

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİRİNCİ BASAMAK (AİLE HEKİMLİĞİ) SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hülya ÖZDEMİR

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

NİSAN 2019

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİRİNCİ BASAMAK (AİLE HEKİMLİĞİ) SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA
TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ:
AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hülya ÖZDEMİR

1403810817

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Turan ÖZTÜRK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nin Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1403810817 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Hülya ÖZDEMİR" ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "Birinci Basamak (Aile Hekimliği) Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin, Çalışma Motivasyonuna Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde savunmuş ve oy birliği ile başarılı olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Turan ÖZTÜRK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

.....

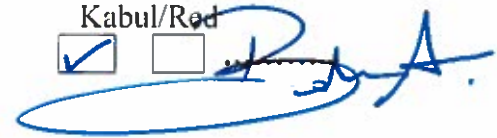

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Memduh BEĞENİRBAŞ
Milli Savunma Üniversitesi

Kabul/Red

.....


: Dr. Öğr. Üyesi Hatice BAHAR AŞCI
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

.....


: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Turan ÖZTÜRK
Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Kabul/Red

.....


Tez Savunma Tarihi: 19 Nisan 2019

Dr. Öğr. Üyesi Adnan GÜZEL



.....


TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Birinci Basamak (Aile Hekimliği) Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin, Çalışma Motivasyonuna Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

19.04.2019

Hülya ÖZDEMİR



ÖNSÖZ

Beni maddi, manevi hiç yalnız bırakmayan aileme ve tez çalışması sürecinde bilgi ve deneyimleriyle desteğini esirgemeyen, her aşamasında özenle ve sabırla ilgilenip yardımcı olan tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Turan Öztürk Hocama ve Jüri Üyeleri Doç.Dr. Memduh Beğenirbaş ve Dr. Öğr. Üyesi Hatice Bahar Aşçı'ya sonsuz teşekkür ederim.

Nisan 2019

Hülya ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
GİRİŞ	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM	4
TÜKENMİŞLİK SENDROMU	4
1.1 Tükenmişlik Kavramı	4
1.2 Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi	6
1.3 Tükenmişlik Modeli Maslach	7
1.4 Tükenmişlik Alt Bileşenleri	8
1.4.1 Duygusal Tükenme	9
1.4.2 Duyarsızlaşma	9
1.4.3 Düşük Kişisel Başarı	10
1.5 Tükenmişlik Belirtileri	11
1.5.1 Duygusal Tükenme	13
1.5.2 Fiziksel Tükenme	13
1.5.3 Zihinsel Tükenme	14
1.6 Tükenmişlik Nedenleri	15
1.6.1 Bireysel Nedenler	15
1.6.2 Örgütsel Nedenler	16
1.6.2.1 Rol çatışması	17
1.6.2.2 Rol belirsizliği	18
1.7 Tükenmişliğin İş Ve Aile Hayatına Etkileri	18
1.8 Tükenmişlikle Baş Etme Yolları	19
1.9 Tükenmişlikle İlgili Araştırmalar	19
2. İKİNCİ BÖLÜM	21
MOTİVASYON	21
2.1 Motivasyon Kavramı	21
2.2 Motivasyon Süreci	22
2.3 Motivasyon Önemi	24
2.4 Motivasyon Teorileri	24
2.4.1 Kapsam (İçerik) Teorileri	24
2.4.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Abraham Maslow)	24
2.4.1.2 ERG teorisi (Clayton Alderfer)	25
2.4.1.3 İki faktör-hijyen motivasyon teorisi (Frederick Herzberg) ...	26
2.4.1.4 Başarı motivasyon teorisi (David Clornce Mcclelland)	28
2.4.2 Süreç Teorileri	28
2.4.2.1 Davranış şartlandırma-pekiştirme teorisi (B.F.Skinner).....	29

2.4.2.2	Beklenti teorisi (Victor Harold Vroom)	29
2.4.2.3	Eşitlik teorisi (John Stacey Adams).....	30
2.4.2.4	Hedef belirleme teorisi (Edwin A. Locke)	31
2.4.2.5	Geliştirilmiş beklenti teorisi (Porter Ve Lowler).....	31
2.4.2.6	X ve Y teorisi (Douglas Murray McGregor)	32
2.5	Motivasyon Çeşitleri	33
2.5.1	İçsel Motivasyon	34
2.5.2	Dışsal Motivasyon.....	34
2.6	Motivasyonu Etkileyen Faktörler	34
2.6.1	Ekonomik Faktörler.....	35
2.6.1.1	Gelir	35
2.6.1.2	Primli Ücret	35
2.6.1.3	Kara Katılma.....	36
2.6.2	Psiko-Sosyal Faktörler	37
2.6.2.1	Takdir Edilmek	37
2.6.2.2	Statü	37
2.6.2.3	Danışmanlık Hizmetleri.....	38
2.6.2.4	Kişisel Yetki ve Güç Kazandırma	38
2.6.2.5	Özel Yaşama Saygılı Olma.....	39
2.6.2.6	Yapılmaya Değer Bir İş Vermek	39
2.6.2.7	Güvenlik	39
2.6.2.8	Çalışmada Bağımsızlık	40
2.6.2.9	Öneri Sistemleri	41
2.6.3	Örgütsel ve Yönetmel Faktörler	41
2.6.3.1	Yükselme Olanakları	41
2.6.3.2	Amaç Birliği	42
2.6.3.3	İş Çekici Kılma.....	43
2.6.3.4	Fiziksel Çalışma Şartları.....	43
2.6.3.5	İş Genişletilmesi	43
2.6.3.6	İş Zenginleştirilmesi.....	44
2.6.3.7	Rotasyon	44
2.6.3.8	Ekip Çalışması	44
2.6.3.9	Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	45
2.7	Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Etkisi	46
2.8	Motivasyonla İlgili Araştırmalar	47
3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	48
3.1	Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	49
3.2	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	51
3.3	Araştırmanın Sınırlılıkları	51
3.4	Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	52
3.5	Veri Toplama Araçları	52
3.5.1	Motivasyon Ölçeği.....	52
3.5.2	Maslach Tükenmişlik Ölçeği	54
3.6	Veri Toplama Formunun Uygulanması.....	56
3.7	Verilerin Değerlendirilmesi.....	56
3.8	Bulgular	57
3.8.1	Sosyo-Demografik Özellikler	57
3.8.2	Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	58
3.8.3	Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	64

3.8.4 Tükenmişliğin Çalışan Motivasyonuna Etkisi	69
SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER	71
KAYNAKÇA	80
EKLER	96
Ek-A: Sosyo-Demografik Değerlendirme Ölçeği	97
Ek-B: Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği.....	98
Ek-C: Maslach Tükenmişlik Ölçeği	101
Ek-D: Onam Formu.....	102
ÖZGEÇMİŞ	103



TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	Tükenmişliğin Belirtileri	11
Tablo 1.2:	Tükenmişlik Sendromunda Etkili Olan Kişisel Faktörler.....	16
Tablo 3.1:	Motivasyon Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.....	53
Tablo 3.2:	Tükenmişlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.	54
Tablo 3.3:	Sosyo-Demografik Özellikler.....	57
Tablo 3.4:	Motivasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.	59
Tablo 3.5:	Sağlık Çalışanları Cinsiyetine Göre Motivasyon Algıları t testi.	59
Tablo 3.6:	Sağlık Çalışanları Yaşlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.....	60
Tablo 3.7:	Sağlık Çalışanları Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Algıları t testi.	60
Tablo 3.8:	Sağlık Çalışanları Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.....	61
Tablo 3.9:	Sağlık Çalışanları Meslek Tecrübe Durumuna Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.....	61
Tablo 3.10:	Sağlık Çalışanları Mesleği Kendilerine Uygun Bulma Durumuna Göre Motivasyon Algıları t testi.	62
Tablo 3.11:	Sağlık Çalışanları Çocuk Durumuna Göre Motivasyon Algıları t testi.....	62
Tablo 3.12:	Sağlık Çalışanlarının Birimdeki Tecrübe Durumlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.....	63
Tablo 3.13:	Sağlık Çalışanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Motivasyon Algıları t testi.	63
Tablo 3.14:	Tükenmişlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.	64
Tablo 3.15:	Sağlık Çalışanları Cinsiyetine Göre Tükenmişlik Algıları t testi.	64
Tablo 3.16:	Sağlık Çalışanları Yaşlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.	65
Tablo 3.17:	Sağlık Çalışanları Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları t testi.	66
Tablo 3.18:	Sağlık Çalışanları Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.....	66
Tablo 3.19:	Sağlık Çalışanları Meslek Tecrübe Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.....	67
Tablo 3.20:	Sağlık Çalışanları Mesleği Kendilerine Uygun Bulma Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları t testi.....	67
Tablo 3.21:	Sağlık Çalışanları Çocuk Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları t testi.....	68
Tablo 3.22:	Sağlık Çalışanlarının Birimdeki Tecrübe Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.....	68
Tablo 3.23:	Sağlık Çalışanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları t testi.	69
Tablo 3.24:	Korelasyon Analizi Sonuçları.....	70

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1: İş Performansı İçin Mesleki Stres Nedenleri Ve Sonuçları Ön Modeli.	5
Şekil 1.2: Tükenmişlik	8
Şekil 2.1: Motivasyon Sürecinde Etkili Olan Faktörler	22
Şekil 2.2: İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler	23
Şekil 2.3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	25
Şekil 2.4: ERG Teorisi.....	26
Şekil 2.5: Herzberg Hijyen Teorisi	27
Şekil 2.6: Davranış Şartlandırma.....	29
Şekil 2.7: Victor Vroom'un Beklenti Teorisi	30
Şekil 2.8: Porter – Lawler Modeli	32
Şekil 2.9: Başarıların Değerlendirilme Süreci	42
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.	49

ÖZET

BİRİNCİ BASAMAK (AİLE HEKİMLİĞİ) SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİĞİN, ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ

ÖZDEMİR, Hülya

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Turan ÖZTÜRK

Nisan 2019, 103 Sayfa

Daha iyi hizmet sunabilmek için yoğun emek isteyen birinci basamak sağlık çalışanlarının, tükenmişlik duygu durumlarını, çalışma motivasyonlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek araştırmamızda amaç edinilmiştir.

Tez çalışmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Toplam 67 sorudan oluşan anket hazırlanmıştır. 10 soru sosyo demografik soru ölçeği, 35'i Kamu çalışanları motivasyon ölçeği ve 22 Maslach tükenmişlik ölçeğinden oluşmuştur. Çalışma alanı olarak Afyonkarahisar il merkezinde görev yapmakta olan birinci basamak (aile hekimliği) sağlık çalışanları seçilmiştir. Anket ve tez konusuna dair açıklama yüz yüze yapılmıştır.

Araştırmaya katılan 91 birinci basamak sağlık çalışanından elde edilen veriler SPSS-Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 18.0 paket programına kodlanarak girilmiştir. Verilerin analizinde araştırma sorularına, katılımcı sayısına, verilerin yapılacak olan istatistiksel analizin sayıltılarını karşılayıp karşılamaması durumuna göre tek yönlü varyans analizi ve katılımcıların bireysel özellikleri yüzde ve frekans dağılımları ile verilmiştir.

Araştırmada sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının yüksek olması, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Motivasyon, Birinci Basamak

ABSTRACT

THE EFFECT OF BURNOUT ON THE MOTIVATION OF WORK IN PRIMARY HEALTH CARE WORKERS (FAMILY MEDICINE): SAMPLE OF AFYONKARAHISAR PROVINCE

ÖZDEMİR, Hülya

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Ahmet Turan ÖZTÜRK

April 2019, 103 Pages

In order to provide better service, it is aimed in this study to evaluate primary care health workers, their burnout feelings and work motivations from a different perspective.

The questionnaire method was applied in the thesis study. A questionnaire consisting of 67 questions was prepared. 10 questions consisted of the socio - demographic question scale, 35 were the motivation scale of the public employees and 22 were Maslach burnout scales. Primary care (family medicine) health workers working in Afyonkarahisar city center were chosen as the study area. The explanation about the subject of the survey and the thesis was done face to face.

The data obtained from the 91 primary health care workers were entered into the SPSS-Statistical Package for the Social Sciences 18.0 package program. In the analysis of the data, one-way analysis of variance and the individual characteristics of the participants were given by percentage and frequency distributions according to the research questions, the number of participants, and the fact that the data met the counts of the statistical analysis.

In the research, it was determined that health personnel negatively affected the motivation of burnout perception. Emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment perceptions of health personnel negatively affect their motivation.

Key Words: Burnout, Motivation, Primary Health Care

GİRİŞ

Günümüzde bireyler yaşamlarını devam ettirebilmek ve yaşam standartlarını sağlayabilmek için düzenli olarak çalışmaktadırlar. Bireylerin sürekli olarak çalışma ortamında zaman geçirmeleri tükenmişlik algılarının yükselmesine neden olabilir. Özellikle sağlık çalışanlarının çalışma koşullarının zor şartlarda olması ve yüksek sorumluluklar üstleniyor olmaları tükenmişlik algılarını olumsuz yönde etkileyen önemli faktörler arasında yer alır. Sağlık çalışanlarının tükenmişlik algılarının yüksek olması ise, sağlık hizmet kalitesini düşürmekte ve beraberinde bu durum toplumsal sağlık hizmetinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olabilmektedir. Sağlık hizmetlerinin olumsuz yönde etkilenmesi sağlık hizmet kalitesinin düşmesine ve toplumsal sağlık algısının zayıflamasına neden olacaktır.

Sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesinin yüksek olması ve toplumun sağlık hizmetlerinden faydalanma sonucunda memnuniyet durumlarının artmasında, sağlık personelinin yüksek motivasyonla çalışıyor olması önemlidir. Sağlık personelinin motivasyonunu yüksek olmasında ise tükenmişlik algısının düşük olması gereklidir. Tükenmişlik algısı motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilir. Bu araştırmada sağlık çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algılarının etkisi araştırılmıştır.

Birinci basamak sağlık hizmeti ise; toplumda hastalanan bireylere en yakın en kolay ulaşılabilen bölümünü, sağlık sorunlarını çözebilen ve koruyabilen, sağlığın yükseltilmesini, hastalıkların önlenmesini, eğitim ve rehabilitasyon faaliyetleri sunan, beslenme, temiz su ve hijyen, anne ve çocuk sağlığı, aile planlaması, aşılama, yaşamsal ilaçların sağlanması, bireylerin hastalıkları ve rahatsızlıkları nedeniyle birinci basamakta tanı ve tedavi edilemeyen, birinci basamak hekimlerince sevk edildikleri (özel dal ve eğitim hastaneleri hariç), ve hastalanan bireylerin tedavilerinin ayakta ya da evde yapıldığı sağlık hizmeti veren kuruluşlardır. Birinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlara örnek olarak; aile sağlık merkezleri (sağlık ocakları), özel muayenehaneler, ana çocuk sağlığı merkezleri, aile planlama merkezleri, verem savaş dispanserleri, aile hekimlikleri, kurum hekimlikleri,

hemşirelik bakım merkezleri vb. gösterilmektedir (Karadağ, 2007:6, Söyleyici, 2010:19, Işık, 2014:5, Aslanadam, 2011:13).

Literatür incelendiğinde sağlık çalışanları ile ilgili farklı çalışmalar yapılmıştır.

Kaya ve Bilgin (2015), ‘Çankırı İl Merkezinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerde İş Doymu Düzeyi ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi’ adlı araştırmalarında, 37 kişiye anket uygulamış ve sonucunda sosyo-demografik özelliklerin iş doyumunu etkilemediği saptanmıştır (Kaya ve Bilgin, 2015:16).

Tözün, Çulhacı ve Ünsal (2008), ‘Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doymu (Eskişehir)’ adlı araştırmalarında, 147 hekim üzerinde anket uygulamış ve sonucunda hekimlerin iş doyumlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır (Tözün, Çulhacı ve Ünsal, 2008:377).

Şerik, Erdoğan, Ekerbiçer, Demirbaş, İnci, Bedir, Karatepe ve Erkorkmaz, (2016), ‘Sakarya’da Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Aile Hekimlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Faktörler’ adlı araştırmalarında, 157 hekim üzerinde anket uygulamış ve sonucunda katılımcıların tükenmişlik düzeyinin alt boyutlara göre genel olarak düşük olduğu saptanmıştır (Şerik, Erdoğan, Ekerbiçer, Demirbaş, İnci, Bedir, Karatepe ve Erkorkmaz, 2016: 76).

Çağan, (2014), ‘Malatya İlindeki Aile Sağlığı ve Toplum Sağlığı Merkezlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının İş Doymu, Tükenmişlik ve Anksiyete Düzeyleri’ adlı araştırmasında, 418 (hekim, ebe, hemşire) çalışan üzerinde anket uygulamış ve sonucunda birinci basamak sağlık çalışanlarında iş doymu, tükenmişlik ve kaygı puanları orta düzeyde olduğu saptanmıştır (Çağan, 2014:7).

Taşkıran (2013), ‘İbni Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon ve Tükenmişliğini Etkileyen Faktörler’ adlı araştırmasında, 214 hemşire üzerinde anket uygulamış, çalışan hemşirelerin tükenmişlik ve motivasyonunu etkileyen faktörleri belirleyerek, motivasyonda kullanılan özendirme araçları ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve sonucunda hemşirelerin tükenmişlik ve motivasyonu arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Taşkıran, 2013:105).

Yüksel (2015), ‘Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi’ adlı araştırmasında, 294 hemşire üzerinde anket uygulamış ve sonucunda yöneticilerin iletişim becerilerinin hemşirelerinin motivasyon ve tükenmişlik düzeyi üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Yüksel, 2015:49).

Özçiçek (2015), 'Tükenmişlik Ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki: Adıyaman'da Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama' adlı araştırmasında, 384 öğretmen üzerinde anket uygulamış ve sonucunda tükenmişlik ve motivasyon faktörleri arasında ters yönde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Özçiçek, 2015:81).

Literatür incelendiğinde sağlık sektöründe tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalarda; sosyodemografik özellikler, iş doyumu, stres, depresyon, rol çatışması, rol belirsizliği, iş memnuniyeti, gibi tükenmişlik ile aralarındaki ilişki düzeylerini konu alan araştırmalar yapıldığı anlaşılmıştır ve sağlık sektöründe tükenmişlik algısının önemli bir problem olduğu ifade edilmektedir.

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde sağlık çalışanlarını motive eden faktörlerin tespit edilmesi ve özellikle tükenmişliğin etkisinin belirlenmesi önemli olarak ifade edilebilir. Sağlık çalışanlarının toplum sağlığının korunmasında ve iyileştirilmesinde önemli bir role sahip olmaları, sağlık çalışanlarının motivasyon ve tükenmişlik algılarının incelenmesini önemli kılmaktadır. Tükenmişlik ve motivasyonu birlikte ele alan çalışmaların az olması nedeniyle Afyonkarahisar ilinde çalışan sağlık çalışanları üzerinde değerlendirmek için yapılmıştır.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algılarının etkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde tükenmişlik sendromu ile ilgili temel bilgilere yer verilmiştir. Tükenmişlik tanımı, tarihsel gelişimi, tükenmişliğin alt bileşenleri, tükenmişlik belirtileri ve tükenmişlik nedenlerine ilişkin genel literatür taraması yer almaktadır. Araştırmanın ikinci bölümünde motivasyon kavramı incelenmiştir. Motivasyon tanımı, motivasyon süreci, motivasyonun önemi, motivasyon teorileri, motivasyon çeşitleri ve motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine ilişkin detaylı bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın modeli ve hipotezleri, evren ve örneklem, sınırlılıklar, veri toplama aracı, veri analizi ve saha araştırması kapsamında elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu bölümde hipotez testleri incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

1.1 Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bununla beraber bazı tanımlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Maslach ve Jackson (1981:102) tükenmişlik kavramını, “insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom” şeklinde tanımlamıştır.

Cardinell (1981:124) ise tükenmişlik kavramını biraz daha genişleterek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak ifade etmiştir.

Tükenmişlik sözlük anlamı ise Türk Dil Kurumunca, ‘gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu’ şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr).

Tükenmişlik; en yalın haliyle, bireyin sahip olduğu maneviyatında, itibarında ve değerlerinde bir aşınmayı, insan ruhunun çöküşünü temsil etmektedir (Beşyaprak, 2012: 41).

Bireyler, hayatlarının büyük bir kısmını iş ortamında geçirmektedirler. Bireylerin iş ortamında yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumlar, onların tüm hayatları üzerinde etkili olmaktadır. Bireylerin çalışma yaşamlarındaki iş koşulları, kişisel özellikleri ve çeşitli stres kaynakları, bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. İş ortamında yaşanan stres, zaman içinde bireylerde tükenmeye neden olmaktadır. Tükenmişliğin temelinde stres faktörünün olduğu kabul edilmekte ve stresin yoğunluğunun artmasının tükenmeye sebep olduğu ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005:95; Köse ve Gülova, 2006; Aytaç, 2009:7; Arı ve Bal, 2008:132). Aşağıdaki şekilde strese ilişkin ön model yer almaktadır.



Şekil 1.1: İş Performansı İçin Mesleki Stres Nedenleri Ve Sonuçları Ön Modeli.

(Mannig, M.R., Motowidlo, S.J., Packard, J.S., (1986). *Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance*. Journal of Applied Psychology 1986, Vol.71, No.4, s.4).

Stresin, tükenmişliğin ilk aşaması olduğu konusunda birçok araştırmacı hem fikirdir. Stres, kişisel algılamaya bağlı olarak değişmekle beraber kişilerin algılamış oldukları stres faktörü arttıkça tükenme algıları da yükselmektedir. Stresin algılanış şeklinin değişiyor olması, aynı stresli çalışma koşullarında bireylerin farklı tükenme algılarına sahip olmasına neden olmaktadır. Bazıları için stres, performansa yön vermede önemli bir kavram olarak tanımlanırken, bazıları tarafında da baş edilmesi mümkün olmayan bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Bu durum kişilerin farklı stres tolerans durumlarını ortaya koymaktadır. Stres tolerans durumunun sürekli olarak aşıldığı kişide, tükenme üst seviyeye gelebilir (Hsu ve Marshall, 1980:144; Kırıcı, 2010: 18; Çapulcuoğlu, 2010:2).

İş ortamında birey üzerindeki stresin devamlılık kazanması durumunda birey tarafından bu stres algısı üç aşamada değerlendirilmektedir. Bu aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır (Hsu ve Marshall, 1980:144):

- 1. Alarm aşaması:** Beden, stresi algılar ve stresten uzaklaşmaya yönelik olarak girişimlerde bulunur. Bireyin stresi algılaması ve bir şekilde stresten uzaklaşması adına çaba sarf etmesi aşaması, alarm aşaması olarak değerlendirilmektedir. Birey bu aşamada stresten uzaklaşmak adına fazlaca çaba içinde olabilir. Buda bireyin zaman içinde yıpranmasına sebebiyet verebilir.
- 2. Direnme aşaması:** Beden tarafından algılanan strese karşı bir direnç başlamıştır. Beden, stresin neden olduğu faktörlere karşı kendisini

korumaya almaya çalışır. Bununla beraber eğer stresin kaynakları ortadan kaldırılamamışsa, direnç aşaması işe yaramayacak ve birey tükenme sürecine doğru ilerleyecektir.

- 3. Tükenme aşaması:** Beden tarafından algılanan direnme evresi uzun bir süre devam ederse kişide fiziksel rahatsızlıklar baş göstermeye başlar. Kişide migren, aritmi, psikolojik rahatsızlıklar gibi stres kaynaklı hastalıklar ortaya çıkabilir. Kişilerin sürekli olarak stres altında kalmaları, bedenin enerjisini yavaş yavaş yok edebilir, hatta bedende onarılamayacak kalıcı problemlere sebebiyet verebilir. Bireylerin bu aşamaya gelmeden önce stres kaynaklarını ortadan kaldırmaları önemlidir.

Tükenmişlik, bireyde ortaya çıkan ve uzun süreli olarak bireyde umutsuzluk, bitkinlik, çaresizlik ve mutsuzluk hislerini kapsayan süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte birey çevresinde olup bitenlere karşı ilgisiz veya olumsuz davranış kalıpları içinde olabilir. Birey, hem hayata hem de işine karşı bıkkınlık hisseder ve psikolojik ve fiziksel olarak olumsuzluk hali içinde olur (Almer ve Kaplan, 2002:2; Sürgevil, 2006:79; Avşaroğlu ve Mistan, 2018:103).

1.2 Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tükenmiş kavramı ilk olarak Amerika'da 70'li senelerinde müşteri hizmetlerinde çalışmakta olan çalışanların yaşadıkları bunalımı tarif etmek için kullanılmıştır. 1961 senesinde Greene' in ruhsal çöküntü yaşayan ve hayal kırıklığıyla boğuşan bir mimarın işini terk edip ormana kaçmasını konu alan romanda ilk defa tükenmişlik ifadesini kullanmasıyla lügatımıza girmiştir. "Büyük bir çöküntü ve insanın işine duymuş olduğu bağlılık ile idealizmin ortadan kalkması" biçiminde açıklanmıştır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001:68; Bloisi vd., 2003). Tükenmişlik ifadesi 1974 senesinde Freudenberger' in tanımlamış olduğu ve son 20 senedir farklı iş alanları ile alakalı olarak pek çok araştırmada bulunulmuştur. Tükenmişlik kavramı bazı kelimelerle tanımlanmaktadır:

1. Başarısızlık
2. Yıpranmışlık
3. Enerjisizlik
4. Güç kaybı

Literatürde yer edinmiş olan pek çok araştırmacı tükenmişlikle alakası bulunan kavramları bulmaya çalışmıştır. Cherniss (1980:89) tükenmişlik ile alakalı olarak “insanların fazla stres veya tatminsizlikle yaptıkları işten soğuma şeklinde göstermiş olduğu bir tepki” biçiminde açıklanır ve aşırı bağlılığın neticesi olarak meydana gelen bir rahatsızlık biçimde yorumlanmıştır.

Maslach (1982) ise en çok benimsenmiş olan tükenmişlik kavramı tanımını yapan kişidir. Ona göre tükenmişlik, işten kaynaklı olarak devamlı olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde fazlaca meydana gelen üç seviyeli bir sendrom olarak gösterilmektedir. Bu kısımdaki en mühim nokta tükenmişlik üç seviyeden oluştuğu baz alınmaktadır.

1.3 Tükenmişlik Modeli Maslach

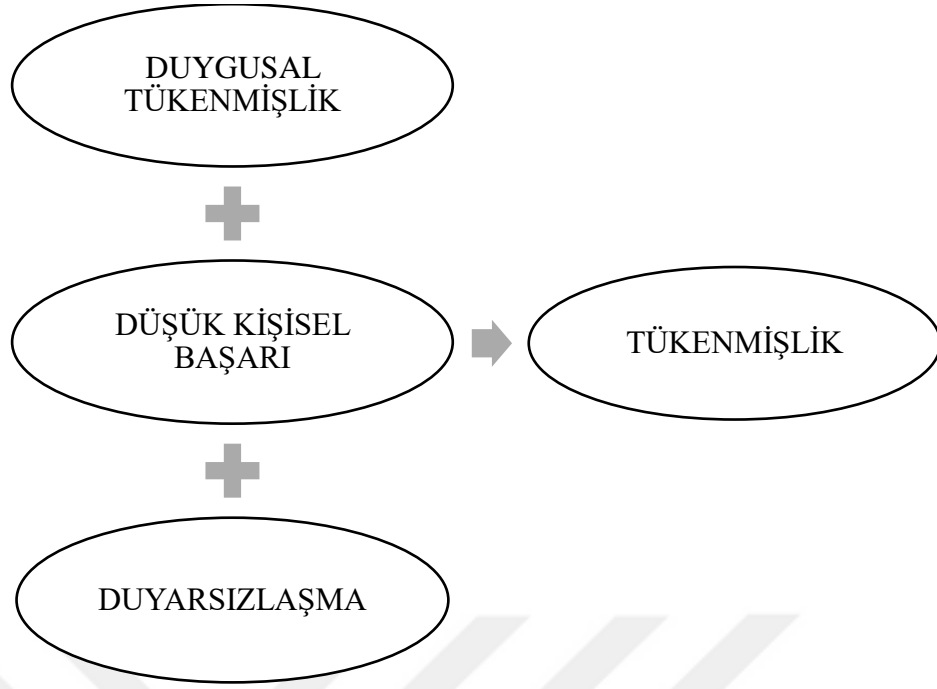
Maslach tükenmişlik modeli iki farklı isimle anılmaktadır:

1. Çok boyutlu tükenmişlik modeli
2. Üç boyutlu tükenmişlik modeli

Maslach tükenmişlik modelinde en çok dikkat çeken konu yüz yüze ve insanlarla sık iletişim kurulan mesleklerde daha fazla olduğudur. Bu mesleklerde çalışan bireylerin duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve bu yuzdende gelen müşterilerle olan ilişkileri de zarar görmektedir. Müşterilere ilgisiz davranmaları, duyarsız gözükmeleri gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu model esas olarak üç boyutta incelenmiştir Bu boyutlar (Maslach, Leiter, 1997:87; Budak ve Süregevil, 2005:96):

1. Duygusal açıdan tükenmişlik
2. Duyarsızlaşma
3. Düşük kişisel başarı hissi

Tükenmişlik söz konusu olduğunda mühim araştırmalarda bulunan Maslach literatüre Maslach Tükenmişlik Envanterini ilave etmiş ve aslında büyük bir katkı sağlamıştır. ‘işten kaynaklı olarak insanlarla yoğun iletişim içerisinde bulunan çalışanlarda karşılaşılan tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi’ biçiminde tanımlanmıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Buick ve Thomas, 2001:305).



Şekil 1.2: Tükenmişlik (Maslach, C., ve Jackson, S.E., (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists tre., www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164).

Maslach Tükenmişlik Envanteri, maddeleri tükenmişlik sendromunun hipotezini ölçmek için tasarlanmıştır. Ögeler kişisel hisler ve tutumlar hakkında ifadeler şeklinde yazılmıştır. Maddenin hizmet verdiği, bakımını veya tedavisini yaptığı kişilere atıfta bulunmak için “alıcıların” genel şekli kullanılmıştır. Hassles Ölçeğinin (Lazarus ve Cohen, 1977) öncülüğünü takiben, her bir ifade iki boyutta değerlendirilir: sıklık ve yoğunluk. Frekans ölçeği her noktada etiketlenir ve 1 (yılda birkaç kez veya daha azdır) ile 6 (‘her gün’) arasındadır. Yanıtlayıcı, belirtilen bir duygu ya da tavrı hiç deneyimlemediğini (ayrı bir kutuyu işaretleyerek) belirtirse sıfır değeri verilir. Yoğunluk skalası 1 (‘çok hafif, neredeyse farkedilir’) ile 7 (büyük, çok güçlü) arasındadır. Yanıtlayıcı, frekans ölçeğinde hiçbir zaman 'asla' kontrol etmezse tamamlanmaz (ve böylece sıfır değeri verilir) (Maslach ve Jackson, 1981).

1.4. Tükenmişlik Alt Bileşenleri

Maslach tükenmişlik modeli kapsamında tükenmişlik alt bileşenleri 3 boyuttan oluşmaktadır. Bu bileşenler şu şekildedir:

1. Duygusal Tükenme
2. Duyarsızlaşma
3. Düşük Kişisel Başarı

1.4.1 Duygusal Tükenme

İnsanların çalışma hayatlarında ve sonrasında kendilerini sürekli olarak yoğun ve duygusal açıdan fazlaca yıpranmış hissetmelerini, başka bir ifade ile bireylerin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını açıklamaktadır (Özer 1998:56; Tümkaya, 2016). Duygusal tükenme, tükenmişliğin kişisel olarak stres boyutunu ifade etmektedir. Kişilerin hem duygusal hem de fiziksel kaynaklarında meydana gelen tükenme olarak söylenebilmektedir. İnsanlar kendilerini yorgun ve yıpranmış olarak görmektedirler (Cano-Garcia, Padilla-Muñoz, Carasco-Ortiz, 2005: 930; Sürgevil, 2006:79).

Meslek söz konusu olduğunda gerçekleşen tükenmişlik durumunda; bireylerde sürekli yorgunluk hissi, enerjinin yok olması, duygusallığın yüksek olması gibi durumlar görülmektedir. Araştırmalarda yer alan bu seviye tükenmişlik ifadesinin en önemli parçası olarak düşünülmektedir. Başka bir açıdan duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun içsel özellikli seviyesidir (Cordes ve Dougherty, 1993: 622; Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001:402; Mengenci, 2015).

Duygusal olarak tükenmişlik beraberinde insana stres oluşturmaktadır. Devamlı olarak değişen günümüz dünyasında ortaya çıkan mutsuzluk durumuyla sürekli baş etme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Teknolojinin hızla ilerlemesi, gelişen rekabet ortamı, eğitim, para gibi öğelerin de tesiriyle hayat koşulları daha zorlu bir hal aldıkça, stresin seviyelerinde ve insanlar üstünde yarattığı olumsuz etkilerin arttığı gözlemlenmiştir (Çam, 1993: 156; Cordes vd., 1997: 686).

Duygusal açıdan tükenmişlik ve stresle beraber insanlar yeni bir güne başlamak için kendilerini yetersiz hisserler. İnsanlar duygusal kaynaklarının bittiğini hissederler. İnsanlar bu kaynakları yükseltmeyi tek başına başaramazlar (Örmen, 1993:39; Çimen, 2000; Çimen ve Ergin, 2001; Esen vd., 2018:35).

1.4.2 Duyarsızlaşma

Çalışanlar, iş ortamına ve iş arkadaşlarına karşı duyarsız ve ilgisiz olabilir. İnsanlar tarafından sürekli artan negatif hal ve tavırlar değişik biçimlerde açığa çıkabilmektedir. Duyarsızlaşma görülen kişiler, kaba davranışlar sergilerler ve diğer insanları tersleyebilirler (Cordes ve Dougherty, 1993:76; Daley, 1979:376).

Duyarsızlaşma, insanların diğer insanları bir nesneden farksız görmesiyle başlar. Kişilerin bilhassa buldukları yerlerde olan bireylere ve çalıştıkları örgüte

genel olarak mesafeli olması sonucu gözlemlenmiştir. Duyarsızlaşma ifadelerinden en belirgin olanı küçümser tavırların takınılmasıdır. İnsanları sınıflandırmaya tabi tutma, katı kurallar uygulama ve diğer insanların sürekli kendilerine zarar vereceğine inanma gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Torun 1995:84; Dervişoğlu, 2000).

İnsanlar kendilerine olan güvenlerini yitirirler ve gereken yardım ve servisi sağlamada başarısız olabilirler. Aynı zamanda başka insanların hayatlarına girmesini istemezler (Örmen,1993:51; Ergin, 1995:38).

İnsanlarda oluşan bu duyarsızlaşma hali ile beraber genel anlamda uyum sorunları da görülmektedir. İnsanın uyarıcılarının tehdit hissetmesi bundan dolayı da dengesizliğin ortaya çıkması gibi durumlar ortaya çıkar. İnsanlarda bozulan bu dengenin tekrardan sağlanması ve olaylara karşı uyum sağlanması gereklidir. İnsanda meydana gelen bu stres tepkileri genel olarak uyum sorunları olarak düşünülür ve zamana yayılarak çözülmeye çalışılır. Genel uyum belirtisinin üç aşaması bulunmaktadır (Fogarty vd., 2000: 33; Baltaş ve Batlaş, 2002:42):

1. Alarm Reaksiyonu
2. Direnç Dönemi
3. Tükenme Dönemi

1.4.3 Düşük Kişisel Başarı

Bireysel başarının yakalanması için bulunduğu örgütte yeterlilik ve başarı duyguları tanımlanmalıdır. Bireysel olarak başarısızlık bireyin işinde kendini yetersiz hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda olan insanların diğer insanlara karşı olumsuz tavırlar geliştirmesi, bireyin kendisi hakkında olumsuz sonuçlar doğurmasına neden olmaktadır. Kişi var olduğu bu davranışlar içerisinde kendini suçlu görmektedir. Aynı zamanda birey kendisini kimsenin önemsemediğine dair bir fikre kapılır ve kendini her konuda sürekli olarak başarısız görür (Friesen ve Sarros, 1989: 180; Örmen 1993).

İnsanlar kendilerini kaptırmış oldukları başarısızlık durumu ile beraber işinde ve işleri gereğince karşılaşmış oldukları bireylerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlilik duygularında azalma hissederler. İnsanlar bu durumda işlerinde başarı yakalayamazlar ve aynı zamanda kendilerinin gerilediğini düşünen çalışanlar kendilerini suçlu hissetmeye başlarlar (Freudenberger, 1974: 160; Cordes ve Dougherty 1993:78).

İnsanlardaki az durumda bulunan bireysel başarı duygusu ile beraber kişide iş doyumsuzluğuna rastlanmaktadır. İş doyumu genel itibariyle ‘bireyin işi ile alakalı değerlerinin karşılık bulduğunun düşünülmesi ve bu değerlerin kişilerin ihtiyaçları ile uyumlu olması’ biçiminde tanımlanmaktadır (Glogow, 1986: 80; Telman ve Ünsal, 2004: 51).

İş doyumsuzluğunun genel tanımında tükenmişlik etkilerini çok barındırır da aslında farklı kavramlar olduğu unutulmamalıdır. İş doyumsuzluğundan farklı olarak tükenmişlik kavramı; duyarsızlaşma, motivasyonun azalması ya da enerjinin azalması gibi kavramları da içinde barındırır (Izgar, 2000; Gmelch ve Gates, 1998: 147; Sürgevil, 2006:78).

1.5 Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik çift yönlü olarak etki etmektedir Tükenmişlik hem bireyin sağlığı üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir hem de işletmenin performansını olumsuz yönde etkiler (Güven, 2005:57; Izgar, 2012: 131). Bu etkilerin azaltılmasında ise öncelikli olarak tükenmişliğin belirtilerinin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Tablo 1.1: Tükenmişliğin Belirtileri (Erdoğan, 2018:103-104).

Fiziksel Belirtiler	<ul style="list-style-type: none">• Kalp rahatsızlıkları• Baş ağrısı• Mide rahatsızlıkları• Yüksek kolesterol• Dermatolojik bozukluklar• Kilo kaybı veya artışı• Uyku bozukluğu• Alkol ve ilaç bağımlılığı• Solunum güçlüğü• Kronik yorgunluk• Uyuşukluk• Çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripler olarak sıralanabilir.
---------------------	---

Tablo 1.1 Devamı: Tükenmişliğin Belirtileri (Erdoğan, 2018:103-104).

Davranışsal Belirtiler	<ul style="list-style-type: none">• Çabuk öfkelenme• Unutkanlık, hareketli olmayış• İşe gitmek istememe• Birçok konuya şüphe• Teslimiyet,• Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme• Yakın çevre ile sorunlar yaşama• İş doyumsuzluğu• Alkol ve ilaç kullanımının artması• İşe geç gelme• Öz-saygısı ve öz-güvende azalma• İçer kapanma• İzolasyon, uzaklaşma• İçerlemişlik• Suçluluk,• Kolay ağlama,• Hevesin kırılması, çaresizlik,• Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma• Konsantrasyon güçlüğü• Yansıtma• Rol çatışması, Örgütlemde yetersizlik• Kuruma yönelik ilginin kaybı• Görevlilere fazla güvenme• Bazı şeyleri erteleme
Psikolojik Belirtiler	<ul style="list-style-type: none">• Aile sorunları, Depresyon• Uyku düzensizliği• Hayal kırıklığı• Psikolojik hastalıklar• Yabancılaşma• Umutsuzluk• Özgüvende azalma• İç sıkıntısı, İlgisizlik• Alınganlık, Endişe olarak sıralanabilir

Tükenmişlik hem çalışanların hem de işletmelerin üzerinde çeşitli belirtilere sahiptir. Tükenmişlik özellikle birey üzerinde ciddi problemlere neden olabilmektedir. Bu durum hizmeti veren bireyin sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişliliğin belirtileri Çam (1991) ve Izgar (2000)'e göre şu şekilde sınıflandırılmıştır;

1. Duygusal Tükenme
2. Fiziksel Tükenme
3. Zihinsel Tükenme

1.5.1 Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden biri olan duygusal belirtiler kendini, sinirlilik ve engellenmişlik hissi biçiminde dışarı göstermektedir. Pek çok araştırmacı tarafından ortaya çıkarılan tükenmişliğin duygusal bir takım belirtileri şu şekildedir;

1. Diğer insanları eleştirme, İlgilenmeme
2. Hayal kırıklığı, Can sıkıntısı
3. Yalnızlık, Kuşku
4. Depresif duygulardır.

Tükenmişliğin meydana getirmiş olduğu genel davranışsal ifadeler ise şöyledir (Dilsiz, 2006:15): kolay bir biçimde sinirlenme, işten nefret etme ve işe gitmeme, konulara endişe ile yaklaşma, alganlık ve takdir görmediğini düşünmek, işe geç gelmek ve işten tatmin olmamak, alkol ve tütün gibi alışkanlıklarda artış, özgüvenin ve özsaygının azalması, evlilik ve aile içinde çatışmalar, arkadaşlardan uzaklaşma, izolasyon, sıkıntı, teslim olma, suçlu olduğu düşünme, hevesin kırılması, çaresizlik içinde olunduğunun düşünülmesi, normalden fazla ağlama, unutkanlık, örgütlenmede yetersizlikler, rol çatışması, ilgi kaybı, kendi hayal dünyasına dalma, başarısız olunduğunun düşünülmesi, çalışmaya yönelmede güçlük çekme, alaycı tavırlarda bulunma.

İnsanlarda ortaya çıkan bu belirtilerin yanı sıra diğer insanlarla daha az vakit geçirme, yavaş hareket etme, görev yerinde bulunmama, tersleyici sözler, şüphe duygusu, sık sık ağlama ve duygusal patlama belirtileri gösterme olarak tanımlanabilir (Jeanneau ve Armelius, 2000: 400; Dilsiz, 2006:17).

1.5.2 Fiziksel Tükenme

Tükenmişlik içerisinde olan insanlar, iş yaşamının ilk zamanlarında özgüveni olan, becerikli, mesaiye kalan, devamlı olarak çalışma isteği bulunan, hevesli olan, performansı yüksek olan kimselerdir. Fakat daha sonraki süreçte karşılaştıkları bazı

olumsuz durumlardan dolayı sonraki süreçlerde enerjisi tükenebilmektedir (Kaçmaz, 2005: 30; Kim, Shin ve Umbreit, 2007: 422; Akbolat vd., 2010: 42).

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı genel fiziksel belirtiler şu şekildedir (Adoum, 2017:22-23): yorgunluk ve bitkinlik hissi, sık sık baş ağrısı, uykusuzluk, sindirim sistemi hastalıkları, hafıza problemleri, kas gerilmeleri, cilt hastalıkları, solunum güçlüğü, uyuşukluk, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier.

Bireyde meydana gelen fiziksel bir takım rahatsızlıklar, kalbin hızlı atması, uykusuzluğun yaşanması, sık sık yorgun hissetme, kolay hasta olma, sersemlik, hafızada sorunlar, ani kilo değişimleri, mide şikayetleri, mutsuz olma, kas ağrıları, hipertansiyon olarak sayılabilir (Lee ve Ashforth, 1993:4; Dilsiz, 2006:17; Lambie, 2007: 83).

1.5.3 Zihinsel Tükenme

Tükenmişlikle alakalı olarak meydana gelen psikolojik neticelerin, bu sendromu bulunan kişilerde belirlenen belirtilere göre belirginlik seviyesi azdır (Ardıç-Polatçı, 2009: 30). Meydana gelmesi beklenen neticeler arasında, öfke nöbetleri, duygusal tükenmişlik, kolay biçimde sinirlenme, bilişsel becerilerde azalma, hayal kırıklığı, eleştiriye katlanmama, duyarsızlık, anlamsızlık ve panik atak durumları sayılabilir (Leiter ve Maslach, 1988:298; Lewin ve Sager, 2007; Akbolat vd., 2010: 43).

Tükenmişlik önemli psikolojik nedenlere sebep olabilmektedir. Tükenmişliğin ortaya çıkarmış olduğu genel psikolojik nedenler ise şu şekilde sıralanmaktadır (Dilsiz, 2006:16):

1. Aile sorunları,
2. Depresyon,
3. Uyku düzensizliği,
4. Psikolojik hastalıklar.

Kişilerde tükenmişliğe bağlı olarak yaşanan çeşitli psikolojik sorunlar, kişinin aile yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. Kişinin aile yaşamında fiziksel şiddet, cinsel istismar gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasında neden olabilmektedir (Pines, 2003:98; Özdemir vd., 2003: 16; Dilsiz, 2006:17; Martinussen vd., 2007: 51).

1.6 Tükenmişlik Nedenleri

Tükenmişliğe neden olabilen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin algılanışı kişiden kişiye değişmekte ve tükenme algısını da farklılaştırmaktadır. Çam (1991)'e göre tükenmişliğin sebepleri şu şekilde sıralanmaktadır: yönetimle geçirilen zaman, eğitim durumu, önemli kararlara katılmama, yeterli veya yetersiz oluşu, işin niteliği, örgütsel işleyişteki kusurlar, haftalık çalışma süresi, çalışılan kurumun tipi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler, işin yüksek performans gerektirmesi, yetersiz araç, yetersiz personel, örgüt ortamı, iş gerilimi, örgütün havası, iş yükü, kurumun özellikleri, rol belirsizliği.

Bu araştırmada tükenmişlik temel olarak iki alt başlıkta incelenecektir. Bunlar şu şekildedir:

1. Bireysel Nedenler
2. Örgütsel Nedenler

1.6.1 Bireysel Nedenler

Yapılan araştırmalarda tükenmişlik üzerinde birçok faktörün etkili olduğu tespit edilmekle beraber özellikle bireysel faktörlerin önemli etkileri olduğu görülmektedir. Bireysel faktörler algılanan stres düzeyini farklılaştırmakta ve kişilerin tükenme duygularında farklılıklara neden olabilmektedir. Tükenmişliğin neden olduğu kişisel özelliklere bağlı faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993; Singh vd., 1994: 559; Dilsiz, 2006:17): Mükemmelleşme, iletişim sıkıntısı yaşama, aşırı isteklere “hayır” deme problemi, duyguları sürekli olarak bastırma, tatil yapmama, kendisini güçsüz hissetme, sorumlu davranışlardan kaçınma, çevreye karşı duyarsızlık, güven problemi, aile yaşantısında problemler, toplumsal endişe, problemler hakkında konuşmama isteği, saplantılı baskıcı kişilik özelliği.

Kişilerin sadece kişilik yapılarına bağlı olarak değil, sahip oldukları demografik özelliklere ve algılama durumlarına göre de tükenmişlik algıları farklılaşmaktadır. Tükenmişliğin neden olduğu genel kişilik özellikleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Sweeney ve Summers, 2002:224; Dilsiz, 2006:18): yaş, medeni durum, çocuk sayısı, hayattan beklentiler, işe aşırı bağlılık, kişilik, motivasyon, stres düzeyi, performans, informal destek, mesleki doyum, üstelerinden veya astlarından gördüğü destek.

Tükenmişlik sendromunda etkili olan kişisel faktörlerden bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1.2: Tükenmişlik Sendromunda Etkili Olan Kişisel Faktörler (Adoum, 2017:18-19).

Kişisel faktörler	Açıklama
Yaş	Bu etmen, tükenmişlik ile ters yönlü bir ilişki barındırmaktadır. Genç bireyler daha idealist olduğundan dolayı, yaşın ilerledikçe tükenmişlik sendromunun daha az olması gözden kaçmamaktadır. Yaşın artmasıyla birlikte tükenmişliğin seviyesi azalmaktadır. Gençler iş konusunda daha hevesli ve istekli olduklarından duygu karmaşalarına kapılmaları daha kolay olmaktadır.
Cinsiyet	Cinsiyet ve tükenmişliğin aralarında bulundurduğu ilişki tam olarak belirlenememiştir. Eski araştırmalar tükenmişlikten kadınların daha fazla şikayet ettikleri sonuçlarını ortaya koymuştur. Maslach ve Jackson cinsiyet farklılıklarının tükenmişlik sendromunu ile olan bağlarını çözebilmek için oldukça geniş çaplı bir denek grubu seçmişlerdir. İnsan servislerinde çalışan bir grup insan üstünde araştırma yapmıştır. İncelemelerinin sonucunda ise kadınların daha fazla duygusal tükenmişlik içerisinde olduğunu saptamıştır.
Medeni Durum	Gerçekleştirilen incelemeler, evli olmayan çalışanların evli bireylere göre daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadıklarını fark etmiştir. Aile yaşamında doyum yakalamış bireyler, işlerinde de doyumunu yakalayabildikleri bilinmektedir. Bilhassa eşyle iyi geçinen ve iyi bir dayanışma içerisinde olan çalışanların stresle daha kolay başa çıktıkları gözlemlenmiştir.
Eğitim Seviyesi	Eğitim düzeyinin artması ile tükenmişliğin artması doğru orantılı bir ilişkiyi gözler önüne sermektedir. Almış olduğu öğrenim seviyesinin iyi olması, insanın içerisinde bulunduğu durumları ve mesleği hakkında daha derin düşünmesi gibi durumlara itmektedir. Bu da daha fazla stresin kişi üstünde oluşmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda insanlar fazla eğitim aldıklarında beklentileri de bu yönde artmaktadır bu nedenle de hedefleri daha büyük olmaktadır.

1.6.2 Örgütsel Nedenler

Örgütsel sebepler, bireyde tükenmişliğin meydana gelmesinde mühim risk etmenleri arasında bulunmaktadır. Çam (1991:156) göre tükenmişlik birçok nedene bağlıdır. İşin niteliği, çalışan kurumun tipi, kurumun nitelikleri, iş yükü, iş gerilimi, rollerin belirsizliği, yetersiz personel, eğitim durumu, önemli kararlarda rol alalama, çalışma düzeni, çalışma saatleri, örgütsel sistemin işleyişinde var olan sorunlar, yetersiz araç ve gereçler, örgütün havası, ekonomik nedenler, toplumsal ve sosyal nedenler gibi nedenlerden dolayı tükenmişlik yaşanabilmektedir (Torun, 1997: 44; Tümkaya, 2000: 129; Tepeci ve Birdir, 2005: 959).

Maslach ve Leither'in ortaya koymuş oldukları çalışmalarda örgütsel ve bireysel tükenmişlik ortaya koyan problemleri birlikte inceleme durumuna gitmişlerdir. İnceleme yapanlara bakılarak tükenmişliğin ana belirleyicisi iş ve iç

ortamıdır. Bu çevre kontrol altına alınarak stres oluşturabilecek olan faktörler yok edilirse tükenmişlik oluşma riski de o denli düşecektir (Weisberg, 1994: 5; Tümkaya, 2006:912; Ardıç ve Polatçı, 2008: 73).

Tükenmişlik üzerine etki eden örgütsel faktörler Dalkılıç (2014) tarafından şu şekilde sıralanmaktadır: iş yükü uyumsuzluğu, kontrol fazlalığı, kontrol eksikliği, aidiyet duygusunun olmaması, takım çalışmasının olmaması, adaletsiz davranış şekilleri, olumsuz etkileşimler, kişisel ve örgütsel düzeyde yaşanan etik değer çelişkisi, ücretin yetersiz olması, stresle baş etmede güçlük yaşama, ilerleme fırsatının olmaması, karar verme sürecine katılmama, ödüllendirmenin olmaması veya eksikliği, performans değerlendirmede yetersizlik, teknolojik değişmelere karşı uyumsuz davranışlar sergilenmesi, iş ortamında fiziksel koşulların yetersiz olması, rol çatışması, rol belirsizliği, cinsel taciz durumu, çalışma saatlerinin yoğunluğu, kurumun plan ve politikaları, geri bildirimlerde yetersizlik, iş ortamındaki iletişim eksikliği, müşteri yoğunluğunun yüksek olması, sosyal destek eksikliği, işin özellikleri, iş güvenliğinin olmaması.

Dolgun (2012) tükenmişliğin yaşanmasında kişisel özellikleri; kişinin özellikleri beklentiler, benlik imajı ve demografik nitelikler olarak açıklarken, çevresel nedenleri ise; ailesel, toplumsal, ekonomik ve örgütsel etmenler olarak açıklamıştır.

Dolgun (2012: 296) bilhassa örgütsel etmenleri tükenmişliğe yol açan çevresel etmenler içerisinde ilk sıraya koymuştur bu örgütsel sebepler şu şekildedir; fazla iş yükü, zaman sorunu, yoğun ve uzun çalışma süreleri, çalışanlar üstündeki gözetim ve denetim sistemleri, örgütteki rol belirsizlikleri ve rol çatışmalarının varlığı, ödüllendirici olmayan iş kuralları, düşük ücret, eşitsizlik.

1.6.2.1 Rol çatışması

Çalışma alanlarında farklı durumlarla karşı karşıya kalınabilmektedirler. Ve bu karşılaşılan durumlar doğal olarak yerine getirilmesi zorunlu talepleri de beraberinde getirebilmektedir. Yapılan işin cinsi çalışanın bireysel nitelikleri ile çatışıyor ise kişi-rol çatışması, üst yönetimin emirlerinden kaynaklanan bir çatışma ise rollerden kaynaklanan bir çatışma meydana gelmektedir. Bütün bunların yanı sıra eğitim düzeyinin az olması, iletişimde ki yetersizlikler meydana gelmektedir (Torun, 1995: 32; Whitaker, 1996: 61; Zel, 2001).

İnsanlar örgüt içerisinde kendilerini kimi zaman yetersiz hissederler. Bu hisler aslında birçok nedenin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan biri olan rol çatışması, bireyin içine girmesi gerek rolü ile bağdaşamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması farklı taleplerin de yerine getirilmesi istenilmesinde iyice ortaya çıkmaktadır. Çalışan bireyler rekabetin oldukça fazla olduğu günümüz ortamında çalışırken yeterince stres altındayken bunun yanı sıra birde rol çatışmalarının yaşanması onların tükenmişlik sendromuna yaklaşmasına yardımcı olmaktadır.

1.6.2.2 Rol belirsizliği

Örgütün sahip olmuş olduğu bütün bölümlerde bulunan çalışanların yükümlülüklerinde yani sahip olduğu rollerin görevlerini bilmemesi durumunda, rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır. Örgütte yer alan bireylere rollerinin iyice açıklanması, görevlerinin belirtilmesi sonraki süreçlerde onların tükenmişlik sendromuna yakalanmasını önleyebilmektedir. İnsanlar işlerinin ne olduğunu bildiklerinde bir belirsizlik içerisinde kalmazlar bu da onları motive eder. Aynı zamanda bireyler, kendi işlerinin dışında başka işlerde yaptırılmaya çalışması durumunda rollerinin çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Rol belirsizliği burada devreye girmektedir. Çalışanlar rollerinin dışında iş yaptırılması durumunda rol belirsizliğine düşmektedirler. Çalışanların anlamış olduğu roller yönetimin belirlemiş olduğu rollerle birebir örtüştüğü zaman tatmin olma duygusu kaçınılmazdır (Yıldırım, 1996: 14, 15).

1.7 Tükenmişliğin İş Ve Aile Hayatına Etkileri

Çalışanların tükenmişlik algılarının yüksek olması iş ve aile yaşamlarını olumsuz şekilde etkileyecektir. İş ortamında karşılaşılan çeşitli olumsuzluk durumları çalışanların tükenmişlik algılarını yükseltirken bu durum hem iş ortamına hem de aile yaşamlarına doğrudan etki etmektedir. Çalışanlar yaşamlarının önemli bir kısmını iş ortamında geçirirler. Bu nedenle iş ortamında karşılaştıkları olumsuz durumlar tüm aile ve sosyal yaşamlarını doğrudan etkilemektedir (Dolgun, 2012).

1.8 Tükenmişlikle Baş Etme Yolları

Tükenmişliğe neden olabilecek birçok kişisel ve örgütsel farklılık bulunmaktadır. Tükenmişliğe neden olabilecek faktörlerin tespit edilmesi ve bir yönetim stratejisi olarak bu faktörlere yönelik gerekli önlemlerin alınması önemlidir. Tükenmişlikle baş etme yollarında gerekli olan bireysel ve örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir: (Dalkılıç, 2014).

1. Çalışanlar tükenmişliğe neden olabilecek faktörleri belirlemeli ve bu faktörlere yönelik gerekli önlemleri almalıdır.
2. Tükenmişliğe yönelik olarak sorunlu kaynaklar belirlendikten sonra bu sorunlara yönelik yönetim desteğinin alınması önemlidir.
3. Tükenmişliğe neden olan en önemli faktörlerden biri çalışanın uygun olmasıdır. Bu nedenle iş ortamında çeşitli rotasyon uygulamaları kapsamında çalışanlara uygun olabilecek iş değerlendirmeleri yapılabilir.

1.9 Tükenmişlikle İlgili Araştırmalar

Çam (2001), akademik alanda görev yapan hemşirelerle yapılan çalışmasında, hemşirelerin yaşadığı tükenmişlik düzeyi ders verdikleri okullara göre farklılaşmakta ve akademik pozisyonları yükseldikçe kişisel başarıları artmaktadır sonucuna varmıştır.

Girgin ve Baysal (2005), öğretmenlerin tükenmişliği ile demografik özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaşın ilerlemesiyle birlikte tükenmişliğin azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Cemaloğlu ve Şahin (2007), öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ile ilgili çalışmasında, demografik özellikler açısından tükenmişliği incelemişler ve yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki, cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmişlerdir. Medeni durum, eğitim durumu ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Buğdaycıoğlu, Kurt, Şaşmaz ve Öner (2007) yılında Mersin’de pratisyen ve uzman hekimlerde depresyon sıklığı ve etkileyen faktörler üzerinde yaptıkları çalışmada, yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarının ise arttığı sonuca ulaşmışlardır.

Şahin, Turan, Alparslan, Şahin, Faikoğlu ve Görgülü (2008), devlet hastanesinde çalışan sağlık personelinin tükenmişlik düzeyini araştırdıkları çalışmada, cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu, aile tipi, çalışma süresi, sağlık sorunlarının varlığı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır.

Dasgupta'nın (2013) Hindistan'daki özel hastanelerde hemşireler üzerine yaptığı çalışmada rol belirsizliği ve rol çatışması, fazla iş yükünün tükenmişliğin temel belirleyicileri olduğu ve bu üç değişkenin artmasının tükenmişliği de artırdığı sonucuna varılmıştır.

Erkuş ve Tüzün (2013), İstanbul Anadolu yakasında çeşitli hastanelerde çalışan hemşirelerin psikolojik sermaye, iş yaşam kalitesi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sonuçlar psikolojik sermayenin, (bireyin olumlu ve geliştirilebilir özelliklerinin bütünü, öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır) iş yaşam kalitesi üzerinde olumlu, tükenmişlik üzerinde ise olumsuz etkisi olduğunu göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1 Motivasyon Kavramı

Motivasyon, kelime anlamı olarak güdü kavramı ile eşleştirilmektedir. Motive kavramının Türkçe karşılığına yönelik birçok farklı kavram kullanılmakla beraber genel olarak güdü, saik veya harekete geçirici kavramlarıyla eşleştirilmektedir. Güdülenme, bir insanı bir amaç için harekete geçirmekte olan güç olarak tanımlanmaktadır. Motive olmanın üç temel unsuru bulunmaktadır. Motive olma, amaç için harekete geçmeyi, harekete devam etmeyi ve olumlu yönde yöneltmeyi sağlamaktadır (Eren, 2008:553; Ural, 2018).

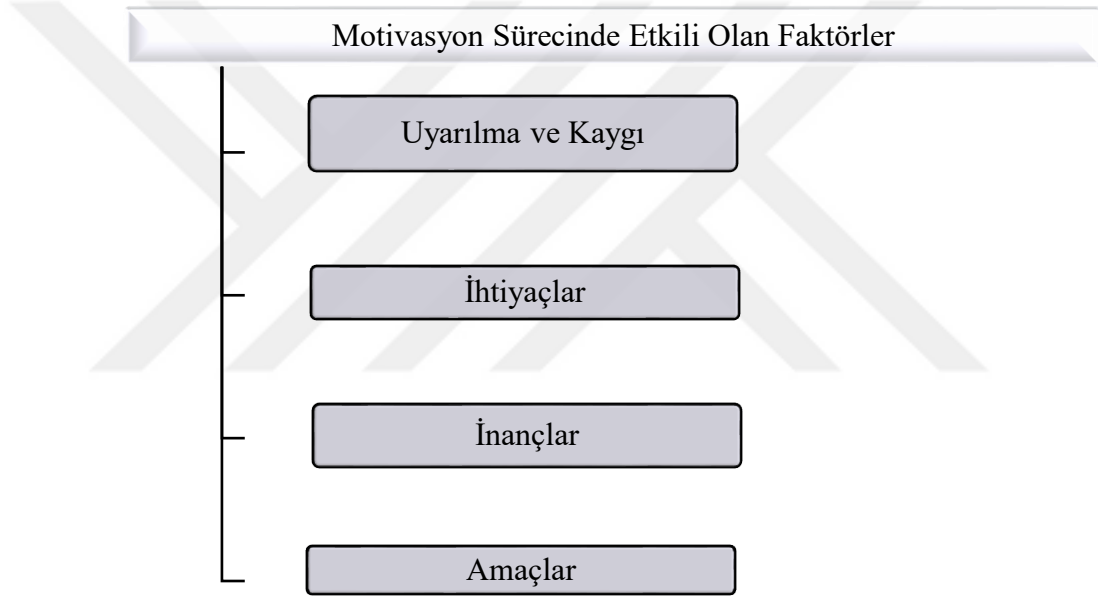
Motivasyon kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bununla beraber motivasyonun tanımlanması genel olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlar, psikolojide motivasyon, iş hayatında motivasyon ve örgüt içerisinde motivasyondur. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Acuner, 2010:35-39; Eren vd., 2018):

1. Psikolojide motivasyon, kişinin güdülenmesi olarak tanımlanmaktadır. Birey, belirli bir amaca ulaşabilmek için harekete geçmeye hazırdır. Birey, amaca ulaşmak adına davranışta bulunma sürecine girmiştir. Ayrıca bireyin motivasyonu ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Çevre koşullarındaki değişiklik bireyin ihtiyaçlarını değiştirirken bu durum bireyin motivasyon algısını da farklılaştırmaktadır.
2. İş motivasyonu, bireyin veya örgütün ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde çalışanın harekete geçmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. İş motivasyonu üzerinde birçok içsel ve dışsal faktör olduğu için çevresel değişiklikler karşısında motivasyon algısı değişmektedir.
3. Örgütsel motivasyon, bireyin çalışmasının sağlanması ve performansının yükseltilmesinde başlatılan sürecin bütünlük hali olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çıktılarının elde edilmesinde çalışanların motive edilmesi önemlidir. Bireylerin, örgütsel amaçlar çerçevesinde motive olmalarını sağlayan araçlar önemlidir.

2.2 Motivasyon Süreci

Bireylerin, amaçlara ulaşmak için motive olmalarında belli bir sürecin gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütlere çalışanların motive edilmesi, örgüt başarısının sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle motivasyon sürecinin en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bireylerde motivasyon süreci aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.

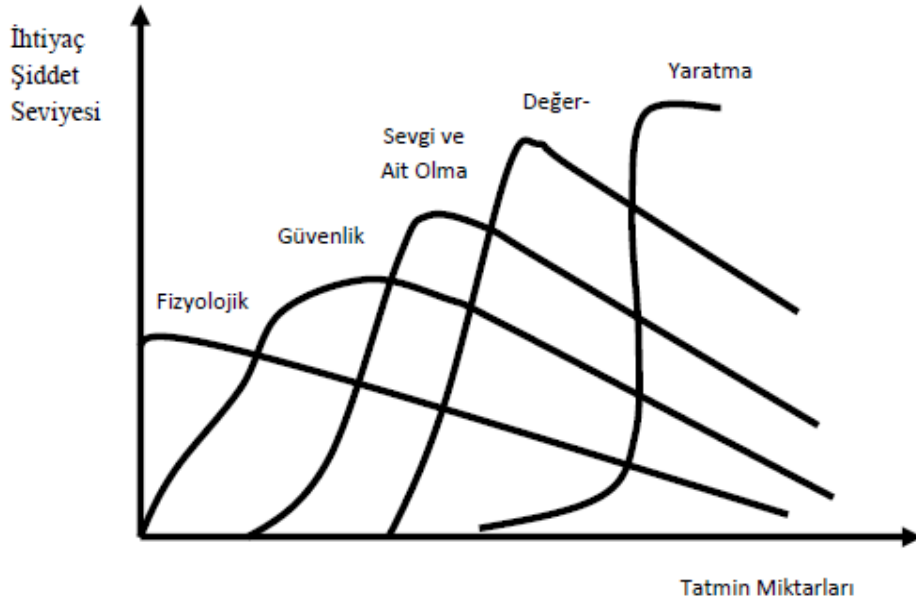


Şekil 2.1: Motivasyon Sürecinde Etkili Olan Faktörler (Varol vd., 2014:2).

Motivasyon sürecinin ilk aşamasını uyarılma süreci oluşturmaktadır. Uyarılma süreci, kişinin ayakta ve dikkatli olmasını sağlamaktadır. Uyarılma süreci belli bir aşamadan sonra optimal düzeye ulaşmakta ve bu düzeyde bireylerin öğrenmeye yönelik algıları oldukça yüksek olmaktadır (Kaymaz, 2010:71; Kıran ve Sungur, 2018).

Motivasyon sürecinin şekillenmesinde bireyin ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. Bireyin psikolojik ve fizyolojik ihtiyaçları doğrultusunda güdülenmesi ve bunları karşılamak adına harekete geçmesi önemlidir. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak adına çalışırlar. Kişilerin ihtiyaçlarına odaklanmaları, ihtiyaca yönelik şiddet durumu ile ilişkilidir. Kişi ihtiyaca yönelik yoğun bir istek içindeyse buna ulaştığında tatmin duygusu da yüksek olacaktır. Aşağıdaki şekilde bireylerin ihtiyaçlarının ortaya çıktığı

noktalar, bu ihtiyaçlara yönelik şiddet düzeyi ve tatmin edildikçe gösterilen değişimler yer almaktadır (Özdemir vd., 2015: 52; Ozkan vd., 2015: 52; Baş vd., 2017:22).



Şekil 2.2: İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler (Eren, 2000).

Bireylerin motive olmalarını şekillendiren en önemli olgulardan biri de inançtır. Bireyin kendisine olan inancı, en önemli motivasyon kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Başarılar birden bire ortaya çıkmaz. Başarıların ortaya çıkmasında bireyin gayreti ve inancı önemlidir. Birey inandığı sürece başarıyı yakalayabilecektir (Akyol, 2005; Demir ve Karakuş, 2015:184; Yurt ve Bozer, 2015:670).

İnanç ve motivasyon arasındaki ilişkinin kurulmasında Robbins (1993) tarafından 7 maddeli bir şablon oluşturulmuştur.

1. “İnanç 1: Her şey bir neden ve amaç için vardır.
2. İnanç 2: Başarısızlık diye bir şey yoktur, sadece sonuçlar vardır
3. İnanç 3: Ne olursa olsun sorumluluğu üstlenmekten kaçınmayın.
4. İnanç 4: Bir şeyi kullanabilmeniz için onu anlamış olmanız gerekmez.
5. İnanç 5: En büyük kaynağınız insanlardır.
6. İnanç 6: Çalışmak bir oyundur.
7. İnanç 7: Sorumluluk almadan gerçek başarı gerçekleşmez.”

Motivasyon sürecinde en önemli değerlerden biri de amaçtır. Birey için amacın büyüklüğü ve ulaşılabilirliği, motivasyon sürecinde etkili olmaktadır. Amaçlar, her birey için öznedir bu nedenle bireylerin amaçlara ulaşmak adına sarf ettikleri çabada farklılaşmaktadır (Kaymaz, 2010:71; Doğan ve Koçak, 2014:192).

2.3 Motivasyon Önemi

Motivasyon kavramı geçmişten günümüze kadar birçok farklı araştırmacı tarafından tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Bununla beraber motivasyonun önemi özellikle Sanayi Devrimi'yle beraber belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. İşletmelerin büyüme odaklı yaklaşımlarında çalışanın yüksek performansı ancak motive olması ile mümkündür. Bu nedenle işletmeler için motivasyon önemli bir kavram haline almıştır (Eren, 2000; Kazu vd., 2016; Öztürk ve İlman, 2015:72; Yıldız, 2017; Erhan vd., 2018).

İşletmeler için çalışanların yüksek performans göstermeleri, amaç ve hedeflere ulaşmasında kritik rol oynamaktadır. Çalışanların yüksek performansı ise örgüt amaç ve hedeflerini benimsemiş olmaları ve bu amaçlara ulaşmak için güdülenmiş olmaları ile ilişkilidir. İşletmeler, belirlemiş oldukları amaç ve hedeflere ulaşmada çalışanlarının motive olmaları adına onların davranışlarını değiştirecek bir takım araçlar kullanmaktadırlar (Tanrıverdi ve Şahin, 2014; Baltacı vd., 2016:50; Türkmen ve Yaşar, 2017; Uçar ve Dağlı, 2017:199). Bu araçların belirlenmesinde ise motivasyon kaynaklarının tespit edilmesi önemlidir. Motivasyona yönelik kaynakların belirlenmesi ve motivasyonu arttırmak adına stratejilerin uygulanması önemlidir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009; Bulut ve Çavuş, 2015:592; Doğan ve Aslan, 2016:113; Aktaş, 2016; Yeşil, 2016; Eren, 2017).

2.4 Motivasyon Teorileri

Literatürde motivasyonun tanımlanması ve açıklanmasına yönelik birçok teori ortaya atılmıştır. Motivasyon teorileri genel olarak iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar Kapsam Teorileri ve Süreç Teorileridir.

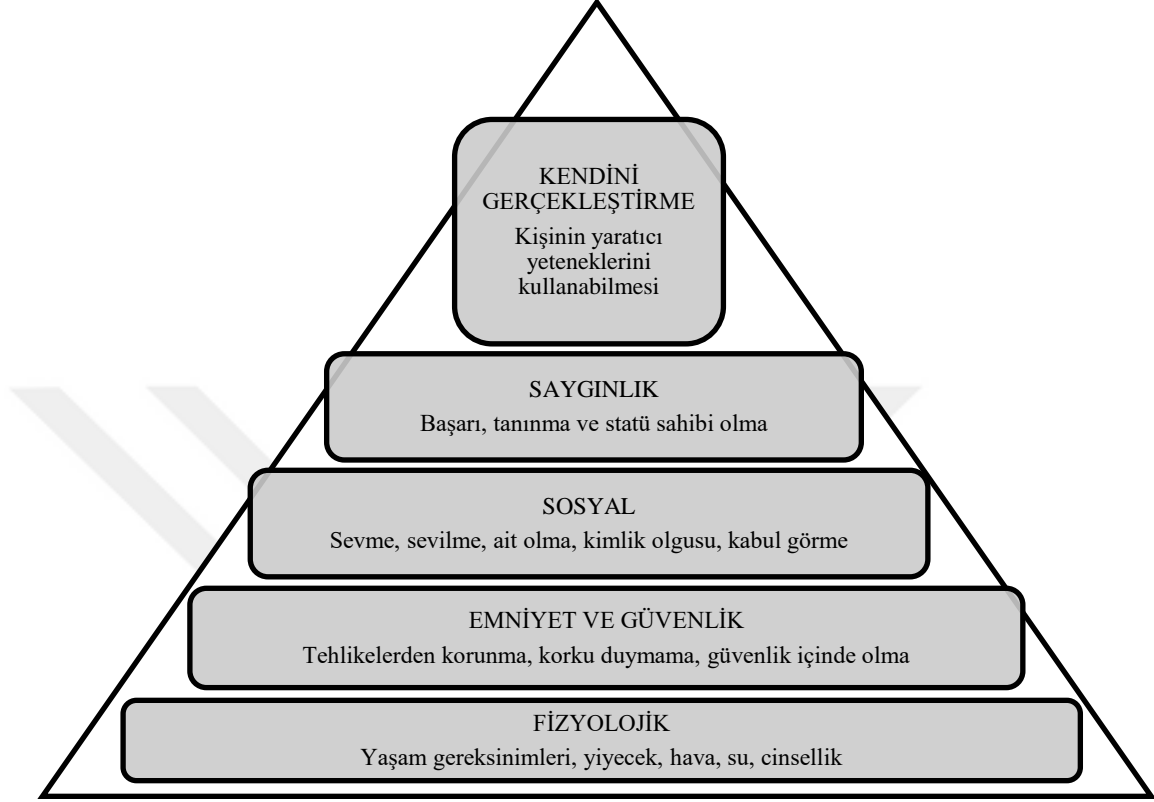
2.4.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam teorilerinde önemli olan husus bireylerin ihtiyaçlarıdır. Bireyler, ihtiyaçları doğrultusunda güdülenir ve ihtiyaçlarının karşılanması durumunda tatmin olurlar. Aşağıda maddeler halinde kapsam teorilerinin bazıları incelenmiş ve açıklamalarda bulunulmuştur.

2.4.1.1 İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (Abraham Maslow)

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre bireylerin motive olmalarının temel kaynağında ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak adına motive

olurlar ve harekete geçerler. Bununla beraber Abraham Maslow tarafından insan ihtiyaçları belli bir önem sırasına göre sıralandırılmışlardır. Bireyler bu ihtiyaçları karşılamak adına çaba gösterirler ve bu ihtiyaçların karşılanmasında belli bir sırayı takip ederler. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



Şekil 2.3: İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009:367).

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine göre ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardan başlamakta ve kendini gerçekleştirmeye kadar devam etmektedir. Bireyler ilk olarak fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanırlar. Bunu sırasıyla güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı izlemektedir. Bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için motive olurlar ve karşılamaları durumunda tatmin olurlar.

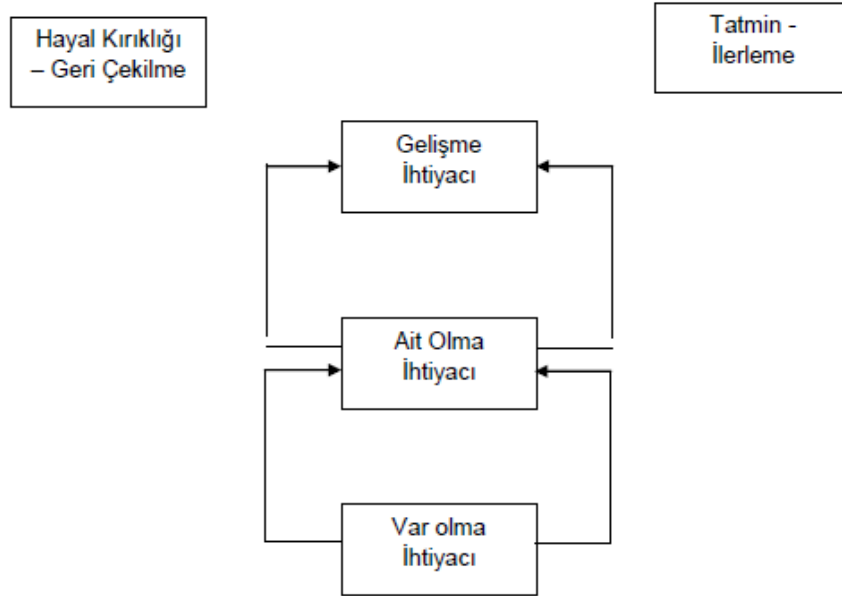
2.4.1.2 ERG teorisi (Clayton Alderfer)

ERG teorisinin temelinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yer almaktadır. ERG teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini temel olarak almakta ve bazı farklılıklar getirerek yeniden yorumlamaktadır. Bu teoriye göre İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinde her basamak yükseldiğinde ihtiyacı karşılamak daha zor bir hal alır ve soyutlaşır.

ERG teorisinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi yeniden düzenlenmiş ve üç grup ihtiyaç üzerinde durulmuştur. Bunlar şu şekildedir (Ball, 2012: 10):

1. Var olma gereksinimi
 - a. Hayatta kalma
 - b. Neslini devam ettirme
 - c. Güvende olma
2. İlişkiler gereksinimi
 - a. İyi ilişkiler kurma
 - b. İyi ilişkileri devam ettirme
3. Gelişme ve büyüme gereksinimi
 - a. Beşeri potansiyelini ilerletme
 - b. Bireysel gelişme gereksinimlerini destekleme

ERG teorisinde var olma gereksinimini sırasıyla ilişkiler gereksinimi ve gelişme ve büyüme gereksinimi izlemektedir. ERG teorisinin şekilsel gösterimi aşağıdaki şekildedir.



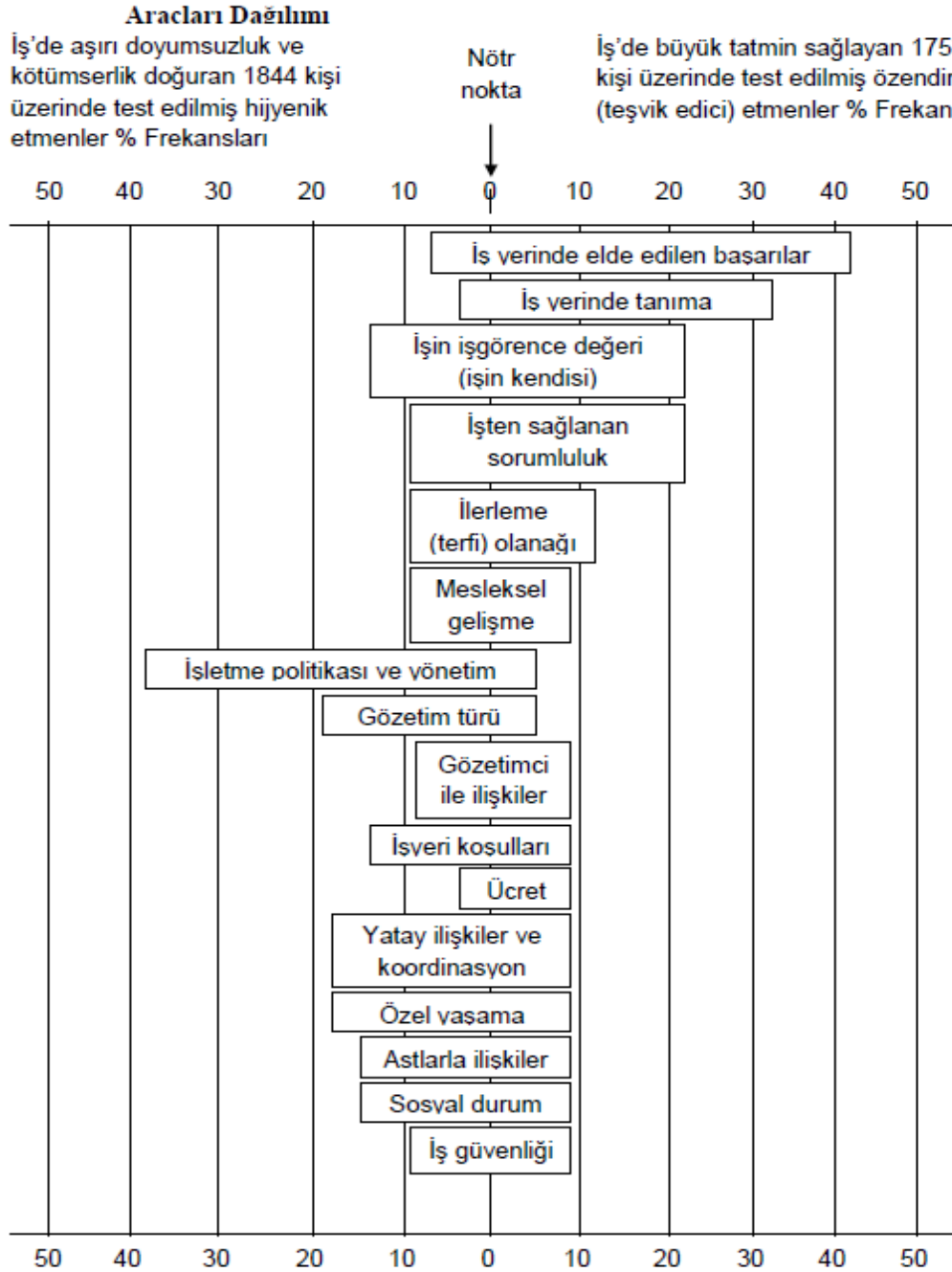
Şekil 2.4: ERG Teorisi (Ataman, 2002).

2.4.1.3 İki faktör-hijyen motivasyon teorisi (Frederick Herzberg)

Teoriye göre motivasyonun sağlanmasında temel olarak iki faktör bulunmaktadır. Bunlar sağlık ve güdüleyici etmenlerdir. Kişiler tarafından algılanmakta olan sağlık etmenleri arasında, ücret, emniyet, saygınlık, yönetim uygulamaları, iş koşulları, yan ödemeler, siyaset ve kişiler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Güdüleyici etmenleri arasında ise başarı duygusu, işe karşı zevk duygusu,

sorumluluk alma, yükselme olanakları gibi faktörler yer almaktadır. Hem sağlık hem de güdüleme etmenlerinin yerine getirilmesi, çalışanların işe karşı olan tatmin duygularını olumlu yönde etkilemektedir (Dartey-Baah ve Amoako, 2011).

Herzberg teorisine göre hijyenik etmenler ve teşvik edici etmenler kapsamında çalışanların örgüte karşı tutumları farklılaşmaktadır. Çalışanı mutsuz eden faktörler hijyen faktörleri olarak isimlendirilirken, çalışanı mutlu eden faktörler teşvik edici faktörlerdir. Aşağıdaki şekilde Herzberg Hijyen Teorisi yer almaktadır (Eren, 2008).



Şekil 2.5: Herzberg Hijyen Teorisi (Eren, 2008).

2.4.1.4 Başarı motivasyon teorisi (David Clornce Mcclelland)

Mcclelland, ortaya attığı Başarı Motivasyon Teorisinde, bireylerin ihtiyaçlarını öğrenmeyle sonradan kazandığını ifade etmektedir. Mcclelland'ın teorisinin temellerini üç ana faktör oluşturmaktadır. Bunlar başarı, güç ve arkadaşlıktır. Çevresel etmenler ve insan davranışları birleşmekte ve bireyin ihtiyaçları şekillenmektedir. Birey başarmak istediği hedeflere göre davranışlarını şekillendirmekte ve kendisini motive etmektedir. Başarmak istenilen hedefe yönelik sorumluluk alınmakta ve performans sergilenmektedir. Başarma güdüsü, bireyin en önemli motivasyon kaynağıdır. Bireylerin motive olmalarına ilişkin özellikleri ise şu şekilde özetlenmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009:369-370):

Başarma güdüsü olan bireyler:

- a. Amaca yönelik hareket ederler
- b. Sorunlarını çözmek adına sorumluluk alırlar
- c. Amaçlar gerçekçi ve ulaşılabiliridir
- d. Amaca ulaşmada belli bir seviyeye kadar risk alırlar
- e. Yapılan işin sonucunu görmek isterler
- f. Yüksek enerjili olarak işe başlarlar

Güç kazanma ihtiyacı olan bireyler:

- a. Başka kişiler üzerinde güç sahibi olmayı isterler
- b. Başka insanlarla yarışarak gücü elde etmeye çalışırlar
- c. Başkalarıyla karşı karşıya gelmekten zevk alırlar

Arkadaşlık ihtiyacı olan bireyler:

- a. Başka insanlarla duygusal ilişki halinde olmak isterler
- b. Başkaları tarafından sevilme hoşlarına gider
- c. Sosyal aktivitelerden zevk alırlar
- d. Belli gruplara katılarak kendilerine kimlik elde etmeye çalışırlar.

2.4.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri kapsamında önemli teorilerden bazıları aşağıda alt başlıklar dâhilinde incelenmiştir.

2.4.2.1 Davranış şartlandırma-pekiştirme teorisi (B.F.Skinner)

Bu teori kapsamında çalışanların istendik ve istenmedik davranışları şartlandırma teorisi kapsamında düzenlenmektedir. Çalışanların başarılı olmaları durumunda ödüllendirileceğini dair şartlandırmanın yanı sıra başarısız olmaları durumunda da cezalandırılacaklarını dair şartlandırma söz konusudur (Alkiş ve Öztürk, 2009: 217).

Teorinin temel varsayımı, “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır” şeklindedir. Teoriye göre yapılması istenilen davranışların ödüllendirilmesi ve yapılması istenmeyen davranışların cezalandırılması önemlidir. Davranış Şartlandırma-Pekiştirme Teorisi kapsamında şartlandırma temel olarak dört aşamadan meydana gelmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki şekil aracılığıyla gösterilmiştir.

Uyaran →	Tepki →	Uyaran →	Tepki →
Asta bir iş yapması için yazılı emir	Astın o işi yerine getirmesi	Üstten değerli bir övgü işitme	Tatmin duygusu
Koşullu uyarı	Koşullandırılmış edimsel tepki	Güçlendirici uyarı	Koşullandırılmamış tepki

Şekil 2.6: Davranış Şartlandırma (Karakuzu, 2013).

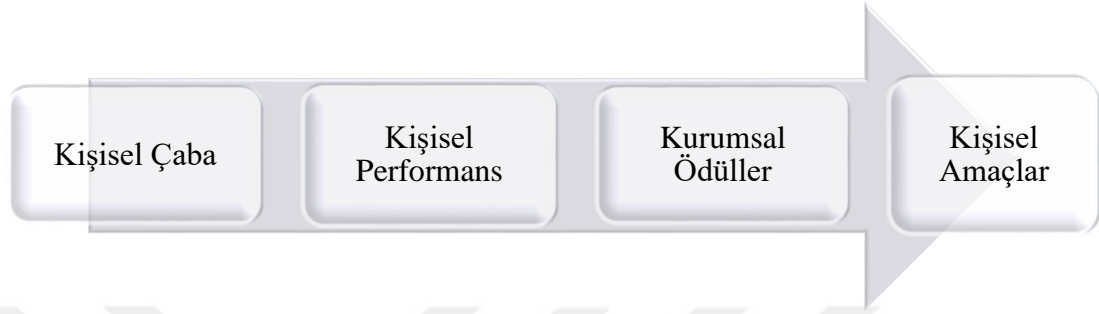
Çalışanların istenilen ve istenilmeyen davranışlara yönelik şartlanması sağlanmaktadır. Çalışanların davranışlarına yönelik tepki verilmekte ve uyaran doğrultusunda çalışanın işe karşı olan tutumu şekillenmektedir.

2.4.2.2 Beklenti teorisi (Victor Harold Vroom)

Beklenti teorisine göre bireyin davranışları onun amaçları ve seçimleri ekseninde şekillenmektedir. Bireyin amacı başarmadaki beklentisi, davranışları ve motivasyonu üzerinde etkili olmaktadır. Beklenti teorisine göre bireyin belli amacı gerçekleştirme veya gerçekleştirmemesinde elde edecekleri önem kazanmaktadır. Bireyin amacı gerçekleştirme karşısında kazanacağı ödül veya gerçekleştirmemesi

karşısında alacağı ceza, onun amaca yönelik güdülenmesinde önemlidir (Bolat vd., 2008:195).

Beklenti teorisine göre birey amaca motive olma sürecinde kendisine bazı sorular sorar ve bu soruların cevaplarına göre motive olma durumu değişir. Beklenti teorisine yönelik şekil aşağıda yer almaktadır.



Şekil 2.7: Victor Vroom'un Beklenti Teorisi (Ball, 2012:19).

Birey örgüt amaçları ile kendi amaçlarını birleştirebildiği sürece motive olur. Bireyin elde ettiği başarıların yönetim tarafından olumlu karşılanması ve ödüllendirilmesi en önemli motivasyon kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Başarısı karşısında elde ettiği ödülün memnun olan çalışanın motivasyonu yükselecektir (HemaMalini ve Washington, 2014:46).

2.4.2.3 Eşitlik teorisi (John Stacey Adams)

Eşitlik teorisine göre bireyler eşit performansları karşısında eşit olarak ödüllendirilmeyi veya cezalandırılmaya beklerler. Örgütlerde adil olmayan yaklaşımlar, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Teoriye göre dört ana başlık bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

1. Birey
2. Diğerleriyle karşılaştırma
3. Girdiler
4. Çıktılar veya neticeler

Birey, örgüt içinde eşit yaklaşımlara yönelik değerlendirme yapmaktadır. Girdileri ve çıktıları değerlendirmekte ve bunları diğerleriyle karşılaştırmaktadır. Birey kendi girdi ve çıktıları karşısında elde ettikleri ile başkalarının girdi ve çıktıları karşısında elde ettiklerini karşılaştırmakta ve buna göre örgüte yönelik adil

yaklaşımları belirlemektedir. Örgütte tüm çalışanlara yönelik eşit yaklaşımlar, çalışanlar tarafından olumlu karşılanırken, eşit olmayan yaklaşımlar, çalışanlar tarafından olumsuz karşılanmaktadır.

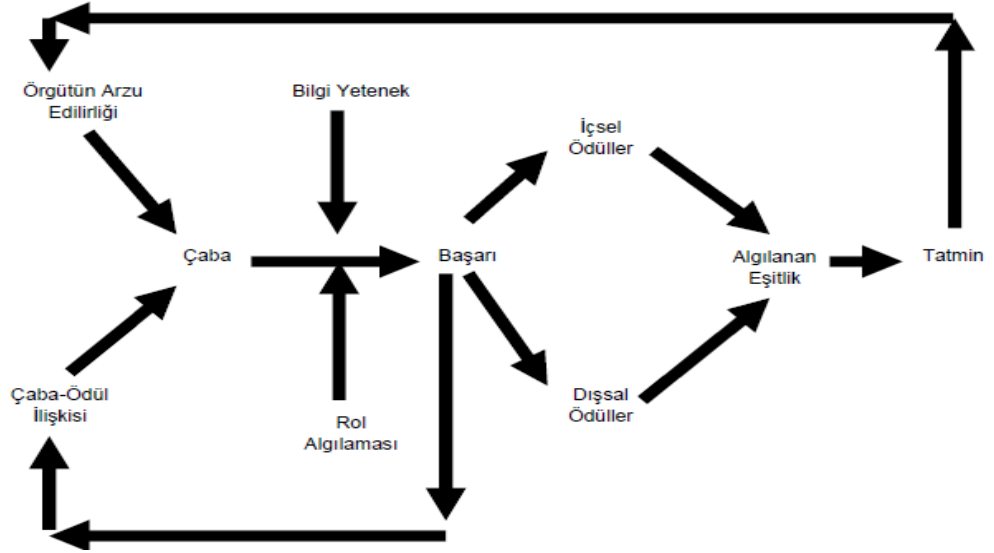
2.4.2.4 Hedef belirleme teorisi (Edwin A. Locke)

Locke modeline göre davranışların temel nedenini bilinçli amaçlar oluşturmaktadır. Locke amaç belirlemenin kişinin motivasyonu üzerinde etkili olduğunu ifade etmekle beraber amaç belirlemenin temel olarak beş aşamada gerçekleştiğini öne sürmektedir. Bu aşamalar şu şekilde ifade edilmektedir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

1. Bireyin, örgütün veya örgütün sahip olduğu teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını anlama aşaması olan amacı saptamaya hazır olmanın anlaşılması devresi,
2. Örgüt, birey veya teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa, çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yolu ile amaç belirlemeye hazır duruma ulaşması devresi,
3. Yönetici ve astların, amaçların niteliklerinin anlaşılmasına önem verilmesi devresi,
4. Saptanmış olan amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak adına ara-gözden geçirmeler yapılması devresi,
5. Son olarak belirlenen amaçların değiştirildiği ya da başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.

2.4.2.5 Geliştirilmiş beklenti teorisi (Porter Ve Lowler)

Geliştirilmiş Beklenti Teorisinin temelinde Vroom Beklenti Teorisi yer almaktadır. Teoriye göre başarıya ulaşmanın yanı sıra başarıya ulaşma sonrasında elde edilecek ödüllere yönelik beklenti, motivasyon üzerinde etkilidir. Teoriye göre en önemli husus, işin sonunda çalışanın tatmin olması yer almaktadır. Çalışanların motivasyonlarının açıklanmasında başarıları ve tatmin duyguları ilişkilidir. Çalışanın elde ettiği başarı karşısında ne şekilde ödüllendirileceği ve bu ödüllendirmenin adil olarak yapılıp yapılmadığı önemli kriterler olarak görülmektedir (Ataman, 2002). Modele yönelik genel gösterim aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 2.8: Porter – Lawler Modeli (Ataman, 2002).

2.4.2.6 X ve Y teorisi (Douglas Murray McGregor)

McGregor tarafından geliştirilen bu teoride, yöneticilerin bakış açlarına göre çalışanlarda motivasyonun geliştirilmesi için girişimlerde bulunmaktadır. Buna göre klasik yöneticiler X kuramına bağlı kalarak çalışanları motive etmek için korkutma, örgütleme, maddi isteklendirme ve denetim gibi tekniklerden yararlanmaktadır. Buna göre klasik yöneticiler maddi araçlara ağırlık vermektedirler. X kuramına bağlı kalınarak elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009):

1. Bireyler doğaları gereği çalışmaktan hoşlanmazlar ve fırsatları olursa çalışmaktan kaçınırlar.
2. Bu sebepten dolayı bireylerin çalıştırılması arzu ediliyorsa, onları korkutulmalı veya bireylerin yönlendirilmeleri gerekliyse onlar tehdit edilmelidirler.
3. Sıradan biri yükselmeye ve işe yönelik istekli değildir, bu sebepten dolayı sorumluluk almak istememektedir. Böyle biri kendine en fazla mali kazancı sağlayacak ve güven verecek işi aramaktadır.
4. İnsanların büyük bölümü değişime yönelik dirençlidir. Bununla birlikte yine insanların büyük bölümü yaratıcı değildir.
5. İnsanlar kendi çıkarlarını düşünmelerinden dolayı kurumun hedeflerinin ve amaçlarının onlar açısından önemi bulunmamaktadır.

Yapısal açıdan X kuramı bireylerle ilgili katı kuralları içinde barındırmaktadır. Çok katı olması bu kuramın günümüz şartlarında işletmeler tarafından pek tercih edilmemesine neden olmaktadır.

Y teorisi insana yönelik daha pozitif bir tablo sergilemektedir. Bu açıdan çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmek adına kurumlara katılacaklarını, öz denetimi tercih edecekleri, örgütlerine katkıda bulunacakları ve bu sebepten motivasyon odaklı iş dizaynı üzerine kurulu bir sistemin var olacağı söylenebilecektir (Bakan, 2004: 105). X kuramıyla karşılaştırıldığında Y kuramı, insana pozitif yaklaşmaktadır. Y kuramı açısından kişilere yönelik yapılan değişiklikler onları motive edecek ve böylelikle bu bireyler kurumlarına katkıda bulacaklardır.

Y kuramında temel yaklaşım bireyin kendini kontrol etmesidir. Bununla birlikte bu kurama göre kurumsal amaçlarla bireysel amaçların bir araya getirilmesi oldukça kolay olmaktadır. Y kuramını benimseyen bir yönetici, katılıma önem veren bir yönetim tarzını sergilemektedir. Bu sayede yönetici çalışanların motivasyonlarının artırılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Y kuramına göre yöneticilerin sağladıkları katkılarla çalışanların kendi doğal çabaları motivasyonun oluşmasını sağlamaktadır. Kendini gerçekleştirebilen ve hedeflerine varan çalışanlar doyum sağlayacak ve işlerine daha sıkı bağlanacaktır. Y kuramına göre (Efil, 2009: 79):

1. İnsanların bir işte çalışıp bilişsel ve fiziksel çaba içerisinde olmaları, eğlenme veya dinleme istekleri kadar doğal olmaktadır.
2. Birey bir işe başlamakla daha evvelden tespit ettiği hedeflere ulaşmak için kendini denetim altında tutacak ve yönlendirecektir (X kuramında denetim ve yönlendirme bireyin kendisi dışındaki güçlerle sağlanmaktaydı).
3. Bireyin hedeflere yönelmesi, ödülle beraber gelen başarı gereksinimi doyumuna yöneliktir.
4. Olağan bir birey, şartlar uygun olursa sorumluluk almak ve yeni bilgiler öğrenmek istemektedir.
5. Yaratıcılık ve yenilik bulabilme becerisi toplumsal hayatta çok az kişiye has bir beceri olmayıp, bu becerilere birçok kişi sahiptir.

2.5 Motivasyon Çeşitleri

Motivasyon çeşitleri kendi içinde iki kısımda ele alınmaktadır. Bunlar (Duman, 2014: 32):

1. İçsel Motivasyon
2. Dışsal Motivasyon

2.5.1 İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon söz konusu olduğunda motivasyon kaynağı kişinin, yaptığı işin onun için tatmin edici ve eğlenceli olup olmamasına bağlı olarak kendi olmaktadır. İçsel motivasyon kapsamında motivasyon direkt olarak işin doğasıyla ilgili olmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Buradan hareketle içsel motivasyonun, bireylerin kendi iç hallerden kaynaklı, bireyi belli bir doğrultuda ve yönde hareket yönlendiren faktörler olarak ifade edilmesi mümkündür (Duman, 2014: 32).

2.5.2 Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, prim, ücret artışı benzeri ödül dışındaki etmenlerle birey üzerinde etkili bir motivasyon türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin kendisi dışsal motivasyonda etkili olmamakta, bunun yerine dışarıdan gelen etmenler motivasyonda etkili olmaktadır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83).

2.6 Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyonu etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde, motivasyonu temelde 3 faktörün etkilediği sonucuna varılmıştır. Bunlar (Karakaya ve Ay, 2007: 55):

1. Ekonomik faktörler
2. Psiko-sosyal faktörler
3. Örgütsel ve Yönetimsel faktörler

Bahsi geçen faktörlerin tamamında kendi içlerinde negatif ve pozitif değişkenler bulunabilecektir. Pozitif motivasyon iş görenlerin mutluluklarını ve verimliliklerini artırırken, negatif motivasyon yalnızca iş görenlerin verimliliklerini artırmaya yönelik olmaktadır. En iyi performans ve verimlilik mutluluğun artış gösterdiği pozitif motivasyonda sağlanabilecektir. Çalışanın istekli olması çoğunlukla çalışanın kendisiyle ilişkili olsa da mevcut iş koşulları ve çalışanın nasıl yönlendirildiği de çalışma isteğine etki edecektir (Karakaya ve Ay, 2007: 55).

2.6.1 Ekonomik Faktörler

Motivasyon etkileyen ekonomik faktörler içinde gelir, primli ücret ve kara katılma gibi faktörler yer almaktadır. Bu bölümde bu faktörler üzerinde durulacaktır.

2.6.1.1 Gelir

Bireyler hayatlarını sürdürebilmek için belli bir maddi gelire ihtiyaç duymaktadırlar. Gelir, çalışanların bir kurumda yaptıkları işe karşılık olarak kazandıkları bedelleri ifade etmektedir. Gelir yapısal açıdan çalışanların yaşamlarını sürdürebilmesi ve işletme işlerin devam ettirilmesi açısından bir zorunluluktur.

Kurumların çalışan ücretlerini adil bir biçimde dağıtması, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Her çalışan bir biçimde kuruma kendi beceri ve yetenekleri doğrultusunda bir katkı sağlamak ve bir üretim yapmaktadır. Tüm bunların neticesinde ise çalışan hakkaniyetli bir ücret talep etmektedir. Kurumun bunu sağlaması ise çalışanın mutlu olmasını sağlamaktadır (Çiçek, 2005: 34).

Çalışanlar çabalarının ve emeklerinin karşılığını olması gereken düzeyde alamazlarsa ailelerini geçindirmede ve de hayatlarını devam ettirmede zorluk çekerler. Bu durum onların tatminsizlik yaşamalarına sebep olur. Olması gereken düzeyin altında verilen ücretler kurum yönetiminin çalışanlarla ilgili bakışı olarak yorumlanır. Bu durum ise çalışanlar ve örgüt arasında olumsuz bir ortamın oluşmasına neden olur. Bu sebepten dolayı işletmin çalışanlara, ülke standartlarına uyan bir ücreti ödemesi, çalışanların kurumun devamlılığını sağlayacak şekilde motivasyona sahip olmaları açısından önemlidir.

2.6.1.2 Primli ücret

Primli ücret, çalışanların sergiledikleri çaba ve emeğe önem verildiğinin gösterilmesi ve bunun mükâfatlandırılması adına verilmektedir. Çalışanlar göstermiş oldukları çabanın görülmesini ve önemsinmesini isterler. Bu nedenle kurumlar içerisinde bir ödül mekanizmasının oluşturulması oldukça önemlidir. Ödüllendirme mekanizmaları çalışanlardan beklenen tutum ve davranışların pekiştirilmesi adına oldukça önemli sistemler olmaktadır (Helvacı, 2002: 158). Bu bakımdan primli ücretlerin de bu sistemler üzerinden takip edilmesi ve gerekli durumlarda çalışanlara primli ücretlerin verilmesi onların önemsendiklerinin gösterilmesi açısından önemlidir.

Kurumlarda ödüllendirme iki amaca yönelik gerçekleştirilmektedir. Bunlardan ilki, kurumlar açısından maddi ya da manevi değer taşımakta olan hizmetlerin önemsenmesi ve bunların karşılığının verilmesidir. İkinci ise, ödüllendirme üzerinden ise çalışanların motivasyonlarının artırılmasıdır. Ödül, başarılı ya da verimli bir iş ile hizmete yönelik olarak bunu yerine getiren kişilere verilen değer arz eden mükâfatları kapsamaktadır (Soykenar, 2008: 32).

2.6.1.3 Kara katılma

Çalışanların kurum karına katılmalarını sağlamak oldukça etkili bir motivasyon aracıdır. Bu durum çalışanların işlerin büyümesi adına çaba göstermelerine neden olduğu gibi işlerini kendi işi gibi görmelerine de neden olmaktadır. Çalışanların kara katılmalarını sağlamak, eski bir yöntem olmasına rağmen oldukça motivasyonu artırıcı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 123).

Zaman zaman bazı riskler taşıyan bu yöntemin uygulanışı sırasında dikkatli olunması gerekmektedir. Bu yöntem uygulanırken dikkat edilmesi gereken öğeler şu şekilde sıralanmaktadır (Korkmaz, 2008: 28,29):

1. Nakit kar dağıtım: Yılın sonunda elde edilen karın belli bir oranı çalışanlara nakit olarak dağıtılmaktadır. Bu sayede çalışanların kendilerini işletmelerinin bir parçası görmeleri daha kolay hale gelecek ve motivasyonları artacaktır.
2. Ertelenmiş dağıtım: ölüm veya emeklilik durumlarında ödenmesi şartıyla her dönem karın belli bir bölümü ayrı bir hesapta toplanmaktadır. Gelecekle ilgili bu yatırım çalışanların motivasyonunu artırmaktadır
3. Karma dağıtım: Nakit olarak dağıtım ile ertelenmiş dağıtımın beraber kullanılmasını ifade etmektedir. Belli yüzdesi tutulan karın bir bölümü nakit dağıtılmakta, bir bölümü ise ertelenmiş kar olarak saklanmaktadır.
4. Hisse senedi verilmesi: Kurumlardan bazıları her dönem dağıtılmasını kararlaştırdıkları karları hisse senedi olarak vermektedir. Arzu ederlerse bu hisse senetlerini piyasa değerinin üstünde veya altında vermektedirler. (Korkmaz, 2008: 30).

Kara katılma yöntemlerinin hedeflerinin ise şu şekilde sıralanması mümkündür (Korkmaz, 2008: 30):

1. Kurum ile çalışan arasında ortaklık hissi oluşturmak

2. Çalışanların güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak
3. Vasıflı çalışanları kuruma çekip, bunları kuruma bağlamak
4. Çalışanları üretim maliyetleri kapsamında tasarrufa özendirmek
5. Çalışanların emekleri ve çabaları sebebiyle mükafatlandırmak
6. Kurumun ödeme politikasına esneklik katmak
7. Verimlilik neticelerini üretim süreçlerine katılanlara adil bir şekilde dağıtmayı sağlamaktır.

2.6.2 Psiko-Sosyal Faktörler

Çalışanların motivasyonu ekonomik faktörlerden etkilendiği kadar psiko-sosyal faktörlerden de oldukça etkilenmektedir. Bu bakımdan bu bölümde psiko-sosyal faktörler üzerinde durulacaktır.

2.6.2.1 Takdir edilmek

Her birey yaptığı işle ilgili olarak takdir edilmeye ve onaylanmaya gereksinim duymaktadır. Bu, yapısal açıdan yapılan işlerin ve faaliyetlerin doğrulanmasını sağlamakla birlikte sosyal gereksinimlerin karşılanmasını da sağlamaktadır. Takdir edilmeye ruhsal açıdan bireyler yaptıklarının diğerleri tarafından beğenilip kabul gördüğünü hissederler ve böylelikle tatmin sağlarlar. Bu durum bireylerin motivasyonlarının artmasını da sağlar.

Beğenilmekten ve takdir edilmekten her insan hoşlanmaktadır. Herkes takdir edilmeyi arzu etmektedir. Bireylerin kendilerine olan güvenlerinin gelişebilmesi buna bağlı olmaktadır. Alınan her takdir bireyin kendini ruhsal açıdan geliştirebilmesine imkân sağlar. Bireyin yaptıklarını fark edilmesi bireylerin kendilerini özel hissetmesini sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda bireyin motivasyonunun artmasını sağlayacaktır (Ergül, 2005: 79).

2.6.2.2 Statü

Çalışanlar bir işe başta temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek için başvurmaktadır. Ancak bireyler bir işte belli bir süre çalıştıktan sonra işlerinde yükselmek ve işlerinde belli bir mevki elde etmek istemektedirler. Statü, çalışanların işlerinde belli bir mevkiye ulaştıklarının bir göstergesi olmaktadır. Bu açıdan statü aynı zamanda

çalışanların bu düzeye ulaşmak için harcadıkları çaba ve emeği de göstermektedir. Özellikle büyük kurumlarda statü çalışanlar açısından önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır (Garih, 2000: 107).

Bireyler açısından bir üst statü düzeyine atlamak farklı manalara gelmektedir. Bazı çalışanlar bir üst mevkiyi maddi gelirin artması olarak değerlendirirken, bazı çalışanlar toplumsal prestij, adalet ya da ruhsal gelişme olarak değerlendirmektedir. Bu sebepten dolayı statü her çalışanda farklı motivasyon düzeylerinin ortaya çıkmasına neden olacaktır (Çiçek, 2005: 45).

2.6.2.3 Danışmanlık hizmetleri

Yönetici bireyler, işe yeni giren çalışanların iş koşulları adapte olmasını ve diğer çalışanlarla kaynaşmasını sağlamak adına bazı girişimlerde bulunmak durumundadırlar. Yeni işe giren çalışanlar ise yalnızca kuruma psiko-sosyal yönden değil aynı zamanda kurumdaki işleyiş ve kurallar yönünden de kuruma alışmak durumundadırlar. Alışma süreci ne kadar çok artarsa çalışanların kendilerine ve kurumlarına olan yararları bir o kadar azalacaktır (Çiçek, 2005: 45). Bu bakımdan bu çalışanlara danışmanlık hizmetlerinin verilmesi, bu çalışanların uyum sürecini hızlandıracak ve böylelikle bu çalışanların motivasyonları artacaktır.

2.6.2.4 Kişisel yetki ve güç kazandırma

Bireyler buldukları şartlarda herkes tarafından kabul edilmeyi, saygı görmeyi ve bunlar sebebiyle ortaya çıkan gücü sevmektedirler. Bireysel saygınlık, bireyin kendine özgüvenini artıran bir öğedir. Çalışanların vakitlerinin büyük bölümünü geçirdikleri kurumlarında saygınlıklarını koruyabilmeleri ve değerli hissedebilmeleri üst düzey bir motivasyon aracı olmaktadır.

Kurumdaki her çalışanın bir değeri vardır ve bu açıdan her çalışan saygınlığı hak etmektedir. Kurumların çalışanlarına yönelik oluşturdukları programlar ve politikalar çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlayacaktır. Çalışanların motivasyonlarının artması güçlenmelerini sağlayacaktır. Güç kazanan çalışanlar ise daha kolay inisiyatif almakta ve daha kolay sorumluluk yüklenmektedir.

2.6.2.5 Özel yaşama saygılı olma

Çalışanlar vakitlerinin büyük bölümünü kurumlarında geçirmektedir. Ancak bu durum çalışanların kendilerine ait özel yaşamları olmadığı anlamına gelmemektedir. Çalışanların iş dışında aile yaşantıları, toplumsal ilişkileri, arkadaş ilişkileri bulunmaktadır. Bu açıdan çalışanların bu alanlarıyla ilgili konulara vakit ayırmalarını sağlamak ve bu alanlarla ilgili olarak çalışanları rahatsız etmemek önemli olacaktır.

Özel yaşama saygı aynı zamanda kişisel hak ve özgürlükler kapsamında değerlendirilmektedir. Bu açıdan çalışanların kurumlarına özel yaşama saygı duyacaklarıyla ilgili güven duyması, onların kurumlarına olan bağlılıklarını da pozitif anlamda etkileyecektir. Bununla birlikte çalışanların kurumlarının onlara destek vereceklerini bilmesi çalışanlar üzerinde oldukça olumlu etki bırakacaktır. Söz konusu bu şartlar, çalışanların motivasyonlarının da olumlu açıdan etkilenmesini sağlayacaktır (Ergül, 2005: 79).

2.6.2.6 Yapılmaya değer bir iş vermek

Çalışanın yaptığı işin önemli olduğunu göstermek, onun motive olması açısından önemlidir. Yapılmaya değer bir iş yaptığını düşünen bir çalışan kurum hedefleriyle kendi hedeflerini birleştirerek kurum hedeflerine erişebilmek için elinden geleni yapacaktır. Bununla birlikte yapılmaya değer bir iş yaptığını bilen bir çalışanın duygusal, fiziksel ve bilişsel gücü yükselecektir.

2.6.2.7 Güvenlik

Her insan için güvenlik kavramı temel ihtiyaçlar içerisinde yer almaktadır. Bu bakımdan güvenlik kavramı insanın hayat koşullarının temel öğelerinden bir tanesidir. Yapısal açıdan can ve mal varlığının korunması olarak ifade edilebilecek olan güvenlik kavramı, daha geniş manada sosyal hayat ile iş yaşamını emin bir biçimde devam ettirebilmeyi ifade etmektedir.

Tüm çalışanlar temel gereksinimlerinin tam olarak giderilmesini talep eder. Bu sebeple kurumların ilk önce çalışanların iş ortamlarındaki fiziksel güvenliklerini sağlamaları gerekmektedir. Bu durum sağlık çalışma ortamının ilk koşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kurumun, çalışanlarında işi kaybetme korkusu meydana getirmeyecek bir biçimde iş güvencesi yaratmaları bir zorunluluk

olmaktadır. Çalışanların işsizlik, hastalık, yaşlılık, ölüm, kaza gibi sebeplerden tehlike altına girmelerinin engellenmesi açısından sigorta türlerinden yararlanılması önemli olmaktadır. Günümüzde ifade edilen güvenlik önlemlerinden bazıları devlet tarafından zorunlu koşulmaktadır. Kurumların çalışanlarını güvenlik altına almak için almış olduğu önlemler çalışarlarda motivasyon oluşturuu bir etken olmaktadır (Çiçek, 2005: 38).

Kurumlar, çalışanlarının güvenlik gereksinimlerini her şartta sağlayacak yöntemler ve araçlar ortaya koydukça, çalışanlar da güvende hissetmelerinin bir neticesi olarak kurumlarına daha fazla bağlı olacak ve daha fazla yaratıcı ve üretken olacaklardır. Bu sebepten dolayı kurumlar, fonksiyonel ve uzun vadeli motivasyonu sağlayabilmek için güvenlik gereksinimlerini karşılayacak tedbirlere öncelik vermelidirler. İş yerindeki şartların sosyal ve ruhsal açıdan güvenli olması için standartlara bağlı uygulamalardan yararlanılması gerekmektedir.

2.6.2.8 Çalışmada bağımsızlık

Bireyler açısından özgürlük ve bağımsızlık oldukça önemlidir. Bağımsız bireyler sahip oldukları kaynakları ve imkânları arzu ettiği biçimde kullanma serbestliğine sahip olmaktadırlar. Bu bakımdan bağımsız bireyler inisiyatif kullanma, sorumluluk alabilme ve yaratıcılık sergileme olanaklarına sahip olmaktadırlar. Bu sayede bireylerin sorumluluk alabilme becerileri de gelişim göstermiş olmaktadır.

Çalışanların durmaksızın baskıcı ve otoriter bir kontrolün veya denetimin altında tutulması çalışanlarının iş becerilerinin ve verimliliklerinin düşmesine neden olmakta, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma becerisini düşürmekte ve çalışanların motivasyonlarının azalmasına neden olmaktadır. Çalışanların kısıtlanmasına ve sınırlanmasına neden olan yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarının azalması neden olacak ve çalışanların üretkenliklerinin düşmesine sebep olacaktır.

Çalışanlar durmadan kontrol edildikleri, denetlendikleri, gözetim altında tutuldukları ve sorgulandıkları ortamlarda kendini özgür hissedemezler. Bu çalışanların daha çok hata yapmalarına neden olabilir. Bu tarz uygulamalar çalışanların yenilikçi ve yaratıcı nitelikler sergileyebilmelerini de engel olabilmektedir. Bu bakımdan çalışan bağımsızlığı yeni fikirlerin oluşabilmesi için de önemlidir (Keser, 2006: 168).

2.6.2.9 Öneri sistemleri

Öneri sistemi, kişiyi motive etmek açısından kullanılan araçlardan biridir. Özellikle son yıllarda kullanılmaya başlanmış bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi görüşüne bağlı olarak sık yararlanılan bir araçtır. Öneri sistemleri çalışanların her tip düşüncesi ve görüşünün önemli olduğundan hareketle demokratik bir yapıya bağlı olarak fikirleri ortaya koymaya çalışmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse öneri sistemlerinde çalışanlar özgürce fikir ve görüş sergileyebilmektedir (Us, 2007: 20).

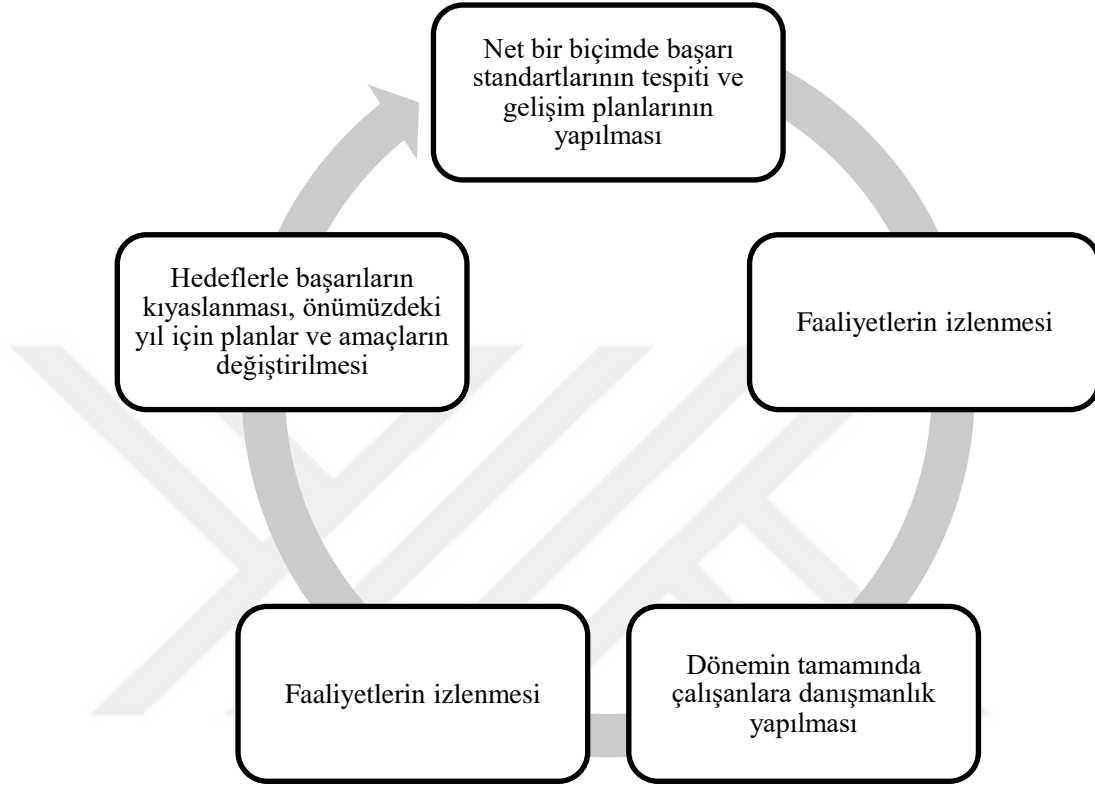
2.6.3 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel ve yönetmel faktörler iş yerinin sahip olduğu nitelikler doğrultusunda çalışanları etkilemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel ve yönetmel faktörler çeşitli biçimlerde karşımıza gelecektir. Bu bölümde söz konusu bu biçimlere yer verilecektir.

2.6.3.1 Yükselme olanakları

Bireylerin gelişim gösterme istekleri doğdukları itibaren kendini göstermektedir. Bu açıdan bu istek bireyler büyüdüklerinde de devam etmektedir. Bir kurumdaki çalışan da bu açıdan kendini geliştirmek adına bazı girişimlerde bulunacaktır. Bununla birlikte kurum yöneticilerinin de çalışanların kendini geliştirmeleri açısından onlara bazı imkânlar vermesi önemli olmaktadır. Bu kapsamda çalışanlara yeni teknolojiler ve metotlar öğretilmesi açısından eğitime odaklanılması önemli olacaktır. Kendini geliştirmiş ve gelişim sürdürmeyi devam ettiren çalışanların yükselme olanaklarına sahip olması, bu çalışanların kendilerinin geliştirmeyi sürdürmesi açısından bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Yükselme olanaklarına sahip olan çalışanlar ücret artışı, standart ödüller gibi olanaklara sahip olacaktır. Her çalışan işe yeni girdiği günden itibaren yükselme olanakları ve kariyer imkanları düşünmeye başlamaktadır. Çalışanların yükselme olanaklarının olmaması motivasyonlarının olumsuz yönde etkileyen faktörler olarak değerlendirmek ve beraber çalışalım yükselme olanağının yüksek olması motivasyonlarını olumlu yönde destekleyebilir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin çalışanların yükselme olanakları ve kariyer planlamalarına yönelik stratejiler belirlemesini ön plana çıkartmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamasına ilişkin olarak her çalışana

yönelik etki kariyer planlamasının yapılması gerekmektedir (Sayers ve diğ., 1993: 27). Bir çalışanın yükselme olanağına sahip olabilmesi için bir başarı sergilemiş olması gerekmektedir. Başarı ise bir değerlendirme süreciyle belirlenebilecektir. Bu açıdan başarı değerlendirme sürecine Şekil 2.10'da yer verilmiştir.



Şekil 2.9: Başarıların Değerlendirilme Süreci (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009: 229).

2.6.3.2 Amaç birliği

Amaç birliği, çalışanın ve kurumun aynı amaçlar doğrultusunda birlik yapması olarak ifade edilebilecektir. Kurumun gelişim kaydetmesini mutlulukla karşılayan çalışanların var olması durumunda o kurumda motivasyon ve birlik ile beraberlik en tepede olacaktır. Bu koşullar altında kurumun kendi hedeflerini açık şekilde belirtmesi, çalışanların onlardan bekleneni anlaması açısından önemlidir. Hedef ve amaçların net olması yaşanan stresin en düşük seviyeye inmesini sağlayacaktır. Çalışanların ve kurumun genel olarak birbirlerinde farklı ve birbirleriyle çarpışan istekleri bulunabilmektedir. Söz konusu şartlarda kurumun ve çalışanın amaçlarının birbirleriyle uyuşmasını sağlayarak bir amaç birliğinin yakalanması çalışanların ve kurumların amaçlarına erişebilmesi için önemli olmaktadır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2009).

2.6.3.3 İşi çekici kılma

Bir çalışan tarafından sürdürülen bir işin türü, bireysel uygulamaların devam ettirilmesinde etkili olmaktadır. Ona çekici gelen bir işi yapmakta olan kişi, işe yönelik daha pozitif bir tutum sergileyerek daha düzgün, dikkatli bir üretim sergileyecektir. Çalışan yaptığı işle övünüyorsa ve işi sürdürme arzusu o kadar yüksek olacaktır. Bireylere sahip oldukları yetenekleri gerektiren işler verilirse, o iş bu kişiler için çekici olacaktır. Bireyi çalışırken eğlendiren işler aynı zamanda çekici iş niteliğinde olacaktır. Bu bakımdan çalışanların yaparken hoşlandıkları ve eğlendikleri işlerde çalıştırılmaları işin çekici kılınması açısından önemlidir (Eren, 2008: 574).

2.6.3.4 Fiziksel çalışma şartları

Fiziksel çalışma şartlarının düzenli ve temiz olması iş süreçlerinin verimli yürütülebilmesi için temel koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı kurumların fiziksel çalışma şartlarını güzelleştirmeleri çalışanların işlerini isteyerek yapabilmeleri sağlanması açısından önemlidir.

İşyerindeki havalandırma sisteminin, ışık sisteminin iyi olması, araç ve gereçlerin ergonomik biçimde yerleşmiş olması gibi fiziksel şartların düzgün olması çalışanların işlerine daha iyi konsantre olabilmelerini ve aynı zamanda çalışanlarının sağlıklarının korunabilmesini sağlayacaktır.

2.6.3.5 İş genişletilmesi

İş genişletilmesi, birden fazla görev ve sorumluluğun biraya getirilmesi anlamına gelmektedir. İş genişletilmesi, çalışanın iş rutinlerden uzaklaşmasını sağlamakla birlikte, genel olarak bunlar çalışan tarafından bir iş yükü olarak görülmesi sebebiyle kabul edilmemektedir. İş genişletilmesi herhangi bir çalışanın bir işi sonlandırması için sürdürmesi gereken sorumluluk sayısının artması demektir. İş genişletilmesi kapsamında çalışanlara gelen her iş, ekstra bir yük olmaktadır. İş genişletilmesi rutini ve monotonluğu kaldırması sebebiyle çalışanın motivasyonunun artmasını sağlayabilmektedir (Ateş, 2011: 301).

2.6.3.6 İş zenginleştirilmesi

İş zenginleştirilmesi, farklı bir iş dizaynı metodu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın işi gereği sergilemesi gerektiği becerilerin yükselmesini sağlayan bir kavramdır. Bu açıdan bu kavram var olan işlere farklı sorumluluklar, tecrübeler ve teşvik edici nitelikler katarak tekrar şekillendirme programıdır. Zenginleştirilen işler çalışanların farklı özellikteki işler yapabilmelerine imkân tanımaktadır. İş zenginleştirmenin yapılması çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenerek işyerinde kendilerini daha faydalı olarak hissetmelerini sağlayabilir. Bununla beraber iş çeşitliliğinin çalışanların becerileri doğrultusunda belirlenmesi insan kaynaklarının temel görevleri arasında yer alır. İş çeşitliliğinin söz konusu olması çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmelerine neden olarak motivasyon algılarının olumlu yönde destekleyebilir (Altun ve Bahçecik, 2009: 2). İş zenginleştirilmesi, işin tekrar tasarlanmasını sağlaması sebebiyle motivasyon sağlayıcı bir etki barındırmaktadır.

2.6.3.7 Rotasyon

İşyerindeki rotasyon ile çalışanlar arasında dönüşüm sağlanmakta ve çalışanların birden fazla birimle ilgili olarak bilgili olması sağlanmaktadır. Bu sayede izne giden, hastalanan ve ayrılan çalışanlar yerine görevleri sürdürülecek çalışanlar sağlanmış olmaktadır. Böylelikle işlerin aksaması da önlenmiş olmaktadır. Çalışanlar ise bazı dönemlerde farklı birimlerde çalışmış olmaları sebebiyle iş rutininden kurtulacak ve motivasyonları yükselecektir. Rotasyon çalışanların farklı işlerde farklı görevler üstlenmelerini neden olarak sorumluluk duygularının gelişmesinde önemli olarak değerlendirilir. Bununla beraber rotasyonu en iyi şekilde planlanması insan kaynaklarının önemli görevlerinden biri olarak görülür. Rotasyon sağlanması ile beraber işyerinde faaliyetlerin aksamaması için her çalışana uygun rotasyon sürecinin belirlenmesi önemlidir. Çalışanların çalışma stillerine uygun olmayan rotasyon süreçleri iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. (Sabuncuoğlu, 2008: 152).

2.6.3.8 Ekip çalışması

Var olan yönetim teknikleri kapsamında ekip üzerine kurulu yapılar önem kazanmaya başlamaktadır. Bu durum performans değerlendirme sistemlerinin bireylerden ekiplere yönelmelerine sebep olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2008:

216). Ekip çalışması içerisinde her bir çalışanın, ekibin bir parçası gibi hareket etmesi işlerin disiplinli yürütülebilmesi açısından önemli olacaktır. Ekip çalışmasının yürütülebilmesi açısından ise her çalışanın ekibe uygun hareket etmesi önemli olmaktadır. Kişisel çıkarlar üzerinde durulması ekip çalışmasının uyumunun bozulmasına neden olacaktır (Ataman, 2002: 415).

Ekip ruhu çalışanların motivasyonlarını artırıcı bir nitelik taşımaktadır. Çalışanların ortak amaçlar, hedefler, değerler ve amaçlar doğrultusunda birleşmeleri motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanların ekiplerinin başarılı olabilmesi için çalışmaya odaklanmaları, çalışanların motivasyonlarının artması açısından oldukça önemli olmaktadır.

2.6.3.9 Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi

Disiplin, çalışanların isteyerek ve inanarak işyeri düzenine ve kurallarına uyan davranışlar sergilemesini temin eden kuvvet olarak tanımlanabilecektir. Çalışma ortamında çalışanların işe karşı olumlu duygularının gelişmesine adaletli yaklaşımlar önemlidir. Tüm çalışanların performanslarını doğrultusunda adil değerlendirmeleri benimsenmesi ve kayırmacılığın olmaması bununla beraber disiplinli bir sistemin iş ortamında gerçekleşmesi çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde destekleyen faktörler arasında yer alır. Çalışma ortamında adil uygulamaların benimsenmesinde ise insan kaynakları yönetimine ve yöneticileri önemli roller düşmektedir. Disiplin kuralları kurumdan kurama değişse de bu kuralların ortak hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler şu şekildedir (Ateş, 2011: 331):

1. Çalışanların, ürünlerin, müşterilerin, kaynakların ve hissedarların korunması,
2. Çalışanlara iki taraflı bir memnuniyet yönünde davranış formalarının oluşturulması ve düzenlenmesi,
3. Verimsizlikler ile kayıpların önlenmesi,
4. Kurumun toplum nezhinde iyi bir yerde olduğunu ortaya koymak kapsamında, halkla ilişkiler işlevinin yüklenilmesi.

Disiplin süreçlerinde çalışanların tutumları uygulamalara göre farklılık göstermektedir. İlk başta sözlü olarak çalışan uyarılabilmekte veya pozitif tutumuna göre ödüllendirilebilmektedir. İkinci süreçte ise başta değiştirilmeyen davranışın

düzeltilmesi için çaba gösterilmektedir. Son aşamadaysa personel üzerin yapılacak iyileştirme ve yaptırıma karar verilmektedir (Can, Kavuncubaşı, Yıldırım, 2009: 474).

2.7 Sağlık Çalışanlarında Motivasyonun Etkisi

Sağlık hizmetleri sağlık çalışanları üzerine kurulu bir sistemdir. Bu açıdan bu hizmetlerde çalışanlara önem verilmemesi halinde hizmetlerin düzgün sunulabilmesi mümkün değildir. Bu sebepten dolayı da sağlık hizmetlerinin insan tutum ve davranışları üzerinde kurulu olması gerekmektedir (Dalkıran, 1993: 4).

Sağlık hizmetinin düzgün sunulabilmesi sağlık çalışanlarının sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu bakımdan fiziksel ve ruhsal sağlık da bazı şartlara ve koşullara bağlı olmaktadır. Sağlık çalışanların şartlarının iyileştirilmesi, çalışma koşullarının geliştirilmesi ve onlara bazı hakların sağlanması çalışanların motivasyonlarının artırılması açısından önemlidir. Motivasyonu yüksek sağlık çalışanlarının kişisel özveriyle çalışmaları mümkün olacaktır. Ayrıca motivasyonu yüksek sağlık çalışanlarının diğer sağlık çalışanları ve hastalarla iletişimi yükselmekte ve böylelikle hizmet kalitesi de artmaktadır (Özdemir, 1999: 411).

Bireyler yapmış oldukları işten ve iş ortamından hoşnut olmaları halinde daha verimli ve etkin çalışırlar. Günümüzde yüksek kalite sağlayabilmek için ortaya çıkan rekabet şartları kapsamında müşteri memnuniyeti ön plana çıkmıştır. Müşteri memnuniyeti kavramı içinde dış müşterilerle birlikte iç müşteriler de bulunmaktadır. İç müşteri yani çalışanların isteklerinin temin edilmesi kalitenin, verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu bakımdan iç müşteri olarak ele alınan sağlık çalışanlarının motivasyonu sergileyecekleri performansı etkilemektedir. Sağlık çalışanlarının motivasyonu direkt olarak hastanenin verimliliğini ve kalitesini etkileyecektir.

Sağlık kuruluşlarındaki en önemli problemlerden biri yüksek stresi düzeyidir. Bununla birlikte sağlık çalışanlarının iş doyumundan uzak olmaları da önemli bir sorundur. Bu sorunların kökeninde ise sağlık çalışanlarının motivasyonsuzluğu yer almaktadır. Bu motivasyonsuzluk ise sağlık çalışanlarının hizmet kalitesine yansımaktadır. Bu sebepten dolayı sağlık çalışanlarının motivasyonu yükseltecek düzenlemeler insan hayatının korunması ve geliştirilmesi açısından son derece önemlidir (Kırcı, 2013: 52).

2.8 Motivasyonla İlgili Araştırmalar

Hubbard, ChrisWatkin (2003) alışmalarında; yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarının ve verimliliklerinin artmasında, örgüt iklimini ölçmenin, önemli etkisi olduğu saptanmıştır.

Tengilimoğlu ve Aykanat (2003) tarihli araştırmalarında; hastanelerde sağlık çalışanının motivasyonunu etkileyen, örgütsel, ekonomik, yönetsel ve psiko-sosyal faktörlerin sağlık çalışanlarının iş başarisını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir.

Korkmaz (2008) Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama' başlıklı alışma Mersin Kadın Doğum ve ocuk Hastanesi ile Mersin ilindeki iki özel hastanedeki (Duygu Tıp Merkezi ve Yenişehir Hastanesi) 280 sağlık çalışanı ile uygulanmak istenmiş ancak 120 sağlık çalışanı anketleri cevaplandırmıştır. Araştırma sonucunda maddi ödüller sağlık personelinin motivasyonunu önemli düzeyde etkilemektedir.

Jerry W. Gilley, AnnGilley, Heather S McMillan (2009) yapmış oldukları araştırmada; örgüt liderinin başarılı olmasında birçok faktörün etkisi vardır. Karşılaşılabilecek değişimi yönetmede liderin becerisini ve bununla ilgili davranışları inceleyen bu çalışmanın sonucuna göre; örgütteki değişimi yönetmedeki en önemli liderlik özelliği motivasyon ve iletişim olarak saptanmıştır.

Knarcı (2016) bir niversite hastanesinde yaptėı çalışmada 'Sağlık alışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi' araştırılmıştır. Bu alışma tekrar test yöntemi kullanılarak yapılmış, aynı kurumda iki kez uygulanmıştır. Sağlık personelinin motive eden faktörlerin belirlenip bunların zaman içindeki değişiminin gözlemlenmesi hedeflenmiştir. Katılımcılardan; demografik bilgiler, kurumsal hizmetler, çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi, kalite yönetimi ve örgüt iletişimi ile ilgili konuları içeren 44 sorudan oluşan anketleri doldurmaları istenmiştir. Çalışanların genel olarak motivasyon düzeyleri yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

Sağlık personelinin toplumun sağlığının korunmasında ve iyileştirilmesinde önemli rol ve sorumluluklar üstlenmesi sağlık personelinin tutum ve davranışlarının belirlenmesini önemli bir hale getirmektedir. Sağlık personelinin tükenmişlik ve motivasyon algılarının tespit edilmesi sağlık yöneticileri tarafından uygulanacak stratejilerin belirlenmesi açısından önemlidir. Araştırmanın önemi ise aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin tükenmişlik ve motivasyon algıları araştırılmasına ve geliştirilmesine önemli katkı sağlayacağı, bu alanda çalışma yapacaklara önemli bir çıkış noktası olacağı değerlendirilmektedir.

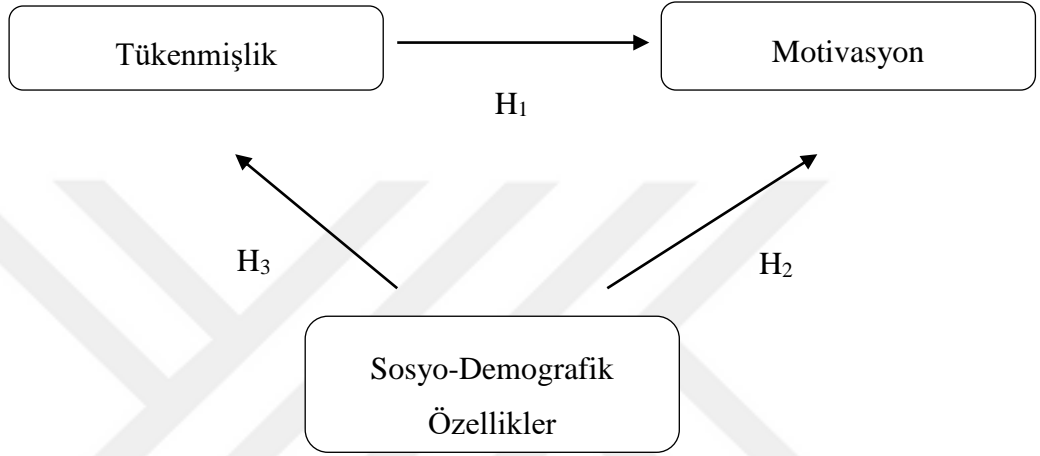
Araştırmanın amacı, daha iyi hizmet sunabilmek için yoğun emek isteyen birinci basamak sağlık çalışanların, tükenmişlik duygu durumlarını, çalışma motivasyonlarını farklı bir bakış açısıyla değerlendirmek araştırmamızda amaç edinilmiştir.

Araştırmanın problem durumu, sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesinin yüksek olması ve toplumun sağlık hizmetlerinden faydalanma sonucunda memnuniyet durumlarının artmasında, sağlık personelinin yüksek motivasyonla çalışıyor olması önemlidir. Sağlık personelinin motivasyonunu yüksek olmasında ise tükenmişlik algısının düşük olması gereklidir. Tükenmişlik algısı motivasyonu etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilir. Bu araştırmada sağlık çalışanlarının motivasyon algılarında tükenmişlik algılarının etkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya varsayımları, araştırmaya katılan sağlık çalışanları kendilerine uygulanan sosyodemografik bilgi formu, tükenmişlik ölçeği ve motivasyon ölçeğine samimi ve içtenlikle cevap verdiği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan tükenmişlik ve motivasyon ölçeklerinin araştırmanın amacına açıklamada yeterli olduğu varsayılmıştır.

3.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli birinci basamak (Aile Hekimliği) sağlık çalışanlarında tükenmişliğin çalışma motivasyonuna etki düzeyinin belirlenmesine yönelik betimsel bir çalışmadır. Afyonkarahisar il merkezindeki Aile Hekimliği sağlık çalışanları üzerinde sosyo-demografik değerlendirme, tükenmişlik düzeyi, çalışma motivasyonu düzeyi durumlarını tespit etmeye yönelik bir araştırmadır.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Sağlık çalışanlarının tükenmişlik algıları ile motivasyon algıları arasında ilişki vardır.

H₁₁: Duygusal tükenme algıları ile motivasyon algıları arasında ilişki vardır.

H₁₂: Duyarsızlaşma algıları ile motivasyon algıları arasında ilişki vardır.

H₁₃: Kişisel başarı hissi algıları ile motivasyon algıları arasında ilişki vardır.

H₂: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂₁: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂₂: Sağlık çalışanlarının yaşları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H₂₃: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H24: Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H25: Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübeleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H26: Sağlık çalışanlarının mesleği kendine uygun bulma durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H27: Sağlık çalışanlarının çocuk durumu ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H28: Sağlık çalışanlarının çalıştığı birimde tecrübe durumu ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H29: Sağlık çalışanlarının meslek seçimi ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H31: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H32: Sağlık çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H33: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H34: Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H35: Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübeleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H36: Sağlık çalışanlarının mesleği kendine uygun bulma durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H37: Sağlık çalışanlarının çocuk durumu ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H38: Sağlık çalışanlarının çalıştığı birimde tecrübe durumu ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

H39: Sağlık çalışanlarının meslek seçimi ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Türkiye’de 15 binin üzerinde aile hekimliğinde görev alan sağlık personeli çalışmaktadır. Araştırmanın evreni, Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 62 Aile Hekimliği ve 14 Aile Sağlık Merkezi birimlerinde çalışan 124 (62 doktor, 62 aile sağlık elamanı) sağlık personeli oluşturmaktadır. Evrendeki tüm birinci basamak (Aile Hekimliği) sağlık çalışanlarına ulaşarak anket ve tez konusuna dair açıklamalar yüz yüze yapılmıştır. Bu sayede tüm birinci basamak sağlık çalışanlarının katılımı öngörülmüştür. Örneklem hesabında aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{N.p.q}{(N-1) \sigma_p^2 + p.q}$$

$$n = \frac{N.p.q}{(N-1) \sigma_p^2 + p.q} = \frac{1566 \times 0,50 \times 0,50}{(1566-1) \times (0,00260308) + (0,50 \times 0,50)} = 91$$

n = örnek hacmi,

N = ana kitle hacmi (1566),

p = oran (maksimum örnek hacmine ulaşmak amacı ile 0.50 alınmıştır),

q = 1- p,

σ_p^2 = oran varyansı (0,051020408 * 0,051020408=0,00260308)

Güven Aralığı Hata Payı Oranları	r	Z	Z değeri	Oranın Varyansı (r/z)	σ_p^2
%90 güven aralığı,%10 hata payı	0,1	90%	1,645	0,060790274	0,00369546
%95 güven aralığı,%10 hata payı	0,1	95%	1,96	0,051020408	0,00260308
%99 güven aralığı,%10 hata payı	0,1	99%	2,58	0,03875969	0,00150231

Örneklem hesabı kapsamında araştırmada 91 sağlık personeline ulaşılmıştır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bazı birinci basamak sağlık çalışanlarının birimde tek çalışıyor olmaları araştırmaya katılmak istememeleri, çalışmaya alınan kurumlardan veri toplamayı engellemiş, bu da önemli bir sınırlılık oluşturmuştur. Ayrıca verilerin toplanması için izin verilen kurumlarda, çalışanların mobil hizmete gitme durumlarının varlığı katılımı olumsuz yönde etkilemiştir. Afyonkarahisar il merkezinde 62 Aile Hekimliği ve 14 Aile Sağlık Merkezi birimlerinde çalışanlar ile sınırlıdır. Araştırmanın

yapıldığı yıl ile sınırlıdır. Araştırmada kullanılan veri toplama anketiyle sınırlıdır. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

3.4 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Bu çalışmanın verileri, Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 62 Aile Hekimliği ve 14 Aile Sağlık Merkezi birimlerinde görev yapan sağlık çalışanlarından (doktor, hemşire, ebe, acil tıp teknisyeni) elde edilmiştir. Bu çalışma 91 katılımcıya ulaşarak 09.04.2018-18.05.2018 tarihleri arasında yürütülmüştür. Anket uygulama izinleri olarak; Afyonkarahisar il Sağlık Müdürlüğünden (Halk Sağlığı Kurumu) araştırma izini ve Afyonkocatepe Üniversitesi etik kurulu izini alınmıştır.

3.5 Veri Toplama Araçları

Anket üç kısımdan oluşturuldu. Sosyodemografik bilgiler kısmı, araştırmacı tarafından literatür araştırması esnasında oluşturuldu. Araştırmanın verileri anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Birinci basamak sağlık çalışanlarına uygulanan anket formu 67 sorudan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan birinci basamak sağlık çalışanlarına yönelik ankette cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleğinde kaçınıcı yılı, bulunduğu birimdeki çalışma süresi, çocuk sahibi olma durumu, mesleğini kendine uygun bulma durumu, mesleğinden kendini bıkmış/tükenmiş hissetme durumu, mesleğini isteyerek seçme durumunu belirleyici sorular sorulmuştur. Ayrıca kamu çalışanları motivasyon ölçeği ve Maslach tükenmişlik ölçeği uygulanmıştır. İfadeler beşli Likert Ölçeğinde hazırlanmıştır.

3.5.1 Motivasyon Ölçeği

Motivasyon ölçeği, araştırmada kullanılmak üzere Sağlık çalışanlarının motivasyonunun ölçülmesi için Gülten İncir (1990) tarafından geliştirilen 'Çalışanların İş Doyumu Değerlendirme ölçeği (Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme)' kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.1: Motivasyon Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.

Soru Numarası	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha Katsayısı
S1	0,785	0,930
S2	0,854	
S3	0,853	
S4	0,753	
S5	0,796	
S6	0,741	
S7	0,689	
S8	0,687	
S9	0,756	
S10	0,985	
S11	0,563	
S12	0,756	
S13	0,654	
S14	0,624	
S15	0,745	
S16	0,741	
S17	0,763	
S18	0,852	
S19	0,785	
S20	0,905	
S21	0,853	
S22	0,863	
S23	0,841	
S24	0,852	
S25	0,896	
S26	0,825	
S27	0,874	
S28	0,685	
S29	0,641	
S30	0,635	
S31	0,658	
S32	0,756	
S33	0,854	
S34	0,635	
S35	0,691	

Motivasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi ve Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi incelendiğinde faktör yükleri ve Cronbach's Alpha katsayısı doğrultusunda ölçeğin tek boyut olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

3.5.2 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach Tükenmişlik Ölçeği Güven (2013) çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur. Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.2: Tükenmişlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.

Soru Numarası	Faktör Yüğü			Cronbach's Alpha Katsayısı
	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı	
S1	0,632			0,912
S2	0,874			
S3	0,796			
S6	0,856			
S8	0,984			
S13	0,845			
S14	0,723			
S16	0,720			
S20	0,761			0,933
S5		0,852		
S10		0,863		
S11		0,841		
S15		0,877		
S22		0,896		0,945
S4			0,685	
S7			0,754	
S9			0,782	
S12			0,763	
S17			0,932	
S18			0,952	
S19			0,845	
S21			0,863	

Güvenilirlik analizi ve faktör analizi sonuçlarına göre tükenmişlik ölçeği 3 alt boyutta toplanmaktadır. Boyutlara ilişkin açıklamalar aşağıda yapılmıştır.

Duygusal Tükenme:

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin merkezi ve başlangıcıdır. Belirli bir çabanın karşılığı alınamayınca bireylerde duygusal tükenme oluşmaktadır (Şenel, Şenel ve Eren Gümüştekin, 2013:6). Bireylerin duygusal kaynakların ve enerjilerinin bittiği hissine kapılması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Polat, Topuzoğlu, Gürbüz, Hotalak, Kavak, Emirikçi ve Kayış, 2009:218). Duygusal tükenmişlik özellikle insanlarla yüz yüze ilişkilerde bulunan meslek gruplarında ve yoğun çalışma şartlarına sahip olan mesleklerde bireyleri stres altında tutan alt bileşeni olarak karşımıza çıkmaktadır (Kervancı, 2013:18). Duygusal tükenme bireylerin kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yıpranmış, aşırı yorgun hissetmeleridir. Duygusal tükenmişliği yaşayan bireyler mesleklerinde kendilerini eskisi gibi sorumlu hissetmemeleri ve kendilerini işlerine verememeleri gibi sonuçlanabilir (Derin ve Demirel, 2012:512).

Duyarsızlaşma:

Duyarsızlaşma, bireylerin hizmet verdikleri insanlara karşı umursamaz ve duygudan yoksun bir şekilde davranmalarını ifade etmektedir (Güdük, Erol, Yağcıbulut, Uğur, Özvarış ve Aslan, 2005:169). Bireylerin başkalarına karşı göstermiş olduğu olumsuz davranışları sergilemesini içermektedir (Akyüz, 2015:22). Bireylerin hizmet verdikleri insanlara karşı takınmış olduğu alaycı tutumları ve negatif duyguları tanımlamaktadır. Ve bireyler insanları hayatlarında çok az yerde tutmak istemektedir (Balcıoğlu, 2008:100). Duyarsızlaşan birey, kişilere karşı bir insan olarak yaklaşımdan ziyade insan değil de birer nesneymiş gibi davranmaları söz konusudur (Cihan, 2011:18).

Düşük Kişisel Başarı:

Tükenmişliğin son alt bileşeni olan kişisel başarı ise; kendine ve hizmet verdiği insanlara karşı ilişkilerde bireysel yeterlilik ve başarı durumlarında azalma ortaya çıkmaktadır (Dabak, Özçınar, Sargın, Tamer ve Orbay, 2007:68). Sorunları çözmede başarıyla üstesinden gelemediğini düşünme, yeterli olmadığını zannetme ve kişinin kendisini negatif değerlendirmesi ile ilgilidir (Barutçu ve Serinkan, 2008:546). Böylece bireyler kendileri hakkında başarısızım hükmünü verip kendilerini suçlamaktadırlar ve hatta gerilediklerini ilerleme kaydetmediklerini düşünüp harcadıkları çabaların işe yaramadığına inanırlar, bunun sonucunda bireyler kendilerine olan öz saygısını kaybetmektedir. Ve böylece tükenmişliğin alt bileşeni olan düşük kişisel başarı duyguları ortaya çıkmaktadır (Adiloğulları, Gencay,

2016:11). Dolayısıyla tükenmişliği yaşayan bireyler hizmet verdiklerine ve kendilerine karşı olumsuz düşünceleri nedeniyle işin sorumluluklarını yerine getiremeyen ve baş etmede zorlanan bireylerde kişisel başarı duygularında azalma beklenmektedir (Duru, Duru, Balkıs, 2014:1264).

3.6 Veri Toplama Formunun Uygulanması

Anket formları araştırmanın amacına yönelik olup katılımcıların yanıtlayabilecekleri açıklıkta hazırlanmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumlara iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda anketlerin dağıtılması planlanmış ve böylelikle, sağlıklı verilerin elde edilmesi hedeflenmiştir. Anket formunu doldurmaya isteksiz olan ve çalışma süresince izinli olan grubun çalışmaya katılmaması nedeniyle toplam 91 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Bu aşamalardan sonra birinci basamak sağlık çalışanlarına çalışmanın amacı anlatılmış, kabul edenlere gerekli açıklamalar yapılarak anket formları dağıtılmıştır.

3.7 Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan 91 birinci basamak sağlık çalışanından elde edilen veriler SPSS-Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) 18.0 paket programına kodlanarak girilmiştir. Verilerin analizinde araştırma sorularına, katılımcı sayısına, verilerin yapılacak olan istatistiksel analizin sayıltılarını karşılayıp karşılamaması durumuna göre tek yönlü varyans analizi ve katılımcıların bireysel özellikleri yüzde ve frekans dağılımları ile verilmiştir.

Verilerinin çözümlenmesinde ise tanımlayıcı istatistiklerden, farksızlık testlerinden ve korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Farksızlık testlerinin parametrik veya nonparametrik test olup olmayacağını kararı Kolmogorov - Smirnov Testi sonucuna göre belirlenmiştir. Kolmogorov - Smirnov Testi sonuçları kapsamında "Normal Dağılım Z" ve beraberinde "p" istatistikleri kapsamında alt boyutların normal dağılım koşullarına uyup uymadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Test sonuçları kapsamında "p" değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde olmaması nedeniyle alt boyutların normal dağılım koşullarına uyduğuna kararı verilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.8 Bulgular

3.8.1 Sosyo-Demografik Özellikler

Bu bölümde sosyo demografik bilgi formunda bulunan ve katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yer alan bulgular bulunmaktadır.

Tablo 3.3: Sosyo-Demografik Özellikler.

Sosyo-Demografik Özellikler	Kategori	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	83	91,2
	Erkek	8	8,8
	Toplam	91	100
Yaş	18-28 arası	26	28,6
	29-39 arası	39	42,9
	40-50 arası	26	28,6
	Toplam	91	100
Medeni Durumu	Bekar	31	34,1
	Evli	60	65,9
	Toplam	91	100
Eğitim Durumu	Lise	13	14,3
	Lisans	70	76,9
	Lisans Üstü	8	8,8
	Toplam	91	100
Meslekte Tecrübe	0-3 yıl	12	13,2
	4-9 yıl	23	25,3
	10-20 yıl	36	39,6
	21 ve üstü	20	22
	Toplam	91	100
Mesleğini Kendine Uygun Bulma	Uygun Buluyorum	72	79,1
	Uygun Bulmuyorum	19	20,9
	Toplam	91	100
Meslek ve Tükenmişlik	Hiçbir zaman	16	17,6
	Bazen	60	65,6
	Çok sık	8	8,8
	Her zaman	7	7,7
	Toplam	91	100
Çocuk	Var	57	62,6
	Yok	36	37,4
	Toplam	91	100
Birimdeki Tecrübesi	5 yıl ve altı	55	60,4
	6- 10 yıl	15	16,5
	11 yıl ve üzeri	21	23,1
	Toplam	91	100
Meslek Seçim	Evet	70	76,9
	Hayır	21	23,1
	Toplam	91	100

Tablo 3.3’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %91,2’sinin kadın olduğu ve %8,8’inin erkek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %28,6’sının 18-28 yaş aralığında olduğu, %42,9’unun 29-39 yaş aralığında olduğu ve %28,6’sının 40-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %34,1’inin bekâr olduğu ve %65,9’unun evli olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %14,3’ünün eğitim durumu lise olduğu, %76,9’unun eğitim durumu lisans olduğu ve %8,8’inin eğitim durumu lisansüstü düzeyinde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %13,2’sinin meslekte 0-3 yıl aralığında olduğu, %25,3’ünün meslekte 4-9 yıl aralığında olduğu ve %39,6’sının meslekte 10-20 yıl aralığında olduğu ve %22’sinin meslekte 21 ve üstü yıl aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %79,1’inin mesleğini kendine uygun buluyorum olduğu ve %20,9’unun mesleğini kendine uygun bulmuyor olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %17,6’sı hiçbir zaman olduğu, %65,6’sının bazen olduğu, %8,8’inin çok sık olduğu, %7,7’sinin her zaman olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %62,6’sının çocuğu var olduğu, %37,4’ünün çocuğu yok olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %60,4’ünün biriminde 5 yıl ve altı yıl aralığında olduğu, %16,5’inin biriminde 6-10 yıl aralığında olduğu ve %23,1’inin biriminde 11 yıl ve üzeri yıl aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %76,9’unun mesleği seçme evet olduğu, %23,1’inin mesleği seçme hayır olduğu görülmektedir.

3.8.2 Kamu alışanları Motivasyon lğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde kamu çalışanları motivasyon lği formunda bulunan ve katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yer alan bulgular bulunmaktadır.

Tablo 3.4: Motivasyon Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.

	Motivasyon
N	91
Minimum	36,0
Maksimum	151,0
Ortlalama	125,52
Std. Sapma	19,83
Çarpıklık	1,713
Basıklık	1,788
K-S	0,522
p	0,636

Kolmogorov - Smirnov Testi sonuçları kapsamında “Normal Dağılım Z” ve beraberinde “p” istatistikleri kapsamında alt boyutların normal dağılım koşullarına uyup uymadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Test sonuçları kapsamında “p” değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde olmaması nedeniyle alt boyutların normal dağılım koşullarına uyduğuna kararı verilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

H₂₁: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.5: Sağlık Çalışanları Cinsiyetine Göre Motivasyon Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon	Kadın	124,82	18,12	1,573	0,121
	Erkek	139,71	9,33		

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyon algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının kadın veya erkek olması motivasyon algıları üzerinde önemli bir faktör olarak tespit edilmemiştir. Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının motivasyon algıları benzerdir.

H₂₁ hipotez reddedilmiştir.

H₂₂: Sağlık çalışanlarının yaşları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.6: Sağlık Çalışanları Yaşlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Motivasyon	18-28	130,02	8,12	1,820	0,178
	29-39	120,68	12,57		
	40-50	129,31	8,23		

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının motivasyon algılarında yaş önemli bir faktör olarak tespit edilmemiştir. Sağlık personelinin genç yaşta veya ileri yaşta olması motivasyon algı üzerinde etkili bir faktör değildir.

H₂₂ hipotez reddedilmiştir.

H₂₃: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.7: Sağlık Çalışanları Medeni Durumlarına Göre Motivasyon Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon	Bekar	122,82	9,22	2,422	0,016
	Evli	132,42	10,18		

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde evli bireylerin motivasyon algılarının bekar bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Evli bireylerin ev ve aile sorumlulukları nedeniyle işi bırakma gibi durumlarının söz konusu olmaması motivasyon algılarını yükselten önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Evli bireylerin motivasyon algısının daha yüksek olmasının sebepleri arasında yeni iş kurma maliyeti önemli olarak görünür. Evli bireylerin aylık ev ve aile sorumluluklarına yönelik çeşitli maliyetler karşısında yeni iş bulma maliyetinin yüksek olması önemli olarak görülebilir. Evli sağlık çalışanlarının yeni iş bulmak için ayıracakları maliyetleri mümkün olmaması motivasyon algılarını yükseltiyor olabilir.

H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂₄: Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.8: Sağlık Çalışanları Eğitim Durumlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Motivasyon	Lise	132,19	9,10	1,097	0,339
	Lisans	123,21	10,31		
	Lisans Üstü	131,85	9,95		

Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının lise, lisans veya lisansüstü mezunu olmaları motivasyon algıları üzerinde önemli bir faktör olarak tespit edilmemiştir. Lise, lisans ve lisansüstü mezunu sağlık çalışanlarının motivasyon algıları birbirine benzerdir. Bu durum eğitim durumu önemli olmaksızın sağlık personelinin mevcut şartlarda çalışıyor olmasından kaynaklı olarak motivasyon algısının da benzer olmasını sağlıyor olabilir.

H₂₄ hipotez reddedilmiştir.

H₂₅: Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübeleri ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.9: Sağlık Çalışanları Meslek Tecrübe Durumuna Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Motivasyon	0-3	129,01	10,23	1,618	0,189
	4-9	130,08	8,35		
	10-20	119,12	10,80		
	21 ve üstü	131,36	8,66		

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumları motivasyon algıları üzerinde önemli bir faktör olarak tespit edilmemiştir. Yeni işe başlamış veya yıllardır sağlık sektöründe çalışan sağlık personelinin motivasyon algıları birbirine benzerdir.

H₂₅ hipotez reddedilmiştir.

H₂₆: Sağlık çalışanlarının mesleği kendine uygun bulma durumları ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.10: Sağlık Çalışanları Mesleği Kendilerine Uygun Bulma Durumuna Göre Motivasyon Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon	Uygun Buluyorum	128,16	8,22	3,141	0,002
	Uygun Bulmuyorum	105,11	8,66		

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Mesleği kendisine uygun bulan çalışanların motivasyonu algıları da diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Sağlık sektöründe çalışmanın kendisi için uygun olduğunu düşünen sağlık personelinin iş motivasyonu yüksektir ve bu durum performanslarını olumlu yönde destekleyebilir. Bununla beraber sağlık sektöründe çalışmanın kendisi için uygun olmadığını düşünen sağlık personeli için motivasyon algısı düşüktür. Bu durum mesleğim kendisi için uygun olmadığını düşünen çalışanların yeni iş alternatiflerini sıklıkla değerlendirdiğini düşündürmektedir.

H₂₆ hipotezi kabul edilmiştir.

H₂₇: Sağlık çalışanlarının çocuk durumu ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.11: Sağlık Çalışanları Çocuk Durumuna Göre Motivasyon Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon	Var	128,75	9,05	0,718	0,462
	Yok	126,63	6,21		

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, çocuk durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Sağlık çalışanlarının çocuk sahibi olmaları veya olmamaları motivasyon algıları üzerinde doğrudan etkili değildir. Çocuk sahibi olan ve olmayan sağlık personelinin motivasyon algıları benzerdir.

H₂₇ hipotez reddedilmiştir.

H₂₈: Sağlık çalışanlarının çalıştığı birimde tecrübe durumu ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.12: Sağlık Çalışanlarının Birimdeki Tecrübe Durumlarına Göre Motivasyon Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Motivasyon	5 yıl ve altı	123,45	9,28	2,215	0,241
	6-10 yıl	134,68	7,25		
	11 yıl ve üzeri	125,18	8,13		

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık çalışanlarının mevcut birimlerinde çalışma sürelerine göre motivasyon algıları arasında farklılık istatistiksel olarak önemli değildir. Mevcut birimde yeni işe başlamış veya uzun yıllar boyunca aynı birimde çalışmış olan sağlık personelinin motivasyon algıları birbirinden farklı değildir.

H₂₈ hipotez reddedilmiştir.

H₂₉: Sağlık çalışanlarının meslek seçimi ile motivasyon algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.13: Sağlık Çalışanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Motivasyon Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Motivasyon	Evet	129,58	9,25	4,269	0,000
	Hayır	100,12	12,93		

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Mesleği isteyerek seçen sağlık çalışanlarının motivasyon algıları daha yüksektir. Bununla beraber sağlık mesleğini isteyerek seçmeyen sağlık personelinin motivasyon algısı daha düşüktür.

H₂₉ hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.3 Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Maslach tükenmişlik ölçeği formunda bulunan ve katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda yer alan bulgular bulunmaktadır.

Tablo 3.14: Tükenmişlik Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler.

	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı
N	91	91	91
Minimum	11,00	5,00	8,00
Maksimum	43,00	24,00	39,00
Ortlalama	26,42	14,12	28,22
Std. Sapma	6,22	3,90	5,91
Çarpıklık	0,165	1,078	1,582
Basıklık	0,603	1,670	1,791
K-S	0,788	1,156	1,242
p	0,565	0,138	0,091

Kolmogorov - Smirnov Testi sonuçları kapsamında “Normal Dağılım Z” ve beraberinde “p” istatistikleri kapsamında alt boyutların normal dağılım koşullarına uyup uymadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Test sonuçları kapsamında “p” değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde olmaması nedeniyle alt boyutların normal dağılım koşullarına uyduğuna kararı verilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

H₃₁: Sağlık çalışanlarının cinsiyetleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.15: Sağlık Çalışanları Cinsiyetine Göre Tükenmişlik Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Kadın	26,42	6,31	6,261	0,534
	Erkek	24,52	5,42		
Duyarsızlaşma	Kadın	10,93	4,02	0,262	0,794
	Erkek	11,51	1,71		
Düşük Kişisel Başarı	Kadın	34,58	5,90	2,016	0,048
	Erkek	28,49	1,79		

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının cinsiyet

faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle ($p>0,05$) beraber düşük kişisel başarı algısını cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Kadın sağlık personelinin erkek sağlık personeline göre düşük kişisel başarı algısı daha yüksektir. Bu durum kadın çalışanlarının hem ev hem de çocuk sorumlulukları nedeniyle düşük kişisel başarı algılarını olumsuz yönde etkiliyor olabilir.

H₃₁ hipotezi kısmen reddedilmiştir.

H₃₂: Sağlık çalışanlarının yaşları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.16: Sağlık Çalışanları Yaşlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Tükenme	18-28	26,00	7,06	0,656	0,523
	29-39	25,62	6,98		
	40-50	28,00	3,09		
Duyarsızlaşma	18-28	10,31	3,38	0,550	0,580
	29-39	11,07	5,10		
	40-50	11,73	1,43		
Düşük Kişisel Başarı	18-28	25,92	4,54	6,474	0,003
	29-39	30,94	7,04		
	40-50	31,20	2,75		

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle ($p>0,05$) beraber düşük kişisel başarı algısını yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Düşük kişisel başarı algısında 40-50 yaş arasındaki bireylerin ve 29-39 yaş arasındaki bireylerin algıları 18-28 yaş arasındaki bireylere göre daha yüksektir. 29 yaş ve üzeri bireylerin düşük kişisel başarı algılarının daha yüksek olması iş sorumluluklarının ve ev sorumluluklarının artıyor olmasından dolayı tükenme algılarının yükselmeye başlaması olarak gösterilebilir.

H₃₂ hipotezi kısmen reddedilmiştir.

H₃₃: Sağlık çalışanlarının medeni durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.17: Sağlık Çalışanları Medeni Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Bekar	26,44	7,81	0,036	0,972
	Evli	26,38	5,55		
Duyarsızlaşma	Bekar	12,27	4,89	1,681	0,098
	Evli	10,45	3,32		
Düşük Kişisel Başarı	Bekar	28,83	6,81	0,024	0,985
	Evli	28,85	5,65		

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık personelinin Medeni durumuna göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği görülmüştür. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında sağlık personelinin bekar veya evli olması önemli değişkenler olarak kabul edilmemiştir. Evli ve bekar bireylerin tükenmişlik algıları birbirine benzerdir.

H₃₃ hipotezi reddedilmiştir.

H₃₄: Sağlık çalışanlarının eğitim durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.18: Sağlık Çalışanları Eğitim Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Tükenme	Lise	27,11	4,22	1,953	0,151
	Lisans	25,78	6,25		
	Lisans Üstü	32,00	6,44		
Duyarsızlaşma	Lise	10,22	2,16	7,190	0,002
	Lisans	10,59	3,34		
	Lisans Üstü	17,50	7,54		
Düşük Kişisel Başarı	Lise	29,33	4,79	1,429	0,248
	Lisans	29,14	5,82		
	Lisans Üstü	24,00	9,23		

Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı algılarının eğitim durumu faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle ($p>0,05$) beraber duyarsızlaşma algısını eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Sağlık personelinin duyarsızlaşma algısı lise ve lisans mezunu sağlık personeli için benzerken lisansüstü sağlık personeli için daha yüksektir.

H₃₄ hipotezi kısmen reddedilmiştir.

H₃₅: Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübeleri ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.19: Sağlık Çalışanları Meslek Tecrübe Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Tükenme	0-3	25,42	10,01	0,300	0,852
	4-9	27,05	6,49		
	10-20	25,76	6,17		
	21 ve üstü	27,45	2,69		
Duyarsızlaşma	0-3	14,00	7,02	1,752	0,167
	4-9	10,47	3,46		
	10-20	10,40	3,66		
	21 ve üstü	11,27	1,27		
Düşük Kişisel Başarı	0-3	27,42	8,05	0,941	0,427
	4-9	29,82	5,15		
	10-20	27,72	6,74		
	21 ve üstü	30,72	3,10		

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık personelinin uzun yıllardır çalışıyor olması veya yeni işe başlamış olması tükenmiş algısı üzerinde önemli bir faktör olarak tespit edilmemiştir.

H₃₅ hipotezi reddedilmiştir.

H₃₆: Sağlık çalışanlarının mesleği kendine uygun bulma durumları ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.20: Sağlık Çalışanları Mesleği Kendilerine Uygun Bulma Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Uygun Buluyorum	17,25	4,62	5,487	0,000
	Uygun Bulmuyorum	26,73	4,44		
Duyarsızlaşma	Uygun Buluyorum	8,25	2,18	2,292	0,026
	Uygun Bulmuyorum	10,68	2,83		
Düşük Kişisel Başarı	Uygun Buluyorum	26,50	11,50	1,689	0,098
	Uygun Bulmuyorum	30,29	4,06		

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle ($p>0,05$) beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının mesleği kendilerine uygun bulma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Mesleği kendisine uygun bulmayan sağlık personelinin hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma algıları daha yüksektir.

H₃₆ hipotezi kısmen reddedilmiştir.

H₃₇: Sağlık çalışanlarının çocuk durumu ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.21: Sağlık Çalışanları Çocuk Durumuna Göre Tükenmişlik Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Var	26,60	6,59	0,413	0,681
	Yok	25,72	4,05		
Duyarsızlaşma	Var	11,28	4,72	0,753	0,455
	Yok	10,18	1,77		
Düşük Kişisel Başarı	Var	29,14	5,21	0,084	0,933
	Yok	29,00	3,66		

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, çocuk faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Sağlık personelinin çocuk sahibi olması veya olmaması tükenmişlik durumu üzerinde etkili bir faktör olarak tespit edilmemiştir. Çocuk sahibi olan ve olmayan sağlık personelinin tükenmişlik algısı benzerdir.

H₃₇ hipotezi reddedilmiştir.

H₃₈: Sağlık çalışanlarının çalıştığı birimde tecrübe durumu ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.22: Sağlık Çalışanlarının Birimdeki Tecrübe Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları ANOVA testi.

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Tükenme	5 yıl ve altı	26,16	5,71	6,542	0,000
	6-10 yıl	25,33	6,06		
	11 yıl ve üzeri	31,40	5,62		
Duyarsızlaşma	5 yıl ve altı	10,39	3,05	6,224	0,015
	6-10 yıl	11,41	5,89		
	11 yıl ve üzeri	13,00	3,91		
Düşük Kişisel Başarı	5 yıl ve altı	29,12	5,85	0,569	0,454
	6-10 yıl	27,66	6,55		
	11 yıl ve üzeri	28,83	5,96		

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe faktörüne göre düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle ($p>0,05$) beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının birimdeki tecrübe durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). 11 yıl ve üzeri zamandır aynı birimde hizmet vermekte olan sağlık personelinin 10 yıl altı zamandır aynı birimde hizmet veren sağlık personeline göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı daha yüksektir. Uzun yıllar boyunca aynı birimde hizmet veren sağlık personelinin tükenmişlik algısı daha yüksektir.

H_{38} hipotezi kısmen reddedilmiştir.

H₃₉: Sağlık çalışanlarının meslek seçimi ile tükenmişlik algıları arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 3.23: Sağlık Çalışanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumlarına Göre Tükenmişlik Algıları t testi.

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	25,30	5,63	3,521	0,001
	Hayır	32,12	6,45		
Duyarsızlaşma	Evet	10,25	4,85	4,531	0,000
	Hayır	13,55	6,56		
Düşük Kişisel Başarı	Evet	27,52	6,88	3,933	0,000
	Hayır	29,63	7,12		

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Mesleği isteyerek seçen sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının mesleği isteyerek tercih etmeyen sağlık personeline göre daha düşüktür. Sağlık personelinin mesleği isteyerek seçmemesi durumu tükenmişlik algılarını yükseltmektedir.

H_{39} hipotezi kabul edilmiştir.

3.8.4 Tükenmişliğin Çalışan Motivasyonuna Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde temel hipotez olan tükenmişliğin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi korelasyon analizi kapsamında incelenmiştir.

H₁: Sağlık çalışanlarının tükenmişlik algıları ile motivasyon algıları arasında ilişki vardır.

Tablo 3.24: Korelasyon Analizi Sonuçları.

		Motivasyon
Duygusal tükenme	Pearson Correlation	-,616**
	p	,000
	N	91
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	-,359**
	p	,005
	N	91
Düşük kişisel başarı	Pearson Correlation	-,542**
	p	,000
	N	91

Sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde tükenmişliğin motivasyonu negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$).

Duygusal tükenmişlik algısı sağlık personelinin motivasyon algısını negatif yönde etkilemektedir. Duygusal tükenme özellikle çalışanların meslek gruplarında ve yoğun çalışma şartlarına uyum sağlamada problem yaşamaları ve stres altında çalışmalarından kaynaklı olarak kendilerine yıpranmış hissetmelerine neden olan önemli adımlardan biridir. Duygusal tükenme yaşayan sağlık personelinin çevresiyle olan uyum problemi ve yüksek stres durumu motivasyon algısını düşürmektedir.

Duyarsızlaşma algısı sağlık personelinin motivasyon algısını negatif yönde etkilemektedir. Duyarsızlaşma algısı çalışanların diğer kişilere karşı umursamaz ve duygudan yoksun bir şekilde davranmaları olarak ifade edilmektedir. Sağlık personelinin hizmet verdiği hastalara veya çalışma arkadaşlarına yönelik duyarsız davranışları motivasyon algısını düşürmektedir.

Düşük kişisel başarı algısı sağlık personelinin motivasyon algısını negatif yönde etkilemektedir. Düşük kişisel başarı algısı bireylerin sorun çözmeye kendilerini yetersiz hissetmesi ve kendilerini başarısız olarak değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir. Sağlık personelinin yaptığı iş sonucunda kendini başarısız olarak hissetmesi motivasyon almasını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Sağlık personelinin tükenmişlik algısı doğrudan motivasyon algısını negatif yönde etki etmektedir. Bu durum sağlık sektöründe hizmet kalitesinin düşmesinde önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmamıza konu olan sağlık çalışanları tüm diğer sağlık çalışanları gibi tükenmişlik ve motivasyon konusunda risk altında bulunan meslek grubunu oluşturmaktadır.

İnsan sağlığı ile temas halinde olmak yapılabilecek bir hatanın geri dönüşümsüz sonuçlar açma ihtimalinin olması önemli bir etken oluşturmaktadır. Tükenmişliğe giden yolda sağlık çalışanları önüne çıkabilecek sebeplerin ortadan kaldırılması iş yükü ve gelir dağılımı konusunda motive edici önlemlerin alınması, bu grupta çalışan bireyler için tükenmişliği önlemede ve azaltmada etkili motivasyon sağlamada ve direnci artırmada teşvik edici olacaktır.

Bu araştırmada sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyon algısı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyon algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde evli bireylerin motivasyon algılarının bekar bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği kendisine uygun bulan çalışanların motivasyonu algıları da diğer çalışanlara göre daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, çocuk durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen sağlık çalışanlarının motivasyon algıları daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber düşük kişisel başarı algısını cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın sağlık personelinin erkek sağlık personeline göre düşük kişisel başarı algısı daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber düşük kişisel başarı algısını yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Düşük kişisel başarı algısında 40-50 yaş arasındaki bireylerin ve 29-39 yaş arasındaki bireylerin algıları 18-28 yaş arasındaki bireylere göre daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni, sağlık çalışanlarının tükenmişlik algıları üzerinde önemli bir faktör değildir.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı algılarının eğitim durumu faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duyarsızlaşma algısını eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir. Sağlık personelinin duyarsızlaşma algısı lise ve lisans mezunu sağlık personeli için benzerken lisansüstü sağlık personeli için daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının mesleği kendilerine uygun bulma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği kendisine uygun bulmayan sağlık personelinin hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma algıları daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, çocuk faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe faktörüne göre düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının birimdeki tecrübe durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 11 yıl ve üzeri zamandır aynı birimde hizmet vermekte olan sağlık personelinin 10 yıl altı zamandır aynı birimde hizmet veren sağlık personeline göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının mesleği isteyerek tercih etmeyen sağlık personeline göre daha düşüktür. Sağlık personelinin mesleği isteyerek seçmemesi durumu tükenmişlik algılarını yükseltmektedir.

Sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde tükenmişliğin motivasyonu negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının yüksek olması, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik algısının yüksek olması sağlık çalışanlarının motivasyon algılarını düşürmektedir. Bu durum sağlık sektöründe verimliliği azaltan önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Sağlık

personelinin düşük motivasyonda çalışması sağlık hizmetlerinde kaliteyi düşürmektedir.

TARTIŞMA

Bu araştırmada birinci basamak (aile hekimliği) sağlık çalışanlarında tükenmişliğin, çalışma motivasyonuna etkisi incelenmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %91,2'sinin kadın olduğu ve %8,8'nin erkek olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründe kadınların daha ağırlıklı olarak görev aldıklarını söylemek mümkündür. Özellikle hemşirelik mesleğini kadınların tercih etmesi, sağlık sektöründe kadın istihdamını arttırmaktadır. Yılmaz (2017) sağlık çalışanlarının tükenmişlik algısını incelediği çalışmasında katılımcıların %60,9'u kadındır. Öztürk (2017) çalışmasında araştırmaya katılan sağlık personelinin %59,8'i kadındır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %28,6'sının 18-28 yaş aralığında olduğu, %42,9'un 29-39 yaş aralığında olduğu ve %28,6'sının 40-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öztürk (2017) çalışmasında araştırmaya katılan sağlık personelinin %60,3'ü 18-29 yaş arasındadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %34,1'in bekâr olduğu ve %65,9'un evli olduğu görülmektedir. Yüksel (2017) çalışmasında sağlık personelinin %56,4'ü evlidir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %14,3'ün eğitim durumu lise olduğu, %76,9'nun eğitim durumu lisans olduğu ve %8,8'nin eğitim durumu lisansüstü düzeyinde olduğu görülmektedir. Yılmaz (2017) çalışmasında sağlık personelinin %50'sinin eğitim durumunu lisans olarak tespit etmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %13,2'sinin meslekte 0-3 yıl aralığında olduğu, %25,3'ünün meslekte 4-9 yıl aralığında olduğu ve %39,6'sının meslekte 10-20 yıl aralığında olduğu ve %22'sinin meslekte 21 ve üstü yıl aralığında olduğu görülmektedir. Yılmaz (2017) çalışmasında sağlık personelinin %33,3'ünün 6-10 yıllık kıdeme sahip olduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %79,1'in mesleğini kendine uygun buluyorum olduğu ve %20,9'un mesleğini kendine uygun bulmuyor olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %17,6'sının hiçbir zaman olduğu, %65,6'nin bazen olduğu, %8,8'nin çok sık olduğu, %7,7'nin her zaman olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %62,6'sinin çocuğu var olduğu, %37,4'ünün çocuğu yok olduğu görülmektedir. Yüksel (2017) çalışmasında sağlık personelinin %80,2'sinin çocuğu vardır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %60,4'nün biriminde 5 yıl ve altı yıl aralığında olduğu, %16,5'nin biriminde 6-10 yıl aralığında olduğu ve %23,1'nin biriminde 11 yıl ve üzeri yıl aralığında olduğu görülmektedir. Öztürk (2017) çalışmasında araştırmaya katılan sağlık personelinin %46,3'ü 1-5 yıldır aynı kurumda çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %76,9'nun mesleği seçme evet olduğu, %23,1'nin mesleği seçme hayır olduğu görülmektedir. Yüksel (2017) çalışmasında sağlık personeline tekrar aynı mesleği tercih etme durumları sorulmuş ve %35,6'sı ilk sırada sağlık sektörünü tercih etmiştir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre motivasyon algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kütük (2016) çalışmasında 41 ve üstü yaştaki çalışanların motivasyon puanları diğer tüm yaş grubundaki çalışanların motivasyon puanlarından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde evli bireylerin motivasyon algılarının bekar bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kütük (2016) çalışmasında evli personelin motivasyonun bekar personele göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Gümüş (2017) aile sağlığı merkezlerinde çalışan sağlık personeli üzerine yaptığı çalışmasında eğitim durumuna göre motivasyon algısının farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Soykenar (2008) tarafından Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde yapılan bir çalışmada 5 yıldan az süredir çalışan sağlık çalışanları açısından yönetsel faktörlerin motivasyonlarını arttırmakta daha etkili olduğu saptanmış ve çalışma süresi arttıkça yönetsel faktörlerin personel üzerindeki etkisinin azaldığı sonucuna varılmıştır.

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleğim kendisine uygun bulan çalışanların motivasyonu algıları da diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Malik vd. (2010) çalışmalarında Pakistan'da birinci ve ikinci basamakta çalışan hekimler arasında yapılan bir çalışmada ise en önemli motivasyon etmeni olarak insanlara hizmet etmek çıkmış olup, saygınlık ve iyi maaş ise sırasıyla bunları takip etmiştir.

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, çocuk durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kütük (2016) çalışmasında sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre motivasyon algılarının farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe durumu faktörüne göre motivasyon algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Kütük (2016) çalışmasında sağlık çalışanlarının tecrübe durumuna göre motivasyon algılarının farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre motivasyon algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre motivasyon algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen sağlık çalışanlarının motivasyon algıları daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, cinsiyet faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının cinsiyet faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber düşük kişisel başarı algısını cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın sağlık personelinin erkek sağlık personeline göre düşük kişisel başarı algısı daha yüksektir. Yılmaz (2017) çalışmasında genel tükenmişlik algısının cinsiyete göre farklılık gösterdiğini ve kadınların tükenmişlik algılarının daha yüksek olduğunu tespit

etmiştir. Kocabıyık ve Çakıcı (2008), Şahin ve Şahin (2012), Girgin ve Baysal, (2005) cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, erkeklerin tükenmişliği daha az yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, yaş faktörüne göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının yaş faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber düşük kişisel başarı algısını yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Düşük kişisel başarı algısında 40-50 yaş arasındaki bireylerin ve 29-39 yaş arasındaki bireylerin algıları 18-28 yaş arasındaki bireylere göre daha yüksektir. Buğdaycıoğlu vd., (2007), yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarının ise arttığı sonuca ulaşmışlardır. Dericioğulları, vd., (2007) çalışmalarında ise yaşın tükenmişlikte etkili olduğunu ve gençlerde tükenmişliğin daha fazla yaşandığını ifade etmişlerdir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, medeni durum faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Medeni durum değişkeni, sağlık çalışanlarının tükenmişlik algıları üzerinde önemli bir faktör değildir.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, eğitim durumu faktörüne göre duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı algılarının eğitim durumu faktörüne göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duyarsızlaşma algısını eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duyarsızlaşma algısı lise ve lisans mezunu sağlık personeli için benzerken lisansüstü sağlık personeli için daha yüksektir. Yılmaz (2017) çalışmasında genel tükenmişlik algısının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiğini ve lise mezunu çalışanların tükenmişlik algılarının en yüksek olduğunu tespit etmiştir. Kılıç ve Seymen (2011), eğitim durumuna göre duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı boyutunda anlamlı bir fark bulurken, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı fark bulamamıştır. Eğitim düzeyi arttıkça, tükenmişlik düzeyi düşmektedir.

Sağlık çalışanlarının mesleki tecrübe durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleki tecrübe faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öztürk (2017) sağlık çalışanları üzerindeki araştırmasında, tükenmişlik ve mesleki tecrübe arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlamamıştır.

Sağlık çalışanlarının mesleği kendilerine uygun bulma durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği kendilerine uygun bulma faktörüne göre

düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının mesleği kendilerine uygun bulma göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği kendisine uygun bulmayan sağlık personelinin hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma algıları daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının çocuk durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, çocuk faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının birimdeki tecrübe durumuna göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, birimdeki tecrübe faktörüne göre düşük kişisel başarı algısı anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmekle beraber duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algılarının birimdeki tecrübe durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 11 yıl ve üzeri zamandır aynı birimde hizmet vermekte olan sağlık personelinin 10 yıl altı zamandır aynı birimde hizmet veren sağlık personeline göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma algısı daha yüksektir. Yılmaz (2017) çalışmasında genel tükenmişlik algısında tecrübe durumuna göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Sağlık çalışanlarının mesleği isteyerek seçme durumlarına göre tükenmişlik algıları incelendiğinde, mesleği isteyerek seçme faktörüne göre tükenmişlik algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleği isteyerek seçen sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının mesleği isteyerek tercih etmeyen sağlık personeline göre daha düşüktür. Sağlık personelinin mesleği isteyerek seçmemesi durumu tükenmişlik algılarını yükseltmektedir.

Sağlık personelinin tükenmişlik algısının motivasyonu üzerindeki etkisi incelendiğinde tükenmişliğin motivasyonu negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Sağlık personelinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarının yüksek olması, motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik algısının yüksek olması sağlık çalışanlarının motivasyon algılarını düşürmektedir. Bu durum sağlık sektöründe verimliliği azaltan önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Sağlık personelinin düşük motivasyonda çalışması sağlık hizmetlerinde kaliteyi düşürmektedir. Sağlık sektöründe yoğun iş yükü, hasta sorumluluğu, olumsuz koşullarda çalışma, işle ilgili stres ve gerginliğe, devam etmesi durumunda tükenmişliğe neden olabilmektedir (Fındık ve ark., 2011: 57). Tükenmişlik sonucunda kişide, çeşitli belirtiler ortaya çıkar. Bu belirtilerden bir tanesi de

motivasyon eksikliğidir. Motivasyon “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri” şeklinde de tanımlanır (Koçel, 2011: 619). Tükenmişlik ve motivasyon birbirlerini ters yönlü etkileyen ve çalışanların performansları üzerinde etkili olan önemli faktörler arasında yer almaktadır (Yükseli 2015; Günay, 2016).

Araştırma kapsamında **ÖNERİLER** şu şekildedir:

Sağlık çalışanları olan bireyler, sağlık alanında eğitim almadan ve istihdam edilmeden önce, mesleği isteyerek seçmeleri önemlidir. Sağlık personelinin mesleğe başlamadan önce mesleğe yönelik problemlere ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir. Mesleği kendilerine uygun bulmaları motivasyonu olumlu yönde etkileyecektir. Tükenmişliği azaltabilmek için motivasyonu bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesi, insanın yaşadığı hayatının anlamlı olduğuna inanması motivasyonu arttıracaktır.

Sağlık yöneticileri kapsamında, sağlık hizmeti ekip çalışması gerektiren bir sistem olduğu için sağlık çalışanlarına karşı motivasyon desteğinin sağlanması, tükenmişliğin takip edilmesi ve denetlenmesi daha iyi hizmet sunumuna katkı sağlayacaktır. Yöneticilerin özellikle motivasyonu yükseltici önlemleri almaları, sağlık çalışanlarının motivasyonunu yükseltici faaliyetleri desteklemeleri ve sonuca götürücü işler yapılması ve uygun olanların hayata geçirilmesi önerilebilir.

Sağlık Bakanlığı seviyesinde, sağlık çalışanlarının motivasyonun yükseltilmesi, tükenmişliği önleme ve baş etmede etkili olacaktır. Sağlık mesleğinin isteyerek tercih edilebilen bir meslek olması için topluma tanıtımının artırılması özellikle broşürler oluşturulması önerilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü sağlığı; ‘kişinin yalnız hastalık ve sakatlık durumunun olmayışı değil kişinin beden, ruhen ve sosyal açıdan tam bir iyilik hali’ (Aslanadam, 2011:3, Karadağ, 2007:4) olarak tanımlamaktadır bu yüzden sağlık çalışanlarının ruh sağlığının korunması için tükenmişlik ve motivasyonla ilgili danışmanlık hizmetleri verilebilir.

Bundan sonraki araştırmacılar için önerileri olarak; bu araştırmada Aile hekimliğinde çalışan sağlık personelinin tükenmişlik ve motivasyon algıları araştırılmıştır. Bu çalışmanın aynısı veya benzeri farklı meslek ve kuruluşlardaki çalışanlar için yapılabilir. Bu çalışma farklı il ve ilçelerde çalışan sağlık personeli üzerinde yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Bu araştırmada yalnızca anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. İleride yapılacak olan çalışmalar da görüşme formları da yapılarak sağlık çalışanlarının tükenmişlik ve motivasyonlarını etkileyen faktörler daha fazla detaylandırılabilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, Ş.,A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri, Ankara.
- Adiloğulları, G. E., ve Gencay, S., (2016). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Spor Egzersiz ve Antrenman Bilimi Dergisi*, 2(1), 8-21. (DOI: 10.18826/ijsets.67612).
- Adoum, S.Y. (2017). Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Okuyan Yerli ve Yabancı Öğrencilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı. Isparta.
- Akbolat, M., Işık, O., ve Karadağ, M. (2010). “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:4.
- Aktaş, N. (2016). Lise Öğrencilerinin Motivasyon Kaynakları ve Karar Verme Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Akyol, M. (2005). İnanç – İkna ve Motivasyon, Somuncu Baba, Eylül.
- Akyüz, İ., (2015). Hemşirelerin Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Çalışma Koşulları ve Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 21-34.
- Alkiş, H., ve Öztürk, Y. (2009). Otel İşletmelerinde Motivasyon Faktörleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(28), 212-236.
- Almer, E. D. ve Kaplan, S.E. (2002), “The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.14, 1-33.
- Altun, N.- Bahçecik, N. (2009). Yataklı Tedavi Gruplarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetleri”, *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, C.2, S.2, İstanbul.

- Ardıç, K., ve Polatçı, S. (2009), Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 32, 28 . Ocak-Haziran 2009, ss.21-46
- Arı, G. S., ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 131-148.
- Aslanadam, B. (2011). Sağlık Personelinin Motivasyonu Ve Buna İlişkin Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul.
- Ateş, M. (2011). Sağlık İşletmeciliği, İstanbul.
- Avşaroğlu, S., ve Mistan, B. (2018). Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *TURAN: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 10(37), 102-112.
- Aytaç, S. (2009). İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları. Uludağ Üniversitesi, İİBF.
- Bakan, İ. (2004). Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, İstanbul
- Balcıoğlu, İ., Memetali, S., Rozant, R., (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Ball, B. (2012). A summary of motivation theories. *Jurnal Psikologi*, Maret, 1-26.
- Baltacı, A., Tiyek, R., ve Burgazoğlu, H. (2016). Örgütsel Bağlılık, Çalışan Performansı ve Motivasyon Faktörleri İle Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Sosyal Hizmet İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 49-77.
- Baltaş, A. Ve Baltaş Z. (2002), Stres Ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, 21. Basım, İstanbul
- Barutçu, E., ve Serinkan, C., (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu Ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.

- Baş, T., Ünal, Ö., Amarat, M., ve Sağlık, D. (2017). Hemşirelerde İş Tatmininin Motivasyon Düzeyine Etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 20-39.
- Beşyaprak, S. (2012). Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bloisi, W., Cook, C.W. ve Hunsaker P. L. (2003), *Management and Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, European Edition, London.
- Bolat, T.- Seymen, A.- Bolat, O. İ.-Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara
- Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir.
- Budak, G. ve Süregevil, O. (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:20, Sayı:2, 95-108.
- Buğdaycıoğlu, R., Kurt, A. Ö., Şaşmaz, T. ve Öner, S., (2007). Mersin İl’inde Pratisyen ve Uzman Hekimlerde Depresyon Sıklığı ve Etkileyen Faktörler. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 26(1), 32-36.
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001), “Why do Middle Managers in Hotels Burn Out?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13/6, 304-309
- Bulut, E., ve Çavuş, G. (2015). Liderlik, Motivasyon ve Ödüllendirme İlişkilerinin İncelenmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizinin Kullanılması. Çankırı Karatekin Üniversitesi. *İİBF Dergisi*, 5(2), 591-614.
- Can, H., Kavuncubaşı, S., ve Yıldırım, S. (2009). *Human Resource Management in Public and Private Sectors*. Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Cano-Garcia, F. C., Padilla-Muñoz, E. M. ve Carasco-Ortiz, Miguel A. (2005), “Personality and Contextual Variables in Teacher Burnout”, *Personality and Individual Differences*, 38, 929-940.
- Cardinell, C. F., (1981). “Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses”. The Annual Meeting Of The National Conference Of Professors Of Educational Administration, Seattle.

- Cemaloğlu, N. ve şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2), “465–484”.
- Cherniss, Cary. (1980), “Professional Burnout İn Human Service Organizations”. Newyork: Praeger Pres.
- Cihan, Y. B., (2011). Onkoloji Bölümünde Çalışan Sağlık Personelinde Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi. *Yeni Tıp Dergisi*, 28, 17-22.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. Ve Michael Blum (1997), “Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.18:685-701.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T. W. (1993), “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621-656.
- Çağan. Ö., (2014). Malatya İlindeki Aile Sağlığı Ve Toplum Sağlığı Merkezlerinde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Anksiyete Düzeyleri. Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Çam, O. (1991). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Araştırılması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı
- Çam, O. (2001). “The Burnout in Nursing Academicians In Turkey” *International Journal of Nursing Studies*, 38, “201–207”.
- Çapulcuoğlu, U. (2010). Öğrenci Tükenmişliğini Yordamada Stresle Başa Çıkma, Sınav Kaygısı, Akademik Yetkinlik Ve Anne- Baba Tutumları Değişkenlerinin İncelenmesi.Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Mersin.
- Çiçek, D. (2005). “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çimen, M.(2000), “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş doyumunu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). T. C. Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı. Ankara.

- Çimen, M.ve Ergin, C. (2001), Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Gülhane Tıp Dergisi*, 43 (2), 169–176.
- Dabak, R., Özçınar, M., Sargin, M., Tamer, İ., Orbay, E. (2007). Asistan Doktorlarda Tükenme (Burnout) Sendromu. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi* 11(2), 67-71.
- Daley, M. R. (1979), ”Burnout: Smoldering Problem in Protective Services”, *Social Work*, September, 375-379.
- Dalkılıç O. (2014). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu- Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Nobel Yayınları, Ankara.
- Dalkıran, M. (1993). TSK Asker Hastanelerinde Görev Yapan Sağlık Personelinin Daha Verimli Çalışmasına Etki Eden Motive Edici Faktörlerin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. GATA/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dartey-Baah, K., ve Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.
- Dasgupta, P. (2013). Effect of Role Ambiguity, Conflict and Overload in Private Hospitals' Nurses' Burnout and Mediation Through Self Efficacy. *Journal of Health Management*, 14(4), “513–534”.
- Demir, S., ve Karakuş, M. (2015). Etik İklim İle Öğretmen ve Öğrencilerin Güven ve Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(2), 183-212.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2(5), 13–23.
- Derin, N., Demirel, T.E., (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Dervişoğlu, G. (2000), “The Role of Certain Demographic Variables, Burnout and Stres on Job Satisfaction”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, The Department of Educational Sciences.

- Dilsiz, B. (2006). Konya İlinde Ki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenli İstatistiksel Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Doğan, S., ve Aslan, M. (2016). Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 112-125.
- Doğan, S., ve Koçak, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri İle Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dolgun, U. (2012).Tükenmişlik Sendromu.(Editör:Derya Ergun Özler) Örgütsel Davranışta Güncel Konular. Bursa:Ekin Basım Yayın Dağıtım, 287-312.
- Duman, N. (2014). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Faktörleri ve Öğretmen Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Duru, E., Duru, S., Balkıs, M. (2014). Tükenmişlik, Akademik Başarı ve Öz Düzenleme Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(4), 1263-1284.
- Efil, İ. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.
- Erdoğan, P. (2018). Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm Ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.
- Eren, E. (2000). Yönetim Psikolojisi, İstanbul.
- Eren, E. (2008). Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul.
- Eren, M. (2017). Şirketler Tarafından Çalışanlarına Motivasyon Adı Altında Yaptırılan Tatil Harcamalarının Vergi Kanunları Açısından Durumu. *Mali Çözüm Dergisi*, 27, 191.
- Ergin, C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), 37-50.

- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(14):67-79.
- Erhan, T., Çarıkçı, İ. H., ve Alparlan, A. M. (2018). Akademisyenlerin Başarı Hedefleri Üzerinde Değerlerinin Ve Motivasyon Kaynaklarının Rolü. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 9(21).
- Erkuş, A. ve Tüzün, A. (2013). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: İş Yaşam Kalitesinin Aracılık Rolü. Sakarya Üniversitesi, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. “22–24”.
- Ersarı, G., ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Esen, A. D., Mercan, G. N., ve Kaçar, E. (2018). Aile Hekimliği Asistanlarında Tükenmişlik Sendromu Ve İş Doyumu Düzeyleri. *The Anatolian Journal of Family Medicine*, 1(1), 34-36.
- Fındık, Ü., Erol, Ö., Süt. N. ve Motör, D. (2011). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi”, *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 27(3): 55–65.
- Fogarty, T. J, Singh. Jagdip , R., Gary K. ve Moore, R.K. (2000), “Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.12, 32-67.
- Freudenberger, H.J. (1974), “ Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, Vol.30, Number 1, 159-165.
- Friesen, D.ve Sarros, J. C. (1989), “Sources of Burnout Among Educators”, *Journal of Organizational Behavior*, 10 (2), April, 179-188.
- Garih, Ü. (2000). *Yönetim İlkeleri*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.
- Girgin, G. ve A. Baysal (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4(4), 172–187.

- Glogow, E. (1986), "Research Note: Burnout and Locus of Control", *Public Personnel Management*, Vol.15, No.1, Spring, 79-83.
- Gmelch, W. H. ve Gates, G. (1998), "The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administartor Burnout", *Journal of Educational Administration*, Vol.36,No.2, 146-159.
- Güdük, M., Erol, Ş., Yağcıbulut, Ö., Uğur, Z., Özvarış, Ş.B., Aslan, D. (2005). Ankara'da Bir Tıp Fakültesi'nde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerde Tükenmişlik Sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi (Sted)*, 14(8), 169-173.
- Gümüş, İ. (2017). Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Tıpta Uzmanlık Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi / Tıp Fakültesi. İzmir.*
- Günay, İ. (2016). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya-Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Güven, M. (2005), "Davranış Düzlemi Sosyal Statü ve Roller", *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde*, Editör: Mehmet Tikici, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.56-83.
- Güven, S. (2013). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması. Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- HemaMalini, P. H., ve Washington, A. (2014). Employees' motivation and valued rewards as a key to effective QWL-from the perspective of expectancy theory. *TSM Business Review*, 2(2), 45-90.
- Hsu, B. Y., Marshall, C. M., Mcnamara, P. D., ve Segal, S. (1980). The effect of azaserine on glutamine uptake by rat renal brush-border membranes. *Biochemical Journal*, 192(1), 119-126.
- Işık, E. (2014). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, Örgütsel Destek Ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

IYNTHIA Charles Boelen, , Hunt, Vincet, Rivo, Marc ve Shahady, Edward.(2005). Sağlık Sistemlerinin Geliştirilmesinde Aile Hekimliğinin Katkısı- Kılavuz Kitap, Editör; Bilgel, Nazan, çev. Bilgel, Nazan, Özçakır, Alis, Sadıkoğlu, Ganime, Uncu, Yeşim, Alper, Züleyha, Özdemir, Hakan, SZT Matbaası, Bursa.

Izgar, H. (2001), “Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar, H.(2000), Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya.

İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Jackson, S. E. Schwab R. L. Ve Schuuler R. S. (1986), “Toward An Understanding Of The Burnout Phenomenon” Journal Of Applied Psychology, Nov 71, S: 630-640

Jeanneau, P ve Armelius, K. (2000), “Self -image and Burnout in Psychiatric Staff”, Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing,7,399-406.

Kaçmaz, N. (2005), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu” ,İstanbul Üniversitesi *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt.68, sayı:1,29-32.

Karadağ, Z. (2007). Aile Hekimliği Uygulamasının Müşteri/Hasta Memnuniyetine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Karakaya, A.- Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma. Cumhuriyet Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, C.31, No:1, Sivas.

Karakuzu, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Motivasyon Ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Kırklareli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kaya, T.N., ve Bilgin, S., (2015). Çankırı İl Merkezinde Birinci Basamak Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Ebe ve Hemşirelerde İş Doyumu Düzeyi Ve Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal Vol:1 No Suppl:1*, 1-24.

- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations/Is Rotasyonu Uygulamalarının Motivasyon Üzerine Etkileri: Otomotiv İşletmelerinde Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.
- Kazu, Y., Özdemir, O., ve Erten, P. (2016). İşletim Sistemleri ve Uygulamaları Dersine Yönelik Motivasyon Ölçeğinin Geliştirilmesi Çalışması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2).
- Kervancı, F., (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.
- Keser, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa.
- Kılıç, T. ve Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16, 47-67.
- Kıran, D., ve Sungur, S. (2018). Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Motivasyon ve İş Doyumlarının Okul Ortamı ile İlişkisi. *Eğitim Ve Bilim*, 43(194).
- Kırcı, A. (2013). Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, T.C.Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı. Ankara
- Kırcı, B.(2010). Örgütsel Stres Yönetimi Ve Bir Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi) İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Malatya.
- Kim, Hyun J., Shin,Kang H. ve W.Terry Umbreit (2007), “Hotel Job Burnout: the Role of Personality Characteristics”, *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Kocabıyık, Z. O. ve Çakıcı, E. (2008). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 9(3), 132-138.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, S. (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tarsus/Mersin.

- Korkmaz, Seyhan (2008). 'Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama', Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Yüksek Lisans Tezi, Mersin
- Köse, Sevinç Ve Gülova, Asena (2006), "Tükenmişlik (Burnout: Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma", 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25–27 Mayıs, Erzurum,255–261.
- Künarcı, Zehra (2016). 'Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi', Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği ABD, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Kütük, H. (2016). İstanbul'da Birinci Basamak Sağlık Teşkilllerinde Çalışan Sağlık Personelinin Motivasyonu ve Motivasyonuna Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Lambie, G.W. (2007), "The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling", Journal of Counseling ve Development , Vol.85, Winter, 82-88.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B.L. E. (1993), "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", Journal of Organizational Behavior, Vol.14, No.1, 3-20.
- Leiter, M. P. Ve Maslach,C.(1988), "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", Journal of Organizational Behavior, Vol.9, 297-308.
- Lewin, J. E. ve Sager, Je.K. (2007), "A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts", Journal of Business Research, (Article in PressAccepted 24 April 2007)
- Malik, A., Yamamoto, S. S., Souares, A., Malik, Z., ve Sauerborn, R. (2010). Motivational determinants among physicians in Lahore, Pakistan. BMC Health Services Research, 10, 201.
- Mannig, M.R., Motowidlo, S.J., Packard, J.S., (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. Journal of Applied Psychology 1986,Vol.71,No.4
- Martinussen, M., Richardsen, A.M. ve R.J.Burke (2007), "Job Demands, Job Resources, and Burnout Among Police Officers", Journal of Criminal Justice, 35, 239- 249.

- Maslach, C. Leiter M.P.(1997), The Truth About Burnout, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.
- Maslach, C., ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement Of Experienced Burnout. Journal Of Organizational Behavior, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., ve Jackson, S.E., (1986).Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists tre., www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164
- Maslach, Christina and Zimbardo, Philip G. (1982), “Burnout – The Cost of Caring”, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. Ege Academic Review, 15(1).
- Örmen, U. (1993), Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özçiçek, S.(2015). Tükenmişlik ve Motivasyon Faktörleri Arasındaki İlişki:Adıyaman’da Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Özdemir A. K., Coşkun, A., Özdemir H. D., ve Çınar Z., (1997). “Dişhekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi” *Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, S.98-104
- Özdemir Özkan, N., Akın, S., ve Durna, Z. (2015). Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Motivasyon Düzeyleri. *Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi (HEAD)*, 12(1), 51-61.
- Özdemir, A. K., Kılıç, E. Özdemir, D. Öztürk,M. ve Sümer, H. (2003) “Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Akademik Personelinde Tükenmişlik Ölçeğinin Üç Yıllık Arayla Değerlendirilmesi”, *Cumhuriyet Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi Dergisi*, C.6, S.1, 14-18.
- Özer, R. (1998). Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri Ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi. Trabzon.

- Öztürk, İ. (2017). İşgörenin Görev Bağımlılığı, Politik Davranışları, Rol Çatışması ve Belirsizliğin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir İnceleme. Doktora Tezi. Çağ Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 57-67.*
- Öztürk, Z., ve İlman, E. (2015). Sağlık Yönetimi Ve İşletmeciliği Bölümünde Okuyan Öğrencilerin Bölümü Tercih Nedenleri İle Beklenti Ve Motivasyon Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(1), 71-93.*
- Pines, A. Malasch. (2003), "Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling", *Career Development International, 8/2, 97-106.*
- Polat, G., Topuzoğlu, A., Gürbüz, K., Hotalak, Ö., Kavak, H., Emirikçi, S., Kayış, L., (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu. *TAF Preventive Medicine Bulletin, 8(3), 217-222.*
- Robbins, A. (1993). Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu: Sınırsız Güç (Çev.M., Değirmenci), İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.- Gümüş, M. (2008). Örgütlerde İletişim, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z.- Tokol, T. (2008). Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İşletme, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.- Tüz, M. (2008). Örgütsel Psikoloji, Bursa.
- Sayers, F.- Bineaman, C.E.- Graham, R.- Wheeler, M. (1993). Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: Yöneticilikte İletişim (Çev.D.Şahiner), İstanbul
- Schaufeli, W. B. ve Van Dierendonck, D.(1993), "The Construct Validity of Two Burnout Measures", *Journal of Organizational Behavior, Vol.14, 631-647.*
- Singh, J. Goolsby, J. R., ve Rhoads, Gary R. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research, Vol.XXXI, November, 558-569.*

- Soykenar, M. (2008). Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi/İşletme anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Programı.İzmir.
- Söyleyici, T. (2010). Aile Hekimliği Uygulamasında Hasta Memnuniyet Düzeyi: Denizli Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Sürvegil, O. (2006), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Sweeney, John T. ve Summers, Scott L.. (2002), “ The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants’ Job Burnout”, Behavioral Research In Accounting, 14, 223-245.
- Şahin, D., Turan, F. N., Alparslan, N., Şahin, İ., Faikoğlu, R. ve Görgülü, A. (2008). Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri. Nöropsikiyatri Arşivi, 45, “116–21”.
- Şahin, F. ve Şahin, D. (2012). Engelli Bireylerle Çalışan Özel Eğitim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 1(2), 275–294.
- Şenel. B., Şenel. M., ve Eren Gümüştekin. G. (2013). Kamu Sektöründe Çalışanların Duygusal Zekalarının Tükenmişliklerine Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 34, Ocak – Şubat 2013.
- Şerik, B., Erdoğan, N., Ekerbiçer, Ç. H., Demirbaş, M., İnci, M. B., Bedir, N., Karatepe, U. T., ve Erkorkmaz, Ü., (2016), Sakarya’da Aile Sağlığı Merkezlerinde Çalışan Aile Hekimlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlişkili Faktörler. *Sakarya Tıp Dergisi* 2016, 6(2): 60-66.
- Tanrıverdi, H., ve Şahin, M. A. (2014). Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Çalışanlarının Hizmet İçi Eğitim Kalite Algısı ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul Bölgesinde Bir Araştırma. *Journal of Management ve Economics*, 21(2).
- Taşkıran, F.(2013). İbni Sina Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyon ve Tükenmişliğini Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Sağlık Kurumları İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004), Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

- Tengilimoğlu, D., ve Aykanat, S. (2003). Hastanelerde Sağlık Personelini Motive Eden Faktörlere İlişkin Bir Alan Çalışması [A field survey on factors motivating health personnel at hospitals]. *Hacettepe Sağlık*, 71-97.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2005), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 22 Mayıs, Afyon, 958–972.
- Torun, A. (1997), “Stres ve Tükenmişlik”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi İçinde, Ed.Suna Tevrüz, 2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını, İstanbul, 43- 53.
- Torun, Alev (1995), “Tükenmişlik, Aile Yapısı Ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tözün, M., Çulhacı, A., ve Ünsal, A., (2008), Aile Hekimliği Sisteminde Birinci Basamak Sağlık Kurumlarında Çalışan Hekimlerin İş Doyumu (Eskişehir). *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7(5): 377-384.
- Tümkaya, S. (2000), “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128-133.
- Tümkaya, S. (2016). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(11).
- Tümkaya, S.(2006), “Faculty Burnout in Relation to Work Environment and Humor as a Coping Strategy”, *Educational Sciences:Theory vePractice*, Vol.6,Issue.3, 911-921.
- Türkmen, F., ve Yaşar, Z. (2017). Turizm Sektöründe Tükenmişlik Ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Safranbolu Örneği. Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi, 9(35), 164.
- Uçar, R., ve Dağlı, A. (2017). İlkokul Müdürlerinin Dağıtımcı Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(60), 198-216.
- Ural, E. (2018). Basım ve Yayın Teknolojileri Programı Öğrencilerinin Akademik Motivasyon Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. In ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies) (No. 4).
- Us, A. T. (2007). İşletmelerde Motivasyon, İstanbul.

Varol, F., Özer, S. ve Türel, Y. K. (2014). ARCS Motivasyon Modeline Yönelik Tasarlanan Z-Kitaplara İlişkin Görüşler. *Journal of Instructional Technologies ve Teacher Education*, 3(3): 1-8.

Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 380-386.

Weisberg, J.(1994), “Measuring Workers’ Burnout and Intention to Leave”, *International Journal of Manpower*, Vol.15, No.1, 4-14.

Whitaker, K.S. (1996), “Exploring Causes of Principal Burnout”, *Journal of Educational Administration*, Vol.34, No.1,60-71.

www.tdk.gov.tr. Erişim tarihi:10.05.2018

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme/ A Theoretical Research on Leadership and Motivation Theories. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3).

Yıldırım, F., (1996), Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, M. (2017). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Psikolojik Şiddete (mobbing) Maruz Kalma İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Bartın Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bartın.

Yılmaz, D. (2017). Sağlık Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi:Tekirdağ'daki Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

Yurt, E. ve Bozer, E. N. (2015). Akademik Motivasyon Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 14(3), 669-685.

Yüksel, E. (2017). Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özellikleriyle İlişkisi: Tunceli örneği. Yüksek Lisans Tezi. Tunceli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tunceli.

Yüksel, Ö. (2015). Hastane Yöneticilerinin İletişim Becerilerinin Hemşirelerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilim Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Zel,U. (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayınevi, Ankara.

EKLER

Ek-A: Sosyo-Demografik Değerlendirme Ölçeği	97
Ek-B: Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği	98
Ek-C: Maslach Tükenmişlik Ölçeği	101
Ek-D: Onam Formu	102



Ek-A: Sosyo-Demografik Değerlendirme Ölçeği

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu çalışma sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ve motivasyonlarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Anket sorularına verdiğiniz cevaplar sadece akademik amaçlı değerlendirilecektir. Yardımcı olduğunuz için şimdiden teşekkürler.

Hülya ÖZDEMİR
hulya_muberra03@hotmail.com

Sosyo Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

18-28 29-39 40-50

3. Medeni durumunuz?

Bekār Evli

4. Eğitim durumunuz?

Lise Lisans Lisans st

5. Mesleğinizde kaçıncı yılınız?

0-3 3-9 10-20 21 ve st

6. Mesleğinizi kendinize uygun buluyor musunuz?

Uygun Buluyorum Uygun Bulmuyorum

7. Mesleğinizden dolayı kendinizi bıkmış, tükenmiş hissediyor musunuz?

Hiçbir zaman Bazen çok sık Her zaman

8. Çocuğunuz var mı?

Var Yok

9. Bulunduğunuz birimde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

5 yıl ve altı 6- 10 yıl 11 yıl ve zeri

10. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet Hayır

Ek-B: Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği

KAMU ÇALIŞANLARI MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki sorulara katılma durumunuza göre rakamlar vererek cevaplarınızı veriniz (1- Hiç katılmıyorum. 2- Katılmıyorum. 3- Kararsızım. 4- Katılıyorum. 5- Tamamen katılıyorum.)

Tablo B-1: Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği.

Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Astarın, kararların alınmasında söz sahibi olmaları üstün otoritesini yıpratmakta ve kararların zamanında alınmasını engellemektedir.	1	2	3	4	5
2. Genellikle, astlar, üstlerince denetlenmedikleri sürece işlerini ihmal ederler ve kötü yaparlar.	1	2	3	4	5
3. Çalışanlar parasal ödüllerle, manevi ödüllerden daha çok önem verirler.	1	2	3	4	5
4. Kişiler, bir işi tek başlarına yapmayı, başkalarıyla birlikte yapmaya tercih ederler ve yalnız başlarına çalışırken daha mutlu olurlar.	1	2	3	4	5
5. Üstleri vermek isteseler bile, astlar genellikle sorumluluk almaktan kaçınırlar.	1	2	3	4	5
6. Yükselme olanaklarının, yönetimin kolladığı kişilere açık olması diğer görevlilerin çalışma hevesini kırmaz.	1	2	3	4	5
7. Yapılan işin takdir edilmesi, çalışanlarda derin bir tatmin duygusu yaratır.	1	2	3	4	5
8. Görevliler, üstlere gerek kalmadan, kendi kendilerini denetleyebilir.	1	2	3	4	5
9. Ancak tecrübesiz yöneticiler, herhangi bir karar alırken başkalarına danışma ihtiyacı duyarlar.	1	2	3	4	5
10. Kişilerin tek tek ödüllendirilmesi çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır. Bu nedenle grupların ödüllendirilmesi tercih edilmelidir.	1	2	3	4	5
11. Birlikte çalışan insanlar, tek başına çalışan insanlardan daha üretken daha yaratıcı olurlar.	1	2	3	4	5
12. Yöneticiler, astların sorumluluk alabilmeleri için onlara, yaptıkları işleri kontrol edebilmelerine yarayacak bilgiler vererek, yardımcı olmalıdırlar.	1	2	3	4	5

Tablo B-1(Devam): Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği.

13. Ödüllendirme kişilere yönelik olarak yapılmalıdır. Böylece kişiler arası yarışma durumu ortaya çıkacak. Çalışma temposu artacaktır.	1	2	3	4	5
14. Bir kurumda, ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği çalışanlar arasında huzursuzluk yaratır.	1	2	3	4	5
15. Görevlilerin görüş ve önerilerinin, üstlerince önemsenmesi onların çalışma hevesini kamçılar.	1	2	3	4	5
16. Bir kurumda kararlar, konuyla ilgili kişilerin katılımı ile alınmalıdır.	1	2	3	4	5
17. Bir kurumda bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olması, iş görenlerin daha başarılı olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
18. Çalışanlar manevi özendiricilere (övülme, kişiliğe saygı vb.), parasal özendiriciler kadar önem verirler.	1	2	3	4	5
19. Kurumlarda üstlerle, astlar ve aynı seviyedeki çalışanlar arasında bilgi akışı olmalıdır.	1	2	3	4	5
20. Kurumlarda işinde başarılı olanlar takdir edilmelidir.	1	2	3	4	5
21. Kurumlarda işinde başarılı olanlara yükselme olanakları açık olmalıdır.	1	2	3	4	5
22. Kurumlarda çalışanlar yaptıkları işlerin bir değeri olduğuna inandırılmalıdır.	1	2	3	4	5
23. Kurumlarda yeterli ve adil bir ücret dağılımı olmalıdır.	1	2	3	4	5
24. Tüm çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılabilmeleri sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
25. Kişinin saygınlığına değerine ve gelişmesine önem verilmelidir.	1	2	3	4	5
26. Astlar üstleriyle her konuda kolayca konuşabilmelidir.	1	2	3	4	5
27. Çalışanlar arasında iyi arkadaşlık ilişkileri olmalıdır.	1	2	3	4	5
28. Kurumlarda adil disiplin düzeni var olmalıdır.	1	2	3	4	5
29. Kurumlarda kamp, lokal, konut, ulaşım olanakları gibi cazip imkânlar olmalıdır.	1	2	3	4	5
30. Kurumlarda zorlama, kaçamak, taviz yerine, açıklığa, tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim olmalıdır.	1	2	3	4	5
31. İş yaşamına yeni başlıyor olsaydım, yine bu kurumda çalışmaktan mutluluk duyardım.	1	2	3	4	5

Tablo B-1(Devam): Kamu Çalışanları Motivasyon Ölçeği.

32. Çalışabileceğim en iyi kurumun yine bu kurum olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
33. Bu kurum veya bir başkası benim için fark etmez.	1	2	3	4	5
34. İş yaşamıma yeni başlıyorsaydım, yine bu kurumda çalışmak isteyeceğimi pek düşünemiyorum.	1	2	3	4	5
35. Başka bir kurumda iş bulsam şu anki işimi bırakırım.	1	2	3	4	5

Kaynak: Zekai ÖZTÜRK ve Hakan DÜNDAR, (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 57-67.

Ek-C: Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tablo C-1: Maslach Tükenmişlik Ölçeği.

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

Kaynak : Sevil Güven; *Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Mizah Tarzları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Saptanması*, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2013, s.72.

Ek-D: Onam Formu

Afyon Kocatepe Üniversitesi
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU
Araştırmacı

Açıklama

Değerli katılımcı, bu çalışma “Hülya Özdemir ” tarafından yürütülen “Birinci Basamak (Aile Hekimliği) Sağlık Çalışanlarında Tükenmişliğin, Çalışma Motivasyonuna Etkisi” adlı bir tez çalışması için gerçekleştirilmektedir. Sizi de bu çalışmaya davet ediyoruz. Eğer çalışmaya katılmayı kabul ederseniz sizden anket doldurmanız istenecektir. Ancak kararınızdan önce çalışma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz. Bu çalışmaya katılmak tamimiyle gönüllülük temeline dayanmaktadır. Bu çalışmaya katılmayı reddedebilir veya herhangi bir anda bilgilendirerek ayrılabilirsiniz. Size ait katılımcı bilgileriniz kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen veriler sadece tez yazılımında kullanılacaktır. Bu çalışmanın amacı daha iyi hizmet sunabilmek için yoğun emek isteyen birinci basamak sağlık çalışanların tükenmişlik duygu durumları, çalışma motivasyonuna etkisini farklı bir bakış açısıyla değerlendirmektir. Anket formunda toplam 67 soru bulunmaktadır. Bu anketi doldurmak tahminen 5-10 dakikanızı alacaktır. Bu çalışma hakkında bilgi almak için şimdi araştırmacıya sorabilir veya aşağıdaki telefon ve e-posta bilgilerinden iletişim kurabilirsiniz.

Katıldığınızı için teşekkür ederim.

Katılımcı

Gönüllü katılımcı

Bilgilendirilmiş gönüllü onam formunun tüm açıklamalarını okudum ve anladım. Araştırmacı tarafından sözlü ve yazılı açıklama yapıldı. Bu çalışmaya katılımcı olarak davet edildim. Bu çalışmayı istediğim zaman sonlandırabileceğimi biliyorum ve bir olumsuzlukla karşılaşmayacağımı anladım. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağına inanıyorum. İmzalı bilgilendirilmiş gönüllü onam formunun bir nüshası bana verilecektir. Bu koşullar altında söz konusu çalışmaya katılım davetini hiçbir zorlama ve baskı olmaksızın gönüllülükle kabul ediyorum.

Tarih :.../.../...

Katılımcılar İçin

Adı- Soyadı:

Telefon:

e-posta:

İmza:

Araştırmacı İçin

Adı-Soyadı: Hülya Özdemir

Telefon: 5062437625

e-posta:

hulya_muberra03@hotmail.com

İmza:

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hülya ÖZDEMİR
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti Vatandaşı
Doğum Yeri ve Tarihi : Şuhut / 22.07.1985
Medeni Hali : Bekâr
Adres : Mareşal Fevzi Çakmak Mah. 360 Sok. Enerji Sitesi A/5
Blok No:1-1/4 Afyonkarahisar
E-Posta Adresi : hulya_muberra03@hotmail.com
İletişim : 0(506)-2437625

EĞİTİM

Lise : Afyon Fatih Lisesi (2003)
Lisans : Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi (2012)
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme-Tezli, (devam eden)