000	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,043	,994	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,183	,542	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,027	,999	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,226	,512	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,071	,988	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	,155	,849	
Yükselme İmkanları	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,672(*)	,000	Dahili Bilimler
		Temel Tıp Bilimleri	,753(*)	,000	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,501(*)	,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,419(*)	,003	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,081	,943	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,171	,603	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,252	,217	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,252	,395	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,333	,138	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,081	,984	
Yönetici	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,180(*)	,049	Dahili Bilimler
		Temel Tıp Bilimleri	,295(*)	,030	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,366(*)	,011	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,159	,627	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,115	,805	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,186	,493	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,020	1,000	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,071	,986	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,135	,867	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,207	,632	
Olanaklar	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,215(*)	,003	Dahili Bilimler, Cerrahi Bilimler
		Temel Tıp Bilimleri	,200	,179	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,020	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,114	,796	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,015	1,000	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,194	,332	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,101	,869	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,179	,604	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,085	,960	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	,093	,956	
Ödüller	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,127(*)	,030	Dahili Bilimler, Cerrahi Bilimler
		Temel Tıp Bilimleri	,044	,966	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,020	,999	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,064	,916	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,083	,749	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,148	,306	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,191	,098	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,064	,957	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,108	,772	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,043	,992	
Çalışma Koşulları	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	-,231(*)	,000	Dahili Bilimler, Cerrahi Bilimler, Temel Tıp Bilimleri
		Temel Tıp Bilimleri	-,268(*)	,002	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,109	,656	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,139	,423	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,036	,988	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,122	,575	

		İdari ve Eğitim Bilimleri	,092	,801	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,159	,494	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,129	,693	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,030	,999	
İş Arkadaşları	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	-,046	,903	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		Temel Tıp Bilimleri	,029	,996	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,107	,760	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,105	,778	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	,076	,892	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,154	,459	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,058	,971	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,078	,957	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,135	,749	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,213	,381	
İşin Yapısı	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,071	,763	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		Temel Tıp Bilimleri	-,147	,511	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,115	,804	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,074	,956	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,219	,152	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,043	,994	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,145	,657	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,263	,243	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,073	,979	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,189	,639	
İletişim	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,038	,960	Gruplar arasında anlamlı fark yoktur.
		Temel Tıp Bilimleri	-,012	1,000	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,014	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,031	,998	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,050	,980	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,052	,984	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,070	,955	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,002	1,000	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,019	1,000	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,017	1,000	
Genel İş Doyumu	Dahili Bilimler	Cerrahi Bilimler	,117(*)	,007	Dahili Bilimler, Cerrahi Bilimler
		Temel Tıp Bilimleri	,107	,261	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	,090	,553	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	,031	,985	
	Cerrahi Bilimler	Temel Tıp Bilimleri	-,010	1,000	
		Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,027	,992	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,086	,626	
	Temel Tıp Bilimleri	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	-,017	,999	
		İdari ve Eğitim Bilimleri	-,076	,839	
	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	İdari ve Eğitim Bilimleri	-,059	,943	

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 27’de katılımcıların çalışılan birimlere göre iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeylerinin çoklu karşılaştırma (Post Hoc) analizi sonuçları görülmektedir. Yükselme imkanları boyutunda dahili bilimlere ait ünitelerde çalışan personelin iş doyumu boyutları diğer ünitelerde çalışanlara göre oldukça yüksektir. Yükselme imkanları kaynaklı iş doyumu düzeyi dahili bilimler ünitelerindeki personelin cerrahi bilimler, temel tıp bilimleri, sağlık bilimleri enstitüsü, idari ve eğitim birimlerinde çalışan personelinkinden anlamlı farklılık göstermektedir. Dolayısı ile bu araştırmada çalışan birimlere göre yükselme imkanları odaklı iş doyumunun farklılaşmasında dahili bilimlere ait departmanların temel neden olduğu söylenebilir. Yönetici kaynaklı iş

doyumunu düzeyleri dahili bilimler ünitelerinde çalışanların diğer ünitelerde çalışana göre yüksek olmasına rağmen, bu farklar temel tıp bilimleri, cerrahi bilimler ve sağlık bilimleri enstitüsü için anlamlıdır. Bu durumda yönetici odaklı iş doyumunu düzeylerinin çalışılan birimlere göre farklılık arz etmesinde dahili bilimlere ait ünitelerde çalışanlar temel etken olmuştur. Olanaklar ve ödüller boyutunda dahili tıp bilimlerinde çalışan personel ile cerrahi bilimlerde çalışan personel arasında anlamlı farklılık olduğundan, olanaklardan ve ödüllerden kaynaklanan iş doyumunu düzeyinin çalışılan birimlere göre farklılaşmasında bu iki grup temel etkindir. Çalışma koşulları endeksli iş doyumunu düzeylerinin çalışılan birimlere göre değişmesinde dahili bilimler, cerrahi bilimler ve temel tıp bilimleri departmanlarında çalışanlara ait skorlar etkindir. Ancak dahili bilimlerde çalışanların çalışma koşullarından kaynaklanan iş doyum düzeyi hem cerrahi bilimler hem de temel tıp bilimleri ünitelerine göre farklı olduğundan, dahili bilimler farklılığı yaratan asıl gruptur yorumuna gidilebilir. Genel iş doyumunu açısından bakıldığında, birçok boyutta olduğu gibi dahili bilimler departmanlarında çalışanların iş doyum düzeyleri diğer çalışılan birim gruplarından yüksektir. Bu araştırmada dahili bilimlerde çalışanların genel iş doyumunu düzeyi ile cerrahi bilimler ünitelerinde çalışanlar arasındaki 0,117'lik fark anlamlı bulunmuştur. Sonuç olarak, dahili ve cerrahi bilimlerde çalışanların farklılık kaynağı olduğu söylenebilir. Sonuçta çalışılan ünitelere göre iş doyumunun boyutlar ve genel iş doyumunu noktasında farklılık göstermesinde dahili bilimlerde çalışanlar temel etken olarak yorumlanabilir.

Tek yönlü varyans analizinde ücret, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim kaynaklı iş doyumunu birimlere göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Dolayısı ile ücret, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim gibi iş doyumunu boyutları açısından yapılan çoklu karşılaştırmada ikili gruplar arasında anlamlı farklılıklar söz konusu değildir.

Tablo 28. Tükenmişliğin Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

Tükenmişlik Boyutları	Mevcut Hastanede Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Duygusal Tükenme	1-10 Yıl	742	2,68	,7229	-,748	,455
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,73	,7012		
Duyarsızlaşma	1-10 Yıl	742	1,97	,6798	2,650	,008*
	11 Yıl ve Üzeri	196	1,83	,6014		
Kişisel Başarı	1-10 Yıl	742	3,64	,5221	,035	,972
	11 Yıl ve Üzeri	196	3,60	,5057		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 28 tükenmişliğin mevcut hastanede çalışma süresine göre dağılımını ve karşılaştırmasını göstermektedir. Hastanede çalışma süresine göre tükenmişliğin farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için Student “t” testi kullanılmıştır. Tükenmişlik boyutları açısından tablo incelendiğinde, duygusal tükenmede ve kişisel başarıda 11 yıl ve üzeri çalışan personelin, buna karşılık duyarsızlaşma noktasında 1-10 yıl arasında çalışan personelin skor ortalamaları daha yüksek bulunmuştur. Yukarıda hastanede çalışılan yıl sayısına göre açıklanan bu farklar sadece duyarsızlaşma boyutu için anlamlı bulunmuştur. Fakat duygusal tükenmenin, kişisel başarıda azalma hissinin ve genel tükenmişlik düzeyinin hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 13 tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma için kabul, duygusal tükenme ve kişisel başarı için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada hastanede çalışma süresinin duyarsızlaşma açısından önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29. İş Doyumunun Hastanede Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması

İş Doyumu Boyutları	Mevcut Hastanede Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Ücret	1-10 Yıl	742	2,31	,9190	4,321	,000*
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,01	,7695		
Yükselme İmkanları	1-10 Yıl	742	2,47	,9709	3,872	,000*
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,18	,8185		
Yönetici	1-10 Yıl	742	3,57	,8872	,262	,793
	11 Yıl ve Üzeri	196	3,55	,8329		
Olanaklar	1-10 Yıl	742	2,35	,8005	3,224	,001*
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,14	,7005		
Ödüller	1-10 Yıl	742	2,66	,5805	2,264	,024*
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,56	,5819		
Çalışma Koşulları	1-10 Yıl	742	2,54	,62209	-,575	,566
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,57	,6542		
İş Arkadaşları	1-10 Yıl	742	3,63	,7038	-,483	,629
	11 Yıl ve Üzeri	196	3,66	,6822		
İşin Yapısı	1-10 Yıl	742	3,95	,8194	-3,045	,002*
	11 Yıl ve Üzeri	196	4,15	,7260		
İletişim	1-10 Yıl	742	2,93	,7526	1,278	,201
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,85	,6942		
Genel İş Doyumu	1-10 Yıl	742	2,93	,4730	2,259	,024*
	11 Yıl ve Üzeri	196	2,85	,4087		

* p<0.05 anlamlı farklılık

Tablo 29 iş doyumunun personelin mevcut hastanedeki çalışma süresine göre karşılaştırılmasını göstermektedir. Mevcut hastanede çalışma süresine iş doyumunun farklılaşıp farklılaşmadığını göstermek için Student t testi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda; iş doyumunu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısının mevcut hastanede çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca genel iş doyumunu düzeyinin de mevcut hastanede çalışma süresine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Tablo incelendiğinde mevcut hastanede 1-10 yıl arasında çalışan personelin iş doyumunu skor ortalamalarının 11 yıl ve üzeri sürede hastanede çalışanların iş doyumunu skor ortalamalarından daha yüksektir. Bu farklılık ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısı ve genel iş doyumunu düzeyi için anlamlı bulunmasına karşın, iş doyumunu boyutlarından yönetici, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim boyutları için anlamlı bulunmamıştır. Bu açıklamalar sonucunda Hipotez 14 ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısı ve genel iş doyumunu düzeyi için kabul, yönetici, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve iletişim boyutları için ise reddedilmiştir.

Tablo 30. Tükenmişlik ve İş Doyumu Arasındaki Korelasyon Matrisi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI														
1. Duygusal Tükenme	R	1												
	P													
2. Duyarsızlaşma	R	,622**	1											
	P	,000												
3. Kişisel Başarı	R	-,387**	-,401**	1										
	P	,000	,000											
İŞ DOYUMU BOYUTLARI														
4. Ücret	r	-,337**	-,116**	,070*	1									
	p	,000	,000	,032										
5. Yükselme İmkanları	r	-,263**	-,074*	,136**	,458**	1								
	p	,000	,024	,000	,000									
6. Yönetici	r	-,324**	-,257**	,246**	,200**	,277**	1							
	p	,000	,000	,000	,000	,000								
7. Olanaklar	r	-,267**	-,075*	,081*	,637**	,532**	,168**	1						
	p	,000	,021	,013	,000	,000	,000							
8. Ödüller	r	-,284**	-,162**	,123**	,288**	,326**	,288**	,263**	1					
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
9. Çalışma Koşulları	r	-,310**	-,199**	,009	,172**	,015	,045	,154**	,140**	1				
	p	,000	,000	,773	,000	,646	,165	,000	,000					
10. İş Arkadaşları	r	-,447**	-,354**	,281**	,168**	,183**	,509**	,117**	,277**	,183**	1			
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
11. İşin Yapısı	r	-,504**	-,435**	,457**	,142**	,219**	,302**	,146**	,155**	,127**	,366**	1		
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
12. İletişim	r	-,410**	-,311**	,272**	,325**	,285**	,437**	,326**	,337**	,179**	,466**	,339**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
13. Genel İş Doyumu	r	-,584**	-,363**	,317**	,664**	,658**	,619**	,650**	,545**	,338**	,597**	,528**	,686**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** Korelasyon 0,01 yanılma payında önemlidir (Çift yönlü)

* Korelasyon 0,05 yanılma payında önemlidir (Çift yönlü)

Tablo 30 tükenmişlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tükenmişlik ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo incelendiğinde tükenmişlik boyutları, iş doyumu boyutları ve genel iş doyumu düzeyi arasında istatistiksel açıdan önemli ilişkiler bulunmuştur. Literatüre paralel olarak tükenmişlik ile iş doyumu arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur. Tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; kişisel başarı ile diğer tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü

anlamli iliskiler söz konusudur. Bir başka ifade ile çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça anlamli bir şekilde kişisel başarı düzeyleri azalmaktadır. Bu araştırmada kişisel başarı ile duyarsızlaşma arasında duygusal tükenmeye göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu boyutları arasında anlamli iliskiler bulunmuştur. Ancak araştırmada iş doyumu boyutlarından işin yapısı ile yönetici ve yükselme imkanları arasında anlamli iliskiler bulunamamıştır. Genel iş doyumu düzeyi ile tükenmişlik boyutları arasındaki iliskiler incelendiğinde; en güçlü ilişki duygusal tükenme ile ($r=-,584$; $p<0,01$), en zayıf ilişki kişisel başarı boyutundadır ($r=,317$; $p<0,01$). İş doyumu ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamli ilişki bulunmuştur. Çalışanların kişisel başarı düzeyi arttıkça iş doyumu düzeyleri de anlamli olarak yükselmektedir. Sonuç olarak, Hipotez 15 (İş doyumu ile tükenmişlik arasında anlamli iliskiler vardır) kabul edilmiştir.

Tablo 31. Duygusal Tükenmenin İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			
	Beta (β)	Standart Hata	Beta (β)	T	P	VIF
(Sabit)	5,992	,135		44,516	,000*	
İş Doyumu Boyutları						
Ücret	-,130	,027	-,163	-4,896	,000*	1,807
Yükselme İmkanları	-,018	,024	-,024	-,776	,438	1,593
Yönetici	-,018	,025	-,022	-,724	,469	1,527
Olanaklar	-,004	,032	-,004	-,128	,898	1,980
Ödüller	-,079	,034	-,064	-2,298	,022*	1,261
Çalışma Koşulları	-,204	,030	-,179	-6,899	,000*	1,099
İş Arkadaşları	-,196	,032	-,191	-6,078	,000*	1,610
İşin Yapısı	-,302	,025	-,338	-12,289	,000*	1,238
İletişim	-,079	,030	-,082	-2,619	,009*	1,589
Regresyon Modeli Özeti	R= 0,658 R²= 0,432 F= 78,521 p= 0,000 p< 0,01 Durbin-Watson= 1,875					

Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme Boyut skoru

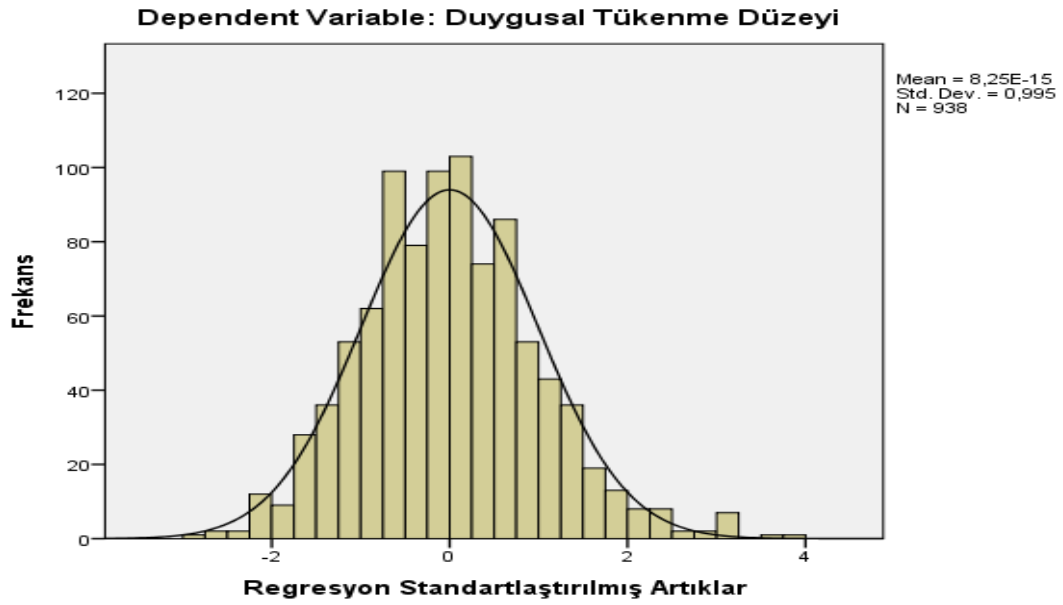
* $p<0,05$

Asistan hekimler, hemşireler ve diğer yardımcı sağlık personelinin tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme düzeyini iş doyumu boyutlarından hangilerinin anlamlı olarak belirlediğini test etmek için duygusal tükenme düzeyi bağımlı değişken, iş doyumu boyutları ise (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim) bağımsız değişkenler olarak regresyon modelinde kullanılmıştır (Tablo 31). Duygusal tükenme düzeyini iş doyumu açısından açıklayan (belirleyen) bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=78,521$; $p=0,000$; $p<0,01$). Modeldeki iş doyumu boyutları duygusal tükenme düzeyindeki toplam değişimin % 43,2'sini açıklayabilmektedir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin Durbin-Watson katsayısı 1,875 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) ve otokorelasyonun olmadığını göstermiştir.

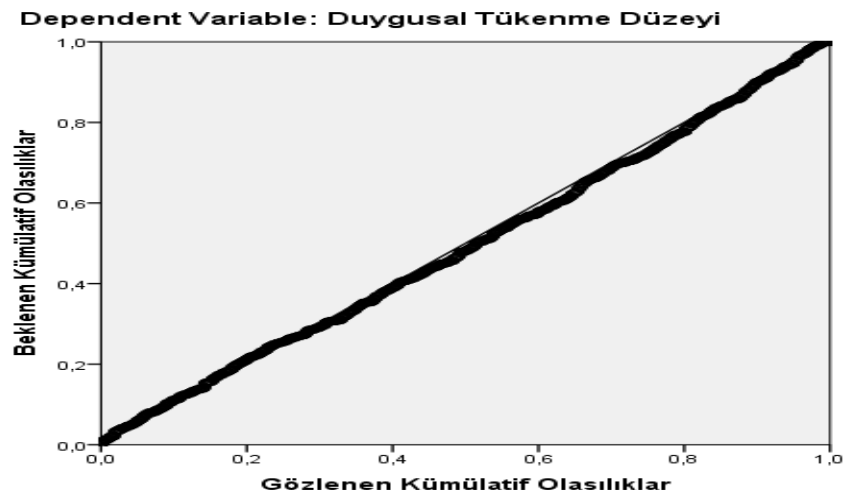
Modele alınan iş doyumu boyutlarından ücret, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim duygusal tükenme düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir ($p<0,05$). Tükenmişlik ile iş doyumu arasında genellikle negatif yönde ilişki olduğundan, yukarıda sıralanan anlamlı bağımsız değişkenlerin skoru arttıkça duygusal tükenme düzeyi azalmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların ücret, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim boyutlarındaki iş doyumu yükselmesi duygusal tükenme düzeyini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Buna karşılık bu araştırmada kurulan model incelendiğinde iş doyumu boyutlarından yükselme imkanları, yönetici, olanaklar ise duygusal tükenmenin anlamlı birer belirleyicisi değildir.

Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, duygusal tükenme düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı (std. $\beta = -0,338$), iş arkadaşları (std. $\beta = -0,191$), çalışma koşulları (std. $\beta = -0,179$), ücret (std. $\beta = -0,163$), iletişim (std. $\beta = -0,082$) ve ödüllerin (std. $\beta = -0,064$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 16 ücret, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim için kabul, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada duygusal tükenmeyi 9 iş doyumu boyutundan 6 tanesi anlamlı yönde etkilediğinden, iş doyumu duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilebilir.

Duygusal tükenme düzeyi için kurulan regresyon modelinin artıklarının dağılımı grafiksel olarak incelendiğinde hem histogram hem de P-P grafiğinden artıkların sıfır ortalama ile normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Grafik 1 ve 2).



Grafik 1. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı



Grafik 2. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar için P-P Grafiği

Tablo 32. Duyarsızlaşmanın İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			
	Beta (β)	Standart Hata	Beta (β)	T	p	VIF
(Sabit)	4,180	,142		29,352	,000*	
İş Doyumu Boyutları						
Ücret	-,024	,028	-,032	-,853	,394	1,807
Yükselme İmkanları	,052	,025	,075	2,097	,036*	1,593
Yönetici	-,033	,027	-,043	-1,241	,215	1,527
Olanaklar	,031	,034	,037	,934	,350	1,980
Ödüller	-,037	,036	-,032	-1,007	,314	1,261
Çalışma Koşulları	-,113	,031	-,107	-3,611	,000*	1,099
İş Arkadaşları	-,139	,034	-,146	-4,084	,000*	1,610
İşin Yapısı	-,275	,026	-,332	-10,580	,000*	1,238
İletişim	-,094	,032	-,104	-2,929	,003*	1,589
Regresyon Modeli Özeti	R= 0,512 R²= 0,262 F= 36,545 p= 0,000 p< 0,01 Durbin-Watson= 1,797					

Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma Boyut skoru

*p<0,05

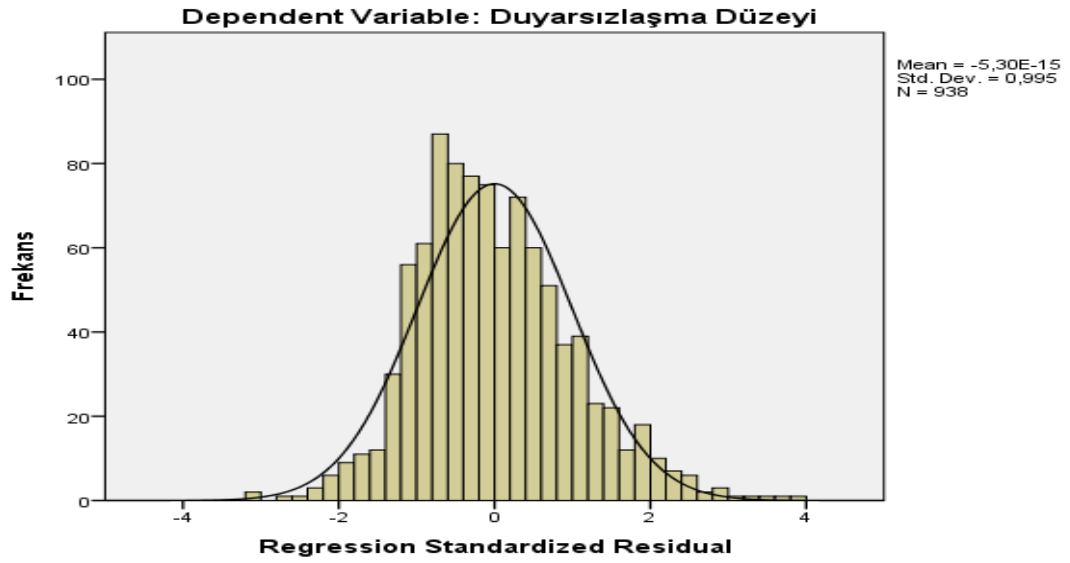
Asistan hekimler, hemşireler ve diğer yardımcı sağlık personelinin tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma düzeyini iş doyumuna boyutlarından hangilerinin anlamlı olarak belirlediğini test etmek için duyarsızlaşma düzeyi bağımlı değişken, iş doyumuna boyutları ise (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim) bağımsız değişkenler olarak regresyon modelinde kullanılmıştır (Tablo 32). Duyarsızlaşma düzeyini iş doyumuna açısından açıklayan (belirleyen) bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=36,545; p=0,000; p<0,01). Modeldeki iş doyumuna boyutları duyarsızlaşma düzeyindeki toplam değişimin % 26,2'sini açıklayabilmektedir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin Durbin-

Watson katsayısı 1,797 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) ve otokorelasyonun olmadığını göstermiştir.

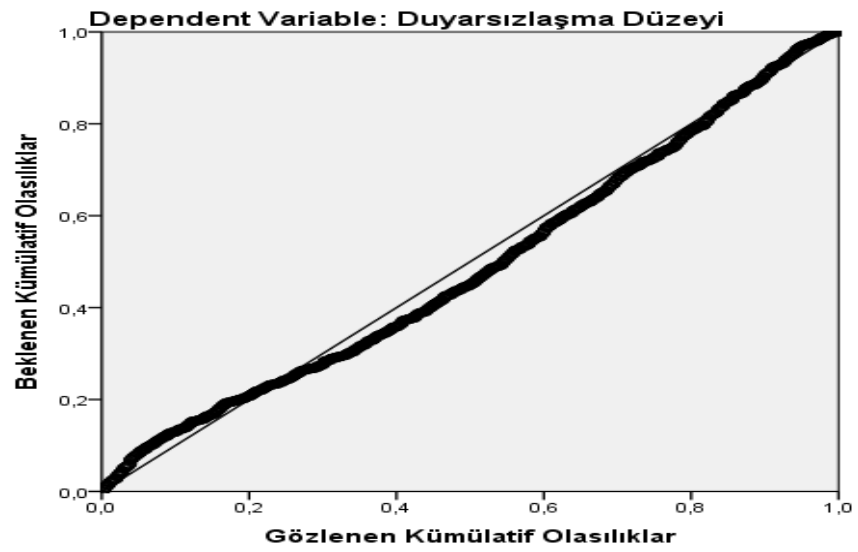
Modele alınan iş doyumunu boyutlarından yükselme imkanları, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim duyarsızlaşma düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Tükenmişlik ile iş doyumunu arasında genellikle negatif yönde ilişki olduğundan, yukarıda sıralanan anlamlı bağımsız değişkenlerin skoru arttıkça duyarsızlaşma düzeyi azalmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim boyutlarındaki iş doyumunu yükselmesi duyarsızlaşma düzeyini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Ancak bu araştırmada yükselme imkanları arttıkça duyarsızlaşma düzeyinin artmakta olduğu bulunmuştur. Buna karşılık bu araştırmada kurulan model incelendiğinde iş doyumunu boyutlarından ücret, yönetici, olanaklar ve ödüller ise duyarsızlaşmanın anlamlı birer belirleyicisi değildir.

Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, duyarsızlaşma düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı (std. $\beta = -0,332$), iş arkadaşları (std. $\beta = -0,146$), çalışma koşulları (std. $\beta = -0,107$), iletişim (std. $\beta = -0,104$) ve yükselme imkanlarının (std. $\beta = 0,075$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 17 çalışanların çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı çalışma koşulları ve iletişim için kabul, ücret, yönetici, olanaklar ve ödüller için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada duyarsızlaşmayı 9 iş doyumunu boyutundan 5 tanesi anlamlı yönde etkilediğinden, iş doyumunu duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilebilir.

Duyarsızlaşma düzeyi için kurulan regresyon modelinin artıklarının dağılımı grafiksel olarak incelendiğinde hem histogram hem de P-P grafiğinden artıkların sıfır ortalama ile normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Grafik 3 ve 4).



Grafik 3. Duyarsızlaşma Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı



Grafik 4. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar için P-P Grafiği

Tablo 33. Kişisel Başarının İş Doyumu Açısından Belirleyicileri Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P	VIF
	Beta (β)	Standart Hata	Beta (β)			
(Sabit)	2,275	,112		20,229	,000	
İş Doyumu Boyutları						
Ücret	-,021	,022	-,036	-,936	,350	1,807
Yükselme İmkanları	,004	,020	,007	,202	,840	1,593
Yönetici	,029	,021	,049	1,381	,168	1,527
Olanaklar	,001	,027	,001	,034	,973	1,980
Ödüller	,009	,029	,010	,300	,764	1,261
Çalışma Koşulları	-,058	,025	-,071	-2,351	,019*	1,099
İş Arkadaşları	,061	,027	,082	2,260	,024*	1,610
İşin Yapısı	,251	,021	,390	12,237	,000*	1,238
İletişim	,069	,025	,099	2,752	,006*	1,589
Regresyon Modeli Özeti	R= 0,489 R²= 0,240 F= 32,476 p= 0,000 p< 0,01 Durbin-Watson= 1,703					

Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı Boyut skoru

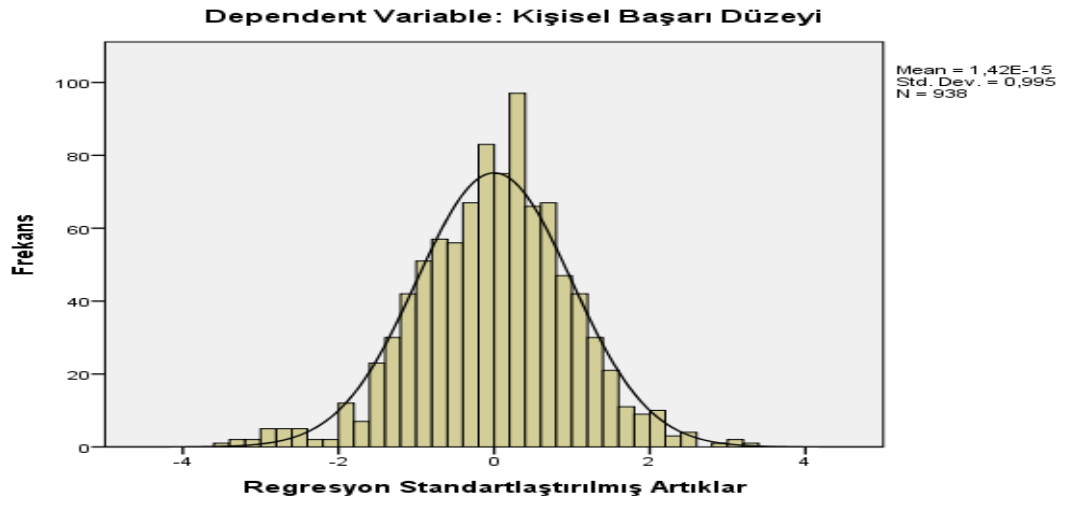
*p<0,05

Asistan hekimler, hemşireler ve diğer yardımcı sağlık personelinin tükenmişlik boyutlarından kişisel başarı düzeyini iş doyumu boyutlarından hangilerinin anlamlı olarak belirlediğini test etmek için kişisel başarı düzeyi bağımlı değişken, iş doyumu boyutları ise (ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar, ödüller, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim) bağımsız değişkenler olarak regresyon modelinde kullanılmıştır (Tablo 33). Kişisel başarı düzeyini iş doyumu açısından açıklayan (belirleyen) bağımsız değişkenleri belirlemek için uygulanan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir (F=32,476; p=0,000; p<0,01). Modeldeki iş doyumu boyutları kişisel başarı düzeyindeki toplam değişimin % 24'ünü açıklayabilmektedir. Ayrıca kurulan regresyon modelinin Durbin-Watson katsayısı 1,703 olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının (multicollinearity) ve otokorelasyonun olmadığını göstermiştir.

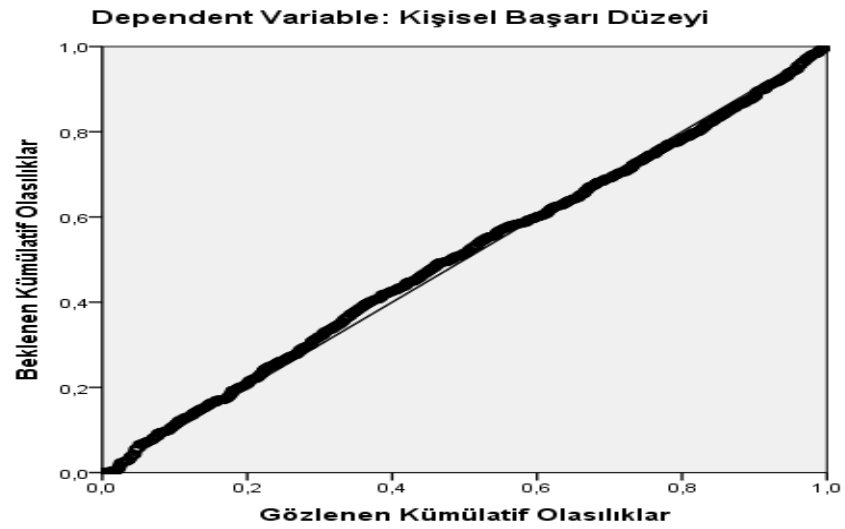
Modele alınan iş doyumu boyutlarından çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim kişisel başarı düzeyini anlamlı olarak etkilemektedir ($p < 0,05$). Tükenmişliğin kişisel başarı boyutu ile iş doyumu arasında genellikle pozitif yönde ilişki olduğundan, yukarıda sıralanan anlamlı bağımsız değişkenlerin skoru arttıkça kişisel başarı düzeyi artmaktadır. Bir başka ifade ile çalışanların çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim boyutlarındaki iş doyumu yükselmesi kişisel başarıyı önemli ölçüde yükseltebilmektedir. Buna karşılık bu araştırmada kurulan model incelendiğinde iş doyumu boyutlarından ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar ve ödüller ise duyarsızlaşmanın anlamlı birer belirleyicisi değildir.

Standardize edilmiş beta katsayıları incelendiğinde, kişisel başarı düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı (std. $\beta = 0,390$), iletişim (std. $\beta = 0,099$), iş arkadaşları (std. $\beta = 0,082$) ve çalışma koşullarının (std. $\beta = -0,071$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Sonuç olarak, kurulan Hipotez 18 çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin yapısı ve iletişim için kabul, ücret, yükselme imkanları, yönetici, olanaklar ve ödüller için ise reddedilmiştir. Dolayısı ile bu araştırmada kişisel başarıyı 9 iş doyumu boyutundan 4 tanesi anlamlı yönde etkilediğinden, iş doyumu duygusal tükenmenin önemli sayılabilecek bir belirleyicisi olarak kabul edilebilir.

Kişisel başarı düzeyi için kurulan regresyon modelinin artıklarının dağılımı grafiksel olarak incelendiğinde hem histogram hem de P-P grafiğinden artıkların sıfır ortalama ile normal dağılım gösterdiği görülmektedir (Grafik 5 ve 6).



Grafik 5. Kişisel Başarı Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıkların Dağılımı



Grafik 6. Duygusal Tükenme Düzeyi İçin Kurulan Regresyon Modelinde Standartlaştırılmış Artıklar için P-P Grafiği

V. BÖLÜM

SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu bölümde araştırma sonuçları, tartışma ve öneriler üzerinde durulacaktır. Bu araştırmada Türkiye’de Gülhane Askeri Tıp Akademisi’nde görev yapan asistan hekimlerin, hemşirelerin ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik ve iş doyumu incelenmiştir. Araştırmada iş doyumu ve tükenmişliğin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, meslek, mevcut hastanede çalışma süresi, çalışılan bölümlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği, tükenmişlik ile iş doyumu arasında ilişkiler ve iş doyumunun tükenmişlik üzerine olan etkileri araştırılmıştır. Araştırmanın Türkiye askeri sağlık sisteminde tükenmişlik ile iş doyumu arasındaki ilişkileri ve iş doyumunun tükenmişlik üzerine etkisini analiz etmesi noktasında önemli olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sonunda asistan hekimler, hemşireler ve diğer sağlık personelinin genel tükenmişlik düzeyi skorlarının 4,32 ile 1,55 arasında değişmekte olduğu ve ortalaması 5’li Likert Ölçeğinde 2,87 olarak bulunmuştur. Genel tükenmişlik düzeyinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Bu araştırmada tükenmişlik boyutları ortalamaya göre büyükten küçüğe kişisel başarı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma şeklinde sıralanmıştır.

Personelin genel iş doyumu skorlarının 4,33 ile 1,47 değerleri arasında değişmekte olduğu ve ortalamasının 5’li Likert Ölçeğinde 2,92 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hesaplanan bu ortalama ise genel iş doyumu düzeyinin çok yüksek düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir. İş doyumu boyutları incelendiğinde ise işin yapısı boyutunun en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Buna karşılık iş doyumu boyutlarından ücret en düşük ortalamaya sahiptir. Ücret odaklı iş doyumunun en düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Literatürde belirtildiği gibi gelişmekte olan ülkelerde ücret, personelin iş doyumu ve motivasyonunda en önemli faktörler arasındadır. Bu araştırma, Türkiye’de personelin almış olduğu ücretten yeterince memnun olmadığını göstermektedir. Ayrıca yükselme imkanları, olanaklar, çalışma koşullarından kaynaklanan iş doyumu düzeyleri diğer boyutlarınkinden daha düşüktür.

Cinsiyete göre genel tükenmişlik düzeyinin, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarı anlamlı farklılık göstermesine karşın, duyarsızlaşmanın cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu elde edilmiştir. Cinsiyete göre iş doyumu analiz edildiğinde genel iş doyumu düzeyinin ve iş doyumu boyutlarından ücret, olanaklar, ödüller, iş arkadaşları, iletişimden kaynaklanan iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Medeni duruma göre evli ve bekar personelin sadece tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma ile anlamlı farklılığı söz konusudur. Medeni duruma göre iş doyumu incelendiğinde ise genel iş doyumunun medeni durumdan etkilendiği sonucu çıkmıştır. İş doyumu boyutlarından yükselme imkanları, olanaklar, iletişimden kaynaklanan iş doyumu düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Mesleğe göre bu araştırmada hemşirelerin tükenmişlik boyutu ve genel tükenmişlik düzeylerinin, asistan hekim ve diğer sağlık personelinde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ve genel tükenmişlik düzeyi mesleğe göre anlamlı farklılık göstermektedir. Asistan hekim, hemşireler ve diğer sağlık personelinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mesleğe göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık göstermesinde hemşirelerin tükenmişlik düzeyinin asistan hekim ve diğer sağlık personelinde çoğunlukla yüksek olması temel etken olarak belirlenmiştir. Mesleğe göre iş doyumu boyutları (işin yapısı boyutu hariç) ve genel iş doyumu düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Mesleğe göre iş doyumunun farklılık göstermesinde özellikle asistan hekimlerinin iş doyum düzeyinin diğer meslek gruplarından yüksek olması etken olmuştur. Dolayısı ile bu araştırmada meslek, tükenmişlik ve iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olarak bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre tükenmişliğin boyutlar ve genel tükenmişlik düzeyi açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Eğitim durumuna göre tükenmişliğin farklılaşmasında özellikle ön lisans ve lisans mezunlarının etken olduğu söylenebilir. Bu sonuç mesleğe göre yapılan yorumları da destekler niteliktedir. Çünkü meslek ile eğitim durumu arasında anlamlı ilişki vardır ve hemşirelerin çoğunlukla ön lisans ve lisans mezunu olmasından, eğitim durumuna göre tükenmişliğin değişkenlik göstermesinde ön lisans ve lisans mezunları asıl faktördür. Eğitim durumuna göre iş doyumu boyutları

(çalışma koşulları hariç) ve genel iş doyumunu düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Eğitim durumuna göre iş doyumunun farklılık göstermesinde özellikle lisansüstü eğitim derecesine sahip personelin (çoğunluğu asistan hekim) iş doyum düzeyinin diğer eğitim gruplarından yüksek olması etken olmuştur. Dolayısı ile bu araştırmada eğitim durumu, tükenmişlik ve iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olarak bulunmuştur.

Yaşa göre tükenmişlik boyutlarının düzeyleri anlamlı farklılık göstermesine karşın, yaşa göre genel tükenmişlik düzeyinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yaşa göre tükenmişlik boyutlarının anlamlı farklılık göstermesinde özellikle 31-40 yaş grubundaki personelin temel belirleyici grup olduğu belirlenmiştir. Yaşa göre genel iş doyumunu ve iş doyumunun ücret, yükselme imkanları, olanaklar, ödüller, işin yapısı ve iletişim kaynaklı iş doyumunu düzeylerinin anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Çoklu karşılaştırma analizi ile yaşa göre iş doyumunun boyutları ve genel iş doyumunu noktasında farklılık göstermesinde 20-30 yaş grubu temel etkindir yorumuna ulaşılmıştır.

Hastanede çalışılan bölümlere göre tükenmişlik incelendiğinde, tükenmişliğin iki boyutunun duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile genel tükenmişlik düzeylerinin ünitelere göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Ancak kişisel başarı noktasında çalışılan departmanlara göre anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu araştırmada genel tükenmişlik düzeylerinin çalışılan bölümlere göre farklılaşmasında dahili bilimler ve temel tıp bilimleri bölümlerinde çalışan personel belirleyicidir. Bu araştırmada çalışılan bölümün iş doyumunun bazı boyutlarını ve genel iş doyumunu etkileyen önemli bir değişken olduğu bulunmuştur. Çalışılan ünitelere göre iş doyumunun boyutlar ve genel iş doyumunu noktasında farklılık göstermesinde dahili bilimlerde çalışanlar temel etken olarak yorumlanabilir.

Mevcut hastanede çalışma süresine göre tükenmişlik analiz edildiğinde, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur. Hastanede çalışma süresine göre genel iş doyumunu ve birçok iş doyumunu boyutunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Literatürle uyumlu olarak bu araştırmada da yaş ve hekimlik süresindeki artış ile tükenmişliğin azaldığı saptanmıştır (Karlıdağ, 2000: 49; Özyurt ve diğ., 2006: 164). Bu bulgu yaş ve meslekte geçirilen sürenin ve deneyimin artmasıyla açıklanabilir. Hem bu

çalışmada, hem de önceki çalışmalarda yaşla birlikte iş doyumunda artma ve tükenmişlikte azalma olduğu ortaya koyulmuştur (Özyurt ve diğ., 2006: 164). Üngüren ve arkadaşları (2007), iş doyumunu ve tükenmişlik boyutlarının yaşa, cinsiyete ve çalışılan bölüme göre anlamlı farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Havle ve arkadaşları (2008), pratisyen hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumunu üzerine yaptığı çalışmalarında, iş doyumunu ve tükenmişliğin cinsiyet, yaş, meslekte çalışma süresi gibi değişkenlere göre önemli farklılık gösterdiğini bulmuşlardır. Erol ve arkadaşları (2007), asistan hekimlerde iş doyumunu ve tükenmişliğin ilişkisini ve bunları etkileyen faktörleri araştırmıştır. Araştırma sonucunda hekimlikte çalışma süresi, cerrahi ya da dahili branşlarda çalışma, cinsiyet gibi değişkenlerin iş doyumunu ve tükenmişliği etkilediğini açıklamışlardır.

Araştırmada genel tükenmişlik, tükenmişlik boyutları, genel iş doyumunu ve iş doyumunu boyutları arasındaki ilişkiler de analiz edilmiştir. Bu kapsamda özellikle tükenmişlik ve iş doyumunu arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca tükenmişliği ölçmek için kullanılan veri ölçüm aracı gereği genel tükenmişlik ile kişisel başarı ve kişisel başarı ile diğer tükenmişlik boyutları (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) arasında pozitif ve anlamlı ilişki katsayıları hesaplanmıştır. Genel iş doyumunu düzeyi ile tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; en güçlü ilişki duygusal tükenme ile ($r=-,584$; $p<0,01$), en zayıf ilişki kişisel başarı ($r=,317$; $p<0,01$). İş doyumunu ile kişisel başarı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Çalışanların kişisel başarı düzeyi arttıkça iş doyumunu düzeyleri de anlamlı olarak yükselmektedir.

İş doyumunun tükenmişlik üzerine olan etkisini analiz etmek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Genel tükenmişlik düzeyi üzerinde iş doyumunu boyutlarından sırasıyla çalışma koşulları (std. $\beta = -0,224$), işin yapısı (std. $\beta = -0,208$), iş arkadaşları (std. $\beta = -0,171$) ve ücretin (std. $\beta = -0,162$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Duygusal tükenme düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı (std. $\beta = -0,338$), iş arkadaşları (std. $\beta = -0,191$), çalışma koşulları (std. $\beta = -0,179$), ücret (std. $\beta=-0,163$), iletişim (std. $\beta = -0,082$) ve ödüllerin (std. $\beta = -0,064$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Duyarsızlaşma düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı (std. $\beta= -0,332$), iş arkadaşları (std. $\beta= -0,146$), çalışma koşulları (std. $\beta= -0,107$), iletişim (std. $\beta =-0,104$) ve yükselme imkanlarının (std. $\beta = 0,075$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Kişisel başarı düzeyi üzerinde sırasıyla işin yapısı

(std. $\beta = 0,390$), iletişim (std. $\beta = 0,099$), iş arkadaşları (std. $\beta = 0,082$) ve çalışma koşullarının (std. $\beta = -0,071$) anlamlı etkisi bulunmuştur. Dolayısı ile bu araştırmada tükenmişlik üzerinde iş doyumunun anlamlı etkisi birçok iş doyum boyutu için bulunmuştur.

Türkiye’de iş doyumunun tükenmişlik üzerine etkisini açıklayan bazı çalışmalar yapılmıştır. Menteşe (2007), banka sektöründe çalışanların iş doyum, rol belirsizliği ve rol çatışmasının tükenmişlik üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular iş doyumunun, tükenmişliğin üç boyutunu da en iyi açıklayan değişken olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal tükenme boyutu açısından ele alındığında iş doyum tükenmişliğin %50,7’sini açıklamakta ve duygusal tükenmişlik ile ters yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Bir başka ifade ile banka çalışanlarının iş doyum azaldıkça, yaşanan tükenmişlik artmaktadır. İş doyum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu da en iyi yordayan değişkendir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunun % 14,1 ini açıklamakta ve ters yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir. Banka çalışanlarında iş doyum azaldıkça müşteriye karşı duyarsızlaşmanın arttığı gözlenmiştir. Düşük başarı hissi boyutuna bakıldığında da iş doyum değişkeninin en iyi yordayıcı olduğu görülmüştür. Düşük başarı hissi boyutunun % 10,8 ini açıklayan bu değişken ile düşük başarı hissi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Yani iş doyum arttıkça düşük başarı hissi boyutu da artmaktadır. Bu bulgular değişik meslek gruplarıyla yürütülen araştırmaların büyük bir çoğunluğunda elde edilen bulgulara paralellik göstererek tükenmişliği yordayan en iyi değişkenin iş doyum olduğunu ortaya koymaktadır (Menteşe, 2007: 100). Yapılan bazı araştırmalarda iş doyumunun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Izgar, 2001: 6). İş doyum ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında bu iki kavram arasında negatif bir ilişki dikkat çekmektedir (Hock, 1988: 184). Bazı araştırmalara göre iş doyumundaki azalma tükenmişlik için geçerli bir etken olarak ele alınırken, bazı araştırmalara göre de mesleki stres kaynaklı, psikolojik bir gerginlik olarak karakterize edilen tükenmişlik ise duyulan bağlılık ve iş doyumunda değişiklikler içermektedir (Sürgevil, 2006: 14).

İş doyum ve tükenmişlik yapılmakta olan işten önemli ölçüde etkilenmektedir. İş doyum ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki vardır ve genellikle tükenmişlik

düzeyi düştükçe iş doyumu düzeyi artmaktadır. Bu araştırmada kurulan “iş doyumu ve tükenmişlik arasında anlamlı ilişki vardır” şeklindeki hipotez daha önce yapılmış birçok araştırma sonuçları tarafından da desteklenmektedir. Tükenmişlik boyutlarına göre iş doyumu ile kişisel başarı arasında pozitif ilişki, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile iş doyumu arasında ise negatif ilişki vardır (Brewer and Clippard, 2002: 169; Visser ve diğ., 2003: 271; Faragher ve diğ., 2005: 105; Tsigilis ve diğ., 2006: 256; Özyurt ve diğ., 2006: 161). Araştırmacılar tükenmişliğe hemşirelerin daha çok maruz kaldığının altını çizmektedir (Happell ve diğ., 2003: 39; Taormina ve diğ., 2000: 89). Bu nedenle tükenmişlik hemşirelik literatüründe geniş yer almaktadır. Daha önceki çalışmalar hemşirelerin iş doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı ilişkilere işaret etmektedir (Happell, 2003: 39; Sheward ve diğ., 2005: 51; Aiken ve diğ., 2002: 87).

Sağlık sektöründe özellikle hemşireler üzerine tükenmişlik konusunda daha çok çalışma bulunmaktadır. Çünkü hemşireler tükenmişlik sendromuna daha çok maruz kalmaktadır (Happell ve diğ., 2003: 39; Taormina ve Law, 2000: 89). Bundan dolayı hemşirelik yönetimi literatüründe tükenmişlik önemli bir yere sahiptir. Yapılan çalışmalar birçok meslekte olduğu gibi hemşirelik ve hekimlik mesleklerinde de tükenmişlik sendromu ile iş doyumu arasında karşılıklı ve negatif ilişkiye işaret etmektedir (Kelleci ve diğ., 2011: 145). Rosales ve arkadaşlarının (2013), “Hemşirelerin tükenmişliği ve iş doyumu: bir ilişki var mı?” adlı çalışmada, 48 hemşire üzerinde yapılan analizler sonucunda hastalara verilen bakımın kalitesini etkileyen iş doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bahsedilen çalışmada nihai hedef hasta doyumu olduğu için iş doyumu yüksek ve tükenmişlikten uzak hemşireler kaliteli bir bakım verme konusunda etkili olacaktır. Bunun sonucu olarak düzenli ölçümler hemşirelerin tükenmişliğini önlemek için yapılmalıdır. Bunun da ötesinde tükenmişliği önlemek ve iş doyumunu yükseltmek için zengin iş programları önerilmiştir (Rosales ve diğ., 2013: 7). Yukarıda bahsedilen çalışmalar bu araştırmada bulunan iş doyumu ve tükenmişlik arasındaki karşılıklı ilişkileri desteklemektedir.

Bundan sonra sağlık personelinde iş doyumu ve tükenmişlik ile bunlar arasındaki ilişkileri analiz edecek çalışmalarda sadece askeri hastaneler değil, T.C. Sağlık

Bakanlığı ve üniversite hastanelerinin de kapsama alınması önerilebilir. Bu şekilde yapılacak araştırmalarda hastane mülkiyetine göre iş doyumu ve tükenmişliğin analizi söz konusu olacaktır. Ayrıca bundan sonra yapılacak çalışmalarda iş doyumu, tükenmişlik, mobbing, personel performansı gibi konularında dikkate alınması sağlık yönetimi ve hastane yönetimi literatürüne önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır. Sağlık Bakanlığı ve sağlık kurum ve kuruluşlarına sahip diğer kamu idareleri ve özel sektör hastaneleri personelinin iş doyumu ve tükenmişliğini düzenli olarak ölçme çabasına da girişebilir. Bu araştırmada iş doyumu ve tükenmişlik sadece birer ölçüm aracından hareketle incelenmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda iş doyumunu ve tükenmişliği ölçen uluslararası ölçüm araçlarından hareketle araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca bu araştırmada hekim mesleğinden asistan hekimler üzerinde durulmuştur. Dolayısı ile Türkiye’de konu hakkında yapılacak çalışmalarda aile hekimleri, toplum sağlığı hekimleri ve hastanelerde çalışan tüm hekimlerin kapsama alınması önemli sonuçlar verecektir.

Sonuç olarak, sağlık personelindeki yüksek tükenmişlik düzeyleri bildirilmiştir ve bunun da sağlık hizmetleri ve hasta bakımında sorunlar oluşturabileceği saptanmıştır (Thomas, 2004: 2913). Tükenmişlik sendromu tüm dünyadaki hekimlerde görülebilen ve ortak özellikler gösteren bir sendromdur. Tükenmişlik belirtileri hekimin hata yapmasına neden olurken, bu hatalar tükenmişliğin gelişmesinde rol oynayabilir. Bu durumda sonuç hem hekim, hem de hizmet verdiği hastalar açısından olumsuz olmaktadır. Tükenmişlik düzeyinin azaltılması için iş yerindeki koşulların düzeltilerek iş doyumunu artırıcı önlemlerin alınması, dünyadaki örneklerden yola çıkarak çalışma saatleri ve nöbet sayılarını azaltacak düzenlemeler yapılması yararlı olacaktır.

Sağlık sektöründe hekimlerde tükenmişliğin nedenleri ve gelişimi ayrıntılı olarak açıklanmış değildir (Maslach ve diğ., 2001: 399; Gundersen, 2001: 146). Tıpta uzmanlık dallarının sayısı olarak artması ve eğitimin zor olması, hekimlerden yönetsel beklentilerin artması hekimlerde tükenmişliği artıran faktörler olarak bazen belirtilmektedir (Gundersen, 2001: 146; Panagopoulou ve diğ., 2006: 195). Demografik ve kişisel değişkenler tükenmişlik ile bağlantılı olabilir. Örneğin tükenmişliğin erkekler, genç insanlar ve evli bireyler arasında daha az görüldüğü belirtilmektedir (Guatman, 2001: 37; Martini ve diğ., 2004: 240). Ancak yapılan çalışmalar tükenmişlik ile

mesleki/kurumsal faktörler arasında ilişkiler olduğunu açıklamaktadır. Örneğin hastanelerde hekimlerin iş doyumunun yüksek olması ile tükenmişlik düzeyinin önemli ölçüde azaldığı açıklanmıştır. Yine hastanelerde hekimlerin mobbing ve iş stresi gibi olumsuz iş psikolojisi sendromları yükseldikçe tükenmişliğin de yükseldiğinin altı çizilmektedir (Gabbard, 1985: 2926; Renzi ve diğ., 2005: 153).

Bu çalışma sonucunda özellikle hastane sektöründe çalışan personelin iş doyumunu ve tükenmişliğini yükseltmek ve daha etkili yönetmek için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Sağlık Bakanlığı hastanelerinde, askeri hastanelerde ve özel sektöre ait hastaneler başta olmak üzere sağlık kurumlarında personelin iş doyumunu ve tükenmişliği gibi örgütsel davranışlar konularında düzenli ve sistematik ölçümlerin yapılması gerekmektedir.
2. Sağlık sektöründe özellikle hekim ve hemşirelerin iş doyumsuzluğu ve tükenmişlik faktörleri belirlenmelidir. Bu faktörlerin ortadan kaldırılması veya iş doyumunu ve tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini azaltıcı yönetim uygulamaları oluşturulmalıdır.
3. Bu çalışmada özellikle hekimlerin iş doyumunu, hemşireler başta olmak üzere diğer personelinde daha yüksek bulunmuştur. Bu noktada hekimlerin önlerinde bir kariyer planlaması olması önemli etkidir. Bundan dolayı hemşire ve diğer sağlık personelinin yükselme imkanları artırılmalı, onlara daha çok ödüller verilebilmeli, çalışma koşullarını iyileştirme imkanları artırılmalıdır.
4. İş doyumunu yükseltme ve tükenmişliği azaltmak için sağlık kurumlarında iletişim, takım çalışması ve sosyal içerikli uygulamalar artırılmalıdır.
5. Ayrıca, iş doyumunu boyutlarından en düşük gözlenen ücret boyutudur. Bu nedenle personelin çalışmasını teşvik edici çalışma modellerine geçilmelidir. Örneğin; personelin döner sermayeden yararlandırılma imkanının sağlanması ve çalışanın performansına göre ücretlendirilmeye tabi tutulması olarak verilebilir.

KAYNAKLAR

- Adwan, J.Z. (2010). Pediatric Nurses' Grief Experience: Its Relationship with Burnout and Job Satisfaction. The Faculty of The Graduate School of The University of Minnesota, Minnesota, USA.
- Ağan, F. (2002). Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J., Silber, J.H. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout and Job Dissatisfaction. *JAMA*, 288: 87-93.
- Akçamete, G., Kaner, S ve Sucuoğlu, B. (2001). Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik. Nobel Yayınları. Ankara.
- Aksoy, S. (2007). Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aksu, G., Acuner, A.M., Tabak, R.S. (2002). Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4): 271-282.
- Akşit, N.A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6): 31-51.
- Alpar, R. (2012). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6(12): 1-17.
- Arasan, B. N. A. (2010). Akademisyenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Arı, G.S., Bal, E.Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1): 131-147.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Avcılar, M. Y. (2005). Kişisel Etik Kaynakları ve Ağızdan Ağıza İletişim Ağı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 333-347.

- Aydın, D. (2006). Eğitim Kurumları Çalışanlarında İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Baltaş, A., Baltaş, Z. (1989). Stres ve Başa Çıkma Yolları. (7.Baskı). Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bardakçı, A., Serinkan, C. (2009). Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 115-132.
- Başaran, İ.E. (1982). Örgütsel Davranış. A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No.108, Ankara.
- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü. Gül Yayınevi. Ankara.
- Başaran, İ. E., (1992). Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış. Gül Yayınevi, Ankara.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Baysal, A. (1996). Çalışma Yaşamında İnsan. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 128 İstanbul.
- Birgili, F., Salış, F. ve Özdemir, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(2): 27-37.
- Bingöl, D. (1997), Personel Yönetimi. (3.Baskı). Beta Yayınevi, İstanbul.
- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2): 169-186.
- Budak, G. (2004). İşletme Yönetimi. (5. Baskı). Barış Yayınları, İzmir.
- Bülbül, Y. (2012). Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi (Milli Emlak Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Byars, L.L. (1992). Concepts of Strategic Management. (3rd Edition). Harper Collins Publishers, New York.
- Cambaz, S. (2005). Manisa Kent Merkezinde Çalışan Ebelerin İş Doyumu ve Hizmete Yansımaları. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. (7. Baskı). Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cebeci S. (2006). Okul Müdürlerinin İş Doyumu Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Chappell, D., DiMartino, V. (2006). *Violence at Work (Third Edition)*. International Labor Organization, Geneva.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*. Routledge, New York: 11.
- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çam, O. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik Güvenirliğinin Araştırılması*, 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara: 155-166.
- Çam O., Kırılancı M. (1995). *Tükenmişlik Sendromu*. *Saray Medikal Yayıncılık*, Bornova, İzmir: 13-80.
- Çardak, M. (2002). *Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ile Stresle Başa Çıkma Yolları*. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık, İstanbul.
- Çimen, M. (2000). *Türk Silahlı Kuvvetleri Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi. Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çimen, M. ve Şahin, İ. (2000). *Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi*. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, Ankara, 5(4): 53-67.
- Çimen, M. (2002). *Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sağlık Personeli Tükenmişlik Puanları ile Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi*. *Toplum ve Hekim Dergisi*, 17(3): 211-215.
- Çömezoğlu, E. (2007). *Ebelerin İş Doyumunu Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dağdeviren Gözen E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deckard G.J., Meterko, M., Field, D. (1994) *Physician Burnout: An Examination of Personal, Professional, and Organizational Relationship*. *Med Care*, 32: 745-754.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Demir, İ. (2002). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında Çalışan Personelin İş Doyum Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

- Demircioğlu, Ö. (2007). Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde Çalışan Radyoloji Teknisyenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Araştırılması ve Ankara İlinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Demirkol, İ. (2006). Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirtaş H., Güneş, H. (2002). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dilsiz, B. (2006). Konya İlinde ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Dolu, G. (1997). Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Donohoe, E., Nawawi, A., Wilker, L., Schindler, T., Jette, U.D. (1993). Factors Associated with Burnout of Physical Therapists in Massachusetts Rehabilitation Hospitals. *Physical Therapy*, 750-756.
- Dönmez, B. (2008). Seyahat Acentasında Çalışan İşgörenlerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Durmuş, S. ve Günay, O. (2007). Hemşirelerde İş Doyumu ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler, *Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal)*; 29(2): 139-146.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 17-26.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. *İşletme Fakültesi Yayını*, (1. Baskı), Avcıol Basım, İstanbul.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon. (3.Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Genişletilmiş (Altıncı Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). (8.Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Ergin, C. (1993). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ergin, C. (1995). Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması. T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.
- Ergin, C. (1996). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları. *3P Dergisi*, 4(1): 28-33.
- Eroğlu, F. (2006). Davranış Bilimleri. 7.Basım, İstanbul.
- Erol, A., Sarıççek, A., Gülseren, Ş. (2007). Asistan Hekimlerde Tükenmişlik: İş Doyumu ve Depresyonla İlişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* 8: 241-247.
- Ersoy, A. ve Utku, D.B. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu II. 1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26: 43-50.
- Eurofound, (2007). Quality Report of the 4th European Working Conditions Survey. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Faragher, E.B., Cass, M. & Cooper, C.L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62: 105-112.
- Farmer, S. (2004). The Relationship of Emotional Intelligence to Burnout and Job Satisfaction among Nurses in Early Nursing Practice. College of Nursing, University of Utah, Utah, USA.
- Feldman, C.D., Arnold, J.H. (1983). Managing Individual and Group Behaviour in Organizations. *Personel Psychology*; 36(4): 970-975.
- Freudenberger, H.J. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- Gabbard, G.O. (1985). The Role of Compulsiveness in the Normal Physician, *JAMA*, 254: 2926-2929.
- Gautman, M. (2001). Women in Medicine: Stresses and Solutions. *West J. Med.*, 174: 37- 41.
- George, J., Gareth R.J. (1996). Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey, Prentice Hall.
- Gergin, B. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Girgin, G. (1995). İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gundersen, L. (2001). Physician Burnout. *Ann Intern Med*, 135: 145-148.
- Günüşen, N. ve Üstün, B. (2008). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 11(4): 48-59.
- Gürsel, M. (1997). Okul Yönetimi. Mikro Dizgi ve Mikro Basım Yayın Dağıtım, Konya.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998). Multivariate Data Analysis. (5. Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Happell B. Martin T, Pinikahana J. (2003). Burnout and Job Satisfaction: A Comparative Study of Psychiatric Nurses From Forensic and a Mainstream Mental Health Service. *International Journal of Mental Health Nursing*, 12: 39-47.
- Havle, N., İlnem, M.C., Yener, F., Gümüş, H. (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. *Düşünen Adam*; 21(1-4): 4-13.
- Hellman, C.M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave the Journal of Social Psychology. 137(6): 677-689.
- Herzberg, F. (1968) Akt. Yüksel 2007. One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harward Business Review*, U.S.A.
- Hock, R.R. (1988). Professional Burnout Among Public School Teachers. *Public Personal Management*, 17(2): 167-189.
- Iverson, R.D., Maguire, C. (2000). The Relationship between Job and Life Satisfaction. *Human Relations*, 53(6): 807-839.
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İncir, G. (1990). Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme. MPM Yayınları, Ankara.
- İvancevich, J.M., McMohan, J.T. (1997). The Effects of Goal Setting, External Feedback, and Self Generated Feedback on Outcome Variables. A Feld Experiment. *Academy of Management Journal*, 25: 359-372.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32.

- Kahraman, G., Engin, E., Dülgerler, Ş. ve Öztürk, E. (2011). Yoğun Bakım Hemşirelerinin İş Doyumları ve Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 4(1): 12-18.
- Karaduman, A. (2002). Ekip Çalışmasında Liderin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karlıdağ, R., Ünal, S., Yoloğlu, S. (2000). Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 11: 49-57.
- Kaya, B. (2009). Ebelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Durumlarını Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Aydın.
- Kaya, M., Üner, S., Karanfil, E., Uluyol, R., Yüksel, F., Yüksel, M. (2007). Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 6(5): 357-363.
- Kelleci, M., Gölbaşı Z., Doğan, S., Ata E.E., Koçak E. (2011). The Relationship of Job Satisfaction and Burnout Level with Quality of Life in Hospital Nurses. *Cumhuriyet Med Journal*, 33: 144-152.
- Keser, A. (2003). Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel, Bursa.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, İstanbul 28(2): 115-136.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar). (12. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Konur, D.Y. (2006). İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Korkut, H. (1990). Üniversitelerde Akademik Olmayan Personelin İş Doyumu İle Örgütle Özdeşleşmesi. Yüksek Öğretim Kurulu Matbaası, Ankara.
- Lam, T., Baum, T. and Pine, R. (2001). Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (1): 35-42.
- Leiter, M.P. (2003), Areas of Worklife Survey Manual. (Third Edition). Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.

- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9: 297-308.
- Lumley, T., Diehr, P., Emerson, S., Chen, L. (2002). The Importance of the Normality Assumption in Large Public Health Data Sets. *Annual Review of Public Health*, 23: 151-169.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (6th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Martini, S., Arfken, C.L., Churchill, A., et al. (2000). Burnout Comparison among Residents in Different Medical Specialties. *Acad Psychiatry*, 28: 240-242.
- Martinussen, M., Richardsen, A.M., Burke, R.J. (2007). Job Demands, Job Resources and Burnout among Police Officers. *Journal of Criminal Justice*, 35: 239-249.
- Maslach, C. (1981). Burnout: A Social Psychological Analysis, The Burnout Syndrome: Current Reserch, Theory and Interventions. Park Ridge, III, London House Management.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Maslach, C. and Jackson, S.E. (1985). The Role of sex and Family Variables in Burnout. 12(7/8): 837-851.
- Maslach, C. and Jackson S.E. (1986). Maslach Burnout Inventory. (Second Edition), Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach, C. and Leiter, M.P. (1997). The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What To Do About It. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C. and Goldberg, J. (1998), Prevention of Burnout: New Perspectives, *Applied and Preventive Psychology*, 7: 63-74.
- Maslow, A. (1971). A Theory of Human Motivation. P. Weissenberg (Ed.) Introduction to Organizational Behavior (Scranton: Intext Educational Publishers).
- McPhee, S.D., Townsend, L.J. (1992). A Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction Among Air Force Occupational Therapy Officers. *Military Medicine*, 157(3): 117-121.
- Meier, S.T. (1983). Toward a Theory of Burnout. *Human Relations*, 36(10): 899-902.
- Menteşe, M. (2007). İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

- Metin, Ö. ve Özer, F.G. (2007). Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(1): 58-66.
- Meziroğlu, M. (2005). Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeylerinin Ölçülmesi. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Miner, J.B. (1986). The Management Process. Mc. Millan Company. New York.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2005), İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 179-198.
- Ok, S.U. (2002). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Oksay, A. (2005). Örgütsel Yapının ve Örgüt Kültürünün Sağlık Personelinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, XIII. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul.
- Okutan, E. (2010), Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi(Adana İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Ott, S. (1989). Classic Reading in Organizational Behavior. Brook/Cole Publishing Company, California.
- Önder, S. (2007). Kara Havacı Pilotların İş Doyum Düzeyleri ve Algılanan Liderlik Stilllerinin İş Doyum Düzeylerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, E., Bulut, Z.A. ve Karabulut, A.N. (2005). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 51-72.
- Özcan, H. (1991). Yüksek Öğrenim, Kredi ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Yöneticiliği Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, K., Özdemir, H.D., Coşkun, A., Çınar, Z. (1999). Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 2(2): 98-104.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Özer, R. (1998). Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Özgüven, E. (2003). Endüstri Psikolojisi, PDREM Yayınları. Ankara.
- Öztürk, A., Güzelsoydan, Y.S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 333-347.
- Öztürk, A., Özdemir, F. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2): 189-202.
- Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V., Günay, A. (2008). Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal)*; 30(2): 92-99.
- Özyurt, A., Hayran, O., Sur, H. (2006). Predictors of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Physicians. *The Quarterly Journal of Medicine*, 99: 161-169.
- Panagopoulou, E., Montgomery, A., Benos, A. (2006). Burnout in Internal Medicine Physicians: Differences Between Residents and Specialists. *European Journal of Internal Medicine*, 17: 195-200.
- Piyal, B., Piyal, B., Yavuz, İ. ve Yavuz, A. (1999). SSK Ankara Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler. *Kriz Dergisi*, 10 (1): 45-56.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz). Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Renzi, C., Tabolli, S., Ianni, A., et al. (2005). Burnout and Job Satisfaction Comparing Healthcare Staff of a Dermatological Hospital and a General Hospital. *Euro Acad Dermatol Venereol*, 19: 153-157.
- Rogers, J.G., May, D.C. (2003). Spillover Between Marital Quality and Satisfaction: Long-Term Patterns and Gender Differences. *Journal of Marriage and Family*, 65(2): 482-495.
- Rolf, V.D., Ulrich, W. (2001). Teaching Psychological Aspects; Job Stres. *British Journal of Educational Psychology*, 71(2): 243-260.
- Rosales, R.A., Labrague J.L., Rosales, G.L. (2013). Nurses' Job satisfaction and Burnout: Is There a Connection? *International Journal of Advanced Nursing Studies*, 2(1): 1-10.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa.

- Sat, S. (2011). Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Schwab, R.L., Jackson, S.E. and Schuler R.S. (1986). Educator Burnout: Sources and Consequences. *Educational Research Quarterly*, 10(3): 14-30.
- Serinkan, C. ve Barutçu, E. (2006). Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Atatürk Üniversitesi İİBF Yayını, Erzurum: 222-254.
- Sevimli F., İşcan F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Tatmini, Ege Akademik Bakış. *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 5(1-2): 55-64.
- Sezgin, A. (2010). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shanafelt, T.D., Bradley, K.A., Wipf, J.E. (2002). Burnout and Self-Reported Patient Care in an Internal Medicine Residency Program. *Ann Intern Med*, 136: 358-367.
- Sheward, L., Hunt, J., Hagen, S., Macleod, M., Ball, J. (2005). The Relationship Between UK Hospital Nurse Staffing and Emotional Exhaustion and Job Dissatisfaction. *Journal of Nursing Management*, 13: 51-60.
- Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12): 131-154.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Silah, M. (1996). İş Tatmini. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 269-278.
- Solmuş, T. (2004). İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli. *Türk Psikoloji Bülteni*, 10: 196-205.
- Spector P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.
- Stout, K.J. and Williams, J.M. (1983). Comparison of Two Measures of Burnout. *Psychological Reports*, 53: 283-289.
- Sucuoğlu, B. ve Kuloğlu, N. (1996). Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(36): 44-60.

- Suran, B.G. and Sheridan, E.P. (1985). Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives. *Professional Psychology: Research and Practice*, 16(6): 741-752.
- Sümer, D. (2005). İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayisinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Şahin, D., Turan, F.N., Alparslan, N., Şahin, İ., Faikoğlu, R., Görgülü A. (2008). Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Nöropsikiyatri Arşivi*, 45: 116-121.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Şimşek, M.Ş., (1998). Yönetim ve Organizasyon. (4. Baskı). Damla Kitabevi, Konya.
- Tanner, Bob, M., (2007). An Analysis of the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Trust and Organizational Commitment in an Acute Care Hospital. PHD Thesis. Saybrook Graduate School and Research Center, San Francisco.
- Taormina, R.J., Law, C.M. (2000). Approaches to Preventing Burnout: The Effect of Personel Stres Management and Organizational Socialization. *Journal of Nursing Management*, 8: 89-99.
- Tavmergen, İ.P. (2000). İş Gücü Ağırlıklı Turizm Sektöründe ve Genel Olarak Çalışma Hayatının İyileştirilmesi. Standart Ekonomik ve Teknik Dergi Türk Standartları Enstitüsü, Ankara. 459: 48.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Thomas, N.K. (2004). Resident Burnout, *JAMA*, 292: 2913-2915.
- Tınaz, P. (2005). Motivasyon, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek ilişkileri Üzerine Bir inceleme. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Torun A. (1997). Stres ve Tükenmişlik. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi İçinde. Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği, Ankara: 43-53.

- Tsigilis, N., Zachopoulou, E. & Grammatikopoulos, V. (2006). Job Satisfaction and Burnout Among Greek Early Educators: A Comparison Between Public and Private Sector Employees. *Educational Research and Review*, 1(8): 256-261.
- Ulusoy, H., Biçer, E.B., Karabulut, N. (2012). Hastane Yöneticilerinde Tükenmişlik Düzeyi. *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 34: 252-259.
- Uyargil, C. (1988). İş Tatmini ve Bireysel Özellikler; Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C. (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Dönence Basım ve Yayım, İstanbul.
- Üngürün, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin A.Ö. (2007). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yasar University* 17(5): 2922-2937.
- Wilson, F. (1996). Organizational Behavior and Gender. McGrawhill Book Company, New York.
- Visser, M.R.M., Smets, E. M.A., Oort, F. J. & de Haes, H.C.J.M. (2003). Stress, Satisfaction and Burnout Among Dutch Medical Specialists. *Canadian Medical Association of Journal*, 168(3): 271-275.
- Yao, D.C. and Wright, S.M. (2000). National Survey of Internal Medicine Residency Training Program Directors Regarding Problem Residents, *JAMA*, 284: 1099-1104.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2): 3-4.
- Yelboğa, A. (2009). Validity and Reliability of The Turkish Version of The Job Satisfaction Survey (JSS). *World Applied Sciences Journal*, 6(8): 1066-1072,
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, E. (2011). Eğitimcilerde Tükenmişlik (Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

EKLER

EK I. BİRİNCİ BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileriniz istenmektedir.

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar () Dul – Boşanmış

4. Çalıştığınız Bölüm:.....

5. Mesleğiniz: () Doktor () Hemşire () Diğer (Lütfen belirtiniz)

6. Mesleğinizdeki Görev Süreniz: Yıl

7. Bu Hastanedeki Çalışma Süreniz: Yıl

8. Eğitim Durumunuz:

() Lise () Ön Lisans () Lisans

() Yüksek Lisans () Doktora () Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

EK II. İKİNCİ BÖLÜM: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda tükenmişlik düzeyini belirlemeye yönelik işiniz ile ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ifade eden cümlelerden oluşan 22 maddelik bir anket bulunmaktadır. Her bir ifadeyi hangi sıklıkta yaşadığınızı belirten sayıyı daire içine alınız.

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

EK III- ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SPECTOR'UN İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki tabloda iş doyumunu belirlemeye yönelik işiniz ile ilgili duygu, düşünce ve tutumlarınızı ifade eden cümlelerden oluşan 36 maddelik bir anket bulunmaktadır. Her bir ifadeyi hangi sıklıkta yaşadığınızı belirten sayıyı daire içine alınız.

	Hiç Katılmıyor um	Katılmıyo rum	Kısmen Katılmıyor um	Kısmen Katılıyor m	Katılıyor um
1. Yaptığım iş için yeterince maaş aldığımı inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. İşimde yükselme imkanım gerçekten çok azdır.	1	2	3	4	5
3. Bir üst yöneticim işinde gerçekten yeterlidir.	1	2	3	4	5
4. Aldığım özlük haklar ve sosyal yardımlardan tatmin değilim. (iş yerinde ücret artışları az oluyor)	1	2	3	4	5
5. İşimi iyi yaptığımda, verilmesi gereken takdir/kıymet veriliyor.	1	2	3	4	5
6. Kurallarımızın ve prosedürlerimizin çoğu iyi iş yapmayı zorlaştırıyor.	1	2	3	4	5
7. Beraber çalıştığım insanları severim.	1	2	3	4	5
8. Bazen işimin anlamsız olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Örgüt içerisindeki iletişim iyi görünüyor.	1	2	3	4	5
10. Kurumdaki yükselme kademeleri arası çok uzak ve azdır. (Ücret artışları az oluyor)	1	2	3	4	5
11. İşini iyi yapanların terfi etme imkânı vardır.	1	2	3	4	5
12. Bir üst yöneticim bana karşı adil değildir.	1	2	3	4	5
13. Bize sağlanan faydalar (Özlük Hakları ve sosyal yardımlar vb.) diğer kurumların teklif ettikleri (ya da sağladıkları) kadardır.	1	2	3	4	5
14. Yaptığım işin takdir edildiğine inanmıyorum.	1	2	3	4	5
15. İyi iş yapma çabalarım bürokrasi tarafından nadiren engellenmektedir.	1	2	3	4	5
16. Çalıştığım insanların yetersizliği yüzünden işyerinde daha çok çalışmak zorunda olduğumu biliyorum.	1	2	3	4	5
17. İşimde yaptığım şeyleri severek yaparım.	1	2	3	4	5
18. Bu kurumun amaçlarının açık olmadığını düşünüyorum. Bana göre bu kurumun amaçları açık değildir.	1	2	3	4	5

19. Bana verilen maaş ve ödemeleri düşündüğümde bu kurum tarafından gerekli takdiri görmediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. İnsanlar diğer kurumdakiler veya şirkettekiler kadar burada da ilerliyor.	1	2	3	4	5
21. Bir üst yöneticim astların duygularına çok az önem veriyor.	1	2	3	4	5
22. Sahip olduğumuz fayda veya özlük haklar paketi adildir.	1	2	3	4	5
23. Burada çalışanlar için çok az ödül vardır.	1	2	3	4	5
24. İş yüküm çok fazladır. İş yerinde yapmam gereken çok iş vardır.	1	2	3	4	5
25. İş arkadaşlarımı seviyorum.	1	2	3	4	5
26. Sık sık kurum içinde olanları bilmediğimi hissedirim.	1	2	3	4	5
27. İşimi yapmaktan dolayı gurur duyarım.	1	2	3	4	5
28. Ücret artışlarından tatmin olurum.	1	2	3	4	5
29. Sahip olmamız gerektiği halde özlük haklara ve diğer yardımlara sahip olmadığımızı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30. Bir üst amirimi severim.	1	2	3	4	5
31. Aşırı kırtasiye (evrak) işim var.	1	2	3	4	5
32. Göstermiş olduğum çabalar/gayretlerimin olması gerektiği şekilde ödüllendirildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33. İşimde terfi imkânlarından memnunum.	1	2	3	4	5
34. İşimde çok fazla atışma ve münakaşa oluyor.	1	2	3	4	5
35. İşim zevkli bir iştir.	1	2	3	4	5
36. İşimde verilen görevler ve iş talimatları yeterince açık değildir.	1	2	3	4	5

EK IV- GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ ETİK KURULU ve ANKET KURULUNDAN ALINAN İZİN ONAY YAZISI

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

T.C.
GENELKURMAY BAŞKANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTANLIĞI
GÜLHANE ASKERİ TIP AKADEMİSİ KOMUTAN BİLİMSEL YARDIMCILIĞI
ANKARA

EĞT.ÖĞT.: 3730-1051 -12/Mzn.Son. (4) (1648-5313)

23 Kasım 2012

KONU : Sağ.Bçvş.Süleyman MERTOĞLU'nun
Araştırma İzni.

DIŞ HEKİMLİĞİ BİLİMLERİ MERKEZ BAŞKANLIĞINA

İLGİ: SBE Md.lüğünün 17 Ekim 2012 tarihli, DİŞHEK.BİL.MERK.:1491-660-12/1584-1342 sayılı ve "Sağ.Bçvş.Süleyman MERTOĞLU'nun Araştırma İzni Hk." konulu yazısı.

1. GATA Dış Hekimliği Bilimleri Merkez Başkanlığı Ağız, Diş ve Çene Radyolojisi Anabilim Dalı Başkanlığında görevli Sağ.Bçvş.Süleyman MERTOĞLU'nun "Asistan Hekimler, Hemşireler ve Diğer Yardımcı Sağlık Personelinin Tükenmişlik ve İş Doyumunun İncelenmesi: Askeri Sağlık Sisteminde Bir Araştırma" konulu çalışmasının anket uygulamasını GATF Eğitim Hastanesinde uygulama talebi ilgi yazı ile GATA Komutan Bilimsel Yardımcılığına bildirilmiştir.

2. Söz konusu çalışma 02 Ekim 2012 tarihinde GATA Etik Kurulunun onayını almıştır.

3. Sağ.Bçvş.Süleyman MERTOĞLU'nun uygulamak istediği anketi Araştırma Amaçlı Anketleri Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenerek anketin uygulanabilir olduğu değerlendirilmiştir.

Rica ederim.

Mustafa BAŞBOZKURT
Prof.Tbp.Tuğgeneral
GATA K.Bil.Yrd.,
Askeri Tıp Fakültesi Dekanı ve
Eğitim Hastanesi Baştabibi V.

DAĞITIM :
Gereği :
Dış Hek.Bil.Merk.Bşk.lığına (İvediliğinden)
Cerr.Tıp Bil.Böl.Bşk.lığına (İvediliğinden)
Dah.Tıp Bil.Böl.Bşk.lığına (İvediliğinden)
Temel Tıp Bil.Böl.Bşk.lığına (İvediliğinden)

Bilgi :
SBE Md.lüğüne

HİZMETE ÖZEL

HİZMETE ÖZEL

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Süleyman MERTOĞLU
 Doğum Yeri : Samsun/Vezirköprü
 Doğum Tarihi : 01.02.1980

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
 Sağlık İdaresi Bölümü
 Yüksek Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık
 Kurumları Yönetimi Bölümü
 Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar : 1998 – 1999, GATA Haydarpaşa Eğitim ve Araştırma
 Hastanesi Acil Tıp AD. Başkanlığı (Staj) - İSTANBUL
 Çalıştığı Kurumlar : 1999 – 2001, Dağ ve Komando Tugayı Destek Kıt'aları
 Komutanlığı Ambulans Takım Komutanı - HAKKARİ
 : 2001 – 2005, 54. Mekanize Piyade Tugayı Sıhhiye Bölük
 Komutanlığı Ayırma Takım Astsubayı - EDİRNE
 : 2005 – 2006, Kabil Çok Uluslu Tugay Komutanlığı Milli
 Destek Ünitesi Sıhhiye Malzemeleri Hesap Sorumlusu -
 KABİL/AFGANİSTAN
 : 2006 – 2007, GATA Radyoloji AD. Başkanlığı (Kurs) -
 ANKARA
 : 2007 – 2013, GATA Diş Hekimliği Bilimleri Merkezi
 Ağız, Diş ve Çene Radyolojisi AD. Başkanlığı – ANKARA

İletişim

E Posta Adresi : black eagle6725@hotmail.com
 Tarih : 07.06.2013