



**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BATMAN
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Cuma SÖNMEZSOY

**Aralık-2025
BATMAN**

**T.C.
BATMAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BATMAN
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Cuma SÖNMEZSOY

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK**

Diğer Jüri Üyeleri

Dr. Öğr. Üyesi Bilal YALÇIN

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ALIM

**Aralık-2025
BATMAN**

TEZ KABUL VE ONAYI

Cuma SÖNMEZSOY tarafından hazırlanan “Mesleki Tükenmişliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Batman Üniversitesi Örneği ” adlı tez çalışması 26/12/2025 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Başkan

Dr. Öğr. Üyesi Bilal YALÇIN

.....

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Muzaffer ALIM

.....

Yukarıdaki sonucu onaylarım.

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Murat ÖTER
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Bu tezdeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sorumluluğu kabullendiğimi bildiririm.

ETHICAL DECLARATION

I declare that all the information in this thesis has been obtained within the framework of ethical behavior and academic rules, and that the source of any statements and information that do not belong to me in this study prepared in accordance with the thesis writing rules has been fully cited, and I declare that I accept all kinds of legal responsibility in case of any contrary situation.

İmza
Cuma SÖNMEZSOY
Tarih: 26/12/2025

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİ: BATMAN ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Cuma SÖNMEZSOY

Batman Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Yavuz ELİTOK

Yıl, 73 Sayfa

Çalışma Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin Mesleki Tükenmişliğin İş Doyumu Üzerine Etkisinin incelemesi amaçlamaktadır. Modern çalışma hayatında yaşanan ağır iş yükü, stres faktörleri, kurumsal baskılar ve yoğun rekabet ortamı, bireylerde tükenmişlik sendromunun gelişimine yol açan temel etmenler olarak öne çıkmaktadır. Söz konusu tükenmişlik olgusu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarından oluşan çok boyutlu bir yapı sergilerken; iş doyumunu kavramı ise çalışanın işine ilişkin bütüncül tatmin ve memnuniyet düzeyini ifade etmektedir.

Yapılan analizler, mesleki tükenmişlik düzeyinin iş doyumunu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Duygusal tükenme düzeyindeki artışın, çalışanların hem işin içsel (işin doğası, anlamlılık, yaratıcılık) hem de dışsal (ücret, statü, çalışma koşulları) boyutlarından aldıkları doyumunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azalttığını ortaya koymaktadır. Bu durum, tükenmişliğin iş doyumunu üzerinde kapsamlı ve çok boyutlu bir olumsuz etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İş Doyumu, İçsel Doyum, Dışsal Doyum

ABSTRACT

MASTER THESIS

THE EFFECT OF PROFESSIONAL BURNOUT ON JOB SATISFACTION: THE CASE OF BATMAN UNIVERSITY

Cuma SONMEZSOY

Batman University Graduate Education Institute

Department of Business Administration

Advisor: Asst. Prof. Dr. Yavuz ELİTOK

Year, 73 Pages

The study aims to examine the effect of occupational burnout on job satisfaction among academic and administrative staff working at Batman University. In modern working life, heavy workloads, stress factors, institutional pressures, and an intense competitive environment stand out as the main factors contributing to the development of burnout syndrome among individuals. The phenomenon of burnout exhibits a multidimensional structure consisting of emotional exhaustion, depersonalization, and a reduced sense of personal accomplishment, while job satisfaction refers to the overall level of fulfillment and satisfaction that employees derive from their work.

The analyses conducted reveal that the level of occupational burnout has a statistically significant negative effect on job satisfaction. An increase in emotional exhaustion is shown to significantly reduce employees' satisfaction derived from both intrinsic aspects of work (such as the nature of the job, meaningfulness, and creativity) and extrinsic aspects (such as salary, status, and working conditions). This finding indicates that burnout has a comprehensive and multidimensional negative impact on job satisfaction.

Keywords: Burnout, Job Satisfaction, Intrinsic Satisfaction, Extrinsic Satisfaction

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanma sürecinde bilgi, tecrübe ve değerli katkılarıyla yol gösteren danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Akademik rehberliği, yapıcı eleştirileri ve sabırlı yönlendirmeleri, çalışmanın her aşamasında bana ışık tutmuştur.

Ayrıca, araştırma sürecinde bana destek olan ve değerli katkılarını esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Uyum ELİTOK'a da teşekkür ederim. Kıymetli önerileri ve yol gösterici yaklaşımı, çalışmamın daha nitelikli bir hale gelmesine önemli ölçüde katkı sağlamıştır.

Tezimin hazırlanmasında emeği geçen tüm hocalarıma, desteğini her zaman hissettiren aileme, her zaman yanımda olan arkadaşlarıma, İzzeddin CAN ve Mustafa AYYÜREK'e teşekkür ederim.

Cuma SÖNMEZSOY
BATMAN-2025

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖN SÖZ	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. TÜKENMİŞLİK	3
2.1. Tükenmişlik Kavramı	3
2.2. Tükenmişliğin Boyutları	4
2.2.1. Duygusal tükenme	5
2.2.2. Duyarsızlaşma.....	5
2.2.3. Kişisel başarı.....	6
2.3. Tükenmişliği Yaratan Nedenler	6
2.4. Tükenmişlik Belirtileri.....	7
2.4.1. Duygusal belirtiler	8
2.4.2. Davranışsal belirtiler	9
2.4.3. Bedensel belirtiler	9
2.5. Tükenmişliğin Aşamaları.....	9
2.6. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	10
2.7. Tükenmişliğin Sonuçları.....	13
2.7.1. Kişisel sonuçlar.....	13
2.7.2. Örgütsel sonuçlar	14
2.8. Tükenmişlik Teorileri	14
2.8.1. Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik teorisi	15
2.8.2. Freudenberger tükenmişlik teorisi	15
2.8.3. Cherniss tükenmişlik teorisi.....	16
2.8.4. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik teorisi	16
2.8.5. Pines tükenmişlik teorisi.....	17
2.8.6. Meier tükenmişlik teorisi	18
3. İŞ DOYUMU	19
3.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı	19
3.2. İş Doyumu Boyutları	20
3.2.1. İçsel doyum.....	21
3.2.2. Dışsal doyum	22
3.3. İş Doyumunu Belirleyen Faktörler	22
3.3.1. Bireysel faktörler	23
3.3.1.1. Cinsiyet	23
3.3.1.2. Yaş	24

3.3.1.3. Medeni durum.....	25
3.3.1.4. Öğrenim durumu.....	25
3.3.1.5. Çalışma süresi.....	26
3.3.1.6. Kişilik özellikleri.....	26
3.3.1.7. Zeka.....	27
3.3.1.8. Statü.....	27
3.3.2. Çevresel faktörler.....	28
3.3.2.1. Ücret ve diğer ekonomik araçlar.....	28
3.3.2.2. İş ve işin niteliği.....	29
3.3.2.3. Yönetim ve denetim.....	29
3.3.2.4. İş arkadaşları.....	30
3.3.2.5. Çalışma koşulları.....	31
3.3.2.6. Terfi ve İlerleme İmkanları:.....	32
3.3.2.7. Örgüt kültürü.....	32
3.4. İş Doyumunun Faydaları.....	33
3.5. İş Doyumu Teorileri.....	34
3.5.1. Kapsam teorileri.....	35
3.5.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	35
3.5.1.2. Alderfer'in (Varlık-İlişki-Gelişme) teorisi.....	37
3.5.1.3. Herzberg'in ikili faktör teorisi.....	39
3.5.1.4. Başarı ihtiyacı teorisi.....	40
3.5.2. Süreç teorileri.....	41
3.5.2.1. Beklenti kuramı (Valence) modeli.....	41
3.5.2.2. Adams'ın ödül adaleti veya eşitlik teorisi.....	42
3.5.2.3. Lawler-Porter teorisi.....	44
3.5.2.4. Amaç teorisi.....	45
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI.....	47
4.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	47
4.2. Araştırmanın Amacı.....	47
4.3. Araştırmanın Önemi.....	48
4.4. Evren ve Örneklem.....	48
4.5. Varsayımlar ve Kısıtlar.....	49
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	50
4.7. Ölçekler.....	52
4.8. Veri Analiz Yöntemi.....	53
4.9. Verilerin Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	53
4.9.1. Tanımlayıcı istatistikler.....	54
4.9.2. Güvenirlilik analizi.....	55
4.9.3. Geçerlilik (Faktör) analizi.....	56
4.9.4. Değişkenlere ilişkin normallik testi.....	59
4.9.5. Regresyon analizi.....	60
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR.....	68
EKLER.....	74

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 4.1. Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu	54
Tablo 4.2. Güvenirlilik Analizi Sonuç Tablosu	56
Tablo 4.3. Geçerlilik (Faktör) Analizi Sonuç Tablosu.....	56
Tablo 4.4. Alt Boyutlar Faktör Analizi Sonuç Tablosu	57
Tablo 4.5. Faktör Analizi Test Sonuçları Tablosu	58
Tablo 4.6. İş Doyumu Alt Boyutları Faktör Analizi Sonuçları Tablosu	58
Tablo 4.7. Değişkenlere İlişkin Normallik Testi Sonuç Tablosu.....	59
Tablo 4.8. H_1 hipotezi regresyon analizi sonucu tablosu	60
Tablo 4.9. H_{1a} .ve H_{1b} . hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu	60
Tablo 4.10. H_{1c} .ve H_{1d} . hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu	61
Tablo 4.11. H_{1e} .ve H_{1f} . hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu	62
Tablo 4.12. Hipotez red/kabul tablosu	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Mesleki Tükenmişliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi Etki Modeli.....	50
--	----

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	:Açıklayıcı Faktör Analizi
ANOVA	:Varyans Analizi (Analysis of Variance)
d	:Örnekleme hatası
df	:Serbestlik Derecesi (degrees of freedom)
H	:Hipotez
KMO	:Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk İndeksi
N	:Evren büyüklüğü
n	:Örneklem büyüklüğü
P	:Olayın gerçekleşme olasılığı
Q	:Olayın gerçekleşmeme olasılığı
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences (istatistik yazılımı)
Z	:%95 güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri

1. GİRİŞ

Günümüzde iş yaşamının giderek yoğunlaşması, çalışanlardan beklenen performans düzeyinin artması ve değişen çalışma koşulları, bireylerin iş deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar, uzun çalışma saatleri, yüksek iş yükü, örgütsel beklentiler ve müşteri ilişkilerinin getirdiği baskılar nedeniyle fiziksel ve psikolojik açıdan zorlayıcı süreçler yaşamaktadır. Bu durum, çalışanların iş doyumunu ve psikososyal iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyebilmekte; aynı zamanda iş yerlerinde verimlilik ve kurumsal bağlılık üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır.

Bu bağlamda tükenmişlik sendromu, modern çalışma hayatının en önemli sorunlarından biri olarak dikkat çekmektedir. Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma boyutlarıyla ele alınmakta ve bireyin iş yaşamında yaşadığı olumsuz deneyimlerin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların yaşadığı tükenmişlik düzeyi, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel açıdan da önemli sonuçlara yol açmakta; işten ayrılma niyetini artırmakta, iş doyumunu azaltmakta ve hizmet kalitesini düşürmektedir.

Öte yandan, iş doyum kavramı, bireylerin işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyini ortaya koymasından önem taşımaktadır. Ücret, çalışma koşulları, yönetim anlayışı ve işin niteliği gibi unsurlar iş doyumunun belirleyicileri arasında yer almakta; iş doyum ile tükenmişlik arasında anlamlı bir etkinin bulunduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Bu etki, örgütlerin insan kaynağını etkin bir şekilde yönetmesinde dikkate alınması gereken kritik bir faktördür.

Tez çalışmasının temel amacı, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları arasındaki etkisini ortaya koymak ve bu kapsamda bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin etkilerini analiz etmektir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış; anket tekniği ile elde edilen veriler istatistiksel analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Ayrıca faktör analizi, güvenilirlik testleri ve regresyon analizleri kullanılarak elde edilen bulgular, hipotezler çerçevesinde yorumlanmıştır.

Araştırmanın sonuçlarının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmaya ve iş doyumlarını artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlaması; örgütler için insan kaynakları politikalarının şekillendirilmesinde yol gösterici olması beklenmektedir.

Ayrıca, bu çalışmanın ilgili literatüre hem teorik hem de uygulamalı açıdan katkı sunması beklenmektedir.

2. TÜKENMİŞLİK

Günümüzde bireyler, hayatın her alanında kendini gösteren çeşitli baskı ve zorlanmalarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorlanmalar, bir yandan yaşamın sürdürülmesi için gerekli enerjiyi harekete geçirirken, diğer yandan bireyin tüm enerjisini tüketerek onu çaresiz, savunmasız ve güçsüz bırakabilmektedir. Sürekli stres ve baskı altında kalan bireylerin psikolojik dengeleri bozulabilir ve bu durum uzun vadede tükenmişliğe yol açabilir. Bireyler başlangıçta çalıştıkları kuruma duydukları bağlılığı ve işlerini yerine getirme konusundaki yeterliliklerini korusalar da, zamanla aşırı stresle başa çıkmakta zorlanabilir ve motivasyonlarını kaybedebilirler. Bu süreç, bireyin işine ve çevresine karşı duyarsızlaşmasına, yaptığı işten tatmin olmamasına ve kendini yetersiz hissetmesine neden olabilir. Tükenmişlik, hem birey hem de çalıştığı kurum açısından ciddi sonuçlar doğurabileceği için, erken fark edilmesi ve önlenmesi gereken önemli bir sorun olarak görülmektedir (Otacıoğlu, 2008, s. 104). Dolayısıyla, tükenmişlik olgusunun yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda örgütsel performansı, hizmet kalitesini ve kurumların sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen kritik bir mesele olduğu söylenebilir.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, modern çağın dikkat çeken olgularından biri olarak uzun yıllardır tartışılmaktadır. Kavram, bireyin aşırı derecede bitkin hissetmesi, yaptığı işe karşı öfke duyması ve zamanla idealizmini kaybetmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başlangıçta edebi eserlerde bireyin psikolojik tükenişini betimlemek amacıyla kullanılan bu kavram, zamanla sosyal bir problem olarak ele alınmış ve bilimsel araştırmaların konusu haline gelmiştir. En basit tanımıyla tükenmişlik, ruhsal ve fiziksel enerjinin azalmasıyla ortaya çıkan bir durumdur. Çalışma ortamı ile birey arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak geliştiği düşünülen tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli etkiler yaratmaktadır. Bireyin motivasyon kaybı, işine karşı duyarsızlaşması ve psikolojik yorgunluk hissetmesi, iş performansını olumsuz etkilerken, aynı zamanda örgütlerin verimliliğini de düşüren bir faktör haline gelmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğin nedenleri ve etkileri üzerine yapılan araştırmalar, bu olgunun daha iyi anlaşılmasını ve

yönetilmesini sağlamaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124). Birey ve örgüt üzerinde derin etkiler bırakan tükenmişlik olgusu; literatürde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma olmak üzere üç temel boyutta ele alınmaktadır. Özellikle tükenmişliğin ölçülmesine yönelik geliştirilen ölçekler sayesinde, sosyal bilimlerin farklı alanlarında bu kavram üzerine çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Başlangıçta psikoloji, sosyal psikoloji, psikiyatri ve eğitim gibi disiplinlerde ele alınan tükenmişlik, bireyler kadar örgütler üzerinde de önemli sonuçlar doğurması nedeniyle örgütsel davranış alanında da ilgi görmüştür. Gelişen teknoloji ve artan rekabet koşulları, çalışma hayatında tükenmişlik sendromunun yaygınlaşmasına neden olmuştur. Özellikle insanlarla doğrudan iletişim gerektiren meslek gruplarında daha sık karşılaşılan bu durum, çalışanların mesleki görevleri sırasında karşılaştıkları bireylere karşı duyarsızlaşmalarına, duygusal olarak tükenmiş hissetmelerine ve kişisel başarı algılarında düşüş yaşamalarına yol açmaktadır. Bu nedenle öğretmenler, akademisyenler, sağlık çalışanları, avukatlar, polisler, sosyal hizmet görevlileri, bankacılar ve müşteri hizmetleri temsilcileri gibi meslek gruplarında tükenmişliğin daha yüksek seviyelerde gözlemlendiği belirtilmektedir (Akyürek, 2020, s. 35-36). Dolayısıyla tükenmişlik, yalnızca bireysel bir sorun değil; toplumsal, kurumsal ve mesleki boyutları olan çok yönlü bir olgu olarak ele alınmalıdır.

Günümüzde birçok meslek, bireylerin insanlarla yüz yüze ve yakın iletişim kurmasını gerektirmektedir. Bu tür mesleklerde çalışanlar, zamanla duygusal tükenmişlik noktasına varan yoğun duygusal tepkiler gösterebilmektedir. Özellikle insan ilişkilerinin merkezde olduğu mesleklerde, sürekli etkileşim içinde olmak ve mesleğin doğası gereği yaşanan stresle başa çıkamamak, bireylerde hem fizyolojik hem de duygusal tükenmişlik hissinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum, uzun vadede iş verimliliğinde düşüşe, motivasyon kaybına ve mesleki doyumsuzluğa yol açabilmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 1). Bu durum ise söz konusu meslek gruplarını tükenmişlik riski açısından en kırılgan küme haline getirmektedir.

2.2. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik, üç temel boyutta ele alınmaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124-125).

2.2.1. Duygusal tükenme

Duygusal tükenme, bireyin fiziksel ve duygusal kaynaklarının tükenmesiyle ortaya çıkan yorgunluk ve bitkinlik hissidir. Kişi, yoğun stresin etkisiyle duygusal olarak zorlanır ve enerjisini kaybeder (Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124-125). Duygusal tükenme, bireylerin iş yaşamlarında aşırı yorgunluk hissetmeleri ve duygusal olarak tükenmeleri anlamına gelmektedir. Bu durum, enerji kaybı ve bireyin duygusal kaynaklarının tamamen tükendiği hissiyle kendini gösterir. Özellikle yoğun stres altında çalışan bireyler için işe devam etme zorunluluğu büyük bir kaygı kaynağı haline gelebilir. Sürekli gerginlik ve engellenmişlik duygusu yaşayan bireyler, işlerine olan ilgilerini kaybederek motivasyonlarını yitirebilirler (Aksu ve diğerleri, 2005, s. 9-10). Duygusal tükenme yaşayan bireyler, başkalarının sorunlarını çözmede kendilerini yetersiz ve güçsüz hissederler. Bu duygusal yükü hafifletmek amacıyla insan ilişkilerinden kaçınma eğilimi gösterirler. Sosyal etkileşimlerini en düşük seviyeye indirerek, insanları zihinsel kategorilere ayırır ve onlarla önceden belirlenmiş kalıplar doğrultusunda iletişim kurarlar. Bu durum, zamanla bireylerin katı kural ve prensiplere bağlı, mekanik bir tutum geliştirmesine neden olarak onu bürokratik bir yapıya sürükleyebilir. İşte bu süreç, duyarsızlaşmanın ilk aşamalarını oluşturur. Bu tür bir yaklaşım, kişinin diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurmasını engelleyen birçok savunma mekanizmasından biridir. Tükenmişlik sendromuna yakalanan birey, çevresiyle arasına duygusal bir mesafe koyarak kendini korumaya çalışır. Ancak, hem mesleği gereği insanlarla sürekli iletişim halinde olup hem de onlara mesafeli durmak kolay bir denge değildir. Çoğu birey bu iki uç nokta arasında bir denge kurmak yerine, genellikle mesafe koymayı tercih eder. Bunun sonucunda, başkalarının duygu ve düşüncelerine karşı soğuk ve ilgisiz bir tutum geliştirebilir (Örmen, 1993, s. 2). Bu durum, hem bireysel iyi oluşu hem de hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı ilgisiz, mesafeli ve kayıtsız bir tutum sergilemesi şeklinde kendini gösterir. Bu süreçte birey, çevresindeki insanlara karşı duyarlılığını kaybedebilir ve empati kurmakta zorlanabilir. Kişisel başarının azalması ise bireyin kendine yönelik olumsuz değerlendirmelerde bulunması, yaptığı işten tatmin olmaması ve zamanla kendisini yetersiz hissetmesi şeklinde ortaya çıkar

(Yıldırım ve İçerli, 2010, s. 124-125). Bireyin duygusal kaynaklarının azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan bir tepkidir ve çalıştığı kişilere karşı ilgisiz, alaycı ve olumsuz tutumlar sergilemesiyle kendini gösterir. Bu süreçte birey, işine ve çevresindekilere karşı duyarlılığını yitirerek, empati kurmakta zorlanabilir. Zamanla idealizmini kaybeden birey, hizmet verdiği kişilere karşı daha mesafeli, hatta kaba bir tutum geliştirebilir ve onların beklenti ve taleplerini görmezden gelebilir (Aksu ve diğerleri, 2005, s. 9-10). Bu boyut, bireyin hem mesleki kimliğini hem de işine yönelik motivasyonunu zayıflatarak, iş performansını doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2.3. Kişisel başarı

Bireysel başarıda düşme hissi ise kişinin kendisini yetersiz ve başarısız görmesiyle ilişkilidir. Bu durum, depresyon, moral bozukluğu, sosyal ilişkilerden kaçınma, üretkenlikte azalma, baskıyla başa çıkamama ve zayıf benlik algısı gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Bireyin kendi performansını olumsuz değerlendirmesi, özgüven kaybına yol açarak iş tatminini ve genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir (Aksu ve diğerleri, 2005, s. 9-10). Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisiyle ilgili de negatif bir bakış açısı oluşturmaya neden olabilir. Kişi, bu düşünceler ve hatalı davranışları nedeniyle suçluluk hisseder. Zamanla, çevresindeki insanların onu sevmediğine ve hastalarına ya da müşterilerine yeterince ilgi gösteremediğine dair bir inanç geliştirir. Kendisini başarısız olarak değerlendirir ve bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bu süreç, bireyin özsaygısını kaybetmesine ve depresyona girmesine yol açabilir. Kendi kişisel problemlerini çözebilmek için terapistlerden veya uzmanlardan yardım alma ihtiyacı duyabilir. Bazı durumlarda ise mesleğini tamamen değiştirerek insanlarla yoğun etkileşim gerektiren, stresli işlerden uzaklaşmayı tercih edebilir (Örmen, 1993, s. 2). Dolayısıyla düşük kişisel başarı, tükenmişliğin en yıkıcı boyutlarından biri olarak hem bireyin psikolojik iyilik halini hem de örgütsel verimliliği ciddi şekilde tehdit etmektedir.

2.3. Tükenmişliği Yaratın Nedenler

Tükenmişliğin nedenleri genel olarak kişisel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Kişisel faktörler arasında kişinin yaşadığı sosyal ve psikolojik koşullar önemli bir yer tutmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, işe aşırı

bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon düzeyi, kişilik özellikleri, performans algısı, kişisel yaşamında karşılaştığı stresler ve iş doyumu gibi unsurlar tükenmişlik riskini artıran bireysel etkenler arasında sayılmaktadır. Kişilerin iş yerindeki informal ilişkileri, üstlerinden aldığı destek ve genel iş ortamına uyumu da tükenmişlik üzerinde belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Örgütsel faktörler ise işin yapısı ve çalışma koşullarıyla ilgilidir. Yapılan işin niteliği, meslek türü, çalışma süresi, iş yerinin fiziksel ve psikolojik koşulları, iş yükünün fazlalığı, iş gerilimi, rol belirsizliği, eğitim düzeyi, çalışanların karar alma süreçlerine katılım durumları, örgüt içindeki ilişkilerin niteliği, ekonomik zorluklar ve toplumsal baskılar tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında yer almaktadır. Hem kişisel hem de örgütsel faktörlerin bir araya gelmesi, tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olabilir. Bu nedenle, tükenmişliği önleyebilmek için hem kişilerin hem de kurumların bu faktörleri dikkate alarak önleyici ve iyileştirici stratejiler geliştirmesi önem taşımaktadır (Otacıoğlu, 2008, s. 105), bu anlayış hem kişilerin psikolojik sağlığını hem de örgütsel verimliliği destekler.

2.4. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve bilişsel belirtilerle kendini gösteren, modern yaşamın getirdiği yoğun stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir durumdur. Fiziksel belirtiler arasında kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku problemleri ve çeşitli psikosomatik rahatsızlıklar yer alırken, duygusal boyutta çökkünlük, karamsarlık, kızgınlık ve öfke gibi hisler ön plandadır. Tükenmişlik, bireyin yaşamına anlam katma çabasının bir yan ürünü olarak değerlendirilmektedir. Bu durumu yaşayan kişiler, yaşamlarının anlamını yitirdiğini hissedebilir, eskiden keyif aldıkları aktivitelerden artık tatmin olmamaya başlayabilir ve sosyal ilişkilerinde uzaklaşma hissedebilirler. Özellikle yaşamları boyunca başarılı ve güçlü olmaya alışmış bireyler, tükenmişliği bir başarısızlık olarak gördükleri için yardım arama konusunda isteksiz davranabilirler. Bu kişiler, geçmişte karşılaştıkları zorlukları aşabilmiş, kötü evlilikler, zor insan ilişkileri, akademik veya ekonomik problemler gibi durumlarla mücadele edebilmişlerdir. Ancak tükenmişlik noktasına geldiklerinde, ne kadar çabalasalar da elde ettikleri sonuçların yetersiz olduğunu düşünerek hayal kırıklığına uğrayabilirler. Bu durum, bireyin içsel kaynaklarının tükenmesi ve artık eskisi gibi toparlanamamasıyla karakterizedir (Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 2-3). Tükenmişlik kavramı, bireylerin enerji, güç ve kaynaklarının aşırı talepler sonucunda azalmasıyla ortaya çıkan fiziksel ve duygusal tükenme durumunu

ifade etmektedir. Bu durum, genellikle üç boyutta ele alınmaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması. Duygusal tükenme, bireyin yoğun stres altında kendini yorgun ve bitkin hissetmesiyle ortaya çıkan tükenmişlik sendromunun en belirgin boyutudur. Duyarsızlaşma, kişinin işine ve çevresindeki insanlara karşı ilgisini kaybetmesi, olumsuz tepkiler vermesi ve empati yeteneğinin azalmasıyla karakterizedir. Kişisel başarının azalması ise bireyin yaptığı işte kendini yetersiz hissetmesi ve motivasyon kaybı yaşamasıyla kendini gösterir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle fiziksel ve duygusal enerji düşüklüğü, motivasyon kaybı, öfke ve umutsuzluk gibi belirtiler görülmektedir. Uzun süre devam eden tükenmişlik hem bireysel performansı hem de iş ortamındaki ilişkileri olumsuz etkileyebilir (Gündüz, 2005, s. 153). Bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını hem de iş performansını ve sosyal ilişkilerini olumsuz etkileyerek, müdahale edilmediğinde ciddi ve kalıcı sonuçlar doğurmaktadır.

Tükenmişlik, bireylerde hem fiziksel hem de psikolojik açıdan çeşitli belirtilerle kendini gösteren, iş performansını ve genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyen bir durumdur. Psikofizyolojik belirtiler arasında sürekli yorgunluk ve enerji kaybı, baş ağrıları, uyku düzensizlikleri, bağışıklık sisteminin zayıflaması, sindirim sistemi bozuklukları, solunum problemleri ve kalp hastalıkları riskinde artış gibi fiziksel rahatsızlıklar yer almaktadır. Psikolojik belirtiler ise duygusal tükenme, kronik sinirlilik, öfke kontrolünde zorlanma, hayal kırıklığı, depresif ruh hali, anksiyete, huzursuzluk, karar vermekte güçlük, benlik saygısında azalma, umutsuzluk ve boşluk hissi gibi bilişsel ve duygusal sorunları kapsamaktadır. Davranışsal belirtiler arasında iş verimliliğinde düşüş, hata yapma eğilimi, işleri erteleme, işe geç gelme ya da devamsızlık, iş bırakma düşüncesi, iş arkadaşları ve hizmet verilen kişilerle ilişkilerde bozulma, iş ortamında alaycı tutum sergileme, motivasyon kaybı ve kuruma olan ilgiyi yitirme gibi faktörler bulunmaktadır (Kaçmaz, 2005, s. 30). Literatür çalışmalarına bakıldığında genel olarak, tükenmişlik belirtileri duygusal, davranışsal ve bedensel olarak sınıflandırılabilir ve her biri bireyde farklı şekillerde kendini gösterebilir.

2.4.1. Duygusal belirtiler

Tükenmişlik yaşayan bir birey, motivasyon eksikliği, kişisel güvende azalma, değersizlik hissi gibi duygusal zorluklarla karşılaşabilir. Bunun yanı sıra aşırı şüphecilik, kaygı, huzursuzluk ve kendini soyutlanmış hissetme gibi duygular da tükenmişlik

belirtileri arasında yer alır. Çabuk öfkelenme, tatminsizlik, konsantrasyon bozuklukları ve zihin karışıklığı da duygusal tükenmişliğin göstergelerindendir.

2.4.2. Davranışsal belirtiler

Tükenmişlik, bireyin davranışlarında da değişimlere yol açmaktadır. Örneğin, ani tepkisellik, eleştiriye aşırı duyarlılık, sinirlilik ve sabırsızlık gibi semptomlar sıklıkla gözlemlenir. İşle ilgili ilgisizlik, sürekli bir savunma ve suçlama hali, inkâr etme veya rasyonelleştirme de tükenmişlik ile davranışsal belirtilerdir. Ayrıca, bireyin sosyal çevresi ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde yaşanan bozulmalar, sürecin ciddiyetini ortaya koyan kritik bir gösterge niteliğindedir.

2.4.3. Bedensel belirtiler

Tükenmişlik, bedensel düzeyde de kendini gösterebilir. Kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku bozuklukları, nefes darlığı ve mide problemleri, bedensel tükenmişlik belirtileri arasında yer alır. Bu tür bedensel sorunlar, tükenmişliğin daha ileri düzeylerde olduğunu ve fiziksel sağlığı da etkileyebileceğini işaret eder.

Bu belirtiler yalnızca tükenmişliği işaret etmekle kalmaz, aynı zamanda başka sorunları da düşündürebilir. Ancak, örgüt ortamında ve bireyin yaptığı iş ile bağdaştırıldığında, bu belirtileri tükenmişliğin işaretleri olarak değerlendirmek, tükenme ile başa çıkmanın ilk adımı olacaktır. Bu aşamada, tükenmişliğin kaynaklarını ve bireyde tükenmeyi artıran faktörleri ele almak önemlidir (Arı ve Bal, 2008, s. 141-142).

2.5. Tükenmişliğin Aşamaları

Tükenme süreci, bireyin mesleki yaşamındaki motivasyon ve enerjisini kaybetmesiyle ilerleyen, keskin geçişlerden ziyade kümülatif seyir izleyen bir olgudur. Bu süreç, dört evrede incelenmektedir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

Şevk ve Coşku Evresi: Birey, mesleğine büyük bir bağlılık gösterir, yüksek enerji ve iyimserlikle hareket eder. Mesleki beklentileri idealize edilmiş seviyelere ulaşabilir ve işine öncelik vererek kişisel yaşamını ihmal edebilir.

Durağanlaşma Evresi: Zamanla, başlangıçtaki motivasyon azalır ve kişi, işin getirdiği zorlukları daha fazla sorgulamaya başlar. Meslek, bireyin tüm beklentilerini karşılamadığı için iş dışındaki alanlara yönelme ihtiyacı hissedilir.

Engellenme Evresi: Birey, çalışma koşullarının ve sistemin değiştirilemeyecek kadar katı olduğunu fark eder. Bu durum, yoğun bir hayal kırıklığı ve engellenmişlik hissine yol açar. Bu aşamada, kişi ya tükenmişlikle başa çıkma stratejileri geliştirir ya da duruma uyum sağlayamayarak daha fazla tükenmişlik yaşar.

Umursamazlık Evresi: Son aşamada, birey mesleğine karşı ilgisini tamamen kaybeder, duygusal kopuş yaşar ve umutsuzluk hissine kapılır. İşini yalnızca ekonomik zorunluluklar nedeniyle sürdürürken, yaptığı işten tatmin duymamaya başlar. Bu durum, kişinin mesleki doyumunu ve kendini gerçekleştirme imkanını büyük ölçüde sınırlandırır.

2.6. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresiyle ortadan kalkan geçici bir yorgunluktan farklı olarak, çalışma yaşamının farklı evrelerinde ortaya çıkabilen bir durumdur. Genellikle yoğun iş stresi nedeniyle gelişen psikolojik bir süreç olarak değerlendirilir. Günümüzde tükenmişliğin stres kaynaklı olduğu kabul edilmekle birlikte, tükenmişlik stresin ötesinde daha olumsuz bir tabloyu ifade eder. Tükenmişliği genel iş stresinden ayıran temel fark; stresin genellikle iş yüküyle, tükenmişliğin ise özellikle hizmet sunan ile hizmet alan arasındaki yoğun sosyal etkileşim ve duygusal taleplerle ilişkili olmasıdır. Özellikle problemlili bireylerle sürekli ilgilenmekten doğan kronik duygusal gerginliğe karşı verilen bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel ve psikolojik belirtilerle kendini gösteren tükenmişlik sendromu; yorgunluk, uykusuzluk, baş ağrısı, sık sık hastalanma, mide sorunları, alkol ya da madde bağımlılığı ve kişiler arası ilişkilerde bozulma gibi etkilerle ortaya çıkabilir. Aynı zamanda duygusal yorgunluk, verimsizlik, çaresizlik ve kontrol kaybı gibi hislerle de ilişkilendirilmektedir. Bu sendrom, özellikle insanlarla doğrudan etkileşimin yoğun olduğu hizmet sektöründe daha yaygın görülmekte ve çalışanların fiziksel ve ruhsal enerjilerini tüketerek yaşam kalitelerinin düşmesine, iş motivasyonlarının azalmasına ve zamanla tamamen yok olmasına neden olabilmektedir. Araştırmalar, aşırı ve sürekli stresin bireylerin psikolojik dengesini bozarak tükenmişlik sendromuna yol açtığını ortaya koymaktadır (Güven ve Sezici, 2016, s. 113-114). Tükenmişliğe neden olan etmenler genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. Bireysel faktörler, bireyin kişisel özellikleri ve sosyal

çevresiyle ilgili olup, tükenmişliği artırıcı veya azaltıcı bir rol oynayabilmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, işe aşırı bağlılık, motivasyon düzeyi, iş doyumunu, kişilik yapısı, performans beklentileri ve sosyal destek gibi unsurlar bireysel ve sosyal etmenler arasında yer almaktadır. Özellikle doyumlu bir aile hayatına sahip olmak, iş arkadaşlarıyla sağlıklı iletişim kurabilmek ve sosyal destek mekanizmalarından yararlanmak, tükenmişlik seviyesini düşürücü etkiye sahiptir. Örgütsel faktörler ise bireyin iş ortamıyla uyumuna bağlı olarak tükenmişliği şekillendirmektedir. Çalışılan kurumun yapısı, işin niteliği, haftalık çalışma süresi, iş yükü, rol belirsizliği, örgüt içi ilişkiler, adalet algısı, karar alma süreçlerine katılım düzeyi ve örgüt iklimi gibi unsurlar bu bağlamda değerlendirilmektedir. Özellikle iş yerinde uzun çalışma saatleri, ağır iş yükü, zaman baskısı, ücret ve terfi beklentilerinin düşük olması gibi psikososyal stresörler, çalışanların tükenmişlik düzeyini artıran temel faktörler arasında yer almaktadır. Tükenmişlik sendromu, bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyerek iş performansında düşüşe, motivasyon kaybına ve işten ayrılma niyetinde artışa yol açabilmektedir (Akyürek, 2020, s. 36-37). Bu nedenle tükenmişlik sendromunun önlenmesi ve yönetimi, hem bireysel düzeyde psikolojik dayanıklılığın artırılması hem de örgütsel düzeyde iş yükü, rol dağılımı ve destek mekanizmalarının iyileştirilmesi yönünde kapsamlı stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir.

Bireysel faktörler, çalışanların tükenmişlik yaşama olasılıklarını belirleyen kişilik yapıları, inançları, beklentileri ve demografik özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Kişilik açısından idealist, mükemmeliyetçi, rekabetçi, aceleci, saldırgan, eleştirel ve aşırı sorumluluk sahibi bireyler, tükenmeye daha yatkındır. Ayrıca, hayatlarını dışsal faktörlerin yönettiğine inanan, yüksek beklentilere sahip, öz yeterlilik duygusu düşük veya empati kuramayan bireylerin de tükenmişlik riski daha fazladır. Demografik faktörler açısından kadınlar, yoğun duygusal emek harcamaları nedeniyle erkeklere kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşayabilmektedir. Genç ve tecrübesiz çalışanlar, işe duydukları yüksek motivasyon ve başarı arzusu nedeniyle hızlı tükenme riski taşıırken, zamanla bu beklentilerin karşılanmaması hayal kırıklığı ve tükenmişliğe yol açabilir. Bekarlar ve çocuk sahibi olmayan bireyler, evlilere kıyasla daha yüksek tükenmişlik riski taşımaktadır; çünkü evlilik, genel yaşam doyumunu artırarak stresle başa çıkmada destekleyici bir faktör olabilir. Sonuç olarak, bireysel faktörler tükenmişlik sürecini tetikleyebilir ve aynı çalışma koşullarında bile bireyler arasında farklı seviyelerde tükenmişlik görülmesine neden olabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 23-24). Tükenmişlik kavramı ilk ortaya çıktığında, bireysel özelliklerden kaynaklanan bir sorun olarak

değerlendirilmiş ve çözümün bireyin kişisel problemlerini gidermek ya da bireyi sistem dışına itmek olduğu düşünülmüştür. Ancak zamanla yapılan araştırmalar, tükenmişliğin sadece bireysel faktörlerden değil, örgütsel faktörlerden de etkilendiğini ortaya koymuştur. Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliği ne yalnızca bireysel ne de sadece örgütsel faktörlerle açıklamanın yeterli olduğunu belirtmiş ve tükenmişliğin, bireyin iş ortamı ile olan uyumuna dayandığını savunmuştur. Onlara göre tükenmişlik, çalışma hayatındaki belirli alanlarla bireyin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan doğmaktadır. Bu bağlamda, Maslach ve Leiter'in geliştirdiği model, tükenmişliği iş talepleri ile bireyin ihtiyaçları arasındaki temel uyumsuzluktan kaynaklanan ve zamanla gelişen bir süreç olarak tanımlar. Model, işin gereklilikleri ile çalışanların beklenti ve ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun arttıkça tükenmişlik riskinin yükseldiğini, ancak bu uyum sağlandığında işle bütünleşmenin (engagement) artacağını öne sürmektedir. Bu yaklaşım, tükenmişliği birey-iş etkileşimi çerçevesinde ele alarak, örgütsel müdahalelerle azaltılabileceğini ve çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarının sağlanabileceğini göstermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 24-25). Tükenmişliğin önlenmesi ve yönetilmesinde, yalnızca bireysel özelliklere odaklanmak yerine, örgütsel yapının ve iş-çalışan uyumunun dikkate alınması, sürdürülebilir iş sağlığı ve çalışan bağlılığının artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Tükenmişlik, çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisiyle farklı düzeylerde hissedilebilir. Çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları stres, destek düzeyleri, kişilik özellikleri ve bireysel beklentiler gibi unsurlar tükenmişlik üzerindeki etkisini gösterebilir. Ayrıca, cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisi farklılıklar gösterebilir. Yapılan çalışmalar, kadınların duygusal tükenmişlik konusunda erkeklere göre daha fazla zorluk yaşadığını ortaya koymuştur. Kadınların işin duygusal yüklerinden daha fazla etkilendiği ve bu nedenle tükenmişlik hissini daha belirgin olduğu öne sürülmüştür. Erkeklerin ise daha çok işten duygusal olarak yabancılaşma ve kişisel başarıda düşüş gibi duygular yaşadığı gözlemlenmiştir. Tükenmişlik, yaşa bağlı olarak da farklılıklar gösterebilir. Genç çalışanlar, mesleğin ilk yıllarında yüksek beklentiler ve idealist bakış açıları nedeniyle tükenmişlik hissini daha yoğun yaşayabilirken, daha uzun süre çalışan bireylerde ise kişisel başarıda azalma duygusu daha fazla ortaya çıkabilir. Bu durum, meslek yaşamının başlangıcındaki idealizmin ve beklentilerin tükenmişlikle olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Eğitim seviyesi de tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesinin arttıkça bireylerin tükenmişlik ile başa çıkma becerilerinin arttığını savunsa da, diğer bazı çalışmalar, yüksek eğitim seviyesinin

daha fazla sorumluluk ve stres getirdiğini, bu da tükenmişlik hissinin artmasına yol açtığını göstermektedir. Bu çelişkili bulgular, eğitim seviyesinin tükenmişlik üzerindeki etkisini daha karmaşık bir hale getirmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 137). Sonuç olarak, tükenmişlik çeşitli faktörlerden etkilenir ve bu faktörler her birey için farklı düzeylerde hissedilebilir. Bu durum, tükenmişlik ile mücadele etmek için kişiselleştirilmiş yaklaşımlar ve stratejiler geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, yalnızca bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını olumsuz etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda iş yaşamında da disfonksiyonel sonuçlara yol açan çok boyutlu bir olgudur. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkan bu sonuçlar, bireylerin yaşam kalitesini düşürürken kurumların verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir.

2.7.1. Kişisel sonuçlar

Tükenmişlik, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sorunlara yol açabilen önemli bir olgudur. Yapılan araştırmalar, tükenmişliğin yalnızca iş performansını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda fiziksel sağlık sorunlarıyla da bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yoğun tükenmişlik yaşayan bireylerde, depresyon, kaygı bozuklukları ve psikosomatik rahatsızlıklar gibi psikolojik ve fizyolojik problemlerin ortaya çıkma olasılığı artmaktadır. Bunun yanı sıra, tükenmişlik bireyin özel yaşamına da olumsuz yansiyabilir; bireyin mikro-sosyal çevresi, uyku problemleri, alkol ve madde kullanımı gibi durumlar bu süreçte sıkça gözlemlenmektedir (Oğuzberk ve Aydın, 2008, s. 168). Tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde, bireylerin iş hayatında ve sosyal yaşamlarında çeşitli olumsuzluklarla karşılaştıkları görülmektedir. Bu bağlamda, işi savsaklama ve aksatma, hastalık nedeniyle işe devamsızlıkta artış, işe geç gelme sıklığının yükselmesi, işten ayrılma eğilimi veya niyetinde artış gibi durumlar öne çıkmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik yaşayan bireylerin insan ilişkilerinde uyumsuzluk yaşadığı, eş ve aile bireylerinden uzaklaştığı da dikkat çekmektedir (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 10). Tükenmişliğin etkilerini azaltmak ve çalışanların hem iş hem de özel yaşam kalitesini korumak için bireysel dayanıklılığı artırıcı ve örgütsel destek mekanizmalarını güçlendirici önlemlerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.7.2. Örgütsel sonuçlar

Kurumsal açıdan bakıldığında ise tükenmişlik, çalışanların iş disiplinini ve verimliliğini düşüren bir faktör haline gelebilir. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, sık rapor alma, işten ayrılma gibi durumlar tükenmişliğin kurumsal sonuçları arasında yer almaktadır. Ayrıca, tükenmişlik yaşayan çalışanların psikolojik geri çekilmesi, yapıcı eleştirilerden kaçınması, üretkenliğin azalması ve yaratıcı girişimlerde bulunmaması gibi durumlar, iş yerinde motivasyon kaybına ve genel performans düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu nedenle, tükenmişliğin bireysel ve kurumsal etkileri göz önünde bulundurularak, bu sorunun önlenmesine yönelik stratejiler geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Oğuzberk ve Aydın, 2008, s. 168). Tükenmişliğin örgütsel nedenleri üzerine yapılan araştırmalarda, işin niteliği, çalışılan kurumun yapısı, haftalık çalışma süresi ve kurumun genel özellikleri gibi faktörlerin önemli rol oynadığı görülmüştür. Ayrıca, iş yükünün fazlalığı, iş gerilimi, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi unsurlar tükenmişliği tetikleyici faktörler arasında sayılmaktadır. Yönetimle ilgili işlerde harcanan zaman, önemli kararlara katılımın sınırlı olması, örgütsel işleyişteki aksaklıklar, adalet eksikliği ve kontrol yetersizliği gibi etkenler de çalışanların tükenmişlik yaşamasına yordayabilir. Bunun yanı sıra, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkilerin niteliği, personel eksikliği, örgütün genel atmosferi ve çalışma ortamı gibi faktörler de tükenmişliği artıran unsurlar arasında kabul edilmektedir (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9-10). Bu çerçevede, tükenmişliğin kurumsal düzeyde etkilerini azaltmak için iş yükü yönetimi, rol tanımlarının netleştirilmesi, adil yönetim uygulamaları ve çalışan katılımını artıran örgütsel stratejilerin geliştirilmesi kritik bir gerekliliktir.

2.8. Tükenmişlik Teorileri

Tükenmişlik olgusunu açıklamaya yönelik farklı araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, tükenmişliğin nedenlerini, süreçlerini ve sonuçlarını farklı bakış açılarından ele almakta ve kavramın çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır. Maslach, Freudenberger, Cherniss, Edelwich ve Brodsky, Pines ve Meier tarafından geliştirilen yaklaşımlar, tükenmişliğin anlaşılmasında temel teorik çerçeveyi oluşturmaktadır.

2.8.1. Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik teorisi

Tükenmişlik konusunu ilk gündeme getiren araştırmacı olmasa da, bu alana yönelik çalışmalarıyla önemli katkılar sağlayan isimlerden biri Maslach'tır. 1982 yılında yayımladığı *Burnout: The Cost of Caring* adlı eserinde tükenmişlik üzerine gerçekleştirdiği araştırmaları bir araya getirmiştir. Bu çalışma, daha sonraki tükenmişlik araştırmaları için temel bir kaynak olarak kabul edilmiştir. Maslach, 1986 yılında Jackson ile birlikte Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Ölçeği) adlı ölçme aracı geliştirmiştir. Maslach'a göre tükenmişlik, mesleği gereği insanlarla yoğun etkileşim içinde olan bireylerde görülen; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algısıyla kendini gösteren bir sendromdur. Özellikle zorluk yaşayan bireylere sürekli destek sağlamak durumunda olan kişilerde ortaya çıkan kronik duygusal yıpranmanın bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Strese benzer belirtiler gösterse de tükenmişliği stresten ayıran temel unsur, bu durumun özellikle bireyler arası sosyal ilişkilerden kaynaklanan bir boyutu olmasıdır (Örmen, 1993, s. 1). Maslach'ın çalışmaları, tükenmişliğin ölçülmesi ve anlaşılmasında kuramsal ve uygulamalı bir temel oluşturarak, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için rehber niteliği taşımaktadır.

2.8.2. Freudenberger tükenmişlik teorisi

Tükenmişlik kavramı, ilk kez örgütsel stres üzerine uzun yıllar çalışmalar yapmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger (1974) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Freudenberger, insanlarla yoğun şekilde çalışan bireylerde gözlemlediği bu durumu "tükenmişlik" olarak adlandırmıştır. Freudenberger, tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma ya da enerji, güç ve potansiyelin aşırı zorlanma sonucunda tükenmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Kişiyi beklentiler ile gerçeklik arasındaki uçurum, etkisiz hale getiren bir durum olarak değerlendirmektedir. Bir başka deyişle, yoğun iş kaynaklı stresin tükenmişliğe yol açma ihtimali oldukça yüksektir (Örmen, 1993, s. 3-4). Freudenberger'in çalışmaları, tükenmişliğin bireysel ve mesleki düzeyde anlaşılmasında temel bir çerçeve sunmakta ve sonraki araştırmalar için kuramsal bir zemin oluşturmaktadır.

2.8.3. Cherniss tükenmişlik teorisi

Cherniss'in stres faktörüne dayandırdığı modelde tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına karşı bir tepki olarak başlayıp, bireyin çeşitli başa çıkma mekanizmaları geliştirmesine rağmen zamanla iş ile psikolojik bağının zayıflaması ve sonunda tamamen kopmasıyla sonuçlanan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu sürecin ilerlemesiyle birlikte çalışanlarda motivasyon kaybı, hizmet verilen bireylere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutum geliştirme, iş hedeflerinin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Tükenmişliğin bu aşamasında birey, mesleki sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanır, iş ortamında huzursuzluk yaşar ve çalışma isteğinde belirgin bir azalma hisseder. Zamanla, bireyin işten duyduğu memnuniyet azalırken, iş performansı da düşüş gösterebilir. Bu süreç, hem bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir hem de örgütsel verimliliği azaltabilir (Güven ve Sezici, 2016, s. 114). Cherniss'in modeli, tükenmişliği yalnızca bireysel bir olgu olarak değil, zaman içinde gelişen ve hem çalışan hem de örgüt üzerinde olumsuz etkiler yaratan dinamik bir süreç olarak değerlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

2.8.4. Edelwich ve Brodsky tükenmişlik teorisi

Edelwich ve Brodsky, yaptıkları görüşmeler, gözlemler ve edindikleri deneyimler sonucunda tükenmişliğin belirli aşamalardan geçerek gelişen bir süreç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu süreci dört temel aşamada ele almışlardır (Güven ve Sezici, 2016, s. 114): idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duyusuzlaşma

İlk aşama, "idealistik coşku" olarak adlandırılır ve işe başlanan ilk dönemlerde, çalışanların yüksek umutlarla ve bol enerjiyle işe başladıkları, gerçekçi olmayan beklentilerin olduğu bir evreyi temsil eder. Bu dönemde, kişiler mesleklerinde başarılı olabilmek için yoğun bir istek duyarlar. Ancak, gerçekçi olmayan hedefler ve işin uzun vadede beklentileri karşılamaması sonucu hayal kırıklığı yaşanır, bu da tükenmişlik sürecinin başlangıcına işaret eder. Bu aşama, genellikle çalışmaya başladıktan sonraki ilk yıl içinde görülür. İkinci aşama olan "durgunluk", ilk aşamada gösterilen yüksek enerjinin ve motivasyonun düşmeye başladığı bir dönemi ifade eder. Bu evrede, kişi işinden hayal kırıklığına uğrar ve iş dışındaki faaliyetlere ilgi duymaya başlar. Daha fazla para kazanma, boş zamanları değerlendirme gibi iş dışı hedefler ön plana çıkar (Sılığ, 2003, s. 13-14). Üçüncü aşama "engellenme" olarak tanımlanır. Bu evrede, birey

mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Çalışanın, hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılayamaması ya da kişisel ihtiyaçlarını göz ardı etmesi nedeniyle başarısızlık hissi artar. Bu durumu aşmak için çalışan, adaptif savunmalar, maladaptif savunmalar ya da durumdan kendini çekme gibi çeşitli yollar izleyebilir. Adaptif savunmalarda birey, mevcut durumu kabul ederek bir denge kurmaya çalışır. Maladaptif savunmalarda ise sorun göz ardı edilerek daha fazla çalışılması gerektiği düşünülür. Durumdan kendini çekme ise, işin yapılmasında duygusal bir kopukluk yaşanması ve mekanikleşme şeklinde kendini gösterir. Son olarak, "duygusuzlaşma" aşamasında, birey, yaşadığı engellenmeye karşı savunma olarak duygusal olarak tükenir. Bu aşamanın tipik belirtileri, duygusal kopma, umutsuzluk, hizmet verilen kişilere karşı ilgisizlik ve onları küçümseme gibi durumlar içerir. Bu kişiler, dışarıdan bakıldığında katı, soğuk ve ilgisiz olarak algılanabilir. Bu aşama, tükenmişliğin en ileri evresi olarak kabul edilir (Sılığ, 2003, s. 13-14). Edelwich ve Brodsky'nin aşamalı modelinin ortaya koyduğu süreç, tükenmişliğin dinamik ve kademeli bir şekilde geliştiğini göstererek, önleyici ve müdahale edici stratejilerin her aşamaya uygun olarak planlanmasının önemini vurgulamaktadır.

2.8.5. Pines tükenmişlik teorisi

İnsanlar meslek seçimlerine büyük bir önem verirken, bu süreç genellikle yüksek düzeyde beklentiler taşımalarına neden olmaktadır. Pines teorisinde bu beklentilerin temelinde, çözümlenmemiş çocukluk travmalarına çözüm bulma çabasının yattığını öne sürmektedir. Yaşamdan elde edilen doyum ve başarılar, bireyin geçmişten gelen yaralarını iyileştirmeye katkı sağlayabilir. Ancak, bu beklentiler karşılanmadığında veya birey mesleği aracılığıyla bu travmalarla başa çıkamayacağını fark ettiğinde, meslek seçimi yaraları iyileştirmek yerine travmaların yeniden yaşanmasına ve nihayetinde tükenmişliğe yol açmaktadır. Pines'in varoluşçu perspektifine göre, tükenmişlik, bireyin iş ve yaşamda ulaşamadığı varoluşsal anlamı arama ihtiyacından kaynaklanmaktadır. İdealist bireyler, mesleklerinden varoluşsal bir anlam çıkarmayı bekleyerek işe yüksek bir motivasyon ve beklentiyle başlarlar. Ancak, işlerinden bekledikleri anlamı bulamadıklarında veya yanlış bir seçim yaptıklarını düşündüklerinde, umutsuzluk ve çaresizlik hissederek tükenmişlik sürecine girebilirler (Çapri, 2006, s. 64). Bu teoride mesleki tükenmişlik özellikle idealist ve yüksek motivasyona sahip bireylerde görülmektedir. Bu kişilerin mesleki beklentileri yüksek olduğunda ve uzun süreli

duygusal baskıya maruz kaldıklarında, stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi olumsuz duygular daha yoğun yaşanabilmektedir. Bu nedenle, çağımızın önemli sorunlarından biri haline gelen tükenmişlik kavramının doğru bir şekilde tanımlanması ve etkili biçimde ölçülmesi giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Çapri, 2006, s. 64). Pines'in varoluşçu yaklaşımı, tükenmişliği yalnızca iş kaynaklı stres olarak değil, bireyin mesleki ve varoluşsal beklentileriyle ilişkili bir olgu olarak ele almayı mümkün kılmakta ve önleyici stratejilerin bireysel anlam arayışlarını da dikkate alacak şekilde planlanmasının önemini ortaya koymaktadır.

2.8.6. Meier tükenmişlik teorisi

Meier'in tükenmişlik modeli, Bandura'nın "öz yeterlilik" görüşüne dayanır ve tükenmişliği, bireysel ve çevresel etmenlerin bir araya gelerek oluşturduğu karmaşık bir süreç olarak tanımlar. Bu model, iş yaşantılarındaki pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, kişisel yeterlilik beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme süreçlerinin tükenmişlikte nasıl rol oynadığını açıklar. İlk olarak, bireyin iş yaşantılarından beklentileri ve bu beklentilerin ne kadar karşılandığı tükenmişliği etkiler. İşyerindeki pekiştirme beklentileri, bireyin işin tatmin edici olup olmayacağına dair içsel algılarına dayanır; eğer bu beklentiler gerçekleşmezse, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gelişebilir. Ayrıca, sonuç beklentileri de önemli bir faktördür. Kişi, arzuladığı sonuçlara ulaşabilmek için belirli davranışları sergilemeyi bekler ve bu sonuçlar gerçekleşmediğinde tükenmişlik hissi ortaya çıkabilir. Kişisel yeterlilik beklentileri, bir kişinin işinde başarılı olmak için gerekli olan davranışları yerine getirebileceğine dair inancı ile ilgilidir. Bu beklenti düşükse ve kişi kendini yetersiz hissediyorsa, tükenmişlik riski artar. Son olarak, bağlamsal işleme süreci, bireyin çevresindeki sosyal gruplar, örgütsel yapılar ve kişisel inançlar gibi faktörlerin iş deneyimlerini nasıl şekillendirdiğini açıklar. Birey, iş çevresine verdiği tepkiyi, öğrenme tarzı ve kişisel inançlarıyla ilişkilendirerek şekillendirir. Bu faktörler birbirleriyle etkileşerek, bireyin iş yaşamındaki olumsuz deneyimleri daha da pekiştirir ve tükenmişliğe yol açar (Sılığ, 2003, s. 18). Sonuç olarak, tükenmişlik, pekiştirme, sonuç ve yeterlilik beklentilerinin karşılıklı etkileriyle, bireyin iş deneyimlerinden aldığı tatminin azalması ve duygusal, zihinsel tükenme yaşaması olarak ortaya çıkar.

3. İŞ DOYUMU

İş doyumu, bireylerin işlerinden elde ettikleri deneyimlere bağlı olarak geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz duyguların bütünüdür. Çalışanların beklentileri ile işten elde ettikleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu belirleyen temel unsurdur. Bu nedenle iş doyumu, hem bireysel mutluluk hem de örgütsel verimlilik açısından önemli bir kavramdır.

3.1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

İş tatmini araştırmaları, Elton Mayo'nun 1920'lerde Western Electric Company'de yaptığı Hawthorne Araştırması ile başlamıştır. Bu çalışma, çalışanların memnuniyetinin üretkenliği artırdığı fikrini öne sürmüştür (Brief, 1998, akt. Jayathilaka, 2014, s. 9). Hoppock'un 1935 yılında yaptığı tanım, iş doyumu kavramının başlangıcı olarak kabul edilir. Hoppock'a göre iş doyumu, "bir çalışanın kendi işine yönelik bireysel olarak hissettiği duygudur (Mercer, 1997, akt. Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 56).

Smith'in tanımına göre, iş doyumu: Çalışanların deneyim ve gereksinimlerinin çalışma ortamıyla etkileşime girmesiyle ortaya çıkan duygusal bir reaksiyondur. Bu reaksiyonun sonucu olarak bireyde doyum ya da doyumsuzluk oluşur (Taşgın, 2004, s. 171). Locke'a göre iş doyumu, "bireyin kendi işini ve o işten edindiği deneyimleri değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan keyifli ve olumlu duygulardır." (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 56). Luthans'a göre iş doyumu, bir bireyin kendi için önemli gördüğü konulardaki beklentilerinin ne kadar karşılandığının bir sonucudur (Taşgın, 2004, s. 172).

Lawlell, Porter ve Hackman'a göre iş doyumu, bir çalışanın işine gösterdiği hedef, inanç ve çabalar ile iş yerine olan bağlılığı sonucunda kazandıkları ve kazanmayı planladıkları arasında yaptığı kıyaslamayla ortaya çıkar. Bu kıyaslama sonucunda, birey doyum veya doyumsuzluk hissetmektedir (Taşgın, 2004, s. 172). İş doyumu, işten elde edilen finansal getirilerle, keyifli bir iş birliğinin ve başarılı bir üretkenliğin getirdiği mutlulukla açıklanır (Özkaya vd, 2008, akt. Eroğul ve Örkün, 2012, s. 326). İş doyumu tanımları incelendiğinde, büyük ölçüde içerik benzerliği gösterdikleri görülmektedir

(Konuk, 2006, akt. Taşdan, 2008, s. 57). Farklı görüşlerin olması, iş doyumunu etkileyen çok fazla faktörün bulunmasından kaynaklanmaktadır (Akıncı, 2002, akt. Kayra ve Alpay, 2017, s. 528). İş doyum kavramının çeşitli tanımlar ve yaklaşımlar çerçevesinde ele alınması, çalışanların motivasyonu, performansı ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki etkilerinin anlaşılmasında temel bir zemin oluşturmaktadır.

3.2. İş Doyumu Boyutları

Bireyin iş yaşamındaki hedefleri, onun iş değerlerini oluşturur ve bu değerler istekler ile ihtiyaçların birleşiminden oluşur. Bu değerler, bireyin "neden çalıştığına" dair bir cevap sunar. Her çalışanın değer yargısı farklı olduğundan, bireysel etkenler bu değerlerin çeşitlenmesine neden olmaktadır (Balcı, 1985, akt. Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 57). Bir kişinin iş hayatındaki sıkıntılara katlanabilme düzeyi ve mesleki zorluklarla mücadelede ne kadar sosyal ve motive olduğuyla ilişkilidir (Blandford & Grundy, 2000, akt. Eroğul ve Örkün, 2012, s. 326). İşin kendisi ve genel yapısı, iş doyumunun önemli bir kaynağıdır (Erdoğan, 1996, akt. Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 339). İş doyum veya doyumsuzluğu, bir çalışanın kuruma olan katkılarını, diğer çalışanların katkıları ve ödülleriyle karşılaştırması sonucunda ortaya çıkar. Kendi verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik fark eden çalışan, işe daha az katkıda bulunabilir, şikayet edebilir ve gerginlik yaşayabilir. Bu durumda, ödülünü artırmak için çaba gösterir. Ancak, bu çabaları sonuçsuz kalır ve eşitsizlik devam ederse, işverene olan katkısını azaltır (Coşkun, 1994, akt. Şanlı, 2006, s. 76-77). İş doyumunun bireysel değerler, motivasyon düzeyi ve algılanan adaletle etkileşimi, çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Benzer görevlerde çalışan bireylerin karşılaştırılması, iş doyum veya doyumsuzluğunu daha belirgin hale getirir. Kötü çalışma şartları, çalışanı yıpratarak verilen hizmetin kalitesini düşürür. İş dünyasındaki olumsuzluklar, çalışanların sağlığına, üretkenliğine ve sosyal hayatına zarar verir (Pasmore, 1972, akt. Şanlı, 2006, s. 75). Çalışanların kariyer hedefleri ve bu hedeflere ulaşma arzusu, iş tatminini doğrudan etkiler. (Barutçugil, 2004, akt. Çevik, ve Korkmaz, 2014, s. 129). Bunlar;

- Bireylerin iş hayatındaki anlam arayışı ve öncelikleri farklılık gösterir. Bu durum, çeşitli pozisyonlardaki çalışanların farklı seviyelerde iş doyumunu elde etmesine yol açabilir.

- İş tatmini, kişinin algısal yeteneğine bağlıdır. Zira bir çalışanın kendi hedeflerinin, değerlerinin ve kazanımlarının tam olarak farkında olmaması her zaman mümkündür.
- İş doyumu, kişisel ilişkilerdeki tutumlarda ve işe karşı gösterilen duygularda kolayca gözlemlenemez veya ölçülemez.
- Çalışanların kişisel özellikleri ve sosyal ilişkileri farklılık gösterdiği için, iş doyumu düzeyleri de değişkenlik gösterir.

Yaşamın bir alanındaki memnuniyet düzeyi, hayatın diğer alanlarını da etkiler (Karakuş, 2011, s. 47). Gelişim, bireyin yetkinlik derecesinde bir değişim olmadan, mevcut işinden daha önemli bir pozisyona geçmesidir. Terfi, her çalışanın arzusudur. Bu durum, bireyin özgüvenini artırır, kişisel gelişimine katkıda bulunur ve çalışma isteğini yükseltir (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1989, akt. Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 341). Çalışan iş doyumuna ulaştığında verimi artar ve işe karşı olumlu bir yaklaşım sergiler. Tersine, doyumsuzluk halinde ise işten ayrılma isteği ortaya çıkar, iş hızı düşer, bağlılık azalır, stres artar ve bu durum sağlık sorunlarına neden olabilir (Gül vd. 2008, Türker ve Öztürk, 2016, s. 57-58). İş doyumu, yalnızca bireysel performans ve motivasyonu değil, aynı zamanda çalışan sağlığı ve örgütsel bağlılık üzerinde de kritik bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir.

3.2.1. İçsel doyum

İş doyumunun içsel boyutunu oluşturan unsurlar, çalışanın doğrudan işin niteliğiyle bağlantılı olarak elde ettiği tatmin kaynaklarını kapsamaktadır. Bu bağlamda; bireyin yaptığı işten gurur duyması, başarısının görünür hale gelmesi ve bunun kurum içinde ya da dışında takdir edilmesi, işin kendi doğasının ilgi çekici, anlamlı ve motive edici özellikler taşıması önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, çalışanın görevleriyle ilgili sorumluluk alabilmesi, kendi yetkinliklerini sergileme fırsatı bulması ve zamanla üstlendiği rollerin çeşitlenmesi de içsel doyumu artıran faktörlerdendir. Bunun yanı sıra, kariyer gelişimi kapsamında yükselme ya da terfi imkânı elde etmek ve buna bağlı olarak görev tanımında meydana gelen değişiklikler, kişinin işine yönelik olumlu tutumunu güçlendirmektedir (Koroğlu, 2012, s. 279). Dolayısıyla, içsel faktörler bireyin işe yönelik motivasyonunu ve uzun vadeli bağlılığını sürdürebilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

3.2.2. Dışsal doyum

İş doyumunun dışsal boyutunu oluşturan unsurlar ise daha çok işin çevresel ve örgütsel koşullarıyla ilişkilidir. Bu kapsamda; işletmenin benimsediği politika ve yönetim anlayışı, denetim süreçlerinin işleyiş biçimi, yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları ve astlarla kurulan sosyal ilişkilerin niteliği, işin gerçekleştirildiği fiziksel koşullar ile sağlanan maddi karşılık (ücret ve diğer yan haklar) çalışanların doyum düzeylerini etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bireyin iş ortamına ilişkin algısı ve bu çevresel unsurlardan elde ettiği tatmin, iş doyumunun şekillenmesinde belirleyici rol üstlenmektedir (Köroğlu, 2012, s. 279). Bu nedenle, dışsal faktörlerin iyileştirilmesi, çalışanların işte kalıcılığını artırarak örgütsel verimliliğe de doğrudan katkı sağlamaktadır.

3.3. İş Doyumunu Belirleyen Faktörler

Yüksek iş doyumuna, bir bireyin çalışma ortamına, iş arkadaşlarına ve işine karşı olumlu bir tutum geliştirmesiyle ilişkilidir. Buna karşılık, mesleğini icra ederken karşılaşılan olumsuz koşullar ve durumlar ise iş doyumsuzluğuna yol açar (Eğinli, 2009, s. 37). İş hayatındaki olumlu veya olumsuz deneyimler, sadece kişinin mesleki yaşamını değil, sosyal hayatını da etkiler. İş doyumunu en çok etkileyen faktör ise duygusal tükenmişliktir. Bu iki kavram arasında ters orantılı bir ilişki vardır: iş doyumunu arttıkça duygusal tükenmişlik azalır. Duygusal tükenme yaşayan bireyler fizyolojik ve psikolojik sorunlar yaşayabilir ve dayanma sınırlarına ulaştıklarında sosyal problemlerle karşılaşabilirler. Bu nedenle, duygusal tükenme ne kadar az olursa, iş doyumuna da o kadar yüksek olur (Eroğul ve Örkün, 2012, s. 334-335). İşten duyulan tatmin, çalışanın üretkenliğini ve genel yaşam doyumunu önemli ölçüde etkiler. Çalışanların yaşam doyumuna etki eden pozitif veya negatif etkenleri açığa çıkarmak, daha fazla doyum ve daha az tükenme sağlamak için yeni politikalar oluşturmaya yardımcı olur (Ünal vd. 2001, s. 114). İş doyumunu artırmada, işverenin sağladığı fırsatların belirgin bir etkisi bulunur. Bu fırsatlar, çalışma ortamı ve işin talepleri ile bağlantılıdır. Yine de bu olanakların mevcudiyeti, çalışanların iş doyumunun kesin olarak artacağını garantilemez (Eğinli, 2009, s. 38). İş performansı ile iş doyumuna arasındaki etki, iki temel açıklama ile ele alınır. İlkine göre, çalışanın büyük çabası işveren tarafından ödüllendirildiğinde, bu

durum yüksek iş doyumuna sebep olur. İkinci açıklamaya göre ise, iş doyumunu yüksek olan çalışanlar, doğal olarak daha yüksek performans gösterir. Sonuç olarak, bireyin iş tatmini arttıkça, verimliliği de yükselir (Telman ve Ünsal, 2004, akt. Eğinli, 2009, s. 40). İş doyumunu ile duygusal tükenmişlik arasındaki ters ilişkilerin anlaşılması, hem çalışanların psikolojik iyi oluşunu destekleyecek hem de örgütsel verimliliği artıracak stratejilerin geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

3.3.1. Bireysel faktörler

İş doyumunu artırmada önemli rol oynayan kişisel faktörler hem doğuştan gelen özellikler hem de kazanılan deneyimlerin bir toplamıdır. Bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim seviyesi, medeni durum iş doyumunu doğrudan etkiler (Eğinli, 2009, s. 38). Hizmet süresi, kişilik özellikleri, statü ve zekâ iş doyumunu belirleyen kişisel etkenlerdendir. Bireyin kişiliği ve iş tatmini arasında güçlü bir bağ vardır (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 335). Genellikle yetenekleri sınırlı ve çevreye uyumda güçlük çeken bireyler, iş tatminsizliği yaşama eğilimindedir. Buna karşılık, kendine güvenen ve öz benlik duygusunu gerçekleştiren çalışanlar daha yüksek düzeyde iş tatmini elde eder (Çalışkan, 2005, s. 10). Kişisel faktörlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi, çalışanların motivasyonunu ve mesleki verimliliğini doğrudan şekillendiren temel bir unsur olarak görülmektedir.

3.3.1.1. Cinsiyet

Literatürde cinsiyet ve iş doyumunu arasındaki etkiyi inceleyen çalışmalar, üç farklı bulguya işaret etmektedir. Bu bulguların ilkinde göre kadınlar, erkeklere kıyasla daha yüksek iş doyumunu sergilemektedir. İkinci bulgu ise erkeklerin iş doyum düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Bu durumu destekleyen argümanlar arasında, erkeklerin iş gücüne katılım oranlarının daha yüksek olması ve kariyer hedeflerine ulaşma motivasyonlarının daha belirgin olması gösterilmektedir. Üçüncü ve son bulgu ise, iş doyumunu açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, iş doyumuyla etkili bir diğer boyut olan örgütsel bağlılık açısından yapılan çalışmalarda, kadınların erkeklere oranla daha güçlü bir bağlılığa sahip olduğu yönündeki bulguların literatürde daha baskın olduğu görülmektedir (Sığı ve Basım, 2006, s. 134). Bazı çalışmalar, kadınlar ve erkekler arasında iş doyumunda belirgin bir fark olmadığını ortaya koymuştur. Her iki cinsiyet için saygınlık, öğrenme ve

bağımsızlık gibi ortak faktörler belirleyici olmaktadır. Ancak bu durum, duygusal deneyimlerinin aynı olduğu anlamına gelmez. Bununla birlikte, diğer araştırmalar, kadınların çalışma hayatına giriş nedenlerinin (kariyer veya aileye destek olmak) iş doyumlarını etkilediğini ve daha düşük maaş ile sınırlı kariyer fırsatlarının da bu doyumunu olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Kartal, 2012, s. 3). Cinsiyetin iş doyumundaki etkisine ilişkin farklı ve kimi zaman çelişkili bulgular, bu ilişkinin tek boyutlu değil, toplumsal, kültürel ve ekonomik bağlamlarla şekillenen dinamik bir olgu olduğunu göstermektedir.

Cinsiyetin, çalışanların iş ve iş ortamına dair algılarını etkilediği görülmektedir. Cinsiyet ve iş doyumundaki ilişkiyi araştıran çalışmalar, bu durumu kanıtlayan bulgular içermektedir. Bununla birlikte, eşit çalışma koşullarında erkek ve kadın çalışanların iş doyumunda bir fark oluşmadığı da gözlemlenmiştir (Eğinli, 2009, s. 39). Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan kadınların iş doyum seviyelerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Piyal vd. 2000, s. 249). Türkiye ve Kazakistan'daki öğretmenlerin iş tatmini ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda hem Türk hem de Kazak öğretmenler için iş tatmini ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca, iş tatmini ve performans arasındaki bu ilişkinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı da belirlenmiştir (Yazıcıoğlu, 2010, s. 243). Yöneticilerin yönetim stillerinin çalışanların iş doyumundaki etkilerini inceleyen çalışmada. Cinsiyet ile iş doyumundaki ilişkileri arasında anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadın çalışanların iş doyum seviyelerinin erkek çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Mert, 2012, s. 150). Bu bulgular, cinsiyetin iş doyumuna yönelik etkilerinin tek tip bir sonuç üretmediğini, aksine sektörel koşullar, örgütsel yapılar ve toplumsal dinamikler çerçevesinde farklı biçimlerde ortaya çıktığını göstermektedir.

3.3.1.2. Yaş

İş doyumundaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara göre, ileri yaştaki çalışanların iş doyumundaki seviyesi, genç çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun nedeni, genç çalışanların eğitim seviyeleri arttıkça işten beklentilerinin yükselmesi ve doyum düzeylerinin düşmesidir. Bireyin yaşı, tutumları, kararları ve davranışları bu konuda belirleyici rol oynar. Çalışmalar, yaş ile iş doyumundaki ilişkileri arasında “U” harfi şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir; yaş ilerledikçe deneyim artar ve buna bağlı olarak doyum

düzeyi de olumlu yönde yükselir (Glenn et al. 1977, akt. Eğinli, 2009, s. 38). Kariyerin belirli bir yaşına kadar yaş artışına paralel olarak iş doyumu da artmakta, bu eşik aşıldıktan sonra ise yaş ilerledikçe iş doyumunda bir gerileme gözlemlenmektedir (Sığrı ve Basım, 2006, s. 134). Bu durum kişinin çalıştığı yere bağlanması, işi içselleştirmesi ve beklentileriyle gerçeklerin uyum içinde olmasıyla ilişkilidir (Oshagbemi, 2000, akt. Eğinli, 2009, s. 42). Genç çalışanlar, iş doyumunu manevi tatminle ilişkilendirirken, yaşça büyük çalışanlar ise maddi kazanç ve kariyer ilerlemesine odaklanmaktadır. Bu nedenle, gençlerin iş değişikliğini bir macera olarak görmesine karşın, ileri yaştaki çalışanlar için ücret artışı ve terfi gibi unsurlar, iş tatminini yükselten temel etkenlerdir (Mottaz, 1987, akt. Eğinli, 2009, s. 39). 26-44 yaş arası çalışanların iş tatmini, çalışma koşulları, iş arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerden etkilenir. 45 yaş ve üzeri çalışanların iş tatmini ise daha çok yöneticileriyle olan ilişkiler ve yönetime katılım gibi faktörlere bağlıdır (Kitapçı ve Sezen, 2002, s. 219). Yaş değişkeni ile iş doyumu arasındaki farklılaşmalar, çalışanların yaşam evreleri boyunca değişen ihtiyaçları ve değer öncelikleriyle açıklanmakta, bu da yaşın iş yaşamındaki tatmin düzeyini şekillendiren önemli bir kişisel faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3.1.3. Medeni durum

Çalışanların iş tatmini üzerinde medeni durumun ve cinsiyetin etkileşimli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle evli kadın çalışanlar için eş desteği, erkek çalışanların deneyimlediğinden daha kritik bir öneme sahiptir; zira eş desteğindeki azalma, kadın çalışanlarda iş tatminini düşürürken iş stresi seviyelerini artırmaktadır. Medeni duruma genel bir bakışla, evli bireylerin bekar çalışanlara göre daha yüksek bir iş tatmini düzeyine sahip olduğu yaygın bir bulgudur. Bu durum, evlilikle birlikte gelen finansal ve sosyal sorumlulukların, bireylerin maddi ödüllere atfettiği değeri artırması ve bu beklentilerin karşılanmasının iş tatminini doğrudan etkilemesiyle açıklanabilir (Ergüney, 2006, s. 70). Medeni durumun iş doyumuna etkisine dair bulgular, bireyin sosyal destek kaynaklarının niteliği ve ailevi sorumluluklarının yoğunluğu ile birlikte değerlendirildiğinde daha anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır.

3.3.1.4. Öğrenim durumu

İş doyumunu üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, eğitim düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin hem pozitif hem de negatif yönlü olabileceği görülmektedir. Bir çalışanın eğitim seviyesinde ve yetkinliklerinde meydana gelen artışın karşılığını kurumdan yeterince alamadığını hissetmesi, iş doyumunda bir düşüşe neden olabilir. Ancak, her iki değişkenin de artış gösterdiği durumda, eğitim ve yetkinlikteki gelişim, çalışan için kariyerde olumlu sonuçlar doğurursa, iş doyumunda bir yükselme meydana gelecektir (Fotinos ve Cooper, 1998, akt. Sıgı ve Basım, 2006, s. 135). Eğitim düzeyinin iş doyumuna etkisine ilişkin bu farklı yönelimler, bireyin sahip olduğu niteliklerin iş ortamında nasıl değerlendirildiği ve ödüllendirildiğiyle yakından ilişkilidir.

3.3.1.5. Çalışma süresi

Bir çalışanın hizmet süresi, onun bir organizasyonda görev yaptığı toplam zamanı belirtir. Bu süre uzadıkça, çalışanın ücretinde, pozisyonunda ve yetki alanında bir artış beklenir. Kıdem ile iş tatmini arasındaki bağlantı, çalışanın organizasyonda geçirdiği süre boyunca elde ettiği kazanımlardaki artışla izah edilebilir. Bireyin kendi tercihiyle bağlı olarak bir organizasyona dahil olması nedeniyle, başlangıçtaki mesleki doyumunu yüksek olacaktır. Fakat hizmet süresi ilerledikçe, çalışanın kuruma ilk katıldığı dönemdeki beklentilerinin tam olarak karşılanmadığına dair bir algı oluşabilir ve bu durum, iş doyumunda bir azalmaya yol açabilir (Sıgı ve Basım, 2006, s. 135). Bireyin bir işte uzun yıllar çalışması, genellikle iş doyumunun artmasıyla sonuçlanır; bu durum, süreklilik ile iş tatmini arasında pozitif bir bağın olduğunu ortaya koymaktadır (Kartal, 2012, s. 14). Tıp Fakültesi Hastanesi çalışanlarının iş doyumunu üzerine yapılan bir araştırma, işe başladıktan sonraki ilk iki yıl içinde bir düşüş yaşandığını, ancak onuncu yıldan sonra iş doyumunun tekrar artışa geçtiğini ortaya koymuştur (Piyal vd. 2000, s. 249). Hizmet süresinin iş doyumuna etkisinin doğrusal değil, dönemsel dalgalanmalarla şekillendiğini ve çalışanların kariyer evrelerine göre farklı doyum düzeyleri sergilediklerini göstermektedir.

3.3.1.6. Kişilik özellikleri

Kişisel gelişim ve öz benlik duygusunu gerçekleştirme düzeyine ulaşmış çalışanlar, kendine güvenleri sayesinde bir dizi olumlu özellik sergilerler. Bu kişiler, meydan okuyucu işlere daha yüksek değer biçer ve başarıdan daha fazla doyum elde

ederler. Yüksek sorumluluk alma eğiliminde olan bu bireyler, adil terfi süreçlerini desteklerken, övgü ve onaylanma gereksinimleri daha düşüktür. Ek olarak, eleştirilere karşı daha dirençlidirler, iş kaynaklı çatışma ve kaygıları daha az yaşarlar ve savunma mekanizmalarına daha az başvururlar (Ormancıoğlu, 1995, s. 42). Bireysel özellikler ve mesleki tatmin arasındaki bağlantıyı araştıran çalışmalar, kontrol odağı dışsal olan, kendini beğenmiş ve rekabetçi bireylerde daha yüksek iş tatmini saptamıştır. Diğer yandan, hızlılık ve öfkeli mizaç ile iş tatmini arasında ters orantılı bir ilişki, yüksek başarı motivasyonu ile ise doğru orantılı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, A tipi kişilik sergileyenlerin ve yoğun negatif duygu durumları yaşayanların, bu özelliklere sahip olmayanlara göre daha az iş tatmini duydukları da gözlemlenmiştir (Dipboye, Smith ve Howell, 1994 akt. Sıgır ve Basım, 2006, s. 134). Bu çerçevede, kişilik özelliklerinin iş doyumunu üzerindeki belirleyici etkisi, bireysel eğilimlerin iş yaşamındaki deneyim ve tatmin düzeylerini anlamada kritik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

3.3.1.7. Zeka

Zeka seviyesi ile iş doyumunu arasında doğrudan bir korelasyon bulunmamaktadır. Bununla birlikte, bireylerin kendi zeka düzeylerine uygun bir meslekte çalışıp çalışmaması, iş doyumunu etkileyen önemli bir değişkendir. Korman'ın bulguları, pek çok iş için belli bir zeka düzeyinin ön koşul olduğunu ve bu ön koşuldan sapmanın, çalışanlarda doyumsuzluğa neden olduğunu desteklemektedir. Bir görevin gerekleri ile bir bireyin zeka seviyesi arasındaki uyum, her zaman iş doyumunu sağlamayabilir; ancak bu unsurlar arasında bir uyumsuzluk olduğunda, bu durum doğrudan iş tatminsizliğine neden olur. Mesela, yüksek zeka düzeyine sahip bir çalışanın basit bir görevde çalıştırılması, kişide duygusal bir yetersizlik hissi yaratır ve işini anlamsız görmesine neden olur. Böyle bir durumda, doyum değil, tam tersi doyumsuzluk söz konusu olacaktır (Budak, 2006, akt. Mert, 2012, s. 78). Bu durum, bireyin zeka düzeyi ile mesleki gereklilikler arasındaki uyumun, iş doyumunu belirleyen kritik bir faktör olduğunu ve uygun eşleşmenin sağlanmadığı durumlarda tatminsizliğin kaçınılmaz olabileceğini göstermektedir.

3.3.1.8. Statü

Bireyin bir örgütteki statüsü, iş tatminini etkileyen bireysel bir faktördür. Statü, bir kişinin sosyal sistemdeki hak ve görevlerini ifade eder ve resmi (biçimsel) ya da gayri resmi (biçimsel olmayan) olabilir. Resmi statü, örgütün belirlediği hiyerarşiye göre şekillenirken, gayri resmi statü bireyin toplum tarafından gördüğü saygı ve sempatiye göre oluşur. İster resmi ister gayri resmi olsun, statü birey için iş tatmini sürecinde her zaman önemli bir faktör olmuştur (Güney, 2008, akt. Özpehlivan, 2018, s. 50). Statü, iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olsa da, bu etki her zaman doğrudan görülmez. Özellikle aynı iş yerinde ve benzer konumlarda olan çalışanlar arasında ücret eşitsizliği yaşanması, daha az maaş alanlarda olumsuz bir etki yaratabilir. Bu durum, iş tatminlerinin düşmesine neden olur ve statünün iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini açıkça ortaya koyar (Özpehlivan, 2018, s. 51). Sosyal sınıf farklılıklarının iş doyumu üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmanın sonuçları, yüksek sosyal statü ile iş doyumu arasında anlamlı ve doğru orantılı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur (Fotinos ve Cooper, 1998, akt. Sıgı ve Basım, 2006, s. 135). Bireyin örgütteki statüsünün hem doğrudan hem de dolaylı yollarla iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve sosyal eşitsizliklerin bu ilişkiyi etkileyen önemli bir unsurdur.

3.3.2. Çevresel faktörler

İş doyumunu etkileyen unsurlar yalnızca bireylerin kişisel özellikleri ve beklentileriyle sınırlı değildir; aynı zamanda iş ortamından ve örgütsel yapının sunduğu koşullardan kaynaklanan çevresel faktörler de büyük rol oynamaktadır. Ücret, işin niteliği, yönetim ve denetim biçimi, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışma koşulları, terfi ve ilerleme imkanları ile örgüt kültürü bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bu faktörler, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları somut koşulları yansıtarak iş doyumunun şekillenmesinde belirleyici olmaktadır.

3.3.2.1. Ücret ve diğer ekonomik araçlar

En geniş kapsamda ücretlendirme, emeğin karşılığıdır ve iş doyumunun belirlenmesinde kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Sıgı ve Basım, 2006, s. 136). Bu nedenle, çalışanları maddi olarak ödüllendirmek, onların iş doyumunu artırır (Aktaş, 2009, s. 72). Çalışan, ücreti, işine yaptığı katkı ve emeğinin bir karşılığı olarak görür. Bu nedenle, maaş, çalışanın iş doyumu üzerinde kritik bir rol oynayan önemli bir değişkendir

(Eğimli, 2009, s. 41). Çalışanların ücretten duyduğu tatmin düzeyinin artmasıyla birlikte iş tatminlerini de artmaktadır. Bu bulgu, ücret tatmini ile genel iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir (Ergüney, 2006, s. 105). Ücret kavramı, yalnızca temel maaşı kapsamamaktadır. Çalışan memnuniyeti üzerinde önemli bir etkisi olan yan ödemeler de bu kapsamda değerlendirilmelidir. Emeklilik aylığı, sağlık sigortası, tatil ödemesi, yıllık ücretli izin ve işsizlik sigortası gibi ek faydalar, toplam ücret paketinin ayrılmaz birer parçasıdır (Söyük, 2007, s. 86). Ücret ve ek faydalar, çalışanın iş doyumunu belirleyen temel ekonomik motivasyon unsurları olarak değerlendirilmekte ve toplam maddi tatminin iş tatmini ile doğrudan etkilediği ortaya konmaktadır.

3.3.2.2. İş ve işin niteliği

Bir işverenin maaş, pozisyon ve diğer imkanlar gibi konularda yeterli fayda sağlamasına rağmen, işin yapısı ve biçimi çalışanın beklenti ve kişiliğine uymadığında iş doyumsuzluğu yaşanır (Tiftin & McCormick, 1965, akt. Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 339). Çalışanların gerçekçi olmayan beklentileri, tatmin olamamalarına neden olur. Fakat iş hayatında kazanılan tecrübe ile bu beklentiler daha uygulanabilir ilkelere dönüşür. Bu durum, bireyin deneyimi arttıkça beklentilerinin iş dünyasına ayak uydurmasını ve iş tatmini elde etmesini sağlar. Bu nedenle, çalışanların genellikle mesleki yaşamlarının ilk dönemlerinde düşük iş doyumunu yaşadığı, ilerleyen yıllarda ise bu durumun yükseldiği görülmektedir (Amold & Feldman, 1986, akt. Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 37). Uzun yıllar boyunca aynı işte çalışan kişilerin iş doyumunu genellikle yüksektir, çünkü iş değiştirme isteği, iş tatminsizliğinin en belirgin işaretidir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001, s. 344). İşyerlerinde yüksek iş gücü devrinin temelinde, sıklıkla çalışanların iş doyumsuzluğu yatar. Çünkü çalışanlar, verilen sözler tutulmadığında yeni bir iş bulmaya yönelir, bulundukları ortama uyum sağlayamaz ve mutsuzluk hissine kapılırlar (Poon, 2004, akt.Eğimli, 2009, s. 51). Bu durum, iş doyumunun yalnızca maddi veya pozisyonel faktörlerle belirlenmediğini, bireyin iş deneyimi, beklentileri ve iş ortamına uyum süreciyle yakından etkili olduğunu göstermektedir.

3.3.2.3. Yönetim ve denetim

İş doyumunu hem çalışanlar hem de yöneticiler için stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanlar açısından, bireysel beklenti ve tutumları doğrultusunda, kendilerine yönelik adil ve saygılı bir muamele görme isteği, iş doyumunun temelini oluşturur. Yöneticiler için ise, işine olumlu yaklaşan, bağlı ve duygusal olarak kuruma sadık çalışanlara sahip olmak kritik bir hedeftir (Bakotic & Babic, 2013, s. 207). Bir çalışanın iş tatminini artırmak isteyen yöneticiler, onu salt bir üretim aracı olarak görmekten vazgeçmelidir (Toker, 2007, akt. Türker ve Öztürk, 2016, s. 58) Çalışanların görüşlerinin gerçek anlamda değerlendirilmesi ve uygulanabilir olanların hayata geçirilmesiyle sonuçlanmalıdır. Bu şekilde, fikirlerine değer verildiğini gören çalışanların kurumsal bağlılıkları artar ve bu durum yaratıcılıklarını teşvik eder. Örgüt içinde açık iletişim kanallarının oluşturulması ve bu kanallar aracılığıyla sürekli bilgi akışının sağlanması, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde kritik bir etkiye sahiptir (Söyük, 2007, s. 92). Kurumlarda çalışanların işe karşı tutum ve davranışlarını ölçmek ve değerlendirmek oldukça zordur ve bu süreç sürekli değişim gösterir. Bu durum hem yöneticiler hem de çalışanlar için örgütsel davranış alanında önemli bir yer tutar (Taşgın, 2004, s. 171; Omidifar, 2013, s. 263).

Aksu'ya (2002, s. 271) göre sağlık Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyum düzeylerini inceleyen çalışmada, düşük iş doyumuna sahip yöneticilerin görevden ayrılma eğilimlerinin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır (Aksu, 2002, s. 271).

Öğretmenlerin denetim hakkındaki algıları incelendiğinde, kurumlarındaki yönetim ve denetim uygulamalarına karşı olumsuz bir tutum sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu durum, mevcut denetim süreçlerinin çalışanların beklentilerini karşılamadığını ve memnuniyetsizlik yarattığını göstermektedir (Turan, 2004, s. 125).

İnisiyatif kullanmaktan kaçınan, sürekli denetleme eğiliminde olan ve başkalarının dikkatini çekmek için rekabetçi davranarak onların hatalarına odaklanan yöneticilerin iş tatmini düşüktür. Buna karşılık, kendilerini, diğerlerini ve olayları olduğu gibi kabul eden, gelişim odaklı ve sağlıklı ilişkiler kuran yöneticiler ise daha yüksek bir iş tatminine sahiptir (Karadal, 1999, s. 52).

3.3.2.4. İş arkadaşları

İş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler, tatmin edici bir iş boyutudur. Klasik bir örgüt yapısında, bir çalışanın yöneticilerden ve üst düzey yetkililerden daha fazla sayıda iş

arkadaşıyla etkileşim içinde olacağı açıktır. Dolayısıyla, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan iletişim yoğunluğunun, üst kademelerle olan iletişimden daha fazla olması beklenir. Bu tür bir örgüt ortamında, iş arkadaşlarının çalışana işinde destek sağlaması, onunla olumlu ilişkiler kurması ve ihtiyaç duyduğunda onu koruması, çalışanın çalıştığı ortamdan keyif almasına ve mesleki doyum elde etmesine katkı sağlayacaktır (Sıgır ve Basım, 2006, s. 137). Çalışanlar, aldıkları maaş ve ödüllerin ötesinde, işlerinden gururla bahsedebilmeyi arzularlar. İş hayatı, yalnızca bireysel çabalarla şekillenmez; aynı zamanda sosyal ilişkilerin bir sonucudur. Bu nedenle, bir çalışan iş çevresinden yeterli ilgi ve destek görmediğinde, kendi çabalarının yetersiz kaldığını fark eder ve büyük bir hayal kırıklığı yaşar. Bu koşullar altında, çalışan kişinin iş tatmininden bahsetmek oldukça zordur (Soyer ve Can, 2007, akt. Özpehlivan, 2018, s. 51). İş arkadaşlarıyla kurulan olumlu ve destekleyici ilişkilerin, çalışanların mesleki doyumunu artıran temel sosyal faktörlerden biridir.

3.3.2.5. Çalışma koşulları

Çalışma ortamı koşulları, bir işin yapıldığı çevreyi tanımlar ve bu koşullar, son derece uygun şartlardan, çalışanların sağlığı ve güvenliği için ciddi tehlikeler barındıran durumlara kadar çeşitlilik gösterebilir (Bakotic & Babic, 2013, s. 207). Bireyin performansını ve verimini etkileyen önemli bir faktördür. Yüksek performans ve verim, iş doyumunu artırırken, yüksek veya düşük sıcaklık, konforsuz, ergonomik olmayan alanlar ve tehlikeler gibi fiziksel koşullar ise bireyin iş yapma becerisini ve motivasyonunu olumsuz etkiler (Eğinli, 2009, s. 41). Bir çalışan, kendi koşullarını genel çalışma şartlarıyla kıyasladığında, bu koşullar arasındaki benzerlik arttıkça iş tatmini de artacaktır. Çalışma ortamının fiziksel durumu, doğrudan çalışanın verimliliğini etkiler. Bu şartların iyileştirilmesi, çalışanın ruh halini olumlu etkileyerek işyerine olan bağlılığını ve iş doyumunu artıracaktır (Taşdan ve Tiryaki, 2008, s. 59). Bireyler, yaşam alanlarına benzer çalışma koşullarından memnuniyet duymaktadır (Bakotic & Babic, 2013, s. 206). İdeal olmayan çalışma ortamlarının hem iş tatminini hem de çalışanların tükenmişlik seviyesini negatif etkilediğini ortaya koymaktadır. (Blandford & Grundy, 2000, akt. Eroğul ve Örkün, 2012, s. 326). Çalışma ortamı koşullarının, çalışanların motivasyonu, verimliliği ve iş doyumunu üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve fiziksel çevrenin iyileştirilmesinin mesleki tatmini artırmada kritik bir unsurdur.

3.3.2.6. Terfi ve İlerleme İmkanları:

Bir çalışanın statü, yetki ve sorumluluk bakımından daha yüksek bir konuma terfi etmesi, onun motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırır. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme imkânı bulduklarında iş tatminleri de yükselir. Bu bağlamda, terfi fırsatları ve sürecin adil olması büyük önem taşımaktadır. Zira, yükselmeyi hak etmeyen birinin yükseltilmesi, çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır ve doyumunu düşürür. Sistemlere bakıldığında, kıdem sırasına göre terfi alan çalışanların iş doyumunu yüksek olmasına rağmen, performansları sonucunda yükseltilen bireylerin tatmin düzeyi daha da yüksek olmaktadır. (Özkalp ve Kirel, 2004; Mert, 2010, akt. Mert, 2012, s. 80).

3.3.2.7. Örgüt kültürü

Bir kurumun örgüt kültürü, o kurumdaki kişi ve grupların davranışlarını şekillendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar bütünü olarak ifade edilebilir. Günümüz iş dünyasında, örgüt kültürü, kuruluşların rekabet avantajı sağlamasında merkezi bir konuma sahiptir. Zira bir işletmenin hedeflerini, stratejilerini ve temel politikalarını oluşturmada doğrudan bir etkiye sahiptir (Eren, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 29). Bir organizasyonun varlığını sürdürmesinde, büyümesinde ve gelişmesinde merkezi bir konuma sahip olan örgüt kültürü ile iş doyumunu, iç içe geçmiş iki kavramdır. Günümüzde, bireylerin duygusal refahı birçok ülkede yaşam kalitesini yükseltme çabalarının odak noktasındadır. Bu nedenle, güçlü bir örgüt kültürü inşa ederek çalışanların doyumunu sağlamak ve bu sayede örgütsel amaçlara ulaşmak, verimliliği ve performansı artırmak, modern organizasyonların en önemli hedeflerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Işıkhani 2002, akt. Baştemur, 2006, s. 29).

Örgüt kültürü, bir kurumun başarısında ve çalışanların iş doyumunu seviyelerinin yükseltilmesinde önemli bir rol oynar; bu kültür, çalışan davranışlarını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilen karmaşık bir yapıdır. Bir örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması ile çalışanların memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içi ilişkiler, bilgi akışı, kararlara katılım, yetki devri, yönetim stilleri ve ödüllendirme gibi yapısal faktörler tarafından belirlenir. Dahası, iş güvencesi, işin özellikleri, ücret ve sosyal imkanlar gibi iş ortamına ait değişkenlerin de çalışan memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkisi vardır (zeki, 2002, s. 5).

3.4. İş Doyumunun Faydaları

İş süreçlerine yönelik kurumsal düzenlemeler, çalışanların örgüt içerisinde en verimli ve etkin biçimde konumlandırılmasına yönelik stratejik bir araç işlevi görür. Bu düzenlemeler, her bir pozisyonun gerektirdiği görev, sorumluluk ve nitelikleri detaylı olarak tanımlayarak, işin temel yapısını netleştirir. Bu sayede, iş analizi, iş tanımı ve iş değerlemesi gibi metodolojiler aracılığıyla rasyonel bir iş bölümü ve yetki hiyerarşisi oluşturulabilir. Genel kabul gören anlayışa göre, bu tip yapısal şeffaflık ve standartlaşma, örgüt içindeki belirsizliği ortadan kaldırarak çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Zeki, 2002, s. 5). İşyerinde Bütünleşme Sağlanması; Çalışanlar işyerleriyle bütünleştiğinde, verimlilikleri artar ve uyum oluşur. Çünkü birey, kurumu benimsediğinde onun araçlarını ve hedeflerini de benimser, bu da ortak amaçların gelişimine katkı sağlar. Ayrıca, işveren ve çalışanın beklentileri karşılandıkça, işyerindeki uyum ve akıcılık da güvence altına alınır (Erdoğan, 1983, akt. Sevimli ve İşcan, 2005, s. 59). Çalışanların İşlerine Bağlanması; Çalışanların işyerine bağlılık hissetmesi ve mutlu olması için bazı koşulların sağlanması gereklidir. Bu koşulların başında, çalışanların yaptıkları işten sosyal, ekonomik ve psikolojik olarak tatmin olması gelir. İşveren, bu duyguları hissettirerek çalışanların işine ve kuruma olan motivasyonunu ve bağlılığını önemli ölçüde artırabilir (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 59). Bireyin iş yerinde yüksek düzeyde iş doyumunu hissetmesi, genellikle o kişinin işine bağlı olduğunu ve işine karşı olumlu bir tutum sergilediğini göstermektedir (Akçadağ vd. 2005, akt. Köroğlu, 2012, s. 276). İş süreçlerinin kurumsal olarak düzenlenmesi, çalışanların örgüte uyumunu, motivasyonunu ve iş doyumunu artıran temel yapısal ve psikolojik faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Yüksek Moral Sağlanması; Yüksek motivasyona ve iş doyumuna sahip çalışanların moralleri de yüksek olur. Bu yüksek moral, bir dizi olumlu etkiyi beraberinde getirir: Çalışanlar, kurumun hedefleri doğrultusunda iş birliğine daha istekli olurlar. İş kurallarına kendi rızalarıyla uyum sağladıkları için disiplin doğal bir şekilde yerleşir. Ayrıca, çalışma istekleri artar ve görevlerini daha mutlu ve enerjik bir şekilde yerine getirirler (Şenatalar, 1978, akt. Sevimli ve İşcan, 2005, s. 58). Devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının azalması; Yüksek iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma oranları gibi kurumsal sorunları azaltır, ayrıca performansı dolaylı yoldan olumlu etkiler. İş tatmini, bireysel verimliliği artırarak işletmelerin rekabet gücüne de katkıda bulunur. Bu

nedenle iş tatmini, diğer pek çok yönetsel kavramın hem başlangıç noktası hem de sonucunu etkileyen temel bir örgütsel faktör olarak görülebilir (Özpehlivan, 2018, s. 59).

Kurum içinde yüksek moral seviyesinin sağlanması; Kurum içindeki koşullar iş tatminini desteklediğinde, çalışanlar daha yüksek bir moral seviyesine ulaşır ve işlerine karşı olumlu duygular besler. Bu pozitif ruh halini ve iş koşullarını sürekli kılmak, iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Bu nedenle, çalışanların enerjisini artıran, geleceğe dair umut ve beklentilerini güçlendiren, onlara yaşam gücü veren değerleri anlamalarına olanak tanınmalıdır (Eren, 2004, akt. Özpehlivan, 2018, s. 59). Bütünleşme ve birlik sağlanması; İş tatmini, iş ortamında bütünleşme ve birlik sağlayarak kuruma önemli faydalar sunar. Bu durum hem bireyler hem de kurum için kazançlıdır; yöneticilerin ve diğer çalışanların, örgüt hedeflerine doğru birlikte ilerlemesine katkıda bulunur (Özpehlivan, 2018, s. 59). Yüksek moral ve iş tatmini, yalnızca bireysel performans ve bağlılığı artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütte uyum, bütünleşme ve kurumsal verimliliğin sürdürülebilirliğine de doğrudan katkı sağlayan temel faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Kurumun beklentilerinin karşılanması; Bir çalışan, kurumun hedeflerini ne kadar benimserse, bu hedeflerin gelişimine de o kadar çok katkı sağlar. Böylece işi yavaşlatma veya gruplar arası dengesizlikler gibi sorunlar ortadan kalkar, verimlilik ve etkinlik artar. Ayrıca hem yöneticilerin hem de çalışanların beklentileri karşılandığında, aralarında bir uyum oluşur. Bu durum, sürtüşmeleri en aza indirir ve kurumun sürekliliğini güvence altına alır. (Erdoğan, 1983; Locke, 1976 akt. Özpehlivan, 2018, s. 60). Turizm sektöründe yapılan bir çalışmada, kurumsal olanaklardaki artışın çalışanların iş doyumu seviyelerinde yükselişe neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, organizasyonel yapının işleyişi ile çalışanların memnuniyet düzeyini etkileyen unsurlar arasında anlamlı bir korelasyon olduğu belirlenmiştir (Zeki, 2002, s. 1). Örgüt iklimi; Çalışanların performans, verimlilik ve motivasyon düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Kurum içinde pozitif ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturulması, çalışanların mevcut motivasyon seviyelerini korumakla kalmaz, aynı zamanda bu seviyelerin yükselmesine de katkıda bulunur. Bu durum, örgütün genel etkinliğini artırmada kritik bir rol oynar (Gök, 2009, s. 603).

3.5. İş Doyumu Teorileri

İş doyumu teorilerini "kapsam" ve "süreç" teorileri olmak üzere iki ana gruba ayırmak mümkündür. Kapsam teorileri, bireyin motivasyonunu etkileyen içsel faktörlere (ihtiyaçlar, güdüler vb.) odaklanırken, Süreç teorileri ise, bireyin nasıl motive olduğunu açıklayan dışsal etkenleri (algı, ödül, beklenti vb.) ön plana çıkarmaktadır (Önen ve Kanayran, 2016, s. 50).

3.5.1. Kapsam teorileri

Kapsam teorileri, bireyin motivasyonunu yönlendiren içsel ihtiyaçları temel alır ve şu dört ana kuramdan oluşur: Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Alderfer'in V-İ-G (Varlık-İlişki-Gelişme) Teorisi, Herzberg'in İkili Faktör Teorisi ve Başarı İhtiyacı Teorisi (Önen ve Kanayran, 2016, s. 51).

3.5.1.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un teorisinde, insanların temel ihtiyaçlarını belirlemiştir. Bu kuramda ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beş basamak şeklinde belirleyerek, davranışlarında ihtiyaçları giderme yönünün ortaya çıktığını vurgulamıştır (Şanlı, 2006, s. 76). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, bireylerin temel ve sıralı ihtiyaçları bulunur. Bu ihtiyaçlar, sırasıyla fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak sıralanır. İhtiyaçların bu şekilde sıralanmasının nedeni, üst düzeydeki ihtiyaçların önemine dikkat çekmektir. Bu bağlamda, tüm ihtiyaçların birbiriyle bağlantılı olduğu belirtilmiştir (Aktaş, 2009, s. 38). Bu durum, en yüksek önceliğe sahip hedefin bilinci domine edeceği ve organizmanın tüm kapasitelerini bu hedefe yönelteceği anlamına gelir. Bu süreçte, daha alt seviyedeki ihtiyaçlar önemsiz hale gelir, hatta göz ardı edilebilir. Ancak, bir ihtiyaç yeterli düzeyde karşılandığında, bir sonraki, 'daha yüksek' seviyedeki ihtiyaç ortaya çıkarak bilinçli yaşamın merkezine yerleşir ve davranışın organizasyonunu belirler. Bunun nedeni, tatmin edilen ihtiyaçların artık davranış için bir motivasyon kaynağı olmamasıdır. Bu bağlamda, insan sürekli olarak ihtiyaç duyan bir varlık olarak tanımlanabilir (Maslow, 1943, s. 18). Genellikle ihtiyaçların karşılanması, tamamen dışlayıcı bir durumdan ziyade kısmi tatminler içerir. Ortalama bir birey, çoğu ihtiyacını hem kısmen tatmin etmiş hem de kısmen tatmin edememiştir. Hiyerarşik olarak daha üst seviyelere çıkıldıkça, tatminsizlik oranlarının arttığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, hiyerarşi sırasının bazen tersine dönebildiği ve

bir bireyin özel koşullar altında daha üst düzey ihtiyaçlarını kalıcı olarak kaybedebileceği de belirtilmiştir. Ayrıca, çoğu davranışın yalnızca tek bir motivasyonla açıklanamadığı ve motivasyonların yanı sıra başka belirleyicilerin de olduğu vurgulanmalıdır (Maslow, 1943, s. 18). Fizyolojik ihtiyaçlar: Motivasyon teorisinin temelini, fizyolojik dürtüler olarak bilinen ihtiyaçlar oluşturur. Bununla birlikte, tüm temel fizyolojik ihtiyaçların kapsamlı bir listesini yapmak ne mümkün ne de anlamlı görünmektedir (Maslow, 1943, s. 4). Yani, bir kişi açlık hissettiğinde, aslında vitamin veya protein gibi fizyolojik gereksinimlerden ziyade duygusal rahatlık veya bağımlılık arıyor olabilir. Öte yandan, açlık ihtiyacını su içmek veya sigara içmek gibi farklı eylemlerle kısmen tatmin etmek de mümkündür. Fizyolojik ihtiyaçların görece izole edilebilir olmalarına karşın, diğer ihtiyaçlardan tamamen bağımsız olmadıklarını ortaya koymaktadır. Şüphesiz, fizyolojik ihtiyaçlar diğer tüm ihtiyaçlar arasında en öncelikli olanlardır (Maslow, 1943, s. 5). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, birey davranışlarını anlamada ve motivasyonu açıklamada çok boyutlu bir çerçeve sunmakta; temel ihtiyaçların tatmini ile üst düzey ihtiyaçların ortaya çıkışı arasındaki dinamik ilişki, bireylerin hem iş hem de günlük yaşam bağlamındaki davranışlarını şekillendiren kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Tüm ihtiyaçların giderilemediği bir durumda ve organizmanın fizyolojik gereksinimler tarafından domine edildiği koşullarda, diğer ihtiyaçların tamamı ya ortadan kalkar ya da geri planda kalır. Bu durumda, bireyin bilinci neredeyse tamamen baskın bir açlık hissiyle yönetildiği için, tüm organizmayı basitçe "aç" olarak tanımlamak mümkündür. Bireyin tüm yetenekleri, açlık tatmini amacına yönelik olarak hizmet verir ve bu yeteneklerin organizasyonu da neredeyse tamamen açlığı giderme hedefiyle belirlenir. Algısal ve etkileyici yetenekler, zeka, hafıza ve alışkanlıklar gibi tüm bilişsel işlevler, artık sadece açlığı tatmin etmeye yarayan araçlar olarak tanımlanabilir. Bu amaca hizmet etmeyen yetenekler ise işlevsiz kalır veya önemsizleşir. Organizmanın fizyolojik ihtiyaçlardan kurtulması, daha sosyal hedeflerin ortaya çıkmasını sağlar. Sürekli karşılanan fizyolojik ihtiyaçlar, artık davranışları yönlendirmez. Sadece potansiyel olarak var olurlar ve ancak engellendiklerinde yeniden ortaya çıkarlar. Önemli olan şudur: Tatmin edilen bir ihtiyaç artık bir ihtiyaç değildir (Maslow, 1943, s. 5-6). Güvenlik ihtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığında, güvenlik ihtiyaçları ön plana çıkar. Bu ihtiyaçlar, davranışları tamamen kontrol edebilir ve bireyin tüm kapasitesini güvenlik arayışına yönlendirebilir. Bu durumda, bireyin tümü güvenlik arayan bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Maslow, 1943, s. 6). Kültürümüzdeki sağlıklı, ortalama bir yetişkinin, güvenlik gereksinimleri büyük ölçüde tatmin edilmiştir. Sorunsuz işleyen ve

"iyi" bir toplum, bireylerin yırtıcı hayvanlar, ekstrem iklim koşulları, suç, saldırı, cinayet veya tiranlık gibi tehditlerden yeterli derecede korunmasını sağlar. Bu bağlamda, bu bireyler için güvenlik ihtiyaçları artık davranışları aktif olarak yönlendiren bir motivasyon unsuru olmaktan çıkmıştır. Güvenlik ihtiyacı, kadrolu iş tercihi, tasarruf isteği ve sigorta yaptırma gibi davranışlarla kendini gösterir. Aynı zamanda, bilinmeyenden çok bildik olanı tercih etme ve din veya felsefeye yönelme de bu arayışın bir sonucudur. Bu nedenle, bilim ve felsefeyi de kısmen güvenlik ihtiyacının bir ürünü olarak görebiliriz. Normalde ise, güvenlik ihtiyacı sadece savaş, hastalık, afet, suç ve toplumsal karmaşa gibi acil durumlar sırasında organizmayı harekete geçiren bir faktör haline gelir (Maslow, 1943, s. 8). Sevgi ihtiyaçları: Hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçlarının yeterli düzeyde tatmin edilmesi durumunda, sevgi, şefkat ve ait olma gereksinimleri ortaya çıkar ve daha önce açıklanan döngü bu yeni ihtiyaçlar etrafında yeniden şekillenir. Bu aşamada birey, arkadaşlarının, partnerinin, eşinin veya çocuklarının eksikliğini daha önce hiç yaşamadığı kadar yoğun hisseder. Genel olarak insanlarla sevgiye dayalı ilişkiler kurma, yani kendi sosyal çevresinde bir konum edinme arzusuyla hareket eder ve bu hedefe ulaşmak için büyük bir gayret gösterir. Bu durum, bireyin daha önce açlık hissederken sevgi gibi kavramları önemsiz gördüğünü bile unutturabilir. Toplumumuzda bu ihtiyaçların karşılanmaması, uyumsuz davranışlar ve daha ciddi psikopatolojik durumların ardındaki temel sorun olarak görülmektedir. Psikopatoloji kuramlarının neredeyse hepsi, sevgi ihtiyaçlarının engellenmesinin, psikolojik rahatsızlık tablolarının gelişiminde kritik bir rol oynadığını belirtmiştir (Maslow, 1943, s. 9). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, birey davranışlarının farklı düzeylerdeki ihtiyaçlar tarafından şekillendiğini; fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle sosyal ve psikolojik ihtiyaçların ön plana çıktığını ve bu süreçlerin hem normal hem de uyumsuz davranışları anlamada temel bir motivasyonel çerçeve sağladığını göstermektedir.

3.5.1.2. Alderfer'in (Varlık-İlişki-Gelişme) teorisi

Clayton Alderfer tarafından geliştirilen ERG teorisi, insanların belirli gereksinimlere sahip olduğunu ileri sürer. Alderfer, bu ihtiyaçları varoluşsal, ilişkisel ve gelişimsel olmak üzere sınıflandırarak, söz konusu ihtiyaçların tatmininin bireylerin motivasyon ve iş tatmini düzeyini yükselttiğini belirtmiştir (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1559). Alderfer tarafından geliştirilen teori, Existence (Varoluş), Relatedness (İlişki) ve

Growth (Gelişme) olmak üzere üç ana ihtiyaç kategorisinden oluşmaktadır. Bu nedenle, teori kısaca E.R.G. Kuramı olarak da adlandırılmaktadır (Ladikli ve Arslan, 2023, s. 148).

Alderfer'in kuramı, Maslow'un kuramına benzer şekilde bir hiyerarşi içerir ancak Maslow'un aksine katı değildir. Alderfer, ihtiyaçları somut olandan soyut olana doğru sıralamıştır ve bu ihtiyaçların aynı anda ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Alderfer'e göre ihtiyaçlar kişiye özel, öznel durumlardır. Bu kuram, karşılanmış ihtiyaçların motivasyon kaynağı olduğunu öne sürer. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde önemlerini yitirirken, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da önemli hale gelirler (Aktaş, 2009, s. 40). Buna ek olarak, hem Maslow hem de Alderfer, ihtiyaçların bireylere motivasyon ve enerji sağladığı konusunda ortak bir görüşe sahiptir (Ladikli ve Arslan, 2023, s. 148). Existence (E) Varoluş İhtiyaçları: Varoluş ihtiyaçları, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en alt basamağında bulunan ve fizyolojik gereksinimleri karşılamaya odaklanan faktörlerden oluşur. Bireyin varlığını sürdürmesine yönelik olan beslenme, hava, su gibi temel ihtiyaçlar ile ücret, iş ortamı, çalışma koşulları gibi maddi unsurlardan elde edilen doyum bu kategoriye dahildir. Ayrıca, korku, tehlike ve tehdit gibi dış etkenlerden korunma gereksinimleri ile boş zaman, giyim, egzersiz ve uyku gibi unsurlar da bu kapsamda değerlendirilmektedir (Ladikli ve Arslan, 2023, s. 148). Bu gereksinimler, Maslow'un kuramındaki fizyolojik ve güvenlik basamaklarına karşılık gelmektedir. Çalışanlar, bu ihtiyaçlarını yaptıkları işten elde ettikleri ücret, kurumun sağladığı sosyal ve fiziksel olanaklar, otonom bir çalışma ortamı ve iş sağlığı ve güvenliği hizmetleri ile giderebilirler (Çetinkanat, 2000, akt. Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1561). Relatedness (R) İlişki İhtiyaçları: Bu ihtiyaçlar, anlamlı sosyal ve kişilerarası ilişkiler aracılığıyla tatmin edilen gereksinimlerdir. İlişki ihtiyaçları; güvenlik, aidiyet ve saygı unsurlarını içerir. Güvenlik duygusu, karşılıklı güveni kapsarken; aidiyet duygusu, tecrit ve yalnızlık hislerini bertaraf etmeye yöneliktir. Bireylerin bir gruba kabul edilme arzusu bu ihtiyacın doğal bir sonucudur. Saygı duygusu ise popülerlik, sosyal statü, üstünlük ve takdir gibi unsurları içeren bir his anlamı taşır. Bu ihtiyaçlar bireyin varlıklarına değer vermelerini sağlar (Çoban ve Özdemir, 2020, s. 219- 220). Bu ihtiyaç kategorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan sevgi ve ait olma gereksinimlerine eşdeğerdir. Bu gereksinimler, iş yerinde iş arkadaşlarıyla ve sosyal ilişkilerle, iş dışında ise aile ve arkadaşlarla giderilebilir (Çetinkanat, 2000, akt. Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1561). Growth (G) Gelişme İhtiyaçları: Alderfer'in ERG Kuramı'nda yer alan son kategori, gelişme / büyüme ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç grubu, bireyin kişisel gelişimini, kendini gerçekleştirme arzusunu ve potansiyelini hayata geçirme gereksinimini temsil etmektedir. Ayrıca, bu ihtiyaçlar bireylerin yetkinlik, güvenilirlik,

sorumluluk ve başarı gibi olumlu yönde ilerlemesine yönelik taleplerini ifade eder (Ladikli ve Arslan, 2023, s. 149). Gelişme ihtiyaçları, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık gelmektedir (Tekin ve Görgülü, 2018, s. 1561). Alderfer'in ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine benzer bir motivasyonel yapı sunmakla birlikte, ihtiyaçların aynı anda ortaya çıkabileceğini ve bireysel farklılıklarla şekillendiğini vurgulayarak, çalışan davranışlarını ve iş tatminini anlamada daha esnek bir yaklaşım sunmaktadır.

3.5.1.3. Herzberg'in ikili faktör teorisi

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Kuramı adıyla da anılmaktadır. Teori, Herzberg ve meslektaşlarının 1959'da gerçekleştirdiği bir araştırmanın bulguları neticesinde bilimsel literatüre girmiştir (Ladikli ve Arslan, 2023, s. 149).

Herzberg'in İki Faktör teorisi, muhasebeci ve mühendislerin iş tutumları ve memnuniyetleri üzerine yapılan kapsamlı bir araştırmanın sonucudur (Sumanasena & Mohamed, 2022, s. 3). Herzberg'in İki Faktör Teorisi, motivasyonun çalışanlar üzerindeki etkisini, ihtiyaçları tatmin ve tatminsizlik boyutlarıyla ilişkilendirerek ele alır. Motivasyonu işin içeriği ve bağlamı ekseninde incelemiştir (Worlu & Chidozie, 2012, s. 42). Teori, iş tatminini etkileyen çeşitli unsurları Hijyen Faktörleri ve Motivasyon Faktörleri olarak ikiye ayırır (Kian et al. 2014, s. 97). Maaş ve çalışma koşulları gibi unsurlar "hijyen faktörleri" olarak tanımlanır (Worlu & Chidozie, 2012, s. 43). Herzberg'in bu modeline göre, Hijyen Faktörlerinin tatmin edilmesi, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyetsizliği önler (Kian et al. 2014, s. 97). Hijyen faktörleri, bir çalışanın işte kalmasını sağladıkları için "işte kalma faktörleri" olarak da düşünülebilir. Bu faktörlerin varlığı motivasyonu artırmaz, ancak yoklukları çalışan memnuniyetsizliğine yol açabilir. İçsel motivasyonu artıran takdir ve sorumluluk gibi faktörler "motivasyon faktörleri" olarak adlandırılır (Worlu & Chidozie, 2012, s. 43). Motivasyon Faktörlerinin tatmin edilmesi ise motivasyon düzeylerini artırır. Teorinin açıkça belirttiği gibi, çalışanların motivasyonu yalnızca kişisel unsurları içeren Motivasyon Faktörlerinin tatmin edilmesiyle mümkün olurken, çevresel unsurlarla ilişkili olan Hijyen Faktörlerindeki doyum yalnızca memnuniyetsizliğin ortadan kalkmasını sağlar (Kian et al. 2014, s. 97). Bu teori, yöneticilere, çalışanları motive etmenin sadece maaşla mümkün olmadığını, iş zenginleştirme yoluyla sorumluluk ve bağımsızlık gibi

faktörleri sunmanın da hayati önem taşıdığını göstermiştir. Aynı zamanda, tatminsizliği engellemek için hijyen faktörlerinin de etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtir (Worlu & Chidozie, 2012, s. 43). Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş tatmini ve motivasyon arasındaki ayrımı net bir şekilde ortaya koyarak, hem yöneticilerin çalışan memnuniyetini artırmada hem de örgütsel performansı yükseltmede stratejik bir rehber işlevi gördüğünü göstermektedir.

3.5.1.4. Başarı ihtiyacı teorisi

Bu teori, ilk olarak Henry Murray tarafından ortaya atılmış olsa da, asıl olarak David McClelland tarafından 1960'lı yılların başından itibaren geliştirilmiştir. McClelland, ihtiyaçların doğuştan değil, öğrenme yoluyla kazanıldığını ileri sürmüştür. Kuram, bireysel davranışlar ile çevresel faktörlerin nasıl etkileşimde bulunduğu odaklanır (Can, 1999, akt. Önen ve Kanayran, 2016, s. 52).

David McClelland'ın teorisi, bireysel davranışları şekillendiren üç temel gereksinimi merkeze alır: başarı, güç ve ilişki kurma ihtiyaçları. Bu ihtiyaçların sadece bireysel psikoloji açısından değil, aynı zamanda toplumsal dinamikler açısından da kritik olduğu belirtilmektedir. McClelland, bireylerin kendi alanlarında en üst seviyeye ulaşma ve kusursuzluğu hedefleme arzusunun temelinde başarı motivasyonunun bulunduğunu ileri sürmektedir (Eren, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 40). Başarı İhtiyacı: Başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireylerin zorlayıcı ve anlamlı amaçlar seçme eğiliminde oldukları görülür. Bu amaçlara ulaşmak için gerekli olan beceri ve bilgiyi edinerek ilgili davranışları sergilerler. McClelland, üç temel ihtiyaç ve güdü (başarı, güç, bağlılık) arasında, başarı güdüsünün birey ve toplum üzerinde en belirgin etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Birey, bir yandan başarılı olma arzusu taşıırken, diğer yandan başarısızlığa dair yoğun bir korku ve kaygı yaşar. Bu korku, potansiyelini gerçekleştirmesini engelleyebilir. Ancak, bu korkunun üstesinden gelindiğinde, başarıya ulaşma arzusu kişiyi faaliyete geçmeye motive eder (Eren, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 40). Yüksek başarı motivasyonuna sahip bireyler, zorlu hedefleri tercih etme ve risk alma eğilimi gösterirler. Bununla birlikte, başarısızlık korkusu, onları ulaşılması imkânsız görünen hedefleri seçmekten alıkoyabilir. Sorunlara yönelik olumlu yaklaşımları sayesinde, bu bireyler yeni ve yaratıcı çözümler geliştirebilirler. Bu bağlamda, kurumsal ortamlarda yüksek başarı güdüsü olan çalışanlar, yenilikçi ve özgün fikirlerin ortaya çıkmasında kilit bir rol oynayabilirler (Çetinkanat, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 41).

McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, başarı, g ve ilişki kurma güdülerinin bireylerin davranışlarını ve motivasyon düzeylerini şekillendirmede merkezi bir rol oynadığını; özellikle yüksek başarı motivasyonuna sahip çalışanların hem kişisel performans hem de örgütsel yenilik ve verimlilik üzerinde belirleyici etkiler oluşturduğunu göstermektedir.

Güç Kazanma İhtiyacı: Bireylerin g motivasyonu, çevrelerine egemen olma işteğinden kaynaklanır. Bu gdyle hareket eden insanlar ve gruplar, sosyal etkileşimlerde nüfuzlarını artırmak ve görüşlerini kabul ettirmek için çeşitli yollara başvurabilirler. Yüksek güç ihtiyacına sahip bir birey, otorite alanını genişletmeye, diğerlerini manipüle etmeye ve mevcut pozisyonunu sağlamlaştırmaya yönelik davranışlar sergileyecektir (Eren, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 41). Bağlılık (İlişki Kurma) İhtiyacı: İnsanın doğasında var olan bu ihtiyaç, başkalarıyla etkileşimde bulunma, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler geliştirme arzusunu kapsar. Bu sosyal gereksinimler bireyden bireye değişebilir; kimileri yeni dostluklar edinmeye eğilimliyken, kimileri de sorunlarını kendi başlarına zmeyi ve aile dışı sosyal bağları sınırlamayı yeğleyebilir. Yine de her birey, sosyo-ekonomik ve sosyo-psikolojik açıdan bağlı olduğu belirli bir sosyal çevreye ve gruba sahiptir (Ormancıoğlu, 1995, s. 20).

3.5.2. Süreç teorileri

Süreç kuramları, bir davranışın nasıl ortaya çıktığını, yönlendirildiğini ve srekliiliğini nasıl sağladığını inceler. Bu kuramlar, bireysel davranışların altında yatan psikolojik süreçlere yoğunlaşarak, kişilerin karar alma mekanizmasının işleyişini aydınlatmayı amaçlar (Dinçer ve Fidan, 1996, akt. Önen ve Kanayran, 2016, s. 52).

3.5.2.1. Beklenti kuramı (Valence) modeli

Beklenti Teorisi, motivasyonun süreç teorilerinden birisi olarak ilk kez Vroom (1964) tarafından öne sürülmüştür. Teori, motivasyon ve iş tatmini arasında yakın bir bağ olduğunu savunur (Sumanasena & Mohamed, 2022, s. 158). Motivasyonun ihtiyaç temelli açıklamalarının aksine, Vroom'un yaklaşımı "neyin motive ettiği" sorusundan ziyade, motivasyonel sürece dahil olan bilişsel öncüller ve onların karşılıklı ilişkileriyle ilgilenir. Teori, esasen, bireylerin çaba, performans ve ödül arasında kurdukları nedensel bağlara dayalı rasyonel bir karar alma sürecini tanımlar. Buradaki temel motivasyon

prensibi, bireyin yüksek çabanın arzu edilen sonuçları (performans ve ödül) getireceğine dair inancıdır (Simone, 2015, s. 19).

Bireyin motive olma düzeyi, üç temel inanca bağlıdır: (E) sarf edilen çabanın kabul edilebilir bir performans getireceğine dair inanç (beklenti), (I) bu performansın bir ödülle sonuçlanacağına dair inanç (araçsallık) ve (V) bu ödülün kişi için taşıdığı önem derecesi (değerlik). Beklenti, kişinin, harcayacağı iş yönelimli çabanın belirli bir performans seviyesine ulaştırma ihtimaline dair öznel yargısıdır. Çalışanların bu tahmini genellikle 0 ile 1 arasında değişen bir olasılık skalasında konumlanır. Eğer bir çalışan, çabasının istediği performansı getirmeyeceğini düşünüyorsa beklenti değeri 0'dır. Tam aksine, görevin kesinlikle başarılabileceğine inanıyorsa, beklenti değeri 1'e eşittir (Vroom, 1964, akt. Ladikli ve Arslan, 2023, s. 158). Örneğin, yüksek performansın her zaman terfi ile sonuçlandığını düşünen bir çalışan için araçsallık 1'dir. Eğer performans ile ödül arasında hiçbir bağ göremiyorsa, bu değer 0'dır. Değer (Valens) ise bir ödüle atfedilen kişisel önem ve çekicilik derecesidir. Motivasyonun ihtiyaç teorileriyle (Maslow, Herzberg, McClelland, Alderfer) bağlantısını bu kavram kurar. Terfi, takdir görme veya sosyal kabul gibi ödüller, her çalışan için farklı değer taşır. Beklenti ve araçsallığın aksine, değer -1 (ödülden kaçınma) ile +1 (ödüle güçlü arzu) arasında değişebilir. Ödüle kayıtsız kalınması durumunda değer 0'dır. Vroom, bu üç bileşenin çarpımının ($M = E \times I \times V$) motivasyon düzeyini belirlediğini öne sürer. Bu çarpımsal ilişki kritik öneme sahiptir: Her üç faktör de yüksek olduğunda motivasyon en üst düzeydeyken, bunlardan herhangi birinin sıfır olması durumunda, diğerleri ne kadar yüksek olursa olsun, genel motivasyon seviyesi sıfıra eşit olur. Örneğin, bir çalışan çaba-performans (beklenti) ve performans-ödül (araçsallık) bağlantılarına güçlü bir şekilde inansa bile, eğer o ödül onun için bir anlam ifade etmiyorsa (değer = 0), motive olmayacaktır (Simone, 2015, s. 20). Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışan motivasyonunun yalnızca bireysel çaba ve performans ilişkisiyle değil, aynı zamanda ödüllerin kişisel değer taşımaları ve algılanan araçsallık ile de şekillendiğini ortaya koyarak, yöneticilere motivasyonu artırma stratejilerinde kritik bir rehber sunmaktadır.

3.5.2.2. Adams'ın ödül adaleti veya eşitlik teorisi

Stacy J. Adams'ın 1960'lı yıllarda geliştirdiği Eşitlik Kuramı, insan motivasyonunun temelini adil muamele görme arzusuna dayandırır (Efil, 2006, akt. Önen ve Kanayran, 2016, s. 52). Bu teoriye göre, birey yaptığı işte bir girdi (G)-çıktı (Ç) hesabı

yapmaktadır. Başka bir deyişle, bireyin işine koyduğu emek ve fedakarlıklar (girdiler) ile bu işin sonucunda elde ettiği kazanımlar (çıktılar) arasındaki denge, birey için büyük önem taşımaktadır (Huseman et al. 1987, akt. Çevik, 2016, s. 196). Adams'ın teorisine göre girdiler, bir çalışanın kuruma sağladığı ustalık, harcadığı emek, edindiği eğitim ve tecrübe gibi unsurlardır. Çıktılar ise, kurumun çalışana sunduğu ücret, statü, takdir ve mesleki gelişim fırsatları gibi unsurları içerir. Eğer girdiler ile çıktılar eşitse ($G=C$), bu bir denge durumu olduğunu gösterir. Diğer bir deyişle, birey harcadığı emeğin karşılığını aldığını hisseder ve bu durum onu tatmin eder. Bazen bireyler, bir mesleğe sahip olabilmek için yoğun çaba harcayabilirler (Çevik, 2016, s. 197). Adams'ın Eşitlik Teorisi, bireylerin girdi-çıktı oranları dengelendiğinde tatmin olduğunu öne sürer (McCollough, 2000, akt. Çevik, 2016, s. 198). Bu teoride, bir bireyin diğerleriyle ilgilenmesi psikolojik bir olgu olarak ele alınır. Çoğu insan, aynı düzeyde çalışan bireylerin benzer deneyimlere ve niteliklere sahip olduğunu varsayar (Çetinkanat, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 44). Bu karşılaştırmada bir dengesizlik algılandığında, yani birey kendi katkılarının karşılığını diğerlerine göre daha az aldığını düşündüğünde, bu durum adaletsizlik hissine yol açar. Adams'a göre bu algılanan dengesizlik, motivasyonun düşmesine ve işe olan bağlılığın azalmasına neden olur (Çetinkanat, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 44). Bu hissi gidermek için öncelikle daha fazla ödül veya ücret almaya çalışır. Başarısız olursa, bir sonraki adımı katkılarını azaltmaktır, örneğin daha yavaş çalışmaya başlar. Tam tersi bir durumda, kendi ödül/katkı oranının başkalarından yüksek olduğunu fark eden bireyde ise bir suçluluk duygusu oluşabilir. Bu eşitsizliği gidermek için kendi katkılarını artırmaya çalışır; daha kaliteli iş çıkarır ya da arkadaşlarına yardım eder. Ancak, bu durumun bir süre sonra normalleştiği ve bireyin yüksek ödüllere karşı duyarsızlaştığı gözlemlenmiştir (İncir, 1985, akt. Türk, 2007, s. 140-141). Eşitlik teorisinin, kurum içi gerginlikleri ve aşırı rekabeti azaltma potansiyeli tartışılmaz. Ancak, bireysel algıların ve değer yargılarının son derece öznel olduğu göz önünde bulundurulduğunda, mükemmel bir denge kurmak neredeyse imkansızdır. Bu temel sorun, işletmelerde düşmanlık ve çatışma gibi olumsuz duyguların tamamen ortadan kaldırılamamasının ana nedenidir. Her ne kadar teori, denge arayışının önemini vurgulasa da, insan doğasındaki sübjektiflik, objektif bir eşitliğin sağlanmasını engellemekte, bu da kurumsal ortamdaki olumsuz duyguları ve çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir (Eren, 2000, akt. Baştemur, 2006, s. 45). Dolayısıyla, Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışan motivasyonunu yalnızca somut ödüller ve katkılarla açıklamakla kalmaz, aynı zamanda bireysel algıların ve karşılaştırmaların iş tatmini ve performans üzerindeki etkisini ortaya koyarak,

yöneticilere adil ve şeffaf uygulamaların önemini vurgulayan güçlü bir rehber niteliği taşımaktadır.

3.5.2.3. Lawler-Porter teorisi

Bu motivasyon kuramı, Vroom'un teorisinden yola çıkılarak, Lawler ve Porter tarafından kurumsal koşulların ve gerçeklerin göz önünde bulundurulmasıyla geliştirilmiştir (Eren, 2000; Koçel, 2001, akt. Baştemur, 2006, s. 43). Lawler ve Porter'ın motivasyon modeli, ilk bölümünde bireyin motivasyon derecesinin valens ve bekleme kavramlarıyla belirlendiğini savunan Vroom teorisiyle benzerlik göstermektedir. Ancak, bu model, bir çalışanın yüksek düzeyde çaba göstermesinin doğrudan yüksek performansa yol açmadığını savunarak Vroom'un yaklaşımını genişletir. Bu süreçte iki yeni değişkenin kritik rol oynadığı belirtilir. Birincisi, bireyin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır; zira bu yetkinliklerden yoksun bir birey, ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olamayacaktır. İkinci değişken ise, çalışanın kendi rolüne dair algısıdır. Model, her örgüt üyesinin performans sergileyebilmesi için uygun bir rol anlayışına sahip olması gerektiğini, aksi durumda ortaya çıkacak rol çatışmalarının performansı engelleyeceğini vurgular. Bu ek faktörler, Lawler ve Porter'ın modelini, çaba-performans ilişkisini daha gerçekçi bir şekilde açıklayan bir yapıya kavuşturur (Koçel, 2001, akt. Baştemur, 2006, s. 43).

Modelin ikinci değişkeni, bireyin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve nihai iş tatminini etkileyen ödüllendirme adaleti kavramıdır. Bireyler, kendi performanslarını başkalarının performansı ile karşılaştırır ve kendi performanslarının nasıl bir ödülle karşılık bulması gerektiği konusunda bir algı geliştirirler. Bu algılanan eşit ödül seviyesi, bireyin fiilen aldığı ödülün düşük, tatminsizlik ortaya çıkar. Bu durum, bireyin tatmin derecesine göre valens ve bekleme etkileyerek motivasyon sürecinin yeniden başlamasına neden olur. Bu teoriye göre, yüksek performansın tatmin sağlaması için, çalışanların beklentileri ile aldıkları ödüller arasında bir denge kurulması ve kurum içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2000; Koçel, 2001, akt. Baştemur, 2006, s. 44). Lawler-Porter modelinde değerlemeler +1'den -1'e kadar bir aralıkta yer alır ve bu modelin Vroom'un kuramından iki temel ayrımı bulunur. İlk olarak, Vroom yalnızca olumlu iş başarımlarına odaklanırken, Lawler-Porter hoş gitmeyen sonuçları da dikkate alır. İkinci olarak, kazanımların değeri yükseldikçe, bireyin beklentisi ve valensinin birleşimi değişir ve bu

durum farklı motivasyon düzeylerine yol açar. Model ayrıca, içsel ödüllerin performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğunu vurgular. Modelin en son aşaması olan tatmin, bireyin gerçek kazanımları ile algıladığı ideal kazanımlar arasında yaptığı bir karşılaştırmanın sonucudur; bu da onun tatmin ya da tatminsizlik hissetmesine veya kayıtsız kalmasına neden olabilir (Ormancıoğlu, 1995, s. 30-31).

Sonuç olarak, Lawler-Porter modeli, bireyin motivasyon ve iş tatmini süreçlerini yalnızca alınan ödüller üzerinden değil, aynı zamanda bu ödüllerin algılanan adalet ve değerleriyle ilişkilendirerek açıklamaktadır. Model hem olumlu hem olumsuz sonuçların motivasyon üzerindeki etkisini dikkate alması ve içsel ödüllerin önemini vurgulamasıyla, yöneticilere çalışan performansını artırmak ve iş tatminini desteklemek için adil, şeffaf ve bireysel algıları gözetken ödüllendirme sistemleri oluşturmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.5.2.4. Amaç teorisi

Edwin Locke (1976) tarafından ortaya konulan bu teori, bireylerin koydukları amaçların, onların güdülenme düzeyini tayin ettiğini savunur (Türk, 2007, s. 138-139). Kurama göre amaçlar belirli olmalı ve gerçekleştirilmeleri için mümkün olduğunca zaman sınırlaması getirilmelidir. Amaçlar, çalışanların sınırlarını zorlayacak ancak ulaşılabilir nitelikte olmalıdır; çünkü benimsenen zorlayıcı hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performans sağlar. Ancak, çalışanlar hedefleri ulaşamaz bulurlarsa, bunları ne kabul eder ne de onlara ulaşmak için çaba harcarlar. Bu nedenle, kendine güveni az veya yetenekleri sınırlı olan çalışanlara, daha yetkin ve özgüvenli çalışanlara göre ulaşılması daha kolay hedefler verilmesi daha uygun olacaktır. Dikkate alınması gereken bir diğer konu da amaçların bireylere mi yoksa gruplara mı yönelik olarak belirleneceğidir; zira gruplara yönelik amaçlar çalışanlar arasında iş birliğini ve takım ruhunu geliştirirken, bireysel amaçlar kişisel sorumluluğu artırır ve performans değerlendirmesini kolaylaştırır (Semerci, 2005, Mert, 2012, s. 72). Bu yaklaşım, kişisel hedeflerin, bireyin işyerindeki başarı ve motivasyon üzerindeki kritik rolünü vurgular (Mert, 2001, akt. Türk, 2007, s. 139). Her bireyin bilinçli olarak amaç seçtiği ve bu amaçların açık, net bir biçimde olduğu varsayımına dayanır. Ancak, gerçekte bireylerin her zaman amaçlı hareket etmediği, amaç belirleme ve bu yönde eylemlerde bulunma süreçlerinde de her zaman rasyonel davranmadıkları bilinmektedir. Kişisel farklılıkların doğurduğu algılama ve değerlendirme değişiklikleri, bireylerin farklı yargılar geliştirmesine

ve dolayısıyla farklı amaçlar seçmesine neden olur. Bu durum, kişisel amaçları tek tek belirlemenin ve buna uygun yönetim stratejileri geliştirmenin güçlüğünü ortaya koyar. Yine de kuram, çalışanları değerlendirme ve kişisel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırma konularında yöneticilere analitik ve son derece yararlı ipuçları sağlamaktadır (Eren, 2004, akt. Mert, 2012, s. 72-73). Edwin Locke'un Amaç Belirleme Teorisi, bireylerin performans ve motivasyon düzeylerini, benimsedikleri amaçların niteliği ve zorluk derecesi üzerinden açıklar. Kuram, hedeflerin açık, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmasının çalışanların çabasını artıracakını öne sürer; aşırı zor veya belirsiz hedefler ise motivasyonu olumsuz etkiler. Ayrıca, kişisel yetenek ve özgüven düzeyine uygun hedefler belirlemenin önemi vurgulanır. Bireysel veya grup hedeflerinin seçimi, sorumluluk ve iş birliği boyutlarını farklı şekilde etkiler. Kuram, bireylerin her zaman rasyonel ve amaçlı hareket etmediklerini kabul etmekle birlikte, yöneticilere çalışanların kişisel amaçları ile örgütsel hedefleri uyumlandırmaları için değerli rehberlik sağlar.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini üniversite personeli oluşturmakta olup, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 380 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır.

Anket formu demografik sorular ile birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Minnesota İş Doyumu Ölçeğinden oluşmaktadır. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle güvenilirlik ve tanımlayıcı istatistikler yapılmış, ardından değişkenler arasındaki etkilerini test etmek için güvenilirlik analizi, geçerlilik (faktör) analizi, değişkenlere ilişkin normallik testi ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi, mesleki tükenmişlik ile iş doyumu arasında anlamlı bir etki olduğudur. Bunun yanında tükenmişlik ve iş doyumunun alt boyutları arasındaki etkiler de alt hipotezler çerçevesinde incelenmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerine etkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın diğer bir amacı ise, tükenmişlik ve iş doyumunun alt boyutlarının birbirleriyle olan etkileşimini ve bu değişkenlerin demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev türü, hizmet süresi vb.) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Bu doğrultuda araştırmada şu sorulara yanıt aranmıştır:

- Mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu ölçmede kullanılabilecek temel değişkenler nelerdir?
- Mesleki tükenmişlik ile iş doyumu arasında anlamlı bir etki var mıdır?
- Mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerinde etkisi var mıdır?
- Tükenmişlik ve iş doyumunun alt boyutları arasında nasıl bir etki bulunmaktadır?

- Demografik özelliklere göre tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinde anlamlı farklılıklar var mıdır?
- Demografik değişkenlere göre hangi gruplar arasında bu farklılıklar ortaya çıkmaktadır?

4.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları, kurumların verimliliği ve sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle üniversiteler gibi bilgi üretimi ve toplumsal gelişime yön veren kurumlarda görev yapan akademik ve idari personelin iş doyumu, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda kurumun genel işleyişini de doğrudan etkilemektedir. Mesleki tükenmişliğin artması, çalışanlarda motivasyon kaybı, performans düşüklüğü ve kurumdan ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlar doğururken; iş doyumunun yüksek olması, bağlılık, verimlilik ve kurumsal aidiyetin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda, Batman Üniversitesi örneğinde yürütülen bu çalışmanın önemi birkaç açıdan değerlendirilebilir. Öncelikle, mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerine etkiyi ortaya koyması, literatüre kurumsal yapılar bağlamında yeni veriler sunmaktadır. İkinci olarak, akademik ve idari personelin demografik özelliklerine göre tükenmişlik ve iş doyumunda farklılıkların incelenmesi, insan kaynakları politikalarının geliştirilmesine ve çalışan memnuniyetini artıracak stratejilerin belirlenmesine katkı sağlayacaktır. Son olarak, mesleki tükenmişlik ve iş doyumu konusundaki çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmayı hem teorik hem de uygulamalı açıdan daha değerli hale getirmektedir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Üniversitenin güncel verilerine göre 572 akademik personel ve 376 idari personel olmak üzere toplam 948 çalışan görev yapmaktadır (Batman Üniversitesi, 2025).

Araştırmanın saha çalışmasında, evrenden seçilen 403 kişiye anket uygulanmış ve 380 anket analize dahil edilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde basit tesadüfî örnekleme formülü kullanılmıştır. Evren büyüklüğünün bilindiği durumlarda kullanılan bu formül şu şekildedir (Kalaycı, 2015, s. 69).

$$n = (N * Z^2 * P * Q) / (d^2 * (N-1) + Z^2 * P * Q)$$

Burada;

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren büyüklüğü (948)

Z: %95 güven düzeyine karşılık gelen tablo değeri (1,96)

P: Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

Q: Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

d: Örneklem hatası (0,05)

Formüle göre örneklem sayısı:

$$n = (948 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5) / ((0,05)^2 * (948-1) + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5)$$

$$n \approx 274$$

Hesaplamalar sonucunda, Batman Üniversitesi evreni için gerekli olan asgari örneklem büyüklüğü 274 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan 380 geçerli anket bu sayının üzerinde olduğundan, örneklemin ana kütleyi temsil etme gücüne sahip olduğu söylenebilir.

4.5. Varsayımlar ve Kısıtlar

Araştırmaya katılan Batman Üniversitesi akademik ve idari personelinin, mesleki tükenmişlik ve iş doyumuna ilişkin sorulardan oluşan anketi doldurabilecek bilgi ve beceriye sahip oldukları; sorulara dürüst, samimi ve objektif bir biçimde cevap verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca, anketlerin katılımcıların tutum ve görüşlerini doğruya en yakın şekilde yansıttığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte her bireyin farklı cevaplar verebileceği ve tek bir anket sonucunun kesin bir yargı oluşturamayacağı göz önünde bulundurulmuştur.

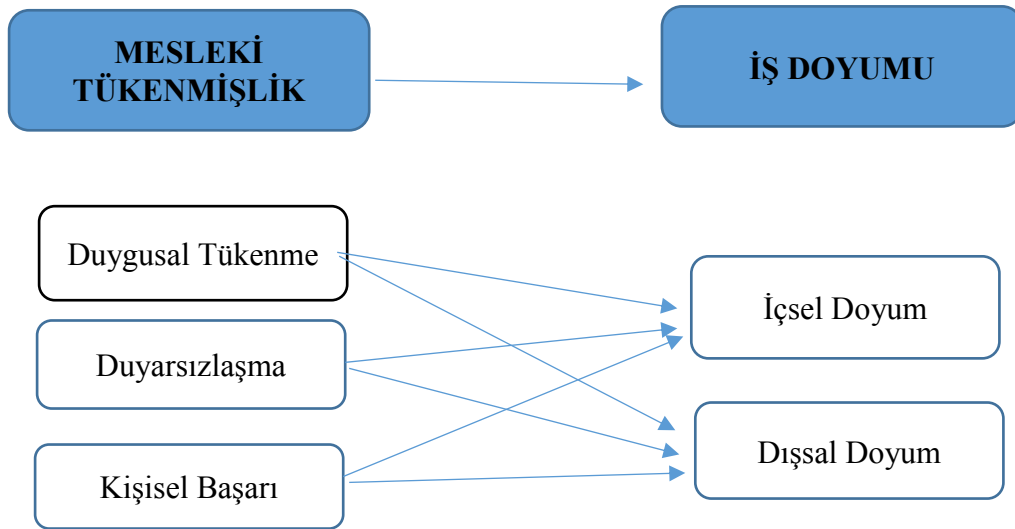
Araştırmadan elde edilen bulgular yalnızca Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin cevaplarıyla sınırlıdır. Dolayısıyla farklı kurum veya illerde yapılacak çalışmalarda elde edilen sonuçlar değişiklik gösterebilir.

Araştırmanın kısıtları:

- Araştırma, yalnızca Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personel üzerinde uygulanmıştır. Bu nedenle sonuçlar sadece benzer gruplara genellenebilir.
- Araştırmada belirtilen “mesleki tükenmişlik” kavramı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.
- Araştırmada belirtilen “iş doyumu” kavramı, Minnesota İş Doyumu Ölçeği’nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma, Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları arasındaki etkisi incelenmektedir. Araştırma modeli, bağımsız değişken olarak mesleki tükenmişlik (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları) ve bağımlı değişken olarak iş doyumu değişkenlerinden oluşmaktadır.



Şekil 4.1 Mesleki Tükenmişliğin İş Doyumu Üzerine Etkisi Etki Modeli

- H1: Mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_a: Duygusal tükenmenin içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_b: Duygusal tükenmenin dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_c: Duyarsızlaşmanın içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H1_d: Duyarsızlaşmanın dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_e: Kişisel başarının içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_f: Kişisel başarının dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmada Batman Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumunu arasındaki etkiyi ortaya koymak amacıyla bir model geliştirilmiştir. Literatürde tükenmişliğin çalışanların motivasyonunu, işlerine yönelik tutumlarını ve genel memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır. Bu nedenle araştırma modeli, tükenmişlik değişkeninin alt boyutları ile iş doyumunun içsel ve dışsal alt boyutları arasındaki etkilerini inceleyecek şekilde yapılandırılmıştır.

Tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme, bireyin işine yönelik enerjisinin azalması, sürekli yorgunluk hissi ve psikolojik olarak zorlanması durumunu ifade etmektedir. Literatürde duygusal tükenme düzeyinin artmasının, çalışanların işlerine yönelik olumlu değerlendirmelerini zayıflattığı ve iş doyumunda düşüşe yol açtığı sıkça belirtilmektedir. Bu nedenle duygusal tükenmenin hem işin içsel yönlerine (yaratıcılık, anlamlılık, kişisel gelişim) hem de dışsal unsurlarına (ücret, çalışma ortamı, statü) yönelik doyumunu etkileyebileceği varsayılmıştır.

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, bireyin iş çevresine ve hizmet sunduğu kişilere karşı mesafeli, tepkisiz ve mekanik bir tutum sergilemesiyle ortaya çıkmaktadır. Duyarsızlaşmanın artması, çalışanın işine yönelik duygusal bağlılığını zayıflatmakta ve işin anlamını sorgulamasına yol açmaktadır. Bu durumun hem içsel doyumunu hem de dışsal doyumunu olumsuz yönde etkileyeceği literatürde desteklenmektedir. Bu nedenle duyarsızlaşmanın iş doyumunun her iki boyutu üzerinde etkili olduğu varsayılmıştır.

Üçüncü boyut olan kişisel başarı hissinde azalma ise bireyin yaptığı işte kendisini yeterli, başarılı ve etkili görme düzeyinin düşmesiyle ilişkilidir. Kişisel başarı algısının zayıflaması, çalışanın işine yönelik motivasyonunu azaltmakta ve işten elde ettiği genel tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle kişisel başarı alt boyutunun hem içsel hem de dışsal doyumla etkili olması beklenmektedir.

Bu çerçevede oluşturulan hipotezler, mesleki tükenmişliğin genel olarak iş doyumunu azalttığı yönündeki kuramsal bulgulara dayanmaktadır. Alt boyutların ayrı ayrı test edilmesi, tükenmişliğin iş doyumunun hangi yönleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyarak örgütsel iyileştirme ve müdahale stratejileri

açısından önemli bilgiler sunacaktır. Bu nedenle araştırma kapsamında H0, H1 ve alt hipotezler (H1a–H1f), tükenmişliğin her bir boyutunun iş doyumunun hem içsel hem de dışsal boyutları üzerindeki etkilerini sistematik biçimde test etmek amacıyla geliştirilmiştir.

4.7. Ölçekler

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırmanın amacı ve içeriğine ilişkin kısa bilgiler verilmiş, katılımcıların vereceği bilgilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve gizli tutulacağı belirtilmiştir. Ayrıca araştırmacının adı, kurumu ve iletişim bilgileri yer almıştır.

Anketin ilk kısmında demografik değişkenlere yer verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve kurumda çalışma süresi gibi kişisel bilgileri elde etmeye yönelik sorular hazırlanmıştır. Anketler Şubat-Haziran 2025 döneminde Batman Üniversitesinde uygulanmıştır.

İkinci bölümde, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek; Duygusal Tükenme (9 ifade), Duyarsızlaşma (5 ifade) ve Kişisel Başarıda Düşme (8 ifade) olmak üzere üç alt boyuttan ve toplam 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümde katılımcılardan ifadelerle ilgili katılım derecelerini belirtmeleri istenmiştir. Değerlendirme için şu Likert tipi ölçek kullanılmıştır:

- 1 = Hiçbir Zaman
- 2 = Çok Nadir
- 3 = Bazen
- 4 = Çoğu Zaman
- 5 = Her Zaman

Üçüncü bölümde ise katılımcıların iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlanmış olan Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır (Baycan, 1985). Ölçek; İçsel Doyum (12 ifade) ve Dışsal Doyum (8 ifade) olmak üzere iki alt boyuttan ve toplam 20 ifadeden

oluşmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler için de 5'li Likert tipi değerlendirme yapılmış ve katılımcılardan aşağıdaki ölçeğe göre görüş bildirmeleri istenmiştir:

- 1 = Hiç Memnun Değilim
- 2 = Memnun Değilim
- 3 = Kararsızım
- 4 = Memnunum
- 5 = Çok Memnunum

Bu doğrultuda hazırlanan anket formu, araştırma modelinde yer alan değişkenleri ve bunların alt boyutlarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır.

4.8. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada kullanılan yöntem tümevarım yöntemidir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemden elde edilen bulgulardan hareketle evren hakkında genellemeler yapılmıştır.

Anket sorularına yönelik elde edilen verilerin analizinde SPSS 23.0 paket programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ($p=0,05$) olarak kabul edilmiş, istatistiksel anlamlılık için $p<0,05$ düzeyi esas alınmıştır.

Verilerin incelenmesinde öncelikle normallik testi uygulanmıştır. Normal aralıkta olduğu tespit edilen verilere parametrik testler uygulanmıştır. Daha sonra demografik değişkenler ile tükenmişlik ve iş doyumu arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Hipotezler test edilmeden önce ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları, geçerliliğini incelemek amacıyla ise faktör analizi (Açıklayıcı Faktör Analizi, AFA) yapılmıştır.

Son aşamada, araştırma modelinde hipotezlerin testi için regresyon analizi kullanılmıştır.

4.9. Verilerin Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle demografik faktörlere ait istatistiki bilgiler verilmiştir. Daha sonra bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etkiler incelenerek

hipotezler test edilmiştir. Son aşamada ise demografik faktörlerin bağımlı ve bağımsız değişkenlerle aralarında anlamlı farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

4.9.1. Tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya katılan katılımcıların, ankette yer alan demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulara verdikleri cevapların frekans ve yüzde değerleri incelenmiş ve tablolar halinde özetlenmiştir.

Tablo 4.1. Tanımlayıcı istatistikler tablosu

Yanıt	Frekans	Yüzde
Yaş Yanıtları		
18-24	12	2,9
25-34	91	24,2
35-44	196	51,6
45-54	67	17,6
55+	14	3,7
Medeni Durum Yanıtları		
Bekar	103	27,1
Evli	277	72,9
Eğitim Durumu Yanıtları		
İlkokul	2	0,5
Ortaokul	2	0,5
Lise	18	4,8
Önlisans	39	10,3
Lisans	132	34,7
Y.Lisans	72	18,9
Doktora	115	30,3
Unvan Yanıtları		
Akademik Personel	155	40,8
İdari Personel	225	59,2
Çalışma Yılı Yanıtları		
0-5 Yıl	93	24,5
6-10 Yıl	65	17,1
11-15 Yıl	136	35,8
15 Yıl ve üstü	86	22,6

Tablo 4.1.'de katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde en yoğun grubun %51,6 ile 35-44 yaş aralığında yer aldığı, bunu %24,2 ile 25-34 yaş grubunun takip ettiği görülmektedir. 45-54 yaş aralığında %17,6, 18-24 yaş aralığında %2,9 ve 55 yaş ve üzeri %3,7 oranında katılım sağlanmıştır. Bu dağılım, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%75'in üzerinde)

25-44 yaş arasında yoğunlaştığını ve çalışma hayatında aktif konumda olan bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %72,9'unun evli, %27,1'inin ise bekar olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılanların önemli bir kısmının aile yaşamına sahip bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

Eğitim durumu incelendiğinde, en yüksek oranın %34,7 ile lisans mezunlarına ait olduğu, ardından %30,3 ile doktora, %18,9 ile yüksek lisans mezunlarının geldiği görülmektedir. Ön lisans mezunları %10,3, lise mezunları %4,7, ilkokul ve ortaokul mezunları ise %1'in altında kalmıştır. Bu sonuç, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%84'ün üzerinde) yükseköğretim mezunu olduğunu ortaya koymaktadır.

Unvan dağılımına bakıldığında, katılımcıların %59,2'sinin idari personel, %40,8'inin ise akademik personelden oluştuğu görülmektedir. Bu durum, araştırmaya hem akademik hem de idari personelin dengeli bir şekilde katılım gösterdiğini, ancak idari personelin oranının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Son olarak çalışma yılı değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %35,8'inin 11-15 yıl arası deneyime sahip olduğu, %24,5'inin 0-5 yıl, %22,6'sının 15 yıl üzeri ve %17,1'inin 6-10 yıl arası deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım, katılımcıların önemli bir kısmının orta ve uzun süreli mesleki deneyime sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

4.9.2. Güvenirlilik analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek amacıyla yapılan Cronbach's Alfa analiz sonuçları incelendiğinde, tüm boyut ve alt boyutların kabul edilebilir düzeyde güvenilirlik katsayılarına sahip olduğu görülmektedir.

Alfa katsayısının alacağı değerler ile ölçeğin güvenirliliği arasındaki etkiyi aşağıdaki değerlere göre yorumlanmaktadır (Özdamar, 2016, s 114);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçeğin güvenirliliği yüksektir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek çok yüksek güvenirliliktedir.

Buna göre;

Tükenmişlik boyutunun Cronbach's Alfa katsayısı 0,799 olup, bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu boyutun alt boyutları incelendiğinde; Duygusal Tükenme alt boyutunun 0,880 ile çok yüksek, Duyarsızlaşma alt boyutunun 0,726 ile yüksek, Kişisel Başarı alt boyutunun ise 0,769 ile yine yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, tükenmişlik boyutunun alt boyutlarının tutarlı ve güvenilir ölçümler yaptığını göstermektedir.

İş Doyumu boyutuna ilişkin Cronbach's Alfa katsayısı 0,913 olarak hesaplanmış olup, bu değer ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. İş doyum boyutunun alt boyutları değerlendirildiğinde; İçsel Doyum alt boyutunun 0,875 ile çok yüksek, Dışsal Doyum alt boyutunun ise 0,840 ile yine çok yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2'de elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamının güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ve araştırma açısından güvenilir sonuçlar sunduğu ifade edilebilir.

Tablo 4.2. Güvenirlilik analizi sonuç tablosu

Boyut / Alt Boyut	Cronbach's Alfa	Güvenirlilik Düzeyi
Tükenmişlik Boyutu	0,799	Yüksek
Duygusal Tükenme Alt Boyutu	0,880	Çok Yüksek
Duyarsızlaşma Alt Boyutu	0,726	Yüksek
Kişisel Başarı Alt Boyutu	0,769	Yüksek
İş Doyumu Boyutu	0,913	Çok Yüksek
İçsel Doyum Alt Boyutu	0,875	Çok Yüksek
Dışsal Doyum Alt Boyutu	0,840	Çok Yüksek

4.9.3. Geçerlilik (Faktör) analizi

Tablo 4.3. Geçerlilik (faktör) analizi sonuç tablosu

Test	Değer	df	p
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,878	-	-
Bartlett Küresellik Testi	3131,000	231	,000

Tablo 4.3 incelendiğinde, Mesleki Tükenmişlik Boyutu için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,878 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin faktör analizi için çok iyi düzeyde uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi sonuçları da anlamlı bulunmuştur, bu da değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 4.4. Alt boyutlar faktör analizi sonuç tablosu

Alt Boyut	Sorular	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Duygusal Tükenmişlik	1	,816		
	2	,834		
	3	,788		
	6	,624		
	8	,834		
	13	,692		
	14	,504		
	16	,582		
	20	,540		
Duyarsızlaşma	5		,733	
	10		,652	
	15		,595	
	22		,625	
Kişisel Başarı	4			,496
	7			,567
	9			,697
	12			,650
	17			,669
	18			,645
	19			,642
	21			,542

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere faktör analizi sonucunda Mesleki Tükenmişlik Boyutu üç alt boyuta ayrılmıştır: Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı.

Duygusal Tükenmişlik alt boyutuna 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı sorular yüksek düzeyde yüklenmiştir (faktör yükleri ,504 ile ,834 arasında).

Duyarsızlaşma alt boyutuna 5, 10, 15 ve 22 numaralı sorular yüklenmiş, 11 numaralı soru ise yanlış boyuta yüklenmiş gözlemlenmiştir. Bu nedenle bu sorunun

testten çıkarılması uygun görülmüştür. Faktör yükleri ,595 ile ,733 arasında değişmektedir.

Kişisel Başarı alt boyutuna 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı sorular yüklenmiş ve faktör yükleri ,496 ile ,697 arasında değişmektedir.

Tablo 4.5. Faktör analizi test sonuçları tablosu

Test	Değer	df	p
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,909	-	-
Bartlett Küresellik Testi	3,411	190	,000

Tablo 4.5 incelendiğinde, İş Doyumu ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,909 olduğu görülmektedir. Bu değer, verilerin faktör analizi için mükemmel düzeyde uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik Testi sonucu da anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, değişkenlerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 4.6. İş doyumu alt boyutları faktör analizi sonuçları tablosu

Alt Boyut	Sorular	Faktör 1	Faktör 2
İşsel Doyum	9	,801	
	11	,756	
	3	,674	
	10	,656	
	4	,649	
	8	,628	
	2	,616	
	1	,590	
	16	,552	
	20	,429	
Dışsal Doyum	15	,426	
	7	,355	
	6		-,870
	5		-,805
	19		-,756
	18		-,678
	12		,443
	14		-,437
	17		-,429

Tablo 4.6. incelendiğinde, İş Doyumu ölçeği iki alt boyuta ayrılmıştır: İçsel Doyum ve Dışsal Doyum.

İçsel Doyum alt boyutuna 9, 11, 3, 10, 4, 8, 2, 1, 16, 20, 15, 7 ve 13 numaralı maddeler yüklenmiştir. Bu maddelerin faktör yükleri ,343 ile ,801 arasında değişmektedir. Ancak 13 numaralı maddenin farklı boyuta da yüklenme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu nedenle bu sorunun testten çıkarılması uygun görülmüştür.

Dışsal Doyum alt boyutuna ise 6, 5, 19, 18, 12, 14 ve 17 numaralı maddeler yüklenmiştir. Faktör yükleri-,870 ile ,443 arasında değişmektedir.

4.9.4. Değişkenlere ilişkin normallik testi

Bu bölümde uygulanan ölçeklere ait değişkenlere ilişkin normallik testi uygulanmıştır.

Tablo 4.7. Değişkenlere ilişkin normallik testi sonuç tablosu

Değişkenler		İstatistikler
Mesleki Tükenmişlik Boyutu	Çarpıklık	,234
	Basıklık	1,000
Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu	Çarpıklık	,406
	Basıklık	,123
Duyarsızlaşma Alt Boyutu	Çarpıklık	,979
	Basıklık	,888
Kişisel Başarı Alt Boyutu	Çarpıklık	-,848
	Basıklık	1,391
İş Doyumu Boyutu	Çarpıklık	-,302
	Basıklık	-,174
İçsel Doyum Alt Boyutu	Çarpıklık	-,418
	Basıklık	-,202
Dışsal Doyum Alt Boyutu	Çarpıklık	-,331
	Basıklık	-,274

- Mesleki Tükenmişlik Boyutu: Çarpıklık = ,234 ve Basıklık = 1,000'dir. Bu değerler normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir.
- Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutu: Çarpıklık = ,406 ve Basıklık = ,123'tür. Her iki değer de kabul edilebilir sınırlar içinde olup dağılımın normal olduğunu göstermektedir. Bütün sorular normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.
- Duyarsızlaşma Alt Boyutu: Çarpıklık = ,979 ve Basıklık = ,888'dir. Normal dağılım göstermektedir.

- Kişisel Başarı Alt Boyutu: Çarpıklık = -,848 ve Basıklık = 1,391'dir. Çarpıklık değeri normal sınırlarda, basıklık değeri ise 1'in biraz üzerinde olup dağılımın normalden hafif sapma gösterdiğini işaret etmektedir.
- İş Doyumu Boyutu: Çarpıklık = -,302 ve Basıklık = -,174'tür. Bu değerler normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir.
- İçsel Doyum Alt Boyutu: Çarpıklık = -,418 ve Basıklık = -,202 olup değerler kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.
- Dışsal Doyum Alt Boyutu: Çarpıklık = -,331 ve Basıklık = -,274 olup dağılımın normal olduğu görülmektedir.

4.9.5. Regresyon analizi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezleri basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri ile test edilmiştir.

- “H₁: Mesleki tükenmişliğin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” Hipotezi analiz edilmiştir.

Tablo 4.8. H₁ hipotezi regresyon analizi sonucu tablosu

Bağımsız Değişken	B Katsayısı	Standart Hata	Beta	t Değeri	p Değeri
İş Doyumu	-,199	,037	-,266	-5,372	0.000

Tablo 4.8.'deki Regresyon analizi sonuçlarına göre, mesleki tükenmişlik düzeyinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (B = -0,199; β = -0,266; t = -5,372; p < 0,05). Analiz bulguları, mesleki tükenmişlik düzeyindeki artışın iş doyumunu negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların tükenmişlik düzeyleri yükseldikçe iş doyumları anlamlı biçimde azalmaktadır. Bu sonuç doğrultusunda, “H₁: Mesleki tükenmişlik düzeyinin iş doyumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- H_{1a}: Duygusal tükenmenin içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H_{1b}: Duygusal tükenmenin dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4. 9. H_{1a}.ve H_{1b}. hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu

Bağımsız Değişken	B Katsayısı	Standart Hata	Beta	t Değeri	p Değeri
İçsel Doyum	-,419	,076	-,331	-5,512	0.000
Dışsal Doyum	-,212	,062	-,207	-3,437	0.001

Tablo 4.9.’daki regresyon analizi bulgularına göre, mesleki tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmenin, iş doyumunun alt boyutları olan içsel doyum ve dışsal doyum üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmektedir. İçsel doyum üzerinde duygusal tükenmenin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($B = -0,419$; $\beta = -0,331$; $t = -5,512$; $p < 0,05$). Bu bulgu, duygusal tükenmişlik düzeyi arttıkça çalışanların işin kendisinden sağladıkları içsel doyumun anlamlı biçimde azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde, dışsal doyum üzerinde de duygusal tükenmenin negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi saptanmıştır ($B = -0,212$; $\beta = -0,207$; $t = -3,437$; $p < 0,05$). Bu sonuç, çalışanların duygusal tükenmişlik düzeyi yükseldikçe işin dışsal unsurlarından (ücret, terfi, çalışma koşulları vb.) elde ettikleri doyumun da azaldığını ortaya koymaktadır.

Dolayısıyla, “H1_a: Duygusal tükenmenin içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” ve “H1_b: Duygusal tükenmenin dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir.

- H1_c: Duyarsızlaşmanın içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_d: Duyarsızlaşmanın dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.10. H1_c.ve H1_d. hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu

Bağımsız Değişken	B Katsayısı	Standart Hata	Beta	t Değeri	p Değeri
İçsel Doyum	-,322	,076	-,280	-4,244	0.000
Dışsal Doyum	-,021	,062	-,023	-,345	0.730

Tablo 4.10. da görüldüğü üzere regresyon analizi bulgularına göre, mesleki tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmanın, iş doyumunun alt boyutları üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. İçsel doyum üzerinde duyarsızlaşmanın negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($B = -0,322$; $\beta = -0,280$; $t = -4,244$; $p < 0,05$). Bu sonuç, çalışanların duyarsızlaşma düzeyleri arttıkça işin kendisinden sağladıkları içsel doyumun anlamlı biçimde azaldığını ortaya koymaktadır.

Buna karşın, dışsal doyum üzerinde duyarsızlaşmanın anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($B = -0,021$; $\beta = -0,023$; $t = -0,345$; $p > 0,05$). Yani çalışanların

duyarsızlaşma düzeylerindeki değişim, işin dışsal unsurlarından (ücret, terfi, çalışma koşulları vb.) elde ettikleri doyumunu istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilememektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, “H1_c: Duyarsızlaşmanın içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiş, “H1_d: Duyarsızlaşmanın dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ise reddedilmiştir.

- H1_e: Kişisel başarının içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H1_f: Kişisel başarının dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 4.11. H1_e.ve H1_f. hipotezleri regresyon analizi sonucu tablosu

Bağımsız Değişken	B Katsayısı	Standart Hata	Beta	t Değeri	p Değeri
İçsel Doyum	,415	,066	,404	6,327	0.000
Dışsal Doyum	-,031	,053	-,037	-,585	0.559

Tablo 4.11’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre, mesleki tükenmişliğin alt boyutu olan *kişisel başarının*, iş doyumunun alt boyutları üzerinde farklı etkiler yarattığı görülmektedir. İçsel doyum üzerinde kişisel başarının pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($B = 0,415$; $\beta = 0,404$; $t = 6,327$; $p < 0,05$). Bu bulgu, çalışanların kişisel başarı algıları yükseldikçe işin kendisinden sağladıkları içsel doyumun da arttığını göstermektedir.

Buna karşın, dışsal doyum üzerinde kişisel başarının anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($B = -0,031$; $\beta = -0,037$; $t = -0,585$; $p > 0,05$). Yani çalışanların kişisel başarı algılarındaki değişim, ücret, terfi ve çalışma koşulları gibi işin dışsal unsurlarından elde ettikleri doyumunu istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilememektedir.

Bu doğrultuda, “H1_e: Kişisel başarının içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiş, “H1_f: Kişisel başarının dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ise reddedilmiştir.

Tablo 4.12. Hipotez red/kabul tablosu

Hipotez Kodu	Hipotez	Red/Kabul Durumu
H1	Mesleki tükenmişlik düzeyinin iş doyumunu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H1 _a	Duygusal tükenmenin içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

H1 _b	Duygusal tükenmenin dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1 _c	Duyarsızlaşmanın içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1 _d	Duyarsızlaşmanın dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H1 _e	Kişisel başarının içsel doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H1 _f	Kişisel başarının dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Red

Tablo 4.12’de görüldüğü üzere yapılan regresyon analizleri sonucunda, mesleki tükenmişlik düzeyinin iş doyumunu üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar açısından incelendiğinde, duygusal tükenmenin hem içsel doyum hem de dışsal doyum üzerinde negatif ve anlamlı etkiler yarattığı, duyarsızlaşmanın yalnızca içsel doyumunu olumsuz etkilediği, dışsal doyum üzerinde ise anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Kişisel başarı ise iş doyumunun alt boyutlarından içsel doyumunu pozitif ve anlamlı biçimde etkilerken, dışsal doyum üzerinde anlamlı bir etkide bulunmamıştır. Bu bulgular, mesleki tükenmişliğin özellikle iş doyumunun içsel boyutunu güçlü bir şekilde etkilediğini, dışsal doyum üzerinde ise sınırlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablodaki bulgulara göre H1_d (Duyarsızlaşmanın dışsal doyum üzerindeki etkisi) ve H1_f (Kişisel başarının dışsal doyum üzerindeki etkisi) hipotezleri reddedilmiştir. Bunun temel nedeni, bu değişkenlerin dışsal doyumunu açıklama gücünün istatistiksel olarak anlamlı bir düzeye ulaşmamış olmasıdır. Duyarsızlaşma, çalışanların işlerine ve hizmet sundukları kişilere karşı ilgisini kaybetmesi, mesafeli yaklaşması ve empati duygularını yitirmesiyle ilişkilidir. Bu tür bir tutum, çalışanın kendi iç motivasyonunu ve mesleki tatminini doğrudan zayıflatabilir; çünkü birey yaptığı işten kişisel anlamda daha az haz alır. Ancak dışsal doyum, genellikle maaş, terfi olanakları, fiziksel çalışma koşulları, yönetim tarzı ve örgütsel politikalar gibi bireyin kontrolü dışında kalan faktörlerle ilgilidir. Duyarsızlaşmanın bu tür çevresel ve dışsal koşulları doğrudan etkilemesi beklenmediğinden, analizde anlamlı bir etki çıkmamaktadır.

Benzer şekilde kişisel başarı da bireyin işinde kendisini ne ölçüde yeterli, verimli ve başarılı hissettiğiyle ilgilidir. Bu duygu, çalışanın motivasyonunu, özsaygısını ve işine bağlılığını artırarak özellikle içsel doyum üzerinde olumlu bir etki yaratır. Ancak dışsal doyum büyük ölçüde bireyin performans algısından bağımsız olan, kurum tarafından belirlenen ücretlendirme, ödüllendirme ya da çalışma koşulları gibi unsurlarla bağlantılıdır. Dolayısıyla kişisel başarı algısı yüksek olsa bile, maaş düzeyi veya

işyerindeki idari uygulamalar çalışanın beklentilerini karşılamıyorsa, dışsal doyum üzerinde güçlü bir etki ortaya çıkmayabilir. Bu nedenle, H1_f hipotezinin reddedilmesi, dışsal doyumun daha çok kurumsal ve çevresel faktörlerle şekillendiğini, bireysel psikolojik faktörlerin etkisinin sınırlı kaldığını göstermektedir.

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmada Batman Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin mesleki tükenmişliğin iş doyumuna üzerine etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, literatürde yer alan önceki çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeylerinin orta seviyede, iş doyumlarının ise genel olarak orta-yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. regresyon analizleri sonucunda, tükenmişlik ile iş doyumuna arasında negatif yönlü ve anlamlı etki saptanmıştır. Bu bağlamda, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artmasının iş doyumlarını azalttığı açık bir biçimde ortaya konulmuştur. Özellikle duygusal tükenme alt boyutunun hem içsel doyumuna hem de dışsal doyumuna anlamlı ve negatif yönde etkilediği; duyarsızlaşma boyutunun yalnızca içsel doyum üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; kişisel başarı boyutunun ise iş doyumunun içsel boyutunu pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, Maslach ve Jackson (1981), Schaufeli ve Enzmann (1998) gibi araştırmacıların ulaştıkları bulgularla örtüşmektedir. Dolayısıyla araştırma, tükenmişliğin iş doyumunu düşüren; kişisel başarının ise iş doyumunu yükselten belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışmadan elde edilen bulgular, kurumlar açısından çeşitli örgütsel ve yönetsel sonuçlar doğurmaktadır. Öncelikle, çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olması, motivasyon kaybına, verimlilikte azalmaya ve işten ayrılma niyetinin artmasına yol açmaktadır. Bu durum, kurumların performansını ve sürdürülebilirliğini doğrudan olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle iş yükünün dengeli biçimde dağıtılması, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, örgüt içinde stres yönetimi, psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin sunulması, çalışanların psikososyal iyi oluşlarını destekleyecektir. Duyarsızlaşmanın yalnızca içsel doyumuna olumsuz etkilemesi, çalışanların işlerine yönelik anlam ve değer algılarının korunmasının kritik olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, kurumların çalışanların işlerine yönelik motivasyonlarını ve bağlılıklarını artıracak politikalar geliştirmeleri gerekmektedir.

Öte yandan, kişisel başarı boyutunun özellikle içsel doyum üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaratması, çalışanların iş yaşamında kendilerini yeterli ve başarılı

hissetmelerinin iş doyumunu yükselten en önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyecek sürekli eğitim programlarının düzenlenmesi, kariyer geliştirme fırsatlarının artırılması ve bireysel başarıların görünür kılınarak ödüllendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, yönetici ve çalışan arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, adil ve şeffaf yönetim anlayışının benimsenmesi ve örgütsel desteğin artırılması da çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak iş doyumunu yükseltecek diğer faktörler arasında yer almaktadır.

Batman Üniversitesi örneğinde elde edilen bulgular, mesleki tükenmişliğin iş doyumunu olumsuz etkileyen önemli bir faktör olduğunu, kişisel başarının ise iş doyumunu artırıcı bir unsur olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, kurumların çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltmaya, kişisel başarılarını desteklemeye ve iş doyumlarını artırmaya yönelik bütüncül stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı üniversiteler ya da sektörlerde benzer çalışmaların yürütülmesi, karşılaştırmalı analizler aracılığıyla tükenmişlik ve iş doyumunu etkisinin farklı bağlamlarda incelenmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca, nitel araştırma yöntemleriyle konunun derinlemesine ele alınması, çalışanların bireysel deneyimlerinin daha iyi anlaşılmasına ve örgütsel politikaların daha etkili şekilde yapılandırılmasına imkân tanıyacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar, Batman Üniversitesi özelinde mesleki tükenmişlik ile iş doyumunu arasındaki etkinin şiddetine ışık tutarak, üniversite yönetimine ve karar alıcılara önemli ipuçları sunmaktadır. Öncelikle, çalışanların duygusal tükenme düzeylerinin azaltılması hem içsel hem de dışsal doyumun korunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu çerçevede, iş yükü dağılımının adil ve dengeli biçimde yapılması, fazla mesainin sistematik hale getirilmemesi, esnek çalışma olanaklarının imkân dahilinde değerlendirilmesi ve çalışanlara iş-yaşam dengesini koruyabilecekleri alanların açılması önemli görülmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlarla açık ve destekleyici bir iletişim kurmaları, sorunların erken dönemde tespit edilerek çözüm odaklı yaklaşılması, tükenmişlik düzeylerini azaltmaya yönelik önemli bir adım olacaktır.

İkinci olarak, kişisel başarı algısını güçlendirecek uygulamaların hayata geçirilmesi, özellikle içsel doyumunu artırıcı etki yaratacaktır. Bu kapsamda; akademik ve idari personele yönelik hizmet içi eğitim programlarının yaygınlaştırılması, kariyer planlama ve mentorluk sistemlerinin oluşturulması, bireysel ve kurumsal başarıların görünür kılınarak ödüllendirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dahil

edilmesi önerilebilir. Çalışanların kendi bilgi ve becerilerinin kurum tarafından değerli görüldüğünü hissetmeleri hem tükenmişliği azaltacak hem de iş doyumunu artıracaktır.

Üniversite bağlamında ele alındığında, özellikle akademik personel için yayın, proje, ders yükü ve idari görevler arasındaki dengenin gözetilmesi; idari personel için ise iş tanımlarının netleştirilmesi, görev dağılımında adaletin sağlanması ve yükselme imkanlarının şeffaf kriterlere bağlanması önem taşımaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların hem kişisel başarı algılarını hem de kurumlarına yönelik aidiyet duygularını güçlendirecektir. Ayrıca, psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin kurumsal düzeyde yapılandırılması, çalışanlara ihtiyaç duyduklarında başvurabilecekleri profesyonel bir destek mekanizması sunarak tükenmişlik riskini azaltacaktır.

Araştırmanın bulguları aynı zamanda, insan kaynakları politika ve uygulamalarının veri temelli biçimde gözden geçirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerinin belirli aralıklarla düzenli olarak izlenmesi, riskli birimlerin veya grupların tespit edilmesini ve bu alanlara yönelik hedeflenmiş müdahalelerin planlanmasını mümkün kılacaktır. Böylece, sorunlar kronikleşmeden önce önleyici adımlar atılabilecek ve çalışanların iyi oluş hali sürdürülebilir bir şekilde desteklenebilecektir.

Araştırmanın önemli katkılarından biri de Batman Üniversitesi örneği üzerinden devlet üniversitelerinde görev yapan akademik ve idari personelin tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerine ilişkin güncel veriler sunmasıdır. Ancak, çalışmanın yalnızca tek bir üniversite ile sınırlı olması, bulguların genellenebilirliği açısından belirli kısıtlar içermektedir. Gelecek çalışmalarda, farklı üniversiteler, farklı iller ya da farklı kurum türleri (vakıf üniversiteleri, özel sektör kuruluşları vb.) üzerinde benzer araştırmaların yapılması, karşılaştırmalı analizlere imkân tanıyarak tükenmişlik ve iş doyumunu etkisinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca, nicel bulguların nitel verilerle desteklenmesi, çalışanların tükenmişlik ve iş doyumunu deneyimlerini kendi ifadeleriyle ortaya koyma fırsatı tanıyarak, daha derinlikli ve zengin bir analiz sunacaktır.

Araştırma, mesleki tükenmişlik ile iş doyumunu arasındaki etkinin Batman Üniversitesi bağlamında da güçlü bir biçimde var olduğunu göstermekte; özellikle duygusal tükenmenin azaltılması ve kişisel başarının desteklenmesinin, iş doyumunu artırmada kilit değişkenler olduğunu ortaya koymaktadır. Kurumların bu bulguları dikkate alarak çalışan odaklı, bütüncül ve sürdürülebilir politikalar geliştirmesi hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha sağlıklı, daha üretken ve daha tatmin edici bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Aksu, G. (2002). Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma (Ankara örneği). *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4).
- Aktaş, Ö. (2009). Ceza infaz kurumlarında güvenlik ve gözetim servisinde çalışan personelde iş doyumı: Bolu F Tipi Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumu örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 35-47.
- Arı, G. S., & Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46.
- Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Çalışma koşulları ile iş tatmini arasındaki ilişki: Hırvat gemi inşa şirketi örneği. *Uluslararası İşletme ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2).
- Baştemur, Y. (2006). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde bir araştırma. (Unpublished Master's thesis). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Batman Üniversitesi. (2025, 1 Ağustos). Personel bilgileri. Batman Üniversitesi Resmî Web Sitesi. <https://batman.edu.tr>
- Baycan, A. (1985). An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Çalışkan, Z. (2005). İş tatmini: Malatya'da sağlık kuruluşları üzerine bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 9-18.
- Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams'ın eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 19(36).

- Çevik, N. K., & Korkmaz, O. (2014). Türkiye’de yaşam doyumu ve iş doyumu arasındaki ilişkinin iki değişkenli sıralı probit model analizi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 126-145.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach tükenmişlik ölçeğinin uyarlanması. VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi*, 22th September 1992 Ankara (Turkey).
- Ergüney, Ö. (2006). Ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisi ve bir uygulama. (Unpublished Master’s thesis). İstanbul Üniversitesi.
- Erkasap, A. (n.d.). İşten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin infaz koruma memurları bağlamında incelenmesi: Bir meta-analiz. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 360-373.
- Eroğul, R. Ç., & Örkün, Ü. (2012). Tekstil sektöründeki mavi yaka çalışanlarının yaşam doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu tarafından yordanması. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 21(1).
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Güllüce, A. Ç., & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1).
- Güner, F., Çiçek, H., & Can, A. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3).
- Güzel, B., Karabacak, G., & İşçi, C. (2020). Turizm çalışanlarında iş doyumu ve bütünleşme: Akış kuramı yaklaşımı. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(37), 445-470.
- Güven, Ö., & Sezici, E. (2016). Otel işletmelerinde işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin Maslach tükenmişlik modeline göre incelenmesi. *Journal of Management and Economics Research*, 14(2), 111-132.
- Jayathilaka, M. I. G. (2014). A study on job satisfaction among extension officers in the Department of Animal Production and Health in Rathnapura district. (Unpublished Master of Public Administration Thesis).
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68(1), 29-32.

- Kalaycı, Ş. (2015). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.
- Karadal, Ü. A. Y. D. D. (1999). Yönetici yaşam biçimleri ile yöneticinin etkinliği ve iş tatmini arasındaki ilişki: Tekstil, çimento, sigorta ve gıda sektöründe bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 39-55.
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 46-57.
- Kartal, R. C. (2012). Özel güvenlik görevlilerindeki iş doyum düzeyinin bireysel demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (30), 1-18.
- Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., & Uygur, E. (2010). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 401-419.
- Kayra, M. D., & Alpay, A. (2017). Cezaevlerinde görev yapan infaz ve koruma memurlarının iş doyum ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 524-552.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the differences among these two? *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kitapçı, H., & Sezen, B. (2002). Çalışanların iş tatminini belirleyici unsurlar üzerine bir araştırma: *Kariyer süreci örneği*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 219-230.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Ladikli, M. F., & Arslan, H. (2023). Kavramsal ve kuramsal olarak iş doyum. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 8(2), 139-173.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Mert, B. (2012). Yöneticilerin yönetim tarzlarının çalışanların iş doyumlarına etkileri. (Unpublished Master's thesis). *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Omidifar, R. (2013). Leadership style, organizational commitment and job satisfaction: A case study on high school principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(4), 263-267.
- Ormancıoğlu, P. (1995). İşten ayrılma düşüncesinin kişilik özellikleri ve iş tatmini açısından incelenmesine yönelik basın sektöründe bir uygulama. (Unpublished Master's thesis). *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özdamar, K. (2016). Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi. İstanbul: Nisan Kitapevi.
- Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 33-45.
- Oğuzberk, M., & Aydın, A. (2008). Ruh sağlığı çalışanlarında tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11(4), 167-179.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>
- Örücü, E., Yumuşak, S., & Bozkır, Y. (2006). Bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 39-51.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2).
- Piyal, B., Çelen, Ü., Şahin, N., & Piyal, B. (2000). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışanların iş doyumu. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 53(4).
- Semerci, A. S., & Müdürlüğü, İ. K. G. (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında Bir Uygulama.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Sılığ, A. (2003). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi (Master's thesis, Anadolu University (Turkey)).
- Sığır, Ü., & Basım, N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154.
- Smadov, S. (2006). İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi, Turkey).

- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Bilimler Enstitüsü.
- Sumanasena, M. L., & Nawastheen, F. M. (2022). Teacher job satisfaction: A review of the literature. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4).
- Şanlı, S. (2006). Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Taşdan, M. ve Tiryaki, E. (2008). Özel ve devlet ilköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Eğitim ve Bilim*, 33(147), 54-70.
- Taşgın, Ö. (2004). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez ve taşra örgütü yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin iş doyum düzeylerine etkisi. *Selçuk İletişim*, 3(3), 170-175.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG teorisi ve çalışanların iş tatmini.
- Tuğrul, B., & Çelik, U. P. E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(12), 1-11.
- Turan, M. Ş. ve S. (2004). Bazı örgütsel değişkenler açısından çalışanların iş doyumu ve sosyal-duygusal yalnızlık düzeyleri. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 117-128.
- Türk, M. S. (2007). Örgüt kültürü ve iş doyumu. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türker, N., & Öztürk, İ. (2016). İnfaz koruma memurlarının iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları: Batı Karadeniz bölümü örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 56-78.
- Ünal, S., Karlıdağ, R., & Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Klinik Psikiyatri*, 4(2), 113-118.
- Worlu, R. E., & Chidozie, F. C. (2012). Herzberg'in siyasi pazarlamacıların iş tatmini üzerine ikili faktör teorisinin geçerliliği. *Afrika Araştırma İncelemesi*, 6(1), 39-50.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yıldırım, M. H., & İçerli, L. (2010). Tükenmişlik sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik ölçeklerinin karşılaştırmalı analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 123-131.

Zeki, A. (2002). Turizm sektöründe işgören tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (4), 1-25.

EKLER

EK-1 Tezde Uygulanan Anket Çalışması.

Araştırma verileri Mesleki Tükenmişlik Düzeyi İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Batman Üniversitesi Örneği başlıklı tez çalışmamda kullanılacaktır. Dr. Öğr. Üyesi Yavuz ELİTOK danışmanlığında yürütülen bu araştırma, mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi anlamamıza yardımcı olacak verileri sağlayacaktır. Anket soru formundaki ifadeler vereceğiniz yanıtlar, araştırmamızın önemli bir parçasıdır. Lütfen, ankette yer alan tüm soruları ve açıklamaları dikkatlice okuyarak, her birini eksiksiz bir şekilde cevaplayınız. Sağladığınız bilgiler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, kişisel bilgilerinizin gizliliği kesinlikle korunacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınız için şimdiden teşekkürlerimi sunarım. Cuma SÖNMEZSOY
KİŞİSEL BİLGİLER (Size uygun seçeneğin başındaki kutunun içerisine “X” işaretini koyunuz.)
1. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek () 2. Yaşınız : 18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üstü () 3. Medeni Durumunuz: Bekâr () Evli () 4. Eğitim Durumunuz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü () Doktora () 5. Unvanınız: Akademik Personel () İdari Personel () 6. Üniversitedeki çalışma yılınız () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 15 yıl ve üzeri

Tablo 13. Anket formu

Aşağıda **MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNE** ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz.(1=Hiçbir Zaman, 2=Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Çoğu Zaman 5=Her Zaman)

	1	2	3	4	5
1-İşimden soğuduğumu hissediyorum					
2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum					
3-Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum					
4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım					
5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum					
6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı					
7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum					
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum					

9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum					
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim					
11- Bu işin beni giderek katılaştırılmasından korkuyorum					
12-Çok şeyler yapacak güçteyim					
13-İşimin beni kısıtladığını hissediyorum					
14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum					
15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil					
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor					
17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum					
18- İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum					
19- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim					
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum					
21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım					
22-İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıkları hissediyorum					

Tablo 14. Anket formu

Bu bölümde **MİNNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİNE** yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelerle ilgili olarak katılım derecenizi lütfen belirtiniz. (1=Hiç Memnun Değilim, 2=Memnun Değilim 3=Kararsızım, 4=Memnunum, 5=Çok Memnunum)

	1	2	3	4	5
1-Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2- Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3- Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4- Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5-Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından					
6-Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7-Vicdanıma aykırı olmayan şeyleri yapabilme şansım olması bakımından					
8- Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
9-Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından					
10- Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
11-Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından					
12- İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
13- Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14- İş içinde terfi olanağımın olması açısından					
15-Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16-İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17- Çalışma şartları bakımından					
18- Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları açısından					

19- Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
20- Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissinden					