



**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yalçın GÜMÜŞSOY**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM**

**AKSARAY, 2014**





**T.C.**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Yalçın GÜMÜŞSOY**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM**

**AKSARAY, 2014**

## DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

04 /02 / 2014

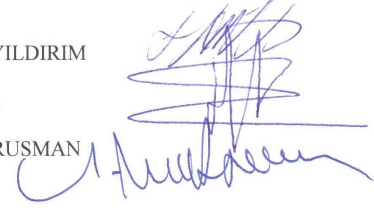
Yalçın GÜMÜŞSOY

  
imza

T.C.  
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 102201406 nolu öğrencisi Yalçın GÜMÜŞSOY'un İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak **Oy Birliği** ile kabul edilmiştir.

**Danışman** : Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM  
**Üye** : Doç. Dr. Himmet KARADAL  
**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Nurullah UMARUSMAN



Tezin Savunulduğu Tarih : 24/01/2014

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..06.02.2014.. tarih ve 2014/02-21 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ural Alp MANÇO  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programının gereği olarak hazırlanan bu çalışma öğretmenlerde görülen tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmamın yürütülmesinde kendisinden moral ve destek alıp bilgisinden istifade ettiğim, sevdiğim ve saydığım danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM'a teşekkür ederim.

Araştırmanın çeşitli aşamalarında değerli fikirlerini benimle paylaşan, yardımlarını esirgemeyen, değerli arkadaşlarım Dr. Bilal SUCUBAŞI, İbrahim ALİÇ, Özgür FOTO, İbrahim ERTÜRK'e, çalışmamın uygulama kısmında kıymetli yardımlarını esirgemeyen Egemen FOTO, Öğretim Görevlisi Muhammet SAYGIN ve Doç. Dr. Tuncay ÇELİK'e, bana duyduğu güveni her an hissettirerek yanımda olan beni her şeyi başarabileceğim konusunda cesaretlendiren eşim Sultan GÜMÜŞSOY'a teşekkür ederim.

Maddi ve manevi destekleri için ise aileme; anneme ve babama teşekkür ederim.

Aksaray, 2014

**Yalçın GÜMÜŞSOY**

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

### İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ

Yalçın GÜMÜŞSOY

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Halit YILDIRIM

Bu tez çalışmasının amacı, tükenmişlik duygusunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma), işten ayrılma niyetine olan etkisini incelemektir. Araştırma amacıyla, Aksaray İlinde kamuda faaliyet gösteren 49 okulda çalışan 457 ilköğretim okulu öğretmenine anket uygulanmıştır.

Anketler araştırmanın amacına uygun olarak yüzde, frekans, t-test, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD testi, korelasyon analizi, regresyon analizi kullanılarak analiz edilmiş olup tüm istatistiksel işlemlerde anlamlılık düzeyi p: .05 olarak alınmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı 50 yaş ve üzeri öğretmen grubunda yüksektir. Öğretmenlerin cinsiyetlerinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinde bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.

**2014, 132 Sayfa**

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Öğretmenlerin Tükenmişlikleri, Öğretmenlerin İşten Ayrılma Niyetleri.

## ABSTRACT

Master of Science Thesis

THE EFFECT OF BORNOUT ON İNTENTION TO LEAVE İN PRİMARY  
SCHOOL TEACHERS: AKSARAY SAMPLE

Yalçın GÜMÜŞSOY

Aksaray University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Management

Supervisor : Mehmet Halit YILDIRIM

The purpose of this study is to examine the effect of burnout (emotional burnout, depersonalization, personal accomplishment), on intention to leave. As an experimental reserch, a survey is answerd by 457 including primary teachers from 49 schools which have operation in public sectors in Aksaray.

Avestionaires (appropriate with the aim of research) were analyzed by using percentage, frequency, t-test, univalve direction variation analysis (ANOVA), test of Tukey HSD, Correlation analysis, regression analysis with the aim of the research and in all of the statistical procedures the meaningfulness level was taken as p: .05.

According to the results obtained in then research, Emotional Exhaustion, Depersonalization and Personal Accomplishment level were at high rates in the fifty age and over teacher group. It was understood that sex didn't make any difference on teachers burnout and intention to leave levels. Emotinal burnout, depersonalition and personal accomplishment pozitif effect on intention to leave.

**2014,132 Pages****Keywords:** Burnout, İntention to Leave, Primary School teacher's Burnouts, Teacher's intention to Leaves.



## İÇİNDEKİLER

Önsöz .....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
Simgeler ve Kısaltmalar.....	viii
Tablolar .....	ix
Şekiller .....	x
<b>BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>1</b>
Giriş.....	1
<b>1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramlarına Genel Bir Bakış.....</b>	<b>4</b>
1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı.....	4
1.2. Tükenmişlik Modelleri .....	9
1.2.1. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	9
1.2.1.1. Duygusal Tükenme .....	11
1.2.1.2. Duyarsızlaşma .....	12
1.2.1.3. Kişisel Başarı Hissinin Azalması .....	13
1.2.2. Kopenhag Tükenmişlik Modeli.....	14
1.3. Tükenmişliğin Belirtileri .....	16
1.3.1. Fiziksel Belirtiler .....	17
1.3.2. Davranışsal Belirtiler .....	18
1.3.3. Psikolojik-Duygusal Belirtileri .....	18
1.4. Tükenmişliğin Evreleri .....	19
1.4.1. Evre: Sevk ve Coşku Evresi .....	19
1.4.2. Evre: Durağanlaşma Evresi .....	20
1.4.3. Evre: Engellenme Evresi .....	20
1.4.4. Evre: Umursamazlık Evresi.....	21
1.5. Tükenmişliğin Sebepleri.....	21
1.5.1. Kişisel Tükenmişlik Sebepleri .....	22
1.5.1.1.Cinsiyet .....	22
1.5.1.2. Yaş.....	23
1.5.1.3. Medeni Durum.....	24
1.5.1.4. Meslekte Çalışma Süresi.....	24
1.5.1.5. Eğitim.....	25
1.5.1.6. Kişilik.....	26

1.5.1.7. Beklentiler.....	27
1.5.1.8. Çocuk Sayısı.....	28
1.5.2. Mesleki Tükenmişlik Sebepleri .....	29
1.5.2.1. İş Yükü.....	30
1.5.2.2.Kontrol.....	31
1.5.2.3.Ödül.....	32
1.5.2.4. Adalet.....	33
1.5.2.5. Aidiyet.....	34
1.5.2.6. Değerler.....	34
1.5.2.7. İşin İçeriği .....	35
1.5.2.8. İş ve Duygu Erozyonu.....	36
1.5.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	36
1.5.2.10. İş Arkadaşları ile İlişkiler.....	37
1.5.2.11. Yöneticiler ile İlişkiler.....	37
1.5.2.12. Hizmet Verilen Kişiler ile İlişkiler.....	38
1.5.2.13. Kurumun Plan ve Politikaları.....	39
1.5.2.14. Çalışma Saatleri ve Zamanları.....	40
1.5.2.15.Sosyal-Mesleki Destek Sistemleri.....	40
1.5.2.16. Mücadelede Etkinlik.....	42
1.5.2.17.Kararlara Katılım.....	42
1.5.2.18. Teknolojik Gelişmeler.....	43
1.5.2.19. Fiziki Çalışma Koşulları.....	44
1.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	45
1.6.1. Kişisel Etkileri.....	46
1.6.2. Çalışma Hayatına Etkileri.....	47
1.6.3. Aile Hayatına Etkileri.....	49
1.7. Tükenmişlikle Mücadele Etme Yöntemleri.....	50
1.7.1. Kişisel Mücadele Teknikleri.....	50
1.7.2.Örgütlerde Tükenmişlik İle Başa Çıkma.....	52
1.7.3.Çalışma Arkadaşları ve Ailede Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yöntemleri.....	54
1.8. İşten Ayrılma Niyeti .....	55
1.8.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı.....	56

1.8.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler.....	57
1.8.2.1. Genel Ekonomik Nedenler.....	59
1.8.2.2. İşletmeden Kaynaklanan Nedenler.....	59
1.8.2.3. Kişiden Kaynaklanan Nedenler.....	62
1.8.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları.....	63
1.8.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi.....	64
1.8.5. Personel Devir Oranı .....	68

## **BÖLÜM II : ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....70**

2.1.Araştırmanın Amacı .....	70
2.2.Araştırmanın Önemi .....	70
2.3. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması. ....	71
2.3.1. Tükenmişlik İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	71
2.3.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişlik ile İlgili Çalışmalar.....	72
2.4. Araştırmanın Modeli .....	74
2.5. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	74
2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Oluşturulması.....	75
2.7. Güvenilirlik Analizi.....	76

## **BÖLÜM III: BULGULAR.....77**

3.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler.....	78
3.2. Tanımsal İstatistik Sonuçları.....	79
3.3. Faktör Analizleri.....	81
3.4. Korelasyon Analizi.....	83
3.5. Regresyon Analizi .....	84
3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve İşten .....Ayrılma Niyetlerinin, Demografik Özelliklerle İlişkisinin İncelenmesi.....	86

<b>BÖLÜM IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR.....</b>	<b>92</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>97</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
EK 1. Anket Formu.....	118
EK-2 Özgeçmiş.....	121

**SİMGELER ve KISALTMALAR**

**MTÖ:** Maslach Tükenmişlik Ölçeği

**İAN:** İşten Ayrılma Niyeti

**MTE-GF:** Maslach Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu-

**KTÖ:** Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği

**İKY:** İnsan Kaynakları Yönetimi

**TABLolar DİZİNİ**

Tablo 1:Güvenirlilik Analizi (n=457).....	76
Tablo2: Araştırmaya Katılan Okulların İlçelere Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3:Araştırmaya Katılanların Sosyo-demografik Özellikleri.....	78
Tablo 4: Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları(n=457).....	80
Tablo 5: İşten Ayrılma Niyeti İstatistik Sonuçları(n=457).....	81
Tablo 6:Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (n=457).....	82
Tablo 7:İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (n=457).....	83
Tablo 8: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	84
Tablo: 9 Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri(n=457).....	85
Tablo: 10 Regrasyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu .....	86
Tablo 11:Tükenmişlik Alt Boyutlarının ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 12: Tükenmişlik Alt Boyutlarının ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Tukey Post Hoc Testi.....	88

**ŞEKİLLER**

Şekil 1:. Araştırmanın Uygulama Modeli.....	74
---	----

## BÖLÜM I : KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### GİRİŞ

İlk kez 1970'li yıllarda tanımlanan Tükenmişlik (Burnout) olgusu, toplumsal bir sorun olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte: araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanabilen tükenmişliğin, “Çalışma ortamıyla kişinin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar: olgunun hem kişi hem de örgütler açısından olumsuz etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuzlukları azaltabilecek koşulların belirlenmesi adına oldukça önemlidir(Budak ve Sürgevil, 2005).

Çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi olan tükenmişlik hem kişisel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere sahip bir olgudur. Günümüzde yaygın olarak rastlanan tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda kişinin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlamak mümkündür. Tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan kişinin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir(Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişlik kavramı, araştırmacıları, (özellikle) profesyonellere yardım etmek gibi daha önceden üzerinde hiç odaklanılmayan iş stresi konusuna teşvik etmektedir(Schaufeli ve Diğ., 2009). İş stresi etkenlerinin sosyal beceri ya da gücün kullanımına yönelik davranışlar üzerinde hiç bir etkisini olmadığına bulunmasına rağmen, iş stresi etkenleri tükenmişliğin seviyesi ve gelişmesinde kritik bir rol oynamaktadır(Burke ve Mikkelsen, 2005).

Çalışanlarda sıkıntıya, iş doyumsuzluğuna neden olan unsurlar incelendiğinde, stres kavramının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Akça (2008)'ya göre günümüzde insanların %15'inin ömürlerinin bir döneminde herhangi bir nedenle strese bağlı tükenmişlik ve daha ileri düzeyde depresyon yaşadıkları



belirtilmektedir. Özellikle Batılı ülkelerdeki çalışan nüfusta, depresyon oranı son elli yılda son derece yükselmiş bulunmaktadır. Bu veriler stres ve depresyon arasındaki bağlantıyı netleştirmekte ve yaşam içinde stresli olmamızı artıran koşulların çeşitliliğine dikkat çekmektedir(Akça, 2008:119).

Öğretmenlik mesleği ise Baltaş ve Baltaş'ın da ifade ettiği gibi, Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu çalışmaların sonuçlarında, sağlığı tehlikeye sokma ve günlük yaşamsal problemler ile mücadeleyi zorlaştırma açısından yüksek riskli meslek gruplarından biri olarak gösterilmiştir(Kırılmaz ve Diğ., 2003; Esmeray ve Erçen, 2007). Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar, öğretmenlerin aşırı iş yükü altında olduğunu, üçte birinin stres ve tükenmişlik yaşadığını göstermektedir(Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Ertürk ve Keçecioglu, 2012). Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir(Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007). Öğretmenlerin tükenmişliğine, aşırı iş, yetersiz maaş, disiplin sorunları, öğrencinin ilgi eksikliği, aşırı kalabalık sınıflar, öğrenciye çok sayıda test vermenin gerekliliği, meslekte yükselme zorluğu, destek ve malzeme eksikliği, diğer okullara istek dışı yapılan tayinler, iş algılamalarındaki çatışma, öğretmenlere ve yaptıkları işe kamuoyundan gelen eleştirilerin neden olduğu tespit edilmiştir(Weisberg, 1994). Farklı kültürlerde yapılan araştırmalar da, öğretmenlerin en fazla iş stresi yaşayan meslek grubu içinde olduğunu göstermektedir. Bunun sonucu olarak bazı öğretmenler erken emekliliği isteme, işinden daha az doyum sağlama ya da tükenmişlik duygusu yaşamaktadır(Çağlar ve Demirtaş, 2011).

CareerBliss tarafından yapılan çalışmaya göre, düşük maaş, düzensiz çalışma saatleri ve çalışanlarının yükselme şansının olmadığı meslekler en mutsuz eden meslekler arasında yer almaktadır. Şirket çalışanlarının en mutsuz olduğu mesleklerin belirlenmesi amacıyla Nisan 2011-Nisan 2012 tarihleri arasında ABD'li şirketlerde 100 bin civarında çalışan üzerinde yapılan bu araştırmaya göre en mutsuz eden mesleklerin başında sırasıyla güvenlik görevlisi, hemşirelik ve öğretmenlik mesleğinin yer aldığı görülmektedir(CareerBliss, 2012).

Bir çalışanın işten ayrılma kararını açıklayan ve belirleyen işgücü devir hızı modelleri; biyodemografik, organizasyonel, işin kendisinden kaynaklanan özellikler ve işgücü piyasası faktörlerini içerir(Weisberg, 1994). Bu araştırmalar değerlendirildiğinde öğretmenlik mesleğinin yüksek riskli ve mutsuz olunan meslekler arasında yer aldığı görülmektedir.

Bu çerçevede tez çalışmasının ilk bölümünde araştırmanın kavramsal çerçevesine yer verilmiş olup, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti kavramlarının tanımı, tükenmişliğin önemli modelleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin evreleri, tükenmişliğin sebepleri, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele etme yöntemleri hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra işten ayrılma niyetine etki eden etmenler, işten ayrılma niyetinin sonuçları, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve personel devir oranı üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde araştırmanın yöntemine yer verilmiş olup, tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek üzere araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, örnekleme süreci, anket oluşturma evresi ve verilerin nasıl toplandığı üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın bulgularına yer verilmiş olup, SPSS-15 programı yardımı ile ulaşılan bulgularda kullanılan ölçeğin güvenilirliği ve geçerliği, test edilmiştir. Bulgular bölümünde ilk olarak ilköğretim okulu öğretmenlerin sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiştir. Bunun yanı sıra tanımsal istatistikler, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova analizi gibi tekniklerden de yararlanılarak araştırma sonuçları yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise “*Sonuç ve Tartışmalar*” başlığı altında, araştırmada elde edilen bulgular alan yazındaki diğer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmış ve daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutacak bazı önerilerde bulunulmuştur.

## 1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramlarına Genel Bir Bakış

Tükenmişlik kavramının sözlük anlamı: “Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklindedir(Sürgevil, 2005; Otacıoğlu, 2008). Tükenmişlik kavramı genel olarak düşünüldüğünde mesleği icra edenlerin artık mesleği yapmak istememesi ve hedefinden uzaklaşması, hizmet verdiği insanların memnuniyetini önemsememesi ve kendisini aşırı strese sokması olarak tanımlanmaktadır(Altay, 2009).

### 1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı

Tükenmişlik kavramının kökleri ABD’de 1960’ların geniş sosyal, ekonomik gelişmelerinin içinde saklı gibi görünmekte ve sanayi toplumundan hizmet ekonomisine hızlı ve derin dönüşümü işaret etmektedir(Schaufeli ve Diğ., 2009). Modern çağın önemli bir fenomeni olarak uzun zaman önce fark edilen tükenmişlik, Greene’nin 1961 yılında yayınlanan ruhsal açıdan çöküntüye uğramış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan “Bir Tükenmişlik Olayı (A Burnt-Out Case)” adlı romanında, “aşırı bitkinlik ve kişinin işi için hissettiği öfke duygusu sonucu idealizmini kaybetmesi” şeklinde tanımlanmıştır(Yıldırım ve İçerli, 2010; Bolat,2011; Derin ve Demirel, 2012). Tükenmişlik tartışmalarının insana ilişkin hizmetlerde başladığı ve tükenmişliğin, duygular, değerler ve insan ilişkileri konuları ile daha çok ilgili olduğu bilinmektedir. Tükenmişlik 1970’lerde polislik, psiko terapi, hukuk hizmetleri, sağlık, sosyal hizmetler gibi insana hizmet eden çalışanlarda öncelikli olarak tanımlanmaya ve tartışılmaya başlanmıştır(Schaufeli ve Diğ., 2009). Bunun sebebi de bu alanlarda çalışanların, psikolojik ve davranışsal eylemlerinin tükenmişliğe sebep olduğu konusunda doğal gözlemlerin yapılabilir olmasıdır (Işıkhan, 2006).

İnsanlarla etkileşim içinde çalışmayı gerektiren meslekleri yapanlarda sık görülen bir tür sorun olan(Girgin, 2010). “Tükenmişlik” kavramı Freudenberger (1974)’in “Journal of Social Issues” dergisinde yayınlanan makalesi ile alan yazına girmiştir. Freudenberger’e göre tükenmişlik: aşırı isteklerde bulunulması sonucunda enerji ve güç kaynaklarında yaşanan başarısızlık, aşınma ve bitkinlik duygularının toplamıdır(Avşaroğlu ve Diğ., 2005; Budak ve Sürgevil, 2005; Ersoy ve Utku, 2005; Gündüz, 2005; Vızlı, 2005: 10; Basım ve Şeşen, 2006; Arı ve Bal, 2008; Balcıoğlu

ve Diğ., 2008; Dağlı ve Gündüz, 2008; Başol ve Altay, 2009; Çalgan ve Diğ., 2009; Demirel ve Seçkin, 2009; Koçak, 2009; Polat ve Diğ., 2009; Arı ve Ay, 2010; Tümkaya ve Türker, 2010; Bolat, 2011; Çağlar ve Demirtaş, 2011; Karcioğlu ve Korkat, 2011; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Geçit, 2012).

Freudenberger ve Richelson'a göre tükenmişlik, kişilerin kendilerine kararlı bir şekilde karizmatik, dinamik, tükenmez ve süper-becerikli kişiler olarak inandıklarında gelişmektedir(Karcioğlu ve Korkat, 2011). Cherniss ise tükenmişliği, zorlanmaya yol açan uzun süreli şiddetli iş stresine maruz kalma ile başlayan geçişsel bir süreç olarak tanımlamaktadır(Tümkaya, 2000; Basım ve Şeşen, 2005; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Şanlı ve Akbaş, 2008; Polat ve Diğ., 2009; Başol ve Altay, 2009; Koçak, 2009; Girgin, 2010; Leung ve Diğ., 2011; Geçit, 2012).

Storlie'ye göre tükenmişlik: Kişinin ters giden bir şeylerin varlığını fark etmesi ve buna inanmayı reddetmesi durumunda gelişir. Yaşanan tükenme ile normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya, enerji tükenmeye başlar(Karcioğlu ve Korkat, 2011). Hall tükenmişliği, "başarısız olma, bitme veya enerji, güç ve öz kaynaklarına aşırı talepte bulunmaktan canı çıkmış, yıpranmış ve yorgun hale gelme" olarak tanımlamakta: Potter tükenmişliğin, kişilerin ilgi duyduğu, yapabilir olduklarını yapmaması: genel bir arzu ve istek kaybı yaşaması olduğunu vurgulamakta: Van Slyke ise "yapabilecekleriniz dikkate alındığında, performansınız çok düşük düzeyde kalıyor ise, aynı zamanda zihinsel ve fiziksel olarak boşaldığımızı ve hatta bittiğinizi hissediyorsanız, siz tükenmişsiniz demektir" diyerek tükenmişliği tanımlamaktadır(İkiz, 2010).

Cardinell'e göre tükenmişlik: İnsanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi, orta yaş krizi olarak tanımlamıştır(Basım ve Şeşen, 2005; Koçak, 2009; Polat ve Diğ., 2009). Meier'e göre tükenmişlik, çalışanın işinde anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı veya kişisel yeterliliğinin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum şeklinde ifade edilmektedir(Şanlı ve Akbaş, 2008; Altay, 2009).

Edelwich ise tükenmişliği: “Yardım edici mesleklerde çalışan insanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerindeki azalma süreci” olarak tanımlamıştır(Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Şanlı ve Akbaş, 2008; Girgin, 2010; Tümkaya ve Türker, 2010). Suran ve Sheridan ise tükenmişliği: “kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarındaki bozulmanın etkileşimi” olarak tanımlamaktadır(Karcıoğlu ve Korkat, 2011). Bailey’e göre “İdealizm, enerji ve amacın kaybı” (Girgin, 2010; Tümkaya ve Türker, 2010). Dolan’a göre “Kişisel kaynakların sona geldiği, sürekli ümitsizlik ve negativizmin aldığı enerjinin tükenişidir(Peker, 2002; Girgin, 2010). Cotton’a göre tükenmişlik, stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu sorun, kişilerin mesleklerine ilişkin bir yanılsamayla yüzleşmeleri sonucu görülmektedir(Kaçmaz, 2005; Girgin, 2010).

Farber tükenmişliği yapılan işte mekanikleşme, olumsuz tavırlar sergileme ile kendini gösteren ve patlama noktasına gelebilecek düzeydeki yüksek stresle reaksiyon göstermek olarak tanımlamaktadır(Peker, 2002). Kavla’ya göre ise, negatif bir deneyimdir ve kişi ile çevresi arasında olan karşılıklı etkileşim ile sonuçlanmaktadır(Tümkaya, 2000; Izgar, 2001; Başol ve Altay, 2009; Arı ve Ay, 2010). Tükenmişlik en çok, insanlarla birebir iletişim gerektiren meslek grupları çalışanlarında görülen, mesleğin gereği yaşanan stresle başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen bir tükenme durumudur(Girgin, 2010). Tükenmişlik, kişilerin ilgi duyduğu yapabilir olduklarını yapmaması: genel bir arzu ve istek kaybı yaşaması vurgulanmaktadır(İkiz, 2010).

Enerjinin boşaltılması için bir metafor olarak tükenmişlik, yangının devam etmesini sağlayan kaynakların yeterli olmaması durumunu veya yanarak bitip sönen bir mumu ifade eder(Schaufeli ve Diğ., 2009). Tükenmişlik sadece bir rahatsızlık veya mesleki bir tehlike değil aynı zamanda profesyonel kimlik üzerinde yıkıcı bir saldıdır(Schaufeli ve Diğ., 2009). Çalışanın hasta olmasına ya da izin alabilecek durumda olmasına rağmen çalışması ve bunu işverenin görmesini istemesi (Presenteeism) davranışı da tükenmişliğe yol açmaktadır(Demerouti ve Diğ., 2009).

Tükenmişlik, insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde, uzun süre çalışanlarda ve verilen hizmette insanı merkeze alan meslek elemanlarında daha fazla ortaya çıkmaktadır(Ağapınar, 2011:1; Bilgin ve Diğ., 2011). Bu durumun sonucunda tükenmişliğin, örgüt ile müşterilerinin bilişsel ve davranışsal olarak birbirlerinden geri çekilmelerine yönelik olan olumsuz tutumlarla bağlantılı olduğu söylenebilir(Burke ve Mikkelsen, 2005).

Tükenmişlik olgusu, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmasıyla birlikte: araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir çalışma konusu olmuştur. En yalın haliyle “Ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” olarak tanımlanan tükenmişliğin “Çalışma ortamıyla kişinin etkileşiminin bir sonucu olduğu” varsayımına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar: olgunun hem kişi hem de örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır. Maslach ve Jackson tükenmişliği: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olmak üzere üç boyutta tanımlamışlardır(Maslach, Jackson, 1981; Budak ve Sürgevil, 2005; Esmeray ve Erçen, 2007; Özgen, 2007; Polat ve Diğ., 2009; Arabacı ve Akar, 2010; Berberoğlu ve Sağlam, 2010; Karahan ve Balat, 2011; Dursun, 2012).

Tükenmişlik Freudenberg, Maslach ve Pines tarafından 1970'li yılların başlarında tanımlanmış ve 20-30 yıldır üzerinde çok çalışılan bir kavram olmuştur. Araştırmacıların birçoğu tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır(Tümkiye, 2000; Akçamete vd. 2001; Izgar, 2001; Dolunay ve Piyal, 2003; Avşaroğlu ve Diğ., 2005; Başol ve Altay, 2009; Gündüz ve Diğ., 2009; Arı ve Ay, 2010). Pines ve Aronson'un tanımına göre, tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur(Çapri, 2006; Arı ve Bal, 2008; Şanlı ve Akbaş, 2008; Karcıoğlu ve Korkat, 2011; Kılıç ve Seymen, 2011). Shiron'ın tanımına göre, geçmiş araştırmalardan çıkarılacak başlıca sonucun, tükenmişliğin özü kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur(Işıkhana, 2000; Koçak, 2009).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılmış olan ilk tanımlamadan bu yana kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Ancak günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ)'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır.

Maslach'a göre tükenmişlik "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel olarak bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, işe, hayata ve diğer insanlara karşı negatif tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom"dur(Maslach ve Jackson, 1981; Izgar, 2001:1; Ersoy ve Utku, 2005; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Polat ve Diğ., 2009; Gündüz ve Diğ., 2009; Bolat, 2011; Çağlar ve Demirtaş, 2011; Karahan ve Balat, 2011; Karcıoğlu ve Korkat, 2011; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Geçit, 2012). Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan kişilerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi" olarak tanımlamıştır(Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Izgar, 2001; Kırılmaz ve Diğ., 2003; Budak ve Sürgevil, 2005; Bauer ve Diğ.,2006; Koçak, 2009; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011).

Tükenmişlik, Amerikan kökeninin(orijininin) ötesinde, bu tanımlamanın bir çok ülkeye yayılmasıyla birlikte kayda değer küresel öneme sahip bir fenomen haline geldiği görülmektedir. Mesleki tükenmişlik, 1970'lerde önemli bir kavram olarak ortaya çıkmış ve insanların işleri ile ilgili tecrübeleri hakkında çok kritik şeyler yakalamıştır. Psikoloji yazınına ve kültürel söyleme girdiği 35 yıldan beri bugün de bunu yapmaya devam etmektedir. Bu kavram, araştırmacılara inceleme yapmak, ne olduğunu ve nasıl olduğunu daha iyi anlamaya çalışmak için ilham kaynağı olmuştur. Bu yüzden, başından itibaren, tükenmişlik araştırmacı ve uygulayıcılar tarafından dikkate ve iyileştirilmeye değer bir sosyal problem olduğunu gösteren ortak bir tanıma kavuşturulmuştur. Şu anda, tükenmişlik, üzerinde binlerce yayının bulunduğu, sayısız kongre ve sempozyumun yapıldığı iyi tanımlanmış akademik bir konudur(Schaufeli ve Diğ., 2009).

Global ortamda kişi, iş yaşamı ve özel yaşamın y¼klediđi farklı roller, toplumsal ve ekonomik koşulların baskıları, işverenlerinin y¼ksek verim ve hız beklentileri ve rekabetçi ortamın başı çektiği pek çok nedenden dolayı y¼ksek düzeyde stres altında çalışmaktadır. Bu şartlar altında kişi yoğun problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Y¼ksek stres ve sorunlarla yeterince baş edemeyen çalışanlar, sonuça kendilerini t¼kenmiřlik (Burnout) sendromu ile karşı karşıya bulmaktadırlar(Akgemici ve Diğ., 2007: 322).

## **1.2. T¼kenmiřlik Modelleri**

Yazında t¼kenmiřlik ile ilgili çok sayıda modelin olduğu g¼r¼lmektedir. Bilinen en önemli modeller: Cherniss T¼kenmiřlik Modeli, Edelwich T¼kenmiřlik Modeli, Pines T¼kenmiřlik Modeli, Pearlman T¼kenmiřlik Modeli, Meier T¼kenmiřlik Modeli, Suran ve Sheridan T¼kenmiřlik Modeli, Maslach T¼kenmiřlik Modeli ve Kopenhag T¼kenmiřlik modelidir. Bu modellerden sadece Maslach T¼kenmiřlik Modeli ve Kopenhag T¼kenmiřlik Modeli çalışmamızda yer almaktadır.

### **1.2.1. Maslach T¼kenmiřlik Modeli**

Maslach ve Jackson t¼kenmiřliđi, insana hizmet eden çalışanlarda olabilen duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusundaki azalma sendromu olarak tanımlamıştır(Loo, 2004).

T¼kenmiřlik, sıklıkla insanla iş yapan kişilerde ortaya çıkan sinizim ve duygusal yorgunluk sendromudur(Maslach ve Jackson, 1981). Maslach t¼kenmiřlik modeline g¼re t¼kenmiřlik, duygusal t¼kenme, duyarsızlaşma ve başarı hissini azalması olarak üç boyutta ortaya konulmuştur(Maslach ve Jackson, 1981; T¼mkaya, 2000; Demir, 2004; Basım ve şeşen, 2005, Ersoy ve Utku, 2005; G¼nd¼z, 2005, zben ve Argun, 2005; Budakoğlu ve Diğ., 2006; Işıkhan, 2006; Barutçu ve Serinkan, 2008; Kayabaşı, 2008; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Otacioğlu, 2008; Demirel ve Seçkin, 2009; Arabacı ve Akar, 2010; Başer ve Çobanoğlu, 2011; Bilgin ve Diğ., 2011; Çağlar ve Demirtaş, 2011; Dikmetaş ve Diğ., 2011; Dursun, 2012). Maslach'ın üç boyutlu t¼kenmiřlik kavramının temelinde "duygusal t¼kenme" boyutunun yer aldığı, diğer iki boyutun ise bunu tamamlayan boyutlar olduğu ileri s¼r¼lmektedir(Kılıç ve Seymen, 2011). T¼kenmiřlik sendromunun anahtar bakış



açısı artırılmış duygusal yorgunluk hissidir. Duygusal kaynakları tükendiği için, çalışanlar kendilerini psikolojik seviyede işe veremeyeceklerini düşünürler. Başka bir bakış açısı da, müşteri hakkında olumsuz, alaycı davranış ve düşüncelerin geliştirilmesidir. Müşteriye karşı bu olumsuz reaksiyonlar duygusal yorgunluğa bağlanabilir. Bu iki bakış açısı birbirine bağlı görünmektedir. Çalışanlardaki duyarsızlaşma ya da insani olmayan davranış biçimi diğer çalışanları, müşteriye kendileri için sorun yaratan kişiler olarak görmesine neden olabilir. Müşteriye karşı bu olumsuz tutum insani hizmet sunan çalışanlar arasında yaygındır. Tükenmişlik sendromunun üçüncü bakış açısı kendine olumsuz değer biçmeye eğilimli değildir. Çalışanlar kendilerini iş konusunda mutsuz, tatminsiz hissederler(Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach Tükenmişlik Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir(Arı ve Bal, 2008). Bu üç boyuta ait tükenmişliği ölçebilmek için 22 maddeden oluşan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" geliştirilmiştir(Maslach ve Jackson, 1986). Maslach ve Jackson, (1981) tarafından, tükenmişlik sendromunun farklı bakış açılarından değerlendirilmesi için geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" insani hizmet sunan profesyonellere uygulanmıştır. Veri analizlerinden: duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere 3 alt gösterge çizelgesi ortaya çıkmıştır. Değişken psikometrik analizler, tükenmişliğin güvenilirlik ve geçerlilik oranının yüksek olduğunu göstermiştir(Maslach ve Jackson, 1981). Araştırmacılar dünyanın birçok ülkesinde tükenmişliği ölçmede MTÖ'nün kullanılmasını önermişlerdir. Tükenmişlik en az iki boyutu olan işle ilgili bir fenomendir. Bu bağlamda MTÖ tükenmişliği ölçmede en kabul edilebilir araç olarak kabul edilmektedir(Scaufeli ve Taris, 2005).

Tükenmişlikle ilgili gerçekleşen araştırma ve uygulamalarda bu sendromun sadece yüz yüze etkileşimin olduğu insan merkezli meslek elemanlarında değil aynı zamanda diğer meslek elemanlarında da görülebileceği düşüncesi yirminci yüzyılın sonuna doğru, ortaya çıkmıştır. Bu noktadan hareketle, Schaufeli, Leiter, Maslach ve Jackson tarafından Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin orijinal versiyonu insan meslekleri dışındaki meslekler için de kullanılmak üzere uyarlanarak Maslach

Tükenmişlik Envanteri-Genel Formu-MTE-GF geliştirilmiştir. MTÖ-GF'nin üç boyutu orijinal MTÖ ile paralel olarak geliştirilmiştir. Bu boyutlar kişinin çalıştığı diğer insanlara değil, işin daha genel özellikleri üzerine atıfta bulunmaktadır. Örneğin birinci boyut olan tükenme (exhaustion) kişinin yorgunluk kaynağı olarak doğrudan diğer insanları değil yorgunluğun kendisini referans alan maddeler tarafından ölçülmektedir(Çapri ve Diğ., 2011).

### **1.2.1.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal Tükenme, kişilerin fiziksel ve duygusal sıkıntıları ile ilgilidir (Dursun, 2012; Naktiyok ve Kaygın, 2012) ve kişilerin işlerinde yorulmalarını ve yıpranmalarını ifade etmektedir(Altay, 2009). Duygusal tükenmenin en önemli kaynakları aşırı iş yükü ve işte kişisel çatışma olup(Naktiyok ve Kaygın, 2012), kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olması duygusal tükenme olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu en çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmekte ve “işte aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” şeklinde ifade edilmektedir(Hsieh ve Diğ., 2003; Sürgevil, 2006:43; Derin ve Demirel, 2012).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin en temel, en net belirtisi(Sürgevil, 2006:43), başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir(Maslach ve Jackson, 1981; Ceyhan ve Siliğ, 2005). Duygusal Tükenme, “çalışanların fiziksel açıdan ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmeleri” olarak tanımlanabileceği gibi duygusal tükenmenin: çalışanların kendilerini işlerine verememeleri ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi gibi sorumlu hissetmemeleri gibi sonuçlara yol açabileceği belirtilmektedir(Girgin, 1995:7; Sürgevil, 2006:43; Derin ve Demirel, 2012).

Tükenmişliğin birinci bileşeni olan duygusal tükenme, enerjinin ya da duygusal kaynakların tükenmesi(Bolat, 2011) ile karakterize edilen kişinin duygusal durumunu açıklamakta ve bunun sonucunda çalışanlar psikolojik seviyede kendilerini işlerine veremediklerini hissederek(Hsieh ve Diğ., 2003). Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan kişi, kendini zorlamakta ve diğer

insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır(Maslach ve Jackson, 1981; Oruç, 2007; Kaşlı, 2009: 49; Üngüren, 2010). Duygusal tükenmenin ortaya çıkmasında en temel neden (major source) fazla çalışma ve işyerinde ortaya çıkan çatışmadır(Altay, 2009).

### 1.2.1.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin ikinci boyutu olan "duyarsızlaşma", tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eder(Altay, 2009) ve iş stresi, gereğinden fazla insanlar arası etkileşim, haddinden fazla iş yükü ve müşteri şikâyetleri ya da sıkıntılı durumlar gibi işin doğasından kaynaklanan sorumluluklara dayandırılmaktadır(Zopiatis ve Orphanides, 2009).

Kişinin etkileşim içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz davranmayı, kişilerin varlığını umursamamayı, bu kişilerin kendilerine özgü kılan özelliklerini yok saymayı ya da onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına mesafe koyma girişimini ifade eder(Bolat, 2011). Duyarsızlaşma, çalışanların hizmet verdikleri kişilere yönelik küçültücü sözler söylemesi, umursamaz, alaycı bir tavır takınmalarıdır. Bu tutumun altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır(Güllüce ve İşcan, 2010).

Duyarsızlaşma, kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygusuz tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranış katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder(Maslach ve Jackson, 1981). “Duyarsızlaşma”, kişinin müşterileri ile alaycı tutumu ile karakterize edilir. Çalışan, bir şekilde müşterilerinin yaşam alanını hak etmiş gibi görmeye başlar(Hsieh ve Diğ., 2003). Duyarsızlaşma, müşterilere karşı olumsuz, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmekte, duyarsızlaşmanın, “insanlara birer nesne gibi davranma” ya işaret eden ve sıklıkla ilişkide bulunulan kişilerden sözedilirken, kişilerin adlarının yerine, nesne isimleri kullanmak şeklinde kendini gösterdiği vurgulanmaktadır. Örneğin: 22 numaralı odadaki böbrek gibi(Sürgevil, 2006: 44; Derin ve Demirel, 2012).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmeye güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir (Maslach ve Jackson, 1981). Duyarsızlaşan kişi, bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünmekte, insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir(Ardıç ve Polatçı, 2009).

Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemli boyut olarak belirtilmektedir. Duyarsızlaşma, Maslach tarafından hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşma, katı hatta insancıl olmayan bir cevap olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin ihtiyaçlarına aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırış etmeme durumu meydana gelmektedir(Garden, 1987).

### **1.2.1.3. Kişisel Başarı Hissinin Azalması**

Kişisel başarı hissini azaltan boyutu tükenmişliğin kişinin kendisini değerlendirme boyutunu temsil etmektedir(Altay, 2009). Duyarsızlaşma sonucunda kişinin diğer insanlar hakkında sahip olduğu olumsuz düşünceler onu kendisi hakkında da olumsuz düşünmeye iter. Kişi işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılar ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu kendini gösterir. Böylece harcadığı emeğin boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller(Güllüce ve İşcan, 2010).

Düşük kişisel başarı hissi, tükenmişliğin bir parçasını oluşturmada ve “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005; Sürgevil, 2006: 45). Yetersizlik, başarısızlık hissi, düşük moral, iş verimliliğinde azalma, düşük üretkenlik, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma, özsaygıda azalma gibi belirtilerle ifade edilen düşük kişisel başarı duygusunu ifade etmektedir(Sürgevil, 2006: 45; Derin ve Demirel, 2012).

Tükenmişliğin son boyutu olan “kişisel başarı hissini azaltması”, kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesini, işinde başarısız hissetmesini ve gelen

talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasını(Bolat, 2011) yani, kişinin kendini olumsuz değerlendirmeye eğilimli olduğuna işaret etmekte ve böylece çalışanın işi ile ilgili ilerlemesinde tatminsizliğinin artmasına neden olmaktadır(Hsieh ve Diğ., 2003).

Kişisel başarı: sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarı duygusunda azalma ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda kişi, kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk, sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir(Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach'ın, tükenmişlik olgusunu üç boyutlu sendrom olarak kavramlaştırdığı ve üç düzeyde ifade ettiği bu boyutları “fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi”, “iş ve hizmet verilenlerden soğuma”, “kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk” olarak da ifade edilebilir(Çam, 1992).

### **1.2.2 Kopenhag Tükenmişlik Modeli**

Kristensen (2005) tükenmişliği kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteri ile ilgili tükenmişlik olmak üzere üç boyutta tanımlamıştır. Kişisel tükenmişlik, kişinin deneyimlerinden kaynaklanan fiziksel ve psikolojik bitkinlik derecesi olarak tanımlanırken işle ilgili tükenmişlik, kişinin işi ile ilgili olarak algıladığı fiziksel ve psikolojik bitkinlik derecesi olarak ifade edilmektedir. Müşteri ile ilgili tükenmişlik ise kişinin işle ilgili psikolojik ve fiziksel bitkinlik derecesinin müşterilerden kaynaklanması olarak tanımlanmaktadır(Aktaran: Deliorman ve Diğ., 2008; Yıldırım ve İçerli 2010).

Kristensen ve Diğ., (2005)'ne göre tükenmişlik yaşayan kişiler hastalık nedeniyle işe gelmemekte, uyku problemleri yaşamakta, sık sık ağrı kesici kullanmakta ve işten ayrılmayı düşünmektedirler(Aktaran: Günüşen ve Üstün, 2008).

Borritz ve Diğ., (2006)'ne göre, ‘‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği’’ne getirilen eleştiriler: Sadece hizmet sektöründeki çalışanlar ile sınırlandırılmakta olması aynı

zamanda ‘‘Maslach Tükenmişlik Ölçeği’’nin cinsiyet, kültürel ve sosyo- ekonomik farklılıkları göz ardı etmesi, bazı soru maddelerinin kabul edilemez tarzda olması ve özellikle Amerikan kültürüne uygun olduğu farklı kültürlerle uygun olmadığı belirtilmektedir(Aktaran: Yıldırım ve İçerli 2010).

MTÖ ve altında yatan tanımı, tükenmişlik için, önerildiği kadar güçlü bir ölçü olmadığını göstermektedir. MTÖ’ye kıyasla, KTÖ’de, aslında yorgunluk olgusu olan tükenmişliğin, basit kavramsallaştırılmasıyla birlikte, KTÖ ileri araştırmaların yeterli psikometrik özellik değerlerini ölçmekte etkili olmuştur(Winwood, ve Diğ., 2004).

Borritz ve Diğ., (2006) Danimarka’da PUMA çalışmasında, MTÖ’nün Danimarka kültürüne uygun olmadığı, insanlarla yüz yüze ilişki içinde bulunan çalışanlar arasında kullanıldığı için sınırlandırıldığını ifade etmişlerdir. Tükenmişlik kavramının temel unsuru tükenme olduğu için KTÖ’de sadece işle ilgili değil kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteri ile ilgili tükenmişlik olmak üzere tükenmenin üç farklı türüne odaklanılmıştır(Aktaran: Deliorman ve Diğ., 2009; Yıldırım ve İçerli 2010).

Kopenhag tükenmişlik ölçeği, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu ölçmediği için yazında eleştirilse de yabancı yazında çok yeni bir ölçek olması, tükenmişlik kavramına net bir tanım getirmesi, iş dışındaki tükenmişlik boyutunu dikkate alması, ölçekteki ifadelerin MTÖ’ne göre daha net bir şekilde ifade edilmiş olması bakımından oldukça önemlidir. KTÖ’nün az soruyla farklı türdeki tükenmişlik durumunu tespit etmeyi olanaklı kılması, kullanım kolaylığı sağlaması, MTÖ’ne göre daha etkin bir şekilde tükenmişliği ölçtüğünün tespit edilmiş olması geliştirilen diğer tükenmişlik ölçeklerine karşı önemini bir kat daha artırmıştır(Deliorman ve Diğ., 2009; Yıldırım ve İçerli 2010).

KTÖ birçok ülkede kullanılmış ve sekiz dilde tercümesi bulunmaktadır. Danimarka’da yapılan PUMA çalışmasında, Avusturya’da dişçiler arasında, Yeni Zelanda’daki öğretmenler üzerinde, Taiwan’da iki şirketin 384 çalışanı üzerinde KTÖ’nün Çin versiyonundan seçilen kişisel tükenmişlik ve işle ilgili tükenmişliğin

psikometrik özellikleri incelenmiştir. Sonuçta KTÖ'nün tatmin edici düzeyde geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu ortaya çıkmıştır(Yıldırım ve İçerli 2010).

MTÖ'ye eleştiriler iki katogaride gruplandırılır. Metodolojik pratiklerde ve MTÖ'nün farklı kültürlerde uygulanması konusunda bazı problemleri vardır. Buna karşılık Kristensen ve arkadaşlarının MTÖ'nün en çok kullanılan tükenmişlik ölçme ölçeği olmasını engelleyememişlerdir(Scaufeli ve Taris, 2005).

### **1.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

İnsanlara hizmet sunan kurumlarda çalışan kişiler, sıklıkla diğer insanlarla yoğun bir etkileşim içinde olduklarından, kişi ve müşteri arasındaki ilişki müşterinin psikolojik, sosyal ve/veya fiziksel problemleri etrafındadır ve bu yüzden bu ilişki kızgınlık, utanç, korku ya da ümitsizlik duyguları ile yüklüdür. Bu problemlere çözümler her zaman kolay ulaşılabilir değildir ve bu nedenle mevcut duruma belirsizlik ve hayal kırıklığı da eklenmektedir. Benzer şartlar altında sürekli olarak insanlara hizmet etmek için çalışan kişilerde, kronik stres ve duygusal boşalma olabilmekte bu da tükenmişlik riskini ortaya çıkarmaktadır(Maslach ve Jackson 1981: Babaoğlu ve Diğ., 2010). Duygusal etkileşim içermesinden dolayı insanlara karşı duyulan sorumluluk, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan çok daha fazla streslidir ve bu mesleklerde çalışanlar, tükenmişliğe karşı daha açıktırlar(Babaoğlu ve Diğ., 2010).

Tükenme, kişi ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda iyi yönde bir değişiklik olmadığı algısının kişide meydana getirdiği yılgınlıktır(Başer ve Çobanoğlu, 2011). Tükenmişliğin belirtilerinin sıralaması konusunda ortada tam bir mutabakat olmamasına rağmen duygusal yorgunluk ilk bulgu olarak ortaya çıkmakta, bu duyarsızlaşmaya yol açmakta ve bu duyarsızlaşma da azalmış kişisel başarı duygusuna neden olmaktadır(Ashill ve Diğ., 2009).

En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Diğer yandan tükenmişlik, yavaş ve sinsi başlayan, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen, ortaya çıkışı ne kadar ani de olsa sürekli gelişen, kronik bir hastalıktır(Karcıoğlu ve Korkat, 2011). Yaşanan tükenmişlik sonucunda çalışan kişi işi sadece bitirmek için yapmakta, işler sürekli ertelenmekte, hatalar artmakta ve bu

durumun sonucu işi bırakmaya kadar gitmektedir(Arı ve Ay, 2010). Tükenmişlik, hizmet sunan kişilerin sağlığını olumsuz etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik verilen hizmetin kalitesinde, miktarında azalmalara yol açabilmektedir(Izgar, 2008:177). Tükenme aşaması, hayatın çekilmez olarak görüldüğü bir aşamadır(Aktaş, 2001).

Bakir ve Diğ., yaptıkları araştırma sonucunda, depresif belirtiler ile tükenmişliğin tüm unsurları arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma ile tükenmişlik ve depresyonun farklı kavramlar olduğunu ve depresyonun aynı zamanda kilo kaybı ve iştah kaybı gibi fizyolojik boyutunun da olduğunu teyit etmiştir(Bakir ve Diğ., 2010). Tükenmişlik sendromu fiziksel, davranışsal ve psikolojik-duygusal belirtiler olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir(Izgar, 2003; Kaçmaz, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Barutcu ve Diğ., 2008; Gündüz ve Diğ., 2009).

### **1.3.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişliğin fiziksel belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Kronik yorgunluk, enerji kaybı, uyku düzensizlikleri, nefes darlığı, mide problemleri(Kaçmaz, 2005; Arı ve Bal, 2008; Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Bolat, 2011; Karcıoğlu ve Korkat, 2011), canlılığını yitirme, göğüs ağrıları, genel ağrı ve sızılar(Aktaş, 2001), cilt rahatsızlıkları, kas krampları, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı, çok sık görülen soğuk algınlığı ve gripier(Izgar, 2003:7; Başol ve Altay, 2009), fiziksel iyi olma yeteneğinde azalma, genel bir yorgunluk, hastalık duygusu(Başer ve Çobanoğlu, 2011), sindirim sistemi hastalıkları, hızlı kalp atması, enfeksiyonlara karşı direncin azalması(Barutçu ve Serinkan, 2008), hafıza problemleri, kronik sağlık problemlerinin yaşanması, bitkinlik hissi, aşırı kilo alma veya kilo verme(Çetin ve Diğ., 2011), solunum güçlüğü çekme, bağırsak bozukluğu ile ilgili şikâyetler, uyuşukluk, panik atak, kan basıncında artma(Demirel ve Seçkin, 2009), güçsüzlük, yıpranma, hastalıklara daha hassas olma, baş ağrıları, bel ağrısı(Havle ve Diğ., 2008, Dağlı ve Gündüz, 2008), şeklinde sıralanabilir.



### 1.3.2. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri genel olarak şu şekilde sıralanabilir: Çabuk öfkelenme, işe gitmek istememe hatta işten nefret etme, birçok konuya şüphe ve endişe ile bakma, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, iş geç gelmeler, öz-saygı ve öz-güvende azalma(Kaçmaz, 2005; Demirel ve Seçkin, 2009), kızgınlık, yalnızlık, engellenmişlik, cesaretsizlik, can sıkıntısı(Aktaş, 2001), yakın çevre ile sorunlar yaşama, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, suçluluk, öfkelenme, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, alkol ve ilaç kullanımının artması, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olmayış, yansıtma, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karmaşa, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme, başarısızlık hissi, çalışmaya karşı direniş, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma(Izgar,2003:8; Barutçu ve Serinkan, 2008; Başol ve Altay, 2009), kişilerarası çatışmalar, sağlık sorunları yüzünden işe devam etmeme, hizmet verilen kişilere değer vermeme(Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Havle ve Diğ., 2008), iş hakkında yoğun endişe, kötü niyet taşıyan espriler yapma(Karcıoğlu ve Korkat, 2011), gibi davranışlar görülebilir.

### 1.3.3. Psikolojik-Duygusal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğerlerine nazaran daha az gözlemlenebilir olsa da dikkat edildiğinde hem kişi hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir. Bu belirtilere aşağıda yer verilmektedir:

Depresyon, desteksiz hissetme, güvensiz hissetme, ümitsizlik, evde geçimsizlik ve tartışma artışı, kızgınlık, sabırsızlık gibi olumsuz duygularda artış, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma(Havle ve Diğ., 2008), zihinsel fonksiyonları yerine getirememe, kaygı(Çalgan ve Diğ., 2009), kendine, işine ve yaşamın kendine karşı olumsuz tutumlar geliştirme, duygusal tükenme, kapana kısılmışlık hissi(Bolat, 2011), düşmanlık, korku duygularının hissedilmesi, toplumsal ilişkilerde yaşanan problemlerdeki artışlar(Çetin ve Diğ., 2011), eleştiriye fazla duyarlılık, sabırsızlık, kurallar konusunda katılık, işle ilgilenmek yerine başka şeylerle vakit geçirme, sürekli bir savunma hali, inkâr etme, rasyonelleştirme(Arı ve

Bal, 2008), kaza ve yaralanmalara karşı daha eğilimli olma, diğer çalışanlarla çatışma içinde olma, işe gelmeme, sürekli saati takip etme, etkililiği azaltma, hataların artması, kuralları hafife alma ya da işkolik olma, alkol, sigara, yatıştırıcı ilaçlar kullanma, intihara meyilli olma, gereksiz risk altına girme(Dağlı ve Gündüz, 2008; Çetin ve Diğ.,2011), aile sorunları, uyku düzensizliği, psikolojik hastalıklar(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008), diğer insanları eleştirme, duygusuz bir davranış, insanlarla alakadar olmama, düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma, endişe, zayıf konsantrasyon, kişide aşırı utanma duygusunun oluşması(Izgar,2003:9; Kaçmaz, 2005), değersizlik hissi, aşırı şüphecilik, kaygı, kendini soyutlanmış hissetme, çabuk öfkelenme, tatminsizlik, zihin karışıklığı ve düzensizlik, bilişsel becerilerde güçlükler yaşama(Arı ve Bal, 2008; Karcıoğlu ve Korkat, 2011), anksiyete, boşluk hissi, karar verme yetisinde azalma(Balcıoğlu ve Diğ., 2008), doyumsuzluk(Ersoy ve Diğ, 2001), gibi psikolojik-duygusal belirtiler görülmektedir.

#### **1.4. Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenme dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme, tükenmeyi anlama ve tanımayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır(Kaçmaz, 2005; Kayabaşı, 2008). Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin bir süreç olarak geliştiğini belirtmektedir(Aktaran: Karcıoğlu ve Korkat, 2011). Bu süreç tükenen kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, bir maraton gibi sürekli bir yolculuk olarak ele alınması gereken bir olgudur(Kaçmaz, 2005; Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Kayabaşı, 2008).

##### **1.4.1. Şevk ve Coşku Evresi (Birinci Evre)**

Bu evrede yüksek bir coşku düzeyi, bol enerji, dâhil ve üretken olma durumu sergilenmektedir(Losyk,2006:45). Bu dönemde meslekteki gerçekçi olmayan boyutlara varan beklentiler ortaya koyulmakta(Kayabaşı, 2008), umutlar ve enerji yüksek seviyede bulunmaktadır. Kişinin motivasyonu aşırıdır ve kişi enerjisinin tamamını yaptığı işe harcamaktadır. Yapılan iş her şeyden önemlidir. Fedakârca bir çalışma sergileyen kişi, tüm potansiyelini iş ortamına ayırmaktadır(Engin:2006:42; Balcıoğlu ve Diğ., 2008).

Mesleği her şeyden önemli gören kişi, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasıdır(Kaçmaz,2005; Kayabaşı, 2008).

#### **1.4.2. Durağanlaşma Evresi (İkinci Evre)**

Kronik bitkinlik, insanlardan ve işten uzaklaşma, kötümserlik, keder ve şaşkınlık, yeteneklere ve işe katkıya kuşku duyma evresidir(Losyk,2006:45). İlk yüksek beklentiler belirgin şekilde azalır. Örneğin bir öğretmenin derste öğrenci ilgisini 15 dakikaya kadar düşürmesi gibi. Coşku aşamasındaki hizmet verilenlerle aşırı özdeşim kurmak yerine kişisel ihtiyaçlar ön plana çıkmaktadır. Ücret, çalışma saati gibi konular diğer önemli sorunlar olarak görülür(Karcıoğlu ve Korkat, 2011).

Bu evrede artık arzu ve umutlulukta bir azalma meydana gelir. Kişi, daha önce mesleğini uygularken umursamadığı ya da katlandığı güçlüklerden giderek rahatsız olmaya başlar. İşten başka bir şey yapmamak sorgulanmaya başlar(Kaçmaz,2005:30; Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Kayabaşı, 2008). Kişi, mesleğinde yeterince doyuma ulaşamamaktadır. Kişi için yaptığı işin dışında başka alanlar önem kazanır ve bu alanlara yönelmeye başlar(Engin:2006; 42). Zira mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır(Kayabaşı, 2008).

#### **1.4.3. Engellenme Evresi (Üçüncü Evre)**

Bu evre güçsüzlüğün artmasından dolayı gelişir. Ne ilk evredeki beklentiler gerçekleşir ne de durgunluk aşamasındaki kişisel ihtiyaçlar tatmin edilir. Bu aşamada, düşük ücret, kurumsal desteğin eksikliği ve kötü yönetim politikaları gibi dış unsurlar kritik olarak olumsuz rol oynarlar(Karcıoğlu ve Korkat, 2011). Depresyon, yeme ve uyku bozuklukları, enerji azlığı, hastalıklara duyarlılık, dikkati odaklayamama, iş bitirememe, genel keyifsizlik evresidir(Losyk,2006: 45).

İnsanlara yardım ve hizmet için çalışan kişi sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu tabloya egemendir. Kişi bu hissi yoğun biçimde yaşar(Kaçmaz,2005:30; Balcıoğlu ve Diğ., 2008). Sonuçta kişi adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete

geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme, durumdan kendini çekme veya kaçınma davranışından birini gösterir(Kaçmaz, 2005; Kayabaşı, 2008).

#### **1.4.4. Umursamazlık Evresi (Dördüncü Evre)**

Çalışanlar, işten zihinsel olarak olduğu kadar fiziksel olarak da kendilerini çekerler. Psikolojik olarak duygusal kopma, yılgınlık ve duygusuzlaşma olduğu için işe devamsızlık ve işyerindeki diğer çalışanlarla ilişkilerde kopmalar gözlemlenir(Karcıoğlu ve Korkat, 2011). Çaresiz bir umutsuzluk, duygusal olarak haraplık, fiziksel olarak hastalık, kalp krizi ve inme gibi kronik hastalıklara yakalanma riski bu evrededir(Losyk,2006:45).

Bu evrede kişi sevdiğinden değil, mecburiyetten işini yapmaktadır. Umutsuzluk, inançsızlık, işten uzaklaşma davranışları, sıkılma, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk bu evrede sıklıkla görülmektedir. Kişi için işi kaygı ve sıkıntı kaynağı olmaktadır. Bu evrede, mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır(Kaçmaz 2005; Balcıoğlu ve Diğ., 2008; Kayabaşı, 2008).

#### **1.5. Tükenmişliğin Sebepleri**

Tükenmişlik sendromu oldukça yaygın görülen bir durumdur. Çalışan kişilerin %80'i iş yaşamlarının bir noktasında tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Ancak bu durum aniden ortaya çıkmamakta, yavaş yavaş gelişmekte, bazı faktörlerle güçlenerek kişinin ruhsal dengesini bozmakta, iş-aile-sosyal yaşantısında önemli problemlerin yaşanmasına neden olabilmektedir(Arabacı ve Akar, 2010). Tükenmişliğin oluşmasında, kişisel ve mesleki pek çok sebep etkili olmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe sebep olduğu tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi anlaşılması ve tükenmişlik ile mücadele açısından önemlidir(Ardıç ve Polatçı, 2009: 23).

### 1.5.1. Kişisel Tükenmişlik Sebepleri

Kişisel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu faktörler, örgütsel özelliklerin kişiler üzerindeki etkisini de olumlu veya olumsuz yönde göstermektedir(Ardıç ve Polatçı, 2009: 23). Kişinin yaşadığı tükenmişliğin tesirlerini asgariye çekmek ve tükenmişlikle baş edebilmek için ona sebep olan etmenleri bilmesi ve onları tarif edebilmesi büyük önem arz etmektedir(Işıkhan, 2006).

Tükenmede kimi sosyodemografik ve işle ilgili değişkenlerin önemli olduğu tespit edilmiştir. Genç, bekâr ve çocuksuz kişilerde, evli, yaşlı ve çocuklulara göre meslekte yeni ve deneyimsiz olanlarda, daha uzun süredir çalışan ve daha deneyimlilere göre tükenmenin daha yüksek düzeylerde yaşandığı bildirilmektedir (Özen ve Mirzeoğlu, 2008; Şanlı ve Akbaş, 2008). Cinsiyet, yaş, medeni durum, kişisel beklentiler ve arzular, kişilik özellikleri çocuk sayısı, gibi etkenler kişisel tükenmişlik nedenleri olarak sayılabilir(Izgar,2001; Basım ve Şeşen, 2006, Esmeray veErçen, 2007; Demirel ve Seçkin, 2009; Güllüce ve İşcan, 2010; Bolat, 2011; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011).

#### 1.5.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet ve tükenmişlik geniş olarak çalışılmamıştır. Cinsiyet konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar ortaya koymamaktadır. Kimi çalışmalar kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını(Ergin, 1992; Torun, 1996:15; Budak ve Sürgevil, 2005; Ersoy ve Utku, 2005; Budakoğlu ve Diğ., 2006; Sürgevil ve Diğ.,2007; Deliorman ve Diğ., 2008; Kılıç ve Seymen, 2011), kimileri erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlikle karşı karşıya kaldığını(Peker, 2002; Girgin ve Baysal, 2005; Esmeray ve Erçen, 2007; Polatçı, ve Diğ., 2007; Otacıoğlu, 2008; Şanlı ve Turan, 2008; Başol ve Altay, 2009; Bilgin ve Diğ., 2011), belirtirken bazı araştırmalarda ise tükenme açısından erkekler ile kadınlar arasında farklılık olmadığını ortaya koymuştur(Izgar, 2001; Dolunay, 2002; Naktiyok ve Karabey, 2005; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Gençay, 2007; Gündüz ve Diğ., 2007; Polatçı, 2007; Öztürk ve Diğ., 2007; Girgin, 2010; Güllüce ve İşcan, 2010; İkiz, 2010; Tümkaya ve Çavuşoğlu, 2010; Karcıoğlu ve Korkat, 2011; Toker, 2012; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Azizoğlu ve Özyer, 2012; Boylu,2012).

Kadın ve erkekler tükenmişlik sendromunda birbirlerine benzer bir deneyim yaşarlar ama aralarında bir takım farklılıklar da söz konusudur. Çeşitli araştırmalarda, kadınların duygusal tükenmeye daha yatkın olduğunu, erkeklerin ise duyarsızlaşma riski altında olmakla birlikte kişisel başarıya daha odaklı buldukları saptanmıştır(Antoniou, ve Diğ., 2006; McCarty ve Diğ., 2007; Akgemici ve Diğ., 2007; Balay ve Engin, 2007; Kayabaşı, 2008; Karahan ve Balat, 2011; Geçit, 2012).

### **1.5.1.2. Yaş**

Yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür(Aktuğ ve Diğ., 2006; Antoniou, ve Diğ., 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Budakoğlu ve Diğ., 2006; Balay ve Engin, 2007; Esmeray ve Erçin, 2007; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Sürgevil ve Diğ., 2007; Barutçu ve Serinkan, 2008; Bektaş ve İlhan, 2008; Deliorman ve Diğ., 2008; Şanlı ve Akbaş, 2008; Otacioğlu, 2008; Gündüz ve Diğ., 2009; Kılıç ve Seymen, 2011, Toker, 2011; Azizoğlu ve Özyer, 2012; Geçit, 2012, Ulutaşdemir ve Deveci, 2012).

Akyan yaptığı araştırmada, öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri ve tükenme boyutları arasında ilişki olup olmadığına test etmiş, yaş ile duygusal tükenme boyutu arasında negatif yönlü, kişisel başarı boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İlişkinin negatifliği ile yaş arttıkça duygusal tükenmenin azaldığını ifade ederken yaş ile birlikte kişisel başarının düşeceği hissi de artmaktadır. Yani yaş arttıkça kişiler başarılarının da düşeceğini düşünmektedirler(Aykan, 2007).

Yapılan bazı çalışmalarda yaş arttıkça tükenmişliğin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır(Dolunay, 2002; Berberoğlu ve Sağlam, 2010; Bilgin ve Diğ., 2011). Tümkaya ve Türker yaptıkları çalışmada “35 ve üzeri” yaşlardaki öğretmenlerin, “25-34” yaş grubundaki öğretmenlerden daha fazla “duyarsızlaşma” yaşadıkları görülmüştür(Tümkaya ve Türker, 2010). Bazı çalışmalarda, yaşa göre tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olmadığı saptanmıştır(Öztürk ve Diğ., 2007; İkiz, 2010).

### 1.5.1.3. Medeni Durum

Tükenmişliğin medeni durumla da sıkı bir ilişkisi olduğuna dair araştırma sonuçları mevcuttur. Bunlara göre tükenmişliği en çok bekârlar yaşarken, evliler ise en az tükenmişliği yaşayan gruptur(Kırılmaz ve Diğ., 2003; Izgar,2003:145; Akgemci ve Diğ., 2007; Dericioğlu ve Diğ., 2007; Öztürk ve Diğ., 2007; Girgin, 2010; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Toker, 2012; Geçit, 2012).

Ayrıca evlilikte, mesleki rollerle ailedeki roller arasında bocalayan ve bu iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan kişilerde sorunun tükenmişliğe yol açtığına dair bulgular mevcuttur(Sürgevil ve Diğ., 2007). Yapılan bazı çalışmalarda evlilerin hem duygusal tükenmişlik hem de duyarsızlaşma ortalamaları bekar yöneticilere kıyasla anlamlı ölçüde daha yüksek bulunmuş, bu da evlilik kurumunun, muhtemelen beraberinde getirdiği bir takım önemli sorumluluklar nedeniyle tükenmişliği artırabildiği anlamını taşımaktadır(Güneş ve Diğ., 2009; Güllüce ve İşcan, 2010).

### 1.5.1.4. Meslekte Çalışma Süresi

Araştırma sonuçları, iş deneyimleri birkaç yıldan fazla olanlarda, bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlandığını göstermektedir(Torun, 1996: 15; Barutçu ve Serinkan, 2008; Otacıoğlu, 2008). Toplam hizmet süresi arttıkça genel tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarının arttığı saptanmıştır(Dolunay ve Piyal:2003; Basım ve Şeşen, 2006; Esmeray ve Erçin, 2007; Sürgevil ve Diğ.,2007; Karahan ve Balat, 2011; Karcıoğlu ve korkat, 2011; Kılıç ve Seymen, 2011; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011; Geçit, 2012).

Friedman'a göre tükenmişlik yaşayan öğretmenler, yeni profesyonelleşenler ya da genç öğretmenler olmakta, daha deneyimli öğretmenler ise daha az tükenmişlik yaşamaktadır(Timms ve Diğ., 2012). Izgar'ın yaptığı araştırmaya göre, meslekte çalışma süresi 0-5 yıl arasında olan çalışanların, düşük başarı hissi alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri anlamlı ölçüde yüksektir(Izgar,2003:145).

Çalışma süreleri arttıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir artış saptayan çalışmalar da vardır

(Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Dericioğlu ve Diğ., 2007; Bektaş ve İlhan, 2008; Altay ve Diğ., 2010; İkiz, 2010; Azizoğlu ve Özyer, 2012; Boylu 2012).

Çalışma yılı ve duygusal tükenmişlik ilişkisine bakıldığında, en şanslı grup 21 yıl ve üzeri hizmet verenlerdir. En şanssız grup ise meslekte 6–10 yıl arası hizmet verenlerdir(Girgin, 2010).

#### **1.5.1.5. Eğitim**

Maslach, eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Tükenmişliğin en yüksek bulunduğu grup lisans eğitimini tamamlamış fakat lisansüstü eğitim yapmamış olanlardır. Bu grupta duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarı puanları düşüktür ve duygusal tükenme eğilimi daha fazladır. Ayrıca yazında üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre, üniversite mezunlarının, daha yüksek tükenmişlik yaşadığı bilgilerine rastlanılmaktadır(Bilgin ve Diğ., 2011).

Karahan ve Balat, yaptıkları çalışmalarda özel eğitim alanında çalışan eğitimcilerin tükenmişlik düzeylerinin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmış, lisans mezunu olan eğitimcilerin lise mezunu olan eğitimcilere göre kendilerini duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı düzeyde daha tükenmiş olarak algıladıklarını saptamıştır(Karahan ve Balat, 2011). Budakoğlu ve Diğ., yaptıkları araştırmada yüksek okul mezunlarının duygusal tükenmişlik açısından daha kötü durumda olduklarını belirlemiştir(Budakoğlu ve Diğ., 2006)

Öğretmenlerin mezun oldukları okul ile tükenmişliğe ilişkin elde edilen bulgular, eğitim fakültesi mezunlarının öğretmen okulu veya eğitim enstitüsü ve diğer fakülte mezunlarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayı daha fazla yaşadıklarını, diğer taraftan, kişisel olarak kendilerini daha başarısız bulduklarını göstermektedir(Gündüz, 2005; Ulutaşdemir ve Deveci,2012).

Basım ve şeşen'nin yaptıkları araştırma sonuçları göstermiştir ki eğitim durumu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada belirgin bir etki ortaya koymakta, ancak kişisel başarı hissinde etkisiz kalmaktadır. Özellikle yüksek lisans yapmış olan



çalışanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları diğer gruplardan belirgin seviyede düşüktür. Bu anlamda, meslek yaşamına atıldıktan sonra eğitime devam eden personelin motivasyonlarının yükseldiği ve tükenmişlik seviyelerinin azaldığı belirtilmektedir(Basım ve Şeşen 2006). Peker'in çalışması da bunu desteklemektedir(Peker, 2002).

#### **1.5.1.6. Kişilik**

Kişiliğin tükenmişlikle ilgili önemli bir kişisel faktör olduğu anlaşılmıştır. Çalıştıkları kurum, meslekleri ve kişisel yeterlilikleriyle ilgili gerçek dışı ve karşılanmasız güç beklentiler oluşturanlarda daha fazla tükenmişlik görülmüştür(Torun, 1996: 16).

Tükenmişlik düzeyleri, kendilerini aktif bir şekilde ifade eden, inceleyen ve kişisel duygularını iş arkadaşlarıyla paylaşan çalışanlar açısından daha düşük görülmektedir. Çalışanlar, yalnızca içlerini dökmekle kalmazlar aynı zamanda hizmet verdikleri kişilerle olan ilişkilerini anlamak ve yeni bakış açıları geliştirmek için bazı fırsatlara da sahip olurlar. Eğer kurum, bunu yapmak için uygun bir mekanizma oluşturursa bu süreç büyük oranda işleyecektir(Maslach, 1981 : 40).

Mevcut tükenmişlik kaynakları, herkeste aynı derecede etkili olmamaktadır. Kişinin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılamasını ve çevresinde olup bitenleri yorumlamasını etkiler ve böylece kişinin çeşitli faaliyetlerde gösterdiği performansı değiştirir. Bazıları diğerlerine nazaran sorunların üstesinden gelmede daha başarılıdır. Bazı kişilik özellikleri insanları strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik özellikleri ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Bazı insanlar yeni ortam ve kişilerden korku ve çekingenlik duyarlar. İşleri zamanında ve eksiksiz biçimde bitirmek isterler. Kolay beğenmezler, mükemmeli olurlar. Sorumluluk ve görev bilinçleri yüksektir. Etraftan gelecek tepki, uyarı ve tehditlere daha duyarlı, hassas ve alıngandırlar. Bu nedenle, olaylar ve insanlardan etkilenip hemen yüksek moral ve coşkuya ya da korkuya kapılarak hareket edebilirler. Bu tip insanlara sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçen A tipi kişiler adı verilir(Eren, 2010:294).

A tipi kişilikte olanlar sürekli mücadeleci, başkaları ile yarışma halinde, başarısızlığa tahammül edemeyen, başka insanlarla sürekli çatışan, onlar tarafından kıskanılan ve bu duyguları yoğun biçimde yaşayan sürekli stresli bir yaşam sürerler (Eren, 2010:306). A tipi kişilik, sosyal ilişkileri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı ihtimalini azaltmakta ve sonunda da tükenmişlik gerçekleşmektedir(Sürgevil, 2006: 51).

B tipi kişiler ise, A tipi kişilik özelliklerini taşımayan kişilerdir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranma gereği duymazlar. Çevreyle görel olarak daha az sorun yaşarlar. Üstünlük göstermek için değil rahatlamak, zevk almak, eğlenmek için oyun oynarlar. Suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Huzursuz olmadan çalışabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler. Aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılır ve aşırı tepki vermezler(Akçamete ve Diğ., 2001:13).

A tipi kişilik özelliklerine sahip olan kişilerin zaman baskısı, zamansızlık, başarılı olmak için gösterilen yoğun çabalar, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok şeyle uğraşmak gibi daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları bilinmektedir(Akçamete ve Diğ., 2001:14).

#### **1.5.1.7. Beklentiler**

Pines ve Nunes'e göre, tükenmişlik yalnızca idealist ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip kişilerde görülmektedir. Böyle kişilerin, meslek yaşamları ile ilgili beklentileri yüksektir. Yoğun ve uzun süreli duygusal baskı olduğunda stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon duyguları yüksek olabilmektedir(Çapri, 2005; Ertürk ve Keçecioğlu, 2012).

Çalışma hayatı önemli ilgi alanlarını oluşturan kimselerde tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu kişilerin işlerine aşırı önem vermelerinin kendi üzerlerinde baskı yaptığını ve tükenmişliği yaşamalarına yol açtığını belirtmişlerdir. Bu tür kişiler, beklenti düzeylerinin çalışma koşulları anlamında

yüksek olması nedeniyle hayal kırıklıkları yaşayabilmekte ve tükenmişlik içerisinde olabilmektedirler(Ertürk ve Keçecioglu, 2012). Çalışanlardan beklentilerin artması ile zaman baskısı ve stres ortaya çıkmakta bu da tükenmişliğe sebep olmaktadır(Güllüce ve İşcan, 2010).

Çalışanlar, bir ideolojiye bağlandıklarında ve bu ideolojiyi başkalarıyla paylaştıklarında tükenmişlikten korunmuş olurlar. Tükenmişliğin kurumsal tartışmaları, insanlara doğrudan hizmeti gerektiren meslekler arasında, meslekte gerçek dışı beklentilerin yaygınlığını vurgulamakta ve gerçek ile beklentiler arasındaki uyumsuzluğun, çalışanların yaşadığı stresin önemli bir etkeni olduğu fikrini sunmaktadır(Baysal, 1995: 35).

Eğer insanların beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üzerindeyse ve kişi kendi kafasındaki bu amaca ulaşmakta ısrar ediyorsa içinde yoğun çatışmalar yaşar. Bunun kaçınılmaz sonucu ise özkaynakların, yaşam enerjisinin ve işlev görme yeteneğinin tükenmesidir(Tümkaya, 1996 :4). Öğretmenlerin beklentilerine uygun okulda çalışıp çalışmadıkları ile tükenmişlik verileri değerlendirildiğinde, beklenti düzeylerine uygun okullarda çalışanlar duygusal tükenmişlik puanları arasında anlamlı farklılıklar saptamıştır. Tüm alt ölçümlerde beklentilerine uygun okullarda çalışanların daha şanslı olduğu tespit edilmiştir(Girgin, 2010).

#### **1.5.1.8. Çocuk Sayısı**

Çocuk sayısı ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında bu iki değişken arasında anlamlı farklılığın hem olduğu, hem de olmadığı çalışmalar bulunmaktadır.

Yapılan çalışmada çocuk sahibi olmayan çalışanların çocuk sahibi olan çalışanlara göre daha az tükenmiş olduklarını belirlenmiştir(Deliorman ve Diğ., 2008). Dolunay ise çocuk sayısı arttıkça, kişisel başarının arttığını tespit etmiştir(Dolunay, 2002). Başka bir çalışmada, çocuk sahibi olan çalışanların çocuk sahibi olmayan çalışanlara göre daha az tükenmiş olduklarını saptanmıştır(Karcıoğlu ve Korkat, 2011).

### 1.5.2. Mesleki Tükenmişlik Sebepleri

Tükenmişliğin, her meslek grubundan kişileri sanal olarak etkilediği dünya çapında kabul edilmiş bir olgudur. Ancak mesleki stres ve tükenmişlik yazını konusunda en çok çalışma yapılan meslek, tartışmasız öğretmenliktir. Öğretmenlerin günden güne yaşadığı stresin(idari iş yükü, öğrenci disiplini) doğasında düşünülmeğe değer bir tutarlılık vardır. Ancak mesleki stres yaşayan öğretmenlerin mesleki streslerinde, içe dönük kişisel farklılıklardan ve farklı ortamlarda çalışmaktan kaynaklı dikkate değer değişkenlikler vardır. Aslında bu karmaşıklığın, üzerinde anlaşılacak tek bir tanımla ya da stresin bir modeliyle birleştirilmediği görülmektedir. Beehr, stresin teknik olmayan popüler kullanımından dolayı, iş stresinin akıl karışıklığıyla felaket olma potansiyeli olan bir alan olduğuna değinmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar arasında bile bazen strese neden olan çevresel etkenler ve kişisel zorlanmalar ya da sıkıntı reaksiyonları stres anlamında kullanılmıştır(McCormick ve Barnett, 2011).

Araştırmalar birçok öğretmenin mental sağlık problemleri ve duygusal yorgunluk yaşadığını göstermektedir. Şu açıktır ki bu fiziksel ve psikolojik problemler, yaşanan tükenmişlik ve stres seviyesi ile alakalıdır. Bu yüzden, tükenmişlik ve iyi olma hali arasında ters orantı beklenmekte ve bazı çalışmalar bu beklentiyi desteklemektedir. Örnek olarak, tükenmişliğin yaşam memnuniyeti ile negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur. Sonuç olarak, öğretmenlerin tükenmişlik seviyesini anlamak, öğretmenlerin iyi olma hali ve sağlıklarındaki iyileştirme çabaları ile açıklanabilir(Milfont ve Diğ., 2007).

Maslach ve Leiter'a göre geleneksel anlayışın "kişisel özellikler odaklı" tükenmişlik anlayışı, daha sonraları ortaya çıkan "örgütsel faktörler odaklı" tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli değildir. Maslach ve Leiter tükenmişlik konusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, kişisel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemiştir. Onlara göre tükenmişliğin oluşmasına neden olan faktörler, çalışma hayatının alanlarıdır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır(Budak ve Sürgevil:2005; Burke ve Mikkelsen, 2005). Bunlar, iş yükü,

kontrol, ödülleri, aidiyet, adalet ve değerlerdir(Budak ve Sürgevil:2005; Burke ve Mikkelsen, 2005; Esmeray ve Erçen, 2007; Altay, 2009; İraz ve Ganiyusufuğlu, 2011). Ayrıca kararlara katılım, işin içeriği, iş ve duygu erozyonu, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışma saatleri ve zamanları, fiziki çalışma koşulları, yöneticiler ile ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler, hizmet verilen kişiler ile ilişkiler, mücadelede etkinlik, sosyal-mesleki destek sistemleri, kurumun plan ve politikaları alanlarında da gerekli inceleme ve değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır(Izgar, 2001; Basım ve Şeşen, 2006; Antoniou, ve Diğ., 2006; Zopiatis ve Orphanides 2009; Güllüce ve İşcan, 2010; Bolat, 2011).

### **1.5.2.1. İş Yükü**

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür(Izgar, 2003:18; İraz ve Ganiyusufuğlu, 2011). İş yükü, belirli bir zaman diliminde belirli standartlarda tamamlanması gereken iş miktarıdır(Esmeray ve Erçen, 2007). İş yükü eğer sayısal olarak işin doğal yükü hesaplanmamışsa çalışanın kendisine yüklenen işin normalin üzerinde olduğuna yönelik algısı olarak tanımlanmaktadır(Altay, 2009). İş yükünün ağır, günlük çalışma süresinin uzun olup çalışma koşullarının olumsuz olarak algılanması da tükenmeyi etkilemektedir(Özen ve Mirzeoğlu, 2008; Şanlı ve Akbaş, 2008).

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak özelliği “aşırı iş yüküdür”(Işıkhan, 2006; İraz ve Ganiyusufuğlu, 2011). Hart ve Wickens’a göre çalışanların iş yükünün artması çalışanların dikkatinin azalmasına, tepki verme sürelerinin uzamasına, görevleri tam olarak yerine getirmemeye, stres, yorgunluk ve performans azalmasına neden olabilmektedir(Örücü ve Diğ., 2011). Kişinin işi nedeniyle kendisine fazla yüklenmesi ve bu yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği meydana getirmektedir(Girgin, 2010).

Yapılan iş veya görevin, ağır veya aşırı olması, büyük oranda göreceli ve sübjektif bir durumdur. İş örgütlerinin hepsinde, normal çalışma saatlerinde yapılacak iş ve bunun uygulama esasları mevcuttur. Örgütte çalışanlar daha önceden belirlenmiş en uygun ve ideal ölçülerdeki iş birimleri ile çalışmaktadırlar. İş yükü

ideal ölçüyü aştığı zaman bu durum aşırı iş yükü olarak adlandırılmaktadır(Eroğlu,2010: 492-493).

Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde tükenmişliğe sebebiyet verdiği bilinmektedir(Izgar,2003: 18). Kişi ile iş arasında, iş yükü açısından yaşanabilecek herhangi bir uyumsuzluk, işin türünün ve miktarının kişiyi zorlamasını ifade eder ve bu durum da tükenmişliğe neden olmaktadır(Budak ve Sürgevil, 2005).

İş yükü arttıkça çalışanların kendilerini daha fazla tükenmiş, bıkkın ve yılgın hissettikleri, iş yerindeki olumsuzluklara tepki olarak yaptıkları işe karşı duyarsızlaşıp negatif tutumlar benimsedikleri saptanmıştır. Ayrıca iş yükünün fazla olmasının iş-aile çatışmasını bu çatışmanın da duygusal tükenme ve işe karşı duyarsızlaşma/sinik tutumları arttırdığı tespit edilmiştir(Tayfur ve Arslan, 2012). Hizmet sektöründe çalışan profesyonellerden, sosyal desteği az olan ve iş yükü fazla olan çalışanların duygusal tükenmişliği yüksek olarak tespit edilmiştir(Janssen, 1999).

Fransa'da özel sektör çalışanları üzerinde OpinionWay isimli şirketin yaptığı araştırma sonuçlarına göre iş yerinde en büyük stres etkeninin yüzde 43 ile "aşırı iş yükü" olduğu ortaya çıkmıştır(www.aa.com.tr).

### **1.5.2.2.Kontrol**

Kontrol, kişinin işi ile ilgili karar verme yetkisinin derecesini ifade etmektedir(Esmeray ve Erçen, 2007). Kişinin “Seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme” şeklinde tanımlanan kontrol duygusunda eksiklik hissetmesi de tükenmişliğe neden olmaktadır. Kişiler işlerinde bağımsız olduklarını hissettikleri ve işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşündükleri zaman, daha başarılı olduklarını hissetmektedirler. Kişilerin yaptıkları işle ilgili karar verme hakkına sahip olmalarının, onların kişisel başarı hislerini artırdığının ve tükenmişliğin azalmasında önemli rol oynadığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanlarına kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olma hakkı vermeleri gerektiği söylenebilir(Budak ve Sürgevil, 2005; Altay, 2009).

Kendine güven duyma boyutunda çalışanların algılarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun için de çalışanların olumlu deneyimler yaşayabilmeleri için onlara bilgi ve becerilerini ve verilen yetkileri kullanabilecekleri fırsatlar verilmesi, bu deneyimleme sürecinde başarısızlığa yol açabilecek olası engellerin ortadan kaldırılması, çalışanların harekete geçme konusunda gerek üstler gerekse çalışma arkadaşları tarafından cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Böylece olabildiğince kontrollü bir ortamda çalışanların başarılı olması ile zamanla gösterdikleri geçmiş olumlu performansları aracılığıyla çalışanların kendine güven duyma algısı gelişecektir. Öte yandan, diğer çalışanlara örnek olabilecek, kendine güven duyma algısı yüksek çalışanların da model olarak sunulması yararlı olacaktır(Bolat, 2011).

Tükenmişliği yüksek öğretmenlerin birden fazla çözüm yolu üretmekte güçlük çektikleri, mesleki yaşamlarında olup bitenleri kendilerinin kontrol edemeyeceği duygusuna sahip oldukları ve bıkkınlık yaşadıkları gözlemlenmektedir(Karakelle ve Canpolat,2008).

### 1.5.2.3. Ödül

Ödül, kişinin iş sonuçlarına ve katkısına göre aldığı maddi ve manevi karşılıkları anlatmaktadır(Esmeray ve Erçen, 2007). Ödül, kişiye verilen ücret ve maaş artışları, prim, ikramiye gibi maddi çıkarlar, üstleri tarafından övülen çalışanlar, takdir, iş güvenliği sağlananlar, terfi, sorumluluğu arttırılanlar, statüsü geliştirilenler, çalışma koşulları iyileştirilenler, önemli kararlara ve bilgiye ortak edilenler, daha önemli görevler verilenler gibi davranış ve hususları kapsamaktadır(Altay, 2009; Koçel, 2010: 493; Eren, 2010: 392).

Kişinin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllendirilme algısı yükseldikçe kişilerin kendilerini daha başarılı hissettikleri görülmektedir. Bu durum, önemli bir motivasyon aracı olarak ödüllendirmenin, kişilerin kişisel başarıları üzerindeki olumlu etkinin bir göstergesidir(Budak ve Sürgevil, 2005).

Başarının takdir edilmediği durumlarda çok çalışmak oldukça zor olmaktadır. Başarının tanınması ve takdiri ile ilişkili övgü ve ödüller moralin yükselmesini sağlamaktadır. Övgü az olduğunda tükenmişlik riski artmaktadır(Başer

ve Çobanoğlu, 2011). Üstlerinden takdir görmeyenlerin takdir edildiğini düşünenlere göre MTÖ alt bileşenlerinin tümüne ait tükenme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur(Ulutaşdemir ve Deveci,2012). Yapılan bir araştırmada, üstlerinden her zaman takdir görenlerin tükenmişlik düzeyleri, takdir görmeyenlere göre tükenmişlik düzeyleri daha düşük bulunmuştur(Dolunay ve Piyal, 2003).

#### **1.5.2.4. Adalet**

Adalet ise örgütte verilen kararların doğruluğunu ve eşitliğini ifade etmektedir(Esmeray ve Erçen, 2007). Örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelen adalet kavramı aynı zamanda belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmektedir(Sürgevil, 2006: 91). Kişinin örgüt ile ilgili adalet algısının düşük olması, kişinin performansının azalmasına, iş arkadaşlarıyla daha az işbirliği yapmasına ve bunun sonucu olarak tükenmişlik hissi yaşamasına neden olabilmektedir(İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011).

Çalışanların, işle ilgili her türlü önemli kararın açık bir şekilde alındığını hissetmeleri kişi ile iş arasında, adalet açısından uyumu ifade etmektedir. Bu uyum, çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun ve örgütün insanlara duyduğu saygının bir işaretidir. Örgüt için önemli olan kararların, güçlü kişi ve hiziplerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmeleri kişi ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluğu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, adalet açısından yaşanacak uyumsuzluk veya olumsuz bir adalet algısı, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuyla ilişkilidir(Sürgevil, 2006: 78).

Yönetmel uygulamalar açısından değerlendirildiğinde, yöneticilerin adil tutumlarının çalışanların bağlılık düzeylerinde artışa ve bunun bir sonucu olarak da tükenmişlik duygularında azalmaya yol açtığı görülmektedir. Bu itibarla, örgütsel performansın artması için daha verimli çalışanlara ihtiyaç olduğu değerlendirildiğinde, performans artışı için yöneticilerin adaletli davranışlara önem vermesi ve yönelmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır(Meydan ve Diğ., 2011).



### 1.5.2.5. Aidiyet

Kişinin örgüte ilişkin benimseme ve kabullenışı aidiyet olarak tanımlanmaktadır(Esmeray ve Erçen, 2007). Aidiyet, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre, kişiler: sosyal destek, işbirliği gibi kazanımlar sağladıkları gruplara girerler(İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011). Sosyal özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla birlikte ele alınabilen “aidiyet” kavramı, bazı insan gruplarına ait ve birlik olmanın algılanması ya da kişinin belirgin bir grupta sosyal özdeşleşmesi veya kişinin çalıştığı örgütle özdeşleşmesinin algılanması olarak tanımlanabilir(Tüzün ve Çağlar, 2008: 1013–1014; Altay, 2009).

İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler(Silah, 2005: 429). Bu tür gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşmasını ve çalışma güdüsünün artmasını sağlar(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 52). Düşük başarı hissine sahip ve kişisel ilişkilerini kesmeye meyilli kişiler, yüksek moral ve örgüte aitlik hissine sahip olmayanlardır. Moral bozukluğu, çalışanların kişisel aitlik hissine sahip olmaması ve geri çekilme davranışlarına neden olan başarısızlıklar, örgütsel performansın kötüleşmesine sebep olmaktadır(Leung ve Diğ., 2011).

### 1.5.2.6. Değerler

Değerler, örgütte gelişen ve örgütün üyeleri tarafından kabul gören iyi/kötü, güzel/çirkin, başarılı/başarısız gibi inanç ve algılayışların tamamı olarak tanımlanmaktadır(Esmeray ve Erçen, 2007).

Kişi ile iş arasında, değerler açısından uyum, kişinin, örgütün misyonu ve bütün amaçları ile özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, kişilerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir(Sürgevil, 2006: 83). Örgütün değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılıklar söz konusu olduğunda ya da örgüt belirlenmiş hedeflerine bağlı kalmadığında, uyumsuzluklar ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk, kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır(Budak ve Sürgevil, 2005).

Araştırmalar tükenen insanların, hem iş değeri duygularını hem de enerjilerini kaybettiğini göstermektedir(Schaufeli ve Diğ., 2009).

### **1.5.2.7. İşin İçeriği**

İşin kendisine ait özellikleri tükenmişlik üzerinde etkilidir. Burada en önemli nokta müşteri ya da hizmet edilen kişilerle olan ilişkinin doğasıdır. Örneğin kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu görevlere sahip yöneticiler ile üretim yöneticileri gibi kişiler arası ilişkilerin nispeten daha az olduğu bir çevrede görev yapan yöneticiler aynı ölçüde tükenmişlik yaşamamaktadır. Aynı şekilde müşterilerle daha fazla sayı ve sıklıkta etkileşime giren satış ya da servis sorumlularının bilgi işlem uzmanlarına nazaran tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha yüksek olmaktadır(Kılıç ve Seymen, 2011).

Tükenmişlik ve alışkanlık haline gelmiş yüksek performanslı iş arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çağdaş insan kaynakları uzmanları tarafından savunulan çoklu katmanlı ve çoklu kaynaklı tasarım, alışkanlık haline gelmiş yüksek performanslı çalışmanın, çalışan tükenmişliği üzerinde olumsuz yan etkisi olabileceğini ortaya koymuştur. Kron, alışkanlık haline gelmiş yüksek performans çalışmasına daha kritik ya da dengeli yaklaşmanın altını çizmektedir(Kron ve Diğ., 2009).

Belli bir sorumluluk ve risk her işin doğasında bulunmaktadır. Sorumluluk ve risk çalışan kişide stres etmenini ortaya çıkarmaktadır(Tutar, 2007: 228). Hata yapmak insana özgüdür, herkes hata yapabilir. Ancak, ara sıra yapılan hataların elim sonuçları varsa iş yaşamı çok daha fazla stresli olmakta ve tükenme riski artmaktadır(Başer ve Çobanoğlu, 2011).

Yapılan işin tekdüze olması ve kişinin kendini işin süreçlerine dâhil edememesi kişide işe karşı yabancılaşma duygusu oluşturur ve bu durum, onun için önemli bir stres kaynağıdır. Bu durumun sürekli olması kişide tükenmişliğe sebep olmaktadır(Tutar,2007: 228).

### 1.5.2.8. İş ve Duygu Erozyonu

Maslach ve Leiter'e göre tükenmişlik, işle bütünleşmede yaşanan erozyon/aşınma olarak yeniden tanımlanmıştır. Yapılan işin önemi azaldığında, iş anlamını kaybedip sıkıcı olmaya başladığında; çalışanların enerjileri tükenmişliğe, işle bütünleşmeleri kayıtsızlığa ve yeterlilikleri de yetersizliğe dönüşmektedir. Tükenmişlik ve işle bütünleşme birbirinden bağımsız yapılarıdır ve aralarında negatif bir ilişki bulunmaktadır(Gündüz ve Diğ., 2013).

Duygusal işgücünün, hem tükenmişliğin hem de iş-aile girişiminin önemli bir önceliği olduğu tespit edilmiştir. Yazın bakımından iş taleplerindeki sonuçlar, duygunun tanınması gerekliliğinin altını çizmekte ve işle alakalı duygusal düzenlemeler iş kültürünün önemle artan bir parçasını oluşturmaktadır. Eğitim ve müdahaleler bakımından, çalışanın eve gitmeden önce iş baskısından kurtulma ihtiyacı, özellikle duygusal görünümüne ihtiyaç duyan işlerde önemli olmaktadır(Montgomery ve Diğ., 2006).

### 1.5.2.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği, kişinin iş ortamında yapacağı işlerin belirsiz ya da tutarsız olmasıdır. Çalışma şartları belirsiz ya da tutarsız olduğu zaman kişi psikolojik olarak güvende hissetmediği için motivasyonu ve işe olan ilgisi azalır. Çalışanlardan beklenenin açık ve tutarlı olması, iş normlarının açık olması, psikolojik güvenlik hissi oluşturarak işe olan ilgiyi artırır(Çekmecelioğlu, 2011).

Rol çatışması, kişinin örgütte yapmakla görevli olduğu iş ile kendisi arasındaki çeşitli ahenksizlik ve paradoks durumları ifade etmektedir. Kişi-rol çatışmaları örgütlerde değişik şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Birincisi, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme durumunda olan kişi, işi yaparken bu rollerden birini seçmek zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilmektedir. İkincisi, kişinin yetenekleri ile yaptığı iş özellikleri arasında uyumsuzluk bulunmasıdır. Üçüncüsü, kişinin işini sevmemesidir. Dördüncüsü, iki farklı yöneticiden çelişkili talimat almaktan doğan rol çatışmasıdır(Eroğlu,2010: 494). Öğretmenlerin tükenmiş olmaları, diğer meslek gruplarında olduğu gibi onların mesleki rol ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir(Karakelle ve Canpolat, 2008).

### **1.5.2.10. İş Arkadaşları ile İlişkiler**

İnsanlar, iyi ilişkilere sahip oldukları ortamlarda bulunmaktan mutluluk duyar, böyle ortamlarda çalışmaktan keyif alırlar. Nitekim kişilerin tükenmişliğe yakalanma riskinin diğerleriyle iyi ilişkilere sahip olduğunda azalacağı söylenebileceği gibi bunun paralelinde tükenmişlik duygusu yaşayan insanların bununla mücadele etmedeki başarısının, yine diğerlerinden aldığı destekle artacağı da söylenebilir. Bunların aksine, çalışma ortamlarında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar sosyal desteği azaltıcı bir etki yapar ve kişinin duygusal olarak tükenmesine neden olabilir(Sürgevil, 2006 :91).

Tükenmişlik, hem öğretmenin kendi fizyolojik ve zihinsel sağlığına zarar vermekte hem de onun iş arkadaşlarıyla, okul yöneticileri ile çatışmalar yaşamasına sebep olabilmektedir(Sağlam, 2011). Yapılan araştırmalar kaygılı öğretmenlerin öğretim sürecinde daha otoriter ve katı davrandıklarını, sınırlayıcı, keyfi ve bürokratik davranmaya eğilim gösterdiklerini, kişiler arası ilişkilerden uzaklaştıklarını ortaya koymaktadır. Öğretmenlerdeki yüksek kaygı düzeyi, öğrencilerle olan düşük iletişim ile ilişkili bulunmuştur. Bu gibi durumlarda öğretmenler duygusal olarak bir boşunalık duygusu yaşamakta, çevrelerinden ve iş arkadaşlarından umutsuz bir biçimde uzaklaşma eğilimine girmektedirler(Karakelle ve Canpolat, 2008).

### **1.5.2.11. Yöneticiler ile İlişkiler**

Yöneticilerle ilişkiler örgütsel tükenmişlik açısından önemli bir konudur. Yöneticilerin astlarına verdiği emirler kurum için ön görülen amaçlara ve astların yeteneklerine uygun olmalı, ayrıca astların beklentilerini de karşılayabilmelidir. Astların üstleri ile ilişkilerinde korku dolu, şüpheli ve gerilim içinde olmamaları için astların üstlerini iyi tanımaları, kurumun amaçlarını bilmeleri gerekmektedir. Üstlerin astlarının yaptıkları işleri takdir etmeleri, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmaları, astlarının görüş ve fikirlerine değer vermeleri beklenilmektedir(Izgar, 2003: 20).

Yöneticilerin, çalışanların önemli kararlara katılımını cesaretlendiren, çalışanlarla aynı fikirde olmadığı zaman onlarla iletişim kuran, fiillerini çalışanlara

açıklayan, çalışanların işlerinde karar almasına imkân veren, işle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olan, çalışanların işle ilgili faaliyetlerini sürekli kontrol etmekten sakınan davranışlar göstermesi yönetim desteği anlamına gelmektedir(Çekmecelioğlu, 2011).

İsteklerini yönetime az yansıtanların tükenmişlik alt ölçeklerine ait puanlarının diğer gruplara göre daha olumsuz yönde olduğu saptanmıştır(Aktuğ ve Diğ., 2006).

İnsanlar işi bırakmazlar, yöneticiler çalışanlarına iş bıraktırırlar. Başarısız yöneticiler, çalışanları gelecek konusundaki belirsizlik, göz ardı edilme: insanları başka bir yere bakma konusunda düşünmeye sevk etmektedir. Yöneticiler, herhangi bir iş stratejisini sürdürmek için vizyona ve bu vizyona inanan ve stratejiyi uygulayan çalışanlara ihtiyaç duyar(Zopiatis ve Constanti, 2010).

Tükenmişlik riski olan öğretmenlere yardım etmek için tasarlanan programların, öğrenci davranışlarının yönetiminin geliştirilmesi konusuna odaklanması önerilmektedir. Bazı öğretmenlere öğrenci davranışlarının yönetiminin geliştirilmesi işini daha başarılı yapması için yeniden eğitim verilebilir ve öğrenci davranışlarının yönetiminin gelişimini sağlamak için artırılmış yönetici desteği sağlanabileceği önerilmektedir(McCormick ve Barnett, 2011).

#### **1.5.2.12. Hizmet Verilen Kişiler ile İlişkiler**

Çalışma ortamında bulunan ve karşı karşıya gelen insanlarla geçirilen sürenin uzaması, sık sık etkileşim kurulması, hizmet verilen kişi sayısının artması, yüz yüze ilişki kurulması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunları olması tükenmişlik düzeyini artırmaktadır(Torun, 1996: 12; Izgar, 2003: 14).

Alanda yapılan araştırmaların bulgularına göre kişiler arası ilişkilerin sıklığı, arttıkça duygusal tükenme artmakta, azaldığı ölçüde de duygusal tükenme azalmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldıkça insan ilişkilerinde gerilim ve çatışma da azalmakta, buna bağlı tükenmişlik daha az yaşanmaktadır(Izgar, 2003: 14).

### **1.5.2.13. Kurumun Plan ve Politikaları**

Öğretmenlerin genel olarak diğer mesleklerde çalışan kişilerin yaşadığı ortalama stresten daha fazlasını yaşadıkları belirtilmektedir. Stres kaynaklarından bazıları, yeterince planlanmamış ve eksik biçimde düzenlenmiş bir çevrede çalışmak, yetersiz ısıtma ve havalandırma sistemleri, yetersiz parasal kaynak nedeniyle ortaya çıkan materyal ve araç-gereç eksikliği, yerel otorite düzeyinde alınan kararların tutarsızlığı ve makul olmayışı, olarak belirtilmektedir(Çokluk, 2000).

Kurumlarda değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda endişelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, terfi olanağının olmaması veya terfide objektif olmayan tutumlar, yetersiz ve hızlı terfi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi, çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri gibi faktörler çalışanlar için stres kaynağı olabilmektedir. Örgüt içinde adil olmayan başarı değerlendirmelerine göre yapılan kariyer planlama ve geliştirme uygulamaları da liyakat esasına oturmadığı için kişiler arasında bir çatışmaya dolayısıyla strese sebep olabilmektedir(Örücü ve Diğ., 2011).

Görüşlerin ifade edilebildiği bir ortam daha çok arzulanan bir durumdur. Çalışanların arasında açık ve destekleyici ilişkiler kurulmasına neden olur, bu da kimlik belirsizliğini azaltır(Ersoy, ve Diğ., 2001).

### **1.5.2.14. Çalışma Saatleri ve Zamanları**

Çalışma süresinin uzun tutulmuş olması, vardiyalı çalışma, mola ve dinlenme aralarının az olması ya da hiç olmaması çalışanlarda strese neden olan etmenler arasındadır. Bu stres faktörleri ise çalışmada tükenmişliğin oluşmasına sebep olmaktadır(Aslan ve Diğ., 1996).

Tükenmişlik çalışanların mümkün olan en iyi kalitede hizmet sunma becerilerini azaltmakta ve hata yapma risklerini arttırmaktadır(Montgomery ve Diğ., 2011). Çalışanların daha uzun sürelerle çalışmak ve daha yoğun bir iş yükü ile baş

etmek zorunda kaldıkları birçok iş bulunmaktadır. Bu durum fazladan gösterilen çabanın tanınması, telafi edilmesi ve sınırlanması halinde kişilere canlılık kazandırabilmektedir. Ancak yoğun iş yükü, uzun süre devam ettiğinde ve çalışanlara dinlenme süresi verilmediğinde problem haline gelebilmektedir(Başer ve Çobanoğlu, 2011).

Bir kişiden uzun süreli çalışma beklenmesi çoğunlukla yüksek tükenmişliğe yol açmaktadır. Maslach ve arkadaşlarının çalışmalarından elde ettikleri verilere göre uzun saatler şeklinde çalışma, hizmet verilen kişilerle doğrudan temas içinde olduğu zamanlarda, görevlilerin negatif tutumlarının oluşması ve stresle daha fazla ilişkilenebilir. Bu şekildeki fazla temasın duygusal gerilimi, gerek duyulduğunda geçici geri çekilme fırsatları sağlanarak ve kişi, aşırı stres ortamlarında sürekli çalıştırılmayarak, çalışanın vaka yükünü değiştirerek azaltılabilir. Ayrıca çalışanların dinlenme zamanlarının bozukluğu, tatil yapma gücünün zayıflaması gibi faktörlerin de tükenmişlik üzerinde etkili olduğu saptanmıştır(Maslach, 1981 : 49).

Çalışma saatlerinden memnun olmayanların oranları göre tükenmişliği daha fazla olmaktadır (Ulutaşdamir ve Devei, 2012). Erol ve Diğ., (2012)'nin yaptıkları araştırmaya göre günlük çalışma süreleri dokuz saat ve üzerinde olanlarda duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyi daha yüksek saptanmıştır(Erol ve Diğ., 2012).

Polislerin ortalama çalışma saatleri ile tükenmişlik ve psikolojik belirti düzeyleri ele alındığında, haftada “60-80 saat” görev yapan polislerin duygusal tükenmişliklerinin diğer gruplardaki polislerden daha fazla olduğu görülmüştür. Çalışma saatlerine bağlı olarak işin getirdiği yükün artması polis memurlarının fiziksel ve duygusal enerjilerinin yitimine ve bunun sonucunda da yıpranmalarına yol açtığı söylenebilir(Erol ve Diğ., 2012).

#### **1.5.2.15.Sosyal-Mesleki Destek Sistemleri**

Örgüt içinde, çalışanlar açısından en önemli sosyal destekler amir ve çalışma arkadaşlarının desteğidir. Amir desteği, amirlerin, astlarının eğitim faaliyetlerine katılmalarına ve kazandıkları bilgi ve becerileri iş ortamında uygulamalarına verdikleri önem derecesidir. Çalışma arkadaşlarının desteği ise

eğitim programında öğrenilen bilgi ve becerilerin iş ortamına aktarılmasını, çalışanların teşvik etmeleri ve uygulama sırasında meydana gelebilecek hataları anlayışla karşılamalarını ifade etmektedir(Sabuncuoğlu, 2007).

Kişiler etraflarında güvendikleri, kendileri ile ilgilenen, kendilerine değer veren ve onları seven kişilerin bulunduğunu hissettiklerinde bir sosyal destek sistemi içinde buldukları kabul edilmektedir. Sosyal destek kaynaklarının bedensel ve ruhsal sağlığın korunmasına önemli katkıları bulunmaktadır. Yakın bir aile, devamlı yanımızda olan dostlar ve ulaşılabilir bir iş çevresinde bulunmanın kişiye güven vermesi yanında strese karşı mücadelede de ona direnç kazandırmaktadır(Torun:1996: 22). Tükenmişlikle sosyal destek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal desteğin tükenmişliği önlemede bir tampon görevi gördüğü anlaşılmaktadır. Sosyal desteklerden yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal desteklerden mahrum olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur(Kayabaşı, 2008). Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve sosyal destek ağı diğer bir ifade ile kişinin sosyal çevresi, iş ve aile hayatındaki tatmini, motivasyonunu ve kontrolü artırırken iş ve aile arasındaki çatışmaları ve stresle bağlantılı sağlık problemlerini azaltmaktadır(Ersarı ve Naktiyok, 2012).

Psikologlar, sosyal hizmet uzmanları, psikiyatrisler, danışmanlar, insani hizmet görevlileri, organizasyon danışmanlarının, tükenmişliği azaltmada yararlanılmasını önerdikleri sosyal destek kaynakları şunlardır: Önleyici çalışmalar, kişisel iyileştirme programları, organizasyon danışmanlıkları(Schaufeli.ve Diğ., 2009).

Yapılan çalışma, müdür yardımcılarının fark edilen psikolojik güçlenmeleri ile tükenmişliğin anahtar elemanı olarak görülen duygusal yorgunluğun bildirilen seviyeleri arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır(Schermuly ve Diğ., 2011). Gündüz'ün öğretmenlerin sosyal destek kaynakları ile tükenmişliklerini incelediği çalışmasında özellikle okul psikolojik danışmanından destek alan öğretmenlerin en az tükenen grubu oluşturduklarını belirtmiştir(Gündüz, 2005).



Araştırma sonuçları sosyal destek ve para ödülllerinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine azaltıcı etkilerinin olduğu, kariyer basamaklarını düzenlediği ve yeni anlayışlar sağladığını işaret etmektedir(Choi vd. 2012).

Kariyer gelişimi ile ilgili somut bir örnek, çalışan danışmanlığının (rehberliğinin) tükenmişlik azaltıcı etkisidir(Schaufeli.ve Diğ., 2009).

#### **1.5.2.16. Mücadelede Etkinlik**

İnsanların, mutluluk duyacakları ortamlar iyi ilişkilere sahip oldukları yerlerdir. Böyle ortamlarda çalışmaktan keyif alırlar. Nitekim kişilerin tükenmişliğe yakalanma riskinin diğer insanlarla iyi ilişkilere sahip olduğunda azalacağı söylenebileceği gibi bunun paralelinde tükenmişlik duygusu yaşayan insanların bununla mücadele etmedeki başarısının, yine diğer insanlardan aldığı destekle artacağı da söylenebilir. Bunların aksine, çalışma ortamlarında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar sosyal desteği azaltıcı bir etki yapar ve kişinin duygusal olarak tükenmesine neden olabilir(Sürgevil, 2006: 77).

Bu yüzden yöneticiler, deneyimi az genç çalışanlarının duygusal uyumsuzluk ve tükenmişliklerini azaltmak için danışman çalıştırmalı veya mevcut olan daha deneyimli uzman çalışanlarından faydalanmalıdır. Bu danışmanlar ülkemiz gibi ataerkil bir kültüre sahip ülkelerde faydalı olacaktır(Karatepe, 2011).

#### **1.5.2.17. Kararlara Katılım**

Günümüzde modern örgütlerde çalışanlarla işbirliği, karara katılımlarının sağlanması, kişisel beklentilerine önem verme ön plana çıkmaktadır. İnsanı, verimliliği sağlayacak bir araç olarak gören geleneksel yönetim anlayışının aksine modern yönetim anlayışında iletişimin ve işbirliğinin üst düzeyde olduğu, çalışanı örgütün önemli bir parçası olarak gören anlayış hâkimdir(Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Kararlara katılım çalışanların problem çözme ve karar verme süreçlerine dahil edilmesi anlamına gelmekte ve çalışanları, kazanılmış tecrübeleri paylaşmak amacıyla takım halinde birlikte çalışmaya ve gönüllü çaba ortaya koyma konusunda

yönlendirdiği bilinmektedir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Kişiyeye, yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kişinin kendini etkileyen plan ve kararlarnn oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden daha yüksek bir doyum alacak ve monotonluk duygusu azalacaktır. Kendini çalıştığı kurumun bir parçası olarak hisseden kişi, işini sahiplenecek ve çalıştığı kurumun sorunları ile yakından ilgilenecektir(Eren:2010: 266). Çalışanlarla etkili iletişimin kurulması, çalışanlara örgütün karar verme süreçlerine katkıda bulunma imkânı verecek ve örgüt içinde alınan kararlarnn çalışanlar tarafından anlaşılmasını kolaylaştıracaktır(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

İnsanlar yaptıkları iş hakkında özgür bir şekilde karar verebildiklerinde ve bunun sonucunda ortaya çıkan problemleri yönetmede düşüncelerini söyleyebildiklerinde heyecanlanmaktadırlar(Başer ve Çobanoğlu). Karara katılımının sağlanması ile çalışana örgüt açısından önemli biri olarak görüldüğü mesajı verilmektedir. Bu mesajla, çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmelerine ve her hareketlerinden sorumluluk duymalarına, karara katılma örgüt üyelerinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine, çalışanlara kişisel doyum olanağı sağlayıp moral düzeylerinin yükselmesini sağlamaktadır(Sarıdede ve Doyuran, 2004). Çevreleri ve kararlarnn üzerinde kontrol gücü olmayan çalışanların tükenmişlik yaşamaları yüksek ihtimaldir(Başer ve Çobanoğlu).

Katılımcı bir çalışma ortamının çalışanların iş tatminini artırdığına ve işten ayrılmaları azalttığına dair bazı araştırma bulguları bulunmaktadır(Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Bir araştırmada, okul yöneticisinin nasıl daha iyi yönetici olabileceği konusunda öğretmenlerin fikrine başvurulmuş ve sonuçta cevaplar arasında frekansı en yüksek olanın, öğretmenlere okul yönetiminde söz hakkı tanınması olduğu saptanmıştır(Izgar:2003: 17).

#### **1.5.2.18. Teknolojik Gelişmeler**

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla arttığı günümüz dünyasında ve özellikle ülkemizde, kişi ve toplum olarak bu değişimlere aynı hızla uyum sağlanamamaktadır(Gündüz ve Diğ., 2007). Modern çağda yaşanan köklü değişim

ve dönüşümler, hem çalışanları hem de örgütleri hızla değişime zorlamakta bu da bir gerilim ortaya çıkarmaktadır(Güllüce ve İşcan, 2010). Modern teknolojik gelişmelerin yanı sıra, ülkeler arası sürekli enformasyon ve kültür etkileşimi, sosyal medya aracılığı ile hız anlamında çok önemli bir noktaya gelmiş bulunmaktadır. Bunun sonucunda insanlar gittikçe artan miktarda teknolojik değişimlerle karşılaşmaktadır. Yaşamın normal akışındaki bu hızlı değişimler insanın dengesinin bozulmasına sebep olmaktadır(Eroğlu,2010: 490).

Gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye'nin, teknolojik gelişmelere bağlı olarak toplumsal ve kültürel yapısının sürekli değişmekte olması, kişilerin gerek günlük yaşam gerekse çalışma yaşamlarında problemlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır(Çapri, 2006). Teknolojik ilerleme ve gelişme ile bunun sonucunda ortaya çıkan anlaşılması zor yeni teknolojiler(Işıkhana, 2006) ve yeni eğilimler, örneğin şirketlerde yaygın bir uygulama olarak görülen küçülme politikası, çalışanların ruh sağlığını olumsuz yönde etkilemekte ve bu durum da tükenmişliğin önemli bir sebebi olmaktadır(Güllüce ve İşcan, 2010).

Özellikle teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler belirsizlik duygusunu ortaya çıkarmakta, yaşanan bu belirsizlik duygusu da endişe, kaygı ve korkulara neden olmaktadır. Buradaki temel sebeplerden biri, teknolojik değişimlerin bazı mesleklerin geleceğini tehlikeye sokmasıdır. Teknolojik gelişmeler yeni iş ve meslek alanlarının oluşmasına neden olurken aynı zamanda bazı iş ve mesleklerin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların üretim sürecinde kullanılması örgütleri yoğun bir rekabet sürecine sokarken çalışanlarda bilgi ve tecrübelerinin gereksiz hale gelmesi ve işsizlik korkusu şeklindeki stresin kaynağı olmaktadır. Hızlı teknolojik değişimlerin strese olan etkisini ölçmek için bilgi teknolojileri yöneticileriyle yapılan bir araştırmada, endişe ve engellenme gibi duyguların yaygın olduğu ve stresten kaynaklanan unutkanlığın ise önemli boyutlarda olduğu tespit edilmiştir(Kaya ve Kaya, 2007).

#### **1.5.2.19. Fiziki Çalışma Koşulları**

Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmenin getirdiği değişimleri yaşayan kişi, bu gelişmelerin ürettiği evrensel çatışmaların etkisiyle yaşadığı çevrenin

toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmaktadır. Bunun için, çalışanın beden ve ruh sağlığını korumak adına iş yerinin fiziki yapısındaki zararlı etkenlerin ortadan kaldırılması, önlenmesi, çalışana uygun iş ortamı oluşturulması modern bilimin temel amacı olmuştur(Şanlı ve Akbaş, 2009).

Fiziki çevre şartları iş yerinin ısı, aydınlanma, gürültü gibi fiziki şartları da çalışanlar açısından etkili olmaktadır. Özellikle istenmeyen, rahatsız edici, insanlar üzerinde olumsuz fizyolojik ve psikolojik etkiler yaratan, arzu edilmeyen sesler olarak tanımlanan gürültü kirliliğinin kişiler üzerinde fiziksel ve psikolojik bakımdan etkilerinin olduğu ve bunun performansla olumsuz yansıdığı belirtilmektedir. Bu tür etkilere maruz kalan kişiler hem iş hem de özel hayatlarında ciddi performans problemleri yaşamakta ve yaşam kaliteleri zarar görmektedir(Kaya ve Kaya, 2007).

Fiziki çalışma koşullarından en etkili olanlar: sıcak, soğuk, rüzgâr, basınç, nispi nem oranı, aydınlatma, renk düzeni hava kirliliği, elektrikli araçların kullanımı sonucu oluşan radyasyon etkisi, kasvetli ve monoton görsel düzenleme, kötü ulaşım, uyarı ve farklılığın eksikliği, yetersiz araç-gereç ve gürültü olarak belirtilmektedir(Eroğlu,2010: 480; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 303).

Çalışma ortamından memnun olmayanların memnun olanlara, çalışma koşullarını yetersiz bulanların yeterli bulanlara göre tükenmişlikleri daha fazla olmaktadır(Ulutaşdamir ve Devenci, 2012). Öğretmenlerin algıladıkları iş güçlüğüne ilişkin sonuçlar etkileri açısından incelemiş ve ergonomik koşulların en fazla algılanan iş güçlüğü nedeni olduğu tespit edilmiştir. İş güçlüğü'nün en fazla algılandığı ergonomik koşulların düzeltilmesi için şu iyileştirmeler yapılabilir: Çalışma ortamlarının havalandırılması, iklimlendirmesi, kullanılan araç-gereçlerin fiziksel uygunluğu ve bakımı, çalışma ortamının temizliği gibi koşulların oluşturulması(Halis, 2010).

### **1.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişliğin sonuçları, çalışanlar, müşteriler ve etkileşim içinde oldukları büyük kurumlar için potansiyel olarak çok ciddidir. Tükenmişlik, çalışan tarafından sağlanan dikkat ve hizmet kalitesinde kötüleşmeye yol açmaktadır. Tükenmişlik iş kalitesi, işe gelmeme ve düşük moralde etkilidir. Buna ek olarak, tükenmişlik fiziksel yorgunluk, uykusuzluk, aşırı alkol ve ilaç kullanımı, aile problemleri gibi farklı

kişisel problemlerle de ilişkilidir. Tükenmişlik sendromu üzerindeki ilk araştırma Freudenberger'in (1974-1975) çalışmasıdır. Bu alandaki ilk araştırmalar öncü niteliğindedir ve mülakatlara, anketlere ve gözlemlere dayanıyordu. Çalışma ortamındaki aşırı iş yükü, hırs gibi farklı stres etkenleri tükenmişlikle ilişkilidir: bazıları da kişisel ego seviyesi ve kişisel karakterle ilgiliydi. Genel olarak bu çalışmalardan çıkan tutarlı sonuçlar tükenmişliğin özel bir sendrom olduğu gerçeğinin kabul edilmesini sağladı(Maslach ve Jackson, 1981).

Stresle uygun şekilde baş edememe sonucu ortaya çıkan tükenmişliğin, çok ciddi maddi kayıplara yol açtığı vurgulanmaktadır(Demir, 2004). Tükenmişlik, sadece tükenmişlik yaşayan kişiyi ilgilendirmez. Tükenmişlik, kişinin ailesini, iş arkadaşlarını, üstlerini, iletişimini, ilişkilerini, performansını, kısacası etki ve sonuçlarıyla kişinin tüm yaşamını olumsuz etkileyen, oldukça yıkıcı bir durumdur(Babaoğlu,2007).

Tükenmişlik sendromunun önemi, kişisel ve örgütsel açıdan ürettiği olumsuz sonuçların altında yatmaktadır(Ardıç ve Polatçı, 2008). Fakat tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek pek mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni, tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak farklılık göstermesidir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:307).

Tükenmişliğe öncülük eden davranış, ulaşmak mümkün değilken ulaşmaya çalışmaktır. Bu durum sadece düşünme yeteneğini yormaktadır. Tükenme bir kere oldu mu kişi zaten önceliğini kaybetmiş demektir(Kaufman, 2005). Tükenmişliğin sonuçları, tükenmişliğin kişisel etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri ve aile hayatına etkileri başlıkları altında ele alınmaktadır.

### **1.6.1. Kişisel Etkileri**

Tükenmişlik yaşayan kişi, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önceki anlamlı uğraşlar, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir önem ifade etmemektedir. Bu kişiler, davranışları garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve iticidirler. Tükenmiş kişiler, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da

ilişkiden beklediklerini elde edemediğinden dolayı yorgunluk ve hayal kırıklığı içerisindeyler(Karcıoğlu ve Korkat, 2011).

Tükenmişlik, kişinin yaşam kalitesini dramatik bir biçimde azaltabilir aynı zamanda, hem aile yaşamı üzerinde hem de iş yaşamı üzerinde negatif bir etki yaparak kişiye ızdırap verebilir(Gençay, 2007). Duygusal olarak tükenen kişinin, çevresine karşı, duyarsızlaşmış ve yetersizleştiğini düşünen çalışanın örgüte karşı, iş süreçlerine ve çevresine karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesi doğaldır. Bu süreçte çalışanlar kadar örgüt de zarar görmektedir(Demirel ve Seçkin, 2009).

Tükenme yaşayan kişilerde görülme ihtimali yüksek olan hastalıklar şunlardır: Sindirim sistemi hastalıkları, kronik yorgunluk, baş ağrısı, uykusuzluk, iştahsızlık(Basım ve Şeşen, 2006), gastrointestinal hastalık, yüksek kan basıncı, kas gerginliği, ani kilo kaybı veya kilo alma solunum sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migrendir(Izgar, 2003: 9).

Ayrıca kronik sağlık problemlerinin yaşanması, bitkinlik hissi, tükenmişlikle mücadele etme yöntemi olarak aşırı miktarda kafein, sigara, alkol ve sakinleştirici kullanılması, kaza ve yaralanmalara karşı daha yatkın olunması, düşmanlık, korku ve endişe duygularının hissedilmesi, sosyal problemlerdeki artışlar(Çetin ve Diğ., 2011), aile sorunları, depresyon, öfke, kaygı, uyku düzensizliği, tükenme, şiddet, isteksizlik tükenmişliğin kişisel sonuçları arasında yer almaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:309; Zopiatis ve Orphanides,2009).

### **1.6.2. Çalışma Hayatına Etkileri**

Mesleki tükenmişlik, 1970'lerde önemli bir kavram olarak ortaya çıkmış ve insanların işleri ile ilgili tecrübeleri hakkında çok önemli durumları ortaya çıkarmıştır(Schaufeli.ve Diğ., 2009).

Tükenmişlik çatışma, sıkıntı, kötü tutum, moralsizlik ve profesyonellik eksikliği ile karakterize bir sağlıksız çalışma ortamı geliştirmektedir(Zopiatis ve Orphanides, 2006). Duygusal olarak tükenmişlik duygusu işteki insanlarla etkileşimi

çok daha zor hale getirmektedir. Bunun sonucu olarak çatışma çıktığında, tükenen kişi büyük ihtimalle duygusal bir ani patlama veya yoğun bir düşmanlıkla aşırı tepki verecektir. Bu durum, iş arkadaşları ile iletişimini zorlaştıracaktır. Kişi, sosyal etkileşimden çekilme eğilimindedir. Çekilme eğilimi genellikle en çok onlardan yardım bekleyen insanlar için uzak ve ulaşılmaz olan yardım edici meslek sahipleri arasındadır(Başer ve Çobanoğlu, 2011).

Tükenmişlik, devamsızlık, iş devir oranında yükselme, iş tatminsizliği ve iş performans kalitesinde azalma, işe devamsızlık davranışlarının artması, iş yerinde yaşanan çatışmaların artması(Gill ve Diğ.,2006: Çetin ve Diğ., 2011), işe yönelik olumsuz tutumlar, işten ayrılmayı isteme(Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Özgen, 2007), sebepsiz hastalanma, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma, hizmetin niteliğinde bozulma, ve uyumsuzluk eğilimi, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor ve benzeri yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma(Izgar, 2001; Basım ve Şeşen, 2006; Esmeray ve Erçen, 2007; Bilgin ve Diğ., 2011; Meydan ve Diğ., 2011), örgütsel verimlilikte düşme, ekip çalışmasında zorlaşma, örgütün amacını gerçekleştirme arzusunu terk etme, örgüt varlıklarına yönelik zarar verme eğiliminde artma, güven problemi(Demirel ve Seçkin, 2009), gibi olumsuz örgütsel sonuçlarda kendini göstermektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi hizmet verilen insanlara karşı yeterince ilgi gösterilmemesidir. Tükenmişlik yaşayan kişi, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylece kişi, hizmet verdiği insanların ihtiyaçlarına önem vermemeye, onlara nezaketsiz bir şekilde hizmet vermeye başlamaktadır(Izgar, 2001: 25). Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazalarında olmaktadır. Yaşadığı sorunlardan dolayı kişilerin akli karışmakta ve iş yapma becerileri zayıflamaktadır. Bu da onların defolu veya düşük kaliteli üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerine neden olabilmektedir. Hatta bu akıl karışıklığı zaman zaman iş kazaları ile de sonuçlanabilmektedir(Ardıçve Polatçı, 2009). Tükenme sonucunda üreticilik yok olmakta ve daha iyi bir edim için çaba gösterilmemektedir. Kişi işinde gerilediğini, çalışanların sunduğu hizmet kalitesinin düştüğünü, harcadığı çabanın bir işe

yaramadığını düşünmekte ve gizilgücünün yetersizliğini görüp yılgnlığa düşmektedir(Torun, 1996; Çalgan ve Diğ., 2009; Başer ve Çobanoğlu, 2011).

### **1.6.3. Aile Hayatına Etkileri**

Tükenmişlik, ilk tanımlandığı gibi sadece sağlık çalışanları arasında mesleki tükenmişlik değil aynı zamanda yaşam stresinden ve aile problemi gibi zorlamalar sonucu oluşan tükenmişlik olarak genişletilmektedir(Loo,2004).

İşinde karşılaştığı sorunlardan dolayı tükenme yaşayan kişide, bunun etkileri özel hayatta da kendisini ciddi bir şekilde göstermektedir. Tükenme yaşayan kişide, eş ve aileden uzaklaşma eğilimi olmaktadır(Basım ve Şeşen, 2006). Kişinin yaşanan tükenme duygusu ile eve gelmesi nedeniyle eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, kişinin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı mutsuz olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle de kişiyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan kişi, ailesi tarafından da bu şekilde bir suçlama ile karşılaşınca daha ciddi sorunlara itilir. Bu durum aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır(Ardıçve Polatçı, 2009).

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de kişinin uygun olmayan vakitlerde telefonla aranarak hatta işe gitmek zorunda bırakılarak özel hayatının iş ile kısıtlanmasıdır. Bu gibi durumların kişi için bedeli ağır olmaktadır. Nitekim bu konudaki en önemli sorun herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan kişinin gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamamasıdır(Maslach ve Zimbardo, 1982: 83).

Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştırmaktadır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların ve kavgaların artması ciddi aile sorunlarına neden olabilmektedir. Bu sorunların arasında da ayrılma/boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır(Sürgevil, 2006: 94).



### **1.7.Tükenmişlikle Mücadele Etme Yöntemleri**

Tükenmişlik, birinin işinde, görevlerinde ya da çalışma şartlarında yapılan yeterli iyileştirmelerle hemen düzelmeyen, uzun süreli streslerin olumsuz etkilerine karşı verilen devamlı tepkileri ifade etmektedir(Demerouti, ve Diğ., 2009).

Tükenmişlik, örgüt ve kişi açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir(Boylu 2012). Tükenmişlikle ilgilenen en önemli isimlerden biri olan Maslach'a göre tükenmişliği önlemeye yönelik tüm bilgi ve önerileri tek bir kelime ile özetlemek gerekirse bu kelime 'denge' olmalıdır(Küçükaltan,2009: 198).

Genellikle tükenmişlikle mücadelede, kişisel mücadele teknikleri, örgütsel mücadele teknikleri ve çalışma arkadaşları ve ailede tükenmişlik ile başa çıkma yöntemleri olmak üzere üç teknik kullanılmaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 314).

#### **1.7.1. Kişisel Mücadele Teknikleri**

Bu tekniğin içeriği tepkiseldir ve mevcut tükenmişlikle mücadele etmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 314). Kişileri değiştirmek örgütleri değiştirmekten daha ucuz ve kolay olduğu için tükenmişlik ile mücadelede kişiler üzerinde yoğunlaşılmalıdır. Kişileri değiştirmede uygulanan yöntem tükenmişliğe eğitimle müdahale etmektir. Araştırmalar göstermiştir ki eğitim seansları insanın kapasitesini artırmada ve işin ihtiyaçlarını karşılamada etkilidir(Maslach ve Diğ., 2001).

İş ortamını kontrol etme imkânının az olduğu yerlerde kişisel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır(Kaçmaz, 2005). Maslach da tükenmişlikle mücadele edebilmek için şu hususların göz önünde bulundurulması gerektiğini ileri sürmektedir: “Gerçekçi hedefler belirleyin, işinizi yaparken farklı yöntemler deneyin, iş ortamında kısa süreli molalar verin, olayları kişisel algılamayın, işinizde başarılı olduğunuz tarafları görün, kendinizi tanımaya çalışın, dinlenin ve rahatlayın, hobiler edinin ve arkadaşlarınızla vakit geçirin, işinizi değiştirin(Izgar, 2001; Dağlı ve Gündüz, 2008; İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011), kişisel yönetim becerileri geliştirin,

ilişkileri düzenleyen becerileri geliştirin, olumlu düşünme ve bakma becerileri geliştirin, strese dayanıklılığı artırma becerileri geliştirin’’(Ersoy ve Utku, 2005).

Önce kişinin işinin, hayatındaki yerini yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Kişinin işleri ne kadar yoğun olursa olsun, dinlenmeyi ve kaynaklarını zenginleştirmeyi bilmelidir. Üretkenliği arttıkça yaptığı iş onu daha çok mutlu edecektir(Akça, 2008: 131). Mümkün olduğu kadar iyi performans gösterebileceği bir bölümde çalışmalıdır, sorumluluklarının sınırı olduğunu bilmeli, bu sayede kaldıramayacağı yüklerin altına girmekten kendini korumalıdır. Gerektiğinde yardım alması ile ilgili bilinçlendirilmelidir. Çalışma ortamından zaman zaman uzaklaşmalı, zihinsel ve fiziksel aktivitelere ve hobilere zaman ayırmalıdır. Kişi, tatil ve dinlenme imkânlarını mutlaka kullanmalıdır(Balcıoğlu ve Diğ., 2008). Kişi sağlıklı beslenmeli, spor egzersiz yapmalı, oyun oynamalı, grup toplantılarına katılmalı, psikolojik danışmanlık hizmeti almalı(Işıkhân, 2006), temposunu düşürmeli, iş saatleri içerisinde kısa aralıklarla molalar vermeli, yemek ve uyku saatlerini düzene koymalıdır(Kayabaşı, 2008). Solunum ve gevşeme egzersizi, meditasyon, biyolojik geribildirim ve diyet yapmalıdır. Toplumsal destek almalı, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklere katılmalıdır. Ayrıca masaj, dua ve ibadet, zaman yönetimi gibi teknikler de tükenmişlikle başa çıkmada yararlı olabilir(Örücü ve Diğ., 2011).

Kişinin tükenmişlik seviyesine gelmiş olması nedeniyle en önemli ihtiyacı güç ve inanç olmaktadır. Bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi bu aşamadan çıkış için gerekmektedir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir. Kişinin, tükenmenin ne olduğunu ve belirtilerini bilmesi kendindeki durumu erkenden tanımasına ve çözüm aramaya yönelmesini sağlamaktadır (Kaçmaz, 2005; Akça, 2008: 133).

### 1.7.2.Örgütlerde Tükenmişlik İle Başa Çıkma

Örgütsel olarak tükenmişlik ile mücadele yöntemleri ise şu şekilde özetlenebilir: Kamu yönetimi düzeyinde, örgütlerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi ve çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi, demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının artırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının artırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi gibi çalışmalara ağırlık verilmesi(Kaçmaz, 2005), çalışan seçimi ve çalışan terfisi, ücretlenme politikası, çalışan eğitimi, başarı değerlendirilmesi, kariyer planlaması ve yönetimi organizasyonu(Örücü, 2008), büyüme ve gelişmesine uygun olarak, gereksinim duyulan özellikteki çalışanı yetiştirmek sayılabilir(İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011).

Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek, zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak, gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak(örn.:okumak), yarım gün çalışmayı desteklemek. Bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar, çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanınmalıdır(www.ttb.org.tr). Kuruma yönelik önlemleri, çalışma yöntemlerini ve iş düzenini denetlemek, sorunları sahiplenmek, uygun iletişim ve tartışma ortamı sağlamak, yeni teknoloji, bilgi araç-gereç kullanımını sağlamak, personelin güvenliğini sağlamak, gelecekle ilgili daha gerçekçi programlar yapmak, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak, başarıları takdir etmek(Ersoy ve Utku,2005) de ilave edilebilir.

Yöneticiler, yüksek bir performans elde edebilmek için, çalışanlarını tükenmişlik durumundan kurtararak işlerinden memnuniyet duyan boyutuna taşınmalıdırlar. Yöneticiler bunu sağlayabilmek için gerekli çalışma ortamını oluşturabilmeli ve gerekli düzenlemeleri sağlamalı, çalışanlarının bilgi ve becerilerini kurumlarına aktarmalarını sağlamanın yollarını aramalıdırlar(Naktiyok ve Kaygın 2012). İşin nasıl yapılacağına açık ve net olması(Başer ve Çobanoğlu, 2011), işe yeni başlayan kişinin uyum programına katılımı ve gözetim altında öğrenmenin sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin dizayn edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi

toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, “stresle baş etme yöntemleri” eğitimlerinin verilmesi, motivasyonu artırıcı ve çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki çalışanların kişisel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi, alınan kararlara katılımın sağlanması, hoşgörülü esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde oldukça önemlidir(Kaçmaz, 2005; Balcıoğlu ve Diğ., 2008).

Çalışanlar, tükenmişlik gerçeği ile yüzleşme ve baş edebilme konusunda ikna edilmeli, tükenmişliğe çözüm üretme konusunun her düzeyde gereği ve önemi vurgulanmalı, tükenmişliğin “insan” ve “şartlar” bağlamında hangi kaynaktan etkilendiği doğru tespit edilmeli, tükenmişlik yönetimce hafife alınmamalı, bu konudaki önlem ve çabalarının sürekliliği çalışanlara her fırsatta hissettirilmelidir. Katılımcı, yeniliklere açık, çalışanların örtülü bilgi ve yeteneklerini geliştirici bir örgüt kültürü oluşturulmalı ve süreklilik sağlanmalı, örgüt içi iletişim kanalları açık tutulması gibi önemler alınmalıdır(Demirel ve Seçkin, 2009). Çalışanların bulunduğu ortamlardaki ısı, ışık, ses düzeyi ve renk insan sağlığı açısından önemlidir. Ergonomik bir ortamın kurum tarafından sağlanması gerekmektedir(Özgen, 2007).

Örgütün değişiminde iki önemli nokta vardır. Birincisi yönetsel müdahaleler ikincisi eğitimsel desteklerdir. Bunların ikisinin de uygulanması gereklidir. Örneğin sadece iş yükü üzerine yoğunlaşmak yeterli olmayabilir. Yaptığı işin önemli olduğunu düşünen çalışanlar iş yükünü telafi edebilir. Yönetsel ve eğitimsel yaklaşımı kombine etmenin bir avantajı da işe bağlılığı artırmasıdır(Maslach ve Diğ., 2001). Örgütler istekli çalışanlarını teşvik etmek için çalışanları örgütlerin değerlerine hissedar ederek onlardan faydalanabilir. Örnek olarak, istekli çalışanların örgüt hedeflerinin geliştirilmesi sürecine dâhil edilmesi örgütü sahiplenme hissini artırabilmektedir. Örgütler aynı zamanda eleme sistemini değiştirmeye yatırım yaparsa değerler ve kişiler örgütle istikrarlı hale gelir. Örgütlerin çalışan tükenmişliğini azaltmaya yönelik adımlar atması, değer uyumsuzluğunun etkilerini azaltabilir(Siegall ve McDonald, 2004).

### **1.7.3.Çalışma Arkadaşları ve Ailede Tükenmişlik İle Başa Çıkma Yöntemleri**

Çalışma arkadaşları ile oluşan olumlu ilişkiler aileye, aile içi olumluluklar da olumlu ilişkilere yansıyacaktır. Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında yakın ilişkiler kurmaları birbirlerine olan desteklerini artıracaktır(Kaçmaz, 2005: 33).

Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırmakta hem de ilişki sorunlarını önlemektedir. Tecrübeli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modeli olabilmelidirler(Akça, 2008:131). İş yerinde zayıf iletişim problemlere neden olabilmekte veya bazı problemleri alevlendirebilmektedir. Çalışan problemi olduğunda, konumu yardımcı olmaya uygun olan biri ile konuşmadığında düşük kişisel kontrol duygusu yaşayabilmektedir(Başer ve Çobanoğlu, 2011). İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılabilceği destekleyici grupların oluşturulması da yararlı olmaktadır. İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahip olmaktadır(Akça, 2008:131).

İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir(Torun, 1996: 22). Kişinin tükenmişlik durumuyla başa çıkabilmesinde aile kurumunun sağladığı sosyal destek önemli bir rol oynamakta(Dericioğulları ve Diğ., 2007), ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olmaktadır. Tükenmişlikle sosyal destek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret etmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, kişiye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir(Torun, 1996: 23).

Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için takım çalışması oluşturmak bir başka yararlı yöntemdir. İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının

zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar kişisel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacı ile oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği azaltmak sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır. Gevşeme teknikleri özellikle bitkinlik hissini azaltarak hastalar ile olan ilişkilerin uyumlu olmasına yardımcı olur(<http://www.ttb.org.tr>). Ayrıca iyi beslenme, enerjimizi ve zamanımızı iyi kullanma, iletişim becerilerimizi güçlendirme, profesyonel destek guruplarına katılma, destekleyici gruplar oluşturma, sorun çözme becerilerini geliştirme, zamanı etkin kullanma, konu alanı ile ilgili bilgilenme, pozitif düşünme anlayışı geliştirme gibi davranış ve tutumlarımızın, stres ve tükenmişliği kontrol altına almak için geliştirilerek uygulanması büyük önem taşımaktadır(Bostancı, 2004).

### **1.8. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma, kişinin işten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilirken işten ayrılma niyeti ise, kişinin davranışsal bir tutum olarak işten çekilme isteğini ifade etmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut iş koşullarından duymuş oldukları memnuniyetsizlik dolayısıyla işlerinden ayrılmayı düşünmeleri olarak ifade edilebilir. İşten ayrılma niyeti, daha genel bir ifadeyle kişinin herhangi bir kurumda çalışmak istememe davranışı olarak da tanımlanabilir(Telli ve Diğ., 2012).

Ekonomik baskıların ve finansal krizlerin dünya ekonomisini giderek artan oranda sarstığı bir dönemde(Özer ve Yurdun, 2012), çalışanların işten ayrılmasının örgütlere önemli ölçüde maliyetler getirmesi nedeniyle(Özcan ve Diğ., 2012), işten ayrılma niyeti birçok endüstriyel ve örgütsel psikolog, yönetim bilimcisi ve sosyologun ilgi alanlarının merkezinde bulunmaktadır. Bunun sebebi ampirik araştırmaların işten ayrılma niyetinin bir örgütün etkinliğinin tamamını olumsuz yönde etkileyeceğine yönelik bulgular ortaya koymasıdır(Gül ve Diğ., 2008). İşten ayrılma niyeti, akademisyenler, profesyoneller, insan kaynakları yöneticileri, ekonomistler, kurumsal disipline sahip olan örgütler için önemli bir ilgi alanıdır(Matilla, 2006: 41).

İşten ayrılma niyeti, iş hayatı çatışmaları, iş memnuniyetsizliği ve kurumsal kabul görme ile ilgilidir(Matilla, 2006: 41). Çalışanlar ve örgüt arasında ilişkilerin olumlu olması için karşılıklı beklentilerin uyumlaştırılması gerekmektedir. Çalışanlar, örgütün verimliliği ve kârlılığı için çaba gösterirken bunun karşılığında maddi-manevi birçok beklenti içindedirler. Günümüzde, beklentileri gerçekleşmeyen, psikolojik, fiziksel ve ekonomik yönden kendisini iyi hissetmeyen çalışanlar mesleki etkinliği azaltmakta, bunun sonucu olarak da çalışanlar işlerinden ayrılma kararı almaktadır. Çalışanlar örgüte ne derece bağlıysa örgüt o derece güçlenir. Örgüt, yaşamını devam ettirebilmek için çalışanların örgütten ayrılmasını önlemeye çalışmalı ve bağlılıklarını artırmalıdır(Derin ve Demirel, 2012). İşten ayrılma niyeti yüksek olan örgütler, çalışanlarına çeşitli tazminat ve eğitim imkânları sunarak işten ayrılma niyetini azaltmaya çalışırlar(Matilla, 2006: 41).

### **1.8.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

Uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağında yer alan çalışanların işten ayrılma niyeti, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır(Şahin, 2011). İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya eğilimli olma ve istifadan önceki son adım olarak da tanımlanabilir(Matilla, 2006; 41). Mowday ve arkadaşlarına göre işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. İşten ayrılma niyeti, başka iş olanakları olmamasına rağmen, işi bırakmaya doğrudan neden olabilir, ya da çalışanın yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak iş bırakmayı dolaylı olarak etkileyebilir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Rusbelt ve Diğ., işten ayrılma niyetini, çalışanların iş yerindeki koşullardan tatminsiz olmaları durumunda gösterebilecekleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadırlar(Çekmecelioğlu, 200;5 Büte, 2009; Özer ve Yurdun, 2012). March ve Simon'un klasik işten ayrılma modeline göre bu düşünceler, algılanan ayrılma arzusu ile örgütten ayrılma kolaylığının bir fonksiyonudur(Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Jaros'a göre işten ayrılma niyeti örgütten ayrılmaya karşı sürekli ve aynı zamanda genel bilişsel uyarlamayı yansıtmaktadır. Bu uyarlama çalışanın işten ayrılmayı, başka bir iş fırsatı aramayı veya bir işten ayrılma niyeti şeklini düşünüp düşünmediğini belirlemektedir(Ceylan ve Bayram, 2006).

Bartlett, işten ayrılma niyetini, örgütten ayrılma anlamında bilinçli bir karar verilmesi veya buna niyet edilmesi durumu olarak tanımlamaktadır(Sabuncuoğlu, 2007; Büte, 2009; Çelik ve Çıra, 2013). Başka bir yaklaşıma göre ise işten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgudur. Bu süreçte çalışan çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir (bilişsel ya da tutumsal) ve bu düşüncüyü gerçekleştirmek için harekete geçebilir (davranışsal) çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin nihai kararı, hali hazırdaki işine kabul edilebilir alternatif bir iş bulabilmesine veya böyle bir işin mevcudiyetine bağlıdır(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

### **1.8.2. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler**

Çalışanların işlerinden memnun olmamalarının günümüzde ne kadar önem kazandığı ve bu konuda yapılan çalışmaların ne derecede önemli sonuçlar verdiği göz önüne alındığında işten ayrılma niyetinin üstesinden gelmek için onu oluşturan alt faktörlerin incelenmesi gerekmektedir(Özer ve Yurdun, 2012). Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa örgütten ayrılmak istemeyecektir(Çekmecelioğlu, 2005).

İşten ayrılma niyetini etkileyen üç grup değişken vardır: Birinci grup değişkenler iş memnuniyeti, stres ve cinsiyet ayrımcılığı gibi örgütsel değişkenler, ikinci grup değişkenler cinsiyet, medeni hal ve çalışma yılı gibi demografik nedenler, üçüncü grup değişkenler alternatif iş imkânları gibi dışsal nedenlerdir(Matilla, 2006: 41). İşini sevmeyenlerle işten ayrılma niyetinde olanlar arasında bir ilişki olduğuna dair bulgular vardır(Jansen, 1999). İş memnuniyetsizliğinin nedenleri üzerinde çalışma ortamına bağlı etkenler kişisel ve demografik etkenlerden daha önemlidir(Coomber ve Barriball, 2007).

İş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir(Çekmecelioğlu, 2005). Çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça örgütten



ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde artmaktadır(Çakar ve Ceylan, 2005).

Kişilerin iş tatminsizliğine karşı bazı farklı tepkiler vermektedir. Kişi, iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış olan işten ayrılma ya da pozitif bir davranış olan sorunları dile getirme ve çözüm bulma gibi etkin davranışlarda bulunacaktır(Çekmecelioğlu, 2005). Yazında işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu yönünde hem teorik hem de deneysel bulgular bulunmaktadır. İş tatmininin yüksek olduğu durumlarda genellikle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmektedir(Gül ve Diğ., 2008).

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde güçlü bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de muhtemel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurlar arasında iş tatmini pek çok araştırmada en önemli unsur olarak gösterilmektedir(Gül ve Diğ., 2008).

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip etmekte ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. İşe son verme davranışı ile buna etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemi ile inceleyen çalışmaları: çeşitli dışsal unsurların (işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranışa etkisi olduğunu göstermiştir. İşten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak önemlidir çünkü örgütlerin çalışanlara yapmış oldukları yatırımlar aynı zamanda geleceğe yapılan bir yatırımdır ve çalışanların örgütlere olan maliyetleri toplam maliyetler içinde önemli yer tutmaktadır(Şahin, 2011).

İşten ayrılma niyetine ilişkin çalışmaların birçoğunda ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dikkat çekilse de, çalışanın işten ayrılma davranışı göstermeleri ekonomik, örgütsel ve kişisel olmak üzere çeşitli faktörlere de bağlıdır. Mevcut çalışma koşullarından tatmin olmayan çalışanların, işten ayrılma niyetinde

olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyeti artabilir. Örgütler açısından yüksek performanslı ve üstün nitelikli çalışanların işten ayrılması, önemli bir maliyet unsurudur(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

### **1.8.2.1. Genel Ekonomik Nedenler**

İşsizliğin yüksek olduğu bir istihdam ortamı ve ekonomik krizlerin yoğun olduğu dönemler, çalışanların alternatif iş olanaklarını olumsuz yönde etkileyeceğinden, genel olarak işten ayrılmayı azaltıcı bir etki meydana getirmektedir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Şirket birleşmeleri sürecinde, örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği, etmezse ne ölçüde mağdur olacakları henüz açıklığa kavuşmamıştır. Dolayısıyla çalışanların, belirsizliğin uzaması ve endişelerini giderebilecek sorulara henüz yanıt alamamış olmaları, çalışanlarda örgüte güven, işe bağlılık kavramlarını sarsmakta, motivasyonun azalmasına, performansın düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olabilmektedir. Burada çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini tehdit altında hissetmekte ve yoğun stresle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunun sonucu olarak çalışanların işverenlerden bekledikleri şeyleri alamama durumunda şirkete bağlılıklarının azalabileceğini bunun da işten kaytarma ya da daha ileri boyutta işten ayrılmayla sonuçlanabileceğini söyleyebiliriz(Özen ve Yurdun, 2012).

Çalışanlar işten çıkarılma korkusuyla ve stresten dolayı işe gelmek istememekte, kaliteyi düşürmekte, bazıları elinden geldiğince az çalışmakta ve dışarıda iş aramaktadırlar. Buna karşılık Armstrong-Stassen'e göre çalışanların beklentilerinin gerçekleşmemesi sonucunda iş tatminlerinin ve performanslarının düştüğü ve çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdıkları belirtilmektedir(Ay ve Diğ., 2009).

### **1.8.2.2. Kurumdan Kaynaklanan Nedenler**

İşten ayrılma niyetine neden olan önemli faktörlerden bir diğeri de kurumdan kaynaklanan nedenlerdir. Bu tür nedenler kurum dışı nedenlerin aksine

kontrol edilebilen, öngörülebilir, zamanı ve nedeni belli olan etkenlerdir. Dolayısıyla, kurumun çabası sonucu durdurulabilecek etkenlerdendir(Halis ve Çamlıbel, 2011).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu sebepler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır(Çekmecelioğlu, 2005).

İşten ayrılma niyeti örgütsel etkinlik üzerinde de etkisi olan bir kavram olmasından dolayı yapılan araştırmalarla işten ayrılma niyetine neden olan unsurlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu sayede uygulamacılar çalışanlarını işten ayrılmaya iten nedenleri ortadan kaldırmaktadırlar(Özcan ve Diğ., 2012).

Çalışanların işten ayrılmasını etkileyen etmenler: ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, çalışma koşulları, örgüt kültürü, iş tatmini, çatışma, motivasyon, örgütsel bağlılık, stres, işyerinde taciz olayları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, yönetim anlayışı, işletmenin etik anlayışı, iş olanakları, diğer çalışanların işten ayrılmasıdır(Halis ve Çamlıbel, 2011; Ünsar, 2011).

Örgütlerde ücret sistemi adil, eşit ve dış piyasa ile rekabet edebilir değilse özellikle nitelikli çalışanlarda, ücret tatminsizliği ve alternatif işlerin varlığına göre işten ayrılma niyeti oluşabilmektedir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Çalışanın yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikasının tatminsizliği ve örgütünü değiştirme eğilimlerini arttıracığına dikkat çekilmektedir(Eren ve Hayatoğlu, 2011).

Ayrıca iş güvencesinin olmaması, örgüt açısından iş doyumunun düşmesine, çalışanların örgütlerine olumsuz tutumlar takınmasına, örgütte kalma konusunda isteksizliğe ve performans düşüşüne neden olmaktadır(Dığın ve Ünsar, 2010). Dığın ve Ünsar yaptıkları araştırmada iş güvencesi ve iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir(Dığın ve Ünsar, 2010).

1980'lerden bu yana, araştırmacılar meslekten ayrılma davranışlarını açıklamak için mesleki bağlılık kavramı üzerine odaklanmıştır. Araştırmalar mesleki bağlılığın meslekten ayrılmanın önemli bir habercisi olduğunu göstermiştir. Örneğin, Meyer ve Diğ., hemşirelerin mesleki bağlılık ve mesleklerini terk etmek niyeti arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir(Beatrice ve Diğ., 2009).

İşten ayrılma niyeti ile yaş, cinsiyet, görev süresi, çalışma durumu ve gelir ile arasında anlamlı olmayan bir ilişki vardır. İşten ayrılma niyeti ile iş-aile atışması ve tükenmişlik arasında anlamlı bir pozitif ilişki vardır ve hem de st düzey denetleyici yönetici desteği ile anlamlı negatif korelasyon vardır(Thanacoody ve Diğ., 2009). İşbirliği, liderlik ve maaşın çalışan memnuniyetine önemli etkileri olduğunu ve memnun bir çalışanın işten ayrılma niyetinin de daha az olduğunu göstermektedir İşten ayrılma niyetinin öncelikli konu olmasını sağlayan yüksek maaş, daha fazla sorumluluk ve kaliteli iş gibi karşılanmayan kariyer beklentileridir(Janssen, 1999).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenlerden birisi de aşırı iş yüküdür. Çalışanların fazlaca yüklendiği roller olarak tanımlanan aşırı iş yükünün, uzun süre çalışmayı, ağır ve zorlayıcı görevleri kapsadığı ifade edilmektedir. Elloy ve Smith (2003): aşırı iş yükünün nitel olarak işten gelen taleplerin ya da görevlerin çok zor olması ile ortaya çıkarken, nicel olarak aşırı iş yükünün kişinin birden çok çeşit görevi yapması gerekirken, bunları, yerine getirememesinden doğduğunu belirtmektedir(Aktaran: elik ve ıra, 2013). Aşırı iş yükü, yeni fırsat arayışı, düşük ücret ve yönetim ile zayıf ilişkiler içinde olma, sıklıkla bahsedilen işten ayrılma nedenleridir. İşten ayrılma niyeti, çeşitli destek ve memnuniyet değişkenleri ile düzeltilebilmekte, yönetim desteği ve kurumsal sorumluluktan direkt olarak etkilenmektedir(Conklin ve Shane, 2007).

Çalışanların aşırı iş yükü algılarının iş performanslarını düşüreceği ve işten ayrılma niyetleri artıracadığına yönelik hipotezler doğrulanmıştır. Aşırı iş yükü algısı içerisinde olan çalışanların belki performansları çok fazla değişmemekte ama onların işlerinden ayrılarak başka iş bulma istekleri artmaktadır(elik ve ıra, 2013).

Özellikle aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti üzerine olan olumlu etkilerini düşürebileceğine ve çalışanların bir kapasitelerinin olduğu, bu kapasitenin zorlanması durumunda kalifiye işgücü dâhil çalışanların işlerinden ayrılmayı düşünebilecekleri bulguları elde edilmiştir(Çelik ve Çıra, 2013). Aşırı iş yükü çalışanların işten ayrılma, devamsızlık, işe geç gelme oranlarını arttırmakta, örgütsel bağlılığı azaltmaktadır(Derin ve Demirel, 2012).

### **1.8.2.3. Kişiden Kaynaklanan Nedenler**

Kişiden kaynaklanan iş bırakma nedenleri, kurumun değiştirmekte etkin olamayacağı, kontrol altına alınamayan unsurlardan meydana gelmektedir. Çünkü bu nedenler kurumun dışında gerçekleşen veya çalışandan kaynaklanan ancak doğrudan kurumun koşullarından kaynaklanmayan nedenlerdir(Halis ve Çamlıbel, 2011).

Kişilerin işten ayrılmak istemelerinin farklı birtakım nedenleri vardır. Özellikle düşük iş doyumu olan çalışanlarda iş devamsızlıklarının fazla olmasının yanında alternatif iş olanakları, piyasa şartları, ücret, kıdem gibi birtakım faktörler de kişinin işten ayrılma eğilimi göstermesine neden olmaktadır(Telli ve Diğ., 2012).

Kişilerin mesleği ile ilgili tutumları örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Kişi mesleğine bağlı olabilir fakat örgütüne bağlı olmayabilir. Örgüt kişinin mesleki ihtiyaçlarını tatmin ediyorsa örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi halde kişinin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan kişiler ise örgütün içinde mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir(Ceylan ve Bayram, 2006).

Çalışanların belirli bir zaman dilimi, genellikle ilk yıl, içerisinde örgütten ayrılmalarını ifade eden işgücü dönüşümü iş tatmininin yüksek düzeyde ilişkili olduğu kavramlardan biridir. İşinden memnun olmayan çalışanların çoğunun işten ayrıldıkları hastalık ya da kişisel nedenlerle daha fazla izin alma ya da sıklıkla işe gelmeme yoluna gittikleri görülmüştür(Özgen ve Özgen, 2010).

Kişiden kaynaklanan işten ayrılma niyeti nedenleri: eş çalışma durumu, çocuk sayısı, vefat eden çocuk sayısı, ailenin aylık geliri, ev taşıma sayısı, barınma

yardımı, çalışılan son görev bölgesi ve alınan ödüller(Eren ve Saraçoğlu, 2011), emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik ve hamilelik, ikamet değişikliğidir(Halis ve Çamlıbel, 2011).

İnsanların neden işlerinden ayrıldığını araştıran çalışmaların bulguları oldukça ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır(Ceylan ve Demircan, 2004: 4). Hardy'e göre çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar. Çalışanlar kendileri ve kurumları için muhtemel başarıları yeterli görürler ise işten ayrılma niyetinde olmazlar. Şayet başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedirler(Büte, 2011).

Kurumlarda çalışanların işten ayrılmak niyetlerinin farklı nedenleri vardır. Mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler olarak tanımlanan nepotizmin terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı boyutlarının olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiştir(Büte, 2011).

Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlara yapılan araştırma sonucunda, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bundan başka, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin birlikte etkisinin var olduğu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğu bulunmuştur(Şahin, 2011).

### **1.8.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir. Bu nedenle, iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan çalışanlar, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Böyle çalışanlar da her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer çalışanların morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe

devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar sergileyebilmektedir(Karahan, 2009).

İşten ayrılma niyetinin sonuçları şunlardır: Ayrılanların yerine yeni eleman bulma güçlüğü ve seçim sürecinin yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları, işletmenin eğitim masraflarındaki artış, yeni elemanın işe ve kuruma alıştırılması çabalarının yol açtığı maliyet ve zaman kayıpları, iş kazalarının artması, üretim miktar ve kalitesinde azalma, kurum içindeki ücret adaletinin bozulması, çalışanın kuruma olan güven ve bağımlılığının erozyona uğraması şeklinde sıralanabilir(Halis ve Çamlıbel, 2011). Çalışanların işten ayrılma niyetleri, yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere de neden olmaktadır(Gül ve Diğ., 2008).

Özellikle kalifiye elemanların uzun süreli olarak çalışmaya devam etmeleri arzu edilmektedir. Öyle ki örgütte sosyalleşen, belli performans seviyesine ulaşan çalışanların kurumdan ayrılmalarının eğitim, uyum ve düşük performanstan kaynaklanan maliyetlere sebep olabileceği düşünülmektedir(Çelik ve Çıra, 2013). Bununla birlikte, bir çalışanın işten ayrılması örgütteki diğer çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin, iletişimin kesintiye uğramasına ve uyumun bozulmasına neden olabilmektedir(Şahin,2011).

#### **1.8.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi**

İşten ayrılma niyeti, ayrılma davranışının en güçlü ve en doğrudan habercisidir ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder(Ceylan ve Bayram, 2006). Kişilerden eğitim düzeyi yüksek, belirli bir kariyer hedefine sahip ve mesleğine yüksek düzeyde bağlı olanların kariyer yönetimine daha fazla dikkat etmesi tavsiye edilmektedir. Çünkü bu özelliğe sahip olan kişiler örgüt tarafından gelişme fırsatları verilmediğinde işten ayrılmayı düşünebilir. Kişisel kariyer hedeflerini tatmin eden bir ortamda çalıştıklarında ise örgüte katkıda bulunmak isteyebilirler. Mesleğine bağlı olan çalışanlarda daha fazla etki eden yönetici desteği, yöneticilerin astlarıyla iş dışı konuları da kapsayacak şekilde düzenli görüşmeler yapması şeklinde gerçekleşmelidir(Ceylan ve Bayram, 2006).

Nitelikli çalışanı bulmak kadar bu önemli kaynağın işten ayrılmasını önlemek de insan kaynakları yönetiminin öncelikli uğraşlarından birisi haline gelmiştir(Turunç ve Çelik, 2010). Özellikle nitelikli çalışanın örgütte tutulabilmesi, insan kaynakları yönetiminde örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisidir(Telli ve Diğ., 2012).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen örgütler için önemli bir sorun olma özelliği göstermektedir. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Çalışan eğer örgüt değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa örgütten ayrılmak istememektir(Karahan, 2009). İş memnuniyetsizliğinin nedenleri üzerinde iş ortamına bağlı etkenler kişisel ve demografik etkenlerden daha önemlidir(Coomber ve Barriball, 2007). Çalışanların iş ortamını iyileştirmek ve yeni personel desteği ile iş ortamındaki rekabeti artırmak işten ayrılma niyetini azaltır ve kaliteli bir iş gücü sağlar(Stone ve Diğ., 2006). İşten ayrılma niyetini azaltmak için çalışanların farklı görevlerde çalışabilmesi, daha fazla karar verebilmeleri, geri dönüt alınması gibi önlemler alınabilir(Janssen, 1999).

İş tatminsizliğini, üst yönetimin ve güçlü sosyal ilişkiler ağı gibi cazip sosyal faktörlerin cesaretlendirilmesi azaltmaktadır. İş tasarımı ile ilgili yapılan birçok çalışma, çeşitlilik, otonomi ve geri besleme gibi iş özelliklerinin iş tatmini ve çalışan performansını artırıcı, işten ayrılmayı azaltıcı yönde etki yaptığını göstermiştir(Çekmecelioğlu, 2005).

Eğitim ve geliştirme uygulamaları, hem örgütsel verimliliğin artırılması hem de kişisel performansın arzu edilen seviyeye yükseltilmesinde önemlidir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Oryantasyon eğitimi, örgütün çalışana değer verdiğinin de bir göstergesi olduğundan işten ayrılma niyetini azaltacaktır(Kocabacak, 2010; Onay ve Kılıcı, 2011).



Rekabetin giderek önem kazandığı bir ortamda kurumların ayakta kalabilmeleri, kurum yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır. Bu tutum ve davranışların en önemlileri iş tatmini, işten ayrılma niyeti, iş stresi, örgütsel bağlılık ve performanstır(Gül ve Diğ., 2008).

Çalışanlar tarafından adil olarak algılanmayan bir performans değerlendirmesinin, örgütler açısından başarı getiren bir uygulama olması zordur. Ayrıca performans değerlendirmenin şeffaf olması ve çalışanların güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin yapıcı geri bildirim sunması, çalışanların sisteme ilişkin memnuniyet düzeyini etkileyen hususlar arasında sayılabilir. Çalışanlarla ilgili çeşitli kararların verilmesinde etkili olan performans değerlendirme sistemine ilişkin memnuniyet düzeyi, çalışanların örgütten ayrılmalarında etkili olabilmektedir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Yazında iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide olduğu gibi örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti arasında da açık bir negatif ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. İşten ayrılmayı engelleyen faktörler: iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir(Gül ve Diğ., 2008).

İşten ayrılmanın önlenmesi için alınması gereken önlemler işbaşında bulunan çalışanlarda görülen yıpranmaya engel olunmalıdır. Performans ile ilgili çalışana yapıcı geri bildirim verilerek meslekten beklentisizlik engellenmelidir. Bu bir bakıma çalışanın yaptığı işin karşılığını alması anlamına gelebileceği için ve kurumlarda herkesin ortak bir amacı olduğu düşünülürse, kurum içerisindeki bütün çalışanların bu amacın ne olduğunu bilmesi ve onunla özdeşleşmesi de gerekmektedir. Maaş, ikramiye, sosyal güvenceler gibi personele sağlanan tüm özlük hakları da çok önemlidir. Eşit ve adilce gerçekleştirilen ödeme sistemi ayrılmaların önlenmesine yardımcı olacaktır(Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Nitelikli çalışanın kurumda kalmasının sağlanmasında pek çok sosyal motive edici etken bulunmaktadır(Turunç ve Çelik, 2010). Özellikle iş tatmininin, işten ayrılma eğilimine etkisi, düşük performansı olan kişilerde daha yüksek olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmada aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde, performansı ise pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır(Gül ve Diğ., 2008).

Üreticiliği destekleyen bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde bazı etkileri olduğu göstermektedir. Çalışanların üretici fikir ve eylemlerinin desteklendiği, işlerini anlamlı ve önemli buldukları, özgür oldukları, fikirlerinin objektif değerlendirildiği ve farkına varıldığı, projelerine kaynak ayrıldığı, yönetimin kontrolcü olmak yerine destekleyici olduğu bir örgüt ikliminin iş tatmininin artacağı ve çalışanların işten ayrılma niyetinin azalacağı görülmektedir(Çekmecelioğlu, 2005).

Yapılan araştırma sonucunda, amir ve çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin, dolaylı etkilerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre, amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde kullanmaları konusunda kendilerini desteklediğini hisseden kişilerin, işten ayrılma niyetlerinin doğrudan azalmakta olduğu tespit edilmiştir(Sabuncuoğlu, 2007).

Demografik faktörlerden sadece yaş değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Diğer demografik faktörlerin işten ayrılmaya etkisi anlamlı değildir(Sarıdede ve Doyuran 2004).

İşten ayrılma oranının daha düşük eğitilmiş çalışanlarda yoğunlaştığını saptanmıştır. Personele işe ilk başladıklarında etkili bir eğitim verilmesi ayrılmaları azaltabilecektir. Ayrıca, seçim sisteminin düzeltilmesi ve işlerle başvurular arasında daha iyi eşleştirme sağlanması (eğitim düzeyinin uygunluğu gibi) işten ayrılmaları ortadan kaldırmak için iyi bir yoldur. İşten ayrılanların net mal varlığı düşük olanlarda toplanması, insan kaynakları yöneticilerinin ücret yönetimiyle ilgili çalışmaları gerektiğini göstermektedir. Eşi çalışmayan astlarda ayrılma oranının

yüksek olması da söz konusu kurumların ücret yönetimini gözden geçirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanların daha iyi bir ücret için işten ayrılmalarının altında yatan sebebin aslında eşin çalışmaması gibi bir durumdan kaynaklandığı görülebilmektedir. Nedenlerin kaynağına inmek kurumun çözüm bulmasını kolaylaştırabilmektedir. İşten ayrılma nedenleri arasında ilk üç sırada, mesleki yorgunluk/yıpranma, meslekten beklentisizlik ve maaş yetersizliği yer almaktadır(Eren ve Saraçoğlu, 2011).

### **1.8.5. Personel Devir Oranı**

Hem endüstriyel hem de örgütsel psikolojide oldukça dikkat çeken bir konu da çalışanların işgücü devridir(Büte, 2011). Çalışanların örgütlere giriş ve çıkışlarının derecesini gösteren devir bu açıdan kurumlar için verimlilikle ilişkilendirilmiştir. Etkin ve verimli bir şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirmede, çalışanın önemini kavrayan kurum yöneticileri, çalışanı kuruma bağlayarak çalışan devrini azaltmak istemektedir(Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergesi sayılabilir. Personel devri ile etkin çalışma ve geliştirme açısından, personel servisi ve hizmetlerinin tatmin edici bir düzeyde olup olmadığı anlaşılabilir. Personel devir oranının yüksek olduğu kurumlarda iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı ortaya çıktığı gibi adil bir ücretleme ve terfi sisteminin bulunmadığı ya da bu konularda bazı haksızlıkların yapılmış olduğu sonucu çıkabilecektir. Diğer yandan, çalışma koşullarının kötü oluşu, amirlerin genel olarak emrinde çalışanlara karşı tutum ve davranışları da çalışan devrini etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir(Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Kurumlarda çalışanların sık sık işten ayrılmaları yani, iş gücü devir hızının yüksek olması önemli sıkıntılara sebep olabilmekte(Demir ve Tütüncü, 2010; Çelik ve Çıra, 2013) ve en büyük etkisi verimlilik üzerinde görülmektedir Bunun yanı sıra eğitim süresinde artış, personel seçim süresinde artış, işte verimlilik /etkinlik kaybı, kesinti verilmiş programlar, fazla mesailer, yanlışlar ve yeterli bilgiye sahip olmayan personelin yaşattığı bazı hayal kırıklıkları aşırı personel devri ile birlikte görülmektedir(Eren ve Saraçoğlu, 2011).

Çalışanların örgütlerine olan bağlılığını artırarak, örgütte kalmasını sağlamak İnsan Kaynakları Yönetimi'nin temel amaçlarından birisidir. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, insana yapılan yatırımın ve etkili İKY uygulamalarının, işgören devrini azaltarak örgütsel başarıya katkı sağladığını göstermektedir(Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Kurumlar, personel devrini azaltmak için çalışanlarının kurumsal bağlılık geliştirmelerini sağlayabilmelidirler. Kendini çalıştığı kuruma ait hissedilen, kurumu bir aile gibi düşünerek kendini bu ailenin bir parçası olarak gören, kurumun kendisine vermiş olduğu eğitim ve desteğin farkında olan çalışanlar, yaptıkları işten doyum alacakları için çalıştıkları kurumlarda kalmaya devam etme eğiliminde olacaktırlar(Eren ve Saraçoğlu, 2011).

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

## 2. İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNDE TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİLERİ: AKSARAY İLİ ÖRNEĞİ

Araştırmada öncelikle tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilgili mevcut konular incelenmiş ve devamında bu iki olgu arasında etki boyutlarının ele alınması amaçlanmıştır. Yapılacak olan bu yazın taramasından sonra konu ile ilgili olan alan çalışması ise Aksaray'daki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler örneklem grubu olarak seçilmiştir. Burada öğretmenlerin tükenmişliklerinin işten ayrılma niyetine etkileri incelenecektir.

### 2.1. Araştırmanın Amacı

Tez kapsamında; Tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine olan etkileri incelenmektedir. Çalışmanın hazırlanması ve sürecinde yapılan araştırmalar ve uygulama ile mevcut araştırmalara ve yazına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Önemi

Tükenmişlik eğitim kurumlarında ele alınması gereken temel konulardan biri olmalıdır. Çünkü eğitim tüm toplumu ilgilendiren genel bir kavramdır. Eğitimin iyileştirilmesi içinde öğretmenlerde tükenmişliğe sebep olan şartların iyileştirilmesi gerekmektedir(Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007: 467).

Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki çeşitli kurumlarda sıkça araştırılan konular arasında olmasına rağmen, ilköğretim okullarında nadiren incelenen konular arasındadır. Bu sebeple çalışmanın bilime katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte eğitim kurumlarında çalışanların kalitesini artırmak için tükenmişliğin ve işten ayrılma niyetinin en aza indirilmesi araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

### 2.3. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezlerin Oluşturulması

#### 2.3.1. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Sanayileşmenin, şehirleşmenin, insanın yerine getirmesi gereken rollerinin artmasının, kişilerarası ilişkilerin karmaşık hale gelmesinin, yaşamın zorlaşmasının, yaşamdan beklenti ve isteklerin artmasının ve ekonomik yetersizliklerin insan üzerinde yarattığı stres sağlığı olumsuz yönde etkilemektedir. Belirtilen faktörlere ek olarak çalışan kişilerin çalışma ortamları, iş ilişkileri, statü, rol ve işlevlerindeki olumsuzluklar ve hizmet götürdükleri popülasyonla ilgili özelliklerin oluşturduğu olumsuz etkenler çalışanın sağlığını bozmaktadır. Bu olumsuz koşulların uzun süre devam etmesi kişide tükenmişlik tablosunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik, kısaca kişinin iş hayatında kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir(Eroğlu ve Örkün, 2012). Tükenmişlik diğer insanlara karşı iş, yaşam ve benlik kavramı olumsuz ve negatif tutumların gelişmesine sebep olmakta, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, fiziksel tükenme ile kendini göstermektedir(Tsigilis ve Diğ.,2004).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın kendi isteğiyle işini bırakmasında etkili olan, zamanında örgütler tarafından tespit edilerek önlem alınmazsa örgütlere önemli maliyetler getiren bir durumdur. Bu olumsuz etkiler ve maliyetler, bir çalışanın işten ayrılmasının, hem nitelikli bir insan gücünün kaybı hem de yerine yeni bir çalışanın istihdam edilmesiyle ilgili işe alma, eğitime ve uyum sağlama açısından olumsuz etkileri vardır(Şahin, 2011).

Tükenme yaşayan kişiler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı anlamına gelmektedir ki hem kişi ve örgüt hem de ülke ekonomisi bu durumdan önemli miktarda zarar görmektedir. Örgütte zorunlu olarak kalan kişilerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları da örgütün büyük ölçüde maddi kaybına sebep olmaktadır. Bu durumda oluşacak iş tatminsizliği, örgütsel bağımlılıktan yoksunluk

ve işe karşı duyulan duyarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir(Ardıç ve Polatçı, 2009).

### **2.3.2. Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlgili Çalışmalar**

İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık algıları ile mesleki tükenmişlik: örgütsel bağlılık algıları ile işten ayrılma niyeti algısı arasında “orta” düzeyde anlamlı ve olumsuz bir ilişki varken: mesleki tükenmişlik algıları ile işten ayrılma niyeti algıları arasında “orta” düzeyde anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Görüldüğü gibi örgütsel bağlılıkla mesleki tükenme, örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti, mesleki tükenmeyle işten ayrılma niyeti algısı arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu değişkenler içinde işten ayrılma niyeti en sonda bulunmaktadır. Bu nedenle ilköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılıkları artırılarak ve mesleki tükenmişlikleri düşürülerek, işten ayrılma niyetini algılamalarının düzeyleri azaltılabilir(Polat ve Uğurlu, 2009).

İzmir-Alsancak semtinde dört ve beş yıldızlı otellerde garsonlar ve aşçıbaşılar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre işe ilişkin stres kaynaklarından en fazla kişisel stres kaynakları ve örgüt nedenli stres kaynakları, işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Araştırmada elde edilen diğer önemli bulgu ise duygusal tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğidir. Duyarsızlaşma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır(Onay ve Kılıcı, 2011).

İşe bağlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisinin yatırım uzmanları üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre tükenmişliğin her üç boyutunun işten ayrılma niyeti ile olan ilişkisinin işe bağlılık aracılığı ile gerçekleştiğini, değişkenler arasında tam aracılık ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır(Arı ve Diğ., 2010).

Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi ile ilgili yapılan araştırma sonucunda tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenmeyle toplam işten ayrılma arasındaki ilişki

düzeyinde doğrusal ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır(Telli ve Diğ., 2012).

Örgütsel politika algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki içinde tükenmişliğin rolü ile ilgili yaptıkları araştırma sonucunda ise yorgunluk ve tedirginliğin işten ayrılma niyetiyle gözle görülür bir ilişkisi olduğunu göstermektedir ve bu çalışma sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği görülmüştür(Huang ve Diğ., 2003).

İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerine tükenmişlik ve denetleyici sosyal destek etkileri: Avustralya Kanser işçileri üzerine bir çalışma, konulu araştırma sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu görülmüştür(Thanacoody ve Diğ., 2009).

İş stresi, iş hayatındaki otonomi ve sosyal desteğin, kamu hizmetinde çalışanlarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiş. İş hayatındaki otonomi iş stresiyle birlikte tükenmişliği belirlemede sosyal destek ise iş stresiyle birlikte işten ayrılma niyetini belirlemektedir(Kim ve Stoner 2008).

Amerika'da 377 müşteri temsilcisi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada tükenmişliğin üç boyutunun da işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya çıkmıştır(Singh ve Diğ., 1994).

Weisberg çalışanlarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı düzeyinde bir ilişki belirlemiştir(Weisberg 1994).

Çok örnekli gruplarda tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir(Schaufeli ve Backer 2004).

Alan yazında farklı meslek grupları ve iş ortamlarında gerçekleştirilen önceki araştırmalar tükenmişliğin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu



konusunda bulgular sunmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

***H1:** Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H1a:** Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

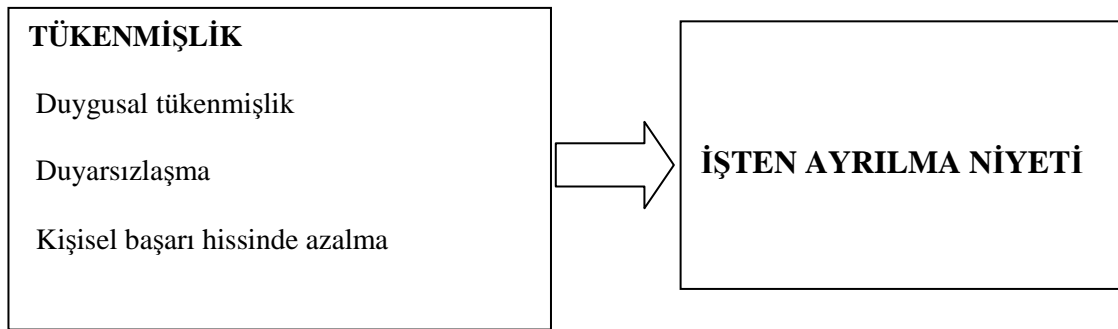
***H1b:** Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

***H1c:** Öğretmenlerin kişisel başarıda düşme hissi düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

#### **2.4. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma, vaktinin büyük bir bölümünü iş yeri ortamında geçiren ve işleri doğrudan olarak insanlarla diyalog halinde olmayı gerektiren eğitim personellerinin işe ilişkin yaşadıkları mesleki tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetlerine olan etkisini saptamaya yönelik konu ile ilgili alanda yapılan yazın araştırmalarına dayanan ve uygulanan anketler ile desteklenen bir araştırmadır. Şekil 3.'te araştırmanın uygulama modeli sunulmuştur.

Şekil 3. Araştırmanın Uygulama Modeli



#### **2.5. Araştırma Evreni ve Örneklem:**

Araştırmanın örneklemi Aksaray ilinde kamuda faaliyet gösteren 256 ilköğretim okulunda çalışan 3148 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada, tabakalı örnekleme yöntemi ile seçilen Aksaray merkez ilçe ve Aksaray'a bağlı ilçelerinde

yer alan 256 okulun 49'una ulaşılmış ve bu okullarda çalışan 457 öğretmen yer almıştır. Araştırma için dağıtılan anket formlarından 537 anket formunun geri dönüşü olmuştur. Anket formunun 79 tanesi hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için araştırmaya dâhil edilmemiştir. Kullanılabilir durumda olan 457 adet anket formu araştırma kapsamına alınmıştır. Aksaray merkez ve ilçelerde yer alan bazı okulların gerek uzak olmaları gerek se çok az sayıda öğretmenin görev yapıyor olması araştırmaya katılan öğretmen sayısında azalmaya yol açmıştır. Bu durum maddi imkansızlıklar da göz önüne alındığında araştırmamızın temel kısıtlarını da oluşturmaktadır.

## **2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketlerin Oluşturulması**

Bu çalışmada yüz yüze anket tekniği kullanılacaktır. Araştırma ilköğretim okullarındaki öğretmenlere yapılacaktır.

Kişisel Bilgi Formu, araştırmada kullanılan ilk ölçek, ilköğretim okulu öğretmenlerinin tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilecek olan kişisel bilgi formudur. Kişisel bilgi formu, seçilen araştırma grubu öğretmenlerinin; yaş, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan program, mesleki kıdem, branş, çalışılan okulun çalışma şekli, ders verilen sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlere göre durumlarını ifade eden 13 maddeden oluşan bir ankettir.

Maslach Tükenmişlik ölçeğinin değişkenleri soru formunda Tükenmişlik düzeyini ölçmek için, 22 sorudan oluşan, Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması ve geçerlilik-güvenilirlik çalışması Ergin (1992) tarafından yapılmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği alınacaktır. Çalışmada beşli Likert ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçekte ise (0) Hiç, (1) Neredeyse Hiç, (2) Çok Nadir, (3) Bazen, (4) Çoğu Zaman ve (5) Her Zaman şeklinde değerlendirme yapılmaktadır. Tükenmişlik var olan veya var olmayan bir olgu şeklinde değerlendirilmemekte; düşük, orta ve yüksek düzeyde tükenmişlikten söz edilebilmektedir. Buna göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan, yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tersî şekilde; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma

alt ölçeklerinden alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tükenmişliğin orta düzeyi ise, her üç ölçekteki orta düzeyi belirtmektedir.

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğinin değişkenleri işten ayrılma niyetini ölçmek üzere Rosin ve Korabik's (1991) tarafından geliştirilmiş olan ve 4 maddeden oluşan Turnover İntension Scale kullanılmıştır. Bu ölçek. Çalışmada beşli likert ölçeği kullanılacaktır. Bu ölçekte ise (1) Hiç katılmıyorum, (2) Az Katılıyorum, (3) Kısmen Katılıyorum, (4) Oldukça Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum şeklinde değerlendirme yapılmaktadır.

### 2.7. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizinde ise faktör analizi kullanılmıştır. Tükenmişliğin Cronbach's Alpha katsayısı ,749 işten ayrılma niyeti ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı ise ,788 Tablo 1 de güvenilirlik değerlerine yer verilmektedir.

**Tablo 1: Güvenirlilik Analizi(n=457)**

Ölçek	Ölçek Türü	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Tükenmişlik	Liker 5'li Sistem	22	,749
İşten Ayrılma Niyeti	Liker 5'li Sistem	4	,788

## BÖLÜM III

### BULGULAR

Çalışmamıza katılan Aksaray ilinin 6 ilçesindeki 49 okulun 457 öğretmeninden cevap alınmış olup, bu anketler üzerinde yapılan analizlere göre çalışmamız yürütülmüştür. Verilerin analizinde, SPSS 15.0 for Windows istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özellikleri, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarına da içeren değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi gösteren korelasyon analizi, anova testi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

#### 3.1. Örnekleme Ait Demografik Göstergeler

Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere araştırma kapsamında Aksaray'ın tüm ilçeleri uygulamaya tabi tutulmuştur. Tablo 2'de araştırma genelinde toplanan 457 anketin ilçelere göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo 2: Araştırmaya Katılan Okulların İlçelere Göre Dağılımı**

İLÇE	FREKANS	%
Merkez	311	68,05
Ortaköy	56	12,25
Eskil	41	8,97
Gülağaç	27	5,9
Güzelyurt	15	3,28
Sarıyahşi	7	1,55
TOPLAM	457	100

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, branş, şu ana kadar çalıştığı okul sayısı, çalıştığı okulun yerleşim birimi, eğitim düzeyi, okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik durumu, kıdem, çalışma şekli, sınıftaki öğrenci sayısı, mesleği ile ilgili katıldığı seminer veya kurs sayısı dağılımları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Sosyo-demografik Özellikleri**

	Özellikler	Sayı	Yüzde %		Özellikler	Sayı	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	207	45,4	<b>Eğitim Durumu</b>	Önlisans	22	4,8
	Erkek	250	54,6		Lisans	421	92,1
	Toplam	457	100		Yüksek lisans	13	2,8
<b>Yaş</b>	20-29	117	25,5	<b>Kıdem</b>	Doktora	1	0,2
	30-39	223	48,9		Toplam	457	100
	40-49	106	23,1		5 yıldan az	87	19,0
	50 ve üstü	11	2,4		5-10 yıl	118	25,8
	Toplam	457	100		10-15 yıl	117	25,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	375	82,1	<b>Okulun bulunduğu Yerin Sosyo-ekonomik Durumu</b>	15-20 yıl	91	19,9
	Bekar	79	17,2		20 yıl ve üstü	44	9,8
	Dul	3	0,7		Toplam	457	100
	Toplam	457	100		Düşük	139	30,3
<b>Çocuk Sayısı</b>	Yok	125	27,3	<b>Çalışma Şekliniz</b>	Orta	293	64,0
	1 veya 2	279	61,1		Yüksek	25	5,7
	3 veya 4	52	11,4		Toplam	457	100
	5 ve üstü	1	0,2		Sınıf öğrt.	234	51,1
	Toplam	457	100		Branş öğrt.	224	48,9
<b>Branş</b>	Toplam	458	100	<b>Sınıftaki Öğrenci Sayısı</b>	Normal Eğitim	331	72,5
	1 veya 2	124	27,3		İkili Eğitim	126	27,5
	3 veya 4	200	43,7		Toplam	457	100
<b>Şu Ana Kadar Çalıştığımız Okul Sayısı</b>	5 ve üstü	133	29,1	<b>Mesleğimizle İlgili Katıldığımız Seminer veya Kurs</b>	Hiç	12	2,6
	Toplam	457	100		1 veya 2	51	11,1
	İl Merkezi	240	52,6		3 veya 4	58	12,6
	İlçe Merkezi	43	9,4		5 ve üstü	336	73,6
<b>Çalıştığımız Okulun Yerleşim Birimi</b>	Kasaba Köy	174	38,0	Toplam	457	100	
	Toplam	457	100				

Tablo 3’de görüldüğü gibi, toplam 457 katılımcının 207’sinin kadın (%45,4), 250’sinin erkek (%54,6) olduğu; %48,9’unun 30-39 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde, büyük çoğunluğunun lisans (%92,1) mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanların kıdemleri incelendiğinde %25,8’inin 5-10 yıl; %25,5’inin 10-15 yıl arasında çalışma süreleri olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların medeni durumları incelendiğinde, büyük kısmının evli (%82,1) olduğu; çocuk sayısı itibariyle çoğunluğunun 1 veya 2 çocuk sahibi (%61,1) olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların branşları incelendiğinde; %51,1’inin sınıf öğretmeni ve görev yaptığı okulun bulunduğu yerin

sosyo-ekonomik durumu incelendiğinde %64'ünün orta seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların ders verdiği sınıftaki öğrenci sayısı %58,3'ünün 30 veya daha az öğrenci olduğu anlaşılmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları okulların çalışma şekiller incelendiğinde, büyük kısmının (%72,5) normal eğitim olduğu; çalıştıkları okulların yerleşim birimleri %52,6'sının il merkezi olduğu; şu ana kadar çalıştıkları okul sayısının %43,7'sinin 3 veya 4 olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak ankete katılanların meslekleri ile ilgili katıldıkları seminer veya kurs sayısı itibariyle, çoğunluğunun 5 ve üstü (%73,6) olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.2. Tanımsal İstatistik Sonuçları**

Araştırmaya katılan çalışanların tükenmişlik boyutlarına ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistiklerden yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 4'te tükenmişlik boyutlarına ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

**Tablo 4: Tükenmişlik Boyutlarına İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları(n=457)**

	Ortalama	Standart Sapma
<b>TÜKENMİŞLİK</b>		
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	<b>2,531</b>	<b>0,771</b>
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,604803	1,096513
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	2,917031	1,135124
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,131004	1,089175
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	2,812227	1,118622
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	2,393013	1,127785
İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	2,70524	1,242225
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	3,165939	1,242385
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.	2,327511	1,032167
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1,722707	1,00522
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>2,163</b>	<b>0,915</b>
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,159389	1,213856
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2,183406	1,071405
İşimle ilgili karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	2,139738	1,073917
<b>Kişisel Başarı Hissinde Azalma</b>	<b>3,889</b>	<b>0,576</b>
İşimle ilgili karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	3,674672	0,975102
İşimle ilgili karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	3,823144	0,800266
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	4,141921	0,944609
Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.	4,155022	0,859995
İşimle ilgili karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	3,971616	0,883388
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	3,834061	0,89905
İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümlerim.	3,934498	0,823659
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	3,580786	0,932645

Tükenmişliğin duygusal tükenmişlik boyutu 2,53 ortalamaya sahiptir. “İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.” ifadesi 3,16 ile yüksek bir ortalamaya sahipken, “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.” ifadesi ise 5’li Likert ölçeğinde 2,92 gibi (3’e yakın) çok düşük olmayan bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, duygusal tükenmişlik düzeyinin orta olduğu ifade edilebilir.

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu 2,16 ortalamaya sahiptir. Her üç ifade de 2,1-2,2 aralığında bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, duyarsızlaşma düzeyi orta olduğu ifade edilebilir.

Tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma boyutu 3,89 ortalamaya sahiptir. “Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.” ifadesi 4,15 ile yüksek bir ortalamaya sahipken, “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.” ifadesi de 4,14 gibi yüksek bir ortalamaya sahiptir. Böyle bir tabloda, araştırmaya katılanların, kişisel başarı hissinde azalma düzeyinin orta olduğu ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin algılamalarını tespit edebilmek için tanımsal istatistiklerden yararlanarak, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 5’de işten ayrılma niyetine ilişkin tanımsal istatistik sonuçları görülebilir.

**Tablo 5 : İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tanımsal İstatistik Sonuçları(n=457)**

	Ortalama	Standart Sapma
İşten Ayrılma Niyeti	1,50	0,777
Kariyerimin şu anında, mümkün olsaydı işimi bırakırdım	2,12035	1,365602
Önümüzdeki altı ay içerisinde işimi bırakmayı düşünüyorum	1,291028	0,806081
Şu anda yeni bir iş arıyorum	1,231947	0,76004
İşimi bırakmayı düşünüyorum	1,376368	0,926303

İşten ayrılma niyeti 1,50 ortalamaya sahiptir. Bu ifadelerden en yüksek algı düzeyini 2,12 ortalama ile “Kariyerimin şu anında, mümkün olsaydı işimi bırakırdım” ifadesi oluşturmaktadır. 5’li Likert ölçeğine göre işten ayrılma niyeti ortalama değerler 1,29-1,38 arasında ve düşük düzeyde bir işten ayrılma niyetini göstermektedir. Böyle bir tabloda, ankete katılanların düşük düzeyde işten ayrılma niyetinde oldukları ifade edilebilir.

### 3.3. Faktör Analizleri

Tablo 6’da araştırma kapsamına dâhil edilen çalışanların tükenmişlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır.



**Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi (n=457)**

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri		
	1	2	3
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,805145		
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,837248		
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,801351		
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,529485		
Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,715445		
İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0,589147		
İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0,316683		
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.	0,419042		
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,526935		
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0,752222	
Bu işin beni giderek katılaştırmamasından korkuyorum.		0,756095	
İşimle ilgili karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0,703011	
İşimle ilgili karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.			0,514943
İşimle ilgili karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			0,655074
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.			0,689875
Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.			0,655825
İşimle ilgili karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.			0,647189
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.			0,558242
Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.			0,662096
İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümlerim.			0,665842
İşimle ilgili karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.			
İşimle ilgili karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.			
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,859	0,748	0,80
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	51,481		
<b>Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</b>	0,897		
<b>Bartlett's Test of Sphericity – Approx. Chi-Square</b>	3458,44		

$p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır.

Faktör 1: Tükenmişliğin duygusal tükenmek boyutu, Faktör 2: Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu, Faktör 3: Tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma boyutu

Tükenmişliğin üç temel faktörle % 51,481 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha katsayılarının faktör 1 için ,86; faktör 2 için,748; faktör 3 için ,80 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise ,897 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 6'de görüldüğü üzere “İşimle ilgili karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.”, “İşimle ilgili karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil. ”

ifadeleri ankete katılanlar tarafından anlaşıl原因ı nedeniyle herhangi bir faktör altında birleştirilemediği için analize dâhil edilememiştir.

**Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi(n=457)**

Değişkenler	Faktör ve Yük Değerleri
	1
Kariyerimin şu anda, mümkün olsaydı işimi bırakırdım	0,756326
Önümüzdeki altı ay içerisinde işimi bırakmayı düşünüyorum	0,726336
Şu anda yeni bir iş arıyorum	0,729306
İşimi bırakmayı düşünüyorum	0,80349
<b>Cronbach's Alpha</b>	0,788
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>	67,165
<b>Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO)</b>	0,778
<b>Bartlett's Test of Sphericity – Approx. Chi-Square</b>	802,78

İşten ayrılma niyetinin bir temel faktörle % 67,165 toplam varyansla açıklandığı belirlenmiştir. Faktörlere ilişkin Cronbach's Alfa katsayısının ,788 olduğu, ölçeğin örneklem yeterlilik katsayısının ise ,778 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda 0,05 düzeyinde, ölçeğe ilişkin tüm değerler dikkate alındığında ölçeğin içsel tutarlılığının veya geçerlilik düzeyinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4. Korelasyon Analizi

Araştırmanın amacına uygun biçimde belirlenen hipotezler doğrultusunda, tükenmişlik boyutlarının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine ilişkin, tükenmişlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılacaktır. Korelasyon analizine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Tükenmişlik boyutları ve işten ayrılma niyeti boyutları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Tablo 8'de görülen korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, belirlenen 4 boyutun birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 8: Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi(n=457)**

	Duygusal Tükenmişlik	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissinde Azalma	İşten Ayrılma Niyeti
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	1			
	457			
<b>Duyarsızlaşma</b>	,629(**)	1		
	,000			
	457	457		
<b>Kişisel Başarı Hissinde Azalma</b>	-,289(**)	-,340(**)	1	
	,000	,000		
	457	457	457	
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	,518(**)	,459(**)	-,240(**)	1
	,000	,000	,000	
	457	457	457	457

\*\* Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-yönlü).

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı  $r > 0,70$  ise boyutlar arası ilişki yüksek,  $0,50 < r < 0,70$  ise ilişki orta,  $0,30 < r < 0,50$  ilişki düşük, 0,30 altı değerler için çok düşük düzeyde ilişki söz konusudur.

Karşılaştırılan boyutlar arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerlerine bakıldığında duygusal tükenmişlik boyutu; işten ayrılma niyeti ( $r = 0,518$ ), ile orta düzeyde pozitif çift yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Duyarsızlaşma boyutu; ( $r = 0,459$ ), ile orta düzeyde pozitif çift yönlü anlamlı bir ilişkiye sahipken kişisel başarı hissinde azalma boyutu ( $r = -0,240$ ) negatif çift yönlü çok düşük düzeyde anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bütün korelasyon değerleri, 0,01 düzeyinde anlamlıdır. Bundan dolayı  $p = ,000$  olduğu için ifade edilen ilişkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

### 3.5. Regrasyon Analizi

Araştırmada tükenmişliğin, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için, bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti ile bağımsız değişkenler olarak ele alınan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutları aşamalı regresyon analizine tabi tutulmuştur.

İlk aşamada, bağımsız değişkeni oluşturan tükenmişlik ile bağımlı değişkeni oluşturan işten ayrılma niyeti denkleme sokulmuştur. Buna göre, tükenmişlik boyutları ile işten ayrılma niyetine etkilerine ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 9’da görülmektedir.

**Tablo 9: Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkilerine İlişkin Regrasyon Analizi(n=457)**

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti	
	Std Beta Katsayısı	P Değeri
Duygusal Tükenmişlik	,372	,000
Duyarsızlaşma	,202	,000
Kişisel Başarıda Azalma Hissi	-, 63	,000
R <sup>2</sup> : ,301		F: 64,943
		P: ,000

**\*\* p< ,01 \* p< ,05**

Tablo 9’da tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkileri ile ilgili regrasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı (F: 64,943; p: ,000) olup R<sup>2</sup> değeri 301 olarak bulunmuştur. Modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla duygusal tükenmişlik ( $\beta$ : ,372; P=,000), duyarsızlaşma ( $\beta$ : ,202; P=,000) işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bunu ( $\beta$ : -,63; P= ,000), ile kişisel başarıda azalma hissi takip etmektedir.

**Tablo 10: Regrasyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Red Durumu**

HİPOTEZLER		KABUL/RED
<b>TÜKENMİŞLİĞİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ</b>		
<b>H1a</b>	Öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1b</b>	Öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1c</b>	Öğretmenlerin kişisel başarıda düşme hissi düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>

### **3.6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin ve İşten Ayrılma Niyetlerinin, Demografik Özelliklerle İlişkinin İncelenmesi**

Öğretmenlerin tükenmişliğinin, alt boyutlarının ve işten ayrılma niyetlerinin, demografik değişkenlerden cinsiyet ve yaş göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizi testi uygulanmıştır. Farklılığın kaynağının hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Tukey Post Hoc testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissiden oluşan tükenmişliklerinin ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet kapsamında farklılaşmasının olup olmadığının incelenmesine yönelik yapılan t testi sonucunda tükenmişlik alt boyutlarından ve işten ayrılma niyetinden alınan puan ortalamalarının hiç birinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissiden oluşan tükenmişliklerinin ve işten ayrılma niyetinin yaş kapsamında farklılaşmasının olup olmadığının incelenmesine yönelik yapılan t testi Tablo 11 aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 11: Tükenmişlik Alt Boyutlarının ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları(n=457)**

	YAŞ	Kareler Toplamı	Serb.Derc .	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	Gruplar Arası	7,069	3	2,356	4,043	,007
	Grup İçi	264,594	454	,583		
	Toplam	271,663	457			
<b>Duyarsızlaşma</b>	Gruplar Arası	4,755	3	1,585	2,878	,036
	Grup İçi	249,985	454	,551		
	Toplam	254,740	457			
<b>Kişisel Başarı Hissinde Azalma</b>	Gruplar Arası	6,269	3	2,090	6,522	<b>,000</b>
	Grup İçi	145,463	454	,320		
	Toplam	151,732	457			
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Gruplar Arası	,063	3	,021	,035	,991
	Grup İçi	275,113	453	,607		
	Toplam	275,176	456			

Araştırmaya katılan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissiden oluşan tükenmişliklerinin ve işten ayrılma niyetinin yaş kapsamında farklılaşmasının olup olmadığının incelenmesine yönelik yapılan t testi sonucunda tükenmişlik alt boyutlarından alınan puan ortalamalarında yaşa göre anlamlı farklılık vardır.

İşten ayrılma niyetinin yaş kapsamında farklılaşmasının olup olmadığının incelenmesine yönelik yapılan t testi sonucunda tükenmişlik alt boyutlarından alınan puan ortalamalarında yaşa göre anlamlı farklılık yoktur.

Tablo 11'e göre, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarı hissinde azalma ortalamaları diğer alt boyuta oranla daha fazla olduğu dikkati çekmektedir. Ancak böyle bir farkın rastlantısal mı yoksa anlamlı mı olduğunu belirleyebilmek için hemen altta bulunan Tukey Post Hoc testi tablosu yorumlanmıştır.

**Tablo: 12 Tükenmişlik Alt Boyutlarını ve İşten Ayrılma Niyetinin Yaşa Göre Tukey Post Hoc Testi Sonuçları(n=457)**

Bağımsız Değişken	(I) yasiniz	(J) yasiniz	Ortalama	Std. Sapma	Önem Düzeyi
<b>Duygusal Tükenmişlik</b>	20-29	30-39	-,09135	,08708	,721
		40-49	,04322	,10237	,975
		50 ve üzeri	,68454(*)	,24076	,024
	30-39	20-29	,09135	,08708	,721
		40-49	,13456	,09000	,441
		50 ve üzeri	,77588(*)	,23576	,006
	40-49	20-29	-,04322	,10237	,975
		30-39	-,13456	,09000	,441
		50 ve üzeri	,64132(*)	,24183	,041
	50 ve üzeri	20-29	-,68454(*)	,24076	,024
		30-39	-,77588(*)	,23576	,006
		40-49	-,64132(*)	,24183	,041
<b>Duyarsızlaşma</b>	20-29	30-39	,13360	,08464	,392
		40-49	,20660	,09950	,162
		50 ve üzeri	,57280	,23402	,070
	30-39	20-29	-,13360	,08464	,392
		40-49	,07300	,08748	,838
		50 ve üzeri	,43920	,22916	,222
	40-49	20-29	-,20660	,09950	,162
		30-39	-,07300	,08748	,838
		50 ve üzeri	,36621	,23506	,404
	50 ve üzeri	20-29	-,57280	,23402	,070
		30-39	-,43920	,22916	,222
		40-49	-,36621	,23506	,404
<b>Kişisel Başarı Hissinde Azalma</b>	20-29	30-39	-,12226	,06457	,232
		40-49	-,28431(*)	,07590	,001
		50 ve üzeri	-,53302(*)	,17851	,016
	30-39	20-29	,12226	,06457	,232
		40-49	-,16205	,06673	,073
		50 ve üzeri	-,41077	,17481	,089
	40-49	20-29	,28431(*)	,07590	,001
		30-39	,16205	,06673	,073
		50 ve üzeri	-,24871	,17930	,508
	50 ve üzeri	20-29	,53302(*)	,17851	,016
		30-39	,41077	,17481	,089
		40-49	,24871	,17930	,508
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	20-29	30-39	-,00150	,08914	1,000
		40-49	,02493	,10471	,995
		50 ve üzeri	,03350	,24586	,999
	30-39	20-29	,00150	,08914	1,000
		40-49	,02643	,09187	,992
		50 ve üzeri	,03500	,24067	,999
40-49	20-29	-,02493	,10471	,995	
	30-39	-,02643	,09187	,992	

		50 ve üzeri	,00858	,24686	1,000
	50 ve üzeri	20-29	-,03350	,24586	,999
		30-39	-,03500	,24067	,999
		40-49	-,00858	,24686	1,000

Tükenmişliğin tüm alt boyutları puanlarında yaşa göre  $p < 0,05$  ve  $p < 0,01$  önem düzeyinde ( $p < ,001$  ve  $F:4,658$ ) anlamlı farklılık saptanmıştır.

Tukey post hoc testi sonuçlarına göre duygusal tükenme alt boyutunda, yaşa göre  $p < 0,05$  önem düzeyinde ( $p < ,007$  ve  $F:4,043$ ) anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığın kaynağına bakıldığında, bu farkın “50 yaş ve üstü” grupta olduğu görülmüştür. Buna göre, duygusal tükenme alt boyutundan “50 yaş ve üstü”ndekiler yüksek puan almışlardır ve bu grup daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır.

Duyarsızlaşma alt boyutunda yaşa göre  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı ( $p < ,030$  ve  $F:6.878$ ) farklılık saptanmıştır. Farklılığın kaynağına bakıldığında, bu farkın “50 yaş ve üstü” grupta olduğu görülmüştür. Buna göre, duyarsızlaşma alt boyutundan “50 yaş ve üstü”ndekilerin ortalaması yüksek çıkmış ve bu grup daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Kişisel başarı hissinde azalma alt boyutunda yaşa göre  $p < 0,05$  önem düzeyinde ( $p < ,000$  ve  $F:6,522$ ) anlamlı farklılık saptanmıştır. Farklılığın kaynağına bakıldığında, bu farkın “40-49 yaş” ile “50 ve üzeri yaş” arası grupta olduğu görülmüştür. Buna göre, kişisel başarı hissinde düşüş alt boyutunda “40-49 yaş” arasındakiler “20-35” arası ile “21-25” arası yaştakilerden daha yüksek puan almışlardır. “40-49 yaş” arasındaki bireyler bu iki gruptan daha fazla kişisel başarı hissinde düşüş duygusu yaşamaktadır. Yani daha az kişisel başarı duygusu yaşarlar.

Yaş değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre ulaşılan kişisel özelliklere ilişkin sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan 457 öğretmenden;



\*%45,4'ü kadın, %54,6'sı erkektir. Öğretmenlerin kadın ve erkek olarak dengeli dağıldığı görülmüştür. Kadınların yüzdesinin erkeklerin yüzdesine yakın olmasının sebebi kadının anne olması ve çocuk eğitmeye erkeklere göre daha yatkın olmasından, 21. yüzyılda kadınında çalışma hayatına yeterince dâhil olduğundan kaynaklanabilir.

\*%48,9'unun 30-39 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin yarıya yakınının tecrübeli öğretmenlerden oluşması Aksaray İlinin İç Anadolu Bölgesinde olması üç küçük ilçesi (Sarıyahşi, Eski, Ağaçören) dışında zorunlu çalışma bölgesinde olmaması ve öğretmenlerin zorunlu çalışma bölgelerindeki görevlerini tamamladıktan sonra Aksaray'a gelebilmeleri ile açıklanabilir.

\*%92,1'i lisans mezunudur. Öğretmenlerin lisans eğitiminden sonra yüksek lisansa yönelmediği anlaşılmaktadır.

\*%25,8'i 5-10 yıl; %25,5'i 10-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin görevi yapmakta olduğu anlaşılmaktadır.

\*%82,1'i evlidir. Öğretmenlerin büyük kısmının evli olduğu anlaşılmaktadır.

\*%61,1'i 1 veya 2 çocuk sahibidir. Öğretmenlerin çocuk sayısının az olması sebebi karı koca öğretmen olan ailelerde annelerin çok çocuk sahibi olmak istememeleri olabilir.

\*%51,1'i sınıf öğretmeni %48,9'u branş öğretmenidir. Öğretmenlerin sınıf ve branş olarak dengeli dağıldığı görülmüştür.

\*%64'ü okulun bulunduğu yerin sosyo-ekonomik durumu incelendiğinde orta seviyededir. Aksaray'ın genel sosyo ekonomik durumu ile uyumludur.

\*%58,3'ü ders verdiği sınıftaki öğrenci sayısı 30 veya daha az öğrenci olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin ders verdiği sınıfların Türkiye ortalamasına (30) göre kalabalık olmadığı anlaşılmaktadır.

\*%72,5'i normal eğitim, % 27,5'i ikili eğitim yapan okullarda çalışmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu normal eğitim yapan okullarda çalışmaktadır.

\*%52,6'sının çalıştıkları okulların yerleşim birimleri il merkezi, %38'i köy veya kasaba, 9,4'ü ilçe merkezidir. Okulların yerleşim birimleri kent ve kırsal olarak dengeli dağılmıştır.

\*%43,7'sinin şu ana kadar çalıştıkları okul sayısı 3 veya 4 olduğu anlaşılmaktadır. Bu da öğretmenlerin çok sık yer değiştirmedini göstermektedir.

\*%73,6'sı meslekleri ile ilgili katıldıkları seminer veya kurs sayısı 5 ve üstüdür. Öğretmenlerin yeterince seminer veya kursa katıldıkları anlaşılmaktadır.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ ve TARTIŞMA

#### 4.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırma sonucunda, araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin orta düzeyde olduğu, işten ayrılma niyeti düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuç alan yazında yapılan diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir(Maslach ve Jackson, 1982; Maslach ve Jackson, 1986; Lee ve Ashferth, 1996; Tuğrul, Çelik. 2002; Maslach ve Schaufeli, 1993:8; Singh ve diğ.1994:563; Weisberg, 1994:4; Huang ve Diğ., 2003; Schaufeli ve Backer 2004; Polat ve Uğurlu, 2009; Thanacoody ve Diğ., 2009; Arı ve Diğ., 2010). Bu durum, kişinin işinden dolayı tükenmişlik yaşadığı, güç eksikliği, yorgunluk ve duygusal anlamda kendini yıpranmış hissettiği, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmadığı, bu duygular sonucunda, kişinin hissettiği tükenmişlik, bireyin aklında işten ayrılma düşüncesinin doğmasına yol açması ile açıklanabilir. İşten ayrılma niyetinin düşük çıkması ise çalışmanın kamu ilköğretim okullarında yapılması ve öğretmenin işten ayrıldığı zaman ya özel okullarda iş bulamayacağını ya da özel okullarda düşük ücret ve uzun mesai ile çalışacağını düşünmesi ile ilgili olabilir.

Araştırma sonucunda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin her bir boyutu bağımsız olarak ele alınmıştır.

İlköğretim öğretmenlerinin duygusal tükenmişlik boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. ( $p=,000$ ) Bu sonuç alan yazındaki diğer araştırmaların(Knudsen ve Diğ., 2006; Onay ve Kılıcı, 2011; Telli ve Diğ., 2012), sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu durum öğretmenin mesleği nedeniyle duygusal anlamda kendini yorgun hissetmesi, öğrencilerine geçmişte olduğu kadar sorumlu davranmaması, gerilim ve engellenmişlik hissetmesi, bu duygular sonucunda tükenmişliğinin artması işten ayrılma niyetinin de artması ile açıklanabilir.

İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur. ( $p= ,000$ ) Bu sonuç alan yazındaki diğer araştırmaların(Maslach ve Jackson, 1986; Lee ve Ashferth, 1996; Maslach ve Schaufeli, 1993:8; Singh ve diğ.1994:563), sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu durum öğretmenin öğrencilerine karşı birer insan yerine nesne gibi davranırken, hem öğrencilerden hem de çalışılan kurumdan uzaklaşması, umursamaz, alaycı, küçümseyen, sert ve duygusuz bir tutum içerisine girmesi, sonrasında tükenmişliği artarak işten ayrılmaya niyet etmesi ile açıklanabilir.

İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişliğin kişisel başarı hissinde azalma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. ( $p= ,000$ ) Bu sonuç alan yazındaki diğer araştırmaların(Maslach ve Jackson, 1982; Weisberg, 1994:4; Huang ve Diğ., 2003; Schaufeli ve Backer 2004; Thanacoody ve Diğ., 2009) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bu durum öğretmenin kendisine dair olumsuz bir değerlendirme içerisine girmesi, işinde bir ilerleme sağlamadığını hatta gerilediğini, ne kadar çaba harcarsa harcarsın bir işe yaramadığını ve genel olarak başarısız bir kişi olduğunu düşünmesi, bu düşünceler sonrasında tükenmişliği artarak işten ayrılmaya niyetlenmesi ile açıklanabilir.

Araştırmada öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Sonuçlar yaş ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaşın tükenmişliği etkileyen bir faktör olduğu diğer bazı araştırmalarda da ortaya konmuştur(Torun, 1995; Tümkaya, 1996; Dolunay, 2002; Tuğrul ve Çelik, 2002; Naktiyok ve Karabey, 2005; Sarıdede ve Doyuran, 2004; Berberoğlu ve Sağlam, 2010; Tümkaya ve Türker 2010; Bilgin ve Diğ., 2011).

Yaşın ilerlemesiyle birlikte duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinde tükenmişlik artmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin daha fazla yorulması, performans göstermede zorlanmaları, bu sebeple de duygusal anlamda yıpranmaları ve uzun süredir çalıştıkları için artık duyarsızlaşmaya başlamalarıdır. Bu çalışmada da tükenmişliğin 50 yaş üzeri öğretmenlerde yüksek olduğunun bulunması; okulda yaşanan sıkıntılar, devamlı aynı işi yapmanın verdiği rutin

çalışma şekli, ilerleyen yaşın verdiği yorgunluk, meslekteki yeni gelişmelerden, bilgilerden uzak kalma ile açıklanabilir.

Ancak yapılan araştırmalarda genç öğretmenlerin daha çok tükenmişlik yaşamaları, artan yaşla birlikte tükenmişliğin azalması bulgusu, bu araştırmanın sonuçlarının tersine bulgulardır(Tümkaya, 2001; Dolunay, 2001; Aktuğ ve Diğ., 2006; Antoniou, ve Diğ., 2006; Basım ve Şeşen, 2006; Budakoğlu ve Diğ., 2006; Balay ve Engin, 2007; Esmeray ve Erçin, 2007; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Sürgevil ve Diğ., 2007; Barutçu ve Serinkan, 2008; Bektaş ve İlhan, 2008; Deliorman ve Diğ., 2008; Şanlı ve Akbaş, 2008; Otacıoğlu, 2008; Gündüz ve Diğ., 2009; Kılıç ve Seymen, 2011, Toker, 2011; Azizoğlu ve Özyer, 2012; Geçit, 2012, Ulutaşdemir ve Deveci, 2012). Bu bulgular yaşın artması ile kişinin mesleğine daha fazla bağlanması, mesleğini daha çok benimsemesi, iş konularına uyum sağlaması ve stresle başa çıkmada daha çok deneyim kazandığı düşünülmesi ile açıklanabilir.

Öğretmenlerin yaşlarının işten ayrılma niyeti düzeylerini etkileyip etkilemediği bu araştırmanın alt problemlerinden birisi olmuştur. Araştırmanın bulguları öğretmenlerin yaşları ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Çalışmamıza paralel olarak, Yıldız ve Diğ., (2013), yaptıkları çalışmada yaş değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir yordayıcı olmadığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerinin tükenmişlik düzeylerini etkileyip etkilemediği bu araştırmanın alt problemlerinden birisi olmuştur. Araştırmanın bulguları öğretmenlerin cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Cinsiyetle tükenmişlik ilişkisi başka araştırmalarda da incelenmiş ve tükenmişliği etkileyen bir faktör olmadığı ortaya konmuştur(Çokluk, 1999; Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2000; Dolunay, 2001; Gündüz, 2004; Naktiyok ve Karabey, 2005; Izgar, 2001; Dolunay, 2002; Naktiyok ve Karabey, 2005; Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007; Gençay, 2007; Gündüz ve Diğ., 2007; Polatçı, 2007; Öztürk ve Diğ., 2007; Girgin, 2010; Güllüce ve İşcan, 2010; İkiz, 2010; Tümkaya ve Çavuşoğlu, 2010; Karcıoğlu ve Korkat, 2011; Toker, 2012; İraz ve Ganiyusufoglu, 2011; Azizoğlu ve Özyer, 2012; Boylu,2012). Bu sonuçlar bu araştırmayı destekler

niteliktedir. Öğretmenlerin kadın veya erkek olmaları tükenmişlik düzeylerini etkilememektedir. Bunun sebebinin öğretmenlik mesleğinde cinsiyet farkının bir önem taşıması, mesleki rollerin cinsiyete göre değişmemesi, kadın ve erkek öğretmenlerin meslekten beklentilerinin farklı olması olduğu söylenebilir.

Ancak cinsiyet konusundaki araştırmalar her zaman tutarlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Bazı araştırmalarda kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır(Akçamete ve Diğ., 2001; Girgin, 1995; Antoniou, ve Diğ., 2006; McCarty ve Diğ., 2007; Akgemici ve Diğ., 2007; Balay ve Engin, 2007; Kayabaşı, 2008; Karahan ve Balat, 2011; Geçit, 2012). Alan yazında da kimi çalışmalar kadınlarda(Ergin, 1992; Torun, 1996:15; Budak ve Sürgevil, 2005; Ersoy ve Utku, 2005; Budakoğlu ve Diğ., 2006; Sürgevil ve Diğ.,2007; Deliorman ve Diğ., 2008; Kılıç ve Seymen, 2011), kimi çalışmalarda erkeklerde(Peker, 2002; Girgin ve Baysal, 2005; Esmeray ve Erçen, 2007; Polatçı, ve Diğ., 2007; Otacıoğlu, 2008; Şanlı ve Turan, 2008; Başol ve Altay, 2009; Bilgin ve Diğ., 2011), tükenmenin daha yoğun yaşandığını bildirmektedir.

Cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi anlamlı değildir. Cinsiyetle işten ayrılma niyeti ilişkisi başka araştırmalarda da incelenmiş ve işten ayrılma niyetini etkileyen bir faktör olmadığı ortaya konmuştur(Sarıdede ve Doyuran, 2004).

Araştırmada elde edilen bulgular, bu konuyla yapılmış diğer araştırma ve sonuçlarını desteklemektedir. Bu çalışmanın diğer çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermesi, öğretmenlerin tükenmişlik seviyesinin orta düzeyde olduğu ve işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkilediği konusunda yazında daha güçlü ve genel kabul görmesine katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Ancak söz konusu olan bu tespitin özellikle öğretmenlere yönelik genel kabul oluşturması için başka illerdeki ve ülkelerdeki öğretmenlere yönelik tükenmişlikle ilgili çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

Araştırmanın sınırlılıkları Aksaray ilinde yapılması, sadece anket metodu ile yapılması, ölçülmek istenen konunun anket soruları ile sınırlı olması, verilen

cevapların ankete katılanların algısına dayalı olması ve maddi imkanların yetersizliğidir.

Tükenmişlik sendromu bireylerle doğrudan ilişkili olarak çalışılan meslek gruplarında sık yaşanan bir sorundur. Araştırmada Aksaray ilinde ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacılar bireylerle doğrudan ilişkide bulunan, polis, doktor, psikiyatrist, psikoterapist vb. gibi tükenmişlik seviyesi yüksek seviyede olan diğer meslek dalları üzerinde de bir araştırma yapabilir ve yazına katkıda bulunabilirler.

Araştırmada tükenmişlik duygusunun alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Yeni çalışmalara yapacak olan araştırmacıların, işten ayrılma niyeti ile ilgili olabileceği düşünülen daha farklı kavramlarla ilişkilerini inceleyebilirler. Örneğin duygusal zekâ, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel adalet, yöneticiye güven, yönetici tarzı ve performans gibi değişkenlerle işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeleri yoğun işten ayrılma niyetinin iyileştirilmesi ve daha yüksek çalışma kalitesi için alan yazına katkıda bulunabilir.

## KAYNAKÇA

- Akça, Figen (2008). *Örgütsel Tükenmişlik ve Stres, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. (Ed.: Karadal, Himmet, Özdevecioğlu, Mahmut), Ankara: İlke Yayınevi, 119-132.
- Akçamete, Gönül Kaner, Sema, Sucuoğlu, Bülbin (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akgemci, Tahir, Ögüt, Adem, Demirsel, M. Tahir (2007). Akademik Personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi İİBF Örneği. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Aktuğ, İsmail Yavuz, Susur, Alev, Keskin, Selda, Balcı, Yasemin, Seber, Gülten (2006). Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 2, 91-101.
- Akyan, Ebru (2007). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya.
- Akbolat, Mahmut, Işık, Oğuz, Karadağ, Mevlüt (2010). Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2, 1307-9832
- Aktaş, Aliye, Mavili (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SSF Dergisi*, 4, 25-42.
- Altay, Hüseyin, (2009), Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 1-17
- Altay, Birsen, Gönener, Demet, Demirkıran (2010). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi. *Fırat Tıp Dergisi*, 1, 10-16.
- Antoniou, A., Polychroni, S. F. A., Vlachakis N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 682 – 690.



- Arabacı İ. Bakır, Akar, Hüseyin (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik Ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 78-91.
- Ardıç, Kadir, Polatçı, Sema (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Ardıç, Kadir, Polatçı, Sema (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 69-96.
- Arı, Güler Sağlam, Bal, Emine Çına (2008). Tükenmişlik Kavramı: Kişi Ve Örgütler Açısından Önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 1, 131-148.
- Arı, Güler Sağlam, Ay, Ayça Tun (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara'daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4, 113-135.
- Ashill, Nicholas J., Rod, Michel, Thirkell, Peter, Carruthers, Janet (2009). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*, 5, 338 – 350
- Avşaroğlu, Selahattin, Deniz, M. Engin, Kahraman, Ali (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Ay, Ünal, Kılıç, Kemal Can, Biçer, Mehmet (2009). İlaç ve sigorta sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının iş Davranışlarının Örgütsel Etik İklim ile İlişkisi Üzerine Bir Çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 57-71.
- Azizoğlu, Öznur, Özyer, Kubilay (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 137-147.

- Babaoğlan, Emine (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre Araştırılması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 55-67.
- Babaoğlan, Emine, Altun, Sadegül Akbaba, Çakan, Mehtap (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik Düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 355-373.
- Bakir, Bilal, Özer Mustafa, Özcan, Celale Tangul, Çetin, Mehmet, Fedai Turan (2010). The Association Between Burnout, and Depressive Symptoms in a Turkish Military Nurse Sample. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 20, 160-163.
- Balay, Refik, Engin, Adnan (2007). GAP Bölgesinde Görev Yapan İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 205-232.
- Balcıoğlu İbrahim, Memetali Seyfi, Rozant, Rakel (2008). Tükenmişlik Sendromu. *Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Baltaş, Zuhul, Baltaş, Acar (1998). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Barutcu, Esin, Serinkaya, Celalettin (2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 541-561.
- Basım, Nejat, H., Şeşen, Harun (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmetleri İle Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 2, 57-69.
- Basım, Nejat, H., Şeşen, Harun (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2, 15-23.
- Basım, Nejat, H., Korkmazyürek, Haluk, Tokat, A. Osman (2008). Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Başer, Meral Uras, Çobanoğlu, Fatma (2011). İlköğretim Denetmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri ve Nedenleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 125-136.

- Başol, Gülşah, Altay, Mehmet (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 58, 191-216.
- Beatrice I.J.M., Heijden, Van Der, Van Dam, Karen, Hasselhorn, Hans Martin (2009)."Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment", *Career Development International*, Vol. 14 Iss: 7 pp. 616 – 635.
- Bektaş, Gülnur, İlhan, Nesrin (2008). Huzurevlerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri. *Turkish Journal of Geriatrics*, 3, 128-135.
- Berberoğlu, Murat, Sağlam, Bülent (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 102-118.
- Bhanugopan, Ramudu, Fish, Alan (2006). An empirical investigation of job burnout among expatriates. *Personnel Review*, 4, 449 – 468.
- Bilgin, Rıfat, Emhan, Abdurrahim, Bez, Yasin (2011). Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 210-228, [www.Esosder.Org](http://www.Esosder.Org) ,Erişim: 28/01/2013.
- Bliss, Career (2012). <http://www.turkiyeegitim.com>, Erişim: 29/08/2012.
- Bolat, Oya İnci (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 255 – 266.
- Bolat, Oya, İnci (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 87-102.
- Boselie, Paul, Wiele Ton van der, (2002)."Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave", *Managing Service Quality*, Vol. 12 Iss: 3 pp. 165 – 172.
- Bostancı, Serap (2004). Hematoloji Hemşiresinin Psikososyal Durumu. XXXI. Ulusal Hematoloji Kongresi, IV. Hematoloji İlk Basamak Kursu. 23-28 Eylül, Malatya.
- Budak, Gülay, Sürgevil Olca (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 95-108.

- Budakoğlu Işıl İrem, Özcan, Cihangir, Atlı, Kadir, Rengin Erdal (2006). Devlet Demiryolları Ankara Fabrikaları ve 2. Bölge Müdürlüğü'nde Çalışanların Tükenmişlik Durumları. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 5, 317-325.
- Burke, Ronald J., Aslaug, Mikkelsen (2005). Burnout, job stress and attitudes towards the use of force by Norwegian police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 2, 269 – 278.
- Büte, Mustafa (2011). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 177-194.
- Boylu, Ayşegül Yılmaz (2012). Adalet Bakanlığı'na Bağlı Kurumlarda Çalışan Personelin Yaşam Doyumu, İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Cinsiyet Ve Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Adalet Dergisi*, 44, 123-141.
- Cemaloğlu, Necati, Erdemoğlu, Şahin Dilek (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2, 465\_484.
- Cemaloğlu, Necati, Kayabaşı, Yücel (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 123-155.
- Ceyhan, Aydoğan Aykut, Silig, Aylin (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-56.
- Ceylan, Canan, Bayram, Nuran (2006). Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 105-120.
- Choi, Sujeong, Cheong, KiJu (KJ), Feinberg, Richard A. (2012). Moderating effects of supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, 5, 492 – 516.
- Conklin, Mark H., Desselle, Shane P. (2007). Job Turnover Intentions Among Pharmacy Faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education*; 71, 4, 1-11.

- Coomber, Billie, Barriball, K. Louise (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International Journal Nurse Studies*. 44, 2, 297-314.
- Çağlar, Çağlar, Demirtaş, Hasan (2011). Dershane Öğretmenlerinde Tükenmişlik ve İş Doyumu. *Uluslararası eğitim araştırmaları dergisi*, 2, 30-49.
- Çakar, Nigar Demircan, Ceylan, Adnan (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1, 52-66.
- Çalgan, Zeynep, Yeğenoğlu, Selen, Aslan Dilek (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık sorunu:Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 1, 61-74.
- Çam, Olcay (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması. (Ed: Bayraktar Rüveyda, Dağ İhsan), VII. *Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı*, 155-166, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınevi.
- Çapri, Burhan (2006). Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 62-77.
- Çapri, Burhan, Gündüz, Bülent, Gökçakan, Zafer (2006). Maslach Tükenmişlik Envanteri-Öğrenci Formu'nun (MTE-ÖF) Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40, 134-147.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 23-39.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2006). *Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 295-310.
- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz (2011). Algılanan Örgüt İkliminin, Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Yönetim Dergisi*, 68, 29-47.

- Çelik, Mazlum, Çıra, Ahmet (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 1, 11-20.
- Çetin, Fatih, Basım, H. Nejat, Aydoğan, Oğuz (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-72.
- Çokluk, Ömay (1999). *Zihinsel ve işitme engelliler okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerde tükenmişliğin kestirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağlı, Abidin, Gündüz, Huriye (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği). *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.
- Deliorman Refika Bakoğlu, Yıldız, Selahattin, Taştan, İlknur Boz, Yiğit, İhsan (2008). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 465-497.
- Deliorman, Refika, Bakoğlu, Taştan, İlknur, Boz, İhsan, Yiğit, Yıldız, Selahattin (2009). Tükenmişliği Ölçmede Alternatif bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlanması. *İ.Ü. Yönetim Dergisi*, 63, 77-98.
- Demerouti, Evangelia, Blanc, Pascale M. Le, Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Joop Hox (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout, *Career. Development International*, 1, 50 -68.
- Demir, Ayten (2004). Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 1, 1-10.
- Demir, Mahmut, Tütüncü, Özkan (2010). Ağrı İletişim Kurumlarında İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1, 64-74.
- Demirel, Yavuz, Seçkin, Zeliha (2009). Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşılıklı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu. *Tisk Akademi*, 8, 144-165.

- Dericioğulları, Ayşe, Konak, Şevkinaz, Arslan, Ercan, Öztürk, Bahar (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 5, 13-23.
- Derin, Neslihan, Demirel, T. Erkan (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 509-530.
- Dikmetaş, Elif, Top, Mehmet, Ergin, Gülpembe (2011). Asistan Hekimlerin Tükenmişlik Ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 3, 137-149.
- Dıgın, Özerk, Ünsar, Sinan (2010). Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 133-145.
- Dolunay, Ayşe Birsen (2002). Keçiören İlçesi Genel Liseler Ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 1, 51-62.
- Dolunay, Ayşe Birsen, Piyal, Birgül (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik. *Kriz Dergisi*, 1, 35-48.
- Dursun, Salih (2012). İşyeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 1, 105-115.
- Eren, Adalet, Saraçoğlu, Bedriye (2011). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 1-15.
- Eren, Erol (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayın.
- Eren, Selim Said, Hayatoğlu, Özgür (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 109-128.
- Ergin, Canan (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1-2, 37-50.

- Ersarı, Göknur, Naktiyok, Atılhan (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 81-101.
- Erol, Almıla, Akarca, Funda, Değerli, Vermi, Sert, Engin, Delibaş, Hakan, Gülpek, Demet, Mete, Levent (2012). Acil Servis Çalışanlarında Tükenmişlik ve iş Doyumu. *Klinik Psikiyatri*, 15,103-110.
- Ersoy, Füsün, Yıldırım, Cenap, Edirne, Tamer (2001). *Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu*. [www.sted.htm](http://www.sted.htm), Erişim Tarihi:15.11.2012.
- Ersoy, Ayten, Utku, Burcu Demirel (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 26, 23-50.
- Ersoy, Ayten, Utku, Burcu Demirel (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-2. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27, 38-46.
- Ertürk, Emel, Keçecioglu, Tamer (2012). İş Doyumları ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1, 41-54.
- Eroğlu, Feyzullah (2010). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esmeray, Ayşe, Yoğun, Erçen (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 1-8.
- Girgin, Günseli (1995). *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi Ve Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Girgin, Günseli (2010). Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, , 32 32-48www.esosder.org, Erişim Tarihi:29/01/2013.
- Garden, Anna Marina (1987). Depersonalization: A Valid Dimension Of Burnout. *Human Relations*, 9, 545-560.
- Geçit, Yılmaz (2012). *Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 39 88-103 www.esosder.org., Erişim: 29/01/2013,.



- Gençay, Ökkeş A. (2007). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2, 765-780.
- Gill, Amarjit S., Alan B. Flaschner, Mickey Shachar (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6, 469 – 481.
- Girgin, Günseli, Baysal, Asuman (2005). Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4, 172-187.
- Gmelch, Walter H., Gordon Gates (1998). The impact of personal, professional and organizational characteristics on administrator burnout. *Journal of Educational Administration*, 2, 146 – 159.
- Gül, Hasan, Oktay, Ercan, Gökçe, Hakan (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki ilişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*, 3, 1-11.
- Güllüce, Ali Çağlar, İşcan, Ömer Faruk (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 7-29.
- Gündüz, Bülent (2005). İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 152-166.
- Gündüz, Bülent, Erkan, Zülal, Gökçakan, Nurcan (2007). Polislerde Tükenmişlik ve Görülen Psikolojik Belirtiler. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 283-298.
- Gündüz, Bülent, Çapri, Burhan, Gökçakan, Zafer (2013). Mesleki Tükenmişlik, İşle Bütünleşme ve İş Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1, 29-49.
- Güneş, İlkay, Bayraktaroğlu, Serkan, Kuntanis, Özen Rana (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, 3, 481-497.
- Günüşen, Neslihan, Üstün, Besti (2008). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyi Ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4, 48-58.

- Gürbüz, Sait, Bekmezci, Mustafa (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2, 189-213.
- Halis, Mine (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güçlüklerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 252-267.
- Halis, Mine, Çamlıbel, Zafer (2011). Algılanan İş Güçlüğü İş Değiştirme Niyeti Üzerindeki Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Manas Üniversitesi E-Dergisi*, 2, 52-66,  
<http://edergi.manas.edu.kg/index.php/rfrm/issue/view/106> .Erişim Tarihi:15/11/2013
- Havle, Nedim M., İlnem, Cem, Ferhan, Yener, Gümüş, Huriye (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi. *Düşünen Adam*, 1-4, 4-13.
- Hsieh, Yih-Ming, Hsieh, An-Tien (2003). Does job standardization increase job burnout? *International Journal of Manpower*, Vol. 24 Iss: 5 pp. 590 – 614.
- Huang, Ing-Chung, Chuang, Chih-Hsun Jason, Lin, Hao-Chieh (2003). The Role of Burnout in the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Turnover Intentions, *Public Personnel Management Winter* vol. 32 no. 4 519-531
- Işıkkhan, Vedat (2006). Onkoloji Alanında Bakımverenlerin Tükenmişliği. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 2, 7-24.
- Izgar, Hüseyin (2003) *Okul yöneticilerinde tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Izgar, Hüseyin (2008). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. (2.Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları, 133-169.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İst. Tıp Fak. Dergisi*, 1, 29-32.
- Karahan, Atila (2009). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi

- Hastanesi Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 421-432.
- Karahan, Şükriye, Balat, Uyanık Gülden (2011). Özel Eğitim Okullarında Çalışan Eğitimcilerin Öz-Yeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29, 1-14.
- Karakelle, Sema, Canpolat, Seçil (2008). Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim Öğretmenlerinin Öğrencilere Yaklaşım Biçimlerinin İncelenmesi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 147, 106-120.
- Karatepe, Osman M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 Iss: 1 pp. 44 – 65.
- Karcıoğlu, Fatih, Korkat, Bekir (2011). Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Tokat İli'nde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 1, 118-135.
- Kaşlı, Mehmet (2009). *Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kaufman, Barbara (2005). Beating stress and preventing burnout. *Handbook of Business Strategy*, Vol. 6 Iss: 1 pp. 171 – 175.
- Kaya, Ali, Kaya, Yasemin (2007) Küçük Ve Orta Boy İşletme Yöneticilerinin Stres Kaynaklarını Tespit Etmeye Yönelik Kayseri ilinde Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 41-62.
- Kayabaşı Yücel (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 191-212.
- Kılıç, Taşkın, Seymen, Aytemiz Oya (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma. *Yönetim ve Araştırmaları Dergisi*, 16, 46-67.
- Kırılmaz, Ayşe, Y., Çelen, Ümit, Sarp, Nilgün (2003). İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda “Tükenmişlik Durumu Araştırması. [www.ilkogretim-online.org.tr](http://www.ilkogretim-online.org.tr), Erişim Tarihi:20/10/2012.

- Kim, Hansung, Stoner, Madeleine (2008), Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support, *Administration in Social Work*, Volume 32, Issue 3, pages 5-25.
- Kroon, B., Voorde, Van de M. K., Veldhoven, Van (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, Vol. 38 Iss: 5 pp. 509 – 525.
- Kocabacak, Ayşe (2010). Yeni Çalışanları İşletmede Tutmanın Yolu: Çalışan Oryantasyonu, Perakendecilik Sektöründe Çalışan Oryantasyonu ve Örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir çalışma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 20, 17-34.
- Koçel, Tamer (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçak, Recep (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 65-83.
- Knudsen, Hannah K., Ducharme, Lori J., Roman, Paul M. (2006). Counselor emotional exhaustion and turnover intention in therapeutic communities. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 31, ss.173– 180
- Küçükaltan, Derman (2009). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Bursa: MKM Yayıncılık, 189-208.
- Lee, Raymond T., Ashforth, Blace E. (1993). A further examination of managerial burnout: Toward an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.14, No.1, 3-20.
- Leung, Mei-yung, Yee Shan, Isabelle Chan, Chen, Dongyu (2011). Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 18 Iss: 3 pp. 312 – 328.
- Liang, Ying-Wen (2012). The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors: A study from hotel front-line service employees in Taiwan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 24 Iss: 2 pp. 251 – 268.

- Loo, Robert (2004). A typology of burnout types among police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 27 Iss: 2 pp. 156 – 165.
- Losyk, Bob (2006). *Stresle Başa Çıkma Yolları*. Çev. Gülay Engin, İstanbul: Mess Yayınları.
- İkiz, Ebru F. (2010). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 25-43.
- İraz, Rifat, Ganiyusufoğlu, Ali (2011). Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, 451-472.
- Janssen P.P.M., De Jonge J., Bakker A.B. (1999). Specific Determinants Of İntrinsic Work Motivation, Burnout And Turnover. *İntentions: A Study Among Nursesjournal Of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Maslach, Christina, Jackson ,Susan, E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Occupational Behaviour*. Vol: 2, 99-113.
- Maslach, Christina, Jackson, Susan E. (1986). *Maslach Burnout inventory Manuel*. (2.Ed). Palo Alto, CA:Consuling Psychologists Pres.
- Maslach, Christina, Zimbardo, Philip G. (1982). *Burnout The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Maslach, Christina, Schaufeli,Wilmar B., Leiter, Michael P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Volume: 52, 397-422.
- Mattila, Ranny R. (2006).*The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, And Organizational Commitment In It Workers*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- McCarty, William P., Jihong Solomon Zhao, Garland, Brett E. (2007). Occupational stress and burnout between male and female police officers: Are there any gender differences? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 30 Iss: 4 pp. 672 – 691.
- McCormick, John, Barnett, Kerry (2011).Teachers' attributions for stress and their relationships with burnout. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 3 pp. 278 – 293.

- Meydan, Cem Harun, Basım Nejat H., Çetin, Fatih (2011). Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig Dergisi*, 57, 175-200.
- Milfont Taciano L., Simon, Denny, Shanthi, Ameratunga, Robinson, Elizabeth, Merry, Sally (2007). *Burnout and Wellbeing: Testing the Copenhagen Burnout Inventory in New Zealand Teachers*. Soc Indic Res DOI 10.1007/s11205-007-9229-9
- Montgomery, Anthony J., Panagopolou, Efharis, Martijn de, Wildt, Ellis, Meenks (2006). Work-family interference, emotional labor and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 Iss: 1 pp. 36 – 51.
- Montgomery, Anthony, Panagopoulou, Efharis, Kehoe, Ian, Valkanos, Efthymios (2011). Connecting organisational culture and quality of care in the hospital: is job burnout the missing link? *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 25 Iss: 1 pp. 108 – 123.
- Naktiyok, Atılhan, Karabey Canan Nur (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 179-198.
- Naktiyok, Atılhan, Kaygın, Erdoğan (2012). Tükenmişlik Ve İş Tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1, 23-32.
- Oğuzberk, Müge, Aydın, Arzu (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik. *Klinik Psikiyatri*, 11, 167-179.
- Onay, Meltem, Kılıcı, Sevde (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 363-372.
- Oruç, Serap (2007). *Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi (Adana ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Otacıoğlu, Gürşen Sena (2008). Müzik Öğretmelerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 103-116.

- Örücü, Edip, Kılıç, Recep, Ergül, Adem (2011). Çalışma Yaşamında Stresin Kişisel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 26, 1-21.
- Özben, Şüheda, Argun, Yasemin (2005). Sosyo –Demografik Özelliklere Göre İlköğretim Öğretmenlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 27-38.
- Özcan, Dinç Esra, Vardarlıer, Pelin, Karabay, Melisa Erdilek, Konakay, Gönül, Çetin, Canan (2012). Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. *Öneri*, 37, 1-13.
- Özen, Güçlü, Mirzeoğlu, Nevzat (2008). Bir Spor Örgütünde Çalışan Spor Uzmanlarının Tükenmişlik Ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 2, 12-17.
- Özer, Funda, Yurdun, Aybars (2012). Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan Örgütlerde Paternalist Liderlik Tipinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2, 71-80.
- Özgen, Hande Mimaroglu, Özgen, Hüseyin (2010). Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-19.
- Özgen, Işıl (2007). Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği. *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 116-124, 10-11 Nisan, Antalya.
- Öztürk, Ahmet, Tolga, Yasemin, Şenol, Vesile, Günay, Osman (2008). Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal)*, 2, 92-99.
- Peker, Reşat (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 305-318.

- Peker, Reşat, (2002), Anaokulu, İlköğretim Ve Lise Öğretmenlerinde Mesleki Tükenmişliğin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 319-331.
- Polat, Gülşen, Topuzoğlu, Ahmet, Gürbüz, Kağan, Hotalak, Özge, Kavak, Hatice, Emirikçi, Selman, Kayış Leyla (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu. *TAF Prev Med Bull*, 3, 217-222.
- Polat, Soner, Uğurlu, Celal Teyyar, (2009), İlköğretim Müfettişlerinin Örgütsel Bağlılık, Mesleki Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. *1. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi*, 1-13 Mayıs, Çanakkale.
- Polatcı, Sema (2007). *Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz*. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Rosin, Hazel M., Korabik, Karen (1991). Workplace variables, affective responses, and intention to leave among women managers. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 317-330.
- Sabuncuoğlu, Ebru, Tolay (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 613-628.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlam, Aycan Çiçek (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 407 – 420.
- Sarıdede, Ufuk, Doyuran, Şöheyda (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, 6-9 Temmuz İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, Arnold B. (2004) “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study”, *Journal of Organizational Study*, 25, 293-315.



- Schaufeli, Wilmar B., Taris, Toon W. (2005). The Conceptualization And Measurement of Burnout: Common Ground And Worlds Apart. *Work Stres*, 19(3), 256-262.
- Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P., Maslach, Christina (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 3, 204-220.
- Schermuly, Carsten C., Schermuly, René A., Meyer, Bertolt (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management*, Vol. 25 Iss: 3 pp. 252 – 264.
- Siegall, Marc, Tracy, McDonald (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review*, Vol. 33 Iss: 3 pp. 291 – 301.
- Singh, Jagdip., Goolsby, Jerry.R., Rhoads, Gary.K. (1994) Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives, *Journal of Marketing Research*, Vol.31, 558-569.
- Silah, Mehmet (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Stone, P. W., Larson, E. L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X., Dick, A. W. (2006). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *Critical care medicine*, Vol. 34, No. 7, pp. 1907-1912.
- Sürgevil, Olca (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, Olca, Fettahlıoğlu, Ö. Okan, Gücenmez, Sinem, Budak, Gülay, Budak, Gönül (2007). Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama Ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 36-58.
- Şahin, Faruk (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 2, 277 – 288.
- Şanlı, Savaş, Akbaş, Turan (2008). Adana ilinde çalışan polislerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 2, 1-24.

- Thanacoody, P. Rani, Bartram, Timothy, Casimir, Gian (2009),"The effects of burnout and supervisory social support on the relationship between work-family conflict and intention to leave: A study of Australian cancer workers", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 23 Iss: 1 pp. 53 – 69.
- Tayfur, Özge, Arslan, Mahmut (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 147-172.
- Telli, Eda, Ünsar, A.Sinan, Oğuzhan, Adil (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *Journal Of Vocational Colleges*, 2, 135-150.
- Timms, Carolyn, Brough, Paula, Graham, Deborah (2012). Burnt-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement. *Journal of Educational Administration*, Vol. 50 Iss: 3 pp. 327 – 345.
- Tsigilis, Nikolaos, Koustelios, Athanasios, Togia, Aspasia (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Iss: 7 pp. 666 – 675.
- Toker, Boran (2011). Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik: Türkiye'deki Üniversitelerde Ampirik Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1, 114-127.
- Torun, Alev (1996). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Turunç, Ömer, Çelik, Mazlum (2010). Örgütsel Özdeşleşme Ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3, 163-181.
- Tutar, Hasan (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Tümkaya, Songül (1996). *İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Adana.
- Tümkaya, Songül (2000). Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128-133.

- Tümkiye, Songül (2001). Denetim odakları farklı ilkokul öğretmenlerinin bazı değişkenlere göre tükenmişlikleri. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 15, 29-40.
- Tümkiye, Songül, Türker, Pınar (2010). İlköğretim 1. Kademe Öğretmenlerinde Algılanan Problem Davranış Düzeyleri ve Bazı Sosyo Demografik Değişkenlere Göre Tükenmişliğin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38 92-109.
- Ulutaşdemir, Nilgün, Deveci, Süleyman Erhan (2012). Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. *15. Halk Sağlığı Kongresi*, 2-6 Ekim, Bursa
- Üngüren, Engin, Doğan, Hulusi, Özmen, Mehmet Tekin, Akgün, Ömer (2010), Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal Of Yasar University*, 5, 2922, 2937.
- Ünsar, A. Sinan (2011). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin İşten Ayrılma Eğilimine Olan Etkisi: Bir Alan Araştırması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 11, 255-271.
- Vızlı, Cihat (2005). *Görme Engelliler İlköğretim Okulunda Çalışan Öğretmenlerle Normal İlköğretim Okulunda Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, Mehmet Halit, İcerli, Leyla (2010). Tükenmişlik Sendromu: Maslach Ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1, 123-131.
- Yıldız, Sebahattin, Yalavaç, Süleyman, Meydan, Cem Harun (2013). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye'deki Gümrük Ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* 7, 156-165.
- Zopiatis, Anastasios, Orphanides, Nicholas (2009). Investigating occupational burnout of food and beverage employees: The case of Cyprus. *British Food Journal*, Vol. 111 Iss: 9 pp. 930 – 947.
- Zopiatis, Anastasios, Panayiotis, Constanti (2010). Leadership styles and burnout: is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 Iss: 3 pp. 300 – 320.

Weisberg, Jacob (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, Vol. 15 Iss: 1 pp. 4 – 14.

Winwood Peter C., Winefield, Anthony H. (2004). *Comparing Two Measures of Burnout Among Dentists in Australia. International Journal of Stress Management Copyright by the Educational Publishing Foundation* Vol. 11, No. 3, 282–289.

#### İnternet Kaynakları

URL-1, <http://www.aa.com.tr/tr/yasam/104529--quot-asiri-is-yuku-quot-calisani-yipratiyoranadolujansı> Erişim Tarihi:26/11/2012

URL-2, <http://www.ttb.org.tr/STED/sted0201/1.html#top>  
Erişim Tarihi: 26/08/2012 20.50

## ANKET FORMU

Sayın Meslektaşım,

Aşağıdaki ifadeler “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği” konulu bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar, bilimsel ahlâka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden, soruları samimiyetle cevaplandırmanız çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yalçın GÜMÜŞSOY  
Aksaray Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

### 1.BÖLÜM

#### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Bu bölümde sizden kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (x) işareti ile işaretleyiniz.

#### 1.Cinsiyetiniz:

( ) Kadın ( ) Erkek

#### 2.Yaşınız :

( ) 20-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üzeri

#### 3.Medeni Durumunuz:

( ) Bekâr ( ) Evli ( ) Dul

#### 4.Çocuk Sayınız:

( ) Yok ( ) 1 veya 2 ( ) 3 veya 4 ( ) 5 veya yukarı

#### 5.Eğitim Düzeyiniz:

( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )Diğer

#### 6.Branşınız:

( ) Sınıf Öğretmeni ( ) Branş Öğretmeni

#### 7.Meslekteki Kıdeminiz

( ) 5 yıldan az ( ) 5 – 10 yıl ( ) 10 – 15 yıl ( ) 15 – 20 yıl ( ) 20 ve üzeri

#### 8.Çalıştığınız Okulun Yerleşim Birimi:

( ) İl Merkezi ( ) İlçe Merkezi ( ) Kasaba-Köy-Belde

**9.Çalışma Şekliniz:**

Normal Eğitim  İkili Eğitim

**10. Ders verdiğiniz sınıflardaki ortalama öğrenci sayısı:**

30 ve daha az  31- 40  41 ve daha çok

**11. Okulun Bulunduğu Çevrenin Sosyo-Ekonomik Durumu:**

Düşük  Orta  Yüksek

**12.Şu Ana Kadar Çalıştığınız Okul Sayısı:**

1  2  3  4  5 veya daha çok

**13.Mesleğinizle İlgili Katıldığınız Seminer veya Kurs Sayısı:**

Hiç  1  2  3  4  5 veya daha çok

**2.BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK**

Hiçbir Zaman 0	Çok Nadir 1	Bazen 2	Çoğu Zaman 3	Her Zaman 4
-------------------	----------------	------------	-----------------	----------------

1.	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0	1	2	3	4
2.	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0	1	2	3	4
3.	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
4.	İşimle ilgili karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	0	1	2	3	4
5.	İşimle ilgili karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	0	1	2	3	4
6.	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0	1	2	3	4
7.	İşimle ilgili karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	0	1	2	3	4
8.	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0	1	2	3	4
9.	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.	0	1	2	3	4
10.	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	0	1	2	3	4
11.	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	0	1	2	3	4
12.	Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.	0	1	2	3	4
13.	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	0	1	2	3	4
14.	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.	0	1	2	3	4
15.	İşimle ilgili karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	0	1	2	3	4
16.	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.	0	1	2	3	4

17.	İşimle ilgili karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	0	1	2	3	4
18.	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	0	1	2	3	4
19.	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.	0	1	2	3	4
20.	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0	1	2	3	4
21.	İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümlerim.	0	1	2	3	4
22.	İşimle ilgili karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	0	1	2	3	4

### 3.BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı verilen skalaya göre değerlendiriniz.

Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

1.	Kariyerimin şu anda, mümkün olsaydı işimi bırakırdım	1	2	3	4	5
2.	Önümüzdeki altı ay içerisinde işimi bırakmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
3.	Şu anda yeni bir iş arıyorum	1	2	3	4	5
4.	İşimi bırakmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kimlik Bilgileri**

Adı Soyadı : YALÇIN GÜMÜŞSOY

Doğum Yeri: Aksaray

Doğum Tarihi : 22/07/1973

### **Eğitim Durumu**

Lise: Aksaray Lisesi

Lisans: Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü,  
1996

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D.

### **Haberleşme Bilgileri**

**Adres** : Zafer İlkokulu AKSARAY

**Telefon** : 05053022001

**E-posta** : yalcin\_gumusoy68@hotmail.com