

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ**

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin TUNÇ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

KASIM 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜ**

**ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN
ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hüseyin TUNÇ

1203811121

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203811121 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Hüseyin TUNÇ, İlgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Nevin YÖRÜK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi



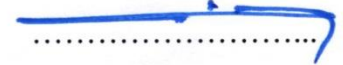
Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

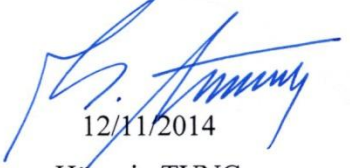
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 12 Kasım 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ” adlı çalışmamın, tarafımdan 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.


12/11/2014
Hüseyin TUNÇ

ÖNSÖZ

Eğitim; kültürlerin, toplumların hatta ülkelerin var olabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Eğitimin geliştirilmesi ve kalitesinin artırılması tüm paydaşlarının iyileştirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu paydaşlardan biri de İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarıdır.

Yöneticilerin başarıları ekiplerinin başarılarıyla orantılıdır. Çalışanların işlerine yönelik beklentilerinin gerçekleştirilememesi ve çalışma ortamından kaynaklanacak stresle mücadele edememeleri durumunda tükenmişlik yaşamaları olası bir durumdur. Bunun sonucunda iş performansı, verim dolayısıyla da başarı da düşecektir. Yönetici konumunda çalıştığım kurumda çalışanların tükenmişlik yaşayıp yaşamadıklarını tespit etmek, sebeplerini ortaya çıkarmak ve bu sebepleri ortadan kaldırarak, iş ortamını tükenmişliği azaltacak şekilde planlamak amacıyla bu çalışmanın önemli olduğu kanaatindeyim.

Bu araştırmanın her aşamasında, bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ' a, yoğun doktora çalışması sırasında dahi ilgisini, desteğini ve bilgisini esirgemeyen kıymetli dostum Eray YILMAZ'a, İngilizce çevirmelerinde bana yardımcı olan Kadir GÖZÜM'e, değerli zamanlarını ayırarak anketime katılan çalışma arkadaşlarıma, bana hep cesaret vererek kahrımı çeken sevgili eşim Nazan TUNÇ'a ve canım yavrum Hüseyin Akif'ime sonsuz teşekkür ederim.

Kasım 2014

Hüseyin TUNÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
ÖZET	xii
ABSTRACT	xiv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. TÜKENMİŞLİK	4
1.1 Tükenmişlik Kavramı	4
1.2 Tükenmişlikle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar	7
1.2.1 Maslach Tükenmişlik Modeli	8
1.2.1.1 Duygusal tükenme	8
1.2.1.2 Duyarsızlaşma	9
1.2.1.3 Kişisel başarı hissi	10
1.2.3 Cherniss Tükenmişlik Modeli	11
1.2.4 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	13
1.2.5 Meier Tükenmişlik Modeli	14
1.2.6 Edelwich Tükenmişlik Modeli	15
1.2.7 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	16
1.2.8 Pines Tükenmişlik Modeli	17
1.3 Tükenmişliğin Nedenleri	19
1.3.1 Bireysel Nedenler	20
1.3.2 Örgütsel Nedenler	23
1.4 Tükenmişliğin Belirtileri	26
1.4.1 Fiziksel Belirtiler	27
1.4.2 Davranışsal Belirtiler	27
1.4.3 Psikolojik Belirtiler	28
1.5 Tükenmişliğin Sonuçları	29
1.5.1 Bireysel Yaşama Etkileri	29
1.5.2 Çalışma Hayatına Etkileri	30
1.5.3 Aile Hayatına Etkileri	32
1.6 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri	33
1.6.1 Bireysel Yöntemler	34
1.6.2 Örgütsel Yöntemler	36
1.7 Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar	38
İKİNCİ BÖLÜM	46
2. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI	46
2.1 Milli Eğitim Bakanlığı Tarihçesi	46
2.2 Teşkilat Yapısı	47

2.2.1	Merkez Teşkilatı.....	48
2.2.2	Taşra Teşkilatı.....	48
	2.2.2.1 İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri.....	49
	2.2.2.2 Yurt dışı teşkilatı.....	49
2.3	İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yapısı ve Çalışanları	49
2.3.1	İl Milli Eğitim Müdürü.....	49
2.3.2	İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları	49
2.3.3	Şube Müdürleri.....	50
2.3.4	Eğitim Denetmenleri	50
2.3.5	Şef	50
2.3.6	VHKİ / Memur	51
2.3.7	Yardımcı Hizmetler.....	51
2.3.8	Şoförler.....	51
2.3.9	Öğretmenler.....	51
	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	52
	3. ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN	
	ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ	52
3.1	Araştırmanın Amacı	52
3.2	Araştırmanın Önemi	53
3.3	Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	54
3.4	Araştırmanın Modeli.....	54
3.5	Evren ve Örneklem	55
3.6	Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	55
	3.6.1 Maslach Tükenmişlik Ölçeği	55
	3.6.2 Kişisel Bilgi Formu	58
3.7	Veri Toplama Süreci.....	58
3.8	Verilerin Analizi	58
3.9	Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar.....	59
	3.9.1 Personelin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular ve	
	Yorumlar	60
	3.9.2 Personelin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve	
	Yorumlar	65
	3.9.2.1 Duygusal tükenme boyutuna ilişkin bulgular ve	
	yorumlar	65
	3.9.2.2 Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bulgular ve	
	yorumlar	67
	3.9.2.3 Kişisel başarı boyutuna ilişkin bulgular ve	
	yorumlar	69
	3.9.3 Personelin Genel Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular	
	ve Yorumlar	72
3.10	Personelin Kişisel Özellikleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki	
	İlişkilere Ait Bulgular ve Yorumlar.....	72
	3.10.1 Cinsiyetin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	72
	3.10.2 Yaşın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	74
	3.10.3 Medeni Durumun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	77
	3.10.4 Çocuk Sahibi Olmanın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	78
	3.10.5 Yapılan Görevin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	79
	3.10.6 Eğitim Düzeylerinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	80
	3.10.7 Mesleki Kıdemin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	81

3.10.8 Kurumdaki Çalışma Süresinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	83
3.10.9 Mesleği İsteyerek Seçme Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	84
3.10.10 Eşin Çalışma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi	85
3.10.11 Ödül Alma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	86
3.10.12 Sosyal ve Kültürel Faaliyetlere Katılma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	89
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	89
4.1 Sonuçlar	89
4.2 Öneriler.....	91
KAYNAKÇA	92
EKLER	103
Ek A: Çalışan Sayısını Gösterir Liste	104
Ek B: Anket formu.....	105
Ek B1: Kişisel Bilgi Formu.....	105
Ek B2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği	108
Ek C: Araştırma İzin Onayı	110
Ek D: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kullanım İzni	111
ÖZGEÇMİŞ	112

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: Tükenmişliğin kişisel nedenleri.	20
Tablo 1.2	: Tükenmişliğin çevresel nedenleri.	24
Tablo 2.1	: Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı.....	48
Tablo 3.1	: Personelin Maslach tükenmişlik ölçeği güvenilirlik sonuçları.....	57
Tablo 3.2	: Personelin cinsiyete ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	60
Tablo 3.3	: Personelin yaşa ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	60
Tablo 3.4	: Personelin medeni duruma ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	61
Tablo 3.5	: Personelin çocuk sahibi olma durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	61
Tablo 3.6	: Personelin görevlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	61
Tablo 3.7	: Personelin eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	62
Tablo 3.8	: Personelin mesleki kıdemlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	62
Tablo 3.9	: Personelin kurumdaki çalışma süresine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	63
Tablo 3.10	: Personelin mesleği isteyerek seçme durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	63
Tablo 3.11	: Personelin eşinin çalışma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	64
Tablo 3.12	: Personelin ödül alma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.....	64
Tablo 3.13	: Personelin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.	64
Tablo 3.14	: Personelin duygusal tükenmeye ilişkin frekans ve yüzde değerleri.....	65
Tablo 3.15	: Personelin duygusal tükenme boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.	67
Tablo 3.16	: Personelin duyarsızlaşmaya ilişkin frekans ve yüzde değerleri.....	68
Tablo 3.17	: Personelin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.	69
Tablo 3.18	: Personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri.....	70
Tablo 3.19	: Personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.	71
Tablo 3.20	: Personelin Tükenmişlik boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri.	72

Tablo 3.21	: Personelin cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	72
Tablo 3.22	: Personelin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	74
Tablo 3.23	: Personelin medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri	77
Tablo 3.24	: Personelin çocuk sahibi olma değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	78
Tablo 3.25	: Personelin yapılan görev değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	79
Tablo 3.26	: Personelin eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	80
Tablo 3.27	: Personelin mesleki kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	81
Tablo 3.28	: Personelin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	83
Tablo 3.29	: Personelin mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	84
Tablo 3.30	: Personelin eşin çalışma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	85
Tablo 3.31	: Personelin ödül alma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	86
Tablo 3.32	: Personelin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.	87

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Maslach tükenmişlik modeli	8
Şekil 1.2	: Pines tükenmişlik modeli	18
Şekil 2.1	: Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat yapısı	47
Şekil 3.1	: Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında düzey belirleme.....	57
Şekil 3.2	: Kişisel başarı boyutunda düzey belirleme.....	57
Şekil 3.3	: Toplam puana ait merkezi eğilim ölçüleri ve değerleri.....	59
Şekil 3.4	: Çalışanların duygusal tükenme düzeyi.....	67
Şekil 3.5	: Çalışanların duyarsızlaşma düzeyi.....	69
Şekil 3.6	: Çalışanların kişisel başarı düzeyleri.....	71

KISALTMALAR LİSTESİ

E	: Erkek
K	: Kadın
F	: Frekans dağılımı
GA	: Gruplar arası
Gİ	: Gruplar içi
N	: Sayı
P	: Anlamlılık düzeyi
Sd	: Serbestlik derecesi
Ss	: Standart sapma
X	: Aritmetik ortalama
%	: Yüzde
SPSS	: (Statistical Package For The Social Sciences), Sosyal Bilimler Araştırmaları İçin İstatistik Paket Programı.
M.E.B	: Milli Eğitim Bakanlığı
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
K.H.K.	: Kanun Hükmünde Kararname
D.M.K.	: Devlet Memurları Kanunu
METK.	: Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 s.)
VHKİ.	: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İİMEMY.	: İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği

ÖZET

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ

TUNÇ, Hüseyin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Kasım 2014, 128 Sayfa

Bu araştırma, Türk Eğitim Sisteminde önemli yeri olan okullar ile gelecekle ilgili eğitim politikalarını belirleyen Bakanlık arasında köprü konumunda bulunan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve çeşitli değişkenlerin tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilerek, çalışanların performanslarının artırılmasına yönelik önerileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışma evrenini Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan 17 yönetici, 20 eğitim denetmeni, 24 şef, 63 memur/VHKİ, 26 yardımcı hizmetler, 8 şoför, 11 öğretmen ve 3 avukat olmak üzere toplam 172 personel oluşturmaktadır.

Araştırmada duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarındaki tükenmişlik, bireysel özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çocuk sahibi olma durumu, görev unvanı, mesleki kıdem, kurumda çalışma süresi, mesleği isteyerek seçme durumu, eşin çalışma durumu, ödül alma durumu, sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumu değişkenlerine göre incelenmiştir.

Veri toplamak için, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilen 22 maddeden oluşan "Maslak Tükenmişlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Toplanan verilerin istatistiksel analizleri SPSS 16.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesi amacıyla istatistik testler kullanılmış ve anlamlılık düzeyi,05 olarak alınmıştır.

Elde edilen bulgulara göre çalışanların tükenmişliklerinde cinsiyet, eğitim durumu ve kurumdaki çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı fark görülmezken; yaş, medeni durum, mesleki kıdem, çocuk sahibi olma durumu, görev unvanı, mesleği isteyerek seçme durumu, eşin çalışma durumu, ödül alma durumu ve sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumu değişkenleri açısından anlamlı farklılaşmalar görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, Milli Eğitim Müdürlüğü, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı Duygusu

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF ORGANISATION STAFF'S BURNOUT LEVELS: MNE THE PROVINCE OF BALIKESIR SAMPLE

TUNÇ, Hüseyin

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. İrfan AKKOÇ

November 2014, 128 Pages

The research was done in order to determine the burnout level of the employees in the Provincial Education Directorate which is bridge between schools important in Turkish education system and ministry determining education policy about future and to reveal suggestions about improving the performance of the employee by determining whether the variables make a difference on burnout or not.

The working population including 172 staff in total in Balikesir Provincial Directorate of National Education.

In this study, emotional burnout, depersonalization, and burnout in sub-levels of personal accomplishment were analyzed according to the variables such as individual characteristics of age, gender, education level, marital status, job title, seniority, work period, selection of profession status willingly, spouse's employment status, awarded status, participating in social and cultural activities.

To collect data; personal information form prepared by the researcher and 22 items of "Maslach Burnout Inventory" which was developed by Maslach and Jackson (1981) and translated into Turkish by Ergin (1992) were used.

The statistical analysis of the collected data were performed using SPSS 16.0 software package. According to the findings, there are no significant differences in employee burnout in terms of variables such as gender, education level and working time in the organization while some significant differences are seen in terms of variables such as age, marital status, job title, seniority, selection of profession status

willingly, spouse's employment status, awarded status, participating in social and cultural activities.

Keywords: Burnout, Directorate of Education, Emotional Burnout, Depersonalization, Personal Accomplishment of Emotions.

GİRİŞ

Örgütler önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları birliklerdir. Bundan dolayıdır ki, bu birlikler insandan bağımsız değildirler. Örgütün varlığı ve devamı için insan faktörü vazgeçilmez bir unsurdur. Örgüt içinde bu denli önemli olan insanın örgüt içinde ne hissettiği, ne düşündüğü, nasıl çalıştığı ve işindeki verimi örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilirliği üzerinde etkili olabilmektedir.

Amaçları, hedefleri, büyüklükleri, teknolojik yaklaşımları, yönetim biçimleri, ücret politikaları ve örgütsel süreçleri aynı olan iki örgüt farklı insan gruplarıyla çalıştıklarında farklı problemlerle karşılaşabilmektedirler (Torun, 2012: 5). İnsanların performansını sosyal, kültürel özellikleriyle beraber psikolojik ve duygusal özellikleri de etkilemektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin yaşandığı günümüzde, aile yapıları ve toplum değişmekte, yeni meslekler ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar teknolojik gelişmelerle insanlar arasındaki sosyal yapının zayıfladığı ifade edilse de, yeni oluşan meslekler hizmetler sektörünün gelişmesine ve insanlar arası etkileşimin artmasına neden olabilmektedir.

Toplumun, örgütlerin ve bireylerin yaşam boyunca sürekli değişen koşullara uyum sağlayabilmeleri yine bireylerin göstereceği çabalarla mümkündür. Teknolojik gelişmelerin getirdiği olumsuz etkiler karşısında bireyler zorlanmaktadır. Bu olumsuz etkiler kişinin yaşamına, çevresine ve işine zarar vermekte ve bu olumsuz etkilerle yine birey yüzleşmektedir. Çalışan insan, sadece bedenen değil aynı zamanda ruhen de yorulmaktadır. Çalışan bireyin beden ve ruh sağlığını korumak için, kişiye sağlıklı, fiziki yapısı iyi düzenlenmiş uygun bir çalışma ortamı hazırlanmalıdır. Bu ortam hazırlanırken ortamın, kişinin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde düzenlenmesine dikkat edilmelidir. İş seçiminde hem işin insana, hem de insanın işe uygun olmasına dikkat edilmelidir (Derinbay, 2012:911).

Günümüz çalışanları, stresin bir virüs gibi yayıldığı ve çeşitli zorlukların olduğu bir dünya ile karşı karşıyadır. Bu olumsuzluklar, kişinin yaşam dengesini

bozarak bireyi çaresiz, savunmasız ve güçsüz bırakabilmektedir. Birey, çalışma şartlarına bağlı yaşadığı yoğun stres ve bu stresle başa çıkmada yetersiz kalması sonucunda başlangıçta sahip olduğu işle ilgili tüm isteklerini kaybetmekte ve olumsuz duygular geliştirerek tükenmişlik yaşamaktadır (Otacıoğlu, 2008:104). Bireylerin işleri nedeniyle karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal olarak kendilerini yıpranmış hissetmeleri, kişisel başarı ve yeterli olma duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan “tükenmişlik (burnout)” daha çok insanlarla yüz yüze iletişim halinde olunan mesleklerde görülen bir olgudur (Ergin, 1993:143).

Hem kişisel hem de çalışma hayatında stresin yoğun olarak ortaya çıkması sonucu meydana gelen değişiklikler sebebiyle insanlar üzerinde oluşan olumsuz durumu ifade etmek için 1970’li yıllarda Freudenberg tarafından literatüre kazandırılan ve “insanların aşırı çalışmaları sonucunda işlerinin gereklerini yerine getiremez duruma gelmeleri” anlamına gelen tükenmişlik kavramı zaman geçtikçe önemini artırarak yaygın bir araştırma konusu haline gelmiştir. Maslach ve Jackson (1981) daha sonra tükenmişliğin en fazla kabul gören modelini geliştirerek bu kavramı, “duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşüklük” olarak tanımlamışlardır (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 2-3).

Bireyler hayatlarının önemli bir kısmını iş ortamında çalışarak geçirmektedirler. İnsan yaşamında çalışma bu nedenle önemli bir yere sahiptir. İş hayatı, yaşamın her alanına yayılan bir öneme sahip olup, insanların yalnızca çalıştıkları zaman dilimi içerisinde değerlendirilmemelidir. Çalışanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte, iş zamanı dışında ise işle ilgili yapacaklarını planlayarak geçirirler. Birçok kişi iş hayatında zorluklarla karşı karşıya gelmektedir. Farklı alanlarda çalışanlar yaşadıkları zorluklara değişik tepkiler verebilirler. Bu tepkilerden bir tanesi de tükenmişlik olabilir.

Tükenmişliğin insanlarla yüz yüze çalışan meslek gruplarında daha sık görüldüğü ya da görülme riskinin fazla olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Yüz yüze etkileşimin fazla olduğu öğretmenler, banka çalışanları, sağlık çalışanları gibi meslek grupları ile mesleki tükenmişlik üzerine yurtiçi ve yurtdışı birçok çalışma yapılmıştır (Ergin, 1992; Sılığ, 2003; Izgar, 2000; Tümkiye, 1996; Maslach ve Jackson, 1981; Friedman, 1997). İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışan personelin yoğun insan etkileşiminden dolayı mesleki tükenmişlik yaşayabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tükenmişlik kavramı, tarihsel gelişimi ve önemi açıklanmıştır. Bölümün devamında tükenmişlik modelleri, tükenmişlik nedenleri, belirtileri, sonuçları ve tükenmişlikle mücadelede alınacak önlemler üzerinde durulmuştur. Bölüm sonunda ise tükenmişlik üzerine yapılan yurt içi ve yurt dışı çalışmalar özetlenmiştir.

İkinci bölümde Milli Eğitim Bakanlığı tarihçesi ve yapısı üzerinde durulmuş, devamında ise araştırmamızın konusunu oluşturan İl Milli Eğitim Müdürlüğü yapısı, çalışanları ve görevleri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, ölçüm araçları ve geçerlilik-güvenilirlik sonuçları ortaya konulmuştur. Anket uygulamasına ilişkin bulgular tartışılmış ve yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise elde edilen bulgular ışığında sonuçlar ortaya konulmuş ve önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1 Tükenmişlik Kavramı

İnsanlar ömürlerinin büyük bir bölümünü iş hayatında geçirmektedirler. Bu nedenle kişi için iş hayatının kalitesi çok önemlidir. İş hayatındaki huzur ve mutluluk bütün ömrüne etki etmektedir. Tükenmişlik kavramı, iş yaşamındaki stres ile birlikte insan hayatını olumsuz yönde etkileyen bir olgudur. Araştırmacılar tarafından çeşitli tanımları yapılan bu olgu üzerinde hala araştırmalar yapılmaktadır.

Tükenmişlik kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü'nde “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” olarak tanımlanmaktadır (T.D.K., 2013). Yapılan kaynak taramasında tükenmişlikle ilgili birçok tanıma rastlanmıştır ve ilgili araştırmacıların tek bir tanımda uzlaşamadıkları gözlenmiştir.

Son yılların en popüler kavramlarından olan tükenmişlik ilk defa 1970'lerde Amerika'da, hizmet sektöründe çalışan personelin mesleki bıkkınlığının ifadesi olmuştur (Sürgevil, 2006:1). Yaşadığı ruhsal eziyet ve düş kırıklığı sonucunda işinden ayrılarak Afrika ormanlarına kaçan bir mimarın hikâyesinin anlatıldığı, Yazar Greene'in 1961 yılında yayınlanmış olan “A Burnt-Out Case” (Bir Tükenmişlik Olayı) adlı eserinde tükenmişlik; “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik bilimsel anlamda çalışılmaya başlanmadan çok önce çalışanlar ve sosyal yorumcular tarafından sosyal bir problem olarak tespit edilmiştir (Maslach vd., 2001: 398).

1974 yılında ilk defa Alman asıllı Helbert J. Freudenberger tarafından gönüllü sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada ortaya çıkan ve “güç, enerji ve kaynaklar üzerindeki fazlalaşmış taleplerden dolayı başaramamak, yorulup yıpranarak

tükenmek” olarak ifade edilen tükenmişlik kavramı, insanlarla yüz yüze ilişki kurmayı gerektiren işlerde daha sıkça görülmektedir (Yüksel, 2011: 4).

Freudenberger (1974) tükenmeyi; başaramama, yıpranma, potansiyelinin üzerinde aşırı isteklerde bulunduğu durumlarda ortaya çıkan bir duygudur; sinirlenme, huzursuzlanma, çabuk ağlama, önemli olmayan küçük baskıları katlanamayacağına üzerinde algılama ve duygularına hakim olmada zorluk yaşamak olarak açıklamıştır.

Freudenberger’den sonra tükenmişlik üzerine çalışmaları ve özellikle tükenmişliğin ölçülmesi üzerine geliştirdiği ölçek nedeniyle en çok bilinen ve anılan teorisyen Maslach (2003)’a göre tükenmişlik; iş yerinde stres oluşturan unsurlara karşı kişinin uzun zamanda tepki olarak oluşturduğu psikolojik bir sendromdur (Akt. Arı ve Bal, 2008:132). Tükenmişlik 1974 yılında yayınlanan ilk makaleden sonra 1980’lerde bir hastalık olarak tanımlanmış olup, 1997 ise İsveç’de bir hastalık olarak teşhis edilmiştir (Friberg, 2009: 538).

Tükenmişlik duygusal anlamda daha yoğun talepler gerektiren durumlarda uzun süre kalmaktan kaynaklanan bedensel, duygusal ve zihinsel olarak tükenme ve diğer insanlara karşı olumsuz tavırlar sergileme durumu olarak tanımlamaktadır (Pines ve Aronson, 1988: 9).

Tükenmişlik; geniş manada “Kişisel olarak yaşanan, uzun süre duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda çalışmaktan kaynaklanan, çaresizlik duygusu, fiziksel yıpranma, ümitsizlik, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, hayal kırıklığı, iş, işyeri, çalışanlara ve hayata karşı negatif tutumların gelişmesi gibi belirtilerin yaşandığı bir durum.” olarak tanımlanabilir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 122).

Tükenmişlik, personelin karşılaştığı sorunlara karşı gösterdiği davranışlarındaki olumsuzlaşma, iş arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumlu davranışlarının azalması ve katılımının artması, çabuk sinirlenme, değişikliğe karşı olma, ortaya çıkan başarısızlığına mantıklı gerekçeler bulmaya çalışma ve iş performansının azalarak bitmesini içeren bir sonuçtur (Tümkaya, 2000:128). Storlie (1979)’ye göre; çoğu zaman kişi tükenmişlik duygusuna engel olmaya çalışmaz, hatta bazen uyum gösterir. Çalışanın üreticiliği yok olur ve daha iyisini yapmak için uğraşmaz. Bu bir anlamda, var olan gücün güçsüzlüğe teslim oluşudur. Yaşamının büyük bir çoğunluğunu işkolik olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında stres yaşayan

kişiler tükenmişlik duygusuyla karşı karşıya kalabilirler (Nartiyok ve Karabey; 2005: 197).

Cherniss (1980) ise aşırı bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliği kişinin iş ortamında yaşadığı strese karşı gösterdiği tepki olarak nitelendirmiş ve tükenmişliği aşırı stres veya doyumsuzluğa tepki sonucu iş yapmak istememe olarak tanımlamıştır. Edelwich, tükenmişliği insanlarla iç içe çalışmayı gerektiren mesleklerde çalışanlarda; çalışma koşulları sonucu ortaya çıkan enerji ve çalışma istediğindeki azalma olarak tanımlamıştır (Çapri, 2008: 33). Başka bir tanımlamayla tükenmişlik; güçsüzlük, anlamsızlık, uzaklaşma ve ilkesizleşme boyutlarını içeren bir kavramdır (Dworkin, 1986: 176).

Tükenmişlik, kişinin işe büyük beklentiler içerisinde başlayıp daha sonra hayal kırıklığına uğrayıp beklentilerinin gerçekleşmeyerek, yorulduğunu ve işe karşı enerjisinin tükendiğini hissetmesi, duygusal ve bedensel olarak işinin gerektirdiği beceri ve beklentileri yerine getiremeyecek hale gelmesi olarak açıklanabilir (Oruç, 2007: 11).

Cardinell (1981) tükenmişliği geniş bir anlamda ifade ederek “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi” olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik üzerine yapılan bu alanda çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş ile elli yaşlar arasında yaşaması gerektiği, başta kariyer ve statü kazanma isteği olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle kişinin bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Izgar, 2001: 3). Maher’e göre ise başka bir tanımla tükenmişlik, “Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendromdur” ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Çam, 1992: 156).

Tükenmişlik ilk zamanlardan beri bireysel stres tepkileri üzerine değil, tam tersi olarak insanların çalışma yaşamındaki ilişkileri üzerine temel kurularak çalışılmış bir konudur. Tükenmişlik üzerine sosyal, psikolojik ve kliniksel bakış açılarıyla yazılan ilk makalelerle, tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların ilk safhaları yön değiştirmiştir. Kliniksel bakış açısıyla; tükenmişliğin belirtileri ile tükenmişliğin çalışan personelin psikolojisi üzerine etkileri konularına ağırlık verilmiştir. Sosyal bakış açısıyla ise; çalışan ile müşteri arasındaki ilişkiye ağırlık

verilmiştir. Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu; görüşmeler, alan taramaları ve gözlemler gibi birçok teknik kullanılarak yapılmış niteliksel ve tanımlayıcı araştırmalardır. Bu ilk safhanın gelişme koşulları, tükenmişlikle ilgili ilk araştırmaların yapıldığı 1970’li yılların kültürel, sosyal, ekonomik ve tarihsel olaylarından etkilenmiştir. Nitekim bu olaylar; Amerika’da hizmetler sektöründe çalışanları etkilemiş ve çalışanların beklentileri ile algıladıkları tatmin düzeylerinin düşmesine neden olmuştur. O yıllarda tükenmişlik üzerine ayrıntılı bilgi olmamasına rağmen, hizmet çalışanlarında yaşanan bu duygulara büyük ilgi gösterilerek tükenmişlik sorunlarına acil çözümler bulunması gerekliliği üzerinde durulmuştur (Sürgevil, 2006: 3).

1.2 Tükenmişlikle İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Tükenmişlik bazen fiziksel rahatsızlıklarla ortaya çıkan, işle ilişkili yoğun stres durumlarından sonra fazlaca gelişen ruhsal ve bedensel enerji azalması durumu için kullanılan yaygın bir terimdir (Baysal, 1995: 8-9). Genelde olması gerekenden fazla beklenti içinde olunması ve gerçekteleşen ile beklentiler arasındaki farkın artması sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliğin nedenleri kişilerin iş ile ilgili beklentileriyle ilişkilendirilebilir.

İnsan sağlığını tehdit eden bir hastalık haline gelen tükenmişlik fenomeni yerine “iş ortamında yaratıcılığın yok olması”, “bıkkınlık”, “meslek elemanlarının iş stresi”, “aşırı çalışma sendromu”, “yılığınlık” terimleri de kullanılmaktadır (Işıkhan, 2004: 50). Bu alandaki çalışmalara öncülük eden ve en çok tanınan bilim adamı Maslach’tır. Onun çalışmaları bu alanda çalışma yapanlar için önemli kaynaklar haline gelmiştir. Maslach ve Jackson (1986)’a göre tükenmişlik duygusunun üç boyutu vardır ve bunlar;

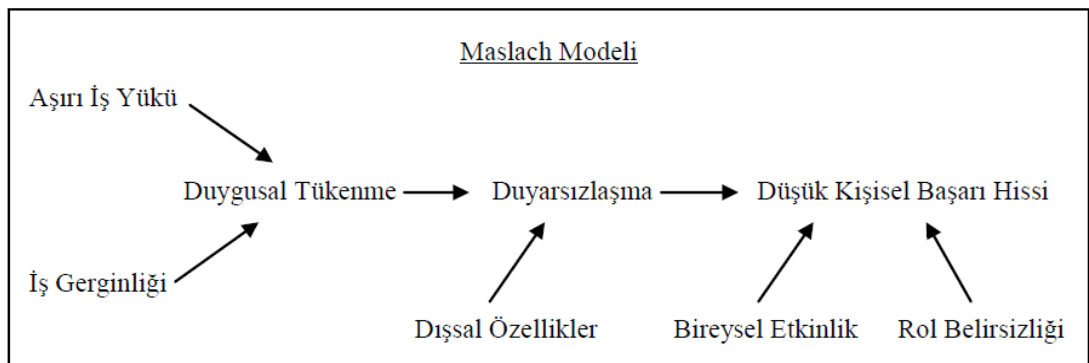
1. Duygusal Tükenme (Fiziksel yorgunluk ve halsizlik hissi),
2. Duyarsızlaşma (İş ve hizmet verilen bireylerden soğuma),
3. Kişisel Başarı (Kendi başarısından ve yeterliliğinden şüphelenmeye kadar varan ruhsal yorgunluk)’ tur.

1.2.1 Maslach Tükenmişlik Modeli

Günümüzde en yaygın kullanılan ve kabul gören tanım Maslach ve Jackson (1981) tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ortaya çıkaran tanımdır. Bu tanıma göre tükenmişlik; “iş nedeniyle insanlarla sürekli yüz yüze çalışanlarda genelde ortaya çıkan üç boyutlu bir sendrom” olarak tanımlanmaktadır. Tanımda bahsedilen üç boyut; “duygusal tükenme (emotional exhaustion)”, “duyarsızlaşma (depersonalization)” ve “kişisel başarı hissi (personal accomplishment of emotions)” olarak adlandırılmıştır.

Enerji, bağlılık ve yeterli olma kavramları tükenmişliğin üç boyutunun zıttı olan kavramlardır. Tükenmişlik başladığında, çalışandaki çalışma isteği azalmaya ve yukarıda bahsedilen üç pozitif duygu yerini yavaş yavaş diğer üç negatif duyguya bırakmaya başlar. Enerji hissi yerini duygusal tükenmeye, bağlılık duyarsızlaşmaya, yeterli olma duygusu yerini ise düşük kişisel başarı hissine bırakmaktadır (Maslach ve Leither, 1997: 24).

Lewin ve Sager (2007)’in Şekil 1.1’de şema tize ettiği Maslach ve Jackson tükenmişlik modeli, tükenmişlik sürecinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma değişkenleri aracılığıyla çalışanda düşük kişisel başarı hissini tetiklediğini göstermiştir.



Şekil 1.1: Maslach tükenmişlik modeli (Lawin ve Sager, 2007: 1216-1224).

1.2.1.1 Duygusal tükenme

Duygusal tükenme, çalışanların kendilerini bitkin ve duygusal açıdan aşırı yıpranmış hissetmeleridir. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yüz yüze iletişimin daha yoğun olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Bu boyut,

tükenmişliğin başlangıcı ve en önemli boyutudur. Duygusal olarak tempo içerisinde çalışan birey kendi sınırlarını zorlamakta ve diğer insanların istekleri altında kendini çaresiz hissetmektedir. Böylece duygusal tükenme kişide bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 101).

Tükenmişliğin stres boyutunu duygusal tükenme oluşturmaktadır. Aşırı çalışma stresi nedeniyle duygusal tükenme yaşayan insanlar, bu stresin üstesinden gelebilmek için kendilerini bilişsel ve duygusal olarak işten uzakta tutacak davranışlar içerisine girerler. Bundan dolayı çalışanların iş performansı düşmekte, müşterilerin isteklerini karşılama hevesleri azalmaktadır (Maslach vd., 2001: 403).

Tükenmişliğin başlangıcı olarak görülen duygusal tükenmede kişide sıkça görülen baş ağrıları, uyuyamama, az uyuma, yemek yeme düzeninin değişmesi gibi fiziksel belirtiler sonrasında depresyon ve çaresizlik gibi ruhsal belirtiler ortaya çıkmaktadır (Furnham 2005: 390). Duygusal tükenme kişide enerji eksikliği, yorgunluk ve duygusal olarak çökme hissi gibi belirtiler göstermektedir. Tükenmişliğin bu boyutu literatürde en kritik boyut olarak ifade edilmektedir. Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi yüz yüze geldiği müşterilere geçmişte olduğu gibi sorumlu ve fedakâr davranmadığını düşünür. Yaşadığı gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla dolan kişi için bir sonraki gün işe gelme zorunluluğu büyük kaygı oluşturur (Arı ve Bal, 2008: 133). Bu durumu yaşayanlar yeni bir işgününe başlamak için gerekli enerjiyi kendilerinde bulamazlar. Duygusal kaynaklarını tüketmişlerdir. Enerjilerini tekrar yüklemek için yeni kaynak bulamazlar (Örmen, 1993: 6). Kişide tükenmişlik, duygusal tükenmede bir artış olduğunda ortaya çıkmaktadır. Duygusal tükenme, çalışanlarda işlerine kendilerini eskisi gibi verememe, gergin olma durumları oluşturmaktadır (Başaran, 1999: 24).

1.2.1.2 Duyarsızlaşma

Maslach tükenmişlik modelinin ikinci boyutu; duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz bir biçimde tutum ve davranışlar sergilemesidir. Bu davranışlar soğuk, ilgisiz ve katı şekillerde kendini gösterir. Duygusal olarak tükenen kişi, kendisini karşısındaki insanların problemlerini çözmek için güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir çıkış yolu olarak görür. İş sürecinde işin devamı için insanlarla olan ilişkilerini minimum düzeyde tutar (Maslach ve Jackson, 1981: 99). İnsanları aklında sınıflandırarak onlara sıradan

davranışlar sergiler. Gelişen ilgisiz, soğuk, katı hatta insani olmayan davranışlar, tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşmayı gösterir. Bu boyutu yaşayan kişi yalnız kalmayı, diğer insanların hayatından çıkmasını ister. Böylece işten dolayı karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan gibi değil, sıradan nesnelermiş gibi davranır (Basım ve Şeşen, 2006: 16). Başarısızlık ve başarıyla ilgili dışsal iş ile ilgili dayatmalar ve genel anlamda çaresizlik ve kontrol kaybı etkenleri duyarsızlaşmayı artırmaktadır (Lewin ve Sager, 2007: 1217).

Maslach'a göre tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en problemlili boyutu olarak görülmektedir. Duyarsızlaşma, kişileri kendinden uzaklaştıracak şekilde kötü davranma, hizmet verdiği kişilere ilgi göstermeme, onlara düşmanca davranma, reddetme gibi olumsuz tepkiler verme belirtileriyle ortaya çıkan bir boyuttur (Sılığ, 2003: 22).

1.2.1.3 Kişisel başarı hissi

Kişisel başarı; sorunları başarı ile çözme ve kendinin yeterli olduğuna inanma olarak tanımlanmaktadır. Düşük kişisel başarı hissi ise, bireyin kendini olumsuz değerlendirmesi ve çalışmalarında kendini yetersiz ve başarısız olarak hissetmesidir. Kişi, diğerleriyle ilgili geliştirdiği olumsuz düşünceler sonucunda kendisiyle ilgili de olumsuz düşünceler geliştirir. Kişinin duyduğu başarısızlık, sevilme hissi, suçluluk duyguları kişinin kendine olan saygısını yitirmesine ve depresyona girmesine neden olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Kişisel başarı hissini azalması başka bir ifadeyle, işyerindeki üretkenliğin ve başarının azalmasıdır. Birey başarının azalması sonucunda yetersizlik duygusu hissetmektedir. Bu yetersizlik duygusu ile stres ve işteki sorunlarla başa çıkma arasında ilişki vardır (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Düşük kişisel başarı hissi (ilişkilerde, mesleki çalışmalarda etkisizlik hissi) tükenmişliğin diğer iki boyutundan daha karmaşık yapıya sahiptir. Bazı çalışmalarda düşük kişisel başarı hissi duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın veya her ikisinin bir sonucu olarak görülmektedir. Kemikleşmiş baskıcı ilişkilerin olduğu iş ortamları da kişide duygusal tükenme ya da duyarsızlaşma hislerini artırarak kişinin bireysel etkinliğini yok etmektedir. Bundan dolayı duygusal tükenme ya da duyarsızlaşma kişinin iş yerinde etkili olmasını engeller. Tükenmişliği yaşarken tekrar başarı duygusu kazanmak zordur, insanlara yardımcı olmaktan kaçınılır. Böylece diğer iş

alanlarında etkisizlik tükenmişliğin diğer iki boyutundan sonra sırayla ortaya çıkmak yerine bu iki boyutla birlikte gelişir. Düşük kişisel başarı hissi, ilgili kaynakların azalmasından dolayı daha açık bir şekilde ortaya çıkarken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma aşırı iş yükü, stres ve sosyal çatışmadan sonra ortaya çıkmaktadır (Maslach vd., 2001: 403).

Düşük kişisel başarı hissi, sorunların içine saplanma, mücadele edememe ve kendini yetersiz olarak görme sonucunda ortaya çıkan duygudur. Kişinin kontrol eksikliği ve çaresizlik duyguları çalışma motivasyonunu düşürmektedir. Tükenmişlik, bireyde duygusal tükenme ile duyarsızlaşma duygularının artması, kişisel başarı hissini azalması ile ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29). Buradan da anlaşılacağı üzere tükenmişliğin ilk iki boyutu olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile kişisel başarı hissi boyutu arasında ters orantı vardır.

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma aşamasında birey başkaları hakkında olumsuz düşünceler geliştirirken, kişisel başarı hissi aşamasında ise kendine yönelik olumsuz düşünceler geliştirmeye başlar ve bu düşüncelerle birlikte ortaya çıkan olumsuz davranışlar sonucunda kendini suçlamaya başlar. Kendisini kimsenin sevmediğini, kendisine güvenilmediğini ve işinden dolayı yüz yüze geldiği diğer insanlarla ilgilenmede yetersiz olduğu duygularını geliştirerek kendisi hakkında başarısız olduğuna karar verir. Düşük kişisel başarı hissi yaşayan bu kişi, iş kariyerinde ilerleyemediğini, hatta gerilediğini düşünür. Böylece özgüvenini yitirebilir. Çalışmalarının karşılığının verilmediğini, başarılı görülmediğini düşünür ve durumu diğer çalışanlar tarafından fark edildiğinde yaşamakta olduğu stres daha da artarak depresyona dönüşmeye başlar. Çalışmalarının herhangi olumlu bir değişiklik oluşturmayacağına inandığında da uğraşmayı bırakır (Gezer, 2008: 27).

1.2.3 Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik alanında yapılan çalışmalara önemli katkıda bulunanlardan biri olan Cherniss, 1980 yılında tükenmişlik ile ilgili bir model öne sürmüştür. Cherniss bu modelinde tükenmişliği; “işle ilgili stres kaynaklarına tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996: 4). Cherniss, 1980’de tükenmişlikle ilgili; örgütsel, bireysel ve kültürel etkenleri içeren bir model sunar ve konunun karmaşıklığına dikkat çeker. Bu model ile tükenmişlik üzerinde, rol yapısının

önemine dikkat çeker. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla devamlı ilişki içinde çalışanların karşılaştığı, tükenmişliğe neden olan sebeplerle, var olan stres kaynakları arasındaki ilişkiyi tanımlar (Örmen, 1993: 5-6).

Cherniss tükenmişliği, kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı kullanılan bir başa çıkma metodu olarak tanımlamaktadır. Bu modelde tükenmişlik, stres ile ortaya çıkan ve işten vazgeçmeyi de kapsayan başa çıkma davranışları ile sona eren bir süreçtir. Çalışanların geri çekilme davranışlarının belirtileri arasında gayretlerinde azalma ve motivasyonunun düşmesi, iş çalışanlarına ve müşterilere karşı negatif tutumlar sergileme, hedeflerin azalması ve umursamaz davranışlar sergileme sayılabilir. Çalışanlar, stres yaşadıklarında ilk önce stresin kaynağına yönelmekte ve düşündükleri baş etme yollarıyla ortaya çıkan bu stresi yok etmeye çalışmaktadırlar. Eğer stres kaynağını yok etmeye yönelik yapılan çalışmalar başarısız olursa meditasyon, egzersiz gibi stresi azaltıcı, motivasyonu artırıcı yöntemlere başvurulabilmektedirler. Bu yöntemler sonucunda yaşanan ruhsal gerilim ve sıkıntıda bir değişiklik olmuyorsa, çalışanlar işlerinden soğuyarak psikolojik olarak geri çekilme davranışı sergileyebilmektedirler (Cherniss 1981: 172-173).

Tükenmişlik, hayat boyunca zaman zaman ortaya çıkan bir durumdur. Belirlenmiş mesleki özelliklerle seçilen ve işe başlayan kişi kendisinde var olan özelliklerinin dışında farklı isteklerde bulunan bireylerle etkileşim içine girer. Bu etkileşimle birlikte ortaya çıkan sorunlar ya da aksaklıklar değişik düzeylerde yaşanan stres kaynaklarına neden olabilmektedir.

Stres yaşayan birey, stresle başa çıkmak için ilk önce stresi oluşturan nedenleri ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başaramazsa stresle başa çıkma yollarını deneyerek rahatlamaya çalışır. Yine de başarılı olmazsa, bu kez ruhsal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini durdurmaktadır. Kişinin stresle başa çıkmak için uyguladığı teknikler sonucunda olumsuz durumu iyileşmişse, bireyin davranışları olumlu yönde değişir. Uygulanan teknikler stresi azaltmada etkili olmamışsa, olumsuz davranışlarda artma görülmektedir (Richardsen ve Burke, 1995: 32-33).

1.2.4 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985)'e göre yaklaşımın dört basamağı vardır ve bu basamaklar şunlardır:

1. Birinci Basamak: Kimlik ve rol karmaşası.
2. İkinci Basamak: Yeterlilik ve yetersizlik.
3. Üçüncü Basamak: Verimlilik ve durgunluk.
4. Dördüncü Basamak: Yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı.

Yetişkinlik evresinin baş ve orta süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamakta, ayrıntılı olarak mesleki gelişime uygun psikolojik adımlar incelenmiştir. Her basamak tükenmişliğin oluşumunda etkili olan yaşam tarzını içermektedir. Tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali olan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Model, Erikson (1950)'un kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Suran ve Sheridan, 1984: 748). Yukarıda bahsedilen basamakların açıklamasına aşağıda yer verilmiştir.

Birinci basamak; kimlik ve rol karmaşası: Suran ve Sheridan (1985)'a göre, kişi tarafından gelişim basamaklarının önemi lise son ile üniversitenin ilk yıllarında anlaşılmaktadır. Bu dönem kişisel ve mesleki kimliklerin oluştuğu dönem olduğundan, psikolojik olarak önemli bir dönemdir. Kişinin ego kimliği ile yaşadığı rol karmaşası arasındaki çatışmalar kişinin meslek seçiminde ve bireysel hedeflerini belirlemede ağırlık kazanmaktadır. Kişinin gelişiminde eğitim gereksinimleri dengelenemediği zaman, kişinin benliği kişisel ve mesleki bir bütünlük oluşturamamaktadır. Mesleki gelişimin yeteri kadar tamamlanmaması, bireyin ileride rol karmaşası yaşamasına neden olmaktadır. Böylece kişide tükenmişlik tohumları atılır (Başören, 2005: 9).

İkinci basamak; yeterlilik ve yetersizlik: Kimliğin gelişimi, kişinin işinde yeterli olduğunu hissetmesi ile kişisel ve sosyal yaşamının etkili bir şekilde kaynaşması ile tamamlanmaktadır. Bu süreçte aday becerilerini geliştirerek bağımsızlaşır. İş deneyimi sırasında aday diğer çalışanların zihninde profesyonel kimlik geliştirir, bu süreçte başta duyulan kaygı da azalır. Birey daha sonra kendine “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusunu sorar. Bu sorunun en geçerli cevabını bulmak için diğer eş düzey profesyonel çalışanlarla kendini karşılaştırmalı veya birkaç yıl sonraki pozisyon değişimini beklemelidir. Kişinin kendini başkalarıyla

karşılaştırması “birçok profesyonelin yaptığı kadar ya da onlardan daha iyi olabilirim” duygusunu ortaya çıkarır. Yapılan karşılaştırmanın sonucunun olumsuz olması bireyde kişisel ve mesleki yetersizlik duygusu oluşturur. Tükenme riski, mesleki beklentileri fazla olan kişilerde yüksektir (Suran ve Sheridan, 1985: 744).

Üçüncü basamak; verimlilik ve durgunluk: Suran ve Sheridan (1985)’a göre acemilik sürecinin tamamlanmasıyla bireyin profesyonel mesleki hayat süreci de başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlarda başlayıp, otuzlu yaşların sonuna kadar devam eden bir süreçtir. Bu dönemde kişisel beceriler özelleşmekte ve kişide özel ilgi ve yetenekler ortaya çıkmaktadır. Birey kariyer ile kişisel mutluluk ilişkisini karşılaştırarak, sorumluluklarını belirlemeye çalışmaktadır. Kişi kendini ve yeteneklerini gösterecek bir ortam bulamadığında daha önceki başarıları da anlamını yitirecektir. Böylece kişi ne yapacağını bilemez hale gelecek ve tükenmişlik duygusu yaşayacaktır. Verimlilik ise “yaratıcı olmayı, bireyin kendini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme” süreci olarak tanımlanmaktadır (Suran ve Sheridan, 1985: 745).

Dördüncü basamak; yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı: Bu dönem otuzlu yaşların sonundan kırklı yaşların sonuna kadar süren ve kişinin yaptığı seçimleri sorguladığı dönemdir. Tükenmişlik, kişide yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde kişinin hayatında stres ve yorgunluk çokça artmakta, incinme ve geçici olma duygusu artmaktadır. Orta yaşlarda yaşanan mesleki hayal kırıklıkları, kişinin mesleki amaçlarını tekrardan değerlendirmesinde olumlu bir uyarıcı rolü de üstlenebilmektedir. Kişinin “bireysel ve profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması” için yeni bir neden elde etme sürecine ise “yeniden oluşturma” denilmektedir (Suran ve Sheridan, 1985: 746).

1.2.5 Meier Tükenmişlik Modeli

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olan bireyler, kendi kontrolleri altında olan bir çevre yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde fazlaca düşünür, kendilerine daha biricik ve daha kalite kariyer hedefleri hazırlarlar. Bu kişiler olumlu düşünme özelliğine de sahiptirler. Kişinin kendisi hakkında olumlu düşünmesi, bilişsel bir hata değil, uyum sağlayıcı bir davranıştır (Bandura, 1997: 198).

Tükenmişlik; bireyin, iş ile ilgili olumlu ödül beklentilerinin çok düşük, ceza beklentisinin ise çok yüksek olduğu; var olan ödülleri kontrol edebilme

beklentilerinin ise düşük olduğu bir durumdur (Meier, 1984: 1). Meier (1983)'e göre tükennişliğin üç aşaması vardır:

1. İşteki davranışlarıyla ilgili ödül, pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olması,
2. Var olan pekiştireçleri kontrol etmekle ilgili beklentisinin yüksek olması,
3. Pekiştireçleri kontrol etmek için göstermesi gerekli davranışları göstermede öz yeterliliğinin düşük olması.

Meier'in tükennişlik modelinin pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme süreci (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Meier, 1983: 902).

1.2.6 Edelvich Tükennişlik Modeli

Edelvich Tükennişlik Modeline göre, büyük umutlarla mesleğe başlamış ve bu umutların iş ve ortam tarafından karşılanmamasıyla çalışan bireylerde tükennişlik artmaktadır (Çam, 1989: 20-22).

Edelvich modeline göre tükennişliğin yavaş yavaş dört aşamada geliştiği ileri sürülmektedir. Bu aşamalar;

İdealistik coşku aşaması: Kişide enerjinin, umudun ve beklentilerin yüksek olduğu dönemdir. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Bu aşamada kişi övgü beklerken, ön yargılı tutumlarla, mesleki ilkeleri ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karşılaştıkça yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başlandıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar (Çam, 1989: 20-22).

Bu dönemde çalışanın fazla enerjisi, yüksek idealleri vardır. Kendini, mesleğin amaçlarına ulaşma yönünde güdülemiştir. Mesleki anlamda kendini geliştirme isteğindedir (Çapri, 2008: 33).

Durgunlaşma aşaması: Çalışanın enerji düzeyi düşer, motivasyonu azalır ve işi yavaşlatmayı düşünür. İşten alınan tatmin de oldukça azalmıştır. İşini sevmemeye başlar ve dışarıdaki ilgiler daha önemli hale gelir (Çapri, 2008: 33). Birey bu evrede, çektiği zorlukları ve sıkıntıları düşünür. Kişi yaptıklarını sorgular ve rahatsızlığı giderek artmaya başlar. Giderek umutları ve enerjisi azalır (Kaçmaz, 2005: 30).

Hayal kırıklığı (engellenme) aşaması: Enerjinin iyice azalır, güçsüzlüğün artmaya başlamasıyla birlikte hayal kırıklığı da oluşmaya başlar. Bireyin idealist

beklentileri gerçekleşmemiş, kişisel gereksinimleri karşılanamamıştır. Az maaş, çalışma destek eksikliği ve kötü çalışma ortam politikaları gibi dış etkenler bu aşamada önemli negatif rol oynamaktadır. Tükenmişlikle ilgili duygusal, bilişsel ve fiziksel belirtiler bu aşamada görülmeye başlar (Çapri, 2008: 33). Zaman geçtikçe kişi, işini ve işinin ona kattığı anlamı düşünerek, işinden ayrılıp ayrılmama konusunda kararsızlık yaşamaktadır. Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü devresine sürükleyecektir (Sılığ, 2003: 14).

Apati (duyarsızlaşma) aşaması: Bireyin enerjisi tükenmiştir. Çalışan kendisini hem zihinsel hem de fiziksel olarak işten geri çekmektedir. Çalışma ortamında kişi ve nesnelere karşı temel bir ilgisizlik, duyarsızlık tavrının geliştiği duygusal aşamadır. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri; işe geç gelme, işi erken bitirmedi. Genelde çalışan vazgeçmiş, teslim olmuştur. İşteki diğer kişilerle sosyal iletişim kurmaktan kaçınarak asosyal olma eğilimindedirler (Çapri, 2008: 33).

1.2.7 Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, üç bileşenden oluşan ve duygusal anlamda strese verilen bir tepkidir. Bu bileşenler; fiziksel ve duygusal tükenme, iş üretiminde düşüklük ve diğer kişilere karşı duyarsızlaşmaktır (Perlman ve Hartman, 1982: 283). Perlman ve Hartman, önceki yapılmış çalışmalardaki tanımlamaların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Perlman ve Hartman (1982)'ın modeli, “kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan algısal bir odağa sahiptir” (Aksoy, 2007: 11). Bu modele göre; tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtır (Sılığ, 2003: 15).

1. Fizyolojik; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.
2. Duyuşsal/bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
3. Davranışsal; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır.

Sılığ (2003)'a göre; bu model, bireysel özelliklerin ve sosyal çevrenin tükenmenin üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Pearlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi,

algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu“ olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Baysal, 1995: 30).

Durumun strese götürme derecesi: Bu aşamada hangi durumun strese yol açtığı araştırılmaktadır. Stresi oluşturan iki büyük durum mevcuttur. İlki bireyin beceri ve yetenekleridir; bunlar gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi ise iş; bireyin kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılamayabilir.

Algılanan stres düzeyi: Strese neden olan birçok durum, kişinin kendini stres altında hissetmesine neden olmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve “geçmiş” özelliklerine bağlıdır.

Strese verilen tepki: Bu aşama, strese karşılık verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bireyde; fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

Strese verilen tepkinin sonucu: Bu aşamada kronik duygusal stresin yaşanması sonucu kişide tükenmişlik oluşur. Tükenmişliğin sonucunda, iş doyumunu ya da iş düzeyinde bir azalma olabilir. Bireyin psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bozulma meydana gelebilir. Birey ya işi bırakır, ya işten atılır yada tükenmişliği yaşayabilir.

Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişlik olgusunun incelenmesinde, iyi bir dayanak sağlayabileceğini öne sürmesine rağmen, yine o dönemdeki çalışma yapan bazı araştırmacılara göre, “tükenmişlik” henüz tam olarak anlaşılıp, formüle edilmiş bir durum değildir (Baysal, 1995: 32).

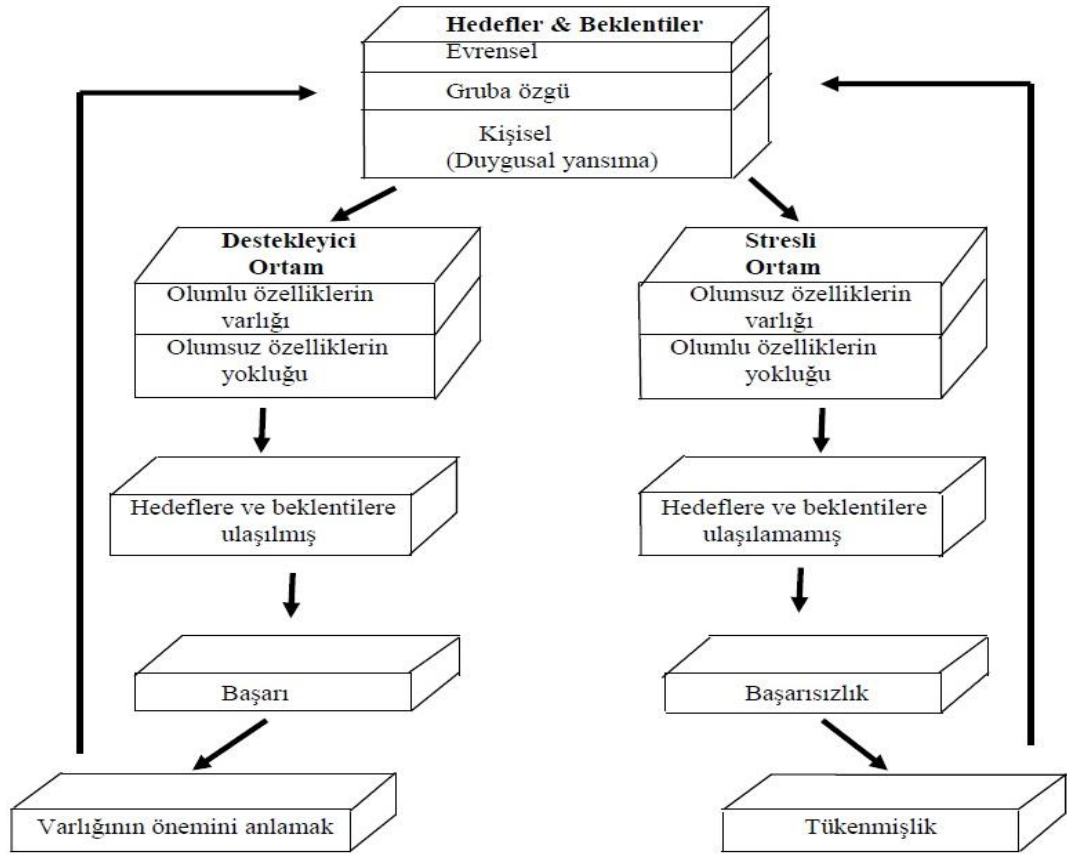
1.2.8 Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson (1988) tükenmişlik modeline göre tükenmişlik; “bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlamaktadır (Akt. Demir, 2010: 186-187).

Pines tükenmişliği duygusal, bedensel ve zihinsel açıdan incelemiştir. Devamlı süren yorgunluk, performansın azalması, çaresizlik, umutsuzluk ve beklentilerin gerçekleşmemesi tükenmişliğin nedenleri arasındadır. Pinese göre tükenmişliğin temelini bireyin sürekli baskı altında kaldığı sıkıcı iş ortamı oluşturmaktadır. Duygusal yıpranma uzun sürdüğünde kişide stres, işe karşı yabancılaşma,

depresyon, yorgunluk ve benzeri duygular daha yoğun yaşanmaktadır (Demirbaş, 2006: 21-22).

Yüksek motivasyona sahip kişiler; sorunların ve yönetsel engellerin azaldığı, destekleyici olumlu özelliklerin arttığı ortamlarda hedeflerine ulaşabilirler ve beklentilerini gerçekleştirebilirler. Başarılı olma duygusu, kişinin ortam içinde önemli olduğunu anlamasına ve iş motivasyonunun yükselmesine yardımcı olur. Yine aynı kişiler, olumsuz özelliklerin yüksek, olumlu özelliklerin düşük olduğu stresli bir çalışma ortamında çalıştıklarında, hedeflerine ulaşabilecekleri yetkiyi elde edemezler ve sonuç başarısızlık olur (Şekil 1.2). Var olmalarının önemini çalışmalarıyla elde eden bireyler için bu başarısızlık yoğun bir tükenme oluşturur (Pines, 2000: 843- 844).



Şekil 1.2: Pines tükenmişlik modeli (Pines, 2000: 843).

Pines ve arkadaşları (1981) tükenmişliğe karşı yapılması gerekenlerle ilgili dört basamaklı bir öneri geliştirmişlerdir:

1. Tükenmişliğin belirtileri tanımlanmalı,

2. Tükenmişliğe neden olan faktörlerle mücadele etmek için bir plan oluşturulmalı,
3. Değişebilecek ve değişmeyecek faktörler belirlenip birbirinden ayırt edilmeli,
4. Yeni gelişen durumlarla eskiler birbirinden ayrılmalıdır.

Yapılan literatür çalışmasında Maslach tükenmişlik envanterinden sonra en çok kullanılan ikinci ölçeğin Pines'e ait ölçek olduğu görülmüştür.

1.3 Tükenmişliğin Nedenleri

Günümüzde, teknolojik gelişmelerin arttığı, insanlar arasındaki samimi ilişkilerin daha da monotonlaştığı, çalışma hayatında daha sık telaffuz edilen bir kavram haline gelen tükenmişliğin birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerin bir kısmı bireyin kendisinden kaynaklanırken, bir kısmı da çalıştığı örgüt ve ortamından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Hamann ve Gordon (2000)'a göre tükenmişlik “soğuk algınlığı” gibidir. Soğuk algınlığını herkes yaşayabilir, burada önemli olan hastalığın süresi ve şiddetidir. Soğuk algınlığı gibi herkes, hafif, orta ya da şiddetli düzeyde tükenmişlik yaşayabilir. Yalnız yaşanan bu tükenmişliğin, nedenlerinin, belirtilerinin ve süresinin kişiden kişiye değişebileceği söylenebilir (Oruç, 2007: 22).

Tümkiye (1996) bireyin tükenme nedenlerini, kişinin beklentileriyle ilişkilendirmekte ve tükenmişliğin; gerçek dışı beklentilerle, gerçekleştirenler arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan bir durum olduğunu belirtmektedir. Hayatının büyük bir bölümünü çalışarak geçiren, çeşitli nedenlerle yoğun iş yükü altında çalışanların tükenme duygusuyla daha sık karşılaştıklarını belirtmiştir.

Izgar, (2001)'a göre tükenmişliğe neden olan etmenler incelendiğinde birçok sebepten söz edildiği görülmüştür. Bunlardan bir kısmı kişinin kendisinden, bir kısmı ise kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, kişisel beklentiler, işe aşırı bağlılık, mesleki doyum, motivasyon, performans, kişilik, kişisel yaşamdaki stresler, informal destek, üstlerinden gördüğü destek gibi birçok kişisel özellik tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişlik ile ilgili olduğu düşünülen özelliklerin başında gelmektedir. Tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

1.3.1 Bireysel Nedenler

Demografik değişkenlerle tükenmişliğin ilişkisi incelendiğinde en fazla tükenmişliği etkileyen bireysel değişkenin yaş değişkeni olduğu görülmektedir. Bazı demografik değişkenlerin, tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç alışanların yaşı ilerlemiş çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin ocuklulara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların uzun süredir çalışanlara göre; daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (Sürgevil, 2006: 51). am (1995) tükenmişlik nedenlerini kişisel nedenler ve çevresel nedenler olarak iki bölümde ele almıştır (Tablo 1.1).

Tablo 1.1: Tükenmişliğin kişisel nedenleri (am, 1995).

KİŞİSEL NEDENLER		
Kişilik Özellikleriyle İlgili	Demografik Değişkenlerle İlgili	Diğer
A tipi kişilik (hırs, rekabet vs.) özelliklerinin bulunması, bireyin ego gücü ve kişilik karakteristiklerinin özgün bir seyri olan dayanıklılık	Yaş, Evlilik, ocuk Sayısı, Eğitim	Aile statüsü, kendini işine adama ve işine aşırı bağlanma, işkolik olma, kişisel beklentiler, motivasyonlar, özsaygı, engellenme eşiğinin düzeyi, deneyim, denge durumu, informal destek, sınırlar, kişisel yaşamdaki stres

Yaş: Tükenmişlik ile yaş değişkeni arasında yapılan çalışmalarda yakın bir ilişki bulunmuştur. alışmalar sonucu genel olarak tükenmişliğin, genç çalışanlarda yaşlı çalışanlara göre daha fazla görüldüğü tespit edilmiştir (Arı ve Bal, 2008; Tümkaya, 1996; Oruç, 2007; Cihan, 2011). Yaş ilerleyip deneyim kazandıkça, bireylerin daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe karşı dirençli oldukları görülebilmektedir.

Genç yaşta iş hayatına başlayan çalışanlar tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa işlerini daha çabuk bırakabilirler. Oysa ileri yaşlardaki çalışanlar, geçmiş iş deneyimlerinde tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Yaşı ilerlemiş çalışanların genç meslektaşlarına oranla daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir. Yaşı ilerlemiş çalışanlarda görülen tükenmişliğin ise çok ciddi negatif etkileri olabileceği saptanmıştır (Cherniss, 1995: 11).

Cinsiyet: Cinsiyetin tükenmişliğe etkileri üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bireyin cinsiyeti ile tükenmişlik arasındaki ilişki, yapılan çalışmaların çoğunluğunda kadınların tükenmişlik düzeylerinin erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir (Örmen, 1993; Ergin, 1992). Bu sonucun tersi olan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Tümkaya (1996)'nın öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada erkeklerin yaşadığı tükenmişliğin kadınların yaşadığı tükenmişlikten fazla olduğu tespitine varılmıştır. Harran ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmada ise cinsiyetin tükenmişlik üzerine etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Seğmenli, 2001: 20).

Kadınlar ve erkekler, yaşadıkları tükenmişlik sendromunda birtakım farklılıklarla birlikte, birbirine benzer deneyimler yaşarlar. Kadınlarda duygusal tükenme daha fazladır ve bunu erkeklerden daha yoğun yaşarlar. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındırlar ve çalıştıkları insanlara karşı daha katı tutum sergilerler. Kadınlar erkeklere göre olaylar karşısında duygusal olarak daha fazla etkilenirler. Bu da kadınlarda duygusal tükenme riskini artırır (Dolu, 1997: 11-12).

Medeni durum: Yapılan araştırmalar incelendiğinde medeni durum ile tükenmişlik düzeyi arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır. Yapılan araştırmalar bekârların, evlilere göre daha fazla tükenmişlik problemleri yaşadıklarını göstermiştir (Maslach, 1982: 52).

Ergin (1992)'in doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada; bekâr hemşirelerdeki duyarsızlaşma evli hemşirelerden daha fazla çıkmıştır. Doktorlarda ise hem duyarsızlaşma hem de duygusal tükenme bekârlarda evlilerden daha fazla bulunmuştur.

Evli çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden şöyle sıralanabilir: Evlenerek yuva kuran bireylerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun olmaktadır. İkincisi, eş ve çocuklarla ilgilenen kişi daha tecrübeli bir duruma gelmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana motivasyon sağlayarak, kişiye işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik iş devamı, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin kişiye güveni, bireyin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır (Güllüce, 2006: 33).

Eğitim düzeyi: Genel olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, eğitim düzeyi düşük olan bireylere oranla daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadıkları birçok çalışmanın sonucunda belirtilmektedir. Bunun genel nedeni; Eğitim için harcanan emek ve maliyetler sonucunda bireylerin beklentilerinin yüksek olması ve gerçek iş yaşamında elde edilen sonuçların kişiye tatmin etmemesi olabilir.

Sanıldığının aksine işi konusunda çok hassas, işini çok seven kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma eğilimindedirler. Bu ilk başta çelişki olarak görülebilir. Fazla gayret göstererek çalışmanın yükselmek için şart olduğunu düşünen hırslı yöneticiler bir zaman sonra işten başka bir şey düşünemez hale gelirler. Harcadıkları yoğun çaba ve aldıkları sonuçlar ne yazık ki yöneticileri duygusal olarak yıpratmaya, hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk etmektedir (Güllüce, 2006:34).

Beklentiler: Tükenmişlik üzerinde etkili bir faktörde bireylerin beklenti düzeyleridir. Gerçekçi beklentiler içinde olmak ancak insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları grebilmeleriyle mümkündür. Bundan dolayı, yapılan yanlış değerlendirmeler bireylerde, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilir. Bu durumda akla ilk gelen, meslek yaşamına daha yeni adım atmış olan genç bireylerdir (Sürgevil, 2006: 54). Genç alışanların sık sık iş değeriftirmeleri, beklentileriyle karşılaştıkları iş ortamlarının örtüşmemesinden kaynaklanabilmektedir.

Bireyin Kişiliği: Tükenmişlik zerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bireyin kişiliğinin tükenmişliğe etkisinin yüksek olduğu görülmüştür. Bireyin iş seçimini etkileyen faktörlerin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Bazı bireyler stresi daha az olan işleri seçerken, bazı bireyler ise daha fazla stres yaşayacakları işlere yönelebilirler. Birçok araştırmaya göre kişilik, bireyin hem işle ilgili algılarını, hem de duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bireylerin ihtiyaçları, istekleri, yetenekleri ve kişilik örüntüleri, çalıştıkları işyerinin beklentileri ya da sınırlılıkları bireylerin iş stresi yaşamalarına neden olmaktadır (Akçamete vd., 2001:10).

Kişilik zerine yapılan çalışmalarda A ve B tipi olmak üzere iki temel kişilikten söz edilmektedir. İçine dönük bir kişilik olan A tipindeki kişiler, utangaç, çekingen ve tek başına çalışmayı seven bireylerdir. Aynı anda birçok işi yapmaya çalışan, zamanı boşa harcamak istemeyen bu kişiler; yüksek sesle ve hızlı konuşma,

hızlı yemek yeme gibi özellikleri vardır. A tipi kişiliğe sahip olanlar diğer kişilere karşı sabırsızlık, hoşgörüsüzlük ve çabuk öfkelenme, başkasının konuşmalarını sık sık kesmek gibi davranışlar sergilerler. Olması gerekenden çok daha fazla titizlik, her şeyi kontrol etme isteği ve diğerleriyle rekabet etme söz konusudur. A tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanlar kurumlarda genellikle ödüllendirilir. İdarecilerden de A tipi kişiliğe sahip olan kişilerin davranışlarını sergilemeleri beklenir (Izgar, 2001: 11).

B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerinin tam karşıtı davranışı olan bireylerdir. Rahat ve sakinler, zaman sıkışıklığından yakınmazlar; gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Buldukları ortamda daha az sorun yaşarlar. Huzursuzluk duymadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Yaptıklarıyla ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler. Aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılır ve aşırı tepki vermezler (Akçamete vd., 2001:13).

Başarı için yoğun çabaları, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok işle uğraşmak gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyan kişilerin daha fazla stres ve mesleki tükenmişlik yaşadıkları görülebilmektedir (Akçamete vd., 2001: 14). B tipi kişilik özellikleri taşıyan bireylere göre A tipi özellikler taşıyan bireylerin sağlık problemleri yaşama risklerinin yüksek olduğu düşünülebilir.

1.3.2 Örgütsel Nedenler

Örgütlerde kişiler arasında ilişkilerin yoğunluğu arttıkça duygusal tükenme artmaktadır. Bireyler arasındaki ilişkinin yoğunluğu azaldıkça, insanlar arasındaki ilişkilerde gerilim ve çatışma da azalmakta, buna bağlı olarak tükenmişlik daha az yaşanmaktadır. Fazlaca rekabetin yaşandığı örgüt ortamında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın yaşanılması kaçınılmazdır (Izgar, 2001: 15).

Çalışan bireylerin tükenmişliklerine etki eden genel örgütsel faktörlerden özellikle dikkat çekilen; Aşırı iş yükü, Kişiler arası ilişkiler, Kararlara katılım, Rol çatışması ve Adalet algısıdır (Izgar, 2001: 15). Çam (1995)'a göre tükenmişliği etkileyen diğer bir husus çevresel nedenlerdir (Tablo 1.2).

Tablo 1.2: Tükenmişliğin çevresel nedenleri (Çam, 1995).

ÇEVRESEL NEDENLER				
İşin Niteliği ile ilgili Nedenler	Yönetsel İşleyişle ilgili Nedenler	Yükselme, Ücret, Materyallerle İlgili Nedenler	İş Dışı Nedenler	İnformal İlişkilerle İlgili Nedenler
İş ortamının fiziksel yapısı, çalışma şekli, yüksek ses, iş gerilimi, görsel düzenleme, ödüllendirici olmayan iş koşulları, işin yüksek performans gerektirmesi, ortaya çıkan problem çeşitliliği	Tanımlanmamış hiyerarşi, örgütsel işleyişteki kusurlar, özerkliğin eksikliği, rol belirsizliği, önemli kararlara katılmayıp, idari baskı	Haftalık çalışma saati, mola süreleri, iş yükü, ilerleme fırsatlarının olmaması, yetersiz ücret, yetersiz veya bozuk araç gereçler, yetersiz çalışanlar	Ailesel, ekonomik ve toplumsal etkenler, ev- iş çatışması, hizmet verilenlerin nitelikleri	Akran desteğinin düşük düzeyleri, iş ortamındaki iletişim örüntüsü, çalışanların toplanma sıklığı

Aşırı iş yükü: Çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve özellikleri yaptığı iş için uygun bile olsa, çalışanın yapabileceğinden çok daha fazla iş yüküyle karşılaşması halinde işin üstesinden gelebilmek için sarf ettiği aşırı çaba ve yaşadığı gerilim, onu tükenmişliğe sürükleyebilir (Doğan, 1981:17).

İş yükü kavramı, kişi başına birim zamanda düşen işin bireyi baskı altında tutması anlamına gelmektedir. Çalışan açısından iş yükü oldukça önemli bir değişkendir. Özellikle tükenmişlik sendromu incelendiğinde, araştırmalarda elde edilen bulgular arasında en temel nedenlerden birisi olarak bireyin ağır iş yükü altında kalması görülmektedir. Aşırı iş yükü bireyde “tükenmişlik sendromuna” yol açmaktadır (Keser, 2009: 22).

Kişilerarası ilişkiler: Kişilerarası ilişkiler, kişinin çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve hizmet verilen kişilerle olan ilişkilerini kapsamaktadır.

İnsan ilişkileri kavramı ve eylemi çalışanların yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef alır ve örgüt amaçlarının en verimli biçimde gerçekleşmesine katkıda bulunur. İnsan davranışlarının anlaşılmasında temel ihtiyaçların bilinmesi önemlidir. Bu ihtiyaçlar, örgüt amaçları ile örtüştüğü takdirde örgüt yararları ile üyelerin yararları bütünleşmiş olur (Izgar, 2001: 17).

Bir işyerinde yönetici olarak çalışan kişiler konumları gereği sahip oldukları statü ve gücü kullanırken gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler (Izgar, 2001: 17). Yöneticilerle ilişkiler çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler durumları itibariyle kontrol ve güç sahibidirler. Yöneticiler sözleriyle ya da davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler. Yöneticilerin çalışanlarına işlerini ne kadar iyi veya kötü yaptıkları, kendilerini ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyelerini iletmeleri gerekir. Maalesef yöneticiler tarafından çalışanın yol göstericisi olan bu geri bildirimler ihmal edilmektedirler. Yöneticiler tarafından geri bildirim verildiği durumlarda ise genellikle olumsuz davranışlardan söz edilmektedir. Yöneticilerin devamlı negatif değerlendirmeleri çalışanları olumsuz etkilemekte; kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşüncelerine neden olmaktadır (Güllüce, 2006: 31).

Çalışma ortamında bireyin hizmet verdiği kişilerle geçirdiği sürenin uzaması, hizmet verdiği kişi sayısının artması ve hizmet verdiği kişilerin yerine getirilemeyecek isteklerinin olması çalışanın tükenmişlik düzeyini artıran faktörler olarak düşünülebilir.

Kararlara Katılım: Karar süreçlerine katılmanın sağladığı yüksek moral sonucu çalışanların işten ayrılmaları azalmaktadır. Katılmanın etkili olarak kullanılması için, yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir: Alt basamakların yönetim gücüne güvenme, karar sürecinde bunların gerekli olacağını kabul etme ve kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma. Katılanların kişiliğini güçlendirmesi, yaşantı ve yetişmelerini sağlaması, örgütsel süreçlerde birleşme için bir güdüleme yaratması karar süreçlerine katılımın yararını göstermektedir (Izgar, 2001: 19).

Rol Çatışması: İnsan yaşamında çatışma sürekli var olan bir durumdur. Meslektaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, fakat bu çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bu çatışmalara dayanamayan kişi, nihayetinde sosyal olarak zayıflamaya ve tükenmeye başlar. Gerekli dayanıklılığı gösteren insanlar bu çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına canlılık katan bir öge olarak kullanırlar (Örmen, 1993: 15). Rol çatışmasına etki eden diğer bir faktörün ise çalışma ortamında birçok kişinin aynı yetkilere sahip olmaları olduğu düşünülebilir.

Adalet: Çalışma ortamında adalet bireyler açısından önemli bir değişkendir. Kişinin işe başlamasından, en üst kademelere yükselmesine kadar birçok aşamada bulunduğu örgüt ile kendi adalet algısının uyuşmaması tükenme sürecindeki bireyi olumsuz etkileyebilir.

Adaletsiz davranışlar tükenmişliği iki yönde etkilemektedir. İlk olarak, adaletsiz davranışlar bireyi duygusal olarak tüketir. İkinci olarak ise, adaletsiz iş ortamı bireydeki duyarsızlaşma hissini derinleştirir (Maslach vd., 2001: 415).

1.4 Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş yavaş başlayan ve sinsice devam eden, ortaya çıkışı aniden olan ve sürekli gelişen kronik bir olgudur. Bazen de tükenmişlik herhangi bir sebep olmaksızın birdenbire ortaya çıkabilir. Tükenmişlik duygusu yaşayanlar, negatif yönlerini iyi gizleyen yetenekli kişiler olduklarından tükenmişliği ilk yaşamaya başladıklarında genelde içlerinde olup bitenlerin farkında değildirler (Sürgevil, 2006: 17-18). Genellikle hayatının büyük çoğunluğunu işkolik olarak geçiren ve çeşitli nedenlerle yoğun çalışma yükü altında ezilen kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalırlar. Birey, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği hedeflere ulaşmak için kendini yıpratır. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan da, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir sevilenin hastalığı ya da sürekli devam eden sınavlar gibi sıra dışı bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkabilir (Tümkiye, 1996: 82).

Tükenmişlik belirtilerinin çok çeşitli olmasına karşın tükenmişlik hissi yaşayan kişi genelde mesleki doyumsuzluk ve yorgunluk gibi karmaşık duygular yaşar. Tükenmişlik yaşayan kişide işe gitmeme, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve benlik imajına uygun olmayan davranış gösterme halleri görülür (Barutçu ve Serinkan, 2008: 544-545). Tükenme ile ilgili duygusal ilk belirtiler; ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardım etmek istememe, çaresizlik, engellenmişlik, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları en sık dile getirilen şikâyetlerdir. Tükenme daha öncede belirtildiği gibi “çok başarılı” olmak için yoğun ve hırsla çalışan, her zaman üzerine düşenden fazlasını yapmaya çalışan, sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş, 2002: 43).

Yapılan literatür araştırmasında, tükenmişliğin belirtileriyle ilgili araştırmacıların aralarında tam bir anlayış birliği olmamakla beraber, belirtileri

değişik başlıklar altında topladıkları görülmüştür. Bunlardan en kabul görenleri aşağıda fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler ve psikolojik belirtilerdir şeklinde ifade edilmiştir (Izgar, 2001: 7; Arı ve Bal, 2008: 141-142; Tümkaya, 1996: 14; Çam, 1992: 158-159; Oruç, 2007: 23-24; Sürgevil, 2006: 19-20; Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992: 111-112; Baltaş ve Baltaş, 2002: 77-78; Barutçu ve Serinkan, 2008: 547-548).

1.4.1 Fiziksel Belirtiler

1. Yorgunluk ve bitkinlik hissi
2. Sık sık baş ağrısı
3. Uykusuzluk
4. Solunum bozuklukları
5. Uyuşukluk / Uyku bozuklukları
6. Kilo kaybı veya şişmanlık
7. Genel ağrılar sızılar
8. Yüksek kolesterol
9. Koroner kalp rahatsızlığı yakalanma oranının artışı
10. Yüksek tansiyon
11. Çok sık görülen ve geçmeyen soğuk algınlığı ve grip
12. Kas gerilmeleri / Kas ağrıları
13. Deride kabarma ve kızarıklıklar
14. Ülser, mide ve bağırsak rahatsızlıkları

Çalışma ortamında yaşanan olumsuzluklar ve bireyin kişilik yapısı sonucu oluşan stresle vücutta düzeni sağlayan mekanizmalar bozulabilir buna bağlı olarak fiziksel yapı da bozulur.

1.4.2 Davranışsal Belirtiler

1. Çabuk öfkelenme
2. İşe gitmek istememe veya geç gitme
3. Yapılan davranışları şüphe ve endişe ile karşılama
4. Alınganlık gösterme
5. İş doyumsuzluğu

6. İlaç, alkol tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma
7. Az ya da çok yemek yeme
8. Çatışmalar nedeniyle aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
9. Yalnız kalma isteği
10. Hevesin kırılması, kolay ağlama
11. Unutkanlık
12. Örgütlenmede yetersizlik
13. Rol karmaşası, kurallara uymama
14. Kuruma karşı ilginin kaybolması
15. Bazı yapılacak işleri erteleme
16. Hizmet verilen kişilere küçümser şekilde tek tip davranma
17. İş arkadaşlarıyla tartışmaktan kaçınma ve onlara suçlayıcı davranma

Davranışsal tükenmişlik belirtileri, fiziksel ve psikolojik belirtilere göre çalışma ortamında çalışanlar ve aile tarafından daha iyi gözlemlenebilmektedir. Bu da aslında tükenmişliğin ciddi bir boyuta ulaştığının göstergesidir.

1.4.3 Psikolojik Belirtiler

1. Engellenmişlik hissi ve sinirlilik
2. Korku ve kaygı duyma
3. Alınganlık
4. Belirgin şekilde üzülme
5. Apatik (duygusuz, ilgisiz) görünme
6. Asılsız şüpheler ve paranoya
7. Öz saygı ve öz güvende azalma
8. Suçluluk ve yılgınlık hissetme
9. İlgisizlik, diğer insanları eleştirme
10. Kişisel başarımın azalması hissi
11. Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
12. İç sıkıntısı, bıkkınlık
13. Konsantrasyon bozukluğu
14. Depresyon
15. Aile içi sorunlarda artış

Psikolojik belirtilerin, fiziksel ve davranışsal belirtilere göre tespit edilmesi ve gözlenmesi daha zor olabilir. Her ne kadar zor olsa da dikkat edilirse hem kişi hem de çevresi tarafından fark edilebilir.

1.5 Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik, bireyde çok çeşitli rahatsızlıklara yol açtığı kadar; bireyin yaşadığı çevre, çalışma ortamında da olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu sonuçlar her ne kadar sadece tükenmişliğe özgü olmasa da, bireylere ve örgütlere verdiği zararların farkına varılması ve problemi önlemede daha iyi bir yönetimin önemine dikkat çekmesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konudur (Cordes ve Dougherty, 1993: 637). Tükenmişliğin neden olduğu sonuçlar hakkında önceden belirlenmiş standartlardan bahsetmek mümkün değildir. Çünkü tükenmişliğin neden olduğu sonuçlar kişiden kişiye ve zamana göre farklılıklar göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307).

Çam (1991)'a göre tükenmişliğin sonuçları incelendiğinde “iş savaşı, işi bırakma eğilimi ve niyetindeki artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma eğilimi, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma” gibi olumsuz sonuçlar görülmektedir (Akt. Izgar, 2000: 32). Tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Birçok meslek sahibi insanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir. Tükenmişlik bireyin hayatını her yönüyle etkileyebilir, kişiler arası ve aile ilişkilerinde zararlı etkiler yaratabilir ve yaşama karşı olumsuz bir tavır geliştirmesine neden olabilir (Babaoğlu, 2006: 27).

Genel olarak tükenmişliğin oluşturduğu olumsuz sonuçların; kişinin yaşamına, bireyin çalışma ve aile hayatı üzerine olumsuz etkilerinden söz edilebilir.

1.5.1 Bireysel Yaşama Etkileri

Tükenmişlik yaşayan kişinin yaşadığı ruhsal yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu durumu yaşayan çalışanlar için sabah erken kalkıp yeni bir güne başlamak çok zor gelmektedir. Buradaki yorgunluğun esas kaynağı bireyin yaşadığı

gerginliktir. Bu gerginlik bireyin gece rahat uyumasını engellemektedir. Gerginlik devam ettikçe, birey uykusuzluk problemiyle karşı karşıya kalacaktır. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikâyetleri arttırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına neden olmaktadır (Sürgevil, 2006: 89).

Tükenmişlik yaşayan kişinin sağlık problemleri de yaşaması olasıdır. Psikolojik olarak zayıflamış ve memnuniyetsiz olma eğilimindedir. Duygusal tükenmenin yanında fiziksel yorgunluk da artıp halsizlik şikâyetleri görülebilir. Duygusal tükenme arttıkça uyku problemleri de artabilmektedir. En küçük hayal kırıklığı bile öfkeye neden olabilir ve ilerleyen dönemlerde kişide paranoyalar oluşabilir (Dolu, 1997: 78). Yine bu kişilerde yanlış yemek yeme alışkanlıklarından dolayı sağlık sorunları görülebilmektedir. Duygusal olarak yıpranan kişi öğünlerini sık sık atlamakta veya yemek zamanlarını işte çalışarak geçirmektedir. Bu tür sağlık problemlerine yol açacak davranışlar bir zaman sonra alışkanlık haline gelmektedir. Bu durumda sorunlar çözüleceğine, gittikçe karmaşıklaşmaya başlamaktadır (Örmen, 1993: 29).

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında görülen fiziksel sorunlar genellikle birey tarafından göz ardı edilmektedir. Kişi sorunun baş ağrısı, halsizlik, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi geçici hastalık belirtileri olduğunu düşünür. Geçmesi için ise doktora gider ve ilaç kullanır. Yalnız bu sorunların altında yatan gerçek sebep tükenmişlik olması halinde ilaç kullanmanın çözüm olmayacağı ayrı bir gerçektir.

1.5.2 Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişlik kişinin iş performansında düşüş meydana getirmesi nedeniyle en fazla etkilediği alan iş hayatıdır. Bu düşme genellikle yapılan işin kalitesinde kendini gösterir. Performans azalmasının diğer bir sonucu da motivasyonun düşmesidir. Kişi kendini engellenmiş hisseder. Bu durumu yaşayan kişi yaptığı işi artık “umursamaz” ve başarılı olmak gibi artık bir isteği kalmamış, çabalamaktan vazgeçmiştir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Tükenmişlik ile çalışanın işten ayrılma niyeti arasında, oldukça güçlü bir ilişki vardır. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma isteği, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan hala çalışmaya devam eden insanların

performanslarının ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe/çalıştığı örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açabilmektedir. Tükenmişliğin sonuçlarından birisi de kişideki dikkat dağınıklığıdır. Dikkatini belirli bir noktaya toplayamayan kişilerin yaptıkları işlerin de kalitesi önemli ölçüde düşmektedir. Bu dikkat dağınıklığının daha ileri boyutlara ulaşması, iş yerinde kazaların ve yaralanmaların meydana gelmesine de neden olabilir (Sürgevil, 2005: 91-92).

Birçok insanla aynı ortamda çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve insanlarla en alt düzeyde ilişki kurmaya itebilir. Çalışan yerindedir fakat yanında kimse yokmuş gibi davranır. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar. El sıkılmak gibi bedensel temaslardan kaçınır. Bazı durumlarda insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder (Örmen, 1993: 32). Mesleki tükenmişlik, kişinin bedensel sağlığı yanında psikolojik sağlığı ile de ilgilidir. Mesleki tükenmişlik yaşayan kişi, kendisini kötü hissetmektedir. Kişinin kendisini kötü hissetmesi, işini kötü yapmasına neden olur. Kendisini değersiz ve işe yaramaz olarak değerlendirir. Bu noktada kişi çevresinden kopmaya başlar. Kendisini duygusal anlamda çaresiz hisseder, insanlara karşı hoşnutsuzluğu artar ve kişi kolayca sinirlenir (Arslan, 2007: 50). Çalışanların iş hayatında stres yaşamaları kaçınılmazdır. Özellikle kişiler arası iletişiminin azalması, toplumsal rol karmaşası, çalışma ortamında rekabetin artması, kişisel beklentilerin üst seviyelerde olması gibi koşullar çalışanları ruhsal olarak olumsuz etkilemekte ve yaşanan stresin artmasına neden olmaktadır. (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). Mesleki tükenmişlik sendromunu yaşayan kişiler yaşadıkları stresi azaltması umuduyla sigara, içki, uyuşturucu kullanımını artırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir. Mesai kavramına dikkat etmeme, işten ayrılma, iş kalitesindeki düşme ise tükenmişlik sendromunun örgüt ortamındaki negatif sonuçlarıdır (Izgar, 2001: 21). Oluşan stres sonucu çalışanın yaşayabileceği dikkat dağınıklığı iş yerinde kazaların ve yaralanmaların oluşmasına neden olabilecektir.

Çalışma hayatındaki stresi azaltmak için kişi tarafından kullanılan maddelerin oluşturacağı sağlık problemleri, özellikle de madde bağımlılığı tükenmişlikten daha tehlikeli sonuçlara yol açabilmektedir.

1.5.3 Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik bireyin sadece çalışma hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93). Kişi bu davranışıyla, bir anlamda ailesini koruma altına almak istemektedir. Davranış, avantajlı gibi görünse de, özellikle evli çiftler arasında, açık ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Arslan, 2007: 53).

Tevrüz (1996)'a göre kişi çalışma ortamında karşı karşıya geldiği sorunlardan dolayı duygusal tükenme ve insanlara karşı duyarsızlaşma yaşadığında, bu durumlar iş yaşamının dışında kişinin özel hayatını da çok ciddi şekilde etkilemektedir. Duygusal yönden tükenen kişi evine geldiğinde, aile bireyleriyle yeteri kadar ilgilenemeyecektir. Aile bireyleri de kişinin kendileriyle beraber olmak istemediğini, onlardan memnuniyetsizlik duyduğunu düşüneceklerdir. Bu durum aile içi çatışmaları artırarak boşanma sürecine kadar gidebilecektir. Tükenmişlik ile aile hayatı arasındaki ilişkiye bakacak olursak, eşlerden her ikisinin de çalıştığı ailelerde eşler arasındaki ilişki ile tükenmişlik arasında bir bağ vardır. Mesleki çalışma rolü ile eş rolü arasında bocalayan ve denge kuramayan bireylerde tükenmişlik daha sık görülmektedir. Aile yaşantısından algılanan doyum ve aile hayatının olumlu algılanması ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir (Akt. Polatçı, 2007: 88-89).

Özel hayat içerisinde zamansız telefonla iş görüşmeleri yapılması, işe gitmek zorunda kalınması gibi sebepler aile hayatında sürekli tartışmaya neden olan konulardandır. İş hayatındaki başarı için aile hayatından ödünler verilir, bu da aile huzurunun bozulmasına neden olabilir (Örmen, 1993: 31). Ev ortamında oluşan bu

olumsuzluklar sonucu artan kavgalar ve gerginlikler aile krizlerine dönüştürebilmektedir. Bu gelişmeler sonrasında ayrılma veya boşanma gibi daha olumsuz vakalar yaşanabilir.

1.6 Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Kişilerin, çalışma verimliliğini düşüren ve hayattan aldığı zevki azaltan tükenmişlik; verilen hizmet kalitesini de etkileyip, birey, örgüt ve toplum açısından birtakım zararlara sebep olacağı, ağır sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Çokluk, 2003: 110). Genelde kişisel, kurumsal veya sistemden kaynaklanan sorunların bir arada rol oynaması ile baş gösteren tükenmişlik, bir sendrom olarak görülmelidir. Tükenmişlikle mücadelede en önemli nokta; sendromun ortaya çıkmasına sebep olan etmenlerin başta giderilmesi, eğer bu yapılamıyorsa da sendromun erken dönemde fark edilerek hızlı bir şekilde müdahale edilmesidir (Kaçmaz, 2005: 31).

Tükenmişlik, bireyleri mesleki, kişisel ve örgütsel açıdan ihtiyaçları olan canlılıktan alıkoyan bir durumdur. Bu durum sadece tükenmişliği yaşayan kişiyi değil bireyin hizmet verdiği kişileri, çalıştığı kurumu, aile ve arkadaş çevresini ve bir de içinde yaşadığı toplumu etkiler. Yaşanan tükenmişliğin önlenmesi için tükenmişlikle başa çıkma yollarının bilinmesi ve uygulanması çok önemlidir. Tükenmişlik sendromu ile mücadele için ilk olarak böyle bir problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekmektedir (Baysal, 1995: 48).

Tükenmişlikle hem klasik hem de yeni yaklaşım yöntemleriyle mücadele birçok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur. Tükenmişliği ortaya çıkaran birçok neden olduğu kadar, ortadan kaldırılmasında da birçok çözüm yolu bulunmaktadır. Araştırmalar sonucunda “tükenmişlik” yaşayan kişilere destek vererek onların dinlenmelerini sağlamanın önemli olduğu görülmüştür. İş yerindeki idealizmin yok olmasının tükenmişliğin oluşumuna etkileri düşünüldüğünde kişiye verilmesi gereken desteğin önemi ortaya çıkmaktadır (Girgin, 1995: 21). “Aile bireyleri, dostlar ve sevilen iş arkadaşları ile beraber olmak da sosyal destek anlamında tükenmişliği önleyebilecek bir mekanizma oluşturmakta ve sorunların çözümüne katkı sağlamaktadır” (Arı ve Bal, 2008: 138).

Rogers (1984)’a göre yöneticiler tükenmişliğin etkilerini hafifletmek için; yoğun iş zamanlarında personele ek donanım sağlamak ve yardımcı personel

görevlendirmek, ortaya çıkan başarıları zaman kaybetmeden ödüllendirmek, kişisel dinlenme zamanlarını artırmak, çalışanların alınacak kararlara katılımını sağlamak gibi çeşitli yönetsel değişikliklere gidebilir. Tükenmişliğe neden olan sosyal faktörler incelendiğinde en önemli belirleyicilerin başında aile yapısı ve sosyal destek olduğu görülmektedir. Aile içi iletişiminin iyi olması, çalışma arkadaşları ve dostlarıyla sorunlarını paylaşmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır (Torun, 1997: 44-49).

Tükenmişlikle başa çıkma konusunda Lee ve Ashforth (1991) ise; iki yönlü bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini belirtmektedirler. Yaklaşımına göre bir tarafta; iş ile ilgili stresi ortaya çıkaran etkenleri önlemeye yönelik örgütsel değişim ve gelişim stratejilerine önem verilirken, diğer tarafta ise algısal ve yaşantısal düzeydeki gerginliği giderecek bilişsel, sosyal ve bedensel stratejilere ağırlık verilmelidir (Akt. Torun, 1995: 27).

Yapılan çalışmalarda tükenmişlikle başa çıkabilmek için kullanılacak yöntemler bireysel ve örgütsel yöntemler olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

1.6.1 Bireysel Yöntemler

Tükenmişlik, bireyin kendi başına mücadele edeceğinden daha büyük bir sorun gibi görüle de; bu bireyin tükenmişliğe teslim olması ve çözüm için çaba göstermemesi anlamına gelmemektedir. Zaten bir bireyin hem ruhsal hem de fiziksel açıdan kendisini güçlendirebileceği birçok yol vardır. Kişiler tükenmişliği engelleyerek durduracak süreci başlatabilmek için harekete geçebilirler. Ancak bu süreçte de birey başkalarına ihtiyaç duyabilir. İzole edilmiş bir ortamda çalışmadığımızdan; tükenmişlikle etkili bir şekilde mücadele için çalışma arkadaşları ile birlikte hareket etmek gerekebilir (Maslach ve Lieter, 1997: 79-82).

Tükenmişliği önlemede öncelikli görev bireye düşmektedir. İlk olarak tükenmişliğin tanımının ve belirtilerinin birey tarafından bilinmesi, kişinin kendi yaşayacağı tükenmişliği erken teşhis etmesinde önem taşıyacaktır. Kişiler hayatlarında gerçekçi hedef ve beklentiler belirlemelidirler. Birey işe başlamadan önce işte karşılaşacağı zorlukları bilirse, beklentilerini gerçekçi olarak belirleyip, gerekli önlemleri alabilecektir (Arı ve Bal, 2008: 139).

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak düşündüğümüzde veya örgütsel koşullar kontrol altına alınamayacaksa; bireysel mücadele yöntemleri en mantıklı

çözümlerdir. Tükenmişlikle mücadele etmede faydalı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler aşağıda belirtilmiştir (Izgar, 2001: 43-46; Kaçmaz, 2005: 32-33; Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Selçukoğlu, 2001: 186-187; Baltaş ve Batlaş, 2002: 273; Çam,1995: 52).

1. Birey kendini tanımalıdır. Çok yüksek ve gerçekçi olmayan beklentilerini gözden geçirerek, güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalıdır.
2. Kişi tükenmişlik belirtileri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
3. Tükenmişlik belirtilerinin kendisinde oluştuğunu erkenden fark eden kişi; yakınlarından, yöneticilerinden ya da profesyonel anlamda yardım almalıdır.
4. Kişi kendisine ulaşılabilir hedefler seçmelidir.
5. İş eve götürülmemelidir.
6. Bedensel ve ruhsal olarak sağlıklı olmak için kişi kendisine bakmalıdır.
7. İş gereği birlikte olunan kişilerin sorunlarını içselleştirmemelidir.
8. Zaman etkin kullanılmalı, öğle arası ve mola zamanları etkili kullanılmalıdır.
9. Çalışanlar duygularını ve problemlerini paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
10. Dinlenmek, rahatlamak ve deşarj olmak için zaman ayrılmalı, tatile çıkılmalıdır.
11. Kişi çalışma hayatı dışında spor, müzik, kitap okuma, meditasyon gibi hobiler edinmelidir.
12. Çalışma ortamındaki rutin alışkanlıklarını bırakmalı, monotonluğu azaltmak için çalışılmalıdır.
13. Her şeyi kontrol altına alma, herkes tarafından sevilme, mükemmel olma ve herkesi memnun etme gibi mantıksız inançların, düşünce ve algıların farkına varmalı ve bu tip düşünceleri yeniden yapılandırılmalıdır.
14. Aile ve iş hayatında sorumluluğunu almak istemediği konularda, suçluluk hissetmeden hayır diyebilmelidir.
15. Mizah duygusu yitirilmemeli, hayatında espriye, mizah dergilerine yer verebilmeli, evde sakinleşip dinlenmek için bir köşe oluşturulmalıdır.
16. Bedenini kontrol etmek, gevşeyebilmek için nefes alıp verme teknikleri bilinmelidir.

17. Diğer insanlarla etkileşimi zaman zaman azaltarak psikolojik geri çekilme yapılmalı, sakinleşmelidir.
18. Daha çok çalışma yerine daha akıllıca çalışma önerisi kullanılmalıdır.
19. Stresli bir zamanı aşmaya çalışırken, içsel olarak durumu değerlendirmeli, kendi kendine olumlu ve mantıklı yollar telkin etmelidir.
20. Uyuma düzenine dikkat edilmelidir.
21. Dua ve ibadete yönelinebilir.

1.6.2 Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlikle mücadele süreci birey ya da örgüt tarafından başlatılabilir. Birey bu süreci başlatıyorsa yapılan iş hem kendisi hem de çalışma arkadaşları için genellikle bir kriz noktasına ulaşmış demektir. Muhtemelen, örgütsel seviyede çözüme yönelik herhangi bir çaba gösterilmemiş ve tükenmişlik gerçekten önemli bir problem haline gelmiştir. Böylece insanlar kendi başlarına hareket etmeye başlamışlardır. Sürecin örgütsel düzeyde başlatılması, genelde bir krize cevap vermekten öte, gelecekte ortaya çıkabilecek tükenmişliği önlemeye yönelik bir girişimdir. Yönetim, tükenmişliğin olası maliyetinin farkına varmakta ve onu kontrol altında tutmak için eyleme geçmek istemektedir (Maslach ve Lieter, 1997: 81).

Çalışanın görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan bireylerin oryantasyon programına ve hizmet içi eğitime katılması, çalışma bölümlerinin özelliklerine göre etkin çalışma planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıların yapılması gibi önlemler tükenmişlikle örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri arasındadır (Kaçmaz, 2005: 31). Örgüt içinde esnek, hoşgörülü, adaletli ve katılımcı bir yönetim anlayışının olması, tükenmişliği önleme ve tükenmişlikle mücadelede büyük önem taşır. Bu yöntemlerin yanı sıra, tükenmişliği önleyebilmek için değer veren bir yönetim olmalı, grup görüşmeleri yapılmalı, bireyin değeri daha iyi anlaşılmalı, iş yeniden düzenlenmeli, esnek iş saatleri ayarlanmalı, bireyler uyum programına alınmalıdır (Işıkhan, 2004: 49).

Tükenmişlikle başa çıkmada örgütsel mücadele yöntemleri; yönetsel düzeyde alınacak önlemler, arkadaş düzeyinde alınacak önlemler, aile düzeyinde

alınacak önlemler ve devletsel düzeyde alınacak önlemler olarak düşünülebilmektedir.

Yönetimsel düzeyde alınacak örgütsel mücadele yöntemleri; yapılan araştırmalar sonucu öne çıkan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Solmuş, 2004: 79; Özgüven ve Haran, 2000: 208; Torun, 1997: 48-49; Doğan, 2003: 14; Ersoy vd., 2001; Kaçmaz, 2005: 29-32; Maslach ve Leiter, 1997: 133-141).

1. Çalışanların görev tanımları açık ve net olmalıdır.
2. İzin konusunda çok katı bir tutum izlenmemelidir.
3. Strese neden olan kişiler arası çatışmalar azaltılmalıdır.
4. Objektif bir performans değerlendirme sistemi benimsenmelidir, performans kriterleri kişilerin özelliklerine uygun konulmalıdır.
5. Ortamdaki gürültü azaltılmalı, çalışma ortamı iyi düzenlenmelidir.
6. Yönetici, çalışanlara karşı net ve samimi olmalı, herhangi bir sorunda kendisine başvurulabileceğini söz ve davranışlarıyla belli etmelidir.
7. Aşırı iş yükü, belirsizlik, boş oturma veya çatışma nedeniyle ortaya çıkan stresin azaltılması için görev dağılımında değişiklik yapılarak, zor işlerin hep aynı kişilere yüklenmesi yerine eşit olarak dağıtılması sağlanmalıdır.
8. Profesyonel anlamda eğitimler verilmeli, stres ve tükenmişlikle mücadeleye yönelik eğitim programları düzenlenmelidir. Çalışanlara danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır.
9. İç kontrol odağına sahip bireylere stresin daha yoğun yaşandığı görevler, dış kontrol odağına sahip bireylere ise daha az stresli görevler verilmelidir.
10. Sorunlar karşısında yönetici, çalışanın tarafında olmalı ve onu etkin bir şekilde savunmalıdır.
11. Çalışanın beklentileri değiştirilmeli, olumlu davranışları vurgulanarak kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi önlenmelidir.
12. Yönetici, iletişime önem verip, çalışanlarını yönlendirici olmadan dinleyebilmelidir.

Arkadaş düzeyinde alınacak örgütsel mücadele yöntemleri; yapılan araştırmalar sonucu öne çıkan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Edelwich ve Brodsky, 1980; Akt.Özgüven ve Haran, 2000: 209; Kaçmaz, 2005).

1. İşe yeni başlayan çalışanlara, daha deneyimli çalışanlar realist ve aşırı idealize olmamış oryantasyon eğitimi vermeli ve onlara daha uyumlu rol modelleri olmalıdırlar.
2. Uyumlu bir ekip çalışması yapılmalı ve ekip içinde adaletli bir görev dağılımı yapılmalıdır.
3. Aynı ortamda çalışmadan kaynaklanan sorunları kronikleşmeden konuşarak çözüme yoluna gidilmelidir.
4. Çalışma arkadaşları iş dışı konularda zaman zaman bir araya gelerek konuşmalı, birlikte hoşça vakit geçirerek aralarında iyi ilişkiler geliştirilebilmelidir.

Aile düzeyinde alınacak örgütsel mücadele yöntemleri; yapılan araştırmalar sonucu öne çıkan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Kaçmaz, 2005; Özgüven ve Haran, 2000: 209).

1. Aile tarafından sevilme ve desteklenme çalışanın, iş dışında da takdir edildiğini ve var olduğunu anlamasını sağlamaktadır.
2. Çalışan iş ve iş dışı hayatında denge kurmalıdır. İş dışı hayatın çoğunluğunu da aile oluşturmaktadır.
3. Aileyle bir arada olunacak aktiviteler yapılmalıdır. Samimi bir aile yapısına sahip olmanın, kişiye güven veren ve destekleyen bir nitelik taşıdığından tükenmişlik riskini azalttığı bilinmektedir.

Devletsel düzeyde alınacak örgütsel mücadele yöntemleri; yapılan araştırmalar sonucu öne çıkan yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Edelwich ve Brodsky, 1980; Akt. Özgüven ve Haran, 2000: 208; Kaçmaz, 2005).

1. Hizmetler sektöründeki mesleklerde ödüller artırılmalıdır.
2. Düşük ücret politikası iyileştirilmelidir.
3. Uzun çalışma saatleri kısalmalı, standartlaşmalıdır.
4. Merkeziyetçi yönetim tarzı yerine; demokratik, yetki ve sorumlulukları paylaşan yönetim tarzları tercih edilmelidir.
5. Çalışanların tatil ve sosyal aktivite imkânlarına olanaklar sağlamalıdır.

1.7 Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar

Maslach ve Jackson (1981) yaptıkları çalışma ile kamu hizmeti çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini belirlemek istemişlerdir. Çalışma sonucunda da "Maslach

Tükenmişlik Envanteri” ni geliştirmişlerdir. İlk oluşturdukları MTÖ 47 maddeden oluşmuş ve 605 kişiye uygulanmıştır. Araştırmalar sonrasında bazı maddeler elenmiş, duygusal tükenme boyutunda 9, duyarsızlaşma boyutunda 5 ve kişisel başarı boyutunda 8 olmak üzere 22 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşan ölçek ortaya çıkmıştır. Yeni oluşan ölçek; öğretmen, avukat, polis, hemşire gibi farklı meslek gruplarında çalışan 420 kişiye uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadınların erkeklere ve gençlerin yaşlılara oranla daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları, bekâr veya boşanmış çalışanların evli çalışanlara göre daha yüksek duygusal tükenme yaşadıkları sonuçlarına ulaşılmıştır. Üniversite mezunlarının duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Schwab ve Iwanicki (1982) yaptıkları çalışma ile 469 öğretmende tükenmenin demografik değişkenlerle ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda “çalışma yılı”, “çalışılan okul”, “evli ve çocuklu”, “bekâr” gibi değişkenlerle tükenmişlik ve alt boyutları arasında önemli bir ilişkiye rastlanmamıştır. Cinsiyet, yaş ve görev yapılan okul tipi gibi değişkenlerin tükenme ile aralarında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Genç öğretmenlerin yaşı ilerlemiş meslektaşlarına göre, daha çok duygusal yönden tükendikleri görülmüştür. Cinsiyet ile yalnızca duyarsızlaşma arasında bir ilişkinin varlığı dikkat çekmiştir. Erkek öğretmenlerin öğrencilere yönelik olarak, bayan öğretmenlerden daha fazla olumsuz tutuma sahip olduklarını bildirmişlerdir. Görev yapılan okul tipi açısından bakıldığında, lise ve ortaokul öğretmenlerinin ilkokul öğretmenlerinden daha çok öğrencilere yönelik olumsuz bir tutum taşıdıkları belirlenmiştir. Araştırmada çalışılan okul tipi ile kişisel başarı açısından da önemli bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İlkokul öğretmenleri, lise ve ortaokul öğretmenlerinden daha yüksek bir başarı bildirmişlerdir (Akt.Tümkaya, 1996: 30).

Gaines ve Jermier (1983) tarafından polis merkezlerinde görev yapan 169 polis üzerinde yapılan ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılan çalışma, literatürde yapılan ilk çalışmalardan biridir. Çalışmada polislerin duygusal tükenmişlikleri stres, kişisel özellikler, örgütsel faktörler ve büro değişkenleri açısından incelenmiş ve araştırmanın sonucunda polislerin medeni durumlarının ve mesleki deneyim sürelerinin tükenmişliklerini etkilemediği, araştırma biriminde çalışan polislerin masa başında çalışan polislerle göre tükenmişliklerinin daha düşük

olduğunu saptamıştır. Polislerin tükenmişliklerini anlamlı yönde en belirgin şekilde etkileyen faktörlerin ise meslekte ilerleme ve ücret değişkenleri faktörleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akt. Çağlayan, 2012: 15-16).

Çam (1989), Ege Üniversitesi Araştırma Hastanesi ve Atatürk Sağlık Sitesi Devlet Hastanesinde çalışan 276 hemşire üzerinde, hemşirelerin tükenmişliklerini çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Bu çalışmada; “yaş”, “hizmet süresi”, “çalışma şekli”, “çalışılan hastane”, “hastadan alınan destek durumu”, “çalışma ortamından beklenen memnuniyet”, “iş verimi ve mesleki gelecek algısı” gibi değişkenler ile Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin üç alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. “Hastanede üstlenilen görev”, “meslektaş desteği”, “medeni durum” ve “eğitim durumu” değişkenlerinin ise, Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin üç alt boyutunda da anlamlı etkisi saptanmamıştır. “Çocuk sahibi olma” ile duygusal tükenmişlik alt ölçeği ile arasında, “çalışma süresi” ve “üstlerinden destek görme durumu” ile ise duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt ölçekleri arasında anlamlı ilişkiler gözlenmiştir.

Ergin (1992) ise yaptığı çalışmada, 235 kişilik örneklem grubuyla çalışmıştır. Bu çalışmada, doktor ve hemşirelerin tükenmişliğini ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını çalışmıştır. Bu çalışmadan sonra elde edilen bulgular sonucunda Maslach Tükenmişlik ölçeğine son şekli verilmiştir. İkinci aşamada ise Ankara’daki 114 sağlık kuruluşundan seçilen 297 hemşire ve 255 doktora MTÖ, bazı demografik özellikleri ve iş hayatlarına yönelik bazı değerlendirmeleri içeren bir form uygulanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, ölçeğin geçerlik ile güvenilirlik değerleri ve tükenmişlik düzeyini ortaya koyan bazı değişkenler saptanmıştır. Bunların en önemlileri “cinsiyet”, “çalışma süresi”, “medeni durum”, “yalnız kalma isteği”, “iş doyumu”, “iş değiştirme isteği” ve “aile hayatının etkilenmesi” gibi değişkenlerdir.

Tümekaya (1996) “Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Yolları” konulu çalışmasında ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenlerinden toplam 720 öğretmen üzerinde, Seidman ve Zager (1986-87) tarafından geliştirilen “Öğretmen Tükenmişlik Ölçeği” ile Derogatis ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Psikolojik Belirti Tarama Testi” uygulamıştır. Çalışma sonunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha çok tükenmişlik yaşadıkları, medeni durumun fark oluşturmadığı, öğrencilere yönelik tutumlar

açısından dört yıllık üniversite mezunu öğretmenlerin daha çok tükenmişlik gösterdikleri, okul türlerine göre “görülen idari destek” alt ölçeğinde ilköğretim okullarında ve “öğrencilere yönelik tutumlar” alt ölçeğinde ise liselerde görev yapan öğretmenlerin daha fazla tükendikleri, “işe bağlı stresle başa çıkma” da müdür yardımcılarının en fazla tükendiği, hizmet süresi arttıkça iş doyumunu ve öğrencilere yönelik olumlu tutumların da arttığı, branş açısından öğretmenlerin tükenmişliklerinde fark olmadığı, tükenmişliğin sosyo-ekonomik düzey arttıkça azaldığı, yaş ile ilgili faktörlerin sadece “somatizasyon” alt ölçeğinde önemli olduğu, olumsuz stres tepkilerinin eğitim düzeyi arttıkça azalmakta olduğu saptanmıştır. Ayrıca Tümkaya (1997) yaptığı diğer bir çalışmada Çukurova Üniversitesi öğretim elemanlarının akademik tükenmişlik düzeylerini konu edinmiştir. Bu çalışmada 23’ü kadın, 69’u erkek, toplam 92 öğretim elemanı ile çalışmıştır. Çalışmada Seidman ve Zager’in geliştirdiği “öğretmenlerde tükenmişlik ölçeğini” kullanmıştır. Çalışma sonucunda öğretim elemanlarındaki tükenmişliğin “akademik unvan”, “idari destek” ve “cinsiyete” göre farklılaştığını saptamıştır.

Torun (1996) yaptığı çalışmada; tükenmişlikle “aile yapısı” ve “sosyal destek” ilişkilerini öğretmenler, trafik polisleri, laborantlar ve satış elemanları üzerinde incelemiştir. Bu çalışmada, tükenmişlikle en az ilgisi olan boyutun “bilgi ve maddi destek boyutu”, en çok ilgisi olan boyutun ise “duygusal destek boyutu” olduğunu saptamıştır.

Baysal (1995) İzmir’de, lise ve dengi okul öğretmenlerinde meslekte tükenmişliğe etki eden nedenleri, büyükşehir alan dışındaki genel ve meslek liselerinde çalışan 551 öğretmen üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğini kullanarak bir çalışma yapmıştır. Çalışmada geleceğe ilişkin düşünceler ve mesleğin gerekliliklerini yerine getirmedeki verimlilik, meslektaş ve aile desteği gibi değişkenler ile Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin üç alt boyutunda anlamlı ilişkiler saptanmıştır. “Çalışmanın yapıldığı genel lisenin büyükşehirde olması ya da olmaması, medeni durum, çocuk sayısı, öğretmenlerin sosyo-ekonomik düzeyi, sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı, branş, aylık gelir, mesleği isteyerek seçip seçmeme durumu, mesleğin toplumda hak ettiği yeri bulup bulmaması, mesleki gelişime katkıda bulunacak bir çalışmanın olup olmaması durumu” değişkenleri ile MTÖ’ nün üç alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ölçeğin alt boyutları açısından; öğretmenlerin çalışmış oldukları teknik liselerin metropol alan içinde

olup olmaması, “çocuk sahibi olma”, “yaş”, “halen çalışılan okuldaki hizmet süresi”, “çalışma ortamından memnun olup olmama”, “toplam hizmet süresi”, “mevcut eğitim sisteminden memnuniyet durumu”, değişkenlerine göre gruplar arasındaki farkın Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alt ölçekleri, “duygusal” ve “duyarsızlaşma” alt ölçeklerinde anlamlı düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Friedman (1997), İsrail’de ilk ve orta dereceli toplam 821 okul yöneticisi üzerinde tükenmişlik ve stres yaratan faktörleri belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Araştırmaya göre stres yapıcı faktörler; aşırı iş yükü, çatışma, görev belirsizliği, rol performansında idari ve teknik destek yetersizliği olarak tespit edilmiştir. Stres yapıcı ilişkiler ise; aile ve yöneticilerle olan ilişkiler olarak belirlenmiş, ayrıca, yöneticiler için kaynak kullanımında karşılaşılan baskılar, kaynak bağımlılığı, insan gücü ve kaynak kullanmada gösterilen başarısızlık stres yapıcı faktörler olarak belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında stres yapıcı organizasyon, ilişki ve görevlerin, yüksek düzeyde ruhsal çöküntüye ve mesleki tükenmişliğe yol açtığı belirtilmiştir (Akt. Izgar, 2001: 14).

Izgar (2000), “Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik” adlı doktora çalışmasında, okul yöneticilerinin tükenme düzeylerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisini toplam 420 ilk ve orta dereceli okul müdürü ile çalışarak incelemiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin kullanıldığı çalışmada, yöneticilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Bayan yöneticilerin daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıkları, mesleki kıdemi 0-5 yıl arasında olan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerinin diğer gruplardan önemli oranda yüksek olduğu belirlenirken, çalıştıkları okul türüne göre yöneticilerde duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın farklılık göstermediği gözlemlenmiştir. Kişisel başarı hissi boyutunda ise, devlet okullarında çalışan yöneticilerin özel liselerde çalışan yöneticilerden daha fazla tükendikleri, köy-kasaba-belde okullarında çalışan yöneticilerin il merkezinde çalışan yöneticilerden duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında daha fazla tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Sılığ (2003), yaptığı çalışmayla Eskişehir ilinde 34 banka şubesindeki 274 banka çalışanının tükenmişlik düzeylerini çeşitli değişkenler açısından incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, banka çalışanlarının duygusal tükenme ve kişisel başarı

boyutları açısından orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutu açısından ise düşük düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları; erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha az duygusal tükenme yaşadıkları; 21- 25 yaş arasındaki grubun en yüksek düzeyde duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi yaşadıkları; yaş ilerledikçe duyarsızlaşma boyutunda tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarı duygusunun arttığı gözlenmiştir. Hiç çocuk sahibi olmayan çalışanların, bir çocuk sahibi olanlara göre daha fazla duyarsızlaştıkları; en fazla tükenmişlik yaşayan gurubun bankadaki servis görevlilerinin olduğu ve statü yükseldikçe tükenmişlik düzeylerinin, duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında azaldığı fark edilmiştir. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyine öğrenim düzeylerinin önemli oranda etki etmediği; mesleğiyle ilgili gelecekte iyi beklentilere sahip olanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

Garcia ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan araştırmada İspanya’da resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin tükenmişliklerini etkileyen kişisel ve çevresel faktörleri incelemiştir. Çalışmada, dışa dönük öğretmenlerin daha fazla tükendikleri, çabuk sinirlenen öğretmenlerin ruhsal açıdan olumsuzluk yaşadıkları ve daha fazla tükendikleri bulunmuştur. Taşrada resmi okullarda görev yapan öğretmenlerin, mesleki prestijinin düşük oluşundan ve öğrencilerle yaşanan olumsuzluklar nedeniyle daha fazla tükendikleri tespit edilmiştir. Araştırmada, psikolojik sorunlar, ödül ve terfi sisteminin yetersizliği, yönetimle olan iletişimin eksikliği, öğrenci sayısının az olması gibi faktörlerin duygusal tükenmeyi etkilediği görülmüştür. Ayrıca araştırmada özel okullarda çalışıp, öğrencilerle daha samimi ilişki kuran hoşgörü sahibi öğretmenlerin kişisel başarı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Engin (2006), Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yer alan illerde görev yapan 197 ilköğretim müfettişi üzerinde İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Duygusu konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda; ilköğretim müfettişlerinin duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde, duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde, kişisel başarı boyutunda ise orta düzey ile düşük düzey arasında tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Duygusal tükenme boyutunda; kadın ilköğretim müfettişlerinin erkeklere, genç müfettişlerin yaşı ilerlemiş olan müfettişlere göre, önceden yöneticilik yapmayanların yapanlara göre, öğretmenken sınıf öğretmeni olanların branş öğretmeni olanlara göre, evli ancak ailesinden ayrı

yaşayanların evli olup ailesiyle yaşayanlara göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna varmıştır. Duyarsızlaşma boyutunda; genç ilköğretim müfettişleri, yaşı ilerlemiş müfettişlere göre, 6-10 yıl süreyle müfettişlik yapanların, 5 yıl ve daha az süreyle müfettişlik yapanlara göre, evli ancak ailesi ayrı kentte yaşayan ilköğretim müfettişleri, evli ve ailesiyle birlikte olanlara göre, son olarak müfettişlikten önceki çalışma hayatında yöneticilik görevi yapmayan ilköğretim müfettişlerinin yöneticilik yapanlara göre duyarsızlaşma boyutunda daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. Genç ilköğretim müfettişleri, yaşça kendilerinden daha ileri yaşta olanlara göre; müfettişlikten önceki çalışma hayatında yöneticilik görevi yapmayan veya bağımsız okul müdürlüğü yapanların, eğitimin diğer kademelerinde yöneticilik yapanlara göre, evli ancak ailesi ayrı kentte yaşayan ilköğretim müfettişleri evli ve ailesiyle birlikte olanlara göre; kişisel başarı boyutunda daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yine kişisel başarı boyutunda, meslekten en çok ekonomik doyum elde eden ilköğretim müfettişlerinin, psikolojik ve sosyal doyum elde edenlere göre daha yüksek tükenmişlik yaşamakta olduğu bulunmuştur.

Azeem (2008) yaptığı araştırma ile; Maslach Tükenmişlik Envanterini kullanarak öğretim üyeleri, okutmanlar ve profesörler olmak üzere toplam 300 üniversite öğretim üyesinin meslekte tükenmişlik düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda; okutmanların, profesörlerden ve öğretim üyelerinden daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Öğretim üyelerinin profesörlerle karşılaştırıldıklarında daha yüksek düzeyde, okutmanlarla karşılaştırıldıklarında ise düşük düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları saptanmıştır. Öğretim üyelerinin tükenmişlik düzeyleri ile profesörlerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Bu üç grup arasında duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu alt boyutlarında anlam düzeyinde farklılık tespit edilmemiştir.

Cihan (2011) farklı illerde çalışan ilköğretim okullarında görevli beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ve karşılaştırılması konulu araştırmasına toplam 407 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır. Araştırmaya katılan beden öğretmenlerinin duygusal tükenmişliği cinsiyete göre farklılık göstermediğini, ancak araştırmaya katılan erkek beden öğretmenlerinin duygusal tükenmişliği illere göre farklılık göstermemekle beraber, araştırmaya katılan kadın öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri illere göre

farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan 40 yaş ve altı beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik düzeyi illere göre farklılık gösterirken, 40 yaş üstü öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeylerinde ise illere göre farklılık saptanmamıştır. Bekâr beden eğitimi öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik düzeyinin evli beden öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilirken, derse girme saati 21 saat ve üstüne olan beden eğitimi öğretmenlerinin kişisel başarı duygusunda azalma düzeyleri 20 saat ve altında derse giren öğretmenlere göre daha yüksektir olduğu belirlenmiştir.

Aida Tufek (2013), “An analysis of factors affecting burnout in the workplace” (İş yerinde tükenmişliği etkileyen faktörler üzerinde araştırma) adlı çalışmasında Bosna Hersek’te iki farklı şehirde 251 devlet hastanesi çalışanı üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonuçları duygusal emeğin tükenmişliği olumlu bir şekilde etkilediğini işaret ederek algılanan örgütsel desteğin ve duygusal zekânın ise tükenmişliği olumsuz bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Örgütsel faktörün açıklayıcılık gücü en yüksek olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yapılan araştırmalardan farklılık göstermemekle birlikte bulgular örgütsel faktörlerin tükenmişliği kişisel faktörlerden daha çok etkilediğini işaret etmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

2.1 Milli Eğitim Bakanlığı Tarihçesi

Millî Eğitim Bakanlığı; 1923'ten 27 Aralık 1935 tarihine kadar "Maarif Vekaleti", 28 Aralık 1935'den 21 Eylül 1941 tarihine kadar "Kültür Bakanlığı", 22 Eylül 1941'den 9 Ekim 1946 tarihine kadar "Maarif Vekilliği", 10 Ekim 1946'dan sonra "Millî Eğitim Bakanlığı", 1950'den sonra "Maarif Vekaleti", 27 Mayıs 1960 tarihinden sonra tekrar "Millî Eğitim Bakanlığı" adıyla çalışmalarını sürdürmüştür (MEB, 2014a).

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununda Milli Eğitimin genel amaçları aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmıştır. Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk Milletinin bütün fertlerini,

Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan, insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

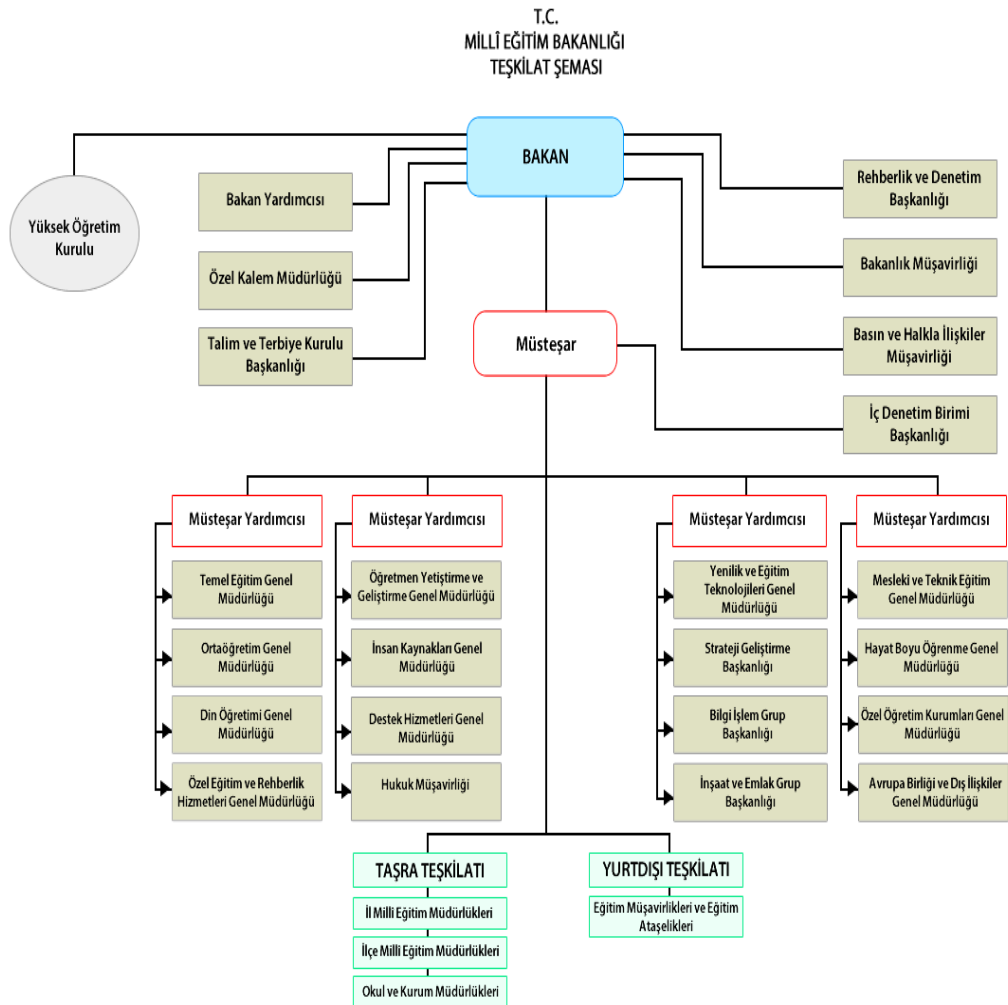
İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların,

kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamaktır (METK, 2014).

Böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan milli birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek, hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır.

2.2 Teşkilat Yapısı

Milli Eğitim Bakanlığı yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak ve kanunla kendisine verilen görevleri yerine getirmek üzere; Merkez, Taşra ve Yurtdışı teşkilatı olmak üzere 3 düzeyde teşkilatlanmıştır (652 s. KHK, 2014). Şekil 2.1'de Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat şeması görülmektedir (MEB, 2014c).



Şekil 2.1: Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat yapısı (MEB, 2014c: 10.01.2014).

2.2.1 Merkez Teşkilatı

Bakanlık merkez teşkilatı Bakan öncülüğünde Tablo 2.1’de görüldüğü gibi Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı ve 19 ana hizmet biriminden oluşmaktadır (MEB, 2014c).

Tablo 2.1: Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı (MEB, 2014c: 10.01.2014).

Müsteşar	Talim ve Terbiye Kurulu	Müsteşar Yardımcısı	Hizmet Birimleri
Müsteşar	Talim ve Terbiye Kurulu	Müsteşar Yardımcısı Müsteşar Yardımcısı Müsteşar Yardımcısı Müsteşar Yardımcısı Müsteşar Yardımcısı	Temel Eğitim Genel Müdürlüğü Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü Din Öğretimi Genel Müdürlüğü Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Hukuk Müşavirliği İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Grup Başkanlığı İnşaat ve Emlak Grup Başkanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Başkanlığı Özel Kalem Müdürlüğü

2.2.2 Taşra Teşkilatı

652 sayılı KHK ye göre; “bakanlık, ilgili mevzuat hükümleri çerçevesinde taşra teşkilatı kurmaya yetkilidir”. Her il ve ilçede bir millî eğitim müdürlüğü kurulmaktadır. İlçe millî eğitim müdürlükleri, yerine getirdikleri görev ve hizmetlerden il millî eğitim müdürlüklerine karşı sorumludurlar. “İl ve ilçelerin sosyal ve ekonomik gelişme durumları, nüfusları ve öğrenci sayıları göz önünde bulundurularak, bu müdürlükler farklı tip ve statülerde kurulabilir ve bunlara farklı yetkiler verilebilir”. İhtiyaç durumunda millî eğitim müdürlüklerine bağlı olarak ayrı birimlerde kurulabilir.

2.2.2.1 İl/İlçe Milli Eğitim müdürlükleri

652 sayılı KHK'ye göre kurulan İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri; Milli Eğitim Temel Kanununda yer alan genel amaçlar doğrultusunda, 18 Kasım 2012 tarih ve 28471 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde belirtilen görevleri yapmaktadır. Türkiye'de 81 İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 886 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü bulunmaktadır (MEB., 2014b).

2.2.2.2 Yurt dışı teşkilatı

Bakanlık gerekli gördüğü durumlarda, 13/12/1983 tarihli ve 189 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurtdışı Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname esaslarına uygun olarak yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkilidir. MEB yurt dışında 4 Eğitim Ataşeliği, 3 Eğitim Müşavirliği olarak 7 yurtdışı teşkilatı kurmuştur (MEB., 2014b).

2.3 İl Milli Eğitim Müdürlüğü Yapısı ve Çalışanları

İl millî eğitim müdürlüğü illerde, maarif müfettişleri başkanlığı ile var olan şube müdürü sayısına göre oluşturulan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür. Yapısı, görevleri ve diğer hususlar Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliğinde belirtilmektedir.

2.3.1 İl Milli Eğitim Müdürü

İl Millî Eğitim Müdürleri, Bakanlığın eğitim politikaları ve stratejik planlarını, mevzuat doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin bir şekilde yerine getirmekle görevlidirler. İl Millî Eğitim Müdürleri, bu görevlerini kendisine yardımcı olmak üzere görevlendirilen yöneticiler arasında yapacakları işbölümü ile yürütür (İMEMY, 2014).

2.3.2 İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcıları, kendilerine verilen görevleri yapmak, bürolar arasında uyumlu işbirliği ve çalışma düzenini sağlamak, yazışmaları ve

belgeleri il müdürü adına imzalamak, il müdürlüğü adına toplantılara katılmak, il müdürlüğüne vekâlet etmek ve millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli ve sorumludurlar (İİMEMY, 2014).

2.3.3 Şube Müdürleri

İl Millî Eğitim Şube Müdürleri, kendilerine verilen görevleri yürütmek, yazışmaları ve belgeleri il müdürü adına imzalamak, kendi bürosunun iş düzenini ayarlamak, il müdürlüğü adına toplantılara katılmak, il millî eğitim müdürü tarafından verilen diğer görevleri yürütmekle görevli ve sorumludurlar (İİMEMY, 2014).

2.3.4 Eğitim Denetmenleri

Eğitim denetmenleri başkanlığının görevleri şunlardır:

1. Öğretim programlarının uygulamalarını izlemek ve rehberlik faaliyeti yürütmek,
2. Öğretim materyalleri ile ilgili süreç ve uygulamaları izlemek ve değerlendirmek,
3. Sistem boyutunda eğitim ve öğretim süreçleri ile uygulamaları izlemek ve değerlendirmek,
4. Eğitim-öğretim ve yönetim faaliyetlerinin denetim ve değerlendirme çalışmalarını yapmak,
5. İzleme ve değerlendirme raporları hazırlayarak ilgili birimlerle paylaşmak (İİMEMY, 2014).

2.3.5 Şef

Şube müdürlerine bağlı büroların başında bulunan şefler, büroya ait işlerin düzenli bir şekilde yürütülmesini, yazışmaların zamanında yapılmasını ve dosyalanmasını, demirbaş eşyanın korunmasını, dairenin çalışma düzeni hakkında alınan kararların büro içinde uygulanmasını sağlamak, memurlar arasında ahenkli bir çalışma düzenini kurmak ve amirler tarafından verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür (Memurlar.net, 2014).

2.3.6 VHKİ / Memur

İstihdam edildiği birimin hizmet alanına giren konularda kendisine verilen görevleri kanun, tüzük, yönetmelik ve diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde yürüterek; bilgilerdeki eksiklik ve hataları belirlemek, bilgi içeren belgelerin sırasını korumak ve kontrol etmek, yazılacak resmi yazıları yazmak ve bunları usulüne uygun şekilde dosyalamakla yükümlüdürler. Ayrıca amirlerince verilecek benzer görevleri yapmaktadırlar (Memurlar.net, 2014).

2.3.7 Yardımcı Hizmetler

Yardımcı hizmetler sınıfı, kurumlarda her türlü yazı ve dosya dağıtmak ve toplamak, müracaat sahiplerini karşılamak ve yol göstermek; hizmet yerlerini temizleme, aydınlatma ve ısıtma işlerinde çalışmak veya basit iklim rasatlarını yapmak; ilaçlama yapmak veya yaptırmak veya kurumlarda koruma ve muhafaza hizmetleri gibi ana hizmetlere yardımcı mahiyetteki görevlerde her kurumun özel bünyesine göre ve yine bu mahiyette olmak üzere ihdasına lüzum gördüğü yardımcı hizmetleri ifa ile görevlidirler (DMK, 2014).

2.3.8 Şoförler

İl Milli Eğitim Müdürlüğüne tahsis edilen taşıtların zimmetini üzerine alır, taşıtın kullanılmasından ve bakımından sorumlu olur. Amirin vereceği hizmete yönelik diğer görevleri de yapar (Memurlar.net, 2014).

2.3.9 Öğretmenler

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinin birimlerinde öğretmen kadrosunda bulunan kişiler ancak dersleri dışında proje, özel alan bilgisi gerektiren bilişimsel görevleri yerine getirmek için görevlendirilebilmektedirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN ARAŞTIRILMASI: MEB BALIKESİR İLİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmış, ortaya çıkan sonuçlar tartışılarak yorumlanmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Enerji ve performansın aşırı talepler sonucunda tükenmesi olarak ifade edilebilen (Maslach ve Jackson, 1981: 99) tükenmişlik; kişi ve örgüt üzerinde oluşturduğu olumsuz etkilerin fark edilmesiyle önemli bir konu haline gelmiştir.

Bu araştırmada Türk Eğitim Sistemi'nde önemli yeri olan okullar ile gelecekle ilgili eğitim politikalarını belirleyen Milli Eğitim Bakanlığı arasında köprü konumunda bulunan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, eğitim durumu gibi çeşitli demografik özellikler açısından tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğe yol açan nedenler araştırılmaktadır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışan personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlik alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeyleri nedir? Tükenmişlik puanları;

1. Cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Çocuk durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Göreve göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6. Eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
7. Mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
8. Aynı kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
9. Mesleği isteyerek seçme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
10. Eşin çalışma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
11. Mesleki ödül alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
12. Sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3.2 Araştırmanın Önemi

Çalışma yaşamında çalışanların hizmet verdiği kişilerle yoğun iş temposu içinde sık etkileşim içinde bulunması çalışanlarda olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Bu olumsuzlukların başında da stres gelmektedir. Çalışanın işine yönelik beklentilerini gerçekleştirememesi ve iş ortamından kaynaklanan stresle baş edememesi sonucunda tükenmişlik yaşaması olası bir durumdur.

Örgütlerin, önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşması için örgütte görev yapan yönetici ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının üst düzeyde olması, mesleki tükenmişliği azaltarak, başarıyı artıracakı düşünülebilir. Milli Eğitim Bakanlığı'nın taşra iş yükünün İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde olması sebebiyle, çalışanların mesleki tükenmişliklerini etkileyen faktörlerin çok iyi şekilde analiz edilmesi, olumsuz faktörlerin etkisinin azaltılması, olumlu faktörlerin ise etkisinin artırılmasına çalışılmalıdır.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda genelde orta yaş ve üzerindeki öğretmenlerde özellikle yöneticilik görevinde bulunanlarda: bıkkınlık, yılma, memnun olmama ve devamlı şikâyet ederek, iş yapma performanslarının azaldığı yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Baysal, 1995; Tümkaya, 1996; Izgar, 2000; Arslan, 2007). Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarında da benzer eğilimler gözlenebilmektedir.

Örgüt düzeyinde başarı elde edilebilmesi için tüm çalışanların performansının iyi olması gerektiği bilinmektedir. Milli Eğitim Bakanlığında Bakanlık ile İlçe Milli

Eğitim M¼d¼rl¼kleri ve okullar arasındaki iletişimi İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼ sağlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼ hiyerarşık yapı içinde çok stratejik ¼neme sahiptir. İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼’nde çalışanlar, okullardaki uygulamalardan kendince memnun olmayan velilerle, bakanlık tarafından verilen talimatların okul idarecilerine izah edilmesinde idarecilerle, atama ve yer değiştirme istekleri nedeniyle ¼đretmen ve personelle y¼z y¼ze iletişim halindedirler. Bu araştırma ile Balıkesir İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼’n¼n ¼rg¼t performansının artmasını sağlamak için çalışanların t¼kenmiřlik d¼zeylerini ve buna neden olan etkenleri ve öz¼m yolları tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler işığında iş performansının artması için çalışanların t¼kenmiřlik d¼zeylerinin azaltılmasına y¼nelik uygulanacak y¼netsel tutum ve davranışlar hakkında y¼neticilere ¼nerilerde bulunulacaktır.

¼st d¼zey y¼neticilerin çalışan personelini daha yakından tanınması, çalışanların performansını artırıcı ¼nlemler almaları aşamasında araştırma sonuçlarının fayda sağlayacağı d¼ř¼n¼lmektedir.

3.3 Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

1. Ankete katılan y¼netici ve çalışanların verdikleri yanıtlar, onların gerçek algılarını yansıtılmaktadır.
2. Araştırmaya katılan y¼netici ve çalışanların g¼r¼řleri, var olan durumu yansıtılmaktadır.
3. Bu araştırma; kuramsal ereve açısından ulaşılabilen alan yazınla sınırlıdır.
4. Bu araştırmada elde edilen veriler, Balıkesir İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼ę¼’nde 2013 yılında g¼rev yapan y¼netici ve çalışan personelden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.
5. Bu araştırmada toplanacak veriler, “Maslach T¼kenmiřlik ¼leđi” ve kişisel bilgi formundan elde edilen verilerle sınırlı kalacaktır.

3.4 Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri, geçmişte var olmuş ya da var olan bir durumu mevcut şekliyle betimlemeyi amaçlayan

modellerdir. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan anlaşılacak istenen durumu uygun bir biçimde belirlemektir (Karasar, 2005: 77). Çalışmada, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri belirlenerek, çeşitli değişkenler bakımından incelenmiştir.

3.5 Evren ve Örneklem

“Evren, araştırma sonuçlarının genellemek istendiği elemanlar bütünü, bir çalışmayla ilgili verilerin veya ölçme sonuçlarının tümünün oluşturduğu küme ifadesiyle tanımlanabilir” (Karasar, 1994:109). Başka bir deyişle “evren, incelenmek istenen birimlerin meydana getirdiği, gözlenebilir ortak karakteristiklere sahip objelerin oluşturduğu, belli bir kurala uyan öğelerden oluşmuş topluluktur” (Kaptan, 1993:116).

Bu araştırmanın çalışma evrenini Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışan 172 personelin tamamı oluşturmaktadır. Araştırmacının da bu kurumda çalışıyor olması, verilere daha kolay ulaşılabilmesi çalışma evreninin seçiminde etken olmuştur. Araştırma, kurumda çalışan tüm personele uygulanacağından örnekleme alma yoluna gidilmemiştir.

3.6 Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada kullanılacak verilerin toplanmasında, kişisel bilgi formu ile birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi sürecinde, yalnızca yedi tanesi uygun biçimde doldurulmadığından 165 adet veri toplama aracı değerlendirmeye alınmıştır.

3.6.1 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği; Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı olmak üzere üç alt boyutu ölçmekte ve 22 maddeden oluşmaktadır (Ek B2).

Duygusal tükenme boyutunda, kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olmasını ifade eden yorgunluk, bıkkınlık, duygusal enerjinin azalması ile ilgili 9 madde yer almaktadır. Bunlar; 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. maddelerdir.

Duyarsızlaşma boyutunda, kişinin mesleğini icra ederken hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir biçimde, onların kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almadan davranmalarını tanımlar. 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma alt boyutunda 5., 10., 11., 15. ve 22. maddeler yer almaktadır.

Kişisel başarı düzeyi, insanlarla çalışan bir kimsede yeterlik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. Bu alt ölçek 8 maddeden oluşmakta ve 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddeleri içermektedir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması, kişisel başarı alt ölçeğinden alınan puanların düşük olması tükenmişliği göstermektedir.

Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği; doktor, hemşire, avukat vb. mesleklerden 235 kişilik bir grupta ön çalışması yapılmış ve bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonunda ölçekte bazı değişikliklere gidilmiştir. Envanterin özgün formunda Yedili Likert tipindeki derecelmeler; “hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün” şeklindedir. Çalışma sonunda 7 basamaklı olan cevap seçeneklerinin, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde beşli dereceleme olarak düzenlenmesine karar verilmiştir. Hiçbir zaman= 1, çok nadir= 2, bazen= 3, çoğu zaman= 4, her zaman= 5 şeklinde puanlanmaktadır.

Maslach Tükenmişlik Envanterinin güvenilirliği iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan ilki ölçeğin her üç alt boyutu için iç tutarlılığın hesaplanmasıdır. Doktor ve hemşireden oluşan toplam 552 katılımcı grubundan elde edilen verilerin söz konusu üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları: Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.65, Kişisel Başarı 0.72 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği bir de test/tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 katılımcıya ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenilirlik

kat sayıları ise Duygusal tükenme 0.83, Duyarsızlaşma 0.72, Kişisel Başarı 0.67 olarak bulunmuştur (Ergin, 1992: 143-154).

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında tükenmişlik düzeyi belirlenirken dağılımın ilk üçte birinde yer alanlar düşük, ortadaki üçte birinde yer alanlar normal ve son üçte birlik kısımda yer alanlar ise yüksek olarak değerlendirilmektedir. Şekilsel olarak anlatım aşağıdaki gibidir (Şekil 3.1).

2,33		3,66	
1	2	3	4
Düşük Düzeyde Tükenmişlik		Orta Düzeyde Tükenmişlik	Yüksek Düzeyde Tükenmişlik

Şekil 3.1: Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında düzey belirleme.

Kişisel başarı boyutunun düzeyi belirlenirken ise başarının yüksek olması tükenmişliğin tersi bir durum olması nedeniyle diğer 2 boyutun tersine düzey sıralaması aşağıdaki Şekil 3.2’de gösterildiği gibi tam tersinedir.

2,33		3,66	
1	2	3	4
Yüksek Düzeyde Tükenmişlik		Orta Düzeyde Tükenmişlik	Düşük Düzeyde Tükenmişlik

Şekil 3.2: Kişisel başarı boyutunda düzey belirleme.

Çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda ölçeğin bütününe ve faktörlerine ilişkin hesaplanan güvenilirlik sonuçları Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1: Personelin Maslach tükenmişlik ölçeği güvenilirlik sonuçları.

Tükenmişlik		
	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal Tükenme	0,849	9
Duyarsızlaşma	0,679	5
Kişisel Başarı	0,705	8
Ölçeğin Geneli	0,835	22

Tablo 3.1'e göre, çalışma grubundan elde edilen veriler doğrultusunda Maslach Tükenmişlik ölçeğinin geneli için Cronbach alfa (α) iç tutarlık katsayısı 0,835 ve toplam açıklanan varyans %61,380 olarak hesaplanmıştır. Faktörlere ilişkin iç tutarlık katsayıları ise “duygusal tükenme” için 0,849, “duyarsızlaşma” için 0,679, “kişisel başarı” için 0,705'dir. Kalaycı (2009)'ya göre Cronbach alfa (α) iç tutarlılık katsayılarının, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları için oldukça güvenilir ($0,60 \leq \alpha < 0,80$), duygusal tükenme boyutu ve ölçeğin geneli için yüksek derecede güvenilir ($0,80 \leq \alpha \leq 1,00$) olduğu söylenebilir. Yapılan analizler sonucu hem ölçeğin alt boyutlarının hem de genelinin güvenilir olduğu görülmektedir.

3.6.2 Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formu ile İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, görev, eğitim durumu, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi, mesleğini isteyerek seçip seçmeme, eşin çalışma durumu, mesleğinde ödül alıp almadığı, sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırıp ayırmama durumları belirlenmeye çalışılmıştır (Ek B1).

3.7 Veri Toplama Süreci

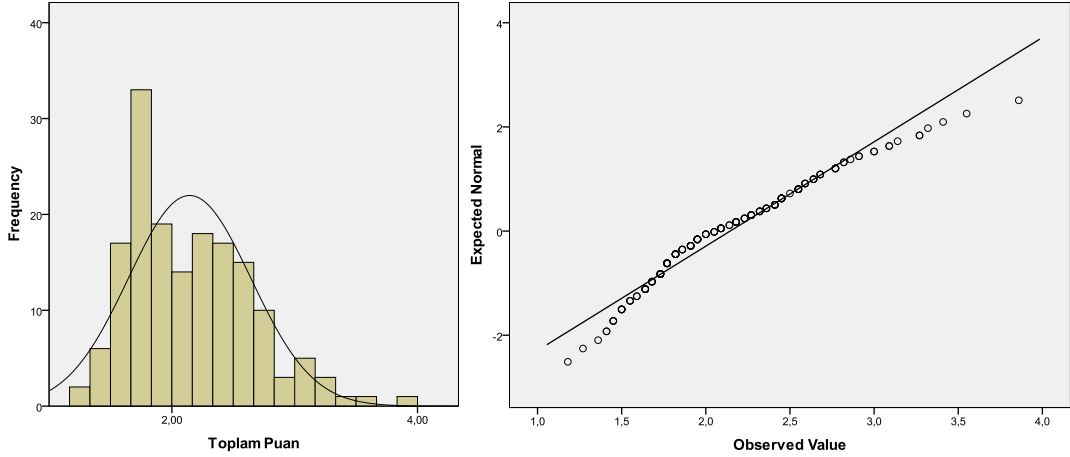
Kişisel bilgi formu ve Maslach tükenmişlik ölçeğinden oluşan veri toplama aracı İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme Komisyonu'ndan alınan izin belgesiyle birlikte müdürlükte çalışan tüm personele elektronik ortamda sunulmuştur ve personelin tamamından geri dönüş sağlanmıştır.

3.8 Verilerin Analizi

Ölçekten alınan toplam puanlar üzerinde yapılacak olan test istatistiklerinin uygunluğu için verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Analizlerde SPSS 16.0 paket programı kullanılmıştır. Histogram ve Q-Q Plot grafikleri incelendiğinde, eğrinin simetrik bir dağılım gösterdiği görülmüştür.

Toplam puana ait merkezi eğilim ölçüleri Şekil 3.3'de verilmiştir. Büyüköztürk'e (2011) göre puanların dağılımında aritmetik ortalama, medyan ve mod birbirine yakınsa ve Skewness (Çarpıklık)-Kurtosis (Basıklık) değerleri -1 ile

+1 değerleri arasında ise puanların normal dağılım gösterdiği söylenebilir ve parametrik testler kullanılabilir. Buna göre grafikler ve Tablo-1'deki değerler de göz önüne alındığında ölçekten elde edilen toplam puana ait dağılımın normal olduğu söylenebilir.



X	Medyan	Mod	arpıklık	Basıklık
2,15	2,05	1,77	0,707	0,281

Şekil 3.3: Toplam puana ait merkezi eğilim ölçüleri ve değerleri.

Maslach Tükenmişlik leğinden elde edilen veriler doğrultusunda Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin tükenmişlik düzeyleri belirlenerek çeşitli değişkenlere göre karŐılaŐtırılmıŐtır. İki düzeyli değişkenlere ilişkin farklılıkları araŐtırırken t-testi, ikiden fazla düzeye sahip değişkenlere ilişkin farklılıkları araŐtırırken ise ANOVA testi kullanılmıştır.

Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi,05 olarak alınmıştır.

3.9 Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın amacına uygun olarak kişisel bilgi formundan ve Maslach Tükenmişlik leğinden istatistiksel teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu elde edilen verilere, ortaya çıkan bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

3.9.1 Personelin Demografik Bilgilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin kişisel bilgi formunda yer alan sorulara ilişkin verdiği cevapların bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Tablo 3.2: Personelin cinsiyete ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Kadın	42	25,5
Erkek	123	74,5
Toplam	165	100,0

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımlarına Tablo 3.2'de bakıldığında katılımcıların %74,5'inin erkek, %25,5'inin kadın olduğu görülmektedir. Yönetici, Eğitim Denetmenliği, Şoför gibi mesleklerin erkekler tarafından yoğunluklu olarak tercih edildiğinden 123 erkek çalışanla personelin büyük çoğunluğunun erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3: Personelin yaşa ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
18-25	16	9,7
26-35	41	24,8
36-45	61	37,0
46-55	33	20,0
56 ve üzeri	14	8,5
Toplam	165	100,0

Tablo 3.3'e göre araştırmaya katılan çalışanların, % 9,7'sinin 16 çalışanla 18-25 yaş grubunda, %24,8'inin 41 çalışanla 26-35 yaş grubunda, %37'inin 61 çalışanla 36-45 yaş grubunda, %20'inin 33 çalışanla 46-55 yaş grubunda, %8,5'inin 14

çalışanla 56 ve üzeri yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Tablo 3.4: Personelin medeni duruma ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Bekâr	28	17,0
Evli	137	83,0
Toplam	165	100,0

Tablo 3.4'e göre araştırma kapsamına giren çalışanların %83'ü evli; %17'si bekâr olup bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir.

Tablo 3.5: Personelin çocuk sahibi olma durumuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Evet	129	78,2
Hayır	36	21,8
Toplam	165	100,0

Tablo 3.5 incelendiğinde Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların %78,2'inin çocuk sahibi olduğu, %21,8'inin ise çocuk sahibi olmadıkları görülmüştür. Tablo 4.3 ve Tablo 4.4 beraber değerlendirildiğinde kurumda çalışanların çoğunluğunun evli ve çocuk sahibi olduğu söylenebilir.

Tablo 3.6: Personelin görevlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Yönetici	16	9,7
Eğitim Denetmeni	20	12,1
Şef	24	14,5
Memur/VHKİ	59	35,8
Y.Hizmetler	26	15,8
Şoför	8	4,8
Öğretmen	9	5,5
Avukat	3	1,8
Toplam	165	100,0

Araştırma kapsamında çalışanların %9,7'i Yönetici; %12,1'i Eğitim Denetmeni, %14,5'i Şef, % 35,8'i Memur/VHKİ, %15,8'i Yardımcı Hizmetler, % 4,8'i Şoför, % 5,5'i Öğretmen, % 1,8'i Avukat olarak görev yapmaktadırlar. Tablo 4.5 incelendiğinde 59 çalışanla en çok çalışanın Memur/VHKİ meslek grubunda olduğu, en az istihdam edilen alanın ise 3 kişi ile avukatlar olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Personelin eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
İlköğretim	12	7,3
Lise	40	24,2
Ön lisans	37	22,4
Lisans	66	40,0
Y. Lisans	10	6,1
Toplam	165	100,0

Tablo 3.7'ye göre kurumda çalışan katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde 66 kişi ve % 40 oran ile Lisans mezunlarının en yüksek sayıyı oluşturduğu, 10 kişi ve % 6,1 oran ile Yüksek Lisans mezunlarının ise en az sayıyı oluşturulduğu görülmektedir. İlköğretim mezunlarının %7,3 ile 12 kişi, Lise mezunlarının % 24,2 ile 40 kişi, Ön lisans mezunlarının % 22,4 ile 37 kişi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8: Personelin mesleki kıdemlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
0-5 yıl	36	21,8
6-15 yıl	51	30,9
16-25 yıl	42	25,5
26 yıl ve üzeri	36	21,8
Toplam	165	100,0

Araştırmada çalışanların meslekteki kıdemleri incelendiğinde, Tablo 3.8'de meslekte daha ilk yıllarını çalışanların (0-5 yıl) % 21,8 ile 36 kişi olduğu, 26 yıl ve

üstü görev yapanların ise yine % 21,8 ile 36 kişi olduğu görülmektedir. Çalışanların % 30,9'u meslekte 6-15 yılını çalışırken, % 25,5'i meslekte 16-25 yılını çalışmaktadır. Kurumda her mesleki kıdem aralığında yaklaşık aynı oranlarda kişi çalıştığı söylenebilir. Kurumda her kıdem diliminden çalışan personel bulunması, kıdemlilerin mesleğe yeni başlayan meslektaşlarını eğitmek ve tecrübelerini onlara aktararak yol göstermeleriyle çalışanların ve kurumun iş performansının ve verimliliğinin artacağı düşünülebilir.

Tablo 3.9: Personelin kurumdaki çalışma süresine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
0-4 yıl	68	41,2
5-10 yıl	45	27,3
11-20 yıl	35	21,2
21 yıl ve üzeri	17	10,3
Toplam	165	100,0

Personelin Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışma sürelerine bakıldığında; çalışanların % 41,2'sinin 0-4 yılını çalıştığı, % 27,3'ünün 5-10 yılını çalıştığı, % 21,2'sinin 11-20 yılını çalıştığı, % 10,3'ünün ise 21 yıl ve üzeri çalıştığı Tablo 3.9'de görülmektedir. En fazla çalışanın 68 kişi ile 0-4 yılını çalıştığı görülmektedir. Kurumda çalışma süresiyle kurumda çalışan sayısının ters orantılı olarak azaldığı görülmektedir. Bunun nedeninin çalışanların il içi veya il dışı nakil talepleri ile kurumda yönetici ve eğitim denetmeni gibi unvanlarda çalışanlara Milli Eğitim Bakanlığınca 6-8 yılda bir zorunlu yer değiştirme uygulanması yapmasının olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.10: Personelin mesleği isteyerek seçme durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Evet	121	73,3
Hayır	44	26,7
Toplam	165	100,0

Çalışanların mesleğini isteyerek seçme durumları incelendiğinde, 121 kişi mesleğini isteyerek seçtiğini, 44 kişi ise mesleğini istemeyerek seçtiğini ifade etmişlerdir (Tablo 3.10).

Tablo 3.11: Personelin eşinin çalışma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Evet	61	37,0
Hayır	104	63,0
Toplam	165	100,0

Eşlerin çalışma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımların gösterildiği Tablo 3.11 incelendiğinde, kurumda çalışanların % 37'sinin eşinin çalışmadığı, %37'sinin ise eşinin çalıştığı görülmektedir. Eşi çalışmayan kişi sayısı 104 iken eşi çalışan kişi sayısı 61'dir.

Tablo 3.12: Personelin ödül alma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Evet	72	43,6
Hayır	93	56,4
Toplam	165	100,0

Kurumda çalışan personelin görevleriyle ilgili ödül alıp almadığı incelendiğinde, katılımcıların % 43,6'sının göreviyle ilgili amirlerinden ödül aldığı, % 56,4'ünün ise hiç ödül almadığı görülmektedir. Çalışanlardan 72'si ödül alırken 93 kişi hiç ödül almamıştır (Tablo 3.12).

Tablo 3.13: Personelin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları.

	F	%
Evet	82	49,7
Hayır	83	50,3
Toplam	165	100,0

Katılımcıların % 49,7'sinin iş dışında zaman ayırarak sosyal ve kültürel faaliyetlere katılırken, % 50,3'ünün ise iş dışında sosyal ve kültürel faaliyetlere katılmadıkları görülmektedir. İş dışında sosyal ve kültürel faaliyetlere katılan ve katılmayan personel sayılarının hemen hemen eşit olduğu söylenebilir (Tablo 3.13).

3.9.2 Personelin Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik durumlarını belirlemeye dönük aritmetik ortalama ve standart sapma ile ilgili bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmuştur.

3.9.2.1 Duygusal tükenme boyutuna ilişkin bulgular ve yorumlar

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duygusal tükenme boyutuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.14'de verilmiştir.

Tablo 3.14: Personelin duygusal tükenmeye ilişkin frekans ve yüzde değerleri.

	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	X
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	48	29,1	36	21,8	65	39,4	13	7,9	3	1,8	165	2,32
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	34	20,6	52	31,5	58	35,2	19	11,5	2	1,2	165	2,41
3. Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	90	54,5	36	21,8	30	18,2	8	4,8	1	0,6	165	1,75
6. Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	63	38,2	44	26,7	38	23,0	18	10,9	2	1,2	165	2,10
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	73	44,2	38	23,0	35	21,2	17	10,3	2	1,2	165	2,01

Tablo 3.15 (Devam): Personelin duygusal tükenmeye ilişkin frekans ve yüzde değerleri.

	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	X
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	56	33,9	38	23,0	37	22,4	22	13,3	12	7,3	165	2,37
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	32	19,4	27	16,4	47	28,5	42	25,5	17	10,3	165	2,91
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	51	30,9	51	30,9	40	24,2	19	11,5	4	2,4	165	2,24
20. Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.	104	63,0	27	16,4	22	13,3	10	6,1	2	1,2	165	1,66
Ortalama		37,1		23,5		25,1		11,3		3,0		2,20

Tablo 3.14'e göre katılımcıların %37,1'i hiçbir zaman derken, yalnızca %3'ü her zaman yönünde görüş belirtmiştir. Tabloya göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duygusal tükenmişlik boyutuna katılmadıkları görülmektedir.

Duygusal tükenme boyutu ile ilgili verilen maddelerin ortalamasına baktığımızda maddelere verilen cevapların ortalama değerlerinin ($X=1,66$ ile $X=2,91$) arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler “Düşük Düzeyde Tükenmişlik” ile “Orta Düzeyde Tükenmişlik” aralıklarındadır. Maddeler teker teker incelendiğinde katılımcıların “Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.” maddesinde ($X=1,66$) ile en düşük puanı aldıkları görülmektedir. En yüksek puanı ise ($X=2,91$) ile “İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.” maddesinden aldıkları görülmektedir. Katılımcılar tarafından verilen cevapların ortalama değerlerine göre 1.,3.,6.,8.,16.,20., maddeler “Düşük Düzeyde Tükenmişlik” gösterirken, 2.,13.,14. maddeler ise “Orta Düzeyde Tükenmişlik” göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak katılımcıların işinin kendini kısıtladığını düşünüp, güçlerinin çok üstünde çalışıp, kendilerini iş günü sonunda bitkin hissetmelerine rağmen işinden soğuyup, kendilerini tamamen çaresiz hissetmedikleri

söylenbilir. Bireyleri yaptıkları çalışmalardan elde ettikleri kendine güven duygusu iş yoğunluğunun olumsuz etkisini azaltmış olabilir.

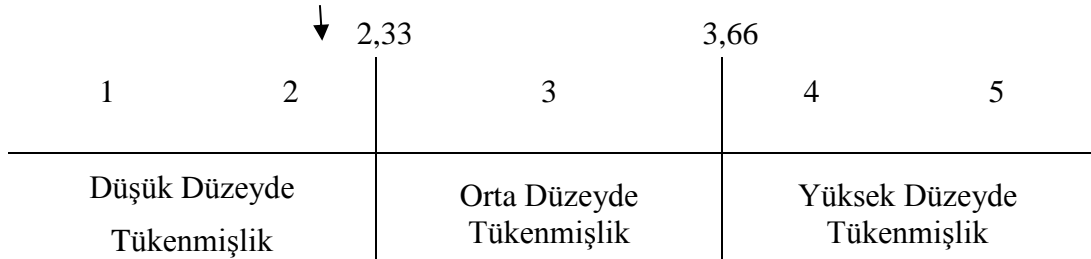
Tüm katılımcıların %28,5'i "İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum" maddesine "Bazen" derken, % 63,0'ının "Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum" maddesine "Hiçbir Zaman" dedikleri görülmektedir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duygusal tükenme boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.15'de verilmiştir.

Tablo 3.16: Personelin duygusal tükenme boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.

Duygusal Tükenme	F	X	SS
	165	2,20	0,74

Katılımcıların duygusal tükenme boyutuna ilişkin tükenmişlik puan ortalaması 2,20'dir. Bu değer 1-5 puan aralığının 3'te 1'lik 1. dilimine karşılık gelmektedir (Şekil 3.4). Bu da İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin düşük düzeyde duygusal tükenme duygusu yaşadığını göstermektedir.



Şekil 3.4: Çalışanların duygusal tükenme düzeyi.

3.9.2.2 Duyarsızlaşma boyutuna ilişkin bulgular ve yorumlar

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.16'de verilmiştir.

Tablo 3.17: Personelin duyarsızlaşmaya ilişkin frekans ve yüzde değerleri.

	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	X
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.	128	77,6	26	15,8	10	6,1	1	0,6	0	0,0	165	1,30
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri, insanlara karşı sertleştim.	73	44,2	46	27,9	32	19,4	10	6,1	4	2,4	165	1,95
11. Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.	89	53,9	32	19,4	22	13,3	16	9,7	6	3,6	165	1,90
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	120	72,7	28	17,0	14	8,5	2	1,2	1	0,6	165	1,40
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	53	32,1	45	27,3	47	28,5	16	9,7	4	2,4	165	2,23
Ortalama		56,1		21,5		15,2		5,5		1,8		1,75

Tablo 3.16'ya göre katılımcıların %56,1'i hiçbir zaman derken, yalnızca %1,8'i her zaman yönünde görüş belirtmiştir. Buradan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duyarsızlaşma boyutuna katılmadıkları görülmektedir.

Duyarsızlaşma boyutu ile ilgili verilen maddelerin ortalamasına baktığımızda maddelere verilen cevapların ortalama değerlerinin ($X=1,30$ ile $X=2,23$) arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler "Düşük Düzeyde Tükenmişlik" aralığındadır. Katılımcıların "İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum." maddesinde ($X=1,30$) ile en düşük puanı aldıkları, en yüksek puanı ise ($X=2,23$) ile "İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum"

maddesinden aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak katılımcıların karşılaştığı kişilere ve diğer çalışanlara karşı duyarlı oldukları söylenebilir.

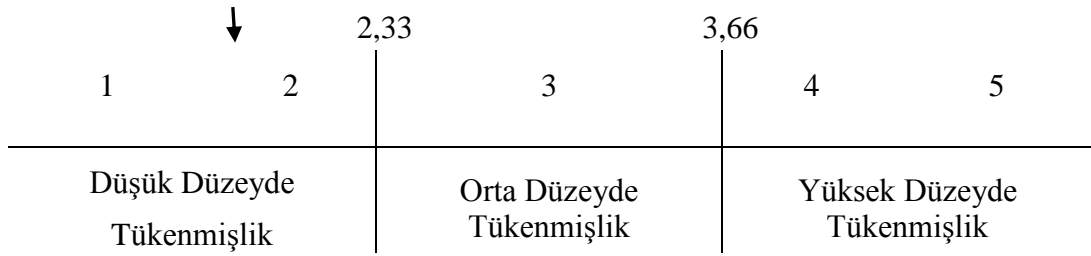
Çalışanların %32,1'i "İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum" maddesine "Hiçbir Zaman" derken, % 77,6'sının "İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum" maddesine "Hiçbir Zaman" dedikleri görülmektedir.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.17 'da verilmiştir.

Tablo 3.18: Personelin duyarsızlaşma boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.

Duyarsızlaşma	F	X	SS
	165	1,75	0,63

Katılımcıların duyarsızlaşma boyutuna ilişkin tükenmişlik puan ortalaması 1,75'dir. Bu değer 1-5 puan aralığının 3'te 1'lik 1. dilimine karşılık gelmektedir (Şekil 3.5). Bu da İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin düşük düzeyde duyarsızlaşma duygusu yaşadığını göstermektedir.



Şekil 3.5: Çalışanların duyarsızlaşma düzeyi.

3.9.2.3 Kişisel başarı boyutuna ilişkin bulgular ve yorumlar

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.19: Personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri.

	Hiçbir zaman		Çok nadir		Bazen		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	X
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.	9	5,5	12	7,3	33	20,0	94	57,0	17	10,3	165	3,59
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	4	2,4	8	4,8	18	10,9	94	57,0	41	24,8	165	3,97
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	12	7,3	16	9,7	15	9,1	77	46,7	45	27,3	165	3,77
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	11	6,7	3	1,8	39	23,6	65	39,4	47	28,5	165	3,81
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	10	6,1	9	5,5	31	18,8	83	50,3	32	19,4	165	3,72
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	7	4,2	17	10,3	37	22,4	71	43,0	33	20,0	165	3,64
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	23	13,9	16	9,7	37	22,4	63	38,2	26	15,8	165	3,32
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	11	6,7	20	12,1	31	18,8	77	46,7	26	15,8	165	3,53
Ortalama		6,6		7,7		18,3		47,3		20,2		3,67

Tablo 3.18'e göre katılımcıların %20,2'si her zaman ve %47,3'ü çoğu zaman derken, yalnızca %6,6'sı hiçbir zaman yönünde görüş belirtmiştir. Buradan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin kişisel başarı boyutuna katıldıkları görülmektedir.

Kişisel başarı boyutu ile ilgili verilen maddelerin ortalamasına baktığımızda cevapların ortalama değerlerinin ($X=3,32$ ile $X=3,97$) arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler "Düşük Düzeyde Tükenmişlik" ile "Orta Düzey Tükenmişlik" aralıklarındadır. Çalışanların, "İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum" maddesinde ($X=3,97$) ile en yüksek puanı aldıkları, en düşük puanı ise ($X=3,32$) ile "Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim" maddesinden aldıkları görülmektedir. Verilen cevapların ortalama değerlerine göre 7.,9.,12.,17. maddeler "Düşük Düzeyde Tükenmişlik" gösterirken,

4.,18.,19.,20. maddeler ise “Orta Düzeyde Tükenmişlik” göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak katılımcıların iş hayatında büyük başarı elde etmemelerine rağmen, karşılaştığı kişilerin sorunlarına yardımcı olmaya çalıştıkları söylenebilir.

Çalışmaya katılanların %57,0’i “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum” maddesine “Çoğu Zaman” derken, % 38,2’sinin “Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim” maddesine de “Çoğu Zaman” dedikleri görülmektedir.

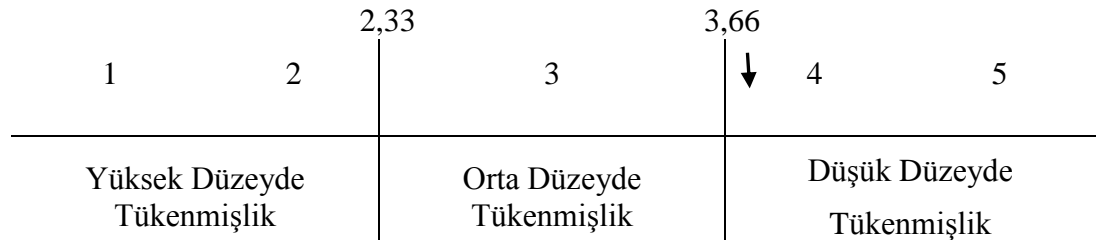
İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görevli personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.19’de verilmiştir.

Tablo 3.20: Personelin kişisel başarı boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma dağılımı.

Kişisel Başarı	F	X	SS
	165	3,67	0,61

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutunda puan ortalamalarının yüksek olması tükenmişliğin yüksek olduğu anlamına gelirken, kişisel başarı boyutunda tam tersi bir durum söz konusudur. Başka bir deyişle puan ortalaması ne kadar büyük olursa tükenmişlik düzeyi o kadar düşüktür. Dolayısıyla puan tablosu aşağıdaki gibi düzenlenir. Buna göre katılımcıların kişisel başarı boyutuna ilişkin puan ortalaması 3,67’dir. Bu değer 1-5 puan aralığının 3’te 1’lik 3. dilimine karşılık gelmektedir (Şekil 3.6).

Bu da İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nde görevli personelin düşük düzeyde kişisel başarısızlık yaşadığını göstermektedir.



Şekil 3.6: Çalışanların kişisel başarı düzeyleri.

3.9.3 Personelin Genel Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin tükenmişlik boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama dağılımına ilişkin bulgular Tablo 3.20'deki gibidir.

Tablo 3.21: Personelin tükenmişlik boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri.

Ortalama (X)	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
	2,20	1,75	3,67

Tablo 3.20'deki tükenmişlik boyutlarına ilişkin ortalamalara bakıldığında, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin duygusal tükenme ($X=2,20$), duyarsızlaşma ($X=1,75$) ve kişisel başarı ($X=3,67$) boyutlarında düşük düzeyde tükenmişlik duygusuna sahip olduğu görülmektedir. Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların tükenmişlik düzeylerine bakıldığında tükenmişliğin her üç alt boyutun da düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir.

3.10 Personelin Kişisel Özellikleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular ve Yorumlar

3.10.1 Cinsiyetin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.22: Personelin cinsiyet değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Cinsiyet	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Erkek	123	2,15	-1,455	,148
	Kadın	42	2,34		
Duyarsızlaşma	Erkek	123	1,70	-1,800	,074
	Kadın	42	1,91		
Kişisel Başarı	Erkek	123	3,70	1,235	,218
	Kadın	42	3,57		
Toplam		165			

Tablo 3.21'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli erkek ve kadın personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, tükenmişliğin her üç boyutu için cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

Üst (2012)'ün "Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama" çalışmasında, Sümer (2007)'in "Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi (İstanbul İli Örneği)" çalışmasında elde edilen bulgular bu çalışmada elde edilen "tükenmişliğin her üç boyutu için cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur" bulgusunu desteklemektedir. Cinsiyet değişkeninin tükenmişliği etkilediği sonucuna ulaşan çalışmalarda vardır. Şanlı (2006)'nın "Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi" çalışmasında, erkeklerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutunda kadınlardan daha fazla tükendikleri, kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kadınlara göre daha az tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Dilsiz (2006)'nın yaptığı "Konya ilindeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerinin bölgelere göre değerlendirilmesinin çok değişkenlik istatistiksel analizi" çalışmasında ise erkeklerin kadınlara göre tükenmişliğin tüm alt boyutlarında daha fazla tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların cinsiyetlerine göre duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı puan ortalamaları açısından aralarında anlamlı farklılaşma bulunmaması; İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde her görev grubunda çalışan erkek ve kadın çalışanların çalışma koşulları, iş yükü ve zorluklarının aynı olması, mesleki rollerinin cinsiyete göre farklılık göstermemesi ve sorumlulukların eşit olması gibi nedenlerle erkek ve kadın çalışanların duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı tükenmişliğin alt boyutlarını eşdeğer şekilde etkilemiş olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

3.10.2 Yaşın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.23: Personelin yaş değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Gruplar
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	5,921	4	1,480	2,868	,025	C>E
	Gruplar içi	82,574	160	,516			
	Toplam	88,495	164				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	6,179	4	1,545	4,151	,003	B>D
	Gruplar içi	59,551	160	,372			
	Toplam	65,730	164				
Kişisel Başarı	Gruplar arası	5,460	4	1,365	3,909	,005	E>A
	Gruplar içi	55,877	160	,349			E>C
	Toplam	61,338	164				

$p < ,05$ (18-25=A, 26-35=B, 36-45=C, 46-55=D, 56 ve üzeri=E)

Tablo 3.22'e baktığımızda 18-25 yaş, 26-35 yaş, 36-45 yaş, 46-55 yaş, 56 ve üzeri yaş olmak üzere beş farklı yaş kategorisinde kodlanarak beş farklı grup oluşturulduğu görülmektedir. Bu beş kategorili yaş grupları açısından tükenmişlik envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusu puanlarının aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığı ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile test edildi. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, personelin ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları incelendiğinde tükenmişliğin her üç boyutu için yaşa göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < ,05$).

Farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koyabilmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre; duygusal tükenme boyutunda 36-45 yaş arası personelin tükenmişlik düzeyi 56 yaş ve üzeri personelininkinden anlamlı derecede yüksektir $F(4,160)=2,868$ $p < ,05$.

Çalışmada en yüksek duygusal tükenmeyi 36-45 yaş arası çalışanlar yaşarken, en az duygusal tükenmeyi ise 56 yaş ve üzeri çalışanların yaşadığı bulunmuştur. Yapılan araştırmalarda yaş ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirten sonuçlara bakıldığında farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Bazı

araştırmalarda yaş ile duygusal tükemişlik arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiş ve bulgularımızı destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. şahin (2007)'in Öğretmenlerin tükemişlik düzeyleri üzerine yaptığı araştırmada öğretmenlerin duygusal tükemişlik düzeyleri ile yaşları arasında anlamlı fark olduğunu ve yaş ilerledikçe duygusal tükemişliğin azaldığını tespit etmiştir. Sümer (2007)'in İstanbul İl-İlçe Milli Eğitim şube müdürleriyle yaptığı çalışmasında ise yaş ile duygusal tükemişlik düzeyleri arasında anlamlı fark olmadığı, 51 yaş ve üzeri yöneticilerin her üç alt boyuttaki tükemişlik puanlarının diğer yaş gruplarından daha düşük olduğunu bulmuştur. Birleştirilmiş sınıflarda çalışan öğretmenlerin tükemişlikleri üzerine yaptığı çalışmada Çağlayan (2012), Birleştirilmiş Sınıf Öğretmenlerinde yaş ile duygusal tükeme arasında anlamlı fark olduğunu ve duygusal olarak 31-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin daha fazla duygusal tükeme yaşadıklarını tespit etmiştir.

36-45 yaş grubu çalışanların duygusal tükeme puanlarının 56 yaş ve üzeri grubu çalışanların duygusal tükeme puanlarından anlamlı düzeyde yüksek bulunmasının nedeni olarak, 36-45 yaş grubu çalışanların işte, kurum kültürünü benimsemiş, sorumluluk duygusu gelişmiş, kendilerini geliştirmek ve ispatlamak için daha fazla çalışmalarına rağmen beklentileri karşılanmamış olmasından duygusal tükeme yaşadıkları söylenebilir.

Tukey testi sonuçlarına göre; Duyarsızlaşma boyutunda 26-35 yaş arası personelin tükemişlik düzeyi 46-55 yaş arası personelininkinden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur $F(4,160)=4,151$ $p<,05$.

İlgili literatür incelendiğinde araştırma bulgumuzu hem destekleyen hem de desteklemeyen araştırma sonuçları olduğu görülmüştür. Bazı araştırma sonuçları yaş ile duyarsızlaşma arasında bir ilişki olmadığını, bazı araştırmalarda yaşlılarda, bazı araştırmalarda ise gençlerde duyarsızlaşmanın yüksek olduğu bulunmuştur. Kaya (2010)'nın “Ankara ilinde çalışan polislerin tükemişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi” adlı çalışmasında yaş gruplarıyla duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Seçer (2011)'in “Psikolojik danışmanların tükemişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi” adlı araştırmasında ise duyarsızlaşmanın 21-30 yaş grubundaki çalışanlarda 51 yaş ve üzeri çalışanlardan oldukça yüksek olduğu görülmektedir. 26-35 yaş grubunda çalışan katılımcıların meslek yaşamlarının henüz başında olmaları, işe alışmada ve

sorumlulukları almakta zorluk yaşamaları, yaptıkları işin, görevin önemini ve değerini yeterince kavrayamamış olması gibi nedenlerden dolayı duyarsızlaşma yaşıyor oldukları düşünülebilir.

56 yaş ve üzeri personelin kişisel başarı düzeyi Tukey testi sonuçlarına göre; hem 18-25 yaş arası, hem de 36-45 yaş arası personelininkinden anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur $F(4,160)=3,909$ $p<,05$. Buna göre yaşı en fazla olan personelin kişisel başarısı en yüksek ve dolayısıyla tükenmişlik düzeyi en düşüktür.

18-25 yaş ve 36-45 yaş gruplarında çalışan katılımcıların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin 56 yaş ve üzeri çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Öktem (2009)'in, İlköğretim öğretmenleriyle tükenmişliğin alt boyutlarının yaş değişkeninden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacıyla yaptığı istatistiksel çalışmada, yaş değişkeninin düşük kişisel başarı duygusu alt boyutunu etkilemediği bulunmuştur. Babaoğlu (2006)'ın İlköğretim yöneticileriyle yaptığı çalışmada gençlerde düşük kişisel başarı hissi düzeyinin yaşı ilerlemiş kişilere oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Toplu (2012)'nin "Okul öncesi ve İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri" adlı çalışmasında 32-36 yaş grubu öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin, 42 yaş ve üzeri öğretmenlerin kişisel başarı boyutundaki tükenmiş düzeylerinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmamıza göre sonuç olarak yaş ilerledikçe çalışanların kişisel başarı boyutunda tükenmeyi daha az yaşadıklarını söyleyebiliriz. Tükenmişliğin genç çalışanlarda görülmesinin nedenleri ise çalışma hayatının ilk yıllarının tükenmişlik için daha riskli olması, aldıkları eğitim ile çalışma hayatındaki koşulların farklılıkları, genç çalışanların mesleğin ilk yıllarında daha idealist ve yüksek beklentilerle göreve başlamaları, tecrübe eksikliği, sorunlarla başa çıkma stratejilerini tam olarak benimsememiş olmaları veya beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı düşünceleri ile açıklanabilir.

3.10.3 Medeni Durumun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.24: Personelin medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Medeni Durum	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Bekâr	28	2,37	1,364	,175
	Evli	137	2,16		
Duyarsızlaşma	Bekâr	28	1,93	1,610	,109
	Evli	137	1,72		
Kişisel Başarı	Bekâr	28	3,30	-3,688	,000
	Evli	137	3,75		
Toplam		165			

Tablo 3.23'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli erkek ve kadın personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde, Medeni durum ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Buna karşın evli olan personelin kişisel başarı düzeylerinin, bekâr olanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($p<,05$). Bekâr çalışanlar evlilere göre kişisel başarı düzeyi alt boyutuna göre tükenmişliği daha fazla yaşamaktadırlar.

Araştırma sonucu bulunan bulguları Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003)'ün İlköğretim Öğretmenleri üzerine yaptıkları araştırma sonuçları desteklemektedir. Araştırmaya göre medeni durumun genel tükenmişliği etkilemediği, sadece bekâr öğretmenlerin kişisel başarı düzeyleri yönünden daha tükenmiş durumda oldukları bulunmuştur. Sonuç olarak baktığımızda araştırmamızda bulunan, bekârların evlilerden tükenmişliği kişisel başarı düzeyi alt boyutunda daha fazla yaşamalarının nedeni, evli çalışanların kişiliklerinin daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturması, yaşadıkları sorunlarda daha fazla sosyal destek görmeleri, eş ve çocuklarla ilgilenerek daha fazla tecrübe kazanmaları, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, tükenmişlik duygusuyla başa çıkmada yardımcı olurken, bekârların daha az sosyal destek görmeleri, sevgi ve şefkat eksikliği, kazanılan ücretin dikkatsiz kullanılması ve düzensiz bir yaşam sürmeleri olabilir.

3.10.4 Çocuk Sahibi Olmanın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.25: Personelin çocuk sahibi olma değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma Durumu	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	129	2,19	-,322	,748
	Hayır	36	2,23		
Duyarsızlaşma	Evet	129	1,71	-1,878	,062
	Hayır	36	1,93		
Kişisel Başarı	Evet	129	3,73	2,289	,023
	Hayır	36	3,47		
Toplam		165			

Tablo 3.24'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları çocuk sahibi olma durumlarına göre incelendiğinde, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Ancak çocuk sahibi olan personelin kişisel başarı düzeylerinin, çocuğu olmayanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ($p<,05$). Yani çocuk sahibi olmayan çalışanlar tükenmişliği kişisel başarı düzeyi alt boyutunda çocuk sahibi olan çalışanlardan daha fazla yaşamaktadırlar.

Maslach ve Jackson (1986) çocuk sahibi çalışanlarda tükenmişliğin daha az gözlemlendiğini belirtmiştir. Ergin (1992)'in sağlık personeli üzerine yaptığı çalışmada, Dolunay (2002)'in lisede çalışan öğretmenlerle yaptığı çalışmada, Polatçı (2007)'nin akademisyenlerle yaptığı çalışmada çocuk sayısı arttıkça, kişisel başarısızlığın azaldığı bulunmuştur. Araştırmalarda elde edilen bulgular, araştırmamızda çıkan sonucu desteklemektedir. Çocukların yoğun iş stresinden uzaklaştırıcı bir etkiye sahip olduğu ve bireylerin sevgi ve kabul gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken olduğu, bu nedenle de çocuk sahibi olmanın tükenmişliği azaltıcı bir faktör olduğu düşünülebilir.

3.10.5 Yapılan Görevin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.26: Personelin yapılan görev değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Gruplar
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	4,298	7	,614	1,145	,338	----
	Gruplar içi	84,197	157	,536			
	Toplam	88,495	164				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	7,880	7	1,126	3,055	,005	C-D-E>B
	Gruplar içi	57,849	157	,368			
	Toplam	65,730	164				
Kişisel Başarı	Gruplar arası	2,042	7	,292	,773	,611	----
	Gruplar içi	59,295	157	,378			
	Toplam	61,338	164				

p<,05 (Yönetici=A, Eğitim denetmeni=B, Şef=C, Memur/VHKİ=D, Y. Hizmetler=E, Şoför=F, Öğretmen=G, Diğer=H)

Tablo 3.25'e bakıldığında Yönetici, Eğitim Denetmeni, Şef, Memur/VHKİ, Yardımcı Hizmetler, Şoför, Öğretmen, Diğer olmak üzere sekiz farklı görev kategorisinde kodlanarak sekiz farklı grup oluşturulmuştur. Bu sekiz kategorili görev grupları açısından tükenmişlik envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusu puanlarının aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığı ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile test edildi. Analiz sonuçlarına göre, personelin ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları göreve göre incelendiğinde, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Buna karşın gruplar arasındaki farklılığı ortaya koyabilmek için varyansların eşleşmemesi nedeniyle yapılan Dunnett C analizi sonuçlarına göre; şef, memur/VHKİ ve yardımcı hizmetler görevini yürüten personelin duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin, eğitim denetmenlerinden anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varılmıştır $F(7,157)=3,055$ $p<,05$.

Kervancı (2013)'nin Banka çalışanlarıyla yaptığı araştırmada, Saçlı (2011)'nin Otel işletmelerinde çalışanlarla yaptığı çalışmada araştırma bulgularımızı destekler sonuçlara ulaşılmıştır. Alt ve orta düzey görevlerde çalışanların diğer üst düzey çalışanlardan daha fazla duyarsızlaşma alt boyutunda tükenme yaşadıkları

gözlenmiştir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Şeflerin, yoğun bir iş temposuyla çalışarak, gelen işlerin zamanında ve eksiksiz yapılmasından sorumlu olması, bürodaki diğer çalışanların amiri konumunda bulunması, amirlerine karşı tüm büronun yükünün üzerinde olması, gelen herkesle birinci derecede ilgilenmesi, kendine bağlı personelin eğitiminden sorumlu olması gibi hususlardan duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik yaşadıkları düşünülebilir. Memur/VHKİ olarak çalışanların duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik yaşamalarının nedeni, kendilerine amirleri tarafından devamlı emir verilmesi, şeflerin gelenlerle ilgilenememesi durumunda memurlara yönlendirmesi, çalışılan odaların dar ve basık olması, yoğun ve mesai kavramı gözetmeksizin çalışmalarının amirleri tarafından takdir edilmemesi olabilir. Yardımcı Hizmetler sınıfında çalışanların görev tanımlarının geniş olması, düzenli olarak aynı işleri yapmamaları, kurumda tüm çalışanlardan emir almaları, kurumda yoğun çalışma günlerinde kurumdan son çıkacak kişiler olduklarından mesailerinin uzaması, çalışanlar tarafından uygun olmayan kaba ifadelerle çağırılmaları ve emir verilmesi gibi nedenlerle yardımcı hizmetler grubunda çalışanların duyarsızlaşma yaşadıkları düşünülebilir. Eğitim denetmenleri, yaş itibarıyla mesleki deneyimlerinin fazla olması, mesai kavramına bağlı kalmaksızın serbest çalışma zamanlarının olması, unvanları nedeniyle soran sorgulayan kişiler gibi görülmeleri duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişliği daha az yaşamalarının nedeni olabilir.

3.10.6 Eğitim Düzeylerinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.27: Personelin eğitim durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Gruplar
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	1,609	4	,402	,741	,566	----
	Gruplar içi	86,887	160	,543			
	Toplam	88,495	164				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	1,198	4	,300	,743	,564	----
	Gruplar içi	64,532	160	,403			
	Toplam	65,730	164				
Kişisel Başarı	Gruplar arası	2,743	4	,686	1,872	,118	----
	Gruplar içi	58,595	160	,366			
	Toplam	61,338	164				

p<,05 (İlköğretim=A, Lise=B, Ön Lisans=C, Lisans=D, Y. Lisans=E, Doktora=F)

Tablo 3.26'e bakıldığında İlköğretim, Lise, Ön Lisans, Lisans, Y. Lisans ve Doktora olmak üzere altı farklı eğitim düzeyi kategorisinde kodlanarak altı farklı grup oluşturulmuştur. Bu altı kategorili eğitim düzeyi grupları açısından tükenmişlik envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusu puanlarının aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığı ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile test edildi. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, personelin ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları incelendiğinde tükenmişliğin her üç boyutu için eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Bu sonuca göre eğitim durumunun, Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanlar için tükenmişliği etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Baklacı (2013)'nin 244 çalışanla yaptığı "İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmada, Cöbek (2010)'in 130 çalışanla yaptığı "Tersane Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: KDZ. Ereğli Bölgesi Örneği" adlı çalışmada, Karahüseyin (2010) ve Saçlı (2011)'nin çalışmalarında araştırma sonucumuzu destekler bulgular bulunmuştur. Çalışanların eğitim durumu fark etmeksizin her kademedeki aynı çalışma koşulları altında çalışıyor olmaları bulduğumuz bulgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülmektedir. Benzer ortamlarda uzun süre birlikte yaşayanlar benzer davranışlar geliştirebilmekte, olaylara karşı tepki biçimleri de benzerlik gösterebilmektedir.

3.10.7 Mesleki Kıdemin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.28: Personelin mesleki kıdem değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Gruplar
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	3,925	3	1,308	2,491	,062	----
	Gruplar içi	84,571	161	,525			
	Toplam	88,495	164				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	5,953	3	1,984	5,344	,002	A-B-C>D
	Gruplar içi	59,777	161	,371			
	Toplam	65,730	164				
Kişisel Başarı	Gruplar arası	4,024	3	1,341	3,768	,012	D>A
	Gruplar içi	57,314	161	,356			
	Toplam	61,338	164				

$p<,05$ (0-5 yıl=A, 6-15 yıl=B, 16-25 yıl=C, 26 yıl ve üzeri=D)

Tablo 3.27’de 0-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl, 26 yıl ve üzeri olmak üzere dört farklı mesleki kıdem kategorisinde kodlanarak dört farklı grup oluşturuldu. Bu dört kategorili kıdem grupları açısından tükenmişlik envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanlarının aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığı ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile test edildi. Analiz sonuçlarına göre, personelin ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları mesleki kıdeme göre incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

Gruplar arasındaki farklılığı ortaya koyabilmek için varyansların eşleşmemesi nedeniyle yapılan Dunnett C analizi sonuçlarına göre;

26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip personelin duyarsızlaşma boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin, daha az kıdeme sahip olanlardan anlamlı derecede düşük seviyede olduğu görülmektedir $F(3,161)=5,344 p<,05$.

26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip personelin kişisel başarı düzeylerinin, 0-5 yıl kıdeme sahip olanlardan anlamlı derecede yüksek olduğu sonucuna varılmıştır $F(3,161)=3,768 p<,05$. Düşük kıdeme sahip çalışanlar daha üst düzeyde kişisel başarı düzeyi alt boyutunda tükenmişliği yaşamaktadırlar.

Dolunay ve Piyal (2001) “Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik” adlı araştırmalarında, mesleki kıdem arttıkça genel tükenmişliğin azaldığını ve kişisel başarı duygusunun arttığını belirtmişlerdir. Bu araştırmanın tam tersi olarak mesleki kıdem azaldıkça kişisel başarı duygusunun arttığını belirten Gürbüz (2008), Kars ilinde okul öncesi öğretmenlerle yaptığı araştırmada mesleki kıdemin sadece kişisel başarı boyutunda farklılaşma yarattığını belirtmiştir. Öktem (2009), öğretmenler üzerine yaptığı araştırmasında ise, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını belirtmiştir. Bu araştırmaların yanında mesleki kıdem değişkeninin tükenmişliği etkilemediği ile ilgili araştırma bulguları da bulunmaktadır (Arslan, 2007; Çavuşoğlu, 2005).

Araştırmamız mesleki kıdemin tükenmişlik alt boyutlarından duyarsızlaşma boyutuyla ilişkili olması açısından Babaoğlu (2006)’ın araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Araştırma sonucumuza göre mesleki kıdemi 0-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl olan çalışanların, mesleki kıdemi 26 yıl ve üzeri olan çalışanlara göre duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olmasının

nedeni, mesleğe yeni atılmalarıyla birlikte karşılaştıkları güçlüklerle nasıl mücadele edeceklerini bilmedikleri, işte yeterli tecrübe edinmenin uzun yıllar almasından kaynaklanıyor olabilir. 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanların kişisel başarı boyutundaki tükenmişlik düzeylerinin 26 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip çalışanların tükenmişlik düzeylerinden yüksek olmasının nedeni, yaş değişkeninde olduğu gibi çalışma hayatının ilk yıllarının tükenmişlik için daha riskli olması, aldıkları eğitim ile çalışma hayatındaki koşulların farklılıkları, genç çalışanların mesleğin ilk yıllarında daha idealist ve yüksek beklentilerle göreve başlamaları, tecrübe eksikliği, sorunlarla başa çıkma stratejilerini tam olarak benimsememiş olmaları veya beklentilerinin tam olarak karşılanmadığı düşünceleri ile açıklanabilir.

3.10.8 Kurumdaki Çalışma Süresinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.29: Personelin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

		Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	p	Gruplar
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	3,066	3	1,022	1,926	,128	---
	Gruplar içi	85,430	161	,531			
	Toplam	88,495	164				
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	2,482	3	,827	2,106	,102	----
	Gruplar içi	63,248	161	,393			
	Toplam	65,730	164				
Kişisel Başarı	Gruplar arası	,899	3	,300	,799	,496	----
	Gruplar içi	60,438	161	,375			
	Toplam	61,338	164				

p<,05 (0-4 yıl=A, 5-10 yıl=B, 11-20 yıl=C, 21 yıl ve üzeri=D)

Tablo 3.28’de 0-4 yıl, 5-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri olmak üzere dört farklı kurumda çalışma süresi kategorisinde kodlanarak dört farklı grup oluşturuldu. Bu dört kategorili çalışma süresi grupları açısından tükenmişlik envanterinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusu puanlarının aritmetik ortalamaları arasında fark olup olmadığı ilişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizi ile test edildi. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, personelin

ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları incelendiğinde tükenmişliğin her üç boyutu için kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

Dinlenme ve Bakımevinde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmada Karahüseyin (2010) ve İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde çalışan İlçe Milli Eğitim Müdürü ve Şube Müdürleriyle yaptığı çalışmada Sümer (2007)'in buldukları bulgular çalışmamızda ortaya çıkan bulguları desteklemektedir. Kurumda çalışma sürelerinin değişkenliği, isteyen çalışanın İl içi veya İl dışı nakil talebinde bulunabilecek olması gibi nedenlerin tükenmişliği etkilemediği düşünülebilir. Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde kurumdaki çalışma süresinin çalışanlar için tükenmişliği etkilemediği söylenebilir.

3.10.9 Mesleği İsteyerek Seçme Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.30: Personelin mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	121	2,09	-2,813	,007
	Hayır	44	2,49		
Duyarsızlaşma	Evet	121	1,68	-2,552	,012
	Hayır	44	1,96		
Kişisel Başarı	Evet	121	3,75	2,732	,007
	Hayır	44	3,46		
Toplam		165			

Tablo 3.29'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin ölçekten aldıkları tükenmişlik puanları incelendiğinde tükenmişliğin her üç boyutu için mesleği isteyerek seçme durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<,05$). Buna göre; mesleğini isteyerek seçen personelin diğerlerine göre, daha düşük seviyede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma duygusuna sahip olmakla beraber kişisel başarı seviyelerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Ulutaşdemir (2012)'in “Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi” adlı çalışmasında, Karahüseyin (2010)'in Dinlenme ve Bakımevinde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmada ve Dolunay (2002)'in lise öğretmenleriyle yaptığı çalışmada araştırma bulgularımızı destekler sonuçlar bulunmuştur.

Mesleğini isteyerek seçen ve mesleği kendine uygun bulan çalışanlar işlerine daha kolay uyum sağladıklarından ve çalışma ortamında olabilecek olumsuzluklara karşı baş etme yöntemlerini daha iyi kullanarak işlerinden daha fazla doyum aldıklarından duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarında tükenmişliği daha az yaşadıkları düşünülmektedir.

3.10.10 Eşin Çalışma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.31: Personelin eşin çalışma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Eşinin Çalışma Durumu	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	61	2,24	,612	,541
	Hayır	104	2,17		
Duyarsızlaşma	Evet	61	1,63	-2,041	,043
	Hayır	104	1,83		
Kişisel Başarı	Evet	61	3,78	2,038	,043
	Hayır	104	3,60		
Toplam		165			

Tablo 3.30'a göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları eşin çalışıyor olma durumlarına göre incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Ancak eşi çalışan personelin diğerlerine göre, daha düşük seviyede duyarsızlaşma duygusuna sahip olduğu ve kişisel başarı seviyelerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır ($p<,05$). Yani eşi çalışmayan çalışan daha fazla tükenmektedir.

Cöbek (2010)'in tersane çalışanları üzerine yaptığı çalışmada tükenmişliği eşin çalışma durumu değişkeninin etkilemediğini bulmuştur. Çağlayan (2012) ise eşi çalışan birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında tükenmişliği eşi çalışmayan birleştirilmiş sınıf öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde yaşadıklarını bulmuştur. Eşi çalışmayan personelin eşi çalışan personele oranla daha fazla duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı yaşamaları, eşi çalışmadığından ailenin aylık gelirinin az olması, diğer eşi çalışanlara oranla her istediklerini yapamamaları, eş ve çocuklarının isteklerini yerine getirmede temkinli davranmaları, işte yorulan çalışanın evde enerjisini atamamış eşiyle mesai dönüşü ilgilenmesi ve ona da zaman ayırması gibi nedenlere bağlanabilir.

3.10.11 Ödül Alma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.32: Personelin ödül alma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Ödül Alma Durumu	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	72	2,08	-1,802	,073
	Hayır	93	2,29		
Duyarsızlaşma	Evet	72	1,63	-2,404	,017
	Hayır	93	1,85		
Kişisel Başarı	Evet	72	3,89	4,199	,000
	Hayır	93	3,50		
Toplam		165			

Tablo 3.31'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları ödül alma durumlarına göre incelendiğinde, duygusal tükenme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Ancak ödül alan personelin diğerlerine göre, daha düşük seviyede duyarsızlaşma duygusuna sahip olduğu ve kişisel başarı seviyelerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır ($p<,05$). Araştırma bulgularımız Şahin (2007)'in Ankara ilinde öğretmenlerle yaptığı araştırmanın duygusal tükenme alt

boyutu dışındaki bulgularıyla paralellik göstermektedir. Ödül alan, takdir edilen personel tükenmişliği daha az yaşamaktadır.

Çalışanların yaptıkları işle ilgili amirlerinden ödül alıp takdir görmelerine göre tükenmişliklerinin incelenmesinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre çalışanların yöneticilerinden ödül alma ve takdir görme değişkeninin duygusal tükenme şeklinde tükenmişliği etkileyen bir faktör olmadığı fakat duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklindeki tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre çalışanların yaptıkları işten dolayı takdir edilmeleri ve ödül almalarının onların moral ve motivasyonları üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve onların çalışma isteklerini artırdığı söylenebilir.

3.10.12 Sosyal ve Kültürel Faaliyetlere Katılma Durumunun Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Tablo 3.33: Personelin sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumu değişkenine göre tükenmişlik düzeyleri.

Boyutlar	Sosyal ve Kültürel Faaliyetlere Katılım Durumu	n	X	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	82	2,00	-3,622	,000
	Hayır	83	2,40		
Duyarsızlaşma	Evet	82	1,67	-1,738	,084
	Hayır	83	1,84		
Kişisel Başarı	Evet	82	3,77	2,096	,038
	Hayır	83	3,57		
Toplam		165			

Tablo 3.32'e göre İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görevli personelin ölçekten aldıkları toplam tükenmişlik puanları sosyal ve kültürel faaliyetlere katılma durumlarına göre incelendiğinde, duyarsızlaşma boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p>,05$). Ancak sosyal ve kültürel faaliyetlere katılan personelin diğerlerine göre, daha düşük seviyede duygusal

tükenme duygusuna sahip olduğu ve kişisel başarı seviyelerinin de daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır ($p<,05$).

Akar (2010)'ın çeşitli illerde yaptığı “İlköğretim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında, sosyal ve kültürel etkinliklere zaman ayıramayan İlköğretim Müfettişlerinin daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını tespit etmiştir. Bu sonuç araştırma bulgularımızı desteklemektedir. Çalışma ortamında ortaya çıkan olumsuzluklar çeşitli sosyal etkinliklerle atılamadığında bireyde daha büyük bir sorun olan tükenmişlik ortaya çıkabilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Bu araştırma Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerini ve nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Çalışanların genel olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında tükenmişliği düşük düzeyde yaşadıkları görülmüştür.

Cinsiyet değişkeni, çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi şeklindeki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkenine göre; 36-45 yaş grubu çalışanların 56 yaş ve üzeri çalışan grubundan daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları, 26-35 yaş grubu çalışanların 46-55 yaş grubu çalışanlardan daha fazla duyarsızlaşma alt boyutunda tükenme yaşadıkları, 18-25 yaş ve 36-45 yaş grubu çalışanların kişisel başarı alt boyutunda tükenmişliği 56 yaş ve üzeri çalışan grubundan daha yoğun yaşadıkları tespit edilmiştir. Çalışma sonucumuza göre yaş ilerledikçe çalışanların her üç alt boyutta tükenmeyi daha az yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Medeni durum değişkeninin çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu şeklindeki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamışken, bekâr çalışanların evli çalışanlardan kişisel başarı alt boyutunda tükenmişliği daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çocuk sahibi olma değişkenine göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı fark

bulunmamıştır. Çocuk sahibi olmayan çalışanların çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek seviyede kişisel başarı düzeyi alt boyutunda tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

Görev unvanı bakımından çalışanların duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı ölçüde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Şef, Memur/VHKİ ve Yardımcı Hizmetler unvanıyla çalışanların duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişliği Eğitim Denetmeni unvanıyla çalışanlardan daha yoğun yaşamaktadırlar. Ancak duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarında görev unvanı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkenine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarındaki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının toplam hizmet süresi (mesleki kıdem) değişkenine göre duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarındaki tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Buna göre düşük kıdemli çalışanlar 26 yıl ve üzeri çalışanlardan duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenirken, özellikle 0-5 yıl kıdeme sahip çalışanların 26 yıl ve üzeri çalışanlardan kişisel başarı boyutunda daha fazla tükendikleri tespit edilmiştir. Çalışanlarının toplam hizmet süresi (mesleki kıdem) değişkenine göre duygusal tükenme boyutundaki tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Çalışanların sadece Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışma süresi değişkeni ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarındaki tükenmişlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Mesleğini isteyerek seçen çalışanların, hem duygusal tükenme, hem duyarsızlaşma, hem de kişisel başarı düzeyi alt boyutlarında tükenmişliği mesleğini istemeyerek seçenlerden daha az yaşadıkları bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların eşinin çalışma durumu değişkeni ile duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Ancak duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi boyutlarında, eşi çalışmayan personelin tükenmişliği eşi çalışan personelden daha fazla yaşadıkları bulgusuna erişilmiştir.

Üstlerinden ödül alma / takdir görme değişkeni ile çalışanların duygusal tükenme şeklindeki tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamışken,

ödül alan personelin duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarında tükenmişliği ödüllendirilmeyen personelden daha az yaşadıkları görülmüştür.

Sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırma değişkeni ile çalışanların duygusal tükenme şeklindeki tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırarak iş stresini azaltan personelin tükenmişliği duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi alt boyutlarında sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayıramayan personelden daha az yaşadıkları belirlenmiştir.

4.2 Öneriler

Bu çalışma Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış araştırma niteliğinde bir çalışmadır. Literatür incelendiğinde bu çalışmanın İl Milli Eğitim Müdürlüklerinde yöneticiler dışında çalışanlarla yapılan ilk çalışma olduğu görülmektedir. Ülke genelinde diğer İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerini de kapsayacak daha kapsamlı ya da başka değişkenlerle farklı araştırmalar yapılarak ülke ölçeğinde genelleştirilebilir sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.

Mesleğe yeni başlayacak çalışanlara iş öncesinde ve işe yeni alımlarda yapılan oryantasyon eğitimlerinde işlerinde karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkında bilgi verilmesi kişilerin gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmalarını engelleyecektir. Ayrıca her unvan grubu çalışanlarda tükenmişliğe neden olan etmenler araştırılarak bu etkileri azaltmaya yönelik sosyal ve çevresel önlemler işverenler tarafından alınmalıdır. Özellikle çalışanların iş yaşamı süresinde zaman zaman tükenmişlik ile ilgili farkındalık kazanmaları ve başa çıkabilmeleri için hizmet içi eğitimler verilerek moral ve motivasyonları artırılabilir.

Çalışanların başarılarına yönelik geribildirimlerin yapılması ve ödüllendirmek çalışanların iş doyumlarının artmasında dolayısıyla da tükenmişliklerinin azalmasında etkili olacaktır. Çalışanların tümünün katılımının sağlanacağı sosyal kültürel etkinliklerin yapılması ve bu çalışmaların teşvik edilmesiyle çalışanların tükenme duygularının azaltılması sağlanabilir. Bu çalışmaların üretkenlik ve verimlilik üzerinde pozitif yönde sonuçlar elde edilmesini destekleyebileceği ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akar, H. (2010). İlköğretim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, Ş. (2007). Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Arı, G.S., Bal E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1, 131-148.
- Arslan, G. (2007). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Azeem, S. M. Nazir A. (2008). A study of job burnout among university teachers. *Psychology and Developing Societies*, 20 /1, 51-64.
- Babaoğlu, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik: Düzce İli Örneği.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Baklacı, E. (2013). İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hatay.
- Baltaş, A., Baltas Z. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward A Unifying Theory Of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84/2, 191-215.

- Barutçu, E., Serinkan C. (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8/2, 541- 561.
- Basım, N. H., Şeşen H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimleri Dergisi*, 6/2, 15-23.
- Başaran, B. I. (1999). Zihinsel, Görme ve İşitme Özürlü Çocuklara Eğitim Veren Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Başören, M. (2005). Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Baysal, A. (1995). Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (14. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N., Şahin D. E. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15/2, 465-484.
- Cherniss, C. (1980). *StaffBurnout: Job Stres in the Human Services*. Beeverly Hills, CA: Sage.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*. New York: Routledge.
- Cihan, B.B. (2011). Farklı İllerde Çalışan İlköğretim Okullarında Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cordes, C. L., Dougherty T. W. (1993). A Reviewand an Integration of Research on JobBurnout. *Academy of Management Review*, 18/4, 321-656.
- Cöbek, S. (2010). Tersane Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: KDZ. Ereğli Bölgesi Örneği. (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Çağlayan, A. (2012). Birleştirilmiş Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Çapri, B. (2008). Eş Tükenmişliğini Yordayan Değişkenlerin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Çam, O. (1989). Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması. 7. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 155-160.

Çam, O. (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık San. ve Tic. Ltd. Şti.

Çavuşoğlu, İ. (2005). Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Çokluk, Ö. (2003). *Örgütlerde Tükenmişlik, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (2. Baskı)*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Dağlı A., Gündüz H. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.

Demir N. (2010). Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 9/33, 185-198.

Demirbaş, A.R. (2006). Üç Farklı Hastanenin Yöneticilerinin ve Klinikte Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Durumları. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demirtaş, H., Güneş H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Dilsiz, B. (2006). Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Dinç, K. (2008). Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu. (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.
- D.M.K., (2014), 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, Erişim Tarihi: 04.01.2014. <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/dmk.html>.
- Doğan, H.S. (1981). Rol Çatışması ve İş gören Sorunları. *Yönetim Psikolojisi II. TODAİE Yayınları*, Ankara, 201, 482-500.
- Doğan, S. (2003). *Personel Güçlendirme- Empowerment*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dolu, G. (1997). Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dolunay, A. B., Piyal, B. (2001). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik. *Kriz Dergisi*, 11/1, 35-48.
- Dolunay, A. B. (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi mecmuası*, 55/1, 51-62.
- Dworkin, G. A. (1986). *Teacher Burnout in the Public Schools: Structural Causes and Consequences for Children*. State University of New York Press, Albany.
- Düzyürek S., Ünlüoğlu, G. (1992). Hekimlerde Tükenmişlik Sendromu. *Psikiyatri Bülteni*, 1, 108-113.
- Edelwich, J., Brodsky, A. (1980). *Burnout Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York: Human Science Press.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, Ankara, 143-154.

- Ersoy, F., Yıldırım, R. C., Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (StaffBurnout) Sendromu. *STED Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, 10/2. Erişim Tarihi: 14/02/2014 <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html>
- Freudenberger, N. J. (1974). StaffBurnout. *Journal of SocialIssues*; 30,159-155.
- Friberg, T. (2009). Burnout: From Popular Culture to Psychiatric Dagnosisin Sweden, *Cult Med Psychiatry* 33, 538- 558.
- Friedman, I. A. (1997). High and low burnout principals: what makes the difference? *The Annual Meeting of the American Educational Research Association*, 28, 2–32.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work*. New York: Psychology Press.
- Garcia, F.J., Munoz, E.M., Ortiz, M.A. (2004). Personality and Contextual Variables In Teacher Burnout. Article In Pres, www.sciencedirect.com
- Gezer, E. (2008). Stres Veren Yaşam Olayları'nın, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Girgin, G. (1995). İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model(İzmir ili kırsal ve kentsel yöre karşılaştırması). (Yayınlanmamış Doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Glogow, E. (1986). *Burnout and Locus of Control*. Public Personnel Managemet, 79-83.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Gürbüz, Z. (2008). Kars İlinde Görevli Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeyleri ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Işıkhan, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

- Izgar, H. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu Örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İMEMY, (2014). Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği. <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121118-2.htm> Erişim Tarihi: 03.01.2014.
- K.H.K., (2014); 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. Erişim Tarihi: 01.01.2014, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/09/20110914-1.htm>.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68/1, 29-33.
- Kalaycı, Şeref. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (4.Baskı). Asil Yayın Dağıtım Ltd.Şti. Ankara.
- Kaptan, S. (1993). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Rehber Yayınevi.
- Karahüseyin, A. (2010). Dinlenme ve Bakımevinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin etkileyen faktörlerin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, O. Ş. (2010). Ankara ilinde çalışan polislerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-213.

- Kervancı, F. (2013). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Niğde.
- Keser, A. (2009). *Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kırılmaz, A.Y., Çelen, Ü., Sarp, N. (2003). İlköğretimde çalışan bir öğretmen grubunda tükenmişlik durumu araştırması, *İlköğretim-Online*, 2/1, 2-9.
- Lewin, J. E., Sager J. K. (2007). *A Process Model of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts*. Journal of Business Research, 60, 1216- 1224.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). *The measurement of experienced Burnout*. *J. O. Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, C., Jackson, S. E. (1986). Maslach Burnout Inventory Manual. 2nd ed. Palo Alto, Ca: *Consulting Psychologist Press*.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Maslach, C., Goldberg J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7, 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- Maslach, C. (2003). *Job Burnout: New Directions in Research and Intervention*. Current Directions in Psychological Science, 12/5, 189-192.
- MEB, (2014a). <http://www.meb.gov.tr/meb/tarihce.html>, Erişim tarihi: 10.01.2014.
- MEB, (2014b). http://www.meb.gov.tr/baglantilar/mem/index_ilmem.asp, Erişim tarihi: 06.01.2014.
- MEB, (2014c). <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html>, Erişim tarihi: 10.01.2014.

- Meier, S. T. (1983). *Toward a Theory of Burnout*. Human Relations, 36/10, 899-910.
- Meier, S. T. (1984). *The construct validity of burnout*. Journal of Occupational Psychology, 57, 211-219.
- Memurlar.net, (2014). Belirli unvanların görev tanımları, <http://karar.memurlar.net/gorus/opinion.aspx?id=646>, Erişim Tarihi: 10.02.2014.
- M.E.T.K., (2014). 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/88.html>, Erişim Tarihi: 04.01.2014.
- Nartiyok, A., Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19/1.
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Adana İli Örneği). (Yayınlanmış Yüksek Lisans), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretilerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi*, 9/15.
- Öktem, Ö. (2009). İlköğretimde görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi (Afyonkarahisar-Sandıklı Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özçınar M. (2005). Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu. (Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi). Sağlık Bakanlığı Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.
- Özgüven, D. H., Haran, S. (2000). Tükenme, Kriz ve Krize Müdahale. *Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları*, 6, 199-214.
- Perlman, B., Hartman, A. E (1982). *Burnout: Summary and futurere search*. Human Relations, 35/4, 283-305.

- Pines, A. M., Aranson, E., Kaffry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: FreePress.
- Pines, A. M., Aranson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: FreePress
- Pines, A. M. (2000). *A Burnout Workshop Design and Rationale*. Handbook of Organizational Consultant, Marcel Dekker Inc., New York, Basel, 843.
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz).(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Richardsen, A. M., Burke, R. J. (1995). *Models of Burnout: Implications for Interventions*. International Journal of Stress Management. 2/1, 32-34.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Saçlı, Ç. (2011). Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Seçer, İ. (2011). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Seğmenli, S. (2001). Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Selçukoğlu, Z. (2001). Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Sılığ, A. (2003). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*. Psikoloji penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Basım.

- Storlie, F.J. (1979). Burnout: The Elaboration of a Concept, *Am.J.Ofnursing*, 2108-2110.
- Suran, B. G., Sheridan, E. P. (1984). *Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives*. *Professional Psychology: Research and Practice*, 15, 741-752.
- Sümer, S. (2007). Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyi (İstanbul İli Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, D. E. (2007). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri Ankara ili ilköğretim ve ortaöğretim okulları örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şanlı, S. (2006). Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Toplu N. Y. (2012). Okul Öncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim dalı, Aydın.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış A.B.D., İstanbul.
- Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik*. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Ortak Yayını. 2. Baskı.
- Tufek, A. (2013). An Analysis of Factors Affecting Burnout in the Workplace. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme ABD, İstanbul.

- Tümkiye, S. (1996). Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tümkiye, S. (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128- 133.
- Türk Dil Kurumu, (2013). Büyük Türkçe Sözlük http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5256521e377c24.75512408, Erişim Tarihi: 10.10.2013.
- Ulutaşdemir, N. (2012). Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Kilis.
- Üst, Ç. (2012). Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Erzurum.
- Yıldırım, F. (1996). Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yüksel, G. (2011). Ege Bölgesindeki Tıp Fakültelerinin Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dallarında Görevli Araştırma Görevlisi Doktorlarda Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi. (Uzmanlık Tezi). Ege Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Bornova.

EKLER

1. Ek-A: Çalışan Sayısını Gösterir Liste	104
2. Ek-B: Anket Formu	105
3. Ek-C: Araştırma İzin Onayı	110
4. Ek-D: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kullanım İzni.....	111

Ek-A: Çalışan Sayısını Gösterir Liste

**BALIKESİR İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
ÇALIŞAN SAYISI**

	Erkek	Kadın	Toplam
Yönetici*	15	2	17
Eğitim Denetmeni	20	0	20
Şef	10	14	24
Memur / VHKİ	41	22	63
Y. Hizmetler	19	7	26
Şoför	8	0	8
Öğretmen	8	3	11
Avukat	2	1	3
Toplam	123	49	172

*İl Millî Eğitim Müdürü, Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Tesis Müdürü


Suna KÖLEMENBAKIR
Şube Müdürü

Ek-B: Anket formu

Ek-B1: Kişisel Bilgi Formu.

ANKET FORMU

Değerli Mesai Arkadaşlarım,

Bu anket “ Milli Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Balıkesir İli Örneği” konulu araştırmanın bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde ise “Tükenmişlikle” ilgili 22 ifadenin yer aldığı Maslach Tükenmişlik Ölçeği bulunmaktadır.

Bu anket ile elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Toplanılacak bilgiler sadece araştırma amaçlı olduğundan, ankette kimlik bilgileri yer almayacaktır. Anketin doldurulması konusunda bilgi amaçlı bana ulaşabilirsiniz. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi, sizlerin anket sorularına vereceğiniz eksiksiz, objektif ve samimi cevaplara bağlıdır. Anketi içtenlikle cevaplayacağınıza olan inancımı belirtir, değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Tel: 535 229 86 11

Hüseyin TUNÇ
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1.Yaşınız?

18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 ve yukarı ()



2. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

3. Medeni Durumunuz?

Evli () Bekar ()

4.Çocuğunuz var mı?

Evet () Hayır ()

5. Göreviniz?

Yönetici* () Eğitim Denetmeni () Şef () Memur / VHKİ () Y. Hizmetler ()
Şoför () Öğretmen () Diğer ()

*İl Millî Eğitim Müdürü, Müdür Yardımcıları, Şube Müdürleri ve Tesis Müdürleri

6.Eğitim Durumunuz?

İlköğretim () Lise () Ön lisans () Lisans () Y.lisans () Doktora ()

7. Mesleki Kıdeminiz?

0 - 5 () 6 - 15 yıl () 16 - 25 yıl () 26 yıl ve üzeri ()

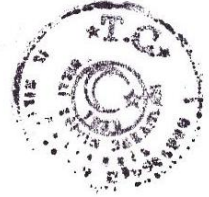
8. Bu Kurumdaki Çalışma Süreniz?

0 - 4 () 5 - 10 yıl () 11 - 20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()

9. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet () Hayır ()

10. Eşiniz çalışıyor mu?



Evet () Hayır ()

11.Mesleğinizle ilgili hiç ödül aldınız mı?

Evet () Hayır ()

12.Sosyal ve kültürel faaliyetlere zaman ayırabiliyor musunuz?

Evet () Hayır ()



Ek-B2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği.

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her maddede yer alan ifadenin size ne kadar uygun olduğunu 5'li ölçek üzerinden işaretleyiniz. Sizden istenen her ifadeyi hangi sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Sizin o ifade ile ilgili yaşadığınız, hangi basamağa daha uygunsanız yanındaki kutuyu (X) işareti ile işaretleyiniz.

Tablo B2.1: Maslach tükenmişlik ölçeği

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere, sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6. Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri, insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					



Tablo B2.1 (Devam): Maslach tükenmişlik ölçeği

14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.					
19. Bu işte birçok kayda değer bir başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.					
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					



Ek-C: Araştırma İzin Onayı



T.C.
BALIKESİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 99191664/605.01/3494903
Konu : Araştırma İzni

22/11/2013

VALİLİK MAKAMINA
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve 2012/13 sayılı genelgesi
b) Hüseyin TUNÇ' a ait 18.11.2013 tarih ve 3418588 sayılı dilekçe

Başvuru Sahibinin Adı Soyadı	Hüseyin TUNÇ		
Danışmanı	-		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Türk Hava Kurumu Üniversitesi		
Alan/Bölüm	Sosyal Bilimler Enstitüsü		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Balıkesir İli Örneği		
Başvuru Tarihi	18.11.2013	Başvuru Sayısı	3418588
Çalışma Başlama Tarihi	25.11.2013		
Çalışma Bitiş Tarihi	06.12.2013		
Veri Toplama Araçları	Maslach Tükenmişlik Ölçeği		
Araştırma Türü	Yüksek Lisans Tezi		

ÇALIŞMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ			
S.No	Okulun Adı	S.No	Okulun Adı
1	İl Millî Eğitim Müdürlüğü		

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü taktirde olurlarınıza arz ederim.

Yakup YILDIZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
22/11/2013
Sabri CANER
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdürü

Eki : Yazı ve Ekleri (8 Sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aslı ile Aynıdır.

Mehmet SALGIN
Memur

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Ek-D: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Kullanım İzni

İZİN BELGESİ

05.08.2013

Sayın Hüseyin TUNÇ,

" Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatında Çalışan Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi:Balıkesir İli Örneği" konulu tez çalışmanızda MBI ölçeğini kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Canan ERGİN



Özyeğin Üniversitesi

Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hüseyin TUNÇ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Trabzon / 16.02.1981
Medeni Hali : Evli – 1 Çocuk
Adres : Sütlüce Mahallesi Deniz Sokak No:12/2 Altıeylül/Balıkesir
E-Posta Adresi : h_tunc61@hotmail.com
İletişim (Telefon) : 05352298611

EĞİTİM

Lise: Trabzon Affan Kitapçıoğlu Lisesi/Köse Lisesi, 1999
Lisans: Balıkesir Üniversitesi, NEF, Fen Bilgisi Öğretmenliği, 2003
Yüksek Lisans: THK Üniversitesi, SBE, İşletme, 2014

MESLEKİ DENEYİM

2003-2007, Müdür, Öğretmen, Şenkaya/Erzurum
2007-2009, Öğretmen, Sındırgı/Balıkesir
2009-2013, Müdür, Müdür Yrd, Öğretmen, Merkez/Balıkesir
03.01.2013-, Şube Müdürü, Merkez/Balıkesir

YABANCI DİL: İngilizce