



SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı

# AVUKATLARDA TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU: SIVAS İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Merve Şeker

Sivas  
Ağustos 2019

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı**

**AVUKATLARDA TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMU: SİVAS  
İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Merve ŞEKER**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Osman ALACAHAN**

**Sivas**  
**Ağustos 2019**

KABUL VE ONAY

Üniversite: : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ana Bilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Tezin Başlığı : Avukatlarda Tükenmişlik(Burnout) Sendromu: Sivas İli  
Merkez İlçe Örneği  
Savunma Tarihi : 30.07.2019  
Danışmanı : Doç.Dr. Osman ALACAHAN

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı : Doç.Dr. Osman ALACAHAN

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Mehmet ASLAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Neslihan ARSLAN

Oy Birliği

Oy Çokluğu

Merve ŞEKER tarafından hazırlanan Avukatlarda Tükenmişlik (Burnout)  
Sendromu: Sivas İli Merkez İlçe Örneği başlıklı tez, kabul edilmiştir.

.../.../.....


Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL  
Enstitü Müdürü

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

16/08/2019  
Merve ŞEKER  


## TEŞEKKÜR

Çalıőmam sırasında bana destek sağlayan ve her zaman yanımda olan aileme ve arkadaşlarıma minnetlerimi sunarım.

Tez konusunun belirlenmesinden bitimine kadar bana yardımcı olan, olumlu eleőtirileri ile beni yönlendiren ve değerli vaktini bana ayıran tez danışmanım, çok değerli hocam sayın Doç. Dr. Osman Alacahan' a tüm samimiyetimle teşekkür ederim.





# İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>3</b>
<b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>3</b>
1.1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı .....	3
1.2. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar .....	6
1.2.1. Tükenmişlik ve Stres .....	6
1.2.2. Tükenmişlik ve İş Doyumu .....	10
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>13</b>
<b>KURAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>13</b>
2.1. Tükenmişlik Modelleri .....	13
2.1.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	13
2.1.2. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	14
2.1.2.1 Duygusal Tükenme .....	14
2.1.2.2. Duyarsızlaşma .....	15
2.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi.....	16
2.1.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	17
2.1.4. Pines Tükenmişlik Modeli.....	18
2.1.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....	19
2.1.5.1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies).....	20

2.1.5.2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies) .....	20
2.1.5.3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies) .....	20
2.1.5.4. Bağlamsal Bilgi İşleme/ Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing).....	20
2.1.6. Edelvich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	21
2.1.6.1.İdealistik Coşku Aşaması .....	21
2.1.6.2.Durgunluk Aşaması.....	21
2.1.6.3.Engellenme Aşaması .....	21
2.1.6.4.Apati ( Duygusuzlaşma, İlgisizleşme) Aşaması .....	22
2.1.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	22
2.1.7.1. Durumun Strese Götürme Derecesi.....	23
2.1.7.2. Algılanan Stres Seviyesi.....	23
2.1.7.3. Strese Verilen Tepki.....	23
2.1.7.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu .....	24
2.1.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli .....	24
2.1.8.1. Kimlik/Rol Karmaşası Aşaması.....	24
2.1.8.2. Yeterlilik/Yetersizlik Aşaması.....	25
2.1.8.3.Verimlilik/Durgunluk Aşaması.....	25
2.1.8.4. Yeniden Oluşturma/Hayal Kırıklığı Aşaması.....	25
2.1.9. Leiter Tükenmişlik Modeli.....	26
2.1.10. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli .....	26
2.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri.....	26
2.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	27
2.2.2.Psikolojik/Ruhsal Belirtiler .....	27
2.2.3. Davranışsal Belirtiler .....	28



2.2.4. Örgütsel Belirtiler .....	29
2.3. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Faktörler.....	32
2.3.1. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Bireysel Faktörler .....	33
2.3.1.1. Demografik Faktörler .....	33
2.3.1.2. Diğer faktörler .....	37
2.3.2. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Örgütsel Faktörler.....	43
2.3.2.1. İş Yükü.....	44
2.3.2.2. Kontrol .....	45
2.3.2.3. Ödüller .....	47
2.3.2.4. Aidiyet.....	48
2.3.2.5. Adalet.....	49
2.3.2.6. Değerler.....	50
<b>BÖLÜM III .....</b>	<b>55</b>
<b>YÖNTEM VE TEKNİKLER .....</b>	<b>55</b>
3.1. Alan Araştırması.....	55
3.2. Araştırmanın Amacı .....	55
3.3. Araştırmanın Hipotezleri .....	55
3.4. Evren ve Örneklem.....	55
3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	56
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu .....	56
3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	56
3.5.3. Ölçeğin Güvenilirlik Çalışmaları.....	58
3.5.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	59
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>61</b>
<b>BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>61</b>

4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler .....	61
4.1.1.Cinsiyet .....	61
4.1.2. Yaş .....	62
4.1.3. Medeni Durum.....	62
4.1.4. Meslekte Çalışma Süresi.....	63
4.1.5. Günlük Çalışma Süresi .....	63
4.1.6. Haftada Bakılan Dosya Sayısı.....	64
4.1.7. Adli Tatil Süresini Yeterli Bulup Bulmama Durumu.....	65
4.2.Araştırmanın Bulguları.....	65
4.2.1.Normal Dağılıma İlişkin Bulgular .....	65
4.2.1.1.Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi .....	65
4.2.1.2.Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	67
4.2.2.Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi .....	67
4.2.3. Cinsiyetin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi .....	68
4.2.4.Yaşın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi .....	70
4.2.5.Medeni Durumun Tükenmişliğe Etkisi.....	72
4.2.6.Meslekte Çalışma Süresinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	74
4.2.7.Günlük Çalışma Süresinin Tükenmişliğe Etkisi.....	76
4.2.8.Haftada Bakılan Dosya Sayısının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi.....	79
4.2.9.Adli Tatili Yeterli Bulup Bulmama Durumunun Tükenmişliğe Etkisi ...	81
<b>SONUÇ .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>
EK 1. Anket Formu.....	95
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	61
<b>Tablo 2.</b> Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 3.</b> Örneklemin Medeni Duruma Göre Dağılımı.....	62
<b>Tablo 4.</b> Örneklemin Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı .....	63
<b>Tablo 5.</b> Örneklemin Günlük Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	64
<b>Tablo 6.</b> Örneklemin Haftada Bakılan Dosya Sayısına Göre Dağılımı .....	64
<b>Tablo 7.</b> Örneklemin Adli Tatil Süresini Yeterli Bulup – Bulmama Durumuna Göre Dağılımı .....	65
<b>Tablo 8.</b> Tükenmişlik Ölçeğine Alt Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler .....	66
<b>Tablo 9.</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	67
<b>Tablo 10.</b> Bireylerin Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları ...	68
<b>Tablo 11.</b> Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu.....	68
<b>Tablo 12.</b> Cinsiyet değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 13.</b> Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri.....	70
<b>Tablo 14.</b> Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	71
<b>Tablo 15.</b> Medeni Durum değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 16.</b> Ölçek Alt Boyutlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri.....	74
<b>Tablo 17.</b> Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....	75
<b>Tablo 18.</b> Ölçek Alt Boyutlarının Günlük Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri.....	77
<b>Tablo 19.</b> Günlük Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.	78
<b>Tablo 20.</b> Ölçek Alt Boyutlarının Haftalık Bakılan Dosya Sayısına Göre Betimsel İstatistikler .....	79

**Tablo 21.** Haftalık Bakılan Dosya Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi..... 80

**Tablo 22.** Adli tatili yeterli bulma değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları..... 81



## ÖZET

Çalışma hayatında bireylerin ve örgütlerin en önemli ve aktüel problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu, hem bireysel hem de örgütsel manada kritik sorunlar ortaya çıkartarak modern çalışma hayatını etkilemektedir.

1970’li yıllarda tanımlanan tükenmişlik sendromu, zamanla farklı çalışma alanlarında dikkat çeken bir konu olmuş ve bireyde meydana gelen tükenme durumu olarak değerlendirilmiştir.

Psikolojik bir olgu olan tükenmişlik sendromunun birçok tanımı bulunmaktadır. Türk Dil Kurumu’nun yaptığı tanıma göre tükenmişlik gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliği geniş manada öznel olarak yaşanan, duygusal taleplerin yoğun olduğu alanlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan; çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı; işe, işyerine diğer çalışanlara ve çevreye karşı olumsuz tavırların gelişmesi olarak tanımlayabiliriz.

Bu çalışmada Sivas Barosuna kayıtlı, Sivas ili merkez ilçede yer alan avukatların tükenmişlik düzeyleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tükenmişlik kavramının tarihsel süreçteki yeri ve tanımlanması üzerinde durulmuş, tükenmişlik ile ilgili kavramlar ortaya konmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde literatür taraması neticesinde oluşan tükenmişlik modelleri, tükenmişlik sendromunun belirtileri ve tükenmişlik sendromuna neden olan faktörler detaylı bir şekilde incelenmiştir. Üçüncü ve dördüncü bölümde ise Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak Sivas Barosuna kayıtlı merkez ilçede yer alan avukatların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili saha çalışmasına yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Sivas Barosu, Avukat



## ABSTRACT

One of the most important and actual problems of individuals and organizations in working life, Burnout Syndrome poses critical problems both in individual and organizational terms and affects modern working life.

The burnout syndrome, which was defined in the 1970s, has become a subject of attention in different fields of study and has been evaluated as the burnout situation in the individual.

There are many definitions of burnout syndrome which is a psychological phenomenon. According to the definition of the Turkish Language Association, burnout power is defined as a state loss of power and inability to exert any effort. Burnout is caused by a long period of subjective experience in a wide range of areas where emotional demands are intense; desperateness, hopelessness, frustration; dissatisfaction at work, and development of negative attitudes about the workplace, other employees and the environment.

In this study, burnout levels of lawyers who are registered to Sivas Bar Association and located in central district of Sivas have been analyzed. The study consists of four parts. In the first part, the place and definition of the concept of burnout in the historical process has been emphasized and the concepts related to burnout have been tried to be put forward. In the second chapter, the burnout models, symptoms of burnout syndrome and the factors that cause burnout syndrome are examined in detail. In the third and fourth parts, the field study related to the burnout levels of lawyers registered to Sivas Bar Association and providing service in the central district, has been conducted by using Maslach Burnout Scale.

**Keywords:** Burnout, Burnout Syndrome, Maslach Burnout Scale, Sivas Bar Association, Lawyer





## GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında her alanda görülen, bireyi ve içinde bulunduğu çevreyi etkileyerek önemli bir konu haline gelen tükenmişlik sendromu, son yıllarda akademik çevrelerinde ilgisini çekmiş ve popüler bir alan haline gelmiştir.

İlk defa 1974’de Freudenberger’in tanımladığı tükenmişlik sendromu “başarısız olma, güçten düşme, enerji yitimi, yıpranma ya da kişinin iç kaynakları üstünde karşılığı olmayan beklentiler neticesinde, oluşan bir tükenme“hali biçiminde ifade edilmiştir. Dünya Sağlık Örgütü 1988’de yayınladığı Dünya Sağlık Raporunda tükenmişlik sendromunu, aşırı iş yükü nedeniyle meydana gelen yoğun bir duygusal bitkinlik ve bunun neticesinde çalışma hayatının yükümlülüklerini yerine getirmeme hali olarak ifade etmiştir.

Tükenmişlik sendromu çalışma hayatını olumsuz etkileyen, hem bireysel hem örgütsel açıdan ciddi sorunlar ortaya çıkaran ve bu sorunların çözümlenememesi ile birlikte çalışma hayatını derinden sarsan bir olgudur. Çalışma hayatını bu anlamda tehdit etmesi, bu olguyla ilgili kapsamlı çalışmalar yapılmasını gerekli kılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik kavramı ile bu kavramın ortaya çıkışı ve tükenmişlik ile ilgili yakından ilişkisi olan stres ve işdoymu kavramlarına değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle tükenmişlik modellerine değinilmiştir. Tükenmişlik ile ilgili literatür taraması yapıldığında, bu konu ile ilgili birçok model geliştirildiği görülmektedir. Günümüzde en yaygın olarak kabul edilen model, Prof. Dr. Christina Maslach tarafından geliştirilen, Maslach Tükenmişlik Modelidir. Maslach tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsuzlaşma ve düşük kişisel başarı hissi biçiminde üç boyutta tanımlamaktadır. Maslach’a göre tükenmişlik yaşayan insanda öncelikle kronikleşmiş yorgunluk meydana gelir ve birey çalışma hayatından soğumaya başlar, içine kapanır ve sürekli olarak yeterli olmadığını hissetmeye başlar.

Çalışmanın devamında tükenmişlik sendromunun belirtilerine yer verilmiştir. Tükenmişlik sendromunun belirtileri; fiziksel, psikolojik/ruhsal, davranışsal ve

örgütsel olarak dört ayrı başlıkta incelenmiştir. Ardından tükenmişlik sendromunun bireysel ve örgütsel nedenlerine ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise çalışmada kullanılan yöntem ve tekniklere değinilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde bulgular ele alınmış ve bu bulgular yorumlanmıştır.

Bu çalışmada hedeflenen amaç çalışma yaşamında önemli bir sorun olarak kabul edilen tükenmişliğin gerçekçi bir şekilde kavranarak, tükenmişlikle mücadeleye katkı sağlamaktır. Bu bağlamda Sivas ili merkez ilçede çalışan avukatların demografik değişkenlerinin eklenmesiyle yapılandırılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak tükenmişlik düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır.

# BÖLÜM I

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.Tükenmişlik (Burnout) Kavramı

Günümüz çalışma yaşamında örgüt ve bireylerin en önemli ve güncel sorunlarından birisi tükenmişlik sendromudur. Modern çağın önemli olgularından biri olan tükenmişlik sendromu, bireysel ve örgütsel açıdan ciddi problemler ortaya çıkararak çalışma yaşamını derinden sarsmaktadır.

Maslach ve arkadaşları tükenmişlik teriminin, Greene'nin 1961'de yayınladığı, manevi olarak çöküntüye uğramış ve hayal kırıklığı yaşayan bir mimarın işinden ayrılıp Afrika'ya kaçış öyküsünü konu edinen "Bir Tükenmişlik Olayı", orijinal ismi ile "A Burnout Case" adlı kitabında kendisine yer edindiğini belirtmiştir. Romanda tükenmişlik "Aşırı bir bıkkınlık ve bireyin işine duyduğu bağlılıkla idealizminin yok olması" biçimde belirtilmiştir. Bu noktada mühim olan, tükenmişlik sendromunun araştırmacılar açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmeden önce, uygulayıcılar ve sosyal eleştirmenler açısından, sosyal bir sorun olarak öneminin anlaşılmış olmasıdır.(Dalkılıç Sürvegil 2014: 67-68)

Tükenmişlik kavramı psikososyal literatürde ilk defa 1974'de Freudenberger tarafından tanımlanarak, son 20 yılda çalışma hayatının birçok farklı alanında araştırılmıştır. Freudenberger tükenmişliği " başarısız olma, güç ve enerji kaybı, yıpranma ya da bireyin iç kaynakları üstünde karşılığı olmayan talepleri neticesinde, oluşan bir tükenme hali" biçiminde ifade etmiştir. (Izgar 2003:1)

Tükenmişlikle ilgili yapılan tanımlara baktığımızda tükenmişliğin psikolojik bir olgu olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Tükenmişliğin ne anlama geldiği, belirtileri, nedenleri, sonuçları ve tükenmişlik ile başa çıkma yöntemleri konularında pek çok görüş vardır. Bununla birlikte literatürü incelediğimizde tükenmişliğin standart bir tanımı bulunmamaktadır.

İş yaşamında tükenmişlik, çeşitli faktörlerden etkilenecek meydana gelen, aynı anda pek çok istenmeyen negatif durumda sebebi olan bir olgudur. Bundan dolayı tükenmişlik sendromunun, strese benzeyen bir biçimde, bir reaksiyon, bir

uyaran veya karşılıklı etkilenme süreci olduğuna dair tartışmalar devam etmektedir. Tükenmişlik özelinde yapılan tanımlar, çoğunlukla farklı yönlerde odaklanmış olsa da, görüş birliğine varılan bir tanımlama yapılamamış olmasına rağmen çoğu araştırmacı tükenmişliğin, “Güdüler, öngörüler, tutumlar ve duyguları kapsayan, kişisel seviyede meydana gelen, içsel bir psikolojik tecrübe” olduğu hususunda uzlaşıya varmışlardır. Ancak günümüzde; özellikle takım çalışmasına dayalı işlerde, tükenmişliğin grup düzeyinde de görülebileceğine yönelik bulgulara ulaşılmış çalışmalar da bulunmaktadır. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 10)

Tükenmişlik çoğunlukla bireylere hizmet eden mesleklerde çalışanlarda sık sık görülen alaycı tutum ve duygusal tükenme sendromudur. Diğer bir ifadeyle bireyin hizmet ettiği kişilere karşı negatif, alaycı tavırlar ve hisler geliştirmiş olmasıdır. Duygusal ve fiziki potansiyelin azalmış olmasının bir sonucudur. Son dönemlerde yardım meslekleri yapan bireylerde duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeyi kapsayan sendrom şeklinde fazlaca görülmektedir. Çoğunlukla bireyin kendisinden şüphe duyması ve kendini suçlamasıyla ortaya çıkan; üç evre ile görülen çok boyutlu bir sorundur. Tükenmişlik sendromu bir süreç olarak incelenmelidir. (Aydın 2004: 16) Bu süreç genellikle psikolojik olarak ortaya çıkmaktadır.

Tükenmişlik kavramıyla alakalı yapılan ilk tanımlamadan bu tarafa üstüne pekçok inceleme ve tanımlama yapılmıştır. Fakat günümüzde tükenmişliğin en yaygınlaşan ve kabul edilen tanımını, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)’ni geliştiren Christina Maslach yapmıştır. Maslach tükenmişliği “İşi nedeniyle yoğun duygusal isteklerle karşı karşıya kalan ve daima diğer kişilerle bir arada çalışmak durumundaki bireylerde görülmekte olan uzun süreli yorgunluk, fiziksel bezginlik, çaresizlik ve ümitsizlik hislerinin, yapılan işe, hayata ve diğer bireylere karşı negatif tavırlarla yansımalarıyla meydana gelen bir sendrom” biçiminde tanımlamıştır. (Ardıç, Polatçı 2009: 22)

Tükenmişlik, geniş manada “subjektif yaşanan, hissi isteklerin yoğunlaştığı ortamlarda uzun süreli çalışmaktan dolayı meydana gelen; çaresizlik, umutsuzluk, fiziksel yıpranma, hayal kırıklığı, negatif benlik kavramının oluşması, mesleğine, işyerine, çalışmaya arkadaşlarına ve hayata karşı negatif tavırların gelişmesi vb.

belirtilerin eşlik ettiği bir durum” şeklinde ifade edilir. (Demirtaş, Güneş 2002: 122)  
Tükenmişlik ile ilgili yapılan diğer tanımlamalardan bazıları ise şöyledir:

- Cherniss tükenmişliği, “kişinin fazla stres ve doyumsuzluğu sonucunda yaptığı işten soğuması şeklinde gösterdiği reaksiyon” biçiminde ifade etmiş ve yoğun bir bağlılık neticesinde oluşan bir rahatsızlık şeklinde tanımlamıştır. (Basım, Şeşen 2007: 204)
- Cardinell tükenmişlik kavramını daha geniş manada tanımlayarak “bireylerin kendi yaşamlarında meydana gelen endişe verici bir hastalık belirtisi; erişkin sendromu” olarak belirtmiştir. (Basım, Şeşen 2007: 204)
- Pines ise tükenmişliği; kişisel prestijin yetersizliği, konular üzerinde konsantre olamama ve diğer insanları suçlama yöneliminde olma durumu olarak ifade etmiştir. (Elbeyi, Türkmen 2008: 119)
- Greer ve Wethered tükenmişliği, diğer bireylerle bir arada çalışan kişilerde; aşırı enerji ve vakit harcama, rol stresi, içsel kaynakları tüketme neticesinde ortaya çıkan bir stres reaksiyonu olarak tanımlamış ve bireyin aşırı stres sonucunda verdiği bir tepki olarak değerlendirmiştir. (Gürses 2006: 8-9)
- Maher’in tükenmişliğe dair tanımı ise şöyledir: “Psikomatik rahatsızlığı, uykusuzluğu, işine ve müşterilere karşı negatif tavrı, işe gelmek istememeyi, alkol veya ilaç tüketimini, suçluluk duygusuna bürünmeyi, karamsarlığı, işe olan ilginin kaybolmasını ve bunalımı kapsayan karmaşık bir sendromdur“. Kişinin aşırı enerji kullanımından sonra önemli seviyede enerji kaybı yaşaması şeklinde oluşmaktadır. (Kırlangıç Çam 1995: 24)
- Türk Dil Kurumu’na ait Genel Türkçe Sözlüğünde ise tükenmişlik; “bireyin kuvvetini kaybetmiş olma, çabalamama hâli” şeklinde tanımlanmıştır. (<http://www.tdk.gov.tr/2014>)
- Dünya Sağlık Örgütü 1998’de yayınladığı Dünya Sağlık Raporu’nda tükenmişlik sendromunu; yoğun iş yükü nedeni ile meydana gelen duygusal bitkinlik ve bunun neticesinde iş ve yükümlülüklerini yapamama durumu şeklinde ifade etmiştir. Bu tanıma göre; kişi zamanla kronik bir biçimde bitkinlik yaşar; çalışma hayatından uzaklaşarak

çalışma hayatından uzaklaşır, içine kapanır ve artan bir biçimde yetersizlik hisseder. (<http://tr.wikipedia.org/2014>) Bu yetersizlik hissi de bireyde tükenmişliğin başlamasına neden olmaktadır.

Tükenmişlik günümüzde çok yaygın görülmeye başlayan bir durum haline gelmiştir. Bireylerin %80'i çalışma hayatlarının belli bölümünde tükenmişliğe yakalanabilmektedirler. Fakat bu sendrom birdenbire gelişmemekte, bazı etkenlerden beslenerek yavaş yavaş meydana gelmekte ve ortaya çıktıktan sonra bireyin psikolojisini bozarak, çalışma hayatında, ailesinde ve sosyal çevresinde önemli sorunlara neden olmaktadır. ( <http://www.psikonet.com/2014>) Tükenmişlik psikolojik, duygusal ve aynı zamanda fiziksel bitkinlik ile ortaya çıkmaktadır.

## **1.2. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar**

Çalışma yaşamımızın ve günlük yaşamımızın her alanında ve her döneminde karşımıza çıkabilecek tükenmişlik sendromu kavramı, bazı kavramlarla yakından ilişkilidir. Bu kavramlar tükenmişliğin kimi zaman nedeni, kimi zaman ise sonucu durumundadır. Tükenmişlik sendromu ile yakından ilişkili olan ve üstünde durulması gereken kavramlar stres ve iş doyumu kavramlarıdır.

### **1.2.1. Tükenmişlik ve Stres**

Stres kavramı günümüzde yaşadığımız pekçok sorunun kaynağı olarak görülmekte ve günlük konuşmalarımızda bile sık sık yer almaktadır. Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan dünyamızda, hem kaçınılmaz olarak yaşanan bir durum hem de negatif halleri ile üstesinden gelinmesi zorunlu olan bir olgudur. Stres kavramı için her ne kadar “çağın hastalığı” gibi ifadeler yer verilsede, hayati bir olgu vasfı taşıyan bu kavramın bireyin yaşamının başlangıcıyla beraber var olduğunu söyleyebiliriz. Buna karşın, eğitim, teknolojik yenilikler, rekabet, para vs. unsurların da tesiriyle hayati şartlar zorlaştıkça, stresin boyutlarında ve kişilerde ortaya çıkardığı negatif etmenlerde fazlalaşma görülmüştür. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 13-14)

Günümüzde, yaşamımızın her alanında karşılaştığımız stres kavramının şüphesiz ki en fazla etkisini gösterdiği alan çalışma hayatıdır. Çalışma hayatında birçok kişiyle iletişim halinde olma, bu kişilerin ve çalışma olgusunun bireyde yarattığı baskı, iş yaşamının beraberinde getirdiği yük ve sorumluluklar, çalışma

ortamındaki ilişkiler ve çalışma hayatının karmaşası, bireylerde, stres olgusunun oluşumuna neden olmaktadır.

Stres sözcüğü Türkçe'ye batı dilinden geçmiştir. Latince bir sözcük olan stres, "Estrece", sözcüğünden gelmektedir. Zorlama, baskı ve gerilme manasındadır. 17. yüzyıldaysa yıkım, dert, keder, bela, ızdırap manalarında kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllardaysa baskı, güç, zor gibi manalarda nesnelere, bireylere, organlara ve psikolojik yapıya dair baskıyı anlatmak maksadıyla kullanılmıştır. Diğer bir taraftan stres sözcüğü yalnızca etki bakımından değil, " bütünlüğü koruma", "temel duruma dönmek için çabalama" biçiminde etkiye tepki manasında da kullanılmaya başlamıştır.( Baltaş A. , Baltaş Z. 2002: 304)

Alan A. Meclean stresle alakalı bilimsel çalışmaların 19. yüzyıldan bu yana yoğunluk kazanmaya başladığı belirtmektedir. Daha öncesinde ortaya konulan çalışmalar genellikle insan bedeninin fiziksel süreçleri ile alakalıydı. Hekimler insan vücudun mikroskopla ayrıntılı bir şekilde incelemişler ve dayanıklılığını saptamışlardır. Buna karşın insanların sosyal ve psikolojik geçmişleri, hissi halleri ve ruh sağlıkları üstünde durulmamıştır. İnsanların duygusal durumlarını mikroskop yardımıyla veya herhangi bir biyolojik metotla ölçmek gerçekten de imkansız derece güçtür. Stres ilk defa Fransız fizyolog Claude Bernard tarafından 19. Yüzyılda ele alınmıştır. 20. Yüzyılın başlarında ise Amerikalı fizyolog Walter B. Cannon aynı veya durağan kalma yeteneği manasında olan homeostatisi (Yunanca homoios benzer manada ve statis pozisyon, durum manasında) tanımlanmıştır. Bernard ve Cannon, bir organizmanın sağlıklı kalabilmesi için iç dengesinin sağlanması gerekliliğini vurgulamışlardır. Bernard ve Cannon'a göre; organizmanın tüm hareketleri, organizmanın her bir tarafının sağlıklı yaşamasını sağlamalı, organizma olağan sınırdan kalmak için çok çabalamalı, normal fonksiyonların dışına çıktığında normale dönmek için en kısa zaman içinde büyük bir çaba göstermelidir. (Kırel 1991:6)

Cannon, 1930'lu yıllarda vücudun stres tepkisini tanımlayan ilk bilim adamıdır. Cannon'a göre stres, istenmeyen çevresel etkilerden sonra bozulan fizyolojik iç dengeyi sağlamak için gereken fizyolojik uyarıcıların bütünüdür.(Erdoğan 1996: 269)

Stresle alakalı tanımlar üçe ayrılmaktadır.

- Uyarıcı Tanımları
- Tepki Tanımları
- Uyarıcı – Tepki Tanımları (İlişkisel Tanımlar)

**Uyarıcı tanımlarına göre stres;** kişi üstünde gerginlik tepkisiyle neticelenen güç veya uyarıcı olup, sonucunda gerilimli bir reaksiyon meydana gelir. Bu noktada üzerinde durulan, stres yaratabilecek durumlar / olaylardır. Bu durum ve olaylar kişide strese neden olur. Ancak, aynı stres yaratıcı uyaranla karşı karşıya gelen iki farklı kişinin farklı gerilim seviyeleri göstermesi, stresin sadece bir dış uyarıcıyla ifade edilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, stresin sadece bir uyarıcı (dışsal bir durum ya da olay) olarak açıklanması, stres kavramını bütünüyle tanımlama konusunda yetersiz kalmıştır.

**Tepki tanımlarına göre stres;** kişinin istenmeyen bir dış olay veya durum gibi çevresel bir stres faktörüne verdiği fiziki ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımına göre stres bir dış olayken, tepki tanımına göre stres içsel bir reaksiyondur. Bu noktada vurgulanan, tepkinin tamamıyla bireysel olduğudur. Ancak uyarıcıyı bilmeden sadece tepkiyi gözleyerek stresi ifade etmek söz konusu değildir. Nitekim bu noktada bu tanımında eksikliği ortaya çıkmaktadır.

**Uyarıcı – Tepki tanımlarına göre stres;** organizmanın çevresinden aldığı uyarılara karşı gösterdiği tepki ve bu tepki ile uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bu tanımın esas olarak üzerinde durduğu nokta, kişi ile çevre arasındaki ilişkidir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 15-16)

Yukarıda sözü edilen stres tanımlamalarının hepsi de, stresin oluşumuna yönelik mühim fikirler ortaya koymakla beraber, günümüzde en çok onaylanan ve tercih edilen tanım, bu üç ögenin beraber ele alındığı ve işleyişlerinin birlikte olduğu tanımlamadır. Sonuç itibarıyla stres, “Kişiyeye ilişkin fiziksel ya da psikolojik istekler meydana getiren herhangi bir dış etkinlik, durum ya da olay neticesinde oluşan ve kişisel farklılıklar veya psikolojik süreçler ile ortaya konulan bir uyum belirtisidir”.(Dalkılıç Sürvegil 2014: 16-17)

En genel manasıyla stres kişinin içerisinde yer aldığı çevreden kendine yönelik taleplerle, kendi değerleri, tavırları, ihtiyaçları, yetenekleri arasındaki uyumsuzluktan doğan fiziksel ve sosyo-psikolojik bir gerilim hali olarak



değerlendirilmektedir. (Tınar 1996: 46)Stres kişilerin üzerinde etkili olan ve kişilerin tutumlarını, iş verimini-başarısını, diğer bireylerle ilişkilerini, çalışma yaşamındaki başarısını, günlük hayatlarını vs. etkileyen gündelik hayatın bir bölümü ve modern toplumun hastalığı olarak tanımlanmaktadır. Stresin oluşabilmesi için insanın bulunduğu, çalıştığı, hayatını sürdürdüğü çevrede bazı faktörlerin insanı etkilemesi gerekmektedir. Bulunulan ortamın insanı etkileme düzeyi ise bireyin kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. (Kalay 2009: 41)

Strese neden olan birtakım faktörler vardır. Strese sebep olan faktörleri altı grupta inceleyebiliriz: (Izgar 2000: 23)

- **Fiziksel faktörler:** Harici ve dahili olabilmektedir. Örneğin; sıcaklık, soğuk, gürültü vb.
- **Psikolojik faktörler:** Mükemmeliyetçilik, zaman baskıları, hatalı düşünme, bastırılmış duygular, batıl inançlar, sabit fikirlilik gibi konuları kapsamaktadır.
- **Toplumsal faktörler:** Bireylerin arasında sorunlar olması, paranın yetersiz olması, kaynaklar ve zaman, devamlılık gösteren işler.
- **Ruhsal faktörler:** Değerlerin yitirilmesi, hayatın mana ve gayesinin yitirilmesi, kuvvetli ilişkilerin olmaması veya ilişkilerin ortadan kalkmasını kapsar.
- **İşle ilgili faktörler:** İş yerinde sıklıkla birçok birey tarafından yaşanan, nedeni belirsiz olan, iş ile alakalı stres faktörleri, ücret, denetleyicilerle çalışanlar arasında meydana gelen sorunlar, çalışma arkadaşları ile yaşanan sorunları vs. kapsar.
- **Durumsal faktörler:** İş yerinde az mola vermeyi, toplumsal ve profesyonel yardım birimlerinin olmamasını, meslektaşları ile şahsi hisleri paylaşamamayı, desteğe ihtiyaç duyan diğer bireylerle çalışabilmek için eğitimin yeterli olmamasını, verilen hizmet aksadığında kurumdan çok insanları suçlama eğilimini, çözümü olmayan problemleri vs. kapsar.

Stresin üç evresi bulunmaktadır Bunlar, alarm, direniş ve tükenme olarak ortaya konmaktadır. Alarm evresinde kişi herhangi bir dış uyarıyı stres ortaya

çıkartıcı bir etken olarak değerlendirir. Fiziksel ve psikolojik sınırlarının zorlandığının farkına varan kişi bu uyarandan kaçınarak veya onunla mücadele etmeye çalışarak tekrar eski uyum seviyesine dönmek için çalışır. Bedensel ve hissi enerjinin harekete geçirilerek stres etkeninin negatif etkilerine karşı koyulduğu direniş döneminin ardından, başarılı bir biçimde problemin üstesinden gelinmişse, genel uyum düzeyine dönülerek, direniş evresi sona erer. Fakat uyaran çok şiddetliyse ve kişi negatif etkileri ortadan kaldıramayacak durumda ise, aynı zamanda stres etkenine uzun bir süre maruz kalmışsa tükenme evresi ortaya çıkmaktadır. Stres, depresyon, aşırı duyarlılık, öfke, can sıkıntısı, gerginlik, iştahsızlık, sinirlilik, uykusuzluk, depresyon, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlığı ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Stresin neden olduğu diğer faktörler ile tükenmişlik arasındaki fark, tükenmişliğin çalışanların işi gereği karşılaştıkları bireylerle kurmuş oldukları yoğun ve sık etkileşimler sonucunda ortaya çıkmasıdır. (Tevrüz 1997: 43-47)

Tükenmişlik ve stres ilişkisine bakıldığında, görüldüğü gibi tükenmişlik strese yoğun, şiddetli ve uzun bir dönem sonucunda maruz kalındığında ortaya çıkar. Çalışanın aşırı iş temposu ve bu iş temposunda diğer bireylerle sıkı bir etkileşim içinde olmak zorunda kalmasının sonucudur.

### **1.2.2. Tükenmişlik ve İş Doymu**

Genel itibariyle çalışanların işlerine bağlı olan hislerinin bir reaksiyonun olarak ifade edilen iş doymu, ilk olarak 1920'li yıllarda ortaya konulmuş olup, önemi 1930-1940'lı yıllarda kavranmıştır. Önemli arz etmesinin sebeplerinden biri yaşam doymu ile ilişkili olmasıdır. Bu durum bireyin beden sağlığına ve psikolojisine direkt olarak etki etmektedir. Bir başka sebebiyse üretkenlik ile alakalıdır. İş doymuyla üretkenlik arasındaki bağ doğrudan olmamakla beraber doyumsuzluğun meydana getirdiği dolaylı birçok etki(stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli hale getirmektedir. (Sevimli, İşcan 2005: 55)

İş doymu hakkında 1920'lerden günümüze birçok tanımlama yapılmıştır. Yapılan tanımlamalardan iş doymunu, bireyin kendi açısından değerlendirdiğinde işinden beklediği ile elde ettiklerinin fonksiyonu, işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz duygusal tepki ve hislerinin derecesi, bireyin genel olarak işinden duyduğu

memnuniyet şeklinde tanımlayabiliriz. İş doyumu, subjektif bir niteliğe sahiptir. Bu nedenle bireyin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine bağlı olarak değişkenlik gösterir. (Acar Arasan 2010: 26)

Genel bir anlatımla iş doyumu çalışanın yaptığı iş ile alakalı beklentilerine bağlıdır. Çalışanların işlerine gösterdikleri tavır pozitif veya negatif olabileceğinden, kişilerin iş deneyimleri neticesinde elde ettiği olumlu ruh halini iş doyumu olarak ifade etmek, kişilerin işine göstermiş olduğu negatif tavrını da iş doyumsuzluğu olarak ifade etmek gerçekçi olacaktır. (Erdoğan 1996: 231)

İş doyumuna aynı zamanda iş tatmini de denilmektedir. Hackman ve Oldham, İş Özellikleri Kuramı'nda; iş tatmininin sağlanmasında, işin beş temel özelliği bulunması gerektiğini savunmaktadır. Bunlar;

- İş yapmak için gereken yetenek çeşitliliği,
- İş ile özdeşleşmek,
- İşin manası,
- İş yapıyorken bireye sağlamış olduğu özerklik,
- Performans ile ilgili yapılan geribildirimdir. (Keser 2009: 99)

Günümüzde, çalışanlar yaşamlarının her aşamasında, varlığını hissettiren bazı engeller ve zorlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu engeller çalışanları gerek çalışma hayatlarında gerekse sosyal yaşamlarında savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir. Haliyle bireyler sosyal ilişkilerinde başarısızlık, çalışma yaşamındaysa tatminsizlik ve uyumsuzluk yaşayabilmektedir. Yaşanan tatminsizlik ve uyumsuzluk durumunun neticelerinden biri de bireylerin çalışma yaşamında meydana gelen tükenmişlik hissiyatıdır. Tükenmişlik, kişilerin öznel olarak yaşadıkları bir olgu olmasına karşın, iş hayatında performans düşüklüğüne sebep olmakta, bununla birlikte çalışılan örgütün verimliliğini ve etkililiğini negatif şekilde etkilemektedir. (Basım, Şeşen 2006: 15)

Bireyin çalışma hayatından memnuniyeti, iş tecrübeleri sonucu oluşan olumlu ruh hali olarak tanımlanan iş doyumu sağlanamadığında ve bunun sonucunda bireyin çalışma hayatında fizyolojik ve psikolojik anlamda doyumsuzluk yaşadığında; birey iş yaşamından uzaklaşacak, sosyal ilişkileri zamanla sekteye uğrayacaktır. Bireyin

doyumsuzluk sonucunda işinden soğuması, çalışma ve sosyal hayatında yaşadığı olumsuzluklar çalışma hayatında tükenme aşamasına gelmesine neden olacaktır.



## BÖLÜM II

### KURAMSAL ÇERÇEVE

#### 2.1. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlikle alakalı yapılan literatür taramasında, bu konuyla alakalı araştırmacılar tarafından pekçok model geliştirildiği görülmektedir. Bu modellerden öncelikle Freudenberger Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli ve sonrada sırasıyla Cherniss Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Leiter Tükenmişlik Modeli ve Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli üzerinde durulacaktır.

##### 2.1.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromu terimi, ilk defa 1974'de Freudenberger tarafından gönüllü sağlık çalışanlarının arasındaki hayal kırıklığı, yorgunluk ve işi bırakma durumlarını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği, “güç, enerji ya da kaynaklar üstünde yoğun istekler meydana getirerek başarısız olmak, yıpranıp tükenmek” biçiminde ifade etmiştir. Tükenmişliği “mesleki bir tehlike” şeklinde ortaya koyan ilk araştırmacı Freudenberger'dir. Tükenmişliğe içsel bakımdan yaklaşmış ve tükenmişlik sendromunu, kişileri başarılı olmaya yönlendiren içsel kaynaklardaki yorgunluk duygusu ile açıklamıştır. Freudenberger ücretsiz kliniklerde çalışan kişiler üzerinde tükenmişlik belirtilerini gözlemlemiş ve bitkinlik ile yorgunluk duygusu, baş ağrıların nedeniyle acı yaşama, mide ve bağırsak hastalıkları, nefes alırken güçlük yaşanması gibi fiziksel belirtileri saptamıştır. Bireyin hemen öfkelenmesi, anlık kızgınlık yaşaması, engellenme hissine kapılması en bariz davranışsal belirtilerdir. Güvenme duygusunun olmaması, paranoya yaşaması ve değişime tahammülsüzlük durumlarıysa ilerleki evrelerde gözlemlenmektedir (Kaşlı 2009: 48)

## **2.1.2.Maslach Tükenmişlik Modeli**

Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modeli günümüzde en yaygın kabul edilen modeldir. Maslach tükenmişlik modeli literatürde “ Çok boyutlu tükenmişlik modeli” veya “ Üç boyutlu tükenmişlik modeli” şeklinde de adlandırılmaktadır. Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik bu modele; “Genellikle diğer bireylerle bir arada çalışan kişilerin, hissi olarak kendilerinin tükenmiş olduğu duygusuna kapılmaları, işleri nedeni ile karşı karşıya geldikleri bireylere yönelik duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı ile yeterli olma duygusunda azalma biçiminde görülmekte olan bir sendrom” şeklinde açıklanmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik; yapılan işle alakalı kronik hale gelmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik daimi bir reaksiyondur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak ifade edilmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 63)

### **2.1.2.1 Duygusal Tükenme**

Maslach tükenmişlik modelinin ilk boyutu olan duygusal tükenme, bireyin çalışma hayatında duygusal açıdan gücünü kaybetmeye başlamasıyla ortaya çıkan boyuttur.

Duygusal Tükenme; çalışan bireylerin halsiz olmaları, duygusal açıdan kendilerini yıpranmış hissetmelerinde artma yaşanması, enerji yitimi yaşamaları ve aşırı yorgun olma durumu biçiminde ifade edilmektedir. Duygusal ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden bu boyut tükenmişliğin merkezinde yer alan önemli bir boyuttur. (Dağlı 2004: 27)

Maslach ve diğerlerine göre duygusal Tükenme yaşayan birey, duygusal kaynaklarının tükendiğini hissederek duygusal bir yorgunluk yaşar ve işyerinde hizmet vermekte olduğu bireylere geçmişteki kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Birey kaygı ve gerginlik duygularının üstesinden gelemediğinden ertesi gün işe gitmekte çok zorlanmaktadır. Haliyle işyerine saatinde gitmeme veya işe hiç gitmeme psikosomatik şikayetler sebebiyle işte devamsızlık yaşama, işten ayrılmak gibi gerek çalışan gerekse kurum yönünden verimsiz bir hal oluşmaktadır. Duygusal tükenme aynı biçimde; tükenmişliğin kişisel stres boyutunu ortaya koymakta ve “kişilerin yaptıkları işlerde yorgunluk yaşamalarını ve yıpranmalarını, fiziksel ve duygusal kaynaklarında azalmayı” tanımlamaktadır.

Duygusal tükenme, genellikle kişide diğer bireylere yardımcı olurken, beklenen duygusal ve psikolojik isteklerin yoğunluğu nedeniyle meydana gelen bezginlik durumunu anlatır. Kişi, kendini isteksiz, güvensiz ve depresif hissetme, gerginlik, umutsuzluk, kızgınlık, mutsuzluk, huzursuzluk gibi olumsuz duygularında artış yaşarken, saygı, nezaket ve dostluk gibi pozitif duygularında ise azalış yaşamaktadır. (Skeja 2012: 11)

Cordes ve arkadaşları çalışanların bireysel ve örgütsel açıdaki beklentilerinin duygusal tükenmişlik ile direkt olarak ilişkili olduğu belirtmektedir. Araştırmalara bakıldığında yoğun ilişkilerin uzun zaman devamını gerektiren işlerde çalışan bireylerde gözlemlenen duygusal tükenmişliğin, sıradan işlerde çalışan bireylerde gözlemlenen duygusal tükenmişlikten daha fazla olduğu görülmektedir. (Tuğrul, Çelik 2002: 1-2)

Duygusal tükenmeyi yaşayan birey, üstündeki duygusal yükü hafifletebilmek için kaçma yolunu dener. Diğer bireylerle ilişkilerini işin yapılması için gereken en az seviyeye indirir. Kişileri sınıflandırır, onlara klişe haline gelmiş kalıplarda davranır. Bunun neticesinde değişmez kurallara ve prensiplere göre davranan bir bürokrata haline gelir. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk göstergeleridir. (Basım, Şeşen 2006: 16)

Maslach tükenmişlik modeline göre birey öncelikle duygusal olarak tükenmişlik yaşamaya başlar. Bu duygusal tükenmişlik durumu arttığında ortaya çıkan bitkinlik durumu bireyin çevresi ile olan ilişkisini etkileyerek, duyarsızlaşmasına zemin oluşturmuştur.

#### **2.1.2.2. Duyarsızlaşma**

Maslach tükenmişlik modelinin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma ise duygusal yönden tükenmiş bireyin zaman içindeki bu yıpranma sonucunda, çevresine ilgisizleşmesidir.

Cordes ve arkadaşları işini ve çevresini kontrol altına alamadığını düşünen bireyin, negatif bir durum ile karşı karşıya geldiğinde kendini çaresiz görmesi ve bu durum ile başa çıkabilmek için makine gibi davranması, duyarsızlaşma biçiminde ifade edilmektedirler. (Tuğrul, Çelik 2002: 2)

Maslach Cordes ve arkadaşları bireylerin kendilerini duyarsız (cynical) hissettiklerinde, çalışma hayatına ve çalışma hayatındaki diğer bireylere karşı mesafeli bir tutum geliştirerek, çalışma hayatındaki ilişkilerini minimum seviyeye getirdiklerini belirtmektedirler. Duyarsızlaşma bir bakımdan, bireylerin kendilerini tükenmişlik ve hayal kırıklığı yaşamaktan koruma ve yaşadıkları psikolojik gerilimden uzaklaştırma girişimi şeklinde düşünülebilir. Diğer bir ifadeyle, duygusal tükenme yaşamakta olan birey, kendilerini diğer bireylerin sorunlarına çözüm bulmada yetersiz hisseder ve duyarsızlaşmayı çıkış yolu biçiminde görür. Duyarsızlaşan kişi, diğer bireylerle arasında bir çeşit “duygusal tampon” meydana getirmektedir. Hizmette bulunduğu bireylerle arasında açık bir biçimde, onları özelleştiren nitelikleri görmezden gelerek, mesafe koyan çalışan; kendi beklentilerinin ve ihtiyaçlarının daha kontrol edilebilir olmasını sağlayabilmektedir. Duyarsızlaşma ile diğer çalışanlardan bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen kişinin kendisini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir reaksiyon, bir manada bireyin kendini koruma planıdır. Fakat bu olumsuzluk, bireyin iyi durumunu ve etkili bir biçimde çalışabilme kapasitesini ciddi manada ortadan kaldıracı bir etkiye neden olmaktadır. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 67-68) Etkin olarak çalışmayan birey kendini işinde yeterli görmemeye başlar. Bu yetersizlik duygusu bireyin tükenmişliği, düşük kişisel başarı boyutunda yaşamaya başladığını göstermektedir.

### **2.1.2.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi**

Maslach tükenmişlik modelinin üçünü ve son boyutu olan düşük kişisel başarı hissi ise önce duygusal açıda tükenen, ardından çevresine karşı duyarsızlaşan bireyin kendini işinde eksik görmesi ve başarısız olduğunu düşünmesiyle orta çıkan boyuttur.

Kişisel başarı, bireyin çalıştığı işte yeterlilik ve başarı hissini tanımlamaktadır. Kişisel başarısızlık ise, bireyin kendisini işinde yetersiz ve başarısız görmesini anlatmaktadır. Bu aşamada birey bireysel olarak başarısızlık hisleriyle doludur. (Izgar 2003: 3)

Cordes ve diğerleri kişisel başarı eksikliğini, çalışanların takdir edilmediklerini düşündüklerinde ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Birey kendini çaresiz hissettiğinde ve olayları kontrol edilemediğinde kendi yeteneklerini



sorgulamaya başlamakta ve bu durum kişisel başarı eksikliğine neden olmaktadır. Kişisel başarı eksikliği grup çalışması yapan çalışanlarda daha çok görülmektedir. (Tuğrul, Çelik 2002: 2)

Kişinin kişisel başarısının eksikliğine inanması bir kısır döngü gibidir. Kişinin kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi, onu işi ile ilgili yeni hedefleri başarmada olumsuz etkilemekte, üretkenliğini azaltmaktadır ve kapılmış olduğu bu hissini bir sonucu olarak işindeki başarısının düşmesi böylelikle bir kısır döngü olarak devam etmektedir. (Okutan 2010: 82)

Artık sorunlarla baş etmenin mümkün olmadığı bir düzeye ulaşıldığı, gelecekte hiçbir şeyin düzelmeyeceği, olumsuz bir gelişmenin ardından mutlaka yeni olumsuzlukların da geleceği gibi kaygı ve düşünceler doğrultusunda, bireyin kendisi hakkında başarısızlık hükmü vermesi ve kaybetmişlere özgü bir yenilgi psikolojisi içinde kendi kendini mahkum etmesi, bu son aşamanın en temel göstergesidir. Bu noktaya ulaşmış olan birey / çalışan için en gerçekçi çözüm yolu profesyonel yardım almaktır. (Ergun Özler 2012: 290)

Görüldüğü gibi tükenmişlik sendromunun son aşaması olan düşük kişisel başarı hissi bireyin kendini yetersiz görmesi ile başlayıp, zamanla kişinin çalışamaz hale gelmesine neden olmaktadır.

### **2.1.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss tükenmişliği, kontrol edilemeyen stres şeklinde karakterize edilen durumlara karşı kullanılan bir başa çıkma yolu biçiminde ifade etmektedir. Bu modelde tükenmişlik sendromu, stresle başlayan ve geri çekilme durumunu da içine alan başa çıkma davranışlarıyla son bulan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin geri çekilme davranışlarının belirtileri arasında motivasyonda azalma ve müşterilere, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı olumsuz tavırlar, hedeflerin azalması ve umursamaz tavırlar sayılabilmektedir. (Sandıkcı 2010: 38) Kısaca açıklamak gerekirse Cherniss'e göre çalışanların tükenmişlik yaşamasının temel nedeni, stres ve stresin beraberinde getirdiği çeşitli etmenlerdir.

Cherniss tükenmişlik modeline göre tükenmişlik, zaman içine yayılmış bir sürecin sonucunda meydana gelen bir olgudur. Çalışma ortamındaki uyum, çalışma sıklığı, müşterilerle ilişkiler ve örgütsel amaçlar gibi pek çok özellik, belirli iş

özelliklerine göre işe giren farklı istek ve destekleri yanında getiren kişilerle etkileşim halindedir. Bu etmenler hep beraber farklı düzeylerde yaşanmakta olan stres kaynaklarına sebep olmaktadır. Kişiler bu stres kaynakları ile farklı biçimlerde başa çıkmaktadırlar. Bazıları sorunları etkin bir şekilde çözmeye çalışırken bazıları da negatif tavırlarını değiştirerek sorunlarla başa çıkmaya çalışmaktadırlar. (Sezgin 2010: 42)

Bu modele göre, kaynakların taleplerden az olması sebebiyle strese giren kişiler ilk olarak; stres kaynağını yok etmeye çalışırlar. Stres kaynağını yok edemeyen kişiler ikinci olarak meditasyon, egzersiz gibi stresle baş etme yöntemlerini dener ve bu biçimde rahatlama sağlamaya çalışır. Bu aşamada da başarılı olamayan birey duygusal yükünü hafifletmek için iş ile olan psikolojik ilişkisine son vermeye çalışır. (Konakay 2010: 92) Cherniss tükenmişlik modeline göre tükenmişlik olgusu, stresle başa çıkmaya çalışan bireyin psikolojik olarak kendini yıpratmasıdır

#### **2.1.4. Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines'in modelinde tükenmişlik sendromu "Kişileri duygusal bakımdan sürekli bir biçimde tüketen ortamların; kişilerler üstünde meydana getirdiği fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu" şeklinde ifade edilmektedir. Bu modele göre tükenmişlik sendromunun üç aşaması vardır: (Demir 2010: 186-187)

***Fiziksel Bitkinlik:*** Kronik yorgunluk, enerji kaybı, güçsüzlük vb.

***Duygusal Bitkinlik:*** Ümitsizlik, aldanmışlık, kapana kısılmışlık hissi, hayal kırıklığı, çaresizlik vb.

***Zihinsel Bitkinlik:*** Kişinin kendisine, mesleğine, çalışma arkadaşlarına ve hayata yönelik negatif tavırlar göstermesi vb.

Pines'a göre tükenmişlik sendromunun asıl sebebi, kişiyi daimi olarak duygusal baskı altında bırakan çalışma ortamıdır. Bu bağlamda "motivasyon seviyesi" kavramının taşıdığı mana çok önemlidir. Motivasyon seviyesi fazla olan kişilerin, iş ortamında kendilerini daimi bir şekilde duygusal baskı altında hissetmeleri tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Nitekim, yüksek seviyede stresli bir çalışma ortamı, düşük seviyede ödüllendirme ve destekleme, motivasyon

seviyesi yüksek olan kişileri, başarılı olacakları çalışma ortamları ya da imkanlarından uzak tutmaktadır. Varlıklarının manasını “başarı” da arayan kişiler içinse tükenmişlik sendromuna sebep olan başarısızlıklar, yıkıcı ve utandırıcı olarak algılanmaktadır. Tükenmişlik sendromu, kişinin motivasyon seviyesini gittikçe düşürerek, işlerini bırakmalarına, mesleklerini bile tamamıyla terk etmelerine neden olabilir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 43-44)

Pines ve arkadaşları hiçbir çalışma çevresinin tamamıyla destekleyen ya da tamamıyla engelleyen olmadığını vurgulamışlardır. Tükenmişliğin oluşma ihtimali çalışma çevresindeki destekleyici ve engelleyici etmenler arasındaki dengeye bağlıdır. Başarı veya başarısızlık, destekler ya da engeller, kişinin algılarına göre farklılık gösterir. Bu nedenle aynı çalışma ortamında çalışan iki çalışandan biri tükenmişlik yaşarken diğeri yaşamayabilecektir. (Sevim 2011: 78)

Her birey çalışma ortamında duygusal olarak baskı altında kalmaktadır. Bazı bireyler bu baskı neticesinde duygusal olarak tükenmeye başlar. Pines’e göre tükenmişlik bireyin baskı neticesinde fiziksel, zihinsel ve zihinsel olarak bitkinlik yaşama durumudur. Pines tükenmişlik ölçeği, Maslach tükenmişlik envanterinden sonra en sık olarak kullanılan ikinci ölçektir.

#### **2.1.5. Meier Tükenmişlik Modeli**

Bu modelde tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının tekrarlamasının bir sonucudur ve gerek kişisel gerekse örgütsel faktörlerin bir işlevi olarak meydana gelmektedir. Meier tükenmişliği, çalışanların işlerinde anlamlı pekiştirici, kontrol altına alınabilir hayat ya da bireysel olarak yeterliliğinin azlığı nedeniyle, küçük ödül ve büyük ceza beklentilerinden doğan bir durum biçiminde tanımlamaktadır. Burada anlamlı pekiştirici, sonucun kişi açısından artı veya eksi değerli olmasını tanımlar. Kontrol edilebilir hayatla anlatılan ise, kişinin verdiği kararlar ile yaptıklarının, kendisi ve çevresi üzerindeki durumlarda yetki sahibi olduğu inancıdır. Bireysel yetersizlik, kişinin kendini eksik görmesidir. (Okutan 2010: 77)

Meier’in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme şeklinde dört unsurla ifade edilebilir: (Konakay 2010: 98-99)

### **2.1.5.1. Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies)**

Meier'e göre; çalışma hayatının çalışanın açık ya da gizli amaçlarını karşılayıp karşılamayacağıyla alakalı olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediğinde işinden memnun olmamaya başlanmakta ve bu da tükenmişlik yaşanmasına neden olmaktadır. Bireyden bireye farklılaşan algılamalar nedeniyle çalışma hayatının sonuçları da bireyden bireye farklılık göstermektedir.

### **2.1.5.2. Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies)**

Meier bu tanımın bazı sonuçları ortaya çıkaran davranışlarla alakalı betimlemelerden oluştuğunu ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle istenilen sonuca varmak için yapılması gerekli olan davranışlarla alakalı betimlemelerdir.

### **2.1.5.3. Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies)**

Bu unsur, istenilen sonuçlara yol açacak davranışları yapmaktaki bireysel yeterliliği anlatmaktadır. Sonuç ile yeterli olma beklentileri arasındaki farklılığı ifade etmek gerekir. Çünkü ikisinin arasındaki ayrım "bilmek" ile "yapmak" arasındaki ayrımdır. İstedikleribir işi yapabilecek bireysel yeterliliği saptamadığını düşünen bireyler, tükenmişlik sendromu yaşamaktadırlar.

### **2.1.5.4. Bağlamsal Bilgi İşleme/ Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing)**

Bağlamsal bilgi işleme unsuru, bireyin örgütsel yapılar, sosyal gruplar, öğrenme tarzları ve bireysel inanışlar gibi bağlamlardaki bilgiyi işlemek, diğer bir ifade ile davranışları anlamlandırma süreçlerini vurgulamaktadır. Meier'e göre bireyler çalışma hayatında tepkisel olarak düşündükleri, duyumsadıkları ve nasıl davrandıklarıyla kişinin tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olan öğrenme tarzı ve bireysel inanış gibi bilişsel faktörlerin rolünün ne olduğu bu modelin üstünde durduğu sorulardandır.

Meier bu modelde olgunun davranışsal ve bilişsel taraflarının üstünde durmayı amaçlamıştır. Meier' in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ileriki psikolojik evreleri kapsadığını ve zaman içinde meydana geldiğini ifade etmektedir. (Demir 2010: 187)

### 2.1.6. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'e tükenmişliğin, idealizmin, enerjinin ve gayelerin yitirilmesi neticesinde meydana geldiğini ifade etmiştir. Tükenmişliğe neden olan çalışma koşulları şunlardır: (Kepçeoğlu 1990 89-101)

- Çok farklı bireylere hizmet etme,
- Minimum düzeyde ücret,
- Fazla olan çalışma süreleri,
- Hizmet edilen bireylerin, verilen hizmeti kıymetsiz olarak değerlendirmesi,
- Bürokratik veya siyasi güçlükler.

Edelwich ve Brodsky'in ortaya koyduğu tükenmişlik kuramına göre tükenmişlik, birbirini takip eden seviyeler sonucu oluşan bir süreçtir. Literatüre bakıldığında bu süreçler sırasıyla idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve apati (duygusuzlaşma, ilgisizleşme) dir.

#### 2.1.6.1.İdealistik Coşku Aşaması

Özellikle çalışma yaşamına yeni başlanan dönemde görülmekte olan bu aşamada kişide ümit, enerji ve beklenti seviyesi yüksektir. Bazı durumlarda kişi aynı zamanda mesleki eğitimine de devam etmek ister.

#### 2.1.6.2.Durgunluk Aşaması

bireyin ilk aşamadaki enerji seviyesi azalır, motivasyonu düşer, işe dair öngörülerinde hayal kırıklığı yaşar.

#### 2.1.6.3.Engellenme Aşaması

Kişi mesleğinin amaçlarını yerine getirme çabalarının engellendiğini düşünür. Bu engelleme sürdükçe kişi üç yol izleyebilmektedir:

*Adaptif Savunmada*, kişi içinde bulunduğu duruma göre bir denge kurarak tükenmişlikte çıkmaya çalışır.

*Maladaptif Savunmada*, kişi sorunu görmezden gelerek kendisini işine daha da çok vererek çözüm arar.

*Durumdan Kendini Çekmede*, kişi giderek mekanikleşir ve kendisini ruhen işine vermez.

#### **2.1.6.4. Apati ( Duygusuzlaşma, İlgisizleşme) Aşaması**

Bu aşama ile birlikte alakasızlık ve duyarsızlık bireyin her haline yansımaya başlar. Belirtileri, hissi olarak kopma, inançların azalarak kaybolması, işe geç gitme, işten erken ayrılma, hizmet verilenlerle görüşmeleri minimum düzeyde tutma, bu kişilere ilgisiz davranma ve bazen zamanla aşağılama şeklinde görülür. Kişi dışarıdan katı, soğuk ve ilgisiz görülür. (Baduroğlu 2010: 29)

İdealistik coşku, durgunluk, engelleme ve apati (duygusuzlaşma, ilgisizleşme) aşamaları her zaman birbirini takip eden bu sıralamayla meydana gelmeyebilir. Birey bazı zamanlar farklı aşamalar arasında gidip gelebilir.

#### **2.1.7. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Pearlman ve Hartman yaptıkları çalışmalar sonucunda tükenmişlik sendromunu; kronikleşmiş duygusal stres olarak belirtmişler, fiziksel ve duygusal tükenme, iş veriminde azalma ile öteki bireylere yönelik duyarsızlaşma şeklinde üç faktörden oluşan fonksiyonlar olarak tanımlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, hem kişisel özellikleri, hem de gerek sosyal gerekse çalışma hayatının kişinin tükenmişliğine etkisi ve algılamasında önemli bir rol üstlenmektedir. (Gökoğlan 2010: 70)

Cordes ve Daugherty, Pearlman ve Hartman'ın, tükenmişliği kavramlaştırma çabalarında bulduklarını belirtmişlerdir. Pearlman ve Hartman'ın 1982'ye kadar yapılmış olan tükenmişlik sendromu tanımlamalarından yararlanarak yaptığı "Çoklu kavramlaştırma"; aşağıdaki ifadeleri kapsamaktadır: (Dalkılıç Sürvegil 2014: 11)

- Başarısız olma, yorgunluk ve duygusal bağlamda tükenmiş olma,
- Yaratıcılığı kaybetme,
- Çalışmaya olan bağlılığı kaybetme,
- Yapılan işe ve kuruma, ekip arkadaşlarına ve hizmet edilenlere karşı yabancılaşma,
- Devamlılık gösteren strese karşı oluşturulan reaksiyon,

- Çoğunlukla rahatsızlık verici duygusal ve fiziksel belirtiler ile alakalı olarak, kişinin kendisine ve hizmet edilenlere karşı uygunsuz davranışlar göstermesi.

Pearlman ve Hartman tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik yaklaşımında dört evreden oluşmaktadır:

#### **2.1.7.1. Durumun Strese Götürme Derecesi**

Hangi durum ya da durumların strese sebep olduğunu ortaya koyan evredir. Strese sebep olan iki büyük durum vardır. Bunların birincisi; kişinin becerilerinin ve yeteneklerinin, gerçek ya da algılanan çevresel beklentilere karşı yetersizliğidir. İkincisiyse; kişinin ortaya koyduğu çalışmanın, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve değerlerini karşılama konusunda yetersiz olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bu evrede stresin seviyesini; örgüt ve birey değişkenleri arasındaki uyumsuzluk derecesi ortaya çıkarmaktadır.

#### **2.1.7.2. Algılanan Stres Seviyesi**

Strese neden olan farklı durumlar olabilmektedir fakat bunların tamamı bireyin kendisini stres altında algılamasına ya da hissetmesine neden olmaz. İlk evreden ikinci evreye geçmek; sadece içinde olunan stres durumuna bağlı olmamakla beraber, rol ve örgüt değişkenleri ile kişilerin karakterlerine ve geçmişteki özelliklerine de bağlıdır.

#### **2.1.7.3. Strese Verilen Tepki**

Bu evre strese yanıt olarak verilen üç temel reaksiyon kategorisini kapsamaktadır. Bu reaksiyonlar; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal reaksiyonlardır. Bu reaksiyonlardan hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli bireysel ve çevresel değişkenlere bağlıdır. (Karacaoğlu 2010: 19)

**Fizyolojik;** yorgunluk vb. fiziksel belirtileri esas alır.

**Duyuşsal / Bilişsel;** duygusal olarak tükenme vb. tavırları ve duyguları esas alır.

**Davranışsal;** duyarsızlaşma ve çalışmada düşük verim gibi davranışları esas alır. (Baduroğlu 2010: 18)

#### **2.1.7.4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu**

Yaşanan stresin neticesinde, iş doyumu veya çalışma seviyesinde bir değişme yaşanabilecek, ruhsal ve bedensel sağlıkta bozulmalar gerçekleşebilecek, kişi işinden ayrılma veya işinden kovulma durumları ile karşılaşabilecektir. Geniş kapsamlı kronikleşmiş duygusal stresin yaşanması durumundaysa kişi, “tükenmişlik” yaşayabilmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 46-47)

Pearlman ve Hartman bu modelin tükenmişlik sendromunun araştırılmasına, iyi bir kaynak olabileceğini iddia etmektedir. Ancak o dönemdeki bazı araştırmacılar tükenmişliğin henüz net olarak anlaşılmadığını dile getirmiştir. (Karacaoğlu 2010: 19)

#### **2.1.8. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli**

Suran ve Sheridan modelinde tükenmişlik dört aşamadan oluşmaktadır. Her aşama tükenmişliğin oluşmasında etken olan yaşam stilini kapsamaktadır. Yetişkinlik süresi boyunca gelişimsel yönden özellikleri benzer olan dört aşama ile ilgili ayrıntılı bir biçimde araştırma yapan Suran ve Sheridan’ın modelindeki aşamalar; kimlik/rol karmaşası, yeterlilik/yetersizlik, verimlilik/durgunluk, yeniden oluşturma/hayal kırıklığı şeklinde ifade edilmiştir. (Demir 2010: 187)

##### **2.1.8.1. Kimlik/Rol Karmaşası Aşaması**

Profesyonel gelişimle alakalı konulara dikkat edilme süreci, lise son sınıfta ve üniversitenin ilk senelerinde başlar. Bireysel ve mesleki kimlik rollerinin oluşmaya başladığı bu dönem, psikolojik gelişme yönünden önemli bir zaman dilimidir. (Koyutürk 2014: 46)

Kişinin bireysel gelişimiyle, eğitime yönelik ihtiyaçlarının gerçekçi bir biçimde dengelenememiş olması, bireyin benliğinin bireysel ve mesleki açıdan bütünleşmesine engel olacaktır. Mesleki eğitimle bireysel gelişimin beraber üzerinde durulması gerekir. Kariyerine aşırı yatırım yapmış başarıya odaklanmış kişiler için, gelecekte ortaya çıkabilecek bir “tükenmişliğin” temelleri atılmıştır. (Boyar 2011: 29)



### **2.1.8.2. Yeterlilik/Yetersizlik Aşaması**

Profesyonelin kimlik süreci, kişinin çalışma hayatındaki yeterlilik hissini anlatması ve bireysel-çevresel hayatını etkin bir şekilde birleştirilmesiyle tamamlanmaktadır. (Koyutürk 2014: 46)

Bu aşamada, çalışma hayatındaki ilerleyişin yavaşlaması ve her işin arkasından rekabet koşullarının şiddetinin artması sebebiyle; genç çalışana, danışmanlık hizmeti sağlanmalıdır. Belirsiz kariyer olasılıkları nedeniyle genç çalışan, tükenmişlik yaşama tehlikesiyle karşı karşıyadır.. Yeterlilikse; bireyin çalışmayı tercih ettiği işte çalışırken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir. (Koyutürk 2014: 46)

### **2.1.8.3. Verimlilik/Durgunluk Aşaması**

Çıraklık döneminin sonlanmasıyla, profesyonel olan kişi sistem içerisinde özgürleşmekte ve çalışma sürecine başlar. Bu süreç otuzlu yaşlarla başlayıp sonlarına kadar devam etmektedir. (Boyar 2011: 30)

Birey bu aşamada, sahip olduğu yetenekleri yaratıcı bir biçimde ortaya koyabileceği bir ortam bulamadığı takdirde, daha önce elde ettiği başarıları da bir hayli boş ve önemsiz görülmektedir. Seneler mesleki olarak ilerleme görülmeden veya herhangi bir başarıya ulaşmadan geçer. Bunun yanı sıra genç çalışma arkadaşları da çok daha hızlı ve başarılı bir biçimde ilerleyebilmektedirler. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 60) Kişi bu aşamada ne yapacağını bilemez tükenmişlik ile bağlantılı duygular yaşar.

### **2.1.8.4. Yeniden Oluşturma/Hayal Kırıklığı Aşaması**

Otuzlu yaşların sonlarından kırklı yaşların ilerisine kadar geçen zaman kişinin erken yaptığı seçimleri sorgulamaya başladığı dönemlerdir. (Koyutürk 2014: 46)

Bu dönem “orta yaş bunalımı” olarak bilinen yaşlara denk gelmektedir. İncinme ve ölüm korkuları başlayabileceği gibi, birey yaptığı işin ona mükemmel bir yaşam getirmedeği ile alakalı olarak hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Yeniden bağlanma, çalışan bireyin, şahsi ve iş yaşamında, olmayı istediği gibi bir birey olması amacıyla, yeni bir sebep keşfetme sürecidir. Yeni bir sebep bulamayan birey, ya

işinden tamamiyle soğur ya da “tükenmişlik” yaşamaya başlayacaktır. (Boyar 2011: 31)

Bu modelde elli yaşına kadar olan tükenme durumu ele alınmıştır. Tükenmişlik sendromunun daha sonraki yaşlarda da görülebileceği ifade edilmiştir. Fakat bu durum bir aşama olarak incelenmemiştir. ( Koyutürk 2014: 46)

### **2.1.9. Leiter Tükenmişlik Modeli**

Leiter tükenmişlik modeli, Maslach Tükenmişlik Modelini esas almaktadır. Maslach tükenmişlik modeline ilave olarak bu modelde tükenmişlik iki koşula bağlıdır. Birinci koşul Maslach tükenmişlik ölçeğinin üç bileşeni, çalışma süresi dışında olan diğer zamanlara da etkide bulunur düşüncesiyle oluşur. İkinci koşula bu üç bileşenin, örgütsel şartlar, farklı karakter nitelikleriyle, farklı ilişkilere sahip olduğu fikri olmuştur. Bu modelin temel düşüncesini duygusal tükenmişlik oluşturmaktadır. Çalışan bireyler işlerindeki stres kaynaklarına ve isteklere karşı daha hassas olduklarından, öncelikle duygusal tükenmişliğin gelişmiş olduğu varsayılmaktadır. (Okutan 2010: 78-79)

### **2.1.10. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli**

Gaines ve Jermier, duygusal tükenmişliği, modellerinin en önemli yerine koymuşlardır. Bu boyut öteki boyutlarla ( duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi) ardarda bir süreç oluşturmaktadır. Duygusal tükenmişlik, işten ayrılmaya, duyarsızlaşmaya ve kişisel başarıda azalma hissine neden olur. (Sevim 2011: 79) Bu modelde diğer boyutların oluşmasına neden olan etken duygusal tükenme boyutudur.

Literatüre bakıldığında, burada açıklanmaya çalışan tükenmişlik modellerinden farklı olarak, diğer araştırmacılar tarafından ortaya konmuş birçok tükenmişlik modeli vardır. Fakat bu ve bunlar gibi birçok model, açıklanmaya çalışılan modellerle benzerlikler taşıdığından burada ayrıyeten ele alınmamıştır.

## **2.2. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri**

Tükenmişlik ani olarak oluşan bir olgu değildir. Yavaş ve sinsice meydana gelen belirtiler bütünüdür. Tükenmişlik belirtilerinin görmezlikten gelinmesi onun gelişmesine ve üstesinden gelinemeyecek bir duruma gelmesine sebebiyet

vermektedir. Bu nedenle tükenmenin belirtilerinin iyi anlaşılması ve vaktinde tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. (Ardıç 2008: 73)

Tükenmişliğin belirtileri; fiziksel, psikolojik/ruhsal, davranışsal ve örgütsel olarak dört başlıkta incelenebilmektedir.

### **2.2.1. Fiziksel Belirtiler**

Yaşam enerjileriyle beklentilerinin tükendiğini hissine kapılan, hayatta dair isteklerinin kalmadığını ve hedeflerinden uzaklaştığını düşünen kişiler, varolan olumsuzlukları veya olumsuzluklarla dolu bir hayatı kabul ederek, son evrede bağışıklık sistemlerinin çökmesiyle karşılaşmaktadırlar. Tüm enerjilerini sorunlarla mücadele için harcama ve son olarak da bu mücadeleden vazgeçme durumu, bağışıklık sistemini zayıflatıp kişileri ölümle sonuçlanabilen çeşitli hastalıkların kucağına kadar itebilmektedir. (Ergun Özler 2012: 291) Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri genel olarak şu biçimde sıralanabilmektedir: (Dalkılıç Sürvegil 2014: 32)

- Kronikleşmiş halsizlik ve bezginlik duygusu,
- Gücsüz düşme ve enerji yitimi,
- Hastalıklara karşı gereğinden fazla hassaslık,
- Sık sık baş ağrısı yaşama,
- Uykunun düzensiz olması,
- İskelet sistemi ve kas ağrıları,
- Nefes alıp verirken zorluk,
- Kilo alıma ya da kilo verme,
- Çeşitli cilt hastalıkları.

Bu gibi sorunları sürekli yaşama, ciddi bir tükenmişlik sendromu habercisi olabilir. Bu nedenle bu problemleri sürekli yaşayanlar problemlerini hafife almamalı ve buna yönelik gerekli önlemleri almalıdır.

### **2.2.2. Psikolojik/Ruhsal Belirtiler**

Tükenmişlik, psikolojik hastalıklar için oldukça uygun bir alt yapı hazırlamakta ve varolan psikolojik hastalıkların kronikleşmesine neden

olabilmektedir. Belli bir düzeyle sınırlı kaldığında bireyleri/çalışanları amaçlar doğrultusunda harekete geçiren ve başarı için motor görev görebilen stres faktörü, bir noktadan sonra bireysel enerjiyi tümüyle azaltmaya başlayarak psikolojik rahatsızlıkların da temel nedeni haline dönüşmektedir. (Ergun Özler 2012: 292) Tükenmişliğin psikolojik/ruhsal belirtilerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz: (Şahin 2011: 41)

- Sinirlilik,
- Tahammülsüzlük ve çabuk öfkelenme,
- Duygusal bitkinlik,
- Düş kırıklığı duygusu ve çökkün duygu durumu,
- Huzursuzluk,
- Benlik saygısında düşme,
- Karar verme güçlüğü,
- Ümitsizlik.

Tükenmişliğin fiziksel boyutundan bireyin yaşadığı problemler sadece kendisini etkilemektedir. Fakat psikolojik boyutunda tükenmişlik bireyin kendisi etkilendiği gibi yakın çevresini, çalışma yaşamını ve toplumla olan ilişkisi de etkilemektedir

### **2.2.3. Davranışsal Belirtiler**

Bireyler, hem psikolojik hem de sosyal bir varlıktır. Bundan dolayı, tükenmişlik neticesinde oluşan faktörler, belli bir zaman akabinde gerek yakın çevreleri, gerekse iş hayatı ve toplumsal etkileşimlerinde belirleyici olmaya başlayacaktır. Bu göstergeler, özellikle kişinin kendisi dışındakiler tarafından daha objektif ve gerçekçi biçimde algılandığından; kişi, toplum ve yakınları tarafından artık daha farklı bir şekilde algılanmaya başlar. Bu aşamada sergilediği davranışlar doğrultusunda çevresi, ya bireye yardımcı olmak için ona daha fazla yaklaşma ya da tümüyle ondan uzaklaşma eğilimi gösterebilirler. Bu tepkilerde dengeyi ayarlayamama söz konusu olduğunda, birey yakın ilgiden boğulma veya yalnızlıktan dolayı daha fazla içine çekilerek özgüvenini tümüyle kaybetme durumlarıyla karşı karşıya kalabileceğinden, söz konusu tepkiler tükenmişlik içine düşen bireyin

sorunlarının daha da artmasına yol açabilme riski taşımaktadır. (Ergun Özler 2012: 292-293) En bilinen davranışsal belirtiler ise şunlardır:

- İşe gitmeme veya geç gitme,
- İş erteleme veya sürüncemede bırakma,
- Hatalar yapma,
- İş ve iş dışı ilişkilerde bozulma,
- Kazalarda ve yaralanmada artma,
- Hizmet edilenlere, yapılan iş ve çalışma arkadaşlarına yönelik alaycı tutum, ilgi kaybı. (Şahin 2011: 41)
- Çabuk öfkelenme,
- Evlilik, aile çatışmalarıyla, aileyle ve arkadaşlarıyla arasına mesafe koyma,
- Alkol, ilaç ve tütün vs. kullanımında artış. (Izgar 2003: 7-8)

Davranışsal belirtiler tükenmişliğin diğer belirtileri olan fiziksel ve psikolojik belirtilere göre diğer bireyler tarafından daha kolay gözlemlenen ve farkına varılan belirtilerdir. Tükenmişliğin davranışsal belirtilerinin ortaya çıkması, tükenmişliğin önemli aşamalara vardığının kanıtıdır. Bireyin tükenmişlik boyutu, bunu dış çevreye yansıtacak derecede önemli olmaya ve huzursuzluk vermeye başlamıştır.

#### **2.2.4. Örgütsel Belirtiler**

Bu evrede tükenmişliğe ait göstergeler artık bireysel bir sorun olmaktan çıkıp, örgütsel karakteristik kazanmışlardır. Bu aşamada ortaya çıkan problemler, kişinin ailesi ve çevresiyle yaşadıklarına ek olarak iş hayatına da damgasını vurmaya başlamaktadır. Artık birey için, çalışma ve çalışma yaşamında kendini gerçekleştirme durumu hiçbir anlam ifade etmez. Tükenmişliğin örgütsel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: (Ergun Özler 2012: 293)

- Çalışılan kurumun koyduğu kurallara riayet etmeme,
- Özellikle üstlerine karşı agresif davranma,
- Sürekli meslektaşlarıyla çatışma,
- Performansta ve hizmet kalitesinde devamlı düşüş,
- Rol çatışması yaşama,

- Sorumluluktan kaçarak yapılması gereken işleri sürekli öteleme,
- Örgütsel değişime karşı direnç gösterme,
- Örgütlenme eğiliminin ortadan kalkması,
- Örgütsel bağlılık ile iş doyumunun yok olması.

Örgütsel belirtiler gösteren birey, örgütten uzaklaşmaya başlar ve zamanla örgütten dışlanır. Örgütsel belirtileri sonucunda tükenmişliğe önlem alınmazsa, birey bunun sonucunda işten ayrılma davranışında bulunabilir.

Deckard ve arkadaşları tükenmişliğin belirtilerini insan işlevlerini temel alarak dört alandan oluştuğunu ifade eder:

***Psikolojik - duygusal belirtiler:*** Diğer bireylere karşı ilgisiz olma, insanları sürekli eleştirme, sıkılma, düşük kişisel başarı hissi yaşama, hayal kırıklığı, depresyon, kaygı, ümitsizlik, düşük odaklanma durumu, yabancılaşma, alıngan olma ve yalnızlık duygularını kapsar.

***Davranışsal belirtiler:*** Diğer bireylerle daha az zaman ayırma, yavaşlama ve işyerini terketme, kayıtları yetersiz tutma, acı söz, herkesten şüphelenme, işte ve evde iletişimsizlik ve duygusal yoğunlaşma davranışlarını kapsar.

***Fiziksel belirtiler:*** Kalp atışlarında hızlanma, düzensiz uyku saatleri, bezginlik, bağışıklık sisteminde zayıflama, sersemlik ve zayıflık, hafıza sorunları, kiloda farklılaşmalar, mide rahatsızlıkları, mutlu olamama, kronikleşmiş iyileşmeyen rahatsızlıklar, baş ve kas ağrısı vs. durumlarını kapsar.

***Ruhsal belirtiler:*** Bireyin değer ve inanç sistemlerine yönelik kuşku, büyük bir değişikliğin olması gerekliliğine inanmak. Örneğin; yaşadığı mekanı değiştirme arzusu, boşanma, çalıştığı kurumdan ayrılarak yeni bir işe başlamak, Allah'a karşı kızgınlık, kendisini çevresinden soyutlama, baş edilemeyen stres, alkol ve ilaç bağımlılığı, acımasızlık, intihar, iş veriminde azalma vs. durumları kapsar. (Izgar 2000: 25)

Tükenmişliğin belirtileriyle ilgili yapılan bu sınıflandırmalar dışında İwanicki ve McCranie ile Bradsmas tarafından yapılan sınıflandırmaya da kısaca değinmekte yarar vardır.

İwanicki tükenmişlik sendromuyla alakalı belirtileri derecelerine göre sınıflandırmıştır. Derecelerine göre değerlendirilen tükenmişliğin her derecede farklı

davranışlarla saptanabileceği ifade edilmektedir. Buna göre tükenmişlik, hafif, orta ve şiddetli olarak üç şekilde incelenmektedir

***Hafif Derecede Tükenme Gösterenler:*** Kısa süreli asabiyet, alıngan olma, bezginlik, endişelilik ve amaçsız çabalama.

***Orta Derecede Tükenme Gösterenler:*** Hafif derecede tükenme gösteren bireylerdeki belirtilerin aynısı mevcuttur. Fakat bu belirtiler daha sıklıkla tekrarlamaktadır.

***Şiddetli Derecede Tükenme Gösterenler:*** Bedensel hastalıklar, kronikleşmiş ağrılar ve migren gibi problemler dile getirirler. Ailevi problemler şeklinde ortaya çıkan belirtilerse; belirsiz sebeplerle evde bulunmamak, ailesini ihmal etmek, cinsel fonksiyonlarında anormallikler, aile bireyleri tarafından dışlandığını hissetme olarak açıklanabilir. (Koşan 2010: 23)

McCranie ve Bradsmas ise, 440 pratisyen hekim üzerinde yaptıkları araştırma neticesinde tükenmişlik belirtilerini şöyle ifade etmişlerdir: (Izgar 2003: 10)

- Güvensizlik
- Yetersiz olma hissi
- Mutsuz olma
- Kronikleşmiş endişe
- Pasif kalma
- Sosyal kaygı
- İnsanlara karşı çekingenlik

Bu belirtilerle birlikte Mermann tarafından belirlenen tükenmişlik için kişisel risk faktörleri ise şöyledir: (Izgar 2000: 26)

- Mükemmelleşmiş olma
- Bastırılmış duygular
- Aşırı istekleri reddedememe
- Sorumluluk ve güçsüzlük hissi
- Tatile çıkamama
- Örgütsel kaygılar
- Sabit fikirlilik ve baskıcı olma

- Sorunlarla alakalı konuşmayı istememe

Tükenmişlikte birinci adım bireyin tükenmişlik belirtileri gösterdiğinin farkında olmasıdır. Bireyin çalışma yaşamında tükenmişlikle ilgili yapması gereken içinde bulunduğu sürecin farkında olup, önlemler almak; yani tükenmişlikten korunmaktır. Bu tükenmişlikle ilgili en verimli mücadeledir.

### **2.3. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Faktörler**

Tükenmişlik özellikle çalışma hayatındaki stresinin aşırı ve iş yükünün ağır olduğu sektörlerde çalışanlar başta olmak üzere günümüzde oldukça yaygın görülen bir sendromdur. Ancak, tükenmişliğin ortaya çıkış nedeni sadece çalışma yaşamındaki faktörlerle ilişkilendirmek çok doğru olmaz. Çalışma şartları kadar, bireysel özellikler de tükenmişlik sendromu yaşanmasına neden olmaktadır (Ergun Özler 2012: 293-294)

Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliği etkileyen pekçok faktör sıralanmaktadır. Yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim seviyesi gibi demografik etmenler; kişilik yapısı, iç/dış kontrol odaklılık, empati yeteneği, duygusal kontrol, kişisel gereksinimler, beklenti seviyesi, işkoliklik gibi bireysel etmenler; işin niteliği, hizmet edilenlerin çokluğu, mesai saatleri, iş güvenliği, çalışılan kurumdaki iletişim, iş yükü, ait olma hissi, kontrol fazlalığı/noksanlığı, iş arkadaşları ve amirlerle ilişkiler, kurumun plan ve politikaları, adalet, ücretin yetersiz olması, kariyer olanaklarının olmaması, kararlar almada etkili olmama, ödüllendirme noksanlığı, eğitim, teknolojik gelişmeler, çalışma ortamının fiziksel şartları, rol çatışması ve belirsizliği, mesleki kıdem, işyerinde cinsel taciz, sosyal destek ve buna benzer örgütsel faktörler, tükenmişliği etkileyen etmenler şeklinde belirtilmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 76)

Tükenmişlik sendromunun oluşumuna sebep olan faktörlere genel olarak baktığımızda, birçok faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin bir bölümü kişisel sebeplerden kaynaklanmakta, diğer bölümü ise bireyin içinde yaşadığı çevreden kaynaklanmaktadır. Bazı araştırmalara göre bireysel faktörlerin tükenmişlikte daha etkin olarak görülürken, bazı araştırmalarda çevresel faktörlerin tükenmişliği daha



çok etkilediği belirtilmektedir. Burada bireyi tükenmişliğe iten bireysel faktörlere ve bireyin çevresinden kaynaklanan faktörlere değinilecektir.

### **2.3.1. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Bireysel Faktörler**

Tükenmişlik nedenleri incelenirken kişisel faktörlerin önemli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bireysel faktörler, bireyin tükenmişliğe neden olan çevresel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini gerek zayıflatıcı gerekse güçlendirici bir durumdadır. Aynı çalışma ortamında aynı koşullarda çalışanların farklı düzeyde tükenmişlik göstermelerinin sebebi kişilerin farklı kişisel özelliklere sahip olması ve tükenmişliğe neden olan diğer faktörleri farklı algılamaları ile açıklanabilir. (Okutan 2010: 89)

Tükenmişliğe sebep olan bireysel faktörler başlıca; yaş, cinsiyet, etnik köken, medeni hal, aile durumu, eğitim seviyesi gibi demografik etmenler ve kişilik yapısı, beklenti düzeyi, iç / dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilik, empati yeteneği, işe karşı aşırı ilgi (işkoliklik) gibi diğer faktörler olarak sıralanabilir.

#### **2.3.1.1. Demografik Faktörler**

Tükenmişlik sendromunu etkileyen demografik faktörler; yaş, cinsiyet, etnik köken, medeni durum, aile durumu ve eğitim seviyesi olarak ifade edilebilir.

##### **a) Yaş**

Kişisel özellikler içinde yaş unsuru tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yapılan araştırmalara göre gençlerde tükenmişlik sendromu daha fazladır. Maslach tarafından yapılan saha çalışmasında hemşirelerin 1,5 yıl, avukatların 2 yıl, sosyal hizmet çalışanlarının 2-4 yıl sonrasında tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. (Boyar 2011: 61-62)

Maslach ve arkadaşları çalışanlarda, 30 veya 40 yaşındaki bireylere nazaran daha genç olan bireylerin tükenme seviyelerlerinin daha yüksek olduğu saptanmışlardır. Mesleki deneyimin az olması nedeniyle, işe yeni başlayanların tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. (Gündüz 2004: 17)

Örmen'e göre tükenmişliğin yaş faktörü ile böyle bir ilişki içinde olmasının sebebi, ileri yaşlarda bireylerin daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmeleri biçiminde ifade edilebilir. Nitekim ilerleyen yaşlarda bireylerin

geçmiş yaşamlarında tükenmişlik sendromuyla mücadelede başarılı olmaları ve direnç seviyelerinin artması nedeniyle, genç bireylerden daha az tükenmişlik yaşamaları normaldir. (Tunay 2011 :11)

Genç çalışanların, diğer çalışanlara oranla beklentilerinin fazla olması ve bu beklentilerin çoğu zaman gerçekleşmemesi nedeniyle genç yaşta olanların tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali daha yüksektir.

### ***b) Cinsiyet***

Maslach ve arkadaşları kadınların erkeklere kıyasla tükenmişlik açısından daha çok risk altında olduğu ileri sürülmüştür. Bunun nedenleri olarak da kadınların müşterilerinin veya hastalarının sorunlarını duygusal olarak paylaşmalarının da olası olduğu ayrıca insanlarla çalışmayı gerektiren mesleklerde (öğretmenlik, hemşirelik, danışmanlık gibi) çalışma olasılıklarının yüksek olması ve yüksek düzeydeki idari konumlardan çok kişilerle doğrudan teması gerektiren konumlarda çalışmalarını gösterilmiştir. Buna ek olarak kadınların, ailelerinin duygusal ihtiyaçlarından muhtemelen erkeklerden daha fazla sorumlu olmaları, hem evde hem iş hayatında başkalarıyla ilgilenme gerilimini iki kat arttırmaktadır. (Demirdiş 2009: 13) daha önce yapılmış olan bazı saha araştırmalarına göre, kadınların duygusal tükenme seviyelerinin erkekler oranla daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Maslach araştırmalarında duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme duygusunu ise kadınlara oranla erkeklerin daha çok yaşadığını saptamıştır. Ergin’de doktor ve hemşirelere uyguladığı çalışmada aynı neticeye varmıştır. (Armutcuk 2010:5)

Genel olarak araştırmalarda kadınların erkeklere oranla tükenmişlik riskinin daha yüksek olduğu öne sürülse de, bazı araştırmacılara göre cinsiyet faktörünün tükenmişlik üzerinde bir etkisi yoktur.

### ***c) Etnik Köken***

Maslach, ABD’de farklı etnik kökenden gelen insanların tükenmişlik düzeylerini inceleyen araştırmalarında, “beyaz” kesim ile “Asyalı-Amerikalı” kesimin tükenmişlikleri arasında kayda değer bir farklılık bulunmadığını, ancak “beyaz” kesim ile “siyah” kesim arasında önemli farklılıklar olduğunu saptamıştır. Buna göre, beyazlarla karşılaştırıldığında, siyahlar çok fazla tükenmişlik yaşamamaktadır. Siyahlar duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını daha az yaşamaktadır. Maslach’a göre, siyahların aile bağlarının ve arkadaşlıklarının daha

baskın olduğu ve insanlarla birebir, doğrudan ilişkilerin daha fazla yaşandığı bir toplum yapısından gelmeleri bir olasılık olabilir. Birbirleriyle etkileşimde bulunmak; beraberinde duygusal olarak rahatlamayı, yüz yüze iletişimi, bireysel geri bildirim, sorunların çözümünü getirmektedir. Dolayısıyla siyahlar, beyazlara oranla insanlarla daha çok doğrudan alakadar olmaktadır. Ayrıca siyahlar, problemlere ve acıya karşı beyazlara göre daha hazırlıklı olabilirler, çünkü etnik geçmişlerinde ırkçılık ve sefaletle baş etmek zorunda kalmışlardır. Yaşadıkları bu sorunlardan dolayı, hayata daha gerçekçi ve dengeli bakabilmeleri, onlara her şeyin bir günde değişmeyeceğini hatırlatıyor olabilir. (Karaman 2009: 40)

#### **d) Medeni Durum**

Araştırmalara göre bekar çalışanlar evli çalışanlara oranla daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Boşanmış bireyler ise genellikle bu iki grubun arasındaki oranlarda tükenmişlik yaşamaktadırlar.. Maslach ve Jackson, Schwab ve Iwanicki, Wernberg genç ve bekar çalışanlarda tükenmişliğin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ek olarak Maslach incelemelerinde çocuksuz aileye sahip olan çalışanların tükenmişlik yaşama ihtimalinin daha fazla olduğunu saptamıştır. (Sümer 2005: 28)

Çalışanların bir aileye sahip olmaları onların tükenmişlik sendromuna karşı daha dirençli olmalarını sağlamaktadır. Aile kurumunun, kişileri daha dengeli, kararlı hale getirmesi ve psikolojik yönden olgunlaştırması, aile üyeleri ile alakadar olmanın bireye tecrübe sağlaması, aile bireylerinin destek ve sevgisinin çalışana, işin duygusal beklentileriyle baş etmede yardımcı olması gibi nedenler bu duruma sebep olarak gösterilmektedir. Ayrıca çalışanların aile sahibi olması onların, iş güvenliği, maaş, gelir gibi meselelere daha realist yaklaşmasına ve daha temkinli adımlar atılmasına neden olmaktadır. Çalışan bireyin ailesinin bireyi takdir etmesi ve beğenide bulunması da, çalışanın hizmet verdiği kişilerden ve çalışma arkadaşlarından beklediği desteğin azalmasını sağlamaktadır. (Örmen 2011: 11)

#### **e) Aile Durumu**

Bireylerin aile durumu da tükenmişlik üzerinde etkili bir etmendir. Bireylerin çocuklu ya da çocuksuz olması tükenmişlik durumunu etkilemektedir.

Maslach çocuksuz çalışanların çocuklu çalışanlara göre daha çok tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali olduğu saptanmıştır. Bunun nedeni ise, çocuklu

çalışanların daha dengeli ve psikolojik açıdan daha olgun olmaları, çocuklarla sürekli etkileşimde olmaları dolayısıyla kişisel problemler ve duygusal çatışmalar konusunda daha fazla tecrübeli olmalarıdır. Bir başka neden ise, aile üyeleri arasındaki sevgi ve destek ortamı, bireyin işteki sıkıntılarla daha kolay baş etmesini sağlaması olabilir. Çocuklu bir çalışan, çocuksuz bir çalışana göre, iş güvenliğini, maaşını, işten elde edeceği yararları daha gerçekçi bir bakış açısıyla düşünebilmektedir. (Karaman 2009: 41)

#### *f) Eğitim Düzeyi*

Kişilerin aldıkları eğitim tükenmişlik seviyelerini etkileyen faktörlerden biridir. Bu konuda yapılmış olan araştırmaların sonuçları tezatlık göstermektedir. Fakat, çalışmaların genelinde eğitim seviyesi arttıkça tükenmişlik sendromuyla mücadelede başarı artışı sağlanacağı ve eğitim seviyesiyle tükenmişlik sendromu arasında karşıt bir ilişki olacağını farzetmelerine karşın, sonuçlara bakıldığında eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişliğinde fazlaştığı görülmektedir. Bu sonuç, eğitim seviyesi yükseldikçe strese neden olan durum ve sorumluluklar ile karşı karşıya gelme ihtimalinin artmasıyla ifade edilebilir. Eğitim seviyesinin artmasıyla kişinin gelecekteki kariyer beklentisinin artması da strese neden olmaktadır. (Sağlam Arı, Çın Bal 2008: 137)

Maslach eğitim seviyesi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemek için yaptığı çalışma sonucunda, üniversite eğitimi görmemiş veya üniversite eğitimini yarım bırakmış çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıklarını saptamıştır. Ayrıca üniversite mezunu olan bireylerin yüksek lisans mezunu olan bireylere oranla daha fazla duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını belirtmiştir. (Tekin 2009: 17)

Eğitim düzeyi daha yüksek olan bireylerin çalışma hayatına dair beklentilerinin daha yüksek olması ve bu beklentileri karşılamaya çalışırken yaşadıkları stres ile beklentilerinin gerçekleşmeme durumu bu bireylerin tükenmişlik sendromu yaşama riskinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır.

### 2.3.1.2. Diğer faktörler

Tükenmişlik sendromuna etki eden diğer etmenler; kişilik yapısı, beklenti düzeyi, dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilik, empati yeteneği ve işe karşı aşırı ilgi (işkoliklik) olarak ifade edilebilir.

#### a) *Kişilik Yapısı*

Altuntaş'a göre tükenmişlik sendromu ile alakalı olduğu düşünülen kişisel etmenlerden biri de bireyin, A Tipi kişilik yapısında olmasıdır. 1960'lı yıllarda, Meyer Fredman ile Ray Rosenman'ın yaptığı "Kalp hastalıkları ile hayat tarzı arasındaki ilişkinin araştırıldığı" çalışmanın sonucunda bireylerin farklı bireysel özelliklere sahip olduğunun farkına varılmış ve bu özellikler araştırmacılar tarafından "A tipi" ve "B tipi" biçiminde sınıflandırılmıştır. Yapılan bu çalışmayla endişe seviyesi fazla olan, daima üstünde zaman baskısı hisseden, başarı güdülenmesi yüksek, kendisi ile ve diğer bireylerle sürekli olarak yarışta olan, yapmakta olduğu işi gerektinden çok ciddiye alan, diğer insanlara karşı öfke, düşmanlık ve saldırganlık besleyen, devamlı olarak eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünme çabası içinde olan, her şeyi eleştiren, sonsuz amaç ve beklentilere odaklanan, ilkelere, kurallara bağlı olan, çalışmayı ve çabalamayı yetersiz gören, yaratıcılıktan uzak ya da yaptıklarından mutlu olmayan, gereğinden fazla çaba çaba ve çalışma eğilimi sergileyen kişilerin daha çok strese yatkın oldukları ifade etmiştir ve bu özellikler "A tipi kişilik özellikleri" biçiminde adlandırılmıştır. (Dalkılıç Sürvegil 2014,78-79)

B tipi kişilik ise dış çevreye açıktır. B tipi kişiliğe sahip olanlar zaman darlığından şikayet etmezler, başarılı olduklarını gösterme ya da tartışma ihtiyacı hissetmezler. Saldırganca ve düşmanca tutum sergilemezler. Çevreyle ilişkileri sorunsuzdur. Huzurlu bir biçimde çalışır, suçluluk duygusu yaşamadan rahatlayabilmektedirler. B tipi kişilik özelliği gösterenler katı bir kuralcılık içinde olmazlar. Oldukça düzenli olan bu kişiler sakin çalışmayı tercih ederler. Kendisinden ve çevresinden emin olan B tipi kişiler duygusal problemlerini rahatlıkla paylaşabilirler. (Savran 2012: 6)

Bireylerin A tipi ya da B tipi kişilik özelliğine göre ayrılamazlar. Bunun nedeni bireylerin genellikle bir kişilik yapısının özelliklerini tamamen

yansıtmamasıyla ilgilidir. Buna bağılı olarak, bireyin hangi kişilik yapısında olduğu, insanların sahip olduğu özelliklerin yoğunluğuna göre tespit edilerek verilir.

Zaman baskısı hissetme, rekabet duygusu baskın olma, yüksek endişe duyma ve yüksek beklentileri olma, çalışma hayatında doyumsuzluk yaşama gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyan bireylerin yüksek seviyede tükenmişlik ve stres yaşadıkları görülmektedir. B tipi kişilik özellikleri taşıyanlara göre zıt özellikleri taşıyan bu kişilerin tükenmişlik sendromu yaşama riskleri çok daha fazladır.

Ayrıca Maslach'ın öğrencileri olan Maxine Gann ve Heckmann'ın, kişiliğin tükenmişlik sendromu üstündeki etkisine ilişkin yaptıkları araştırmalarda şu sonuçları ortaya çıkarmışlardır:

- Kişilikleri güçsüz bir yapıda olan bireylerin tükenmişlik seviyeleri daha fazladır. Bu bireyler gergin, pasif, yakın ilişkilere girmekten çekinen ve çalışma hayatındaki ilişkilerine sınırlandıramayan kişilerdir. Yaşadıkları olayları kontrol altına alamazlar. Çevrelerindeki diğer bireylerin isteklerini kabullendikleri için duygusal tükenmişlik yaşarlar.
- Kendine güveni olmayan, amacı olmayan, kararsız bireylerde tükenmişlik seviyesi daha fazladır.
- Sabrı ve hoşgörüsü olmayan bireyler tükenmişlik sendromu ile mücadelede yetersiz kalırlar. Bu da çalışanın kolay kızıp öfkelenmesine neden olur.

Yalnızca bu özellikleri taşıyan bireyler değil, herkes tükenmişlik yaşama riski taşımaktadır. Fakat zayıf kişiliğe sahip bireylerin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalleri daha fazladır. (Sat 2011: 28)

### ***b) Beklenti Düzeyi***

Her bireyin çalışma yaşamında ve sosyal yaşamında geleceğe dair gerçekleşmesini beklediği beklentileri vardır. Bireylerin bu beklentileri çalışma yaşamını da etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre bireyin beklenti düzeyi tükenmişlik üzerinde etkili olmaktadır.

Freudenberger tükenmişlik sendromunun tamamıyla beklenti düzeyiyle alakalı olduğunu iddia etmiş ve tükenmişliği “beklentilerin elde edilememesi

nedeniyle kaynaklanan, bireyde bağlı olunan yaşam stiline yönelik yorgunluk ve hayal kırıklığı meydana getiren durum” şeklinde açıklamıştır. (Polatçı 2007: 57)

Kişide gerçekçi bir beklenti düzeyi olması; bireylerin kendileriyle ilgili yeteri kadar bilgili olmamaları, başka bir deyişle kendilerini tanımada yetersiz kalmaları ve çevrelerinin sunduğu avantajları veya koşulları görebilmeleriyle alakalıdır. Bu bağlamda, yanlış değerlendirme ve algılama neticesinde kişiler, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilir. Bu durumda ilk akla gelen, çalışma hayatına yeni başlamış genç çalışanlardır. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 83) Stevens ve O’neill genç ve tecrübesi olmayan çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara kıyasla daha fazla tükenmişlik görülmesi beklenti seviyelerinin farklılığı ile açıklanmışlardır. İşe yeni başlayan genç çalışanlar gerek kendilerinden gerekse çevrelerinden çok şey beklemektedirler. İşin çekici olması, ödüller, amirin takdiri, kariyer gelişimine yönelik beklentilerin gerçekleşmemesi ve bu şartların değişebileceğine ilişkin yok olması bu kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha realist yapmakta, hizmet verdikleri kişinin takdiriyle ve çevresel kaynaklarla alakalı beklentileri azalmakta ve dikkatlerini başka taraflara, sözgelimi kişisel becerilerini geliştirmeye yöneltmektedirler. (Karahaliloğlu 2013: 17)

Sonuç olarak bireyin beklenti düzeyi tükenmişlik sendromu üzerinde oldukça etkilidir. Bireyin beklentileri ve bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiği bireyin çalışma yaşamını etkilemekte, beklentileri gerçekleşmeyen birey tükenmişlik sendromu yaşama riski ile karşı karşıya kalmaktadır..

### ***c) İç / Dış Kontrol Odaklı Olma***

Dış kontrol odaklı olma tükenmişlik duygusunu yaşamayı kolay hale getiren bir diğer kişilik özelliğidir. Bazı insanlar için yaşamın herhangi bir noktasında olayları kontrol altında tutmak çok zor değilken bazıları için bu son derece zor olabilmektedir. Olayları kolaylıkla kontrol altında tutabilen bireyler ‘iç kontrol odaklı’, bu konuda çok da başarılı olamayanlar içinse ‘dış kontrol odaklı’ kavramlarını kullanabiliriz. İç kontrol odağına sahip olan birey yaşamına dair her konuda kendi çabasıyla değişiklik yapabileceğine inanır. Sıkıntı yaşadığı, mutsuz olduğu bir konuda durumu lehine çevirebilecek gücü kendinde bulur. Bunun aksine, dış kontrol odaklı birey yaşamındaki olaylara şans, kader, kısmet olarak bakar ve

olumsuzlukları değiştirebileceğini düşünmez. Bu iki kişilik türündeki bir diğer farklılık ise iç kontrol odaklı bireyin dış kontrol odaklı bireye kıyasla sosyal ilişkilerinin daha güçlü olduğu ve sosyal açıdan daha fazla beceriye sahip olduğu konusundadır. Ayrıca, stresle başa çıkma konusunda dış kontrol odaklı birey daha yetersiz ve başarısızken, iç kontrol odaklı birey son derece başarılıdır. Dış kontrol odaklı birey stresin yol açtığı etkilere katlanmayı tercih edebilir. İç kontrol odaklı birey ise stresle mücadele eder ve strese yol açan durumları ortadan kaldırmaya çalışır. Tüm bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, iç kontrol odaklı bireyler olumlu, aktif kendine yetebilen, mücadelecii, kendine güvenen bireylerken; dış kontrol odaklı bireyler ise stresli, pasif, şüpheli ve kendine güvensiz bireylerdir. (İlkay 2014: 24)

Netice itibariyle iç kontrol odaklı ve dış kontrol odaklı kişilerin özelliklerine baktığımızda; iç kontrol odaklı bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanma riski oldukça düşükken, dış kontrol odaklı bireylerde bu risk oldukça yüksektir.

#### ***d) Kendine Yeterlilik***

Bireyin negatif bir benlik imajına sahip olması ve bireysel yeterlilik duygusunda eksiklik hissetmesi; tükenmişlik sendromu üzerinde etkili olduğu düşünülen bir diğer etkidir. Bir kişinin kendisi hakkında negatif izlenimi, onu negatif yaşantılarla karşı karşıya kalması halinde savunmasızlaştıracaktır. Kendine güveni olmayan, sahip olduğu özelliklerin önemli ve de değerliliğine inanmayan kişiler için; olayların karşısında yaşanabilecek stres, onları daha çaresiz hale getirip, tükenmişlik yaşama ihtimallerini arttırabilecektir. Benlik imajı güçlü olan kişilerin tükenmişlikle başa çıkması daha kolaydır. Pozitif benlik imajı, kişinin kendisini yeterli bulmasıyla paralel olarak algılanabilir. Bu noktada, “kendine yeterlilik ” terimine de değinmek gerekmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 81)

Bandura ve arkadaşlarına göre kendine yeterliliği yüksek bireyler, zor olan işleri tehdit olarak görmek yerine yeni bir şeyler öğrenebilecekleri bir deneyim olarak algırlar. Hedeflerine ulaşmada kararlılık gösterirler. Başarısızlık veya hatalar karşısında performanslarını artırarak çaba göstermeye devam ederler. Kendilerine duydukları güven sayesinde, karşılaştıkları zor işleri kontrol edebileceklerine inanırlar. Böyle bir yaklaşım, kişisel başarılarını olumlu etkileyerek depresyona



yatkınlığı düşürür, yaşanabilecek stresi azaltır. Buna karşılık yeterlilik duygusu düşük bireyler, tehdit olarak algıladıkları işleri yapmaktan kaçınırlar. Hedefledikleri amaçlara karşı zayıf bir bağlılık ve düşük bir istek duyarlar. Zor görevlerle karşılaştıklarında, nasıl başarılı olacaklarına yoğunlaşmak yerine kişisel yetersizlikleri, karşılaştıkları engeller ve olumsuz sonuçlar üzerinde dururlar. Başarısızlıkları veya aksilikler karşısında pes ederler ve performanslarını düşürürler. Stres ve depresyon için çok kolay kurbanlardır. (Güner 2011: 97)

Kendine yeterlilik duygusu eksik olan bireyler olumsuzluklara karşı daha zor başa çıkacağından ve zorlukların üstesinden gelemeyeceğine inandığından tükenmişlik sendromuna yakalanma riskleri daha yüksektir.

#### ***e) Empati Yeteneği***

Tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerin bir diğeri ise, bireyin empati yeteneğidir. Empati, bireyin kendisini başka bir bireylerin yerine koyarak söz konusu kişinin duygularını, isteklerini ve düşüncelerini, denemeden anlayabilme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. (<http://www.tdk.gov.tr/2014>)

Bir başka tanıma göreyse, bireyin kendisini karşısındaki bireyin yerine koyarak olayları onun açısından değerlendirmesi, onun hislerini ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, duyumsaması ve bu durumu ona iletmesine empati denir. Empati yalnızca, kendisiyle empati kurulan bireye faydalı olan bir olgu değildir. Empati, empati yapan birey açısından önemli bir etkinliktir. Empati yeteneği ve eğilimi yüksek olan, bu nedenle diğerlerine yardım eden bireylerin çevrelerinde sevilme ihtimalleride artar. Bununla birlikte empati kişiler arası ilişkileri de kolay hale getirmektedir. Empatinin kendini anlatma, sosyalleşme, toplumsal hassasiyet ve toplumsal ahenkle olumlu ilişkisi vardır. Bu da kişilerin tükenmişlik yaşamalarının önüne geçebilir veya tükenmişlikle mücadele etmelerini kolaylaştırır. Fakat empati yeteneğine sahip olmak, duygusal yüklenimleri arttırabilir. Başkalarının sıkıntılarını kendi sıkıntıları gibi hisseden kişiler daha da hassaslaşabilirler ve bu da bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Böyle bir durum, kişinin kendi kimliğini sorunları çözme yeteneği içerisinde kaybetmemesiyle önlenir. (Cöbek 2010: 39)

### ***f) İşe Karşı Aşırı İlgi (İşkoliklik)***

İşe karşı aşırı ilgi (işkoliklik) tükenmişlik sendromuna etki eden faktörlerden biridir. İşkoliklik ile ilgili literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamalarda işkoliklik, kimi araştırmacılar tarafından negatif, kimi araştırmacılar tarafından pozitif bir kavram olarak tanımlanmıştır.

Literatürde yer alan işkolikliğin çeşitli tanım, teori ve araştırmaların sentez ve analizini yapan Scott ve arkadaşları işkolikliğin üç esas özelliğinin olduğunu ifade etmektedirler. Bu yazarlara göre, işkolikler, aşırı çalışma süresi insiyatiflerine bırakılsa da;

- 1) Zamanlarının çoğunluğunu çalışarak geçirdikleri için önemli toplumsal, ailevi ve dinlenme etkinliklerini tamamiyle ihmal etmekte;
- 2) Çalışmadıkları zamanlarda dahi ısrarla çalışmayı düşünmekte;
- 3) Beklenden çok daha fazla çalışmaktadırlar. Scott ve arkadaşları tarafından önerilen üç temel özelliği kapsayan en son işkoliklik tanımı Ng ve arkadaşları tarafından önerilmiştir. Söz konusu tanıma göre işkoliklik, işten zevk alma, işi takma ve kendi özel zamanını işe adama eylemidir. (Ergun Özler 2012: 217)

İşkolik davranış özelliği gösteren bireylerin birtakım özellikleri vardır. Bu özellikler genel olarak şu şekildedir:

- Genellikle acelecidirler.
- Her şeyi kontrol etme gereksinimi duyarlar.
- Mükemmeliyetçidirler.
- Diğer bireylerle olan ilişkilerinde sorun yaşarlar.
- İşten başka bir şey düşünmezler.
- İş dışında rahatlamak ve eğlenmekte başarısızdırlar.
- Yaşamlarını problemlili hale getirirler.
- Beklenmekten hoşlanmaz, sabırsız ve asabilerdir.
- Kendilerini yetersiz görmezler.
- Kendilerini ihmal ederler. (Zincirkıran 2013: 14-17)

İşkoliklikle, tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiye bakıldığında; işkolik birey kısa bir zamanda üstün başarılar göstererek hızla yükselebilir, fakat bu yükseliş hızlı olduğu kadar çabuk düşmesine neden olur. Sıkı çalışma temposu bireylerin çabuk tükenmesine sebep olur. (Ergun Özler 2012: 241)Özetlemek gerekirse, çalışma hayatıyla ilgili çok hassas, çalışmaya aşırı bağlı olan bireyler tükenmişliğe daha çok yakalanma riskine sahiptir. Bu ilk bakışta anlaşılması zor bir durum olarak düşünülse de işi her şeyi olan bireyler bir müddet sonra çalışma hayatından başka bir şey düşünemezler ve harcadıkları bu yoğun çaba, bir süre sonra kişileri tükenmeye sevk etmektedir. (Okutan 2010: 93)

### **2.3.2. Tükenmişlik Sendromuna Neden Olan Örgütsel Faktörler**

Bireysel etkenler belli bir oranda belirleyici olsa da, tükenmişliğin aslında çalışma yaşamı içinde ortaya çıktığı ve geliştiği tüm kuramcılarca genel kabul gören bir gerçekliktir. Tarih boyunca örgütler, birey ya da grupların kendi iradelerini çeşitli nedenlerle örgüt üyelerine dayatma yollarını bulduğu toplumsal tahakküm süreçleriyle ilişkili olagelmışlerdir. Bu bağlamda örgütsel nedenler, farklılıkların çeşitlendirdiği bir yelpaze içinde çok sayıda etkene dayanmaktadır. (Ergun Özler 2012: 295-296)

Maslach ve Leiter tükenmişliği etkileyen ve iş yaşam alanları olarak tanımlanan altı önemli faktörü: *İş Yükü, Kontrol; Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler* olarak ifade etmişlerdir. Çalışanın, iş yaşamıyla alakalı bu altı alanda işiyle uyumlu olması, işine bağlanmasına, bu alanlardan birkaçı ya da hepsiyle kişi arasında uyumsuzluk görülmesiye kişinin işiyle olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenmişlik yaşamasına sebep olacaktır. Bu alanların birbirleriyle yakın ilişkilerine rağmen, her biri bireyle işi arasındaki etkileşime farklı bir perspektiften yaklaşmaktadır. (Polatçı 2007: 63)

		<b>BİREY VE İŞ ARASINDAKİ</b>	
		<b>Uyum</b>	<b>Uyumsuzluk</b>
<b>ÇALIŞMA HAYATI ALANLARI</b>	İş Yüğü	<b>İ Ş E  B A Ğ L I L I K</b> (Engagement)	<b>T Ü K E N M İ Ş L İ K</b> (Burnout)
	Kontrol		
	Ödüller		
	Aidiyet		
	Adalet		
	Değerler		

**Şekil.1.** Maslach ve Leiter'in Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi

Şekil.1.'deki gibi çalışma hayatı alanları ile birey ve işi arasındaki uyumsuzluk durumu çalışanın tükenmişlik yaşamasına sebep olurken, uyum ise bireyin işine daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır. (Polatçı 2007: 63-64)

Çalışma hayatından tükenmişlik sendromuna neden olan örgütsel faktörler, Maslach ve Leiter tarafından yapılan sınıflamada, altı başlıkta ele alınmaktadır. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 90)

### **2.3.2.1.İş Yüğü**

Tükenmişliğe sebep olan örgütsel faktörlerin en önemlilerinden birisi iş yüküdür. İş yükü meslek yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaktadır. "Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı" biçiminde ifade edilebilir. İş yükü örgüt yönünden, verimliliği ifade ederken; çalışan yönündense, işi yapmak için harcanan zamanı ve enerjiyi anlatmaktadır.. Dengede olan bir yaşam için, bu iki bakış açısının uyumlu hale getirilmesi lazımdır. (Gezer 2008: 34-35)

İş yükü, niteliksel iş gücü ve niceliksel iş gücü olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir. Niteliksel iş yükü, bireylerin işlerini yapabilmek için yeteri kadar yetenekli olmaması ve temel niteliklerden yoksun olması olarak açıklanmaktadır.

Niceliksel iş yükü ise, verilen görevin zamanında yerine getirilebilmesi için yeterli zamanın olmadığı durumlarda yaşanır. Çalışanların üstesinden gelemedikleri bu tür işler karşısında stres altına girmektedirler. İşyerinde yaşanan stresin bir sonraki aşamasının tükenmişlikle sonuçlanabileceği düşünülürse aşırı iş yükü altında çalışanlar tükenmişliğe yatkın hale gelmektedirler. (Okutan 2010: 97-98)

Örgütsel tükenmişlik faktörlerinden en yaygını olan fazla iş yükü, belirli bir zaman diliminde işini bitirme zorunluluğu, bireyin işin özelliklerine göre yetersizliği veya çalışma standartının yüksek olmasını anlatır. (Izgar 2003: 18) İş görenlerin haftalık çalışma saatlerinin uzun olması, bu nedenle dinlenememeleri sonucunda tükenme yaşamaktadırlar. İş yükünün fazla olması iş görenler açısından dayanılmaz olurken, hizmet alan kişilere ulaşılamama ile tükenmişlik artmaktadır. (Atameriç 2012: 40)

Coffey ve arkadaşlarına göre aşırı iş yükü kavramı, sadece çalışanların üzerine düşen işlerin fazlalığı ya da zaman baskısıyla sınırlandırılmamalıdır. Çalışanlardan, sahip oldukları bilgi ve yeteneklerden daha fazlasını gerektiren nesnel olmayan beklentiler içine girmek de bu tanımlama içine dahil edilebilir. Tüm bu etkenler, çalışanlar üzerinde kısa dönemde bir stres faktörü olarak ortaya çıkarken, uzun dönemde ise tükenmişlik durumuna kadar uzanmaktadır. (Ergun Özler 2012: 297)

Çalışma hayatında bireyler çeşitli nedenlerle aşırı iş yükü altında kalmaktadır. Aşırı iş gücünün bireyde oluşturduğu baskı, strese neden olmaktadır. Zamanla bu stres ile başa çıkamayan birey tükenmişlik sendromu yaşamaya başlamaktadır.

#### **2.3.2.2. Kontrol**

Çalışma yaşamında tükenmişlik sendromuna etki eden örgütsel faktörlerden bir diğeryse kontroldür. Kontrol; bireyin işiyle ilgili sahip olduğu “Seçim yapabilme, karar verebilme, sorun çözebilme ve sorumluluklarını yerine getirebilme imkanı” biçiminde ifade edilebilir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 98) Çalışanın işi üzerinde sahip olduğu kontrol gücü, çalışma hayatında önemli bir unsurdur. Bir bireyin işindeki kontrolünün azalması; işle çalışan arasındaki uyumsuzluğun göstergesidir. Bireyler seçme ve karar verebilme olanağına sahip olmak, düşünmek ve sorunları çözebilmek için yeteneklerini kullanmak ve belli miktarda sorumluluğa

sahip oldukları bir süreç içinde yer almak isterler. Jackson, Schwab ve Schuler; otonom ya da kontrol eksikliğinin yapılan işte tükenmişlik sendromuna neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Kontrol eksikliği, tükenmişliğin nedeni olduğu gibi, sonucu olarak da düşünülebilir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 98-99)

Bireyin işiyle ilgili sorumluluklarının olamaması ve işiyle ilgili karar verme, seçim yapma gibi imkanların yoksunluğu bireyi çalışma hayatından soğutacaktır. Kontrol yetkisinin elinde olmamasından dolayı işinden uzaklaşan birey, zamanla işe karşı isteksizleşecek ve bu durum tükenmişliğe neden olacaktır.

Leiter ve Maslach'a göre kontrolle alakalı esas sorunlar, kişiler rol çatışması yaşadıkları zaman ortaya çıkar. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 100) Rol çatışmaları; çalışanın yerine getirmesi gerektiğini düşündüğü iş ile amirlerinin kendisinden yapmasını bekledikleri iş arasındaki uyumsuzluğu anlatmaktadır. Diğer bir ifadeyle, çalışanın birini yerine getirdiğinde diğer(ler)ini yerine getirmesi imkansız ya da çok zor olan iki veya daha çok sayıdaki (görev, rol, iş, vb. gibi) zorunluluk karşısındaki durumu gösterir. Rol çatışmalarının yanı sıra rol belirsizlikleri de kontrol ile ilgili temel problemlerden bir diğeridir. Rol belirsizlikleri; örgütsel şemaların, iş süreçlerinin ve iş tanımlarının yeterince açık olmadığı ya da bunların çalışana gerektiği gibi aktarılmadığı durumlarda görülen ve çalışanın da kendisinden tam olarak ne beklediğini kafasında oturtamadığı durumlara işaret eder. Rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri çalışanın işi üzerinde yeteri kadar kontrol sahibi olmadığı duygusunun bir sonucu olarak ortaya çıkar. (Ergun Özler 2012: 298)

Yapılan araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla, stres ve tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliğinin olduğu yapılanmalarda, bireylerin pozitif davranışlar sergilemedikleri, duygusal tükenme ve aşırı yorgunluk yaşadıkları ifade edilmiştir. Rol belirsizliğinin de kişisel başarı hissini önemli şekilde etkilediği saptanmıştır. Benzer şekilde bazı araştırmacılar da, rol çatışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlikle yakından ilgili olduğunu, özellikle duygusal ve psikolojik olarak kendisini o role tam olarak adapte edemeyen çalışanlarda tükenmişlik gözlemlendiğini belirtmektedirler. (Okutan 2010: 103)

Bireyin sahip olduğu rolle ilgili olan belirsizlikler ve bundan dolayı yaşadığı rol çatışmaları, bireyin çalışma hayatında kargaşa yaşamasına neden olacaktır. Bireyin içinde bulunduğu bu çalışma ortamı öncelikle aşırı strese neden olacak, ardından da aşırı strese maruz kalan birey zamanla tükenmişliğe sürüklenecektir.

### 2.3.2.3. Ödüller

Leiter'e göre çalışma yaşamında tükenmişliğe neden olan örgütsel nedenlerden biri olan ödül, "Çalışanın örgüte yaptığı katkıların bedeli olarak, maddi ve toplumsal yönden takdir edilmesi"ni anlatmaktadır. Başarılı bir ödüllendirme yöntemi, çalışmaya sağlanmış olan katkıların yönetim açısından farkına varılmasıdır; ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerin de göstergesidir. Çalışanın yaptığı işin değeri azaldıkça, birey daha az ödül alacaktır. (Gezer 2008:36)

Eren ve Kaya'ya göre çalışan bireylere verilen ödüller; içsel ödüller ve dışsal ödüller olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller; verilen kararlarda söz sahibi olma, takdir edilme, çalışma şeklinde sebestleşme, sorumluluklarda artma, daha sevilen ve ilgi çeken işler yapma, kişisel gelişim olanaklarına sahip olma, tek düze çalışma biçimi yerine çeşitli işlerle ilgilenerak monotonluktan kurtulma olarak belirtilmektedir. Bu ödüller işin niteliğinden kaynaklanmakla beraber, idarecilerin sağlamış olduğu psiko-sosyal ortamlardan da kaynaklanmaktadır. Dışsal ödüllerse; çalışanlara çalıştıkları kurumun açık bir biçimde sağladığı sosyal ve maddi ödüller olarak tanımlanmıştır. (Dilber 2009: 33-34)

Eren ve Kaya ödüllendirme araçlarını da ödüller kadar önemli görmüş ve sosyo-psikolojik ve yönetsel ile ekonomik olmak üzere iki boyutta incelenmişlerdir. Sosyo-psikolojik ödüller çalışanların bazı tepkilerden sonra yaşadığı ve ona haz veren psikolojik durum ve duygulardır. Yönetsel ödüller ise; kararlara katılma, iş tasarımı, iş genişletme ve rotasyon, sorumluluk fazla olan iş verme, daha çok yetki verme, terfi, çalışanlara performansları hakkında geri bildirim sağlama, eğitim ve geliştirme, esnek çalışma saatleri şeklinde ele alınabilir. Bir diğer ödüllendirme boyutu olan ekonomik ödüller ise; tüketilebilir, kullanılabilir, görsel ve işitsel ödüller, ücret, ikramiyeler, kardan pay alma ve diğer ekonomik ödüller olarak ele alınmaktadır. (Gezer 2008: 37)

Sürvegil çalışanla iş arasında, ödüllendirme yönünden uyumu, çalışanın örgüte sağladığı katkılara karşılık olarak, verilen ödüllerin yeterliliğini, harcadıkları emekle bağlantılı olarak değerlendirmektedir. Bireyler, yaptıkları iş için büyük emek sarfetmişlerse büyük, küçük emek sarfetmişlerse küçük ödül beklentisi içinde olurlar. Her iki taraftaki uyumsuzluk –aşırı ödül ya da yetersiz ödül- sorununu ortaya çıkarır. Buna ek olarak, bireyler ödül ve emek arasındaki dengeyi göreceli olarak diğerleri ile karşılaştırarak da değerlendirirler. Şayet çalışanın bireysel ödül emek dengesi, referans grubundaki ile benzer ise, sonuç tatmin edici olmaktadır. Çalışan iş arkadaşlarına kıyasla daha az ödül aldığını düşündüğü zaman, kendini yoksun bırakılmış hissederken, daha çok ödül aldığı zaman kazançlı hisseder. Ödüllendirme yönünden uyumsuzluk tükenmişliğin daha çok kişisel başarısızlık boyutuyla ilişkilidir. (Ergene 2010: 36)

Birey işi için gösterdiği emek ve çalışma hayatında gösterdiği başarılar karşısında ödüllendirilme beklentisi içine girer. Bireye gereken ödülün verilmemesinden dolayı isteksizlik başlar. Bu isteksizlik ve karşılanmayan beklentiler bir süre sonra yerini tükenmişliğe bırakacaktır.

#### **2.3.2.4. Aidiyet**

Eren ve Kaya'ya göre aidiyet, örgütün sosyal çevresinin özelliklerini tanımlamaktadır. Buna göre, çalışanlar; sosyal destek gördüğü, işbirliği yaptığı, olumlu kazançlar elde ettikleri gruplara dâhil olurlar. (Gezer 2008: 37) Bireyler kendini ait hissettikleri grupta daha mutlu ve daha uyumlu olmakta, bunun sonucunda da çalışma yaşamında daha başarılı olmaktadır.

Bireyleri çalışma ortamında motive eden faktörlerden biri de ait olma gereksiminin karşılanmasıdır. Bireyler çalışma ilişkilerini resmi ortamlarda sağlayabilirken, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini resmi olmayan ortamlarda sağlayabilmektedirler. Bireyin çalışma arkadaşları ile pozitif yönde iletişime geçememesi, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin edememesine, bu nedenle kendini yalnız ve çalışma ortamından soyutlanmış hissetmesine neden olacaktır. Bu durum bireyin çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde tahammül eşiğini düşürecek ve bu da çatışma ortamı oluşturacaktır. Diğer yönden, çalışma arkadaşları ile pozitif bir



iletişim sağlayan birey, çalışma arkadaşlarının verdiği destekle bireysel başarısını arttıracaktır. (Yıldız 2015: 71-72)

Çalışma yaşamında çeşitli nedenlerle, bir örgütteki birlik duygusunun temeli olan kişiler arası ilişkiler bozulabilir, karşılıklı destek ve saygı yitirilebilir, takım çalışmaları zarar görebilir ve bireyler arasında çatışmalar çıkabilir. Böyle durumlar çalışanların daha çok kendi içine kapanmalarına, örgütten ve iş arkadaşlarından soğumalarına ve kendilerini soyutlamalarına neden olabilir. İnsanlar beraber çalışmak yerine, ayrı ayrı çalıştıklarında da “ait olma” duyguları ortadan kalkacaktır. (Gezer 2008: 37)

Bireyle işi arasındaki aidiyet yönünden uyum; çalışanların birbirleri ile destekleyici ilişkiler içinde olduğunun ve iş yerinde birlik, beraberlik duygularının hâkim olduğunun kanıtıdır. Bireyle iş arasındaki aidiyet yönünden uyumsuzluksa; kişinin çalışma arkadaşları ile olumlu bir iletişim yakalayamamasına ya da iletişimini kaybetmesine sebep olmaktadır. Aidiyet yönünden uyumsuzluk yaşayan kişi kendisini geri planda kalmış, yalnız ve çevresi tarafından dışlanmış hisseder ve iş arkadaşlarıyla aktif bir çalışma içerisine girer. Maslach'a göre iş yaşamı için en zararlı durum iş arkadaşları arasında yaşanan kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır. İş arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, çalışanın işiyle arasından aidiyet yönünden uyumsuzluk duygusunu yaşamasına yol açmaktadır. (Ardıç, Polatçı 2009:28)

Bireyin işine ve çalıştığı işyerine karşı duyumsadığı aidiyet duygusu tükenmişliğe etki eden önemli örgütsel faktörlerden birisidir. Birey işine ve çalıştığı kuruma karşı kendini ne kadar ait hissederse, çalışma hayatında o kadar başarılı olur ve buna bağlı olarak tükenmişlik yaşama ihtimali o kadar az olacaktır.

### **2.3.2.5. Adalet**

Bir örgütte adalet bireyler açısından önemli bir değişkendir. kişi işe alınmasından yükselmesine kadar olan pek çok aşamada örgütün adalet anlayışını sorgulamaktadır. Bu aşamaların herhangi birinde örgüt ile çalışan arasındaki adalet algısı ile bireyin adalet anlayışı uyumsuzlaşır kişi tükenmişlik yaşayabilir. (Keser 2009: 158)

Çalışma yaşamında her birey kendine adil davranılmasını bekler. Adil olmayan davranışlarla karşılaşan birey, zamanla bu nedenden dolayı işinden uzaklaşmaktadır.

Maslach ve Leiter'e göre, bir örgütte, güven, açıklık ve saygı olmak üzere üç faktörün varlığı, çalışanların o işyerini adil olarak algılamalarını sağlayacaktır. Örgütte birlik duygusu sağlandığında, çalışanlar görevlerini yerine getirirken birbirlerine güvenecekler, amaçlarını açıkça ifade edecekler ve birbirlerine karşılıklı olarak saygılı davranacaklardır. Bir örgütün adil davranıp örgüt başarısına katkıda bulunanlara değer vermesi, her bireyin önemli olduğunun bir göstergesidir. Bu üç faktörün varlığı, bir çalışanın işe olan bağlılığının sürmesini sağlarken; bu faktörlerin olmaması doğrudan tükenmişliğin oluşmasına katkıda bulunacaktır. (Güner 2011: 107)

Maslach ve arkadaşlarına göre, çalışanın iş yerinde adaletin varlığını sorgulaması kişi ile iş arasında ciddi bir uyumsuzluk varlığına işarettir. Adalet saygıyla ilişkilidir ve kişilerin öz saygısını destekler. Bir işyerinde iş yükünde ve gelirden eşitsizlik, değerlendirme ve terfide uygunsuzluk yapıldığında adaletsizlik oluşabilir. Adaletin olmayışı tükenmişliği iki yönde etkilemektedir. Birincisi adaletsiz davranış duygusal açıdan bireyi tüketmektedir. İkinci olarak ise adalet olmayan çalışma ortamında birey işyeriyle alakalı duyarsızlaşma duygusunu derinleştirmektedir. Başka bir ifade ile çalışanların işyerinde adalet olmadığına dair inancı onları duygusal olarak tüketmekte ve duyarsızlaşmasına neden olmaktadır. (Okutan 2010: 106)

#### **2.3.2.6. Değerler**

Her bireyin hayatında benimsediği, kendi değerleri vardır. Çalışanların kendi değerleriyle, yaptıkları işler uyum içinde olmalıdır. Çalışma hayatında bu uyum sağlanamayabilir ve bireyler kendi değerleriyle uyuşmayan işleri yapmak zorunda kalabilirler. Bireylerin çalışma hayatında bu durum ile karşı karşıya kalması bireyleri olumsuz etkilemektedir.

Silahlara göre değerler, çalışanın iş hayatı ile alakalı süre gelen eylemlerine yön veren standartlar olarak işlev görmektedirler. Değer sistemleri ise, iş hayatındaki çatışmalara çözüm getirmekte ve karar vermede sürecinde uygulanan genel planlar

olarak ifade edilmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 129) Dinçer değerleri altı grupta incelemektedir:

- **Hedeflerle alakalı değerler:** Sonuç odaklı olma, kalite bağımlılığı, kar amacı güdme, hizmet odaklı olma, gelişmeye açık olma, teknolojik gelişmeleri takip etme ve iyi sonuçlar varmak için mücadele etmek vb.
- **İlişkilerle alakalı değerler:** İşbirliği içinde olma, rekabetçilik, hoşgörü gösterme, profesyonel olma, uzlaşma yanlısı olma, eşitlikçilik, ılımlılık, iş arkadaşlarına saygı duyma, affedici olma; cinsiyetçi olmamaı açıdan, din ve etnik açıdan ayırım yapmama, sözünde durma vb.
- **Organizasyon ve kontrollerle alakalı değerler:** Yönetimde şeffaflık, çalışanların başarısının farkına varıldığı bir iş ortamı, bürokratik yapı, iş etiği, hiyerarşik düzen, itimat, mali kontrol vb.
- **Sosyal değerler:** Açıklık, müdahaleci olabilme, itibar, kurulan sağlam yerel bağların olması, çekişmeli pazar koşullarına dayalı olma, küreselleşme vb.
- **Stil ve karakterle alakalı değerler:** Araştırma duygusu gelişmiş olma çalışkan olma, sorunlara çözümler sunabilme, yüksek enerji, canlı, fırsatları değerlendirebilme, girişimci, akılcı, gelişmeci, disiplinli, realist, yeniliklere açık, radikal olma vb.
- **İşletme felsefesiyle ilgili değerler:** Kurum politikalarına bağlılık gösterme, yatırımcı olma, borçlardan çekinme, pazarda en iyi olabilmek için çabalama, sinerji yaratma, pazara kalite getirme vb. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 129-130)

Leiter'e göre bireyle işi arasında, değerlerin uyumlu olması; çalışanın, örgütün görevi ve amaçları ile özdeşleşmesini ve örgütün benimsediği misyonun, çalışanların günlük iş hayatları üzerinde etkili olmasını anlatmaktadır. Bireyle işi arasında, değerlerin uyumsuz olması ise; örgütün işlerini yürütme biçiminin çalışanın istekleriyle ters düşmesini ifade etmektedir. Uyumsuzluk, örgütün hizmetiyle, dış dünyayla etkileşimi ile ve çalışanlarına davranış biçimiyle alakalı olabilmektedir. (Dalkılıç Sürvegil 2014: 130-131)

Maslach ve Leiter'e göre şş ortamındaki bazı özelliklerin çalışanın değerleriyle ters düşmesi, yani bireysel ve örgütsel değerler arasındaki boşluğun oluşması, değerler çatışmasına neden olmakta bu da çalışanların tükenmişliğine yol açmaktadır. (Yıldız 2015: 72)

Çalışma hayatının altı alanı ve bu alanların üç tükenmişlik boyutu ile olan ilişkileri Maslach ve Leiter'in modelini oluşturmaktadır. Maslach ve Leiter'in modeliyle ilgili yapılan çalışmalar, altı alanın tükenmişliği etkilemedeki ağırlıklarının bireysel niteliklere göre farklılık arz ettiğini saptamıştır. Örneğin, bazı bireyler ödülleri değerlerden fazla önemseyebilir ve bu durumun sonucunda kendi doğrularına uymayan davranışlar sergilemektense yetersiz ödül, bu bireyler için daha büyük bir stres kaynağı olabilmektedir. Diğer taraftan çalışanların işleri ile aralarında stres ortaya çıkmadan dayanabilecekleri uyumsuzluk seviyesi belirsizdir. Bu tolerans, uyumsuzluğun görüldüğü alana ve diğer beş alandaki uyum durumuna bağlı olmaktadır. Örneğin; bireyin işi için aldığı ücret tatmin edici ise ve işinde terfi alabiliyorsa, çalışma arkadaşları ile uyumlu çalışabiliyorsa, yaptığı işi değerli görüyor ve önemsiyorsa iş yükü konusundaki uyumsuzluğu görmezden gelebilir. Sonuç itibariyle iş yaşamı ile alakalı bu altı önemli alan, tükenmişlik araştırmaları neticesinde meydana gelmiş ve bireylerin işleri ile olan ilişkilerine zarar veren problemlerin önüne geçmek amacı ile oluşturulmuş kavramsal bir çerçevedir. Bu modelde sözü edilen altı alanda birey ve işin uyumu sağlanmazsa tükenme yaşanır. Bu nedenle tükenmişliğe etki eden örgütsel nedenler olarak bunların anlatılması hem bütüncül bir bakış açısı sağlamış, hem de örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde nasıl etkili olabileceği anlatılmak istenmiştir. bu alanlarda var olan uyumsuzluğun giderilmesi ile örgütün etkinlik ve verimliliği önemli ölçüde artırılabilir. Eğer bu altı alanda uyum sağlanırsa, buradan doğacak olan sinerji tükenmişliğe mani olacağı gibi, tükenmişlikle zıt özelliklere sahip olan örgütsel başarı için çok önemli sayılabilecek işe bağlanmayı da oluşturabilecektir. (Polatçı 2007: 74-75)

Bunların dışında tükenmişliğe neden olan diğer örgütsel faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çalışma süresince molaların az olması,
- Gereksinimlerin çeşitli sebepler yüzünden karşılanamaması,

- İdarecilerin ve denetimin yetersiz kalması,
- Uzman eğitiminin ve yönlendirmenin yetersiz kalması,
- Yaptığı işi denetleme veya etkileme hissinden yoksunluk,
- İş arkadaşları arasında sosyal ilişkilerin oluşmaması,
- Aşırı zorluktaki ve aşırı yoğunluktaki çalışma ortamı,
- Çalışma ilişkileri,
- Mesleki kıdem;
- Sosyal desteklerin az olması,
- Mesleki sınırlılıkların belirlenmemiş olması,
- Yönetimle alakalı problemler, ekonomik problemler,
- Çalışma ortamının koşulları,
- Çalışılan sürenin gereğinden uzun olması,
- Kariyer fırsatlarının olmaması,
- Yönetimin baskıcı olması,
- Tatmin edici bir ücret olmaması,
- Bireyin karar aşamasında söz hakkının olmaması,
- Aileyle veya toplumla alakalı sebepler gibi faktörlerdir. (Kurtlar 2009: 13-14)



## BÖLÜM III

### YÖNTEM VE TEKNİKLER

#### 3.1. Alan Araştırması

Bu bölümde, araştırmanın amacı, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları, anketin güvenilirlik çalışmaları ile toplanan verilerin istatistiksel analizine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada amaçlanan Sivas Barosuna kayıtlı, Sivas ili merkez ilçede yer alan avukatların, demografik değişkenlere bağlı olarak tükenmişlik düzeylerini saptamaktır.

#### 3.3. Araştırmanın Hipotezleri

H<sub>1</sub>: Cinsiyet ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>2</sub>: Yaş ile duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>3</sub>: Yaş ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H<sub>4</sub>: Medeni durum ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>5</sub>: Meslekte çalışma süresi ile duygusal tükenme boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>6</sub>: Meslekte çalışma süresi ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H<sub>7</sub>: Günlük çalışma süresi ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir fark vardır

H<sub>8</sub>: Günlük çalışma süresi ile duyarsızlaşma boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

H<sub>9</sub>: Haftada bakılan dosya sayısı ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir fark vardır.

#### 3.4. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evreni, Sivas Barosuna kayıtlı, Sivas ili merkez ilçesinde yer alan avukatları kapsamaktadır.

Araştırma yapılırken Sivas Barosuna kayıtlı, Sivas ili merkez ilçesinde yer alan avukatların bir kısmının aktif olarak mesleğini sürdürmediği saptanmıştır. Bununla birlikte aktif olarak çalışan avukatların bir kısmı, anketi cevaplamadan iade etmiştir. Eksik ve hatalı olarak cevaplanan 4 adet anket araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç olarak araştırmanın örneklemini, Sivas Barosuna kayıtlı, Sivas ili merkez ilçesinde görev yapmakta olan 164 avukat oluşturmaktadır.

### **3.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları**

Araştırmada, veri toplama yöntemlerinden biri olan anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve ölçekle birlikte verilen Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Tükenmişliğin ölçülmesinde en yaygın olarak kullanılan ölçek olması nedeniyle, Maslach Tükenmişlik Ölçeği tercih edilmiştir.

#### **3.5.1. Kişisel Bilgi Formu**

Kişisel Bilgi Formunda, avukatların kişisel özellikleri ve mesleklerinin bazı özellikleri hakkında bilgi edinebilmek amacıyla hazırlanan sorular yer almaktadır. Bu form 7 sorudan oluşmaktadır ve araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel Bilgi Formu'nda avukatların; cinsiyet, yaş, medeni hal, meslekte çalışma süresi, günlük çalışma süresi, haftada bakılan dosya sayısı ve adli tatil süresini yeterli bulup - bulmaması hakkında bilgilere yer verilmiştir.

#### **3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği**

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, 1981'de Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiş ve 1992'de Canan Ergin aracılığıyla Türkçe 'ye uyarlanmıştır. (Ardıç, Polatçı 2008: 79) Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel başarı olarak üç alt boyuttan meydana gelmektedir.

*Duygusal Tükenme* alt ölçeği, bireyin mesleği veya işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlamaktadır. (Izgar 2003: 85) Ergin duygusal Tükenme ile ilgili 9 madde ölçekte yer aldığını belirtmiştir. Bunlar, madde numaraları ile birlikte aşağıdaki gibidir:

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum



2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum
13. İşimin beni kısıtladığını biliyorum
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum (Gezer 2008:60)

**Duyarsızlaşma** alt ölçeği, çalışanın hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarına dikkat etmeden, duygusuz şekilde davranmalarını tanımlamaktadırlar. (Izgar 2003: 85) Ergin bu boyut ile ilgili ölçekte 5 madde yer aldığını belirtmiştir. Bunlar, madde numaraları ile birlikte aşağıdaki gibidir:

5. İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim
11. Bu işin beni giderek katılaştırılmasından korkuyorum
15. İnsanlara ne olduğu umurumda değil
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum (Gezer 2008: 60)

**Kişisel Başarı** alt ölçeği ise, Çam 'a göre diğer bireylerle çalışan kişide yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelinen hisleri ifade etmektedir.(Izgar 2003: 85) Ergin kişisel Başarı alt ölçeği ile ilgili ölçekte 8 madde yer aldığını belirtmiştir. Bunlar, madde numaraları ile birlikte aşağıdaki gibidir:

4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim
17. İnsanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum

18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim
21. İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.( Gezer 2008:60)

Ergin aracılığıyla Türkçe 'ye çevrilen endeksin 235 kişiliden (doktor, hemşire, öğretmen, avukat, polis vb.) oluşan bir grup ile ön denemesi yapılmıştır. Bu gruptan elde edilen verilerin analizi neticesinde envanterde birtakım değişiklikler yapılmıştır. Özgün formu “hiçbir zaman – yılda birkaç kere – ayda bir – ayda birkaç kere – haftada bir – haftada birkaç kere – her gün” biçiminde 7 basamaklı yanıt seçeneklerinden meydana gelmektedir. Türkçe uyarlamasıysa “ hiçbir zaman – çok nadir – bazen – çoğu zaman – her zaman” biçiminde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden meydana gelmektedir. (Izgar 2003: 85)Avukatlar ile yapılan bu çalışmada 5 seçenekli form kullanılmıştır.

Anket uygulanmadan önce, avukatlarla görüşülerek anket hakkında bilgi verilmiştir. Anket uygulandıktan sonra araştırmacı tarafından elden toplanmıştır.

### **3.5.3.Ölçeğin Güvenilirlik Çalışmaları**

Ölçeğin güvenilirlik çalışmalarını Ergin yapmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği iki yöntem ile ele almıştır. Bunlardan ilki, ölçeğin iç tutarlılığının hesaplanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan denek gruptan elde edilen verilerin sözü edilen üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayıları şu şekildedir: Duygusal Tükenme .83, Duyarsızlaşma .65, Kişisel Başarı .72. Ölçeğin güvenilirliği bir de test – tekrar test yöntemi ile incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2 – 4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenilirlik katsayıları Duygusal Tükenme .83, Duyarsızlaşma .72, Kişisel Başarı .67. olarak bulunmuştur. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirlik çalışmaları diğer araştırmacılar aracılığıyla da, farklı zamanlarda yapılmıştır. Bu çalışmaların neticeleri aşağıda yer almaktadır. (Izgar 2000: 67)

<u>Yapılan Çalışmalar</u>	<u>Duygusal Tükenme</u>	<u>Duyarsızlaşma</u>	<u>Kişisel Başarı</u>
Maslach, Jakson, 1986	.88	.72	.83
Ergin, 1992			
Cronbach a	.83	.71	.72
Test – tekrar test	.83	.72	.67
Çam, 1992			
Cronbach a	.89	.71	.72
İki yarı tekniği	.84	.78	.72
Gold, Roth, Wright, 1991			
Cronbach a	.90	.71	.79

#### **3.5.4. Verilerin İstatistiksel Analizi**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasındaki niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasındaki niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One way ANOVA) testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Tukey Testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Perason Kolerasyon Analizi uygulanmıştır. Kolerasyon analizi, sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti ve yönünü belirlemek üzere uygulanır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık seviyesinde değerlendirilmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sorunun çözümü için, araştırmaya katılan yargı mensuplarından ölçek aracılığıyla toplanan verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayanarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

#### 4.1. Örneklem Grubuna İlişkin Veriler

Araştırma kapsamında örnek olarak alınan avukatların anket formunda 1 – 7. sorularda verdikleri cevaplara göre demografik bilgilerine ilişkin frekanslar ve yüzdeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

##### 4.1.1.Cinsiyet

Araştırmaya katılan avukatların cinsiyete göre dağılımları tablo 1’ de verilmiştir.

**Tablo 1.** Örneklemenin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Grup	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	48	29,3
	Erkek	116	70,7
	Toplam	164	100,0

Ankete katılan avukatların dağılımına bakıldığında, %29,3’ünün kadınlardan, %70,7’sinin erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu verilere bakılarak araştırmaya dahil olan avukatların büyük bir kısmının erkeklerden oluştuğu söylenebilir.

#### 4.1.2. Yaş

Araştırmaya katılan avukatların yaşları; 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üzeri seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Yaş gruplarına göre dağılım tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Örneklem Yaşa Göre Dağılımı

	<b>Grup</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	18-25	13	7,9
	26-35	66	40,2
	36-45	59	36,0
	46 Ve üzeri	26	15,9
	Toplam	164	100,0

Örneklem grubunun %7,9’u 18 – 25, %40,2’si 26 – 35, %36’sı 36 – 45, %15,9’u 46 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunmaktadır. Araştırmaya katılan avukatların büyük çoğunluğunun 26-45 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir.

#### 4.1.3. Medeni Durum

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3.** Örneklem Medeni Duruma Göre Dağılımı

	<b>Grup</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Medeni Durum	Bekâr	38	23,2
	Evli	126	76,8
	Toplam	164	100,0

Medeni durum bakımından katılımcıların %76,8'lik gibi büyük bir oranı evli, %23,2'si bekar kişilerden oluşmaktadır. Verilere baktığımızda araştırmaya dahil edilen avukatların büyük bir kısmının medeni halinin evli olduğu görülmektedir.

#### 4.1.4. Meslekte Çalışma Süresi

Avukatların çalışma süreleri; 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21-25 yıl, 26 yıl ve üzeri seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Avukatların meslekte çalışma süresine göre dağılımları tablo 4'de verilmiştir.

**Tablo 4.** Örneklemenin Meslekte Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Grup	Frekans(n)	Yüzde (%)
Meslekte Çalışma Süresi	0-5 Yıl	47	28,7
	6-10 Yıl	39	23,8
	11-15 Yıl	33	20,1
	16-20 Yıl	20	12,2
	21-25 Yıl	12	7,3
	26 Yıl Ve üzeri	13	7,9
	Toplam	164	100,0

Avukatların mesleki çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %28,7'lik kısmının 0 – 5 yıl, %23,8'inin 6 – 10 yıl arası, %20,1'inin 11 – 15 yıl arası, %12,2'sinin 16 – 20 yıl arası, % 7,3'ünün 21 – 25 yıl arası ve %7,9'unun 26 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.1.5. Günlük Çalışma Süresi

Araştırmaya katılanların günlük çalışma süresine göre dağılımı tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5.** Örneklemin Günlük Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	<b>Grup</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Günlük Çalışma Süresi	1-8 Saat	56	34,1
	9-12 Saat	104	63,4
	13 Saat Ve üzeri	4	2,4
	Toplam	164	100,0

Araştırmaya katılan örneklemin günlük çalışma süreleri incelendiğinde %34,1'inin 1 – 8 saat arası, %63,4'ünün 9 – 12 saat arası, %2,4'ünün 13 saat ve üzeri zaman diliminde çalıştığı görülmektedir. Ağırlıklı olarak 9 – 12 saat çalışan oranının yüksek olduğu gözlenmektedir.

#### **4.1.6. Haftada Bakılan Dosya Sayısı**

Avukatların haftada baktıkları dosya sayısına göre dağılımları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Örneklemin Haftada Bakılan Dosya Sayısına Göre Dağılımı

	<b>Grup</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Haftada Bakılan Dosya Sayısı	10 Dosyadan Az	25	15,2
	11-20 Dosya	83	50,6
	21-40 Dosya	42	25,6
	41 Dosya Ve üzeri	14	8,5
	Toplam	164	100,0

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan avukatların haftada bakılan dosya sayısı değişkenine göre %15,2'si 10 dosyadan az, %50,6'sı 11 – 20 dosya, %25,6'sı



21 – 40 dosya, %8,5'i ise 41 dosya ve üzeri olarak dağılmaktadır. Bu dağılıma bakılarak avukatların önemli bir kısmının haftada 11 – 20 dosya baktığı söylenebilir.

#### 4.1.7. Adli Tatil Süresini Yeterli Bulup Bulmama Durumu

Araştırmaya katılan avukatların adli tatil süresini yeterli bulup bulmama durumlarına göre dağılımları tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7.** Örneklem Adli Tatil Süresini Yeterli Bulup – Bulmama Durumuna Göre Dağılımı

	Grup	Frekans(n)	Yüzde (%)
Adli Tatili Yeterli Bulma	Evet	132	80,5
	Hayır	32	19,5
	Toplam	164	100,0

Yukarıdaki tabloya bakıldığında örneklem, %80,5'i adli tatil süresini yeterli bulmakta, % 19,5'i adli tatil süresini yetersiz görmektedir. Araştırmanın örneklemi oluşturan avukatların büyük çoğunluğunun adli tatil süresini yeterli bulduğu görülmektedir.

#### 4.2.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde tükenmişlik düzeylerine ilişkin elde edilen verilere ve bu verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin yorumlara değinilmiştir.

Araştırmada öncelikle tükenmişlik düzeylerine ait bulgulara yer verilmiştir. Bunlar şu şekildedir:

##### 4.2.1.Normal Dağılıma İlişkin Bulgular

###### 4.2.1.1.Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Normallik Testi

Araştırma kapsamında Tükenmişlik Ölçeği alt boyutlarına ilişkin toplanan verilerin normal dağılımına ilişkin betimsel istatistikleri incelendiğinde, verilerin

normal dağılıma uygun olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 8)

**Tablo 8.** Tükenmişlik Ölçeğine Alt Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

İfadeler	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Ortalama	25,04	31,23	11,37
Ortanca	25,00	32,00	11,00
Mod	20,00 <sup>a</sup>	30,00 <sup>a</sup>	10,00 <sup>a</sup>
Varyans	46,32	23,39	11,14
En küçük puan	10,00	12,00	5,00
En yüksek puan	40,00	40,00	22,00
Çarpıklık	-,052	-1,110	,221
Basıklık	-,548	2,505	-,130

a: Araştırmada birden çok mod olduğu için en küçük değer gösterilir  
Normal bir dağılımda;

- Merkezi eğilim ölçülerine (ortalama, ortanca ve mod) bakılarak bu değerlerin birbirlerine yakın veya eşit olması beklenmektedir
- Verilere ait histogram grafiğinin normal dağılım göstermesi gerekir
- Çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesi
- Kurtosis (basıklık değeri)  $-3 < x < +3$
- Skewness (Çarpıklık)  $-3 < x < +3$  aralığındaki değerlerden birini alması gerekmektedir (Kalaycı, 2009).

Tablo 8 incelendiğinde, Tükenmişlik Ölçeği alt boyutları için merkezi dağılım ölçüleri birbirine eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık değerleri beklenen aralıkta olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir. Bu bağlamda verilerin analizinde parametrik analizler yapılmıştır.

#### 4.2.1.2. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması ile yapılmıştır. Yapılan hesaplaa sonucunda alt boyutların güvenilirliğiyle ilgili sonuçlar Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,87
Duyarsızlaşma	5	0,65
Kişisel Başarı	8	0,83

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Bu değerler, araştırma kapsamında Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.2.2. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan avukatların tükenmişlik ile alakalı sorulara verdikleri cevaplar örneklemin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları puanları oluşturmaktadır. Bu değerler Tablo 10'da yer almaktadır.

**Tablo 10.** Bireylerin Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları

<b>Boyutlar</b>	<b>Puan Ortalamaları</b>
Duygusal Tükenme	25,04
Duyarsızlaşma	11,37
Kişisel Başarı	31,23

Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları, tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosu (tablo 11) baz alınarak değerlendirildiğinde; örneklemin normal seviyede duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya sahip olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları yönünden orta seviyede tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır. Aşağıdaki tükenmişlik ölçeği puanlarını yorumlama tablosunda, örneklemin alt boyutlardaki puan ortalamalarının denk geldiği aralıklar işaretli olarak gösterilmiştir (Izgar, 2001).

**Tablo 11.** Tükenmişlik Ölçeği Puanlarını Yorumlama Tablosu

<b>Tükenmişlik Düzeyleri</b>			
	<b>Düşük</b>	<b>Normal</b>	<b>Yüksek</b>
<b>Duygusal Tükenme-DT</b>	0-16	17-26	27 ve üzeri
<b>Duyarsızlaşma-D</b>	0-6	7-12	13 ve üzeri
<b>Kişisel Başarı-KB</b>	39 ve üzeri	32-38	0-31

#### **4.2.3. Cinsiyetin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi**

Araştırma kapsamında cinsiyet ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan ilişkisiz t-testi analizi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12.** Cinsiyet değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları

Alt Boyut	Ölçüm	N	$\bar{X}$	S	Sd	T	p
Duygusal Tükenme	Kadın	48	25,77	6,26	162	0,881	0,38
	Erkek	116	24,74	7,02			
Kişisel Başarı	Kadın	48	26,08	4,24	162	-1,976	0,05
	Erkek	116	27,54	4,33			
Duyarsızlaşma	Kadın	48	12,35	3,63	162	2,461	0,01
	Erkek	116	10,96	3,13			

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların cinsiyet durumu ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, kadın avukatların ortalama puanı 25,77 (S=6,26) ve erkek avukatların ortalama puanı 24,74 (S=7,02) olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda cinsiyet ile ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=0,881$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre cinsiyetin ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların cinsiyet durumu ile ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, kadın avukatların ortalama puanı 26,08 (S=4,24) ve erkek avukatların ortalama puanı 27,54 (S=4,33) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda cinsiyetle ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-1,976$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre cinsiyetin ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların cinsiyet durumu ile ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, kadın avukatların ortalama puanı 12,35 (S=3,63) ve erkek avukatların ortalama puanı 10,96 (S=3,13) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda cinsiyet ile ölçeğin alt boyutlarından

Duyarsızlaşma ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(162)}=2,461$ ,  $p<0,05$ ). Kadın avukatların duyarsızlaşma boyutu puan ortalaması erkek avukatlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuca göre, ‘Cinsiyet ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır’ hipotezi doğrulanmıştır.

#### 4.2.4.Yaşın Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Araştırma kapsamında yaş ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan Tek yönlü Varyans analizine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 13’te ve anlamlık sonuçları ise Tablo 14’te yer almaktadır.

**Tablo 13.** Ölçek Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Betimsel İstatistikleri

		N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	18-25	13	22,85	6,68
	26-35	66	23,36	5,90
	36-45	59	27,14	6,51
	46 ve üzeri	26	25,65	8,43
	Toplam	164	25,04	6,81
Kişisel Başarı	18-25	13	22,62	6,78
	26-35	66	26,95	3,79
	36-45	59	27,71	4,09
	46 ve üzeri	26	28,42	3,41
	Toplam	164	27,12	4,34
Duyarsızlaşma	18-25	13	11,15	4,18
	26-35	66	11,12	2,98
	36-45	59	12,05	3,37
	46 ve üzeri	26	10,58	3,58
	Toplam	164	11,37	3,34

Araştırmaya katılan avukatların yaş değişkenine göre Duygusal Tükenme alt boyutu değerleri incelediğimizde; 18-25 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 22,85, 26-35 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 23,36, 36-45 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 27,14 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 25,65 olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan avukatların yaş değişkenine göre Kişisel Başarı alt boyutu değerleri incelediğimizde; 18-25 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 22,62, 26-35 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 26,95, 36-45 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 27,71 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 28,42 olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan avukatların yaş değişkenine göre Duyarsızlaşma alt boyutu değerleri incelediğimizde; 18-25 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 11,15, 26-35 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 11,12, 36-45 yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 12,05 ve 46 ve üzeri yaş aralığındaki bireylerin ortalama puanı 10,58 olduğu belirlenmiştir. Tablo 14’te yaş değişkenine ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 14. Yaş Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	P
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	516,936	3	172,312	3,920	0,01
	Gruplar İçi	7033,765	160	43,961		
	Toplam	7550,701	163			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	330,410	3	110,137	6,421	0,00
	Gruplar İçi	2744,388	160	17,152		
	Toplam	3074,799	163			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	48,395	3	16,132	1,460	0,22
	Gruplar İçi	1767,916	160	11,049		
	Toplam	1816,311	163			

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(3-160)}=3,920, p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 26-35 ile 36-45 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, 'Yaş ile duygusal tükenme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır' hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(3-160)}=6,421, p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda; 18-25 yaş aralığı ile diğer gruplar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, 'Yaş ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır' hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile yaş değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $F_{(3-160)}=1,460, p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre yaş değişkeninin duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yaş değişkeni duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişliği etkileyen bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **4.2.5. Medeni Durumun Tükenmişliğe Etkisi**

Araştırma kapsamında medeni durum ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan ilişkisiz t-testi analizi sonuçları Tablo 15'de sunulmuştur.



**Tablo 15.** Medeni Durum değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları

Alt Boyut	Ölçüm	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	p
Duygusal Tükenme	Bekâr	38	23,47	5,88	162	-1,629	0,10
	Evli	126	25,51	7,01			
Kişisel Başarı	Bekâr	38	25,78	4,51	162	-2,172	0,03
	Evli	126	27,51	4,22			
Duyarsızlaşma	Bekâr	38	10,89	3,71	162	-1,005	0,31
	Evli	126	11,51	3,21			

Tablo 15. incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların medeni durumu ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, bekar avukatların ortalama puanı 23,47 (S=5,88) ve evli avukatların ortalama puanı 25,51 (S=7,01) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda medeni durum ile ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-1,629$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre medeni durum değişkeninin ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların medeni durum ile ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, bekar avukatların ortalama puanı 25,78 (S=4,51) ve evli avukatların ortalama puanı 27,51 (S=4,22) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda medeni durum ile ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(162)}=-2,172$ ,  $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre evli avukatların Kişisel Başarı puanı bekar avukatlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda 'Medeni durum ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır' hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların medeni durum ile ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, bekar avukatların

ortalama puanı 10,89 (S=3,71) ve evli avukatların ortalama puanı 11,51 (S=3,21) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda medeni durum değişkeni ile ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-1,005$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre medeni durum değişkeninin ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

#### 4.2.6.Meslekte Çalışma Süresinin Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Araştırma kapsamında meslekte çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan Tek yönlü Varyans analizine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 9’da ve anlamlık sonuçları ise Tablo 16’da yer görülmektedir

**Tablo 16.** Ölçek Alt Boyutlarının Meslekte Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

		N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	0-5 yıl	47	21,55	5,58
	6-10 yıl	39	26,87	5,98
	11-15 yıl	33	27,12	6,83
	16-20 yıl	20	26,00	6,19
	21-25 yıl	12	29,33	6,36
	26 yıl ve üzeri	13	21,46	8,37
	Toplam	164	25,04	6,81
Kişisel Başarı	0-5 yıl	47	25,94	4,71
	6-10 yıl	39	26,69	4,30
	11-15 yıl	33	27,79	4,55
	16-20 yıl	20	27,25	3,29
	21-25 yıl	12	28,00	4,11
	26 yıl ve üzeri	13	29,92	2,87
	Toplam	164	27,12	4,34
Duyarsızlaşma	0-5 yıl	47	10,79	3,30
	6-10 yıl	39	12,21	3,71
	11-15 yıl	33	12,15	2,81
	16-20 yıl	20	10,65	2,68
	21-25 yıl	12	12,33	3,45
	26 yıl ve üzeri	13	9,23	3,24
	Toplam	164	11,37	3,34

Araştırmaya katılan avukatların meslekte çalışma süresine göre incelediğimizde; Duygusal Tükenme boyutunda ortalaması en düşük grup 26 yıl ve üzeri ve en yüksek ortalamaya sahip grup 21-25 yıl arasında çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Kişisel Başarı boyutunda ortalaması en düşük grup 0-5 yıl arası ve en yüksek ortalamaya sahip grup 26 yıl ve üzeri çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda ortalaması en düşük grup 26 yıl ve üzeri ve en yüksek ortalamaya sahip grup 21-25 yıl arası çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Tablo 17’de meslekte çalışma değişkenine ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 17.** Meslekte Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	P
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	1251,313	5	250,263	6,277	,000
	Gruplar İçi	6299,389	158	39,870		
	Toplam	7550,701	163			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	199,494	5	39,899	2,192	,058
	Gruplar İçi	2875,304	158	18,198		
	Toplam	3074,799	163			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	144,313	5	28,863	2,727	,022
	Gruplar İçi	1671,998	158	10,582		
	Toplam	1816,311	163			

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-158)}=6,277$ ,  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 0-5 yıl ve 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21-25 yıl arasında meslekte çalışan avukatlar arasında olduğu belirlenmiştir. Meslekte çalışma süresi değişkeninin duygusal tükenme alt

boyutunda tükenmişlik düzeyini büyük oranda etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre, ‘Meslekte çalışma süresi ile duygusal tükenme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır’ hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $F_{(5-158)}=2,192$ ,  $p>0,05$ ). Bu bağlamda meslekte çalışma süresinin kişisel başarı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(5-158)}=2,727$ ,  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 6-10 yıl ve 26 yıl ve üzeri arasında meslekte çalışan avukatlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, ‘Meslekte çalışma süresi ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır’ hipotezi doğrulanmıştır.

#### **4.2.7.Günlük Çalışma Süresinin Tükenmişliğe Etkisi**

Araştırma kapsamında günlük çalışma süresi ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan Tek yönlü Varyans analizine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 18’de ve anlamlılık sonuçları ise Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 18.** Ölçek Alt Boyutlarının Günlük Çalışma Süresine Göre Betimsel İstatistikleri

		N	Ortalama	Standart sapma
Duygusal Tükenme	1-8 saat	56	26,21	7,66
	9-12 saat	104	24,55	6,19
	13 saat ve üzeri	4	21,50	8,66
	Toplam	164	25,04	6,81
Kişisel Başarı	1-8 saat	56	26,25	4,34
	9-12 saat	104	27,43	4,32
	13 saat ve üzeri	4	31,00	1,15
	Toplam	164	27,12	4,34
Duyarsızlaşma	1-8 saat	56	12,27	3,67
	9-12 saat	104	10,88	3,03
	13 saat ve üzeri	4	11,50	4,36
	Toplam	164	11,37	3,34

Araştırmaya katılan avukatların günlük çalışma süresine göre incelediğimizde; Duygusal Tükenme boyutunda ortalaması en düşük grup 13 saat ve üzeri ve en yüksek ortalamaya sahip grup 1-8 saat arasında çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Kişisel Başarı boyutunda ortalaması en düşük grup 1-8 saat arası ve en yüksek ortalamaya sahip grup 13 saat ve üzeri çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda ortalaması en düşük grup 9-12 saat ve en yüksek ortalamaya sahip grup 1-8 saat arası çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Tablo 19’da günlük çalışma süresine değişkenine ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 19.** Günlük Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	152,513	2	76,257	1,660	,193
	Gruplar İçi	7398,188	161	45,951		
	Toplam	7550,701	163			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	112,770	2	56,385	3,065	,049
	Gruplar İçi	2962,029	161	18,398		
	Toplam	3074,799	163			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	69,713	2	34,857	3,213	,043
	Gruplar İçi	1746,598	161	10,848		
	Toplam	1816,311	163			

Tablo 19 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile günlük çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $F_{(2-161)}=1,660$ ,  $p>0,05$ ). Bu bağlamda günlük çalışma süresi süresinin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ile günlük çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(2-161)}=3,065$ ,  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 1-8 saat ve 13 saat ve üzeri çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, 'Günlük çalışma süresi ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır' hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile meslekte çalışma süresi değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(2-161)}=3,213$ ,  $p<0,05$ ).

Anlamli farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 1-8 saat ve 9-12 saat arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, ‘Günlük alışma süresi ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır’ hipotezi doğrulanmıştır.

#### 4.2.8.Haftada Bakılan Dosya Sayısının Tükenmişlik Düzeyine Etkisi

Araştırma kapsamında haftada bakılan dosya sayısı ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan Tek yönlü Varyans analizine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 20’de ve anlamlık sonuçları ise Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 20.** Ölçek Alt Boyutlarının Haftalık Bakılan Dosya Sayısına Göre Betimsel İstatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	10 dosyadan az	25	25,56	7,00
	11-20 dosya	83	25,84	6,67
	21-40 dosya	42	24,38	5,56
	41 dosya ve üzeri	14	21,36	9,58
	Toplam	164	25,04	6,81
Kişisel Başarı	10 dosyadan az	25	24,40	5,60
	11-20 dosya	83	27,01	3,99
	21-40 dosya	42	28,19	3,31
	41 dosya ve üzeri	14	29,36	4,48
	Toplam	164	27,12	4,34
Duyarsızlaşma	10 dosyadan az	25	11,92	4,45
	11-20 dosya	83	11,58	3,16
	21-40 dosya	42	11,14	2,48
	41 dosya ve üzeri	14	9,86	4,15
	Toplam	164	11,37	3,34

Araştırmaya katılan avukatların haftalık bakılan dosya sayısına göre

incelediğimizde; Duygusal Tükenme boyutunda ortalaması en düşük grup 41 dosya ve üzeri ve en yüksek ortalamaya sahip grup 11-20 dosya arasında çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Kişisel Başarı boyutunda ortalaması en düşük grup 10 dosyadan az ve en yüksek ortalamaya sahip grup 41 dosya ve üzeri çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda ortalaması en düşük grup 41 dosya ve üzeri ve en yüksek ortalamaya sahip grup 10 dosyadan az çalışan grup olduğu belirlenmiştir. Tablo 14’te haftalık bakılan dosya sayısına göre ilişkin Tek Yönlü Varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 21.** Haftalık Bakılan Dosya Sayısı Değişkenine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Kare Ortalamaları	F	p
Duygusal Tükenme	Gruplar Arası	268,458	3	89,486	1,966	,121
	Gruplar İçi	7282,243	160	45,514		
	Toplam	7550,701	163			
Kişisel Başarı	Gruplar Arası	304,120	3	101,373	5,854	,001
	Gruplar İçi	2770,678	160	17,317		
	Toplam	3074,799	163			
Duyarsızlaşma	Gruplar Arası	45,373	3	15,124	1,366	,255
	Gruplar İçi	1770,938	160	11,068		
	Toplam	1816,311	163			

Tablo 21 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ile haftalık bakılan dosya sayısı değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $F_{(3-160)}=1,966$ ,  $p>0,05$ ). Bu bağlamda haftalık bakılan dosya sayısı değişkeninin duygusal tükenme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Kişisel Başarı ile haftalık bakılan dosya sayısı değişkeni arasında



yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır ( $F_{(3-160)}=5,854$  ,  $p<0,05$ ). Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 10 dosyadan az ile diğer gruplar arasında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, ‘Haftada bakılan dosya sayısı ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık vardır’ hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ile haftalık bakılan dosya sayısı değişkeni arasında yapılan Anova analizi sonucunda istatistiki olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır ( $F_{(3-160)}=1,366$ ,  $p>0,05$ ). Bu bağlamda haftalık bakılan dosya sayısı değişkeninin duyarsızlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

#### **4.2.9.Adli Tatili Yeterli Bulup Bulmama Durumunun Tükenmişliğe Etkisi**

Araştırma kapsamında adli tatile yeterli bulup bulmama durumu ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan ilişkisiz t-testi analizi sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

**Tablo 22.** Adli tatili yeterli bulma değişkeni İle İlgili İlişkisiz t-testi Sonuçları

Alt Boyut	Ölçüm	N	$\bar{X}$	S	Sd	t	P
Duygusal Tükenme	Evet	132	24,84	6,87	162	-	0,44
	Hayır	32	25,87	6,55		0,77	
Kişisel Başarı	Evet	132	27,00	4,08	162	-	0,51
	Hayır	32	27,56	5,34		0,64	
Duyarsızlaşma	Evet	132	11,13	3,24	162	-	0,06
	Hayır	32	12,34	3,57		1,84	

Tablo 22 incelendiğinde araştırmaya katılan avukatların adli tatili yeterli bulma değişkeni ile Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin alt boyutlarından Duygusal

Tükenme boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, evet olarak belirten avukatların ortalama puanı 24,84 (S=6,87) ve hayır olarak belirten avukatların ortalama puanı 25,87 (S=6,55) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda adli tatili yeterli bulma ile ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-0,770$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre adli tatili yeterli bulma değişkeninin ölçeğin alt boyutlarından Duygusal Tükenme boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların adli tatili yeterli bulma değişkeni ile ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, evet olarak belirten avukatların ortalama puanı 27,00 (S=4,08) ve hayır olarak belirten avukatların ortalama puanı 27,56 (S=5,34) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda adli tatili yeterli bulma ile ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-0,647$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre adli tatili yeterli bulma değişkeninin ölçeğin alt boyutlarından Kişisel Başarı boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların adli tatili yeterli bulma değişkeni ile ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma boyutu arasında yapılan ilişkisiz t- testi sonucunda, evet olarak belirten avukatların ortalama puanı 11,13 (S=3,24) ve hayır olarak belirten avukatların ortalama puanı 12,34 (S=3,57) olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda adli tatili yeterli bulma ile ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma ortalama puanları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $t_{(162)}=-1,849$ ,  $p>0,05$ ). Bu sonuçlara göre adli tatili yeterli bulma değişkeninin ölçeğin alt boyutlarından Duyarsızlaşma boyutu üzerinde bir etkisi bulunmamaktadır.

## SONUÇ

Bireylerin çalışma hayatında başarılarını ve verimlerini etkileyen en önemli faktörlerden birisi fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olmalarıdır. Çalışanların sağlıklı olmaları kendilerini bedenen ve ruhen iyi hissetmeleri ile mümkündür. Çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olmamalarına neden olan olgulardan biride tükenmişlik sendromudur.

Avukatlık mesleğinin yapısı ve niteliği gereğince, bu meslekteki bireylerin diğer insanlarla sürekli iletişim halinde olmaları gerekmektedir. Bu da bu meslekteki bireyleri tükenmişlik yaşama riski ile karşı karşıya bırakmaktadır.

Toplumsal yapı da tükenmişlik durumunu etkilemektedir. Sivas'ta yaşayan bireylerin geleneksel aile yapısı içinde olmaları ve geleneksel toplum özellikleri göstermeleride, tükenmişlik durumlarını etkilemektedir.

Avukatların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını ve bunlara bağlı olarak başarılarını ve verimlerini etkileyen faktörlerden biri de 'duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi' olarak ifade edilen tükenmişlik düzeyleridir. Tükenmişlik 'işi nedeniyle sürekli olarak diğer bireylerle bir arada çalışan kişilerde sık sık ortaya çıkan bir sendrom' olarak tanımlanmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin Pearson Kolerasyon Analizi ile doğrulanması sonucunda cinsiyet, yaş, medeni durum, meslekte çalışma süresi, günlük çalışma süresi, haftada bakılan dosya sayısı ve adli tatili yeterli bulup bulmama durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Pearson Kolerasyon Analizine göre; oluşturulan hipotezler ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki normal düzeydir. Buna karşın tükenmişlik alt boyutları ve genel tükenmişlik skalası farklılık arz etmektedir. Nitekim bu durum, çalışmanın anlaşılabilirliğini kolaylaştırması maksadıyla araştırma bulguları kısmında teker teker incelenmiştir.

Bu araştırma avukatların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında yaşadıkları tükenmişlik seviyelerini belirlemek amacıyla yapılmış ve genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan avukatların %29, 3' ü kadın, %70, 7' si erkektir. Bu

orana göre araştırmaya katılan avukatların büyük bir bölümü erkektir. Avukatların cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ancak duyarsızlaşma alt boyutunda avukatların cinsiyetleriyle tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Kadın avukatlar erkek avukatlara göre bu alt boyutta daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu durum genel olarak kadınların erkeklere oranla daha duygusal bir yapıda olmalarına bağlanabilir.

Araştırmaya katılan avukatların yaşlarına göre dağılımlarına bakıldığında, %76,2 'sinin 26-35 ile 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu orana bakıldığında araştırmaya katılan avukatların büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğu söylenebilir. Avukatların yaşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında, duyarsızlaşma boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutlarında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmaya katılan avukatların 26-35 ile 36-45 yaş grubunda bulunanların duygusal tükenme boyutunda yaşadıkları tükenmişlik diğer yaş gruplarına göre anlamlı ölçüde yüksektir. Kişisel başarı alt boyutu ile yaş değişkeni arasındaki tükenmişlik düzeyine bakıldığında ise 18-25 yaş grubunda olan avukatların diğer yaş gruplarına oranla tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. Bunun nedeninin bu yaş grubundaki avukatların mesleğe yeni başlamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca bu yaş grubundaki avukatların bir kısmının meslek seçimlerini kendi istekleri ile yapmamış olmaları ve hayal ettikleri maaş ile mesleğe başlamamalarında onların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olmasına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların medeni durumlarına medeni durum değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında, %76,8 'inin evli, %23,2' sinin bekar olduğu görülmektedir. Verilere göre araştırmaya katılan avukatların büyük bir kısmının medeni durumunun evli olduğu görülmektedir. Avukatların medeni durumları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamış, ancak kişisel başarı boyutunda anlamlı ilişki bulunmuştur. Evli avukatların tükenmişlik düzeylerinin bekar avukatlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Evli avukatların aile bireyelerine karşı kendilerini sorumlu hissetmesi bu alt boyutta tükenmişlik yaşanmasına sebep olmaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların meslekte çalışma sürelerini incelediğimizde 72,6'sının 0-15 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğunu görürüz. Avukatların meslekte çalışma süreleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiye baktığımızda, meslekte çalışma süresi ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı ilişki olmadığı belirlenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutu ile meslekte çalışma süresi arasındaki tükenmişlik düzeyine bakıldığında ise 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 21-25 yıl arasında meslekte çalışan avukatların duygusal tükenme oranının yüksek olduğu görülmüştür. Bu verilere göre mesleğe başlayıp emekli olma sürelerine kadar avukatlar, duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Araştırmaya katılan avukatların meslekte çalışma süresi ile duyarsızlaşma alt boyutu arasındaki tükenmişlik düzeyini incelediğimizde 6-10 yıl ve 26 yıl ve üzeri çalışanların tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. 6 -10 yıl arası çalışanların mesleğin ilk yıllarını atlattığı olmalarına rağmen hayattan beklentilerinin karşılanmaması veya çalışma hayatının hayal edildiği gibi olmaması onların tükenmişlik yaşamasına, diğer bireylere karşı duyarsızlaşma yaşamasına yol açmaktadır. 26 ve üzeri çalışanların yaş faktörü nedeni ile insanlara karşı eskisi kadar sabırlı ve toleranslı olmamaları ve işlerine karşı oluşan motivasyon ve ilgi kaybı bu yaş grubundaki avukatların tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların günlük çalışma sürelerini incelediğimizde %63,4'ünün 9-12 saat çalıştığı belirlenmiştir. Avukatların büyük bir çoğunluğu günde 9 ile 12 saat arasında çalışmaktadır. Avukatların günlük çalışma süreleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında, duygusal tükenme boyutunda anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kişisel başarı alt boyutu ile günlük çalışma süresi arasındaki tükenmişlik düzeyine bakıldığında ise 1-8 saat ve 13 saat ve üzeri çalışanların tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. Araştırmaya katılan avukatların günlük çalışma saati ile duyarsızlaşma alt boyutundaki tükenmişlik düzeyini incelediğimizde 1-8 saat ile 9-12 saat arasında çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Avukatların günlük çalışma sürelerine göre kişisel başarı alt boyutu ve duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni iş için harcanan zaman ile kazancın tatmin edici düzeyde olmamasıdır. Ayrıca haftanın 40-60 saatini işyerinde geçiren bir avukatın bu yoğunluğa bağlı olarak dikkat dağınıklığı ve bıkkınlık yaşaması da tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların haftada bakılan dosya sayısını dağılımını incelediğimizde %50,6'sının haftada 11-20 dosyaya baktığı belirlenmiştir. Avukatların haftada baktıkları dosya sayısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında, kişisel başarı alt boyutunda avukatların haftada baktıkları dosya sayısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Haftada 10 dosyadan az bakan avukatlar bu alt boyutta daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bu gruptaki avukatlar kendilerinin daha az tercih edildiğini düşündüğünden, kendilerini başarısız olarak görmektedirler. Bu da bu avukatların kişisel başarı alt boyutunda tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır.

Araştırmaya katılan avukatların adli tatili yeterli bulup bulmama durumuna göre dağılımlarına baktığımızda %80, 5 oranındaki büyük bir çoğunluğun adli tatili yeterli bulduğu belirlenmiştir. Hatta bazı avukatlar görüşmelerde adli tatil süresinin uzun olduğunu dile getirmişlerdir. Avukatların adli tatili yeterli bulup bulmama durumu ile tükenmişlik düzeyleri arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Araştırmaya katılan avukatların adli tatil süresini yeterli bulup bulmamalarıyla tükenmişlik düzeyleri arasında hiçbir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

## KAYNAKÇA

- Acar Arasan, Başak Nur (2010). *Akademisyenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ardıç Kadir ve Polatçı Sema (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10: 73-79.
- Ardıç Kadir ve Polatçı Sema (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 32: 22.
- Armutçuk, Ali Kemal (2010). *Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu Ve İlişkili Değişkenler*, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Atameriç, Ayşe (2012). *İş Yerindeki Stres Düzeyinin Çalışanların Tükenmişlik Algıları Üzerindeki Etkisi*, İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, Kadir (2004). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Tükenmişliği Etkileyen Bazı Faktörlerin İncelenmesi (Aksaray İli Örneği)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Baduroğlu, Gökçen Esra (2010). *Hakim ve Cumhuriyet Savcılarında Psikomatik Hastalıklar ve Tükenmişlik Sendromu*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhul (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basım H. Nejat ve Şeşen Harun (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 6: 15.

- Basım H. Nejat ve Şeşen Harun (2007). “EFQM Tükenmişlik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *İİBF Dergisi*. 6: 204.
- Boyar, Ender (2011). *Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Cöbek, Sibel (2010). *Tersane Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Seviyelerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Kdz.Ereğli Bölgesi Örneği*. Zonguldak: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Dağlı, Abidin (2004). “İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 30: 27.
- Dalkılıç Sürvegil, Olca (2014). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- Demir, Nevzat (2010). “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geride Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12: 89-97.
- Demirdiş, Eray (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Şanlıurfa İli Örneği)*. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirtaş Hasan ve Güneş Hasan (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Dilber, Emel (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları “İstanbul Kartal İlçesi Örneği”*. Ankara: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Elbeyi Pelit ve Türkmen Fatih (2008). “Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10: 119.



- Erdoğan, İlhan (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Ergene, Harun (2010). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Ergun Özler, Derya (Ed.) (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Gezer, Engin (2008). *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Gökoğlan, Kadir (2010). *Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gündüz, Bülent (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Güner, Ebru (2011). *Tükenmişlik Sendromunda Cam Tavan Olgusunun Rolü*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürses, İsmail (2006). *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Izgar, Hüseyin (2000). *Okul Tüketicilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Izgar, Hüseyin (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2. Baskı.
- Kalay, Faruk (2009). *Bilişim Teknolojilerinin İş Stresi ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri: Kuram ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

- Kalaycı, Şeref (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karacaoğlu, Bilge Zeynep (2010). *Anesteziyologlar ve Cerrahların İş Stresi ve Tükenmişlik Sendromu Açısından Karşılaştırılması*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi.
- Karaman, Pınar (2009). *Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Kaşlı, Mehmet (2009). *Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kepçeoğlu, Muharrem (1990) *Psikolojik Danışma ve Rehberlik*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Keser, Aşkın (2009). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım
- Kırel, Çiğdem (1991). *Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışan Kadınlar Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir Bölgesinde Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Kırlangıç Çam, Olcay (1995). *Tükenmişlik*. İzmir: Saray Medikal Yayıncılık.
- Konakay, Gönül (2010). *Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkisinin İncelenmesi*. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Koşan, Zahide (2010). *Erzurum'da Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyi ve Sosyodemografik Değişkenlerle İlişkisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi.
- Koyutürk, Nazife (2014). *Sınıfında Kaynaştırma Öğrencisi Olan ve Olmayan Okul Öncesi Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Kurtlar, Ceyhun (2009). *Engelli Okullarında Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (Marmara Bölgesi Örneği)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Okutan, Elvan (2010). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Özdamar, Kazım (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi. 5. Baskı.
- Polatcı, Sema (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz)*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam Arı, Güler ve Çınar Bal, Emine. (2008). 'Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi.' *Yönetim ve Ekonomi*, 15: 131-148.
- Sandıkçı, Ercan (2010). *Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerine Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sat, Sultan (2011). *Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Savran, Aytekin (2012). *Anesteziyoloji Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyleri*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tıp Fakültesi, Uzmanlık Tezi,
- Sevim, Leyla (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Sevimli Figen ve İşcan Ömer Faruk (2005). "Bireysel İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu". *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 5: 55.

- Sezgin, Ahmet (2010). *Üniversite Hastanelerinde Çalışan Başmüdür ve Müdürlerin İş Doyumu ile Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Skeja, Aferina (2012). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Sümer, Dilge. (2005). *İnsan kaynakları eğitim fonksiyonunun mesleki tükenmişlik üzerine etkisi ve otomotiv yan sanayinde bir uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, Ahmet Rifat (2011). "Tükenmişliğin Ayırıcı Tanısı". *Psikeart Dergisi*. 15: 41.
- Tekin, Ayşegül (2009). *Yönetici Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Tevrüz, Suna (Ed.) (1997). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını. 2.Baskı.
- Tınar, Mustafa Yaşar (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Matbaacılık.
- Tuğrul Belma ve Çelik Eylem (2002). "Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 12: 1-2.
- Tunay, Çağdaş (2011). *Otel İşletmeciliğinde Yöneticilerin ve Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri KKTC Merit Crystal Cove Hotel'de Bir Araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yıldız, Süleyman Murat (2015). *Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Mobbing ve Mesleki Tükenmişlik İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zincirkıran, Mustafa (2013). *İşkolik ile İş-Aile Çatışması İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Sağlık İşletmelerinde Bir Uygulama*. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.

## **İnternet Kaynakları**

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: (17.08.2014)

<http://tr.wikipedia.org> Erişim Tarihi (17.08.2014)

<http://www.psikonet.com> Erişim Tarihi (19.08.2014)

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: (06.11.2014)





## EKLER

### EK 1. Anket Formu

#### YARGI MENSUPLARINDA TÜKENMİŞLİK (BURN OUT) SENDROMU: SİVAS İLİ MERKEZ İLÇE ÖRNEĞİ

Sayın İlgili,

Bu anket çalışması, C. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı'nda "Yargı Mensuplarında Tükenmişlik (Burn Out) Sendromu: Sivas İli Örneği" konulu yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz gerçekçi yanıtlar, araştırmaya büyük katkı sağlayacaktır. Elde edilen veriler bilimsel amaçlı kullanılacak ve tamamen gizli tutulacaktır.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

#### ANKET FORMU

##### 1. Cinsiyetiniz?

1 ( ) Kadın

2 ( ) Erkek

##### 2. Yaşınız?

1 ( ) 18- 25

3 ( ) 36- 45

2 ( ) 26- 35

4 ( ) 46 ve üzeri

##### 3. Medeni haliniz?

1 ( ) Bekâr

2 ( ) Evli

##### 4. Meslekte çalışma süreniz nedir?

1 ( ) 0- 5 yıl

4 ( ) 16- 20 yıl

2 ( ) 6- 10 yıl

5 ( ) 21- 25

3 ( ) 11- 15 yıl

6 ( ) 26 yıl ve üzeri

##### 5. Günlük kaç saat çalışıyorsunuz?

1 ( ) 1- 8 saat

2 ( ) 9- 12 saat

3 ( ) 13 saat ve üzeri

**6. Haftada baktığınız dosya sayısı ne kadar?**

1 ( ) 10 dosyadan az

3 ( ) 21- 40 dosya

2 ( ) 11- 20 dosya

4 ( ) 41 dosya ve üzeri

**7. Adli tatil süresini yeterli buluyor musunuz?**

1 ( ) Evet

2 ( ) Hayır





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



## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad: Merve Şeker

Uyruğu: Türkiye Cumhuriyeti

Doğum Tarihi ve Yeri: 7 Mayıs 1989, Şişli

e-posta: [mervesuseker@gmail.com](mailto:mervesuseker@gmail.com)

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi	2012