

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK  
DÜZEYLERİNİN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN  
İNCELENMESİ (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Cem KAHYA**

**AĞUSTOS - 2009**

**TRABZON**

**KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME PROGRAMI**

**MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK**

**DÜZEYLERİNİN BAZI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER AÇISINDAN**

**İNCELENMESİ (TRABZON İLİ ÖRNEĞİ)**

**Cem KAHYA**

**Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce**

**Bilim Uzmanı (İşletme)**

**Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 03.07.2009**

**Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 06.08.2009**

**Tezin Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Selçuk PERÇİN**

**Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN**

**Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR**

**Enstitü Müdürü : Doç. Dr. Haydar AKYAZI**

**Ağustos - 2009**

**TRABZON**

## 0. SUNUŞ

### 00. Önsöz

“Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi (Trabzon ili örneği)” başlığını taşıyan bu çalışma, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanmıştır. Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesinin amaçlandığı çalışmada, önce iş doyumu ve tükenmişlik kavramları açıklanmış, ardından Maliye Bakanlığı Trabzon Defterdarlığı ile Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy ve Köprübaşı ilçe Malmüdürlüklerinde çalışan personel üzerinde uygulama yapılmak suretiyle Maliye Bakanlığının iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın yapılmasında sağlamış olduğu katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Selçuk PERÇİN’e teşekkürlerimi sunarım. Yine bu çalışmaya yaptıkları yardımlardan dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Halis DEMİR’e, Öğr. Gör. Dr. Aykut KARAKAYA’ ya, Sayın Arş. Gör. Tarık GEDİK’e ve Sayın Arş. Gör. İbrahim YILDIRIM’ a teşekkür ederim. Bunun yanında çalışmanın yapılmasına hem görüşleri hem de manevi destekleri ile katkıda bulunan sevgili ağabeylerim Sayın Yrd. Doç. Dr. Volkan KAHYA ile Harita Yüksek Mühendisi Sayın Oğuzhan KAHYA’ya teşekkür ederim. Yine maddi ve manevi destekleriyle hep yanımda olup, bana yol gösteren sevgili anneme, babama ve ablama teşekkür eder, bu çalışmanın ülkeme ve milletime faydalı olmasını dilerim.

Trabzon, Ağustos 2009

Cem KAHYA

## 01. İçindekiler

Sayfa Nr.

0. SUNUŞ .....	III
00. Önsöz .....	III
01. İçindekiler .....	IV
02. Özet .....	VII
03. Summary .....	VIII
04. Tablolar Listesi .....	IX
GİRİŞ .....	1-5

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI .....	6-25
10. İş Doyumu Kavramı .....	6
11. Tükenmişlik Kavramı .....	8
12. İş Doyumu ve Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	10
120. İş Doyumu İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	10
1200. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı .....	10
1201. Eşitlik (Denklik) Kuramı .....	12
1203. Farklılık Modeli .....	14
1204. İş Özellikleri Kuramı .....	14
1205. Sosyal Etki Kuramı .....	15
1206. Manifest İhtiyaçlar Kuramı .....	15
1207. İş Yüzleri Modeli .....	15
1208. İş Tanımlama Endeksi .....	16
1209. Dengeli Durum Kuramı .....	17

121. Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar .....	17
1210. Maslach'ın Tükenmişlik Kuramı .....	17
1211. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Kuramı .....	18
1212. Freudenberger'in Tükenmişlik Kuramı .....	19
1213. Meier'in Tükenmişlik Kuramı .....	20
1214. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Kuramı .....	21
1215. Cherniss'in Tükenmişlik Kuramı .....	24
1216. Pines'in Tükenmişlik Kuramı .....	24
1217. Edelwich'in Tükenmişlik Kuramı .....	25
1218. Gaines ve Jermier'in Tükenmişlik Kuramı .....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR TARAMASI: İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	26-39
---	-------

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ .....	40-55
30. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	40
31. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	40
32. Anketin İçeriği .....	41
320. Kişisel Bilgi Formu .....	41
321. Minnesota İş Doyum Ölçeği .....	42
3210. Minnesota İş Doyum Anketinin Geçerlilik ve Güvenirliliği .....	42
322. Maslach Tükenmişlik Ölçeği .....	43
3220. Maslach Tükenmişlik Anketinin Geçerlilik ve Güvenirliliği .....	44
33. Araştırmanın Hipotezleri .....	44
34. Araştırmanın Uygulaması .....	45
35. Araştırmanın Bulguları .....	45
350. Maliye Bakanlığı Personelinin Demografik Özellikleri .....	45

351. Demografik Özelliklere Göre Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi .....	47
---	----

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER .....	56-58
-------------------------------	-------

YARARLANILAN KAYNAKLAR .....	59-71
------------------------------	-------

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

## 02. Özet

Bu çalışmada, Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri bazı demografik değişkenler açısından incelenmiştir.

Çalışma kapsamında, 2008 yılında Trabzon Defterdarlığı ile Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy ve Köprübaşı ilçe Malmüdürlüklerinde çalışan 101 personel üzerinde anket uygulanmıştır. Ankete katılan 101 personel, basit tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. Kişisel bilgiler için ‘Kişisel Bilgi Formu, iş doyum düzeyini belirlemek için “Minnesota İş Doyum Ölçeği” ve tükenmişlik düzeyini belirlemek için “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Anket verileri SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan maliye personelinin duygusal tükenmişlik düzeyinin öğrenim durumu; kişisel başarı duygusunda azalma düzeyinin yaş ve unvan; iş doyum düzeyinin ise cinsiyet, medeni durum, unvan ve çalışılan birim değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve çalışılan birim değişkenleri ile tükenmişlik düzeyi; yaş, öğrenim durumu ve unvan değişkenleri ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

### **03. Summary**

In this study, job satisfaction and burnout levels of personnel working in the Ministry of Finance in Trabzon City are examined in terms of some demographical variables.

A questionnaire is applied to 101 personnel of the Ministry of Finance working at centre of Trabzon City, Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy and Köprübaşı counties in 2008. The personnel who joined the study are selected by using personal sampling method. In order to obtain personal information, Personal Information Form is used. The job satisfaction level and the burnout level of the personnel are collected by The Minnesota Job Satisfaction Scale and The Maslach Burnout Scale, respectively. Data from the questionnaire is statistically analyzed by using SPSS software. Independent Sample t test and One-way analysis of variance (ANOVA) in SPSS software is conducted for analysis of data.

The results show that significant differences are found emotional exhaustion levels of the personnel working in the Ministry of Finance in Trabzon in terms of educational level; personal accomplishment levels of the personnel in terms of age and rank; job satisfaction levels of the personnel in terms of sex, marriage, rank and department. On the other hand, no significant differences are found sex, marriage and department with burnout levels, and age, educational level and rank with job satisfaction level.



#### 04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Maliye Bakanlığı Personelinin Demografik Dağılımı .....	46
2	Yaşa Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları .....	48
3	Cinsiyete Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin t Testi Sonuçları ...	49
4	Medeni Duruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin t Testi Sonuçları .....	50
5	Öğrenim Durumuna Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları .....	51
6	Unvana Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları .....	53
7	Çalışılan Birime Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları .....	54

## GİRİŞ

Köknel'e (1997) göre, bireylerin, örgütlerin ve toplumların hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlayabilmesi için gösterdikleri çabalara yön verecek temel faktörlerden biri insanın kendisidir. Çağımızda özellikle büyük kentlerde teknolojik gelişmenin getirdiği değişimleri yaşayan birey, bu gelişmenin yarattığı evrensel çatışmaların, gelişmelerin olumsuz etkisiyle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal ve toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak; onu, çalışmanın ve işyerinin fiziki yapısı ve toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak çağdaş bilimin temel amaçlarından biri olmuştur. Bu amaca ulaşabilmek için kısaca; bireyin beden ve ruh sağlığını bozan zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışan insanın bedensel ve ruhsal özelliklerine uygun iş alanlarının bulunması, işin insana, insanın işe uygun olması önerilmiştir (ŞANLI, 2006, s.1).

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte geçirmektedir. Bu bağlamda yalnızca ekonomik durumunu değil, psikolojik durumunu da yakından etkileyen işinden beklentilerini elde eden insan daha mutlu olabilmektedir. Dolayısıyla iş doyumu insan yaşamında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan önemli bir role sahiptir (BAKAN-BÜYÜKBEŞE, 2004, s.2).

Eren'e (1996) göre, kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş doyumu söz konusudur. İş doyumu, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (ZEKİ AKINCI, 2002, s.3).

İş doyumu kişiden kişiye değişen bir özellik gösterir. Bu da kişinin değerlerine ve bu değerlere verdiği önem derecesine göre değişir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken, diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilir. İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve

koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir kimse, kuşkusuz maddi ve manevi doyumunu yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacaktır, denilebilir. Oysa istediği işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey, olumsuz tutumlar içerisine gireceğinden; iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir. Bir kurumda şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri, iş doyumunun düşük olmasıdır. Bu nedenle yöneticiler, iş doyumunun ölçülmesi faaliyetlerine oldukça yoğun ilgi göstermektedirler. Bireyler, iş yaşamında istedikleri işi ve bu işin bilgi ve yetenekleri ile ilgili olan kısmını elde ettikleri sürece çalışma ortamında daha verimli olabilmekte, maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedirler. Buna bağlı olarak istek ve gereksinimleri karşılanamayan personelde doyumsuzluk ve uyumsuzluk görülebilmektedir (TÜTÜNCÜ, 2000, s.172).

Çam'a (1995) göre, doyum ve doyumsuzluk, yeni alternatifler ortaya çıktığında ya da benzer işlerde çalışanlarla yapılan karşılaştırmalarda daha belirginleşir. Olumsuz koşullar altında çalışma, bireyi tüketerek ister istemez bireyin verdiği hizmetin, üretimin nitelik ve niceliğinde bozulmaya neden olabilmektedir. Özbek ve Girgin'e (1993) göre, çalışma yaşamındaki bu olumsuz etkenler çalışanların iş verimini, sağlığını ve sosyal yaşantısını etkilemekte; bu da çalışanların iş doyumunda azalmaya ve tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olabilmektedir (ŞANLI, 2006, s.1).

Tükenmişliğin; iş doyumunu, stres, yaşam doyumunu ve yaşam kalitesi kavramlarıyla ilişkisi doğal bir sonuçtur. Bu kavramların birbiriyle ilişkili olduğunu, kişilerin yaşam şartlarındaki değişik tepki ve tutumlarında görebilmekteyiz. Stres faktörlerinin yoğun olduğu ve iş doyumunu sağlanamayan ortamlarında çalışan bireylerin, yaşam doyumunu ve tükenmişlik düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilir (AVŞAROĞLU vd., 2005, s.117).

Torun'a (1995) göre, kişilerin kurum içindeki gereksinimlerinin uzun süre dikkate alınmaması ve karşılanmaması bireylerde bir süre sonra tükenmişliğe yol açabilmektedir. Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri de tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir. Tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş

yükü; belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir (ŞANLI, 2006, s.2).

Ergin (1992), duygusal tükenmenin, bireyin yaşamında işinin önemli bir yer tutmasıyla ve işle ilgili konuları, boş zamanlarında da kendisine dert etmesiyle ilişkili olduğunu bildirmiş, duygusal tükenme düzeylerini, işin bireyin yaşamındaki öneminin yanı sıra, iş doyumunu, işin aile yaşamının olumsuz yönde etkilemesi, iş-yetenek uyumu, çalışma süresi ve iş değiştirme isteğinin etkilediğini belirtmiştir (ÖZÇINAR, 2005, s.6).

Bacharach ve diğerleri (1991), iş doyumunu yeterli olmayan işçilerde, iş doyumunu yeterli olan işçilere nazaran daha yüksek seviyede tükenmişlik durumu olduğunu ve iş doyumunun tükenmişlikle ilişkili olduğunu bildirmektedir. Lee ve Ashford (1993), kişisel başarı duygusunda azalma, duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt boyutları ile iş doyumunu arasında negatif bir ilişki olduğunu bildirmektedir. Cordes ve Dougherty (1993), tükenmişliğin, iş doyumunu ile ilişkili olan diğer değişkenlerle de kuvvetli bir biçimde ilişkili olduğu; örneğin düşük seviyede kontrol, yaşam doyumunu, sağlık seviyesi ve işten ayrılmayla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Halk arasında devlet kurumlarında çalışmanın genel anlamda güvence ile ilişkilendirilmesi söz konusu olmakta, fakat bunun tek başına iş doyumunu sağlaması yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere mümkün olmamaktadır. Literatürde, iş doyumunu ve tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmaların daha çok eğitim ve sağlık kurumlarıyla ilgili olduğu görülmekte, diğer devlet kurumlarına yönelik araştırmalara pek rastlanmamaktadır. Bu kurumlardan biri de Maliye Bakanlığı'dır. Maliye Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyeti'nin en köklü kurumlarından birisi olarak ülke için çok önemli görevleri yerine getiren bir kurumdur. Maliye Bakanlığı'nın görevleri özetle maddeler halinde şöyle sıralanabilir:

- a) Maliye politikasının hazırlanmasına yardımcı olmak, maliye politikasını uygulamak,
- b) Devletin hukuk danışmanlığı ve muhakemat hizmetlerini yapmak,

- c) Harcama politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması ile devlet bütçesinin hazırlanması, uygulanması, uygulamanın takibi ve yönlendirilmesine ilişkin hizmetlerini yürütmek,
- d) Devlet hesaplarını tutmak, saymanlık hizmetlerini yapmak,
- e) Gelir politikasını geliştirmek, uygulamak ve devlet gelirlerini tahsil etmek,
- f) Devlete ait malları yönetmek, kamu malları ile kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri yapmak,
- g) Her türlü gelir gider işlemlerine ait kanun tasarılarını ve diğer mevzuatı hazırlamak veya hazırlanmasına katılmak,
- h) Milletlerarası kuruluşların bakanlık hizmetlerine ilişkin çalışmalarını takip etmek, bu konulardaki bakanlık görüşünü hazırlamak, yurtiçi ve yurtdışı faaliyetleri yürütmek,
- i) Bakanlığın ilgili kuruluşlarının işletme ve yatırım programlarını inceleyerek onaylamak ve yıllık programlara göre faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek,
- j) Çeşitli kanunlarla Maliye Bakanlığına verilen görevleri yapmak,
- k) Yukarıdaki görevlerin uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek, incelemek, teftiş etmek ve denetlemek,
- l) Kara para aklanmasının önlenmesi konusunda gerekli araştırma ve incelemeleri yapmak ve bu konuya ilişkin uygulanacak esas ve usulleri belirlemek (Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK, Md.2).

Bu kadar önemli görevler ile donatılmış bir kurumun çalışanlarının, ne kadar ciddi ve önemli hizmetlerde buldukları bir gerçektir. Bu gerçeğe rağmen, literatür incelendiğinde, Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışmanın bu zamana kadar yapılmamış olması büyük bir eksiklik olarak görülmektedir.

Bu önemli görevlerin eksiksiz ve zamanında yerine getirilebilmesi, ancak Maliye Bakanlığı personelinin etkin ve verimli bir şekilde çalıştırılması ile mümkün olabilecektir. Hem bu amaca ulaşabilmek, hem de Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunun sağlanması ve mesleki tükenmişliğinin belirlenerek, meydana gelebilecek olumsuz

sonuçları ortadan kaldırmak için öneriler sunmak gayesi ile böyle bir konunun araştırılması gereksinimi duyulmuştur.

Bu araştırmada, Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, unvanlarına ve alıştukları birimlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Böylece, Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve mesleki tükenmişliklerinin hangi değişkenlere göre farklılaştığı ve nedenlerinin neler olduğu ortaya konularak, yöneticilerin Maliye Bakanlığı personelini bilimsel sonuçlara uygun şekilde yönlendirmeleri ve ihtiyaçlarının neler olduğunu anlayabilmelerine yardımcı olacaktır. Bu araştırmanın sonuçlarının, Maliye Bakanlığı'nda iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili yapılacak çalışmalara temel oluşturması ve Bakanlık personeliyle ilgili yapılacak düzenlemelerde yöneticilerin bilimsel verileri kullanabilmeleri açısından önemli olduğu söylenebilir.

İş doyumunu ve tükenmişlik kavramları ile ilgili tanımlamalar ve bu kavramlar üzerine temellendirilen kuramsal yaklaşımlardan bazılarına birinci bölümde yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK KAVRAMLARI

#### 10. İş Doyumu Kavramı

İnsan, günün önemli bir kısmını işinde geçiriyor ve bunu da en az 20-25 yıl devam ettiriyorsa, onun yaşamında mutlu olabilmesi için işinden doyum alması hem organik hem de psikolojik varlığı açısından şarttır (TELMAN-ÜNSAL, 2004, s.12).

Genelde çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş doyumunun, yaşam doyumunu ile ilişkili olması onu önemli kılan bir neden olup, bu durum kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (SEVİMLİ-İŞCAN, 2005, s.55).

İş doyumuna farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımların ortak noktası, iş doyumunu kavramının çok boyutlu olarak ele alınmasıdır (BELL-WEAVER, 1987, p.149).

Herzberg (1974) çift faktör kuramında, iş doyumunu etkileyen, içsel (başarma, tanınma, otonomi vb.) ve dışsal (para, güvenlik, fiziksel çalışma şartları vb.) faktörlere dikkat çekmektedir. Bu kurama göre iş doyumunu, yalnız içsel etmenlerin doyuma ulaşması ile sağlanabilir. Dışsal faktörler ise bulunmamaları halinde doyumsuzluğa yol açarken, içsel faktörler olmadan tek başlarına varlıkları iş doyumunun sağlanması için yeterli değildir (BAŞ-ARDIÇ, 2002, s.73).

İş doyumunu genellikle işten duyulan memnuniyetin bir göstergesidir ve aynı zamanda insanların işlerinin farklı yönleri hakkında neler istediklerini de ortaya koymaktadır (İMAMOĞLU vd., 2004, s.168).

Lawler'e (1973) göre iş doyumunu, çalışanların işten beklentileri ile işin fiili olarak sundukları arasındaki ilişki belirlemektedir. Yani iş doyumunu, kişinin ne hakettiği düşüncesi ile ne aldığı arasındaki farktan ortaya çıkmaktadır. Bir çalışan hakettiğine inandığı hususları elde edemezse, iş doyumsuzluğu söz konusu olmaktadır. İş doyumunu, sosyal ve fiziki şartlar gözönünde bulundurularak bireyin işindeki görevine karşı duygusal bir cevabı olarak da tanımlanabilir (LOCKE, 1969, s.317). Diğer bir ifade ile iş doyumunu, kişinin işindeki beklentilerinden ne kadar doyum sağladığının bir göstergesidir (İMAMOĞLU vd., 2004, s.169).

İş doyumunu, bir tutum olarak kişilerin işleri hakkındaki negatif veya pozitif duygularının bütünüdür ve kişiye özel bir durumdur (HOCHWARTER vd., 1999, p.299). Bir kişi için doyum sağlayıcı bir iş, başka birisi için doyum sağlamayabilir. Yani, çalışanlara doyum sağlayan iş özelliği ile algıları değişkendir. Ayrıca, iş özelliğinin doyumunu kişi için zamanla değişebilir ve aynı özellik zaman geçtikçe kişiye doyum sağlamayabilir. İş doyumunu, sadece iş yaşantısı ile ilgili bir olgu değildir. Bireyin iş hayatı haricindeki yaşamı, iş doyumunu etkileyen bir durumdur ve iş doyumunu yaşam doyumunu, yaşam doyumunu da iş doyumunu etkileyebilmektedir (İMAMOĞLU vd., 2004, s.169).

Sonuçta, bireysel bir olgu olarak değerlendirilen iş doyumunu, örgütsel açıdan da oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konudur. İşgörenler için, iş ve özel yaşamlarında mutluluk ya da mutsuzluk kaynağı olabilme potansiyeline sahip olması, işletmeler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalışı sağlaması nedeniyle doyum konusu, hem işgörenler hem de işletmeler açısından özel bir öneme sahiptir. Aynı zamanda iş doyumunu, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli göstergelerinden biridir (GÖKÇE, 2005, s.41).



## 11. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik, herkesin çok iyi tanıdığı bir duygudur. Uzun ve yorucu bir günün sonunda evinize geldiğinizde azıcık kanepeye uzanıp kendime geleyim diye düşündüğünüz akşamlarda “tükenmişliği” yaşıyorsunuz demektir. Tükenmişlik, uzun soluklu stres veya hayal kırıklığı sonucu yaşanan fiziksel veya duygusal bitkinliktir. Bu duygu, depresyonla aynı duygu değildir. Bu belirti içine yavaşça girilir, birey uzun süre kendini bitkin ve enerjisi tükenmiş hisseder. Kronik yorgunluk tükenmişliğin en temel belirtisidir. Tükenmişliği yaşayan insan fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak bitkindir. Davranışsal olarak bakıldığında tükenmişliği yaşayan “çalışan insan” kinayeli, eleştirel ve çevresine karşı ilgisiz ve etkisiz olur. Tükenmişlik yavaş yavaş gelişir. İnsanın yaratıcılığı ve etkinliği yerini, derin yorgunluk duygusuna ve eleştirel davranışa bırakır. Böylece insan hareket etme gücünü kaybeder. Uzun süre stresi yaşamak, tükenmişliğin temel nedenlerinden biridir. Tükenmişlik yavaş yavaş gelişen bir hastalıktır ve akşamdan sabaha iyileşmez (TELMAN-ÖNEN, 2006, s.1).

Tükenmişlik sendromu ifadesi, ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumlarını tanımlamak için 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, bu durumu, “enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenmek” şeklinde tanımlamıştır (ÖZÇINAR, 2005, s.4).

Önceleri insanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dalları için mesleki bir tehdit olarak değerlendirilen tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişliğin artık diğer meslek dalları çalışanları arasında da yayılmaya başladığı görülmüştür. Tükenmişlik ile ilgili araştırma alanının genişlemesi, tükenmişlik fenomeninin işlevsel ve kavramsal tanımları üzerinde hararetli tartışmalara neden olmuştur. Bu durum, tükenmişlik sendromu olgusunun önemini sürekli korumasına ve dinamik bir yapı olarak hemen hemen yaşamın her döneminde karşımıza çıkmasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, tükenmişlik kavramının birçok araştırmacı tarafından farklı tanımları yapılmıştır (ÇAPRI, 2006, s.63).

Maslach ve Jackson'a (1986) göre bu sendrom, işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlardan birincisi duygusal tükenme, ikincisi duyarsızlaşma ve üçüncüsü de kişisel başarıdır (SÜNTER vd., 2006, s.10).

Bireyde tükenmişlik, birinci boyut olan duygusal tükenme (yorulma, yıpranma) ile başlamaktadır. Duygusal tükenme kişinin, yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenmiş ve tüketilmiş olma duygularıdır. Tükenmişliğin ikinci boyutunu, bireyin çalıştığı kişilere olumsuz, alaycı tutum ve duygular geliştirmesi oluşturmakta ve bu boyut duyarsızlaşma olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü boyut ise bireyin kendisini çalıştığı işle ilgili olarak olumsuz değerlendirmesi, bir başka deyişle kendisini başarısız hissetmesidir. Genellikle tükenmişlik kavramı, bir çeşit iş stresi olarak da kabul edilmekte, aynı nedenlerle ortaya çıktığı kabul edilen üç boyutu kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Bireyde tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır. Bireyin düşük iş performansı göstermesi, sürekli olarak işte bulunmaması, işle ilgili görevlerini yerine getirmemesi ile sonuçlanan tükenmişlik, sosyal bir sorun olarak kabul edilmektedir (SUCUOĞLU-KULOĞLU, 1996, s.50-51).

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (ÇAPRI, 2006, s.63).

Cherniss (1980) tükenmişliği, "insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa, yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" diye tanımlamış ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olduğunu belirtmiştir. Cardinell (1981) ise tükenmişliği, daha geniş bir anlamda ele alarak "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi" olarak tanımlamıştır (BASIM-ŞEŞEN, 2006, s.16).

Kavla'ya (1998) göre tükenmişlik, negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasındaki karşılıklı etkileşim ile sonuçlanır. Kronik iş stresine bir tepkidir (AVŞAROĞLU vd., 2005, s.117).

Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel ve mesleki doyumsuzluk ile yorgunluğun karmaşık duygularını yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise gittikçe artan bir şekilde işten soğuma, işe gitmeyi istememe, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendi imajına uygun olmayan şekilde davranmadır (BASIM-ŞEŞEN, 2006, s.16).

## **12. İş Doyumu ve Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

### **120. İş Doyumu İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

İş doyumu ile motivasyon kavramı insan davranışları yönünden tümüyle benzer özelliklere sahip olmamakla birlikte iş doyumu, literatürde ilk kez sistematik olarak motivasyon (güdülenme) kuramlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak, insan davranışlarının karmaşıklığı nedeniyle, motivasyon kuramlarının herhangi birisinin tek başına motivasyon ve iş doyumu konusunu bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söyleyebilmek zordur (TOKER, 2007, s.94). Bu kuramlardan birkaçı olan; Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Eşitlik (Denklik) Kuramı, Farklılık Modeli, İş Özellikleri Kuramı, Sosyal Etki Kuramı, Manifest İhtiyaçlar Kuramı, İş Yüzleri Modeli, İş Tanımlama Endeksi ve Değerli Durum Kuramı aşağıda verilmiştir.

#### **1200. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı**

Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından geliştirilen bu kuramın en önemli tarafı, gereksinimler belirlenirken bunun varsayıma dayanmaması, yani bir araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda sınıflandırılmasıdır (ŞANLI, 2006, s.8). Herzberg ve diğerlerinin (1959) cevabını aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkarma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur (SUN, 2002, s.17).

Herzberg ve arkadaşları bu soruya cevap bulabilmek amacıyla 28.000 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda elde ettikleri verileri sınıflandırarak çift faktör kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramda, insanların içsel durumları yerine; insanların çalışma

yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla, kaçınmaya çalıştıkları etmenler sıralanmıştır (ŞANLI, 2006, s.8).

Herzberg ve arkadaşları araştırmada 200 kadar mesleki-teknik çalışanla yüz yüze görüşerek bir takım etmenler çıkartmışlardır. Bunlardan bazıları doyuma, bazıları da doyumsuzluğa yol açmaktadır. Araştırmacılar, bu faktörleri doğrudan işin yapılması ile ilgili olanlar ve işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlar olarak iki ayrı grupta toplamışlar; işin kendisi ile ilgili olan faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler, işin yapılması sırasında karşılaşılan durumlara ise doyumsuzluk yaratanlar ya da koruyucu faktörler adını vermişlerdir. Araştırmacılar bu gruplamayı yaparken, faktörleri yinelenme oranı yüksek ve yinelenme oranı düşük durumlar şeklinde sınıflandırmışlardır. Yinelenme oranı yüksek faktörler bireylerin iyi olarak tanımladıkları, yinelenme oranı düşük faktörler ise kötü olarak nitelendirdikleri yaşantılarla ilgili duygulardır. Yinelenme oranı yüksek duygular bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlarken, yinelenme oranı düşük duygular onun işinden doyum sağlamasını engellemektedir.

Başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerleme (doyum sağlayıcılar) doğrudan işin yapılması ile ilgili; şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşulları (koruyucu faktörler) ise işle ilgili genel durumun parçasıdır. Bireyin işine karşı olumlu tutum geliştirmesini ilk beş faktör sağlamakta; yani birey bir işi başarıyla tamamladığı, çalışma arkadaşları, astları ve üstleri tarafından fark edildiğini hissettiği, işini ilginç bulduğu, işini yapması için gereken sorumluluğun kendisine verildiği ve işinde ilerlediği sürece işinden doyum sağlamaktadır. Herzberg ve diğerlerinin yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre bu beş faktör, yinelenme oranı düşük duygulara oranla, yinelenme oranı yüksek duyguların oluşumunda çok daha sıklıkla yer almakta ve önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörlerin yinelenme oranı düşük duygulara neden olduğu durumların sıklığı göz ardı edilebilecek kadar azdır. Bu da, söz konusu faktörlere doyum sağlayıcılar ya da güdüleyiciler adı verilmesinin ve bunların yokluğunda bireyin işinden doyum sağlayamamasının nedenini açıklamaktadır.

Bireyin işine karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörler ise şirket politikaları ve yönetim, denetim, ücret ve çalışma koşullarıdır. Bireyin çalıştığı işyerinde yapılan işin planlamasının ve görev tanımının etkili biçimde yapıp yapılmadığı,

yönetimin yeterli olup olmadığı, uygulanan personel politikalarının adil olup olmadığı, işin ilk denetiminden sorumlu üst personelin yetenekli olup olmadığı, ilgili ya da ilgisiz olması, bireyin ücretindeki bir artış beklentisinin karşılanıp karşılanmadığı ile havalandırma, ışıklandırma, araç-gereç ve mekanın uygun olup olmadığı işten sağlanan doyum düzeyine etki eder. Herzberg ve diğer araştırmacıların ulaştıkları sonuç, bu faktörlerin daha çok yinelenme oranı düşük duyguların oluşumunda önemli olduğu ve sıklıkla rol oynadığı ve tek başlarına iş doyumunu sağlama konusundaki etkilerinin göz ardı edilecek kadar az olduğudur. Söz konusu faktörlere bu nedenle güdüleyici faktörler arasında yer verilmemiştir. Bunlara koruyucu (hijyen) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır. Yani hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini, işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (SUN, 2002, s.17-19).

İş doyumunda bu iki farklı etkenin rolü düşünüldüğünde, iş doyumunun zıttı iş doyumsuzluğudur denemez. İş doyumunun olabilmesi için güdüleyici faktörlere ihtiyaç vardır. Bunların olmaması durumunda işten doyum sağlanamadığı söylenebilir. Koruyucu faktörler ise ancak bireyin kabul edilebilir gördüğü düzeyin altına düşmesi durumunda iş doyumsuzluğuna sebep olurlar (SUN, 2002, s.19).

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

### **1201. Eşitlik (Denklik) Kuramı**

İş doyumunu ile ilgili diğer bir kuramsal açıklama da J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik diğer adıyla Denklik Kuramıdır. Eşitlik kuramı, Herzberg'in etmenlerine başka etmenler eklemiştir. Esas itibarıyla bu kurama göre kişinin işteki başarısı ve işinden doyum derecesi, çalıştığı iş ortamıyla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre kişi, kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu,

aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Bu oranlamada pay ve payda kişinin algılarına göre değer almaktadır. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin bu karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesi ile sonuçlanacaktır (KOÇEL, 2001, s.524).

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

Çalışan yapmakta olduğu işte, verdikleri ile aldıkları arasında bir eşitsizlik görüyorsa; böyle bir algı tek başına bireyin doyumsuz olmasına yetmez. Çünkü bu kuramda önemli olan, kişinin kendini karşılaştırdığı diğer bireylerle arasında var olduğuna inandığı eşitsizlik oranıdır. Çalışan, bu eşitsizliği gidermenin çaresini kendi katkılarını azaltma ya da artırmada aramaktadır. Algılanan eşitsizlik büyüdükçe, çalışanın gerginliği ve yakınmaları artar. Bu durumdaki birey, öncelikle ödüllerini artırmak için gayret gösterir; şayet bunu başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin çalışma hızını yavaşlatır.

Bu güdüleyici kuramın diğer güdü kuramlarından en önemli farkı, iş doyumunu etkileyen faktörlere yalnız bazı etmenleri eklemekle kalmamış olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın doyum ya da doyumsuzluklarında bireylerin katkıları ya da örgütün onlara ne sağladığına dikkat çekmek yerine, bu tip olaylarda bireylerin algılarının ne olduğuna ve iş doyumunun aynı zamanda algısal bir süreç olduğuna dikkat çekmesidir (ŞANLI, 2006, s.11-12).

### 1203. Farklılık Modeli

İş doyumunun farklılık modeli, işgörenlerin sahip oldukları işlerinde doyum derecelerini belirlemek için işlerini, düşündükleri “ideal bir iş”le karşılaştırmasıdır. İdeal iş, işgörenin görüşleri paralelinde olması umulan bir iş veya bir işten beklenenleri kapsamaktadır. Farklılık modeline göre, işgörenin işten umdukları, arzuları ve istekleri ile ilgili beklentileri yüksek olduğu ve beklentiler karşılanmadığında iş doyumunu olmayacaktır. Başka bir ifade ile işgören mevcut işini ve beklentilerini, ideal iş ve beklentileriyle karşılaştırmaktadır. Karşılaştırma sonucunda ortaya çıkabilecek olumlu farklar iş doyumunu sağlarken, olumsuz farklar da iş doyumsuzluğuna neden olmaktadır. İşgörenin zihnindeki “ideal iş” kavramı bazen de işin bir parçası ile ilgili olmaktadır. İşgören işin bir parçası ile ilgili sahip oldukları ile olması gerekenleri karşılaştırmaktadır (DEMİR, 2007, s.173).

Farklılık modeli, işgörenlerin kişisel özelliklerine de bağlı bir modeldir. İşgören özellikleri iş sonucunda elde etmiş olduğu doyum, bireyin beklentilerine uygun olmalıdır. Bunun az veya çok fazla olması bireyde doyumsuzluğa sebep olacaktır. Örneğin, bireyin kariyer yapma beklentisi varsa ve işletmede böyle bir iş özelliği yoksa iş doyumsuzluğuna sebep olur. Bir başkası, iş güvenliği ile ilgilidir. İşgörenin güvenli bir işte çalışmak istemesi ve işin özelliği gereği böyle olmaması, iş doyumsuzluğuna neden olacaktır. Farklılık modeli, iş özellikleri modeli ile de ilgilidir. Model işgören beklentisi ve vermiş olduğu değer iş doyumunu üzerindeki etkisi üzerinde durmaktadır (JLANG-KLEIN, 2002, p.5).

### 1204. İş Özellikleri Kuramı

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

değişkenleri ölçmek amacıyla İş Teşhis Anketini (Job Diagnostic Survey) de geliştirmişlerdir (HACKMAN - OLDHAM, 1975, p.161).

### **1205. Sosyal Etki Kuramı**

Salancik ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu kurama göre, bir işgörenin çalışma arkadaşlarının iş doyumunu üzerindeki etkisi, yöneticilerin ve bireyin kendisinin gerçekleştirebileceğinden çok fazla olmaktadır. İş doyumunu kuramları içerisinde bu kuramın ilginç yönü, işgörenlerin çalışmaya olumlu tepkilerini etkileyen “sosyal faktörleri (çalışma arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması, grup normları, doğrudan etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan organizasyonları kapsar)” kabul ediyor olmasıdır. Bu şekilde doyum sağlama, işin kendisinden ziyade bir işgörenin çalışma arkadaşlarının işe karşı gösterdiklerinin daha fazla bir sonucu olacaktır (ERONAT, 2004, s.64-65).

### **1206. Manifest İhtiyaçlar Kuramı**

Henry A. Murray tarafından 1938 yılında geliştirilen bu kurama göre, yüksek başarı ihtiyacı içindeki çalışanlar, problemlerini çözdükçe ve görevlerini başardıkça en çok doyum sağlayanlardır. Bunun yanında yüksek sosyal etkileşim ihtiyacı içindeki çalışanlar çalışma arkadaşları ile ilişkilerini korudukça doyum artmaktadır (ŞENSES, 1999, s.76).

### **1207. İş Yüzleri Modeli**

İş yüzü modeli, işi oluşturan farklı yüzlerin (yönlerin) her birinden farklı seviyede doyum sağladığı varsayımına dayanmaktadır. İş yüzü modelinde iş, birleşenlerine ya da farklı iş yüzeylerine ayrılmakta ve çalışanların her bir iş yüzünden ne kadar doyum sağladığını incelenmektedir. Modeldeki iş doyum kavramında, iş yüzeylerinden elde edilen doyum önemli bir yer tutmaktadır. İş doyumunun çok geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı, genel iş doyumuna, işin her bir yüzünden duyulan doyumunu toplayarak oluşmaktadır. Scarpello ve Campnell 1980’li yılların başlarında iki çok uluslu şirkette yaptıkları çalışmada, genel iş doyumunun, iş yüzeylerinden sağlanan doyumların toplamı olmadığını ortaya koymuşlardır. Yazarlara göre “bütün” olarak iş doyumunu, mevcut ölçülmüş parçaların toplamından daha karmaşık görünmektedir. Buna karşılık, Locke’a



göre, (1976) genel iş doyumunu, işi oluşturan ayrı unsurların değerlendirmelerinin toplamıdır. İşin çeşitli yüzlerinde sağlanan doyumların toplamının genel iş doyumunun ölçülmesi olarak kullanılması, ancak iş doyum anketinin içeriğinin geçerliliği olduğu takdirde uygun olmaktadır (DEMİR, 2007, s.173-174).

İş yüzü modeline göre, işgörenlerin iş doyum derecesiyle ilgili olarak içinde buldukları örgüt veya işlerin çok sayıdaki yönlerini dikkate almaktadır. Yöneticiler ve araştırmacılar ise, işgören iş doyumunu sağlayan işin yüzeylerini belirlemeye çalışmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir başka nokta ise, bir işgörene göre iş yüzeyi modelinde belirlenen aynı yüzeylerin farklı biçimde algılanmasıdır. Örneğin, işletme tarafından aile veya sosyal yardımlarla ilgili politikalarda iyileştirmeler aile sahibi olan işgörene doyum sağlarken; genç, evli olmayan ve kariyer düşünen işgörene daha çok eğitim ve kariyer planlamasıyla ilgili yüzeyler iş doyumunu sağlar. Buna göre, işgörenlerin iş doyumunu ile ilgili değerlendirmeler yapılırken yönetim tarafından işgörenin farklı yönlerinin göz önünde bulundurulması gerekir (ALKIŞ, 2008, s.88-89).

### **1208. İş Tanımlama Endeksi**

Bu ölçek 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin (1969) tarafından geliştirilmiştir. Bu endekte işin özellikleri, ücret, yükselme olanakları, kişiler ile iletişim, gözetim gibi alt ölçekler yer almaktadır. En çok kullanılan analitik yöntemlerden birisidir. İş tanımlama endeksinde, iş doyumun ölçülmesi amacıyla kullanılan faktörler, çalışanın önemli gördüğü spesifik iş unsurları üzerinde odaklanmaktadır. Gözetim, iş arkadaşlığı gibi faktörler bu kapsamda ele alınmaktadır. Bununla birlikte yapılan iş doyumunu analizi, çalışanın diğer faktörleri göz önüne almasını engellemektedir. Bu eksikliği doldurmak amacıyla küresel iş doyumunu olarak nitelendirilen genel bir sorudan daha yararlanılır. Bu soru iş doyumunu ölçümlemelerinde, 'genel olarak işimden memnunum' şeklinde yer almaktadır. Bu tür bir soru yardımıyla eksik kalan diğer alanlar doldurulabilmekte ve karşılaştırmalı bir analiz yapılabilmektedir. Bu nedenle küresel ölçekler iş performansının değerlendirilmesi ve devamsızlık gibi örgütsel çıktıların ölçülmesinde daha iyi sonuçlar vermektedir. Bu soru ile iş tanımlama endeksi yeniden yapılandırılmış ve daha geniş açılı, küresel bir sonuca varılmıştır (TÜTÜNCÜ, 2000, s.169).

### **1209. Dengeli Durum Kuramı**

Bu kuram, her işgörenin doyum düzeyinin zaman zaman arttığı ve azaldığı fakat zaman içinde belli bir denge düzeyinde kaldığını belirtmektedir. Örneğin, terfi, ücretindeki artış, yetki ve sorumluluklarının genişlemesi çalışanın iş doyum düzeyini geçici olarak arttırabilir. Fakat bu artış süreklilik arz etmez ve bir süre sonra dengede duracaktır. Bu durum aynı zamanda yapılan olumsuz durumlar sonucunda işgörende meydana gelen iş doyumsuzluğu için de geçerlidir. İşgörenin iş doyum düzeyinin düşmesi sürekli olmayabilir. Tekrar dengeye ulaşabilmesi için yükselecek ve bir denge noktası olacaktır (DEMİR, 2007, s.173-174).

İşgörenin iş durumundaki değişikliklere göre doyum düzeyinde de değişiklikler meydana gelmektedir. Bu değişiklikler bazen iş doyumunu azaltmakta bazen de arttırmaktadır. Ama belli bir süre sonra dengeye ulaşmaktadır. Denge düzeneğindeki değişiklikler işgörenin içinde bulunduğu duruma göre değişiklik göstermektedir (ALKIŞ, 2008, s.90).

### **121. Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar**

Kişilerin strese dayanma gücündeki farklılıklar, insan davranışlarını tanımlama ve sınıflandırmadaki güçlükler nedeniyle tükenmişlikle ilgili farklı görüşlere rastlanmaktadır. Bu kuramlardan birkaçı olan; Maslach'ın Tükenmişlik Kuramı, Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Kuramı, Freudenberger'in Tükenmişlik Kuramı, Meier'in Tükenmişlik Kuramı, Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Kuramı, Cherniss'in Tükenmişlik Kuramı, Pines'in Tükenmişlik Kuramı, Edelwich'in Tükenmişlik Kuramı ve Gainess ve Jermier'in Tükenmişlik Kuramı aşağıda verilmiştir.

#### **1210. Maslach'ın Tükenmişlik Kuramı**

Maslach Tükenmişlik Modeli, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel üzerinde bina edilmiştir.

Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışmalarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey duygusal yönden kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (ŞANLI, 2006, s.14).

Duyarsızlaşma, kişinin bakımını yaptığı veya hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış, katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en alt düzeye indirir (ŞANLI, 2006, s.14). Maslach'a (1981) göre, tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemlili boyut olarak görülmektedir. Maslach, duyarsızlaşmayı hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt olarak tanımlamıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinimlerine ve duygularına aldırış etmeyen bir tutum sergilenmektedir (GARDEN, 1987, p.550).

Kişisel başarı, sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarı duygusunda azalma ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendisine olan saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (ŞANLI, 2006, s.14).

### **1211. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Kuramı**

Perlman ve Hartman'ın (1982) yaklaşımı, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- a. Fiziksel semptomlar üzerinde odaklanan fizyolojik boyut (*fiziksel tükenme*),

- b. Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal-bilişsel boyut (*duygusal tükenme*),
- c. Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (*duyarsızlaşma ve düşük iş verimi*).

Sılığ'a (2003) göre bu yaklaşım, bireysel özelliklerin ve kuramsal/sosyal çevrenin, tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stres, etkin olan ve olmayan başa çıkma yolları tarafından etkilenmektedir. Yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır (ORUÇ, 2007, s.14-15):

*1.Aşama:* Hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur:

- a. Bireyin beceri ve yeteneklerinin, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olması durumu,
- b. Bireyin işinin, istekleri, ihtiyaçları ve değerleri ile örtüşmemesi durumu.

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

*3.Aşama:* Bu aşama strese verilen üç temel tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

*4.Aşama:* Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur.

## **1212. Freudenberger'in Tükenmişlik Kuramı**

Herbert Freudenberger, tükenmişliği, "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlamış ve sebebi ne olursa olsun kişiyi etkisiz hale getirdiğini belirtmiştir (BASIM-ŞEŞEN, 2006, s.16).

Tükenmişlik; çabuk öfkelenme, ani huzursuzluk ve engellenme ile belirgin olup kolay ağlama, önemsiz baskıları taşıyabileceğinin üstünde algılama ve duyguları ele almada güçlük yaşamadır. Böyle bir durumda iş yerinde harcanan zaman süresi artmasına karşın, başarı düşmekte ve kişi arkadaşlarının çoğunu kaybetmektedir (TAŞĞIN, 2004, s.51). Genellikle birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır (ORUÇ, 2007, s.12-13).

### **1213. Meier'in Tükenmişlik Kuramı**

Meier'in (1983) kuramı, Bandura'nın (1977) çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinde ortaya çıkan ve onların iş doyumlarına pozitif katkı yapacak anlamlı uyarıcıların, kontrol edilebilir yaşantının veya bireysel yeterliliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımda tükenmişlik, iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklanmıştır. Bunlar:

1. Bireyin işiyle ilgili olarak, ona iş doyumunu sağlayacak olumlu uyarıcı beklentisinin düşük, ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Bireyin var olan uyarıcıları kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,
3. Bireyin işiyle ilgili uyarıcıları kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, öz yeterlik beklentisinin düşük olmasıdır.

Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Bu yaklaşımın dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar:

1. Uyarma beklentileri, belli iş yaşantılarının kişinin gizli ya da açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileridir. İş yaşantısı sonuçları, bireyin attığı değer ve anlama göre bireyden bireye değişir. Şöyle ki, bir öğretmen sınıfta sürekli soru soran öğrencilerle çalışmak isterken diğer bir öğretmen sessizce dinleyen öğrencileri tercih edip bu şekilde doyum sağlayabilir. Her ikisi de bu

şekilde işlerinden memnuniyet duyarken, tam tersi bir durum her ikisi için de doyumsuzlukla sonuçlanabilir.

2. Sonuç beklentileri, belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanmaktadır. Uyarma beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen “öğrenciler bu konuyu öğrenemezler” şeklindeki beklentisini destekleyen yaşantıları nedeniyle bezginlik yaşayabilir.
3. Yeterli olma beklentileri, verimli davranışı yapmada kişisel yeterlik beklentisine işaret eder. Bandura, (1977), yeterli olma ve sonuç beklentileri arasındaki farka dikkat çekmiştir. Bu, bilme (sonuç beklentisi) ve yapma (yeterlik beklentisi) arasındaki farktır. Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçlar üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin, öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi).
4. Bağlamsal işleme süreci, tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Çünkü bu kategoride insanın beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme, insanın bağlamda bilgi işleme süreçlerine işaret etmektedir. Sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve kişisel inançlar buna örnek olarak gösterilebilir (ORUÇ, 2007, s.15-16).

#### **1214. Suran ve Sheridan’ın Tükenmişlik Kuramı**

Bu yaklaşım gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan yaklaşımdaki basamaklar şunlardır (ORUÇ, 2007, s.17):

1. Basamak: Kimlik, rol karmaşası,
2. Basamak: Yeterlilik, yetersizlik,
3. Basamak: Verimlilik, durgunluk,

#### 4. Basamak: Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a (1985) göre tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erikson'un (1950) kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır.

*1. Basamak-Kimlik, rol karmaşası:* Kimlik, "Tüm benliğimle ben kimim?" sorusuna cevap bulma sürecidir. Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lise son sınıfta ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar; destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklardır. Temel sorun "Nasıl bir profesyonel olacağım?" sorusunu içermektedir. Bu sorunun cevabı, meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duygulara dayanmaktadır ve meslek seçiminin yönünü belirler. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece, bireylerde tükenmişlik tohumları atılmış olur (ORUÇ, 2007, s.17).

*2. Basamak-Yeterlilik, yetersizlik:* Yeterlilik, kişinin yapmayı seçtiği işte kendini değerli hissetmeyi öğrenme sürecidir. Profesyonelin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu elde etmesi ve kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde birleştirmesi ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yapmak için duyulan kaygının çoğu azalır. Bundan sonra gelen soru "Yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusudur. Bu sorunun cevabını bulmak için en çok kullanılan metot, kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırmak ya da birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görmeye çalışmaktır. Kendini başkalarıyla kıyaslama, "birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim" hissine yol açmaktadır. Bu dönem, yirmili yaşların başlarında oluşmaktadır. Bu tür bir karşılaştırmaların sonucu olumsuzsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Meslekle ilgili katı beklentileri olan bireyin tükenme riski olabilir (ORUÇ, 2007, s.17-18).

3. *Basamak-Verimlilik, durgunluk*: Verimlilik, yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir. Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey, sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu, otuzlu yaşları kapsayan bir süreçtir. İlk kararlar; yer ve tarz belirlemeyi içermektedir (Profesyonel küçük bir kolejde mi yoksa büyük bir üniversitede mi çalışmak istiyor; yalnız bir pratisyen mi yoksa bir enstitü üyesi mi olmak istiyor, vb). Özel ilgi, eğilim ve yetenekler açık hale gelmektedir. Beceriler özelleşmeye başlamakta ve bir tanesi özel yetenek ve ilgi için belirgin hale gelmektedir. Bu noktada profesyonel birey, kariyerinin amacını ilk kez sorgulamaktadır. Kariyer ve kişisel mutluluk ilişkisi incelenir ve belki sorumluluğu seçme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu durum, çocuk sahibi olmak isteyip, kariyerine de ara verme çatışması yaşayan kadınlar için daha zordur. Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Bireyin hayatını sağlama ve yeteneklerini kullanma duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, amaçsızlık ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır. Yetenekleri yaratıcı olarak kullanabilecek bir ortam olmayınca, daha önceki başarılar anlamlı görünmeyecek ve kişi ne yapacağını bilemez hale gelecektir. Bu durumda “Hepsi bu muymuş?” duygusu hakim olmaya başlamakta ve tükenmişlik kaçınılmaz bir son haline gelmektedir (ORUÇ, 2007, s.18).

4. *Basamak-Yeniden oluşturma, hayal kırıklığı*: Yeniden oluşturma, kişinin kişisel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir. Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman, bireyin erken seçimlerini sorguladığı dönemdir. Bireyin iş ile ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmakta; stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır. Orta yaşta ortaya çıkan meslekle ilgili hayal kırıklığı duygusu, mesleğin amaçlarını yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olabilir (ORUÇ, 2007, s.18-19).

Bu kuramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin daha ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak bu durum basamak olarak incelenmemiştir (ŞANLI, 2006, s.18-20).



### **1215. Cherniss'in Tükenmişlik Kuramı**

Cherniss (1998) tükenmişliğin kökünde stresin olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir (ORUÇ, 2007, s.19).

Tükenmişlik, zaman içerisinde ortaya çıkan bir durumdur. Belirli mesleki özelliklerle işe giren birey, kendisinden çok daha farklı istekleri bulunan bireylerle etkileşim içindedir. Bu etkileşimde yaşanan sorunlar ya da aksaklıklar değişik derecelerde yaşanan stres kaynaklarına neden olmaktadır. Bireyler bu stres kaynaklarıyla farklı şekillerde baş etmektedirler. Bazıları sorunu etkin olarak çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz tutumlarını değiştirerek sorunla baş etmeyi tercih etmektedirler. Stresle karşılaşan birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olamazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Birey bu durumda da başarılı olamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (BURKE, 1995, p.32-33).

### **1216. Pines'in Tükenmişlik Kuramı**

Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır. Ancak bu iş ortamları sadece işe güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir (BAYSAL, 1995, s.27).

Kronik yorgunluk, enerji azalması, bezginlik ve zafiyet, bedensel bitkinliğin; çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı, duygusal bitkinliğin; işe yaramama, değersizlik, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içinde olma ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir.

Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlarlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (ŞANLI, 2006, s.21).

### **1217. Edelwich'in Tükenmişlik Kuramı**

Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır. Edelwich modeline göre tükenmişlik birbirini takip eden dört aşamada ortaya çıkmaktadır.

1. İdealistik coşku: Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir.
2. Durgunlaşma: Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar.
3. Engellenme: Kişi zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür.
4. Apati (duyarsızlaşma, ilgisizleşme): Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin her yerine yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görünür (ÇAM, 1989, s.20).

### **1218. Gaines ve Jermier'in Tükenmişlik Kuramı**

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

Literatürde iş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili pek çok ulusal ve uluslar arası çalışma mevcuttur. İkinci bölümde bu çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. LİTERATÜR TARAMASI: İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili Ulusal çalışmalara bakıldığında; Sun (2002), Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde çalışan 343 personel üzerinde iş doyumunda, çalışılan birim ve demografik değişkenler doğrultusunda farklılık oluşup oluşmadığını incelemiştir. Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'ne özel bir iş doyum anketi geliştirmek suretiyle yapılan çalışmada, genel doyum düzeyini ölçmek için tek yönlü varyans analizi; demografik değişkenler ve çalışılan birime göre iş doyumunu boyutlarında farklılık oluşup oluşmadığını ölçmek üzere ise çok yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analizler sonucunda, unvan, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yaratmadığı; çalışılan birim, kıdem ve öğrenim durumunun genel doyum üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, üretim servisleri personeli, işlerinden en az doyum sağlayan gruptur. İş doyum düzeyleri en yüksek olanlar, en az ve en fazla kıdeme sahip personeldir ve öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyum azalmaktadır. Araştırma kapsamında incelenen dokuz iş doyumunu boyutundan en az doyum sağlanan boyutlar, "yönetim", "sosyal haklar", "işin yapılma şekli" ve "çalışma koşulları" olarak bulunmuştur. "İlk amirle ilişkiler (denetim)", "işin yapısı" ve "çalışma arkadaşları" ile ilgili görüşler olumlu bulunurken "iletişim" boyutuna dair açık bir tablo ortaya çıkmamıştır.

Akıncı (2002), konaklama işletmelerinde çalışan işçilerin iş doyumunu değerlendirmek amacıyla, Antalya Bölgesindeki konaklama işletmelerinde çalışan 350 otel çalışanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, iş doyumunun önemini vurgulanarak, iş doyumunu etkileyen faktörler ile bunların bireysel ve örgütsel sonuçları ele alınmıştır. Yönetim tarzı ve örgütsel uygulamalar, iş-işçi uyumu, sosyalleşme ve kendini geliştirme, kişiler arası ilişkiler ve ekonomik karşılıklar iş doyumunu etkileyen faktörler olarak

bulunmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, ekonomik faktörlere nazaran, psiko-sosyal faktörlerin, iş doyum üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerin işçilere sağladığı örgütsel olanaklar artıkça, iş doyum düzeylerinin yükseldiği saptanmıştır. Örgüt yapısının işleyiş boyutu ile işçilerin iş doyum düzeylerini etkileyen faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aksu ve diğeri (2002), Ankara ilinde Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında çalışan yöneticilerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla 205 yönetici üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmada kullanılan her bir bağımsız değişkene göre her bir iş doyum etmenine ait iş doyum düzeyleri ile toplam iş doyum düzeyleri arasında fark olup olmadığı araştırılarak, hangi etmenin daha çok doyumsuzluğa neden olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Ayrıca her bir bağımsız değişken ile yöneticilerin görevlerinden ayrılma/ayrılmama düşünceleri arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin her bir iş doyum etmenine ve toplam iş doyum düzeyine göre oldukça düşük doyum düzeyi gösterdikleri, özellikle “yönetim ve denetim”, “ücret”, “çalışma koşulları”, “örgütsel ortam” ve “gelişme ve yükselme imkanları” gibi iş doyum etmenleri açısından daha fazla memnuniyetsizlik belirttikleri saptanmıştır. Bu bulgulara paralel olarak, iş doyumları düşük olan yöneticilerin görevlerinden ayrılma isteğinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Baş (2002), 346 öğretim üyesi üzerinde yaptığı çalışmada öğretim üyelerinin iş doyum profillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için cevaplayıcılar, araştırmacı tarafından hazırlanan soru formundaki genel doyum sorularından aldıkları puanlara göre, “memnun”, “doyum sağlamış” ve “memnun değil” olarak üç gruba ayrılmış; daha sonra bu grupların on farklı iş boyutundaki doyum/doyumsuzluk dereceleri karşılaştırılmıştır. Sonuçlar, her bir grubun özellikle işin niteliği, prestij, akademik ortam, amirin tutum ve davranışları ve çalışma arkadaşları boyutlarından duydukları doyum/doyumsuzluk dereceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Elde edilen doyum profilleri, öğretim üyelerinin akademik kariyere bağlı olarak sınıflandırılmasına bir alternatif teşkil etmesi itibari ile önemlidir. Ayrıca bu tür bir sınıflandırmadan, öğretim üyelerinin etkinliklerinin değerlendirilmesi, problem kaynaklarının tespiti, düzeltici/önleyici tedbirlerin alınması ve iyileştirme faaliyetlerinin planlanmasında yararlanılabilir.

Baş ve Ardıç (2002), yukarıda bahsedilen çalışmanın paralelinde yüksek öğretim kurumlarında görev yapan öğretim üyelerinin iş doyumunu ve doyumsuzluğuna yol açan faktörler ile bu faktörlerin göreceli önem derecelerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları; deneysel analizler neticesinde iş doyumunu üzerinde etkiye sahip olduğu belirlenen faktörlerle öğretim üyelerinin iş doyumları için önemli olduğunu belirttikleri faktörlerin, önem dereceleri arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Bakan ve Büyükbeşe (2004), üniversitede çalışan akademik personelin iş doyumunu etkilediği düşünülen işin niteliği, kurum imajı, yönetici, yönetsel yaklaşım, çalışma arkadaşları ve ücret değişkenleri ile iletişim boyutu arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçladıkları çalışmada, 133 öğretim elemanı üzerinde bir anket uygulamışlardır. Elde edilen veriler frekans analizi, Pearson korelasyon analizi, ki-kare testi ve çapraz tablolama ile çözümlenmiştir. Araştırma sonucunda iletişim ile işin niteliği, kurum imajı, yönetici, yönetsel yaklaşım ve çalışma arkadaşları arasında anlamlı ilişki bulunurken, iletişim ve ücret arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır.

İmamoğlu ve diğerleri (2004), Konya bölgesinde faaliyet gösteren tekstil sektöründeki 192 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, ücret, kariyer beklentileri ve yaratıcılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamışlardır. Literatür desteği ile birlikte araştırma modeli meydana getirilerek, değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Bunu için faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizine göre iş doyumunu ile bütün değişkenlerin ilişkili olduğu ve en yüksek ilişkiye kariyer beklentisinin sahip olduğu görülmektedir. Regresyon analizinde ise ücret ve kariyer beklentileri ile yaratıcılık değişkenlerinin birlikte iş doyumunu üzerine olan etkisi analiz edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre, iş doyumunu üzerinde kariyerle ilgili beklentilerin etkisi oldukça belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

Çekmecelioğlu (2005), Gebze-Dil Ovası bölgesinde kimya sektöründe faaliyet gösteren ikisi büyük, ikisi orta ölçekli dört işletmenin toplam 130 personeli üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, yaratıcılığı destekleyen örgüt iklimi boyutlarının (örgütsel cesaretlendirme, yönetim desteği, takım desteği, işin iddialı olması), iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları çalışanların

yaratıcılığını destekleyen bir örgüt ikliminin, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini belirleyen bir etken olduğunu göstermektedir.

Güven ve diğçerleri (2005), Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde çalışan 210 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların iş doyumunu ve ücret doyumunu düzeyleri ile demografik özellikleri (yaş, eğitim düzeyi ve çalışma süresi) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırmada iş doyum dereceleri ile eğitim düzeyi arasında, ücret doyumunu ile yaş ve eğitim düzeyi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Keser (2005), Bursa ilinde otomotiv sektöründeki 23 büyük firmanın 562 beyaz ve mavi yakalı çalışanı üzerinde, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi araştırmış, iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında çift yönlü pozitif bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sevimli ve İşcan (2005), Erzurum'da çalışan 454 hekim üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanlar ve işletmeler açısından son derece önemli olan iş doyumunu, olguyu etkileyen bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından incelemişlerdir. Bu araştırma sonucunda yaş, hizmet süresi ve işle ilgili düşünce gibi bireysel faktörlerle, statü, örgütsel ortam ve koşullar gibi iş ve iş ortamına bağlı nedenlerin iş doyumunu büyük oranda etkilediği ortaya konulmuştur.

Tengilimoğlu (2005), kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 8 örgütte çalışan 596 kişi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, liderlik davranışları boyutları ve özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi ve liderlik davranışları özelliklerinin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada temel bileşenler analizi neticesinde, liderlik davranışları özelliklerinin üç boyut altında toplandığı saptanmıştır. Liderlik boyutları altına toplanan maddelerin faktörle korelasyonlarının pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Belirlenen üç faktör, toplam varyansın 0,5625'ini açıklamıştır. Araştırmanın bulgularına göre; iş doyumunu ile liderlik davranışı özellikleri arasında aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma gereksinimlerini tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların belirgin olması özelliklerinin iş doyumunu üzerinde etkili bulunmuştur.

Çam ve arkadaşları (2005), bir ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan 38 hemşire ve 12 hekim üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, hekim ve hemşirelerin klinik ortamlarını değerlendirmelerini ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, hekim ve hemşirelerin genel, içsel ve dışsal olmak üzere iş doyumları orta düzeyde saptanmıştır. Hekim ve hemşirelerin klinik ortamında otonomi, pratik yönelimi, çalışanların kontrolünü, katılımı yetersiz olarak; desteği, spontanlığı, kişisel sorun yönelimini, öfke ve saldırganlığı, düzen ve organizasyonu ve programın açıklığını ise yeterli olarak değerlendirdiği belirlenmiştir. Çalışanların klinik ortamlarını değerlendirmeleri ile iş doyumları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, otonomi alt ölçeğiyle genel ve içsel iş doyumları arasında, pratik yönelim alt ölçeğiyle genel ve içsel iş doyumları arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki bulunmuştur

Budak ve Sürgevil (2005), Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde çalışan 185 akademik personel üzerinde yaptıkları araştırmada akademik personelin tükenmişlik düzeylerini, demografik değişkenlere ve akademik unvana göre tükenmişlik düzeylerindeki farklılaşmaları ve tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmanın sonucunda, akademik personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, akademisyenler düşük bir tükenmişlik düzeyine sahiptir. Akademisyenlerin duygusal tükenme düzeyini öngören değişkenler; değer, iş yükü, kontrol ve cinsiyet olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bireyler; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında bir uyumsuzluk yaşadıkça, duygusal tükenme düzeyi yükselmektedir. Araştırmanın diğer bir amacı olan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma/olmama, akademik unvan ve yaş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik bulgular, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre kadınların duygusal tükenme düzeyi erkeklere nazaran daha yüksektir. Çalışmadan elde edilen diğer bir sonuç ise akademik unvan değişkeninin tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, Yrd. Doç. Dr./Öğr. Gör. grubunun duygusal tükenme düzeyi, Prof. Dr./Doç. Dr. grubunun duygusal tükenme düzeyinden daha yüksektir. Bulgular, Prof. Dr./Doç. Dr. grubunun tükenmişlik belirtilerine en az rastlanır grup olduğunu göstermektedir.

Avşaroğlu ve diğerleri (2005), Konya merkezinde görev yapan 173 öğretmen üzerinde yaptıkları çalışmada, teknik öğretmenlerin yaşam doyumu, iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Öğretmenlerin yaşam doyumları, Yaşam Doyumu Ölçeği; iş doyumları, İş Doyumu Ölçeği ve tükenmişlikleri de Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda; öğretmenlerin cinsiyetlerine göre; yaşam doyumu, tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumu puan ortalamalarında anlamlı düzeyde farklılaşma bulunmamıştır. Yaş değişkenine göre; öğretmenlerin yaşam doyumları, kişisel başarısızlık ve iş doyumu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmazken, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puan ortalamalarına göre anlamlı düzeyde farklılaşma görülmüştür. İş deneyimi değişkenine göre; yaşam doyumları, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve iş doyumu puanları anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır. Diğer taraftan iş deneyimine göre duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı düzeyde farklılaşma görülmüştür. Öğretmenlerin yaşam doyumu ile duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü, yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan yaşam doyumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Öğretmenlerin iş doyumu düzeyleriyle duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Basım ve Şeşen (2006), iki üniversite ve iki devlet hastanesinin çeşitli kliniklerinde görev yapan 239 hemşire üzerinde yaptıkları araştırmada, mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar, “duygusal tükenme” ile “duyarsızlaşma” alt boyutlarının genel tükenmişlik düzeyi ile yüksek korelasyon gösterdiği; “kişisel başarı” alt boyutunun ise anlamlı bir korelasyona sahip olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim seviyesi, yaş ve çalışma süresi değişkenleri yönünden hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri farklılaşırken, medeni durum ve çalışılan klinik değişkenleri yönünden herhangi bir fark oluşmadığı görülmüştür.

Ceylan ve Ulutürk (2006), çeşitli sektörlerde çalışan 151 kişi üzerinde yaptıkları çalışmada, rol belirsizliği, rol çatışması, iş doyumu ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analiz sonucunda, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde rol



çatışmasının iş doyumunu ile negatif yönlü; iş doyumunun performans ile pozitif yönlü; rol çatışması ve rol belirsizliğinin birbirleri ile pozitif yönlü ilişki içinde oldukları görülmüştür. Ancak, rol çatışması ile performans arasında ve rol belirsizliği ile performans ve iş doyumunu arasında beklenen ilişkiler bulunamamıştır. İlginç bir şekilde rol çatışmasının, rol belirsizliğinin iş doyumunu ve performans üzerindeki etkilerini yok ettiği gözlemlenmiştir.

Çapri (2006), Mersin İli Belediye sınırları içinde çeşitli meslek gruplarında çalışmakta olan 876 çalışan üzerinde, sadece insanlarla yüz yüze çalışılan meslek dallarında değil, tüm meslek dallarında çalışanların tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan Tükenmişlik Ölçeğinin (Pines ve Aronson, 1988) Türkçe uyarlama çalışmasını yapmıştır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulara dayanarak, Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe uyarlamasının, orijinalinde olduğu gibi, toplam test korelasyon katsayısı, iç tutarlılık, benzer ölçeklerle olan korelasyon katsayısı, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı sonucu elde edilen puan kararlılığı ve yapı geçerliliğine sahip olduğu görülmektedir. Uyarlanan bu ölçme aracının, orijinal ölçme aracında olduğu gibi tüm meslek gruplarındaki meslek çalışanları üzerinde, üç bileşenli fakat tek faktörlü görüşmecilerin beyanına dayalı [*self-report*] bir ölçme aracı olarak kuramı da destekler nitelikte geçerli ve güvenilir bir biçimde kullanılabilmesi düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, yukarıdaki bulgular göz önüne alındığında Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Formu'nun tükenmişliği ölçebilecek düzeyde yeterince yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Keser (2006), ülke ekonomisinde önemli role sahip bir finans kurumunda (banka) çalışan 101 çağrı merkezi çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, çağrı merkezi çalışanlarının iş yükü düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş yükünün, çalışanların iş doyumunu etkilediğini tespit etmiştir. Bu sonuç, araştırma verilerinin istatistiksel analizi ile bulunmuştur (Korelasyon ve Regresyon Analizi). Araştırmada çalışanların iş yükü yüksek bulunmuş ve buna bağlı olarak iş doyum düzeyleri de düşük saptanmıştır.

Örücü ve arkadaşları (2006), Balıkesir il merkezinde bulunan 104 banka çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, bankalarda çalışan personelin iş doyumunu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin önem derecelerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma

sonucunda, belirlenen yönetim tarzı, ücret gibi faktörler ile iş doyumu arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Sünter ve arkadaşlarının (2006), 112 pratisyen hekim üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, sağlık ocaklarında çalışan pratisyen hekimlerde tükenme, işe bağlı gerginlik ve iş doyumu düzeylerinin bazı demografik özellikler ve mesleki değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, medeni durum ve çalışılan yerleşim birimi gibi demografik özelliklerle duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma, işe bağlı gerginlik ve iş doyumu arasında bir ilişki olmadığı; kişisel başarının cinsiyetle, işe bağlı gerginliğin de yaş ve çalışma süresi ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.

Şanlı (2006), Adana ilinde görev yapan 355 polis memurunun iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, rütbe, görev yaptıkları şube, mesleki kıdem, günlük çalışma sistemi, alınan takdir ve taltif, ekonomik durumlarını algılama) açısından farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmıştır. Örneklemeye giren polislerin iş doyumlarının, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin, cinsiyet, görev yapılan şube ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarı düzeyinin ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum, öğrenim durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

Bayram ve arkadaşları (2007), Bursa'da makine ve tekstil sanayinde faaliyet gösteren orta ölçekli firmalarda bulunan alt/orta kademe yönetici ve çalışanlarından oluşan 157 beyaz yakalı personelin iş doyumunda, işe ait kısıtların, gerçeklere dayanan otonominin, iş yükünün, kişiler arası çatışmanın, işe ilişkin kontrol noktasının, işe karşı geliştirilen davranışın çeşitli kimlik bilgileri dahilinde etkisi olup olmadığını araştırmışlardır. Verilerin değerlendirilmesinde frekans tabloları, t-testi, F-testi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçların şans eseri ortaya çıktığını veya başkaları tarafından kontrol edildiğini algılayan bireylerin düşük iş doyumuna sahip olduğu görülmüştür. İşe karşı geliştirilen işyerindeki verimliliği azaltıcı davranışların, kişiler arası

çatışmaların ve çalışma ortamına ait kısıtların artması durumunda iş doyumunda azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cemaloğlu ve Şahin (2007), Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki Çankaya, Yenimahalle ve Keçiören ilçelerinde bulunan çeşitli ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 515 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini farklı değişkenlere göre incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşı duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerini etkilemektedir. Dul öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu görülmüştür. Eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmelerde artış olduğu, kıdemli öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme düzeylerinin yüksek olduğu, ilköğretim öğretmenlerinde duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Öğrenci sayısı, üstlerden takdir görme, mesleki verimliliğin değerlendirilmesi, mesleğini isteyerek yapma ve öğretmenlikten duyulan manevi doyumun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilediği saptanmıştır.

Kaya ve arkadaşları (2007), birinci basamak sağlık kuruluşu çalışanlarının tükenmişlik durumlarının incelendiği çalışmalarını Ankara ili Keçiören ilçesinde birinci basamak sağlık kuruluşlarında çalışan 466 sağlık personeli üzerinde yapmışlardır. Araştırılan grubun %76,6'sını oluşturan kadınların duygusal tükenme puanının erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yaş, kişisel başarı puanını etkilemektedir. Çalışanların meslekleri ya da medeni halleri ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği puanları arasında ilişki saptanmamıştır. Katılımcıların cinsiyet ve yaş gibi bazı sosyo-demografik özellikleri Maslach Tükenmişlik Ölçeği puanlarını etkilemektedir.

Oruç (2007), 2006-2007 eğitim-öğretim yılı içerisinde Adana ili merkez Seyhan ilçesinde görme, zihinsel ve işitme engelli çocuklara hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 68 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, bazı demografik ve mesleki değişkenler açısından tükenmişlik puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını araştırmıştır. Yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyinin duygusal tükenme alt boyutunda, görev türü, mesleğini isteyerek seçip seçmeme, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulup bulmama, üstlerinden yaptığı işle ilgili takdir görüp görmeme; duyarsızlaşma alt boyutunda, görev

türü, öğretmenlik mesleğini isteyerek seçip seçmeme, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulup bulmama; kişisel başarı alt boyutunda, yaş, görev yapılan okul türü, görev süresi ve öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulup bulmama değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, mezun olunan alan, çalışma hayatında iş arkadaşlarından destek görme değişkenlerine göre tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Alkış'ın (2008), Ankara, İstanbul, İzmir, Muğla ve Nevşehir turistik bölgelerinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı toplam 589 otel işletmesinde yaptığı araştırma F. Herzberg'in Çift Etmen Teori'sinde ortaya koymuş olduğu etmenlerin turizm işletmelerinde uygulanması sonucunda işgörenin iş doyumunu üzerindeki etkisini belirlemesi amaçlanmaktadır. Özellikle Hijyen etmenleri olarak bilinen; şirket politikası, ücret, iş güvenliği, vb. etmenlerin iş doyumunu ile ilişkisinin olup olmadığını, motivasyon etmeni olarak bilinen; başarı, tanınma, sorumluluk vb. etmenlerin de iş doyumunu ile ilişki düzeyini belirleyerek konaklama işletmeleri için işgörenlerin iş doyumunu sağlama konusundaki problemlere çözüm aranmaya çalışılmıştır. Toplanan veriler Herzberg'e göre Hijyen-motivasyon etmenlerinin iş doyumunu ile ilişkisini ve ilişki düzeyini belirlemek için frekans analizi, t-testi, F-testi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi, 0,05 kabul edilmiş ve çıkan sonuçlar buna göre yorumlanmıştır. Araştırma sonucunda, Hijyen etmenleri ile iş doyumunu arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan motivasyon etmenleri ile iş doyumunu arasında ise daha güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Motivasyon etmenlerinde tanınma ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin ters yönde olduğu, hijyen etmenlerinde en yüksek ilişki düzeyi işgörenin "sosyal yaşantısı", motivasyon etmenlerinde ise "ilerleme ve gelişme imkanları" olarak görüldüğü bu çalışmada Herzberg'in Çift Etmen Teorisini, araştırma sonuçlarının kısmen desteklemediği ortaya çıkmıştır.

İş doyumunu ve tükenmişlik ile ilgili uluslar arası çalışmalar incelendiğinde ise, Sergioanni (1967), ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan 71 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında, Herzberg'in Çift Etmenler Kuramının öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki geçerliliğini ve hangi faktörlerin daha etkili olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırmanın bulgularına göre yüksek iş doyumunu oluşturan etmenler, başarı, işin kendisi ve tanınmadır. En çok doyum, öğrencilerle ilişki, öğretim

yöntemlerinin seçiminde serbestlik ve öğretmenlerin sosyal ilişkilerinde görülmüştür. Toplumun eğitime karşı tutumu, statü, çalışma şartları, terfi sistemi gibi değişkenlerde doyumsuzluk saptanmamıştır.

Litt ve Turk (1985), 291 öğretmen üzerinde öğretmenlerin işten ayrılmasına sebep olan stres kaynakları ve doyumsuzluk durumları ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucuna göre hoşnutsuzluk ve stresin kaynaklarının yetersiz maaş, öğretmenlik mesleğinin statüsünün düşük olması, öğretmen-öğrenci ilişkisi, yüklü program, rol belirsizliği ve fazla kırtasiyecilik gibi sorunlar olduğu görülmüştür.

Butler (1987), 404 sosyal hizmet uzmanının iş doyumunu incelemiş ve iş doyumunu ile işin yoğunluğu, görevin anlam ve çeşitliliği, karşılaşılan zorluklar ve işten ayrılma arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Byrne (1991), 163 ortaokul ve 163 lise öğretmeni ile 218 üniversite öğretim elemanı üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamak suretiyle gerçekleştirdiği çalışmada, Maslach Tükenmişlik Envanterinin ortaokul, lise ve üniversite öğretim elemanları üzerindeki geçerliliğini araştırmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin ortaokul ve lise öğretmenlerinde geçerliliğinin yüksek, üniversite öğretim elemanlarında ise düşük olduğunu saptanmıştır.

Abu-Hilal ve Salameh (1992), Ürdün'ü 233 öğretmen üzerinde Maslach Tükenmişlik Envanterinin batılı olmayan bir yerleşim merkezinde geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesini amaçladıkları çalışmalarında, Maslach Tükenmişlik Envanterinin kabul edilebilir geçerliliğinin ve güvenilirliğinin olduğunu ve batılı olmayan ülkelerde de kullanılabileceğini önermişlerdir.

Obermesik ve Jones (1992), 47'si üst, 18'i düşük statüde olan toplam 65 üniversite öğrencisi üzerinde yaptıkları araştırmada, üniversite öğrencisi olan ve aynı zamanda çalışan bu kişilerin iş doyumlarını incelemiştir. Üst statüde olanlarda iş doyumunun daha fazla olduğu ve işte ilk yıllarda daha fazla iş doyumunun olduğu görülmüştür.

Deborah ve arkadaşları (1993), kamuda çalışan 153 işçi üzerinde çalışma stresinin psikolojik rahatsızlık ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini, sosyal desteğin stresi azaltmaya etkisi açısından ölçmek için gerçekleştirdikleri çalışmada, fazla iş yükünün ne psikolojik rahatsızlık, ne de iş doyumunu üzerinde etkisi olmadığını görmüşlerdir. Stres düzeyi ne olursa olsun yönetici desteğinin psikolojik rahatlama üzerinde temel bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Frank ve Mckenzi (1993), 41 özel eğitim öğretmeni üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, bu öğretmenleri, üniversiteden mezun olduklarından itibaren beş yıl süresince izlemişlerdir. Bu süreçte söz konusu öğretmenlerin duygusal tükenmelerinin yavaş ancak sürekli bir şekilde arttığını görmüşlerdir. Araştırma sonucunda ise, yaşı daha büyük olan ve davranış bozukluğu olan çocuklarla çalışan öğretmenlerde duygusal tükenmenin daha fazla olduğunu belirlemişlerdir.

Kelly (1994), antrenörlerin tükenmişlik düzeylerini incelediği çalışmasında; duygusal tükenme, engellenme, çaresiz kalma gibi yüksek stres belirtilerinin kadın antrenörlerde daha fazla ortaya çıktığını görmüştür. Cinsiyete göre kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklere kıyasla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Reynolds (1997), 516 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmasında Orta Atlantik okul sistemindeki temel okul yönetimine dayanan ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin karar almaya katılım düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda karar katılım düzeyi ne kadar yüksekse, iş doyumunu ve amaçları benimseme düzeyinin o kadar yüksek olduğu saptanmıştır.

Forlin (2001), 571 öğretmen üzerinde engelli öğrencilerle çalışan öğretmenlerin potansiyel stres kaynaklarını incelediği çalışmasında, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere oranla daha fazla stres yaşadıklarını saptamıştır. Stres kaynaklarını; kaynak yetersizliği, sınıfın ebatları, öğrenci disiplini, yetersiz planlama, çeşitli ağır yük sorunları, yazışma sorumluluğu ve aşırı kağıt işleri olarak sıralamıştır. Ayrıca genç ve az deneyimli öğretmenlerin daha stresli olduğunu saptamıştır. Ayrıca, öğretmenlerin tükenmişliklerinin özel eğitime muhtaç öğrencilerin eğitimlerini üstlendiklerinde arttığı belirtilmiştir.

Bernall ve diğerkleri (2005), İspanyol kadın ve erkeklerden oluşan toplam 413 kişi üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada iş doyumunu cinsiyet değişkeni açısından ele almışlardır. Araştırmaya katılanlara 11 soruluk bir anket uygulanmış ve araştırmada İspanyol alışanlar arasında iş doyumunun gelişmeye yatkın bir konu olduğu vurgulanmıştır. Dahası iş doyumunu düzeylerini belirlemede ekonomik durum, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma koşulları ve kişisel gelişimden oluşan dört faktörün etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan bu analizde, kadınlar ve erkekler aynı faktörler açısından dikkate alınmış ve her faktörün derecesinin alt örnekler için farklı etkiye sahip olduğu gösterilmiştir.

Bhanugopan ve Fish (2006), Papua Yeni Gine’de çalışan 189 yabancı yöneticiden oluşan örneklem grubu üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, yabancı ülkelerde çalışan yöneticilerin çalıştıkları yerlerdeki tükenmişliklerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, rol atışması ile tükenmişlik arasında önemli ölçüde ilişki tespit edilmiştir. Yine bu çalışmada rol belirsizliği, tükenmişliği etkileyen anahtar konu olarak belirlenirken; iş yükünün fazla olmasının yabancı yöneticilerin tükenmişliklerini en az düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Eliason (2006), Kentucky koruma memurlarının 24 saatlik çalışma süreçlerinin incelenmesinden ve bu memurlarla yapılan görüşmelerden elde edilen veriler yardımıyla koruma memurları arasındaki iş doyum düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Dış dünyanın zevkleri, özgürlük, iş çeşitliliği/değişikliği ve insan ilişkileri olmak üzere iş doyumuyla ilgili dört kategori belirlenmiştir. Aynı zamanda yapılan bu araştırmada koruma memurlarının büyük bir çoğunluğunun yaptıkları işi doyum sağlayıcı buldukları sonucuna varılmıştır.

Chiva ve Alegre (2008), İspanya’da 8 seramik fabrikasının satış bölümünde çalışan toplam 157 personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenme yeteneğini de dikkate alarak duygusal zeka ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, duygusal zeka ile iş doyumunu arasında önemli bir ilişki olduğu ortaya konulmuş ve duygusal zekanın iş doyumunu üzerindeki etkilerini belirlemede örgütsel öğrenme yeteneğinin de önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Fargher ve arkadaşları (2008) yaptıkları araştırmada, 1999 ve 2000 yılında yapılan Avrupa Değerler Çalışmasından elde ettikleri veriler yardımıyla 20 doğu ve batı Avrupa ülkesinde iş doyumunu üzerinde temel kültürel değerler ve inançların etkisini ölçmeyi amaçlamışlardır. Araştırma, bireylerin iş doyumunu üzerinde mensubu oldukları toplumun geniş kültürel mirasının güçlü bir etkisi olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bunu yanında geleneksel kültürel değerler, batı Avrupa'da çalışanların iş doyumunda güçlü bir etkiye sahiptir. Kişiler arası güven, hem doğu hem de batı Avrupa'da çalışan kadın ve erkeklerin iş doyumunu olumlu yönde tetikleyen bir faktör olarak belirlenirken, doğu ve batı Avrupa'da çalışanlar arasındaki en önemli farkın aile değerleri ile dini değerler olduğu sonucuna varılmıştır.

Ronen ve Ronen (2008), yüksek teknoloji mühendisleri arasında gerçekleştirdikleri çalışmada, kadın mühendisler ile erkek mühendislerin tükenmişliklerini incelemişler ve cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, cinsiyet farklılığının tükenmişlikte önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre kadın mühendisler erkek mühendislerden daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Bu çalışma da ise Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan ve çalışılan birim değişkenleri açısından analiz edilmiştir. Analize ilişkin bilgiler, üçüncü bölümde yer almaktadır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. MALİYE BAKANLIĞI PERSONELİNİN İŞ DOYUMU VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI

#### 30. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Maliye Bakanlığı personelinin kurum bazında iş doyumunu algılama düzeyi ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi ve söz konusu düzeylerde cevaplayıcılar arasında bazı demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığının araştırılması amacıyla böyle bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Maliye Bakanlığı personelinin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyini belirlemek için yapılan ilk çalışma olması ve yöneticilerin personeli ilgilendiren kararlar alırken bilimsel verilerden yararlanması olanağını sağlaması açısından da önemli bir çalışma olacağı öngörülmektedir.

#### 31. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evreni, Trabzon İlinde 2008 yılında Maliye Bakanlığı Trabzon Defterdarlığı ile 17 İlçenin Malmüdürlüklerinde görev yapan toplam 450 personelden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, Maliye Bakanlığı Trabzon Defterdarlığı ile Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy ve Köprübaşı ilçe Malmüdürlüklerinde çalışan personelden, basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün istatistiksel olarak evreni temsil edebilecek sayıda olması dikkate alınarak, kişisel bilgi formu ile Maslach ve Minnesota anketleri 101 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır. Anket formunda yer alan kişisel bilgiler nominal ölçekle diğer sorular ise sıralı ölçekleme yöntemlerinden olan 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır.

### 32. Anketin İçeriği

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılan 101 Maliye Bakanlığı personeline hitap eden giriş cümlesi, anketin amacı, ankete verilen cevapların yalnızca anketin amacı doğrultusunda kullanılacağı ve personele ilişkin bilgilerin kesinlikle gizli tutulacağı ifadeleri yer almaktadır.

İkinci bölümde ise, araştırmaya katılan 101 Maliye Bakanlığı personelinin demografik ve kişisel bilgileri ile mesleki özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölüm; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan ve çalışılan birim ile ilgili olarak toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırmaya katılan 101 Maliye Bakanlığı personelinin tükenmişlik düzeyini belirlemeye ilişkin olarak geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği yer almaktadır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği içerisinde, çalışanların işleriyle ilgili olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının ortaya çıkartılmasına ilişkin toplam 22 ifade bulunmaktadır. Buradaki sorulara verilecek cevaplar; “1-Hiçbir Zaman”, “2-Çok Nadir”, “3-Bazen”, “4-Çoğu Zaman” ve “5-Her Zaman” şeklinde düzenlenmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmaya katılan 101 Maliye Bakanlığı personelinin iş doyum düzeylerini belirlemeye ilişkin olarak Minnesota İş Doyum Ölçeği yer almaktadır. Minnesota İş Doyum Ölçeği içerisinde, çalışanların işleriyle ilgili olarak bazı duygu ve durumları yaşama sıklığı ve sayısını içeren toplam 20 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki soruların cevapları; “1-Hiç Hoşnut Değilim”, “2-Hoşnut Değilim”, “3-Kısmen Hoşnut Değilim”, “4-Hoşnudum” ve “5-Çok Hoşnudum” ifadelerini içermektedir.

### 320. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, herhangi bir araştırmada, bu araştırmaya seçilen örneklem grubuna ilişkin olarak bazı demografik, kişisel ve mesleki özellikleri ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulur. Bu amaca istinaden, yapılan bu çalışmada yer alan örneklem grubunun bazı demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan ve çalışılan birim olmak üzere toplamda 6 soru yöneltilmiştir.

### 321. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Weiss, David, England ve Lofguist (1967) tarafından iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Minnesota İş Doyum Anketi'nde yer alan her bir maddede, kişinin işinden duyduğu hoşnutluk derecesini tanımlayan beş şık vardır. Bunlar; “Hiç hoşnut değilim”, “Hoşnut değilim”, “Kısmen Hoşnut Değilim”, “Hoşnudum” ve “Çok hoşnudum” olmak üzere 5’li Likert tipi dereceleme göre düzenlenmiştir.

Minnesota İş Doyum Ölçeğini yorumlamak için yüzdelerik değerler kullanılır. Sorulara yanıt olarak verilen beş alternatifin ağırlık puanları “1” numarayı bir saymak üzere ‘5’e kadar çıkar. Deneğin işaretine göre her bir belirleyici için verilmiş olan ağırlık puanları toplanarak ham puan elde edilir. Genel iş doyumunu puanı, 20 ile 100 arasında olmak durumundadır. Yüzdelerik değer olarak; düşük iş doyumunu: % 25 ve altı, orta iş doyumunu: % 26 -74 arası, yüksek iş doyumunu: % 75 ve üzerini ifade eder (SEVİMLİ - İŞCAN, 2005, s.60).

### 3210. Minnesota İş Doyum Anketinin Geçerlilik ve Güvenirliliği

Minnesota İş Doyum Ölçeği, Baycan (1985) tarafından Türkçeye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır. Baycan (1985), farklı gruplarda çalışan kişilerde iş doyumunun bazı yönlerini incelediği çalışmada, Minnesota İş Doyum Anketi'nden yararlanmış ve anketin geneli için iç tutarlılık Cronbach alfa katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur (YELBOĞA, 2007, s.6). Sevimli ve İşcan (2005), bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu inceledikleri çalışmada, Minnesota İş Doyum Anketi'ni kullanmışlar ve anketin geneli için iç tutarlılık Cronbach alfa katsayısı 0,99 olarak hesaplanmıştır (SEVİMLİ - İŞCAN, 2005, s.60).

Minnesota İş Doyum Anketi, bu çalışma kapsamında 101 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda iç tutarlılık Cronbach alfa katsayısı 0,90 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca bu örneklem grubu için ölçekten alınan puanların ortalaması 68,57, standart sapması ise 12,85 olarak belirlenmiştir.

### 322. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada maliye personelinin algıladıkları tükenmişliği belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek, tükenmişliği Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmektedir.

Duygusal Tükenme alt ölçeği, iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumunu ifade etmektedir. Bu alt boyutta yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almaktadır. Ölçekteki 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. maddeler bu boyutu ölçmeye yöneliktir.

Duyarsızlaşma alt ölçeği, bireyin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun bir biçimde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlamaktadır. Ölçekteki 5, 10, 11, 15 ve 22. maddeler bu boyutu ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Kişisel başarı alt ölçeği, insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişinin kendisini içinde yeterli ve başarılı hissetmesi durumunu tanımlamaktadır. Ölçekteki 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. maddeler bu alt boyuta yöneliktir.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç alt boyut içeren Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde puanlama sonucunda alt ölçek puanları elde edilmektedir. Alt ölçek puanları, her madde için “1-Hiçbir zaman”, “ Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman” ve “5-Her zaman” olarak 5’li Likert tipi derecelemeye göre değerlendirilerek elde edilmektedir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan ise tükenmişliği göstermektedir (SUCUOĞLU - KULOĞLU, 1996, s.53).

### **3220. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenirliliği**

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Ergin (1992) tarafından Türkçeye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenirlilik çalışmaları yapılmıştır. Ergin (1992), doktor ve hemşirelerin tükenmişliklerini belirlemeyi amaçladığı çalışmada, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden faydalanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için test - tekrar test iç tutarlılık Cronbach alfa katsayıları; duygusal tükenme alt boyutunda 0,83, duyarsızlaşma alt boyutunda 0,72 ve kişisel başarı alt boyutunda 0,67 olarak hesaplanmıştır (SAYIL vd., 1996, s.73). Budak ve Sürgevil (2005), tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörleri belirleme amacıyla akademik personel üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nden faydalanmıştır. Ölçeğin alt boyutları için test - tekrar test iç tutarlılık Cronbach alfa katsayıları ise; duygusal tükenme alt boyutunda 0,82, duyarsızlaşma alt boyutunda 0,64 ve kişisel başarı alt boyutunda 0,77 olarak bulunmuştur (BUDAK-SÜRGEVİL, 2005, s.100).

Maslach Tükenmişlik Anketi, bu çalışma kapsamında 101 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçeğin alt boyutları için iç tutarlılık Cronbach alfa katsayıları; duygusal tükenme alt boyutunda 0,74, duyarsızlaşma alt boyutunda 0,70 ve kişisel başarı alt boyutunda ise 0,72 olarak hesaplanmıştır.

### **33. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada cevaplayıcıların bireysel özelliklerinden hareketle farklılığı irdeleyen iki alternatif hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler istatistiksel olarak 0,90 güven düzeyinde ve 0,10 anlamlılık düzeyinde teste tabi tutulmuştur. Çalışmada ele alınan bu hipotezlerin biçimsel ifadeleri aşağıda gösterilmiştir:

1. H<sub>1</sub>: Demografik değişkenlerden biri veya bir kaç ile Maliye Bakanlığı personelinin iş doyum düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.
2. H<sub>2</sub>: Demografik değişkenlerden biri veya bir kaç ile Maliye Bakanlığı personelinin tükenmişlik alt düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **34. Araştırmanın Uygulaması**

Anket hazırlanırken öncelikle bir kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra Şanlı (2006)'nın çalışmasından elde edilen Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nde yer alan daha önceden geliştirilmiş sorular paralelinde çalışanların iş doyumunu algılamalarına yönelik sorular geliştirilmiş ve ankete konulmuştur. Araştırmaya başlamadan önce gerekli izinler alınmıştır.

Araştırma uygulamasına Trabzon Defterdarlığı ile Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy ve Köprübaşı İlçe Malmüdürlüklerine gidilerek toplam 155 anket formu dağıtılmak suretiyle başlanmıştır. Dağıtılan 155 anket formundan 50'si geri gelmemiş, kalan 105 anket formundan 4'ü eksik olması nedeniyle uygulamaya alınmamıştır. Sonuçta 101 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Bunlardan elde edilen veriler bilgisayara aktarılarak SPSS paket programıyla analiz edilmiştir.

### **35. Araştırmanın Bulguları**

Bu başlık altında demografik özelliklere ilişkin frekans bilgileri ile Minnesota İş Doyum Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin ifadeler demografik özellikler açısından analiz edilerek, analiz sonuçları detaylı olarak verilmiştir.

#### **350. Maliye Bakanlığı Personelinin Demografik Özellikleri**

Araştırmaya katılan 101 Maliye Bakanlığı personelinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıdadır:

Araştırmaya katılan Maliye Bakanlığı personelinin demografik açıdan dağılımı Tablo 1'de verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların %11,9'u 30 yaş altında, %27,7'si 30-40 yaş arasında, %48,52'si 41-50 yaş arasında ve %11,9'u 50 yaş üzerinde yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 41-50 yaş grubu, en küçük grubu ise 30 yaş altı grubu ve 50 yaş üzeri grubu oluşturmaktadır.

**Tablo: 1**  
**Maliye Bakanlığı Personelinin Demografik Dağılımı**

Değişkenler	Gruplar	Sıklık	Yüzde(%)
Yaş	30'dan küçük	12	11,9
	30-40 arası	28	27,7
	41-50 arası	49	48,5
	50'den büyük	12	11,9
Cinsiyet	Erkek	74	73,3
	Kadın	27	26,7
Medeni Durum	Evli	84	83,2
	Bekar	17	16,8
Öğrenim Durumu	İlköğretim	4	4,0
	Lise	19	18,8
	Yüksekokul	21	20,8
	Üniversite	57	56,4
Unvan	Hizmetli	14	13,9
	Memur	74	73,2
	Şef	7	6,9
	Müdür/Müdür Yrd.	6	6,0
Çalışılan Birim	Personel	16	15,8
	Muhasebat	44	43,5
	Milli Emlak	12	11,9
	Muhakemat	4	4,0
	Gelir	25	24,8

Araştırmaya katılanların %73,3'ü erkek ve %26,7'si kadındır. Buna göre, örneklem grubunun çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %83,2'sinin evli, %16,8'inin bekar olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılanların öğrenim durumlarına bakıldığında %4'ü ilköğretim, %18,8'i lise, %20,8'i yüksekokul ve %56,4'ü de üniversite mezunudur. Buradan, araştırmaya katılanların çoğunlukla üniversite mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan maliye personelinin %13,9'unun hizmetli, %73,2'sinin memur, %6,9'unun şef ve %6'sının ise müdür/müdür yrd. unvanına sahip olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan personelin çalıştıkları birimlere bakıldığında

15,8'inin personel biriminde, %43,5'inin muhasebat biriminde, %11,9'unun milli emlak biriminde, %4'ünün muhakemat biriminde ve %24,8'inin de gelir biriminde çalıştığı görülmektedir.

### **351. Demografik Özelliklere Göre Maliye Bakanlığı Personelinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Analizi**

Bu başlık altında maliye personelinin iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri analiz edilecektir. Maliye Bakanlığı Trabzon Defterdarlığı ile Akçaabat, Araklı, Beşikdüzü, Düzköy ve Köprübaşı İlçe Malmüdürlüklerinde çalışan personele ait demografik özelliklere göre yapılacak olan analizler, parametrik testlerden t testi ve ANOVA testi ile SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Cinsiyet ve medeni durum bağımsız değişkenleri iki seçenekten oluştuğu için t testi; yaş, öğrenim durumu, unvan ve çalışılan birim bağımsız değişkenleri ise ikiden fazla seçenekten oluştuğu için ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Tablo 2 - 7'de; yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan ve çalışılan birim değişkenleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı alt boyutları ve iş doyumu puan ortalamaları karşılaştırmaları olarak verilmiştir.

Tablo 2'de, yaş grupları ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 19,86 ile 41-50 yaş grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 17,00 ile 50 yaş üzeri grubunda yer alan personelidir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 12,33 ile 30 yaş altı grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 10,96 ile 30-40 yaş grubunda yer alan personelidir.

Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 31,58 ile 50 yaş üzeri grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 26,58 ile 30 yaş altı grubunda yer alan personelidir.



**Tablo: 2**  
**Yaşa Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar				F	p
	Yaş Grupları					
	< 30	30-40	41-50	50 <		
Duyusal Tükenme	18,25	19,43	19,86	17,00	1,019	0,388
Duyarsızlaşma	12,33	10,96	11,29	11,58	0,481	0,696
Kişisel başarı	26,58	29,71	30,16	31,58	2,297	<b>0,082</b>
İş Doyumu	70,92	66,75	68,94	68,92	0,330	0,803

İş doyum düzeyinde; en yüksek ortalama 70,92 ile 30 yaş altı grubunda yer alan personelin, en düşük ortalama ise 66,75 ile 30-40 yaş grubunda yer alan maliye personelidir.

Yaş grupları ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, sadece kişisel başarı alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,082<0,10$ ). Farklılığın kaynağını öğrenmek için yapılan tukey testi sonucunda, farklılığın 30 yaş altı grubu ile 50 yaş üzeri grubundan kaynaklandığı görülmüştür ( $p=0,071<0,10$ ). Buna göre; 30 yaş altı grubunda yer alan personel, 50 yaş üzeri grubunda yer alan personele göre kişisel başarı alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Genç personelin beklentilerinin fazla olmasının, çalışma hayatına hemen uyum sağlayamamanın, işleri üzerinde kontrol ve denetimin olmamasının bu duruma neden olduğu düşünülebilir (AYDIN - KUTLU, 2001, s.41).

Literatüre bakıldığında; Avşaroğlu ve diğerleri (2005), Basım ve Şeşen (2006), Cemaloğlu ve Şahin (2007), Oruç (2007), Kaya ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında yaş değişkeni ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.

**Tablo: 3**  
**Cinsiyete Göre İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeyinin t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar		t	p
	Cinsiyet			
	Erkek	Kadın		
Duygusal Tükenme	18,85	20,18	1,085	0,825
Duyarsızlaşma	11,85	10,00	2,510	0,105
Kişisel başarı	30,29	28,37	1,715	0,457
İş Doymu	67,61	71,18	1,242	<b>0,008</b>

Tablo 3’de, cinsiyet ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; erkek personelin ortalaması 18,85, kadın personelin ortalaması ise 20,18’dir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; erkek personelin ortalaması 11,85, kadın personelin ortalaması ise 10,00’dır.

Kişisel başarı alt boyutunda; erkek personelin ortalaması 30,29, kadın personelin ortalaması ise 28,37’dir.

İş doyum düzeyinde; erkek personelin ortalaması 67,61, kadın personelin ortalaması ise 71,18’dir.

Cinsiyet ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doymu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan t testi sonucunda, sadece iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,008<0,10$ ). Buna göre; kadınların iş doymu, erkeklere göre daha fazladır. Kadın personelin çalışma yaşamında risk almaktan

hoşlanmamalarının, devlet memurluğunun getirdiği güvenceden memnun olmalarının ve düzenli bir yaşamı tercih etmelerinin bu durumu ortaya çıkardığı düşünülebilir.

Literatüre bakıldığında; kadınlar ile erkeklerin iş doyumu açısından farklılık gösterdiği araştırmalara az rastlanmıştır. Çünkü cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olmasına karşın kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha çok doyum sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar bulunmaktadır. Bu az sayıdaki araştırmalardan Öncel (1998) ve Ergin'in (2001) çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile iş doyum düzeyi arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.

**Tablo: 4**

**Medeni Duruma Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin t Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar		t	p
	Medeni Durum			
	Evli	Bekar		
<b>Duygusal Tükenme</b>	19,21	19,18	0,026	0,665
<b>Duyarsızlaşma</b>	11,13	12,47	1,506	0,643
<b>Kişisel başarı</b>	30,15	27,94	1,664	0,770
<b>İş Doyumu</b>	68,83	60,23	0,466	<b>0,004</b>

Tablo 4'te, medeni durum ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; evli personelin ortalaması 19,21, bekar personelin ortalaması ise 19,18'dir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; evli personelin ortalaması 11,13, bekar personelin ortalaması ise 12,47'dir.

Kişisel başarı alt boyutunda; evli personelin ortalaması 30,15, bekar personelin ortalaması ise 27,94'dür.

İş doyum düzeyinde ise evli personelin ortalaması 68,83 olarak bulunurken, bekar personelin ortalaması ise 60,23 olarak bulunmuştur.

Medeni durum ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan t testi sonucunda, sadece iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,004<0,10$ ). Buna göre; evli personelin iş doyumunu, bekar personele göre daha fazladır. Bu sonucun, evlilerin aile geçindirme sorumluluğu taşımalarından kaynaklandığı söylenebilir (TOKER,2007, s.610).

Hayran ve Aksayan (1991), Birinci (1999), Özaltın ve diğerlerinin (2002) çalışmalarında medeni durum değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.

**Tablo: 5**

**Öğrenim Durumuna Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar				F	p
	Öğrenim Durumu					
	İlköğretim	Lise	Yüksekokul	Üniversite		
<b>Duygusal Tükenme</b>	25,00	19,79	19,43	18,67	0,906	<b>0,091</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,00	11,89	11,14	11,21	0,269	0,848
<b>Kişisel başarı</b>	31,25	30,21	28,81	29,89	0,420	0,739
<b>İş Doyumu</b>	65,00	71,16	70,90	67,09	0,840	0,475

Tablo 5'te, öğrenim durumu ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 25,00 ile ilköğretim mezunu olan personelin, en düşük ortalama ise 18,67 ile üniversite mezunu personelidir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalamaya 12,00 ile ilköğretim mezunu olan personelin, en düşük ortalama ise 11,14 ile yüksekokul mezunu olan personelidir.

Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 31,25 ile ilköğretim mezunu olan maliye personeline, en düşük ortalama ise 28,81 ile yüksekokul mezunu olan personelidir.

İş doyum düzeyinde; en yüksek ortalama 71,16 ile lise mezunu olan personelin, en düşük ortalama ise 65,00 ile ilköğretim mezunu olan personelidir.

Öğrenim durumu ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, sadece duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,091<0,10$ ). Farklılığın kaynağını öğrenmek için yapılan tukey testi sonucunda, farklılığın ilköğretim mezunu olan personel ile üniversite mezunu olan personel arasından kaynaklandığı görülmüştür ( $p=0,057<0,10$ ). Buna göre; ilköğretim mezunu olan personel, üniversite mezunu olan personele göre duygusal tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Üniversite mezunu olan personelin sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan ilköğretim mezunu olan personele göre daha donanımlı olmalarının, ayrıca eğitilmiş olan personelin çalışma hayatında ortaya çıkan olumsuzluklara karşı direnme ve mücadele etme becerilerinin daha yüksek olmasının, bu farkı ortaya çıkardığı düşünülebilir.

Özdemir ve diğerleri (1999), Peker (2002), Dericioğulları ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında öğrenim durumu değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.

**Tablo: 6**  
**Unvana Göre İş Doyumunu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar				F	p
	Unvan					
	Hizmetli	Memur	Şef	Mdr./Mdr. Yrd.		
<b>Duygusal Tükenme</b>	21,29	18,82	21,00	17,00	1,385	0,252
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,00	10,93	12,43	13,83	1,934	0,129
<b>Kişisel başarı</b>	26,29	29,82	32,43	34,33	5,058	<b>0,003</b>
<b>İş Doyumunu</b>	66,86	67,81	80,14	68,33	2,134	<b>0,085</b>

Tablo 6’da, unvan ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 21,29 ile hizmetli unvanlı personelin, en düşük ortalama ise 17,00 ile müdür/müdür yardımcısı unvanlı personelidir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 13,83 ile müdür/müdür yardımcısı unvanlı personelin, en düşük ortalama ise 10,93 ile memur unvanlı personelidir.

Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 34,33 ile müdür/müdür yardımcısı unvanlı personelin, en düşük ortalama ise 26,29 ile hizmetli unvanlı personelidir.

İş doyum düzeyinde; en yüksek ortalama 80,14 ile şef unvanlı personelin, en düşük ortalama ise 66,86 ile hizmetli unvanlı personelidir.

Unvan ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, kişisel başarı

alt boyutunda ve iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,003<0,10$  ;  $p=0,085<0,10$ ). Farklılıkların kaynağını öğrenmek için yapılan tukey testi sonucunda, farklılıkların kişisel başarı alt boyutunda; hizmetli unvanlı personel ile memur, şef ve müdür/müdür yardımcısı unvanlı personel arasından kaynaklandığı ( $p=0,059<0,10$  ;  $p=0,032<0,10$  ;  $p=0,004<0,10$ ); iş doyum düzeyinde ise memur unvanlı personel ile şef unvanlı personel arasından kaynaklandığı görülmüştür ( $p=0,071<0,10$ ). Buna göre; hizmetli unvanına sahip personel kişisel başarı alt boyutunda memur, şef ve müdür/müdür yardımcısı unvanına sahip personelden daha fazla tükenmişlik yaşamaktayken; şef unvanlı personelin iş doyumunu, memur unvanlı personelden daha fazladır. Hem unvan yükselişi ile alınan ücretin paralellik göstermesi, hem de hem de daha üst unvanların daha iyi çalışma koşullarını beraberinde getirmesinin, bu sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Yerlikaya (2000), Taşğın (2004), Budak ve Sürgevil (2005), Cemaloğlu ve Kayabaşı'nın (2007) çalışmalarında unvan değişkeni ile tükenmişlik arasında, Ataklı ve diğerleri (2004), Akman ve diğerleri (2006), Bilge ve diğerlerinin (2007) çalışmalarında unvan değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.

**Tablo: 7**

**Çalışılan Birime Göre İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyinin ANOVA Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Ortalamalar					F	P
	Çalışılan Birim						
	Personel	Muhasebat	Milli Emlak	Muhakemat	Gelir		
<b>Duygusal Tükenme</b>	19,69	18,84	16,75	18,00	20,92	1,365	0,252
<b>Duyarsızlaşma</b>	12,06	10,84	10,25	12,75	12,12	1,264	0,289
<b>Kişisel başarı</b>	29,12	30,89	27,33	30,25	29,36	1,373	0,249
<b>İş Doyumu</b>	70,37	69,43	73,33	61,75	64,68	1,419	<b>0,083</b>

Tablo 7’de, çalışılan birim ile Maliye Bakanlığı personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ve iş doyum ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları karşılaştırılmıştır.

Duygusal tükenme alt boyutunda; en yüksek ortalama 20,92 ile gelir biriminde çalışan personelin, en düşük ortalama ise 16,75 ile milli emlak biriminde çalışan personelidir.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; en yüksek ortalama 12,75 ile muhakat biriminde çalışan personelin, en düşük ortalama ise 10,25 ile milli emlak biriminde çalışan personelidir.

Kişisel başarı alt boyutunda; en yüksek ortalama 30,89 ile muhakat biriminde çalışan personelin, en düşük ortalama ise 27,33 ile milli emlak biriminde çalışan personelidir.

İş doyum düzeyinde; en yüksek ortalama 73,33 ile milli emlak biriminde çalışan personelin, en düşük ortalama ise 61,75 ile muhakat biriminde çalışan personelidir.

Çalışılan birim ile tükenmişlik alt boyutları ve iş doyumunu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını bulabilmek için yapılan ANOVA testi sonucunda, sadece iş doyum düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir ( $p=0,083<0,10$ ). Farklılığın kaynağını öğrenmek için yapılan tukey testi sonucunda, farklılığın milli emlak birimi personeli ile muhakat birimi personeli arasından kaynaklandığı görülmüştür ( $p=0,064<0,10$ ). Buna göre; milli emlak birimi personelinin iş doyumunu, muhakat birimi personelinde daha fazladır. Her birimde iş yükünün ve buna paralel olarak birimlerde çalışan personel sayısının farklı olması, ayrıca farklı birimlerde çalışan personel arasında ücret, sosyal olanaklar vb. gibi konulardaki farklı düşüncelerin, bu farkı ortaya çıkardığı söylenebilir.

Şanlı (2006), Piyal ve diğerleri (2002), Sun (2002) çalışmalarında unvan değişkeni ile iş doyumunu arasında anlamlı farklılık olduğunu saptamaları, bulgularımızla uygunluk göstermektedir.



#### 4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan maliye personelinin %48,5'inin 40-50 yaş grubunda, %27,7'sinin 30-40 yaş grubunda, %11,9'unun ise 30 yaşın altında ve yine %11,9'unun da 50 yaşın üzerinde olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan maliye personelinin genel yaş ortalaması 41,09 olarak bulunmuş olup, maksimum yaş 60 ve minimum yaş ise 23'tür.

Araştırmaya katılan maliye personelinin %73,3'ünün erkek, %26,7'sinin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışan personel sayısında erkeklerin daha fazla olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan maliye personelinin %83,2'sinin evli ve %16,8'inin de bekar personelden oluştuğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan maliye personelinin öğrenim durumları itibariyle; %56,4'ünün üniversite mezunu, %20,8'inin yüksekokul mezunu, %18,8'inin lise mezunu ve %4'ünün de ilköğretim mezunu olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan maliye personelinin %73,2'sinin memur, %13,9'unun hizmetli, %6,9'unun şef ve %6'sının müdür/müdür yardımcısı unvanına sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan Maliye personelinin %43,5'inin muhasebat biriminden, %24,8'inin gelir biriminden, %15,8'inin personel biriminden, %11,9'unun milli Emlak ve %4'ünün de muhakemat biriminden olduğu görülmüştür. Bu demografik özelliklere sahip örneklem üzerinde yürütülen göre analiz sonuçlarına göre;

Yaş grupları açısından bakıldığında; kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda, 30 yaş altındaki maliye personeli ile 50 yaş üzeri maliye personeli arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; 30 yaş altındaki maliye personeli, 50 yaşın üzerindeki

maliye personeline göre kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Cinsiyet açısından bakıldığında; ise iş doyum düzeyinde, kadın maliye personeli ile erkek maliye personeli arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Buna göre; kadın maliye personelinin iş doyumunu, erkek maliye personeline göre daha fazla çıkmıştır.

Medeni durum açısından bakıldığında; iş doyum düzeyinde evli personel ile bekar personel arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre; evli personelin iş doyumunu, bekar personele göre daha fazladır.

Öğrenim durumu açısından bakıldığında; duygusal tükenme alt boyutunda ilköğretim mezunu olan maliye personeli ile üniversite mezunu olan maliye personeli arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre; ilköğretim mezunu olanlar duygusal tükenme alt boyutunda üniversite mezunu olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Unvan açısından bakıldığında; kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda, hizmetliler ile memurlar, şefler ve müdür/müdür yardımcıları arasında, iş doyum düzeyinde de memurlar ve şefler arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu tespitlere göre; hizmetliler kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutunda memurlar, şefler ve müdür/müdür yardımcılarında göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Bununla birlikte şeflerin iş doyumunu, memurlara göre daha fazladır.

Çalışılan birim açısından bakıldığında; milli emlak birimi ile muhakemat birimi arasında iş doyum düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre; milli emlak birimi personeli, muhakemat birimi personeline göre yüksek bir iş doyumuna sahiptir.

Ulaşılan bu sonuçlar ışığında bazı öneriler ileri sürülebilir. Bunlar;

1. Maliye Bakanlığı Trabzon teşkilatında görev yapan personel için herhangi bir servis hizmeti sağlanmamaktadır. Özellikle bu hizmetin diğer bazı devlet kurumlarında olduğu gibi Maliye Bakanlığı gibi köklü bir teşkilatta bulunmaması büyük bir eksikliklerdir. Bu durumun düzeltilmesi için mutlaka maliye personeline servis hizmeti sağlanmalıdır.

2. Kurum içi eğitimler mümkün olduğunca sık yapılmalı ve özellikle genç personel üzerinde ağırlıklı durulmalıdır.

3. Özellikle ilçelerde çalışan personele yönelik lojman, yemekhane vb. gibi sosyal olanaklar sağlanmalı, bu konuda il ve ilçe personeli arasında sosyal denge sağlanmalıdır.

4. Emekliliği gelmiş olan personel zaman kaybedilmeden emekliliğe sevk edilmeli ve genç personelin yükselme sınavlarına giriş süreleri kısaltılmalı, genç personelin bu şekilde motivasyonu ve kuruma hızlı intibakı sağlanmalıdır.

5. Personel, teknolojik gelişmelere açık olmalı ve her yaştaki personelin teknolojiyi etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için gerekli eğitimler verilmelidir.

6. Mesleğe yeni giren genç personele, deneyimli personel mümkün olduğunca destek olmalı ve onlara her konuda yardımını esirgememelidir. Bu genç personelin hem meslekte güvenlerini kazanmaları hem de çalıştıkları ortama kısa zamanda uyum sağlamaları yönünde olumlu bir yaklaşım tarzı olacaktır.

7. Personelin iş doyumlarını arttırmaya yönelik gerek maddi gerekse sosyal olanaklar sağlanabilir.

8. İl genelinde aylık olarak personelin sorunlarını ortaya koyabilecekleri toplantılar düzenlenebilir. Böylece personelin kurum içindeki önemi sürekli olarak hatırlatılabilir.

9. Kurum içinde etkin bir performans değerlendirme sistemi kurulabilir. Böylece personelin aylık performansları ölçülüp, belli bir grafiği yakalayanları ödüllendirerek personelin kişisel başarıları artırılabilir.

10. Sadece Maliye Bakanlığı Trabzon teşkilatında gerçekleştirilen bu çalışmanın yanında daha geniş alana yayılan çalışmalar da yapılarak, Maliye personelinin durumu ile ilgili daha fazla bilgiler elde edilebilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### a. Kitaplar

- ALKIŞ, Hüseyin : Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008.
- YERLİKAYA, Arzu : Köy ve Şehirlerde Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2000.
- BAYSAL, Asuman : Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995.
- BİRİNCİ, Nilgün : Bursa'da Görev Yapan Hekimlerde İş Doyumu ve Bunu Etkileyen Etmenler, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bursa, 1999.
- BUTLER, B. B. : Factors Associated With Job Satisfaction Among Social Workers, Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia Commonwealth University, Virginia, 1987.

- ÇAM, Olcay : Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 1989.
- DEMİR, Nevzat : Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Türkmen Kitabevi Nr.300, 2007.
- ERONAT, Zeynep : İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobilerde Ampirik Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2004.
- GÖKÇE, Recep : Birinci Sınıf Tatil Köyünde Performans Değerlemenin İş Görenlerin İş Doyumuna Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2005
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları Nr.596, İstanbul, 2001.
- ORUÇ, Serap : Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi: Adana İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.
- ÖNCEL, Azize : Üniversite Öğretim Elemanlarının Mesleki Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 1998.
- ÖZÇINAR, Mustafa : Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul, 2005.

- SUN, H. Özlem : İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002.
- ŞANLI, Savaş : Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Bilim Uzmanlığı Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- ŞENSES, Şenol : Kurum İçi Halkla İlişkiler ve İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- TAŞĞIN, Özden : Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez ve Taşra Örgüt Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Düzeylerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2004.
- TELMAN, Nursel
- ÜNSAL, Pınar : Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayınevi Nr.262, İstanbul, 2004.
- WEISS, D. J., ve Diğ. : Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center Nr.120, 1967.

## b. Dergiler ve Bildiriler

AYDIN, Rahime

KUTLU, Yasemin : “Hemşirelerde İş Doyumu ve Kişilerarası Çatışma Eğilimi İle İlgili Değişkenler ve İş Doyumunun Çatışma Eğilimi İle Olan İlişisini Belirleme”, **Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2 (2001), ss.37-45.

ABU-HİLAL, M. M.

SALAMEH, K. M. : “Validity and Reliability of the Maslach Burnout Inventory for a Sample of Non Western Teachers”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 52, Nr. 1 (1992), pp.161-169.

AKINCI, Zeki

: “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2 (2002), ss.1-25.

AKMAN, Yasemin ve Diğ.

: “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 30 (2006), ss.11-20.

AKSU, Günay ve Diğ.

: “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55, Sayı: 4 (2002) ss.271-282.

ATAKLI, Aylanur ve Diğ.

: “Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu”, **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2 (2003), ss.55-68.

AVŞAROĞLU, Selahattin

ve Diğ.

: “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 14 (2005), ss.115-129.

BAKAN, İsmail

BÜYÜKBEŞE, Tuba

: “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler Akademik Örgütlenmeler İçin Bir Alan Araştırması”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 7 (2004), ss.1-30.

BASIM, H. Nejat

ŞEŞEN, Harun

: “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi Kamuda Bir Araştırması”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2 (2006), ss.15-23.

BAŞ, Türker

: “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 2 (2002), ss.19-37.

BAŞ, Türker

ARDIÇ, Kadir

: “Yükseköğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği”, **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Sayı: 17 (Eylül 2002), ss.72-81.

BAYRAM, Nuran ve Diğ.

: “Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, **İnönü Üniversitesi 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi**, Malatya, (24-25 Mayıs 2007), ss.1-18.

BELL, R. C.

WEAVER, J. R.

: “The Dimensionality and Scaling of Job Satisfaction”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 60 (1987), pp.145-155.



- BİLGE, Filiz ve Diğ. : “Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 32 (2007), ss.32-41.
- BUDAK, Gülay  
SÜRGEVİL, Olcay : “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2 (2005), ss.95-108.
- BURKE, R. J. : “A Longitudinal Study of Psychological Burnout in Teachers”, **Human Relations**, Vol: 48, Nr. 2 (1995), pp.187-207.
- BYRNE, B. M. : “The Maslach Burnout Inventory Validating Factorial Structure and Invariance Across Intermediate, Secondary, and University Educators”, **Multivariate Behavioral Research**, Vol: 26, Nr. 4 (1991), pp.583-605.
- CEMALOĞLU, Necati  
ŞAHİN, Dilek : “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2 (Ekim 2007), ss.465-484.
- CEMALOĞLU, Necati  
KAYABAŞI, Yücel : “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 27, Sayı: 2 (2007), ss.123-155.

CEYLAN, Adnan

ULUTÜRK, Y. Hüseyin : “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 7, Sayı: 1 (2006), ss.48-58.

ÇAPRI, Burhan

: “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uygulaması Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1 (Haziran 2006), ss.62-77.

ÇAM, Olcay

: “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 6 (2005), ss.213-220.

ÇEKMECELİOĞLU,

H.Gündüz

: “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi (Bir Araştırma)”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2 (2005), ss.23-39.

DEBORAH, J. T. ve Diğ.

: “Effect of Work Stress on Psychological Well-Being and Job Satisfaction the Stress Buffering Role of Social Support”, **Australian Journal of Psychology**, Vol: 45, Nr. 3 (1993), pp.168-175.

DERİCİOĞULLARI,

Ayşe ve Diğ.

: “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2 (2007), ss.13-23.

- ERGİN, Canan : “Nottingham İnsan İlişkileri Becerileri Eğitimi Modelinin Öğretim Elemanlarının İş Doyumu ve İş Stresi Düzeylerine Etkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Ankara, Sayı: 50 (2001), ss.143-154.
- FORLIN, C. : “Inclusion Identifying Potential Stressors for Regular Class Teachers”, **Educational Research**, Vol: 43, Nr. 3 (2001), pp.235–245.
- FRANK, A. R.  
MCKENZIE, R. : “The Development of Burnout Among Special Educators”, **Teacher Education and Special Education**, Vol: 16, Nr. 2 (1993), pp.161-170.
- GARDEN, A. M. : “Depersonalization a Valid Dimension of Burnout”, **Human Relations**, Vol: 60, Nr. 9 (1987), pp.545-560.
- GÜVEN, Mehmet ve Diğ. : “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler Bir Alan Çalışması”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 12, Sayı: 1 (2005), ss.127-151.
- HACKMAN, J. R.  
OLDHAM, G. R. : “Development of the Job Diagnostic Survey”, **Journal of Applied Psychology**, Vol: 60, Nr. 2 (1975), pp.159-170.
- HAYRAN, Osman  
AKSAYAN, Seçil : “Pratisyen Hekimlerde İş Doyumu”, **Toplum ve Hekim Dergisi**, Sayı: 47 (1991), ss.16-17.

HOCHWARTER, Wayne

ve Diğ.

: “Job Satisfaction and Performance the Moderating Affects on Value Attainment and Affective Disposition”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol: 54, Nr. 2 (1999), pp.296-313.

İMAMOĞLU, S. Zeki vd.

: “Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1 (2004), ss.167-176.

JLANG, J. J.

KLEIN, G.

: “A Discrepancy Model of Information Personnel Turnover”, **Journal of Management Information Systems**, Vol: 19, Nr. 2 (2002), pp.249-272.

KAYA, Mehmet ve Diğ.

: “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları”, **TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni**, Cilt: 6, Sayı: 5 (2007), ss.357-363.

KELLY, B. F.

: “A Model of Stress and Burnout in Collegiate Coaches Effects of Gender and Time of Season”, **Research Quarterly for Exercise and Sport**, Vol: 65, Nr. 1 (1994), pp.45-48.

KESER, Aşkın

: “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 4 (2005), ss.77-96.

\_\_\_\_\_

: “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 1 (2006), ss.100-119.

- LITT, M. D.  
 TURK, D. C. : “Sources of Stress and Dissatisfaction in Experienced High School Teachers”, **Journal of Educational Research**, Vol: 78, Nr. 3 (1985), pp.178-185.
- LOCKE, E. A. : “What is Job Satisfaction?”, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol: 4, Nr. 4 (1969), pp.309-336.
- MASLACH, C.,  
 JACKSON, S. E. : “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol: 2 (1981), pp.99-113.
- OBERMESIK, J. W.  
 JONES, M.E. : “Effects of Worker Classification and Employment Relatedness On Student Employee Job Satisfaction”, **Journal of College Student Devolepment**, Vol: 33, Nr. 1 (1992), pp.34-38.
- ÖRÜCÜ, Edip ve Diğ. : “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 1 (2006), ss.39-51.
- ÖZALTIN, Hazım : “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvazzaf Tabiplerin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gülhane Tıp Dergisi**, Cilt: 44, Sayı: 4 (2002), ss.423-427.
- ÖZDEMİR, A. Kemal vd. : “Diş Hekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi”, **Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 2 (1999), ss.98-104.

- ÖZTÜRK, Zekai  
DÜNDAR, Hakan : “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2 (2003), ss.57-67.
- PEKER, M. Reşat : “Anaokulu, İlköğretim ve Lise Öğretmenliğinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 1 (2002), ss.319-331.
- PİYAL, Bülent : “Sosyal Sigortalar Kurumu Ankara Eğitim Hastanesi’nde Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Etmenler”, **Kriz Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1 (2002), ss.45-56.
- REYNOLDS, C. H. : “A Study of the Relationship among Measures of Teacher Participation in School Based Decision Making and Job Satisfaction in Elementary Schools Ph. D. University of Marland College Park”, **Dissertation Abstracts International**, Vol: 58, Nr. 1 (1997), pp.256.
- SAYIL, Işık ve Diğ. : “Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri”, **Kriz Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2 (1996), ss.71-77.
- SERGIOVANNI, T. J. : “Pactors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers”, **Journal of Educational Administration**, Vol: 5, Nr. 1 (1967), pp.66-82.
- SEVİMLİ, Figen  
İŞCAN, Ö. Faruk : “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 1 (2005), ss. 55-64.

SUCUOĞLU, Bülbin

KULOĞLU, Neslihan : “Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 36 (1996), ss.44-60.

SÜNTER, A. Tevfik vd. : “Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri”, **Genel Tıp Dergisi**, Cilt: 16, Sayı: 1 (2006), ss.9-14.

TELMAN, Nurten

ÖNEN, Levent : “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, 4. Rehberlik Sempozyumunda Sunulan Bildiri, İstanbul, 23-24 Haziran 2006.

TENGİLİMOĞLU,

Dilaver

: “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1 (2005), ss.23-45.

TOKER, Boran

: “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 1 (2007), ss.92-107.

TÜTÜNCÜ, Özkan

: “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek, İçecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 3 (Mart 2000), ss.169-171.

YELBOĞA, Atilla

: “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 2 (Aralık 2007), ss.1-18.

**c. Kanun, Tebliğ, Yönetmelik, Tüzük ve Diğerleri**

Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK - Nr:178, Tarih: 13.12.1982



# **EKLER**

**Ek 1.**  
**Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabiliminde yapılmakta olan yüksek lisans tezinin veri setini oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Anket bilgileri genel biçimiyle bilimsel bir çalışmada kullanılacağı için, bu amaç dışında başka herhangi bir yerde kesinlikle kullanılmayacaktır. Maliye Bakanlığı Trabzon Defterdarlığında çalışan siz sayın personelin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri bazı sosyo-demografik değişkenlere göre irdelenecektir. Vereceğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Hazırlanan bu anketi cevaplayarak yapacağınız katkı ve ayıracağınız zaman için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Cem KAHYA  
KTÜ Yüksek Lisans Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Selçuk PERÇİN  
Tez Danışmanı

**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Yaşınız:

30'dan küçük    30-40    41-50    50'den büyük

2. Cinsiyetiniz:

Erkek    Kadın

3. Medeni durumunuz:

Evli    Bekâr

4. Öğrenim durumunuz:

İlköğretim    Lise    Yüksekokul    Üniversite

5. Unvanınız:

Hizmetli    Memur    Şef    Müdür/Müdür Yardımcısı

6. Çalıştığınız birim:

Personel    Muhasebat    Milli Emlak    Muhakemat    Gelir

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

15. 'Çalıştığımız işle ilgili olarak' bazı duygu ve durumları yaşama sıklığı ve sayısını içeren ifadeler.

( 1. Hiçbir zaman, 2. Çok nadir, 3. Bazen, 4. Çoğu zaman, 5. Her zaman )	1	2	3	4	5
İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum					
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı kabalaştım.					
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.					
İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.					

## MINNESOTA İŞ DOYUM ÖLÇEĞİ

16. 'Çalıştığımız işle ilgili olarak' bazı duygu ve durumları yaşama sıklığı ve sayısını içeren ifadeler.

( 1. Hiç hoşnut değilim, 2. Hoşnut değilim, 3. Kısmen Hoşnut Değilim, 4. Hoşnudum, 5. Çok hoşnudum )	1	2	3	4	5
Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
Tek başıma çalışma olanağı olması bakımından					
Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Toplumda 'saygın bir kişi' şansını bana vermesi bakımından					
Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından					
Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olamama bakımından					
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
Kendi kararlarımı bana uygulama şansı vermesi bakımından					
Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
Çalışma şartları bakımından					
Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından					

## **ÖZGEÇMİŞ**

Cem KAHYA, 28.12.1981 tarihinde İstanbul'da doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini sırasıyla Konya ve Trabzon'da tamamladı. 2001 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü kazandı. 2005 yılında bu bölümden mezun olup, 2006 yılında yine Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2007-2008 yılları arasında Maliye Bakanlığı Trabzon Araklı Malmüdürlüğünde muhasebe memuru olarak çalışma hayatına başladı. 2009 yılında ise Bayburt Üniversitesi'nde Araştırma Görevlisi olan KAHYA, halen bu görevine devam etmektedir.

KAHYA bekar olup, İngilizce bilmektedir.