

**T.C.
BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İşletme Anabilim Dalı**

Hüseyin YILMAZ

**ÖRGÜTLERDE YILDIRMA DAVRANIŞLARI,
PERSONELİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN**

Yozgat - 2013

T.C.
BOZOK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı 8011010003 numaralı öğrencisi Hüseyin YILMAZ'ın hazırladığı “Örgütlerde Yıldırma Davranışları, Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 02.01.2014 Perşembe günü saat 13:00’da yapılmış, tezin onayına OY ÇOKLUĞU/OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN (Danışman)

Üye : Yrd. Doç. Dr. Fahri SEKER

ONAY

Bu tezin Kabulü, Enstitü Yönetim Kurulu'nun/...../20..... tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../2014

Doç. Dr. Seyfullah TÜRKMEN
Enstitü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütlerde Yıldırma Davranışları, Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20 / 12 / 2013

Hüseyin YILMAZ

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Örgütlerde Yıldırma Davranışları, Personelin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Hüseyin YILMAZ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN

2013-Sayfa: 100+XII

Jüri: Yrd. Doç. Dr. Ramazan KURTOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Mahmut AKIN
Yrd. Doç. Dr. Fahri SEKER

Örgütlerde yıldırma davranışları, personelin tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yıldırma davranışları, yıldırma (mobbing) sözcüğünün kökeni, nedenleri, türleri, etkileri ve önleme yolları bağlamında ele alınmıştır. İkinci bölümde tükenmişlik olgusu, tükenmenin belirtileri, boyutları, sonuçları ve tükenmişlikle mücadele başlıkları altında incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Tokat Acil ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri biriminde görevli 71 personel üzerinde uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yıldırma davranışı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde tükenmişlik ile dışadönüklük, geçimlilik ve sorumluluk kişilik özellikleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Ayrıca tükenmişlik ile duygusal dengesizlik kişilik özelliği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer taraftan tükenmişliğin eğitim düzeyine ve yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. Eğitim düzeyi ve yaş arttıkça tükenmenin azaldığı görülmüştür. Yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyinin ise demografik özelliklere göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Yıldırma (Mobbing), Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı, Kişilik.

ABSTRACT

Master Thesis

The Relationships Between Mobbing Behaviours in Organization, Burnout Level and Personality Characteristics of Personnel.

by

Hüseyin YILMAZ

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Mahmut AKIN

2013-Page: 100+XII

**Jury: Assist. Prof. Dr. Ramazan KURTOĞLU
Assist. Prof. Dr. Mahmut AKIN
Assist. Prof. Dr. Fahri SEKER**

This study is aimed at determining the relationships between mobbing behaviours in organization, burnout level and personality characteristics of personnel consist of three parts. In the first part, mobbing behaviours are discussed in the context of the origin of the mobbing- the word itself, the reasons behind mobbing, types of mobbing, the effects and prevention of mobbing. In the second part, the phenomenon of burnout is examined under the title of burnout signs, dimensions, results and the struggling of burnout. In the third part of the study, the findings of a survey, carried out on 71 employees in the department of Tokat Emergency Medical Service, are mentioned.

According to the findings of the research, there is a significant and positive relationship between mobbing behaviours and burnout. However, there is a reverse relationship between burnout and extroversion, agreeableness and conscientiousness. Also, there is a significant and positive relationship between burnout and neuroticism. On the other hand, it has been found out that the burnout level differs to the extent of education level and age. It has also seen that the more the level of education and age increases, the more burnout level decreases. It is obvious that there is not a significant differences in the level of exposing to the mobbing according to the demographic characteristics of the workers.

Key Words: Mobbing, Burnout, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment, Personality.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA DAVRANIŞLARI

1.1. ÖRGÜTLERDE YILDIRMA	3
1.2. YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI	5
1.3. YILDIRMA TÜRLERİ LEYMANN'IN MOBBİNG TİPOLOJİSİ	10
1.4. YILDIRMA DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ	12
1.5. YILDIRMA DAVRANIŞLARININ YÖNÜ	15
1.5.1. Dikey Yıldırma	15
1.5.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Yıldırma	15
1.5.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Yıldırma	15
1.5.2. Yatay Yıldırma	15
1.6. YILDIRMA SÜRECİ	16
1.7. YILDIRMA SÜRECİNDE ROLLER	17
1.7.1 Yıldırma Davranışını Uygulayanlar	17
1.7.1.1. Yıldırma Uygulayanların Kişisel Özellikleri	17
1.7.1.2. Yıldırma Uygulayanların Kişilik Profilleri	17

1.7.2. Yıldırma Davranışına Maruz Kalanlar	20
1.7.2.1. Yıldırma Maruz Kalanların Kişisel Özellikleri	20
1.7.3. Yıldırma Davranışlarının Tanıkları	21
1.7.3.1. Yıldırma Davranışı Sürecindeki Tanıkların Kişisel Özellikleri	21
1.7.3.2. Yıldırma Davranışı Sürecinde Tanık Tipleri	21
1.7.3.3. Yıldırma Davranışlarının Yaşandığı İşyerlerinin Ortak Özellikleri	22
1.8. YILDIRMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI	23
1.8.1. Yıldırma Davranışının İşgören Açısından Sonuçları	23
1.8.2. Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sonuçları	24
1.8.3. Yıldırma Davranışlarının Toplumsal Sonuçları	25
1.9. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	26
1.9.1. Yıldırma - Çatışma İlişkisi	26
1.9.2. Yıldırma - Şiddet İlişkisi.....	27
1.9.3. Yıldırma - Stres ilişkisi	28
1.10. LİTERATÜR	28

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	32
2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ	36
2.2.1. Fiziksel Belirtiler	36
2.2.2. Duygusal ve Davranışsal Belirtiler	36
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI.....	37

2.3.1. Duygusal Tükenme.....	38
2.3.2. Duyarsızlaşma	38
2.3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi	39
2.4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	39
2.4.1. Maslach Tükenmişlik Modeli	39
2.4.2. Golembiewski Tükenmişlik Modeli	40
2.4.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli	40
2.4.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	41
2.4.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	42
2.4.6. Pines Tükenmişlik Modeli	43
2.4.7. Meier Tükenmişlik Modeli	43
2.4.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli	43
2.5. TÜKENMİŞLİK VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	44
2.5.1. Tükenmişlik ve Stres	44
2.5.2. Tükenmişlik ve Depresyon	45
2.6. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER	45
2.6.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	45
2.6.2. İş ve Örgütle İlgili (Çevresel) Faktörler	48
2.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	50
2.8. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE	51
2.8.1. Bireysel Mücadele	51
2.8.2. Örgütsel Mücadele	52
2.9. ÜLKEMİZDE TÜKENMİŞLİK ÇALIŞMALARI	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TOKAT ACİL VE AFETLERDE SAĞLIK HİZMETLERİ
BİRİMİNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	56
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	56
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	58
3.4 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	58
3.4.1. Evren	59
3.4.2. Araştırmanın Sınırları	59
3.4.3. Araştırmanın Varsayımları.....	59
3.4.4. Veri Toplama Aracı	59
3.4.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	60
3.4.4.2. Leymann Yıldırma Ölçeği	61
3.4.4.3. Beş Faktör Kişilik Ölçeği	63
3.4.4.4. Demografik Bilgi Formu	64
3.5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ	64
3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	64
3.6.1. Demografik Duruma İlişkin Bulgular	64
3.6.2. Korelasyon Analizleri	67
3.6.3. Yıldırma Davranışları ve Demografik Duruma İlişkin Fark Analizleri	73
3.6.4. Tükenmişlik ve Demografik Duruma İlişkin Fark Analizleri	77
SONUÇ	81
ÖNERİLER	85
KAYNAKLAR	86

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Yabancı Literatürde Yıldırma Karşılığı Kullanılan İfadeler	7
Tablo 1.2. Ülkemizde Yıldırma Davranışı İçin Kullanılan İfadeler	8
Tablo 1.3: Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları	26
Tablo 1.4: Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Yıldırma Davranışlarının Yaşandığı Ortamların Karşılaştırması	27
Tablo 2.1: Duygusal Tükenmenin Bazı Mesleklerde Yaşanma Düzeyi	38
Tablo 3.1: Tükenmişlik Ölçeğindeki Soruların Alt Boyutlara Göre Dağılımı	61
Tablo 3.2: Yıldırma Davranışını Ölçmeye Yönelik Anketteki Sorular, Soru Numaraları ve Dâhil Oldukları Gruplar	62
Tablo 3.3: Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Boyutlara Göre Soru Numaraları	63
Tablo 3.4. Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Göre Dağılımı	64
Tablo 3.5: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı	65
Tablo 3.6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	65
Tablo 3.7: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı	65
Tablo 3.8: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre dağılımı	66
Tablo 3.9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	66
Tablo 3.10: Katılımcıların Unvanlarına Göre Dağılımı	67
Tablo 3.11: Katılımcıların Çalışma Sistemine Göre Dağılımı	67
Tablo 3.12: Yıldırma Davranışı – Tükenmişlik	68
Tablo 3.13: Yıldırma Davranışı – Dışadönüklük	68
Tablo 3.14: Yıldırma Davranışı – Geçimlilik	69
Tablo 3.15: Yıldırma Davranışı – Sorumluluk	69
Tablo 3.16: Yıldırma Davranışı – Duygusal Dengesizlik	70
Tablo 3.17: Yıldırma Davranışı – Açıklık	70
Tablo 3.18: Dışadönüklük – Tükenmişlik	71
Tablo 3.19: Geçimlilik – Tükenmişlik	71
Tablo 3.20: Sorumluluk – Tükenmişlik	72
Tablo 3.21: Duygusal Dengesizlik – Tükenmişlik	72
Tablo 3.22: Açıklık – Tükenmişlik	73
Tablo 3.23: Yıldırma Davranışları – Yaş	74

Tablo 3.24: Yıldırma Davranışları – Cinsiyet	74
Tablo 3.25: Yıldırma Davranışları - Medeni Durum	74
Tablo 3.26: Yıldırma Davranışları – Çocuk Sahibi Olma	75
Tablo 3.27: Yıldırma Davranışları – Eğitim Durumu	75
Tablo 3.28: Yıldırma Davranışları – Mesleki Tecrübe	76
Tablo 3.29: Yıldırma Davranışları – Unvan	76
Tablo 3.30: Yıldırma Davranışları – Çalışma Sistemi	77
Tablo 3.31: Tükenme – Yaş	77
Tablo 3.32: Tükenme – Cinsiyet	78
Tablo 3.33: Tükenme – Medeni Durum	78
Tablo 3.34: Tükenme – Çocuk Sahibi Olma Durumu	78
Tablo 3.35: Tükenme – Eğitim Durumu	79
Tablo 3.36: Tükenme – Mesleki Tecrübe	79
Tablo 3.37: Tükenme – Unvan	80
Tablo 3.38: Tükenme – Çalışma Sistemi	80

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: İşyerinde Psikolojik Taciz Çalışması ve Yönetimi İçin Bir Teorik Çerçeve	10
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli	58

KISALTMALAR LİSTESİ

AABT	: Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri
ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
ATT	: Acil Tıp Teknisyeni
DU	: Duyarsızlaşma
DT	: Duygusal Tükenme
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
KB	: Kişisel Başarı
KKTC	: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
LIPT	: Leymann Inventory of Psychological Terrorization (Leyman Psikolojik Terör Envanteri)
MBI	: Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri)
MTE	: Maslach Tükenmişlik Envanteri
NAQ	: Negative Act Questionnaire (Olumsuz Davranış Soruları)
s.	: sayfa
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)
TÖ	: Tükenmişlik Ölçeği
vb.	: ve benzeri
WHO	: World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)
WHS	: Work Harassment Scale (İşyeri Taciz Ölçeği)

GİRİŞ

İnsanların bir arada bulunmak durumunda oldukları ortamlarda bir takım sorunların var olması doğaldır. Ancak insanların bir arada buldukları bu ortamlar bir örgüt olarak düşünüldüğünde doğabilecek sorunların önceden fark edilerek kontrol altında tutulması gerektiği açıktır. Bu tür olumsuz durumların ciddiye alınarak önlenmesine yönelik bazı tedbirlerin alınması o örgütün yöneticisi konumunda olan kişilerin sorumluluğundadır. Ancak yönetimin bu tür olumsuz durumlara karşı önlem alması öncelikle durumun farkında olmasına ve ortaya çıkan problemin nedenleri, muhtemel sonuçları, önleme yolları gibi konularda bilgi sahibi olmasına bağlıdır.

Örgütlerde yıldırma davranışları, personelin tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bu çalışma kapsamında ele alınan yıldırma ve tükenmişlik olguları da örgüt yöneticilerinin üzerinde düşünmesi ve ayrıntılı şekilde bilgi sahibi olması gereken konulardandır.

İnsanların bir arada yaşamak durumunda oldukları ortamlarda çok eski zamanlardan beri kendini gösteren yıldırma davranışları; örgüt yöneticileri ve mensupları tarafından görülemez ya da görülse bile görmezden gelirse örgüte zarar vereceği açıktır. Yıldırma davranışları yıllardır birçok ülkede irdelendiği gibi ülkemizde de ayrıntılı şekilde ele alınmaktadır.

Bu çalışmada yıldırma davranışları nedenleri, sonuçları, başa çıkma yolları, yasal yönü ve yaygınlık düzeyi gibi yönleriyle incelenecektir.

Çalışma kapsamında ele alınan bir diğer konu olan tükenmişlik olgusu da örgütlerde ortaya çıkan ve dikkate alınmadığında yıldırma davranışları gibi örgüte zarar verebilecek bir olgudur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusu (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 402) olarak üç alt boyutta ele alınan Tükenmişlik kavramı; belirtileri, nedenleri, sonuçları, önleme yolları, örgüte olan maliyeti ve benzer kavramlarla ilişkisi bağlamında incelenecektir.

Çalışmanın son bölümü Tokat Acil ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri Biriminde yapılan uygulamayı içermektedir. Uygulamada veriler Maslach Tükenmişlik Ölçeği,

Leyman Yıldırma Ölçeği ve Beş Faktör Kişilik Envanterinden oluşan anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Toplam olarak 71 katılımla sonuçlanan anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiş ve bulgular yorumlanarak sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

YILDIRMA DAVRANIŞLARI

1.1. ÖRGÜTLERDE YILDIRMA

Kâr amacı güdüp gütmemelerine ve kamu ya da özel sektör olmalarına bakılmaksızın insanların bir arada çalıştığı örgütlerde yaşanan yıldırma davranışları hassas bir şekilde ele alınarak olası zararları ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Zira örgütler hizmet sunduğu kitleyi memnun etmek için öncelikle bir iç müşteri olan personelin işinden tatmin olmasını sağlamalıdır. Bu nedenle örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının önemi eskiye göre daha da iyi anlaşılmış ve bu olumsuz davranışlar daha çok irdelenmeye başlanmıştır.

Yıldırma olgusu çalışma hayatında çok eski zamanlardan beri önemli bir sorun olarak yer almasına karşın bilimin çalışma alanında yakın zamanlarda yerini almıştır (Demircioğlu, 2007, s. 115). Bununla birlikte yıldırma davranışları ve onun sonuçları ile ilgili olarak farklı ülkelerde çok sayıda teorik ve deneysel çalışma gerçekleştirilmesine karşın ülkemizde yıldırma ile ilgili çalışmalar yeterli düzeyde görülmemektedir (Kirel, 2007, s. 320).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) bir raporundan hareketle, son yıllarda yıldırma ve tükenmişlik gibi psikolojik kökenli bazı olumsuz durumların tüm dünyada artan bir sorun olduğu dile getirilmektedir (Dikmetaş, Top ve Ergin, 2011, s. 138). Yaygınlığına rağmen bu tür olumsuz davranışların çok az kısmı gün yüzüne çıkmaktadır. Birçok mağdur bu tür davranışlara maruz kalmasına rağmen çeşitli nedenlerle bunun üzerine gidememekte, bunun gizli kalması gerektiğini düşünmektedir (Acar ve Dündar, 2008, s. 113).

Oysa yıldırma gizli kalamayacak kadar önemlidir ve önemli sonuçları vardır. Yapılan çalışmalardan işgörenin motivasyon ve üretkenliği üzerinde sadece kendisine sağlanan parasal kazançların değil, bunun yanında onun ruh halinin de belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda çalışma ortamının fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan iyileştirilmesinin önemi ortaya çıkmaktadır (Demirel, 2009, s. 119).

Yıldırma davranışı ile ilgili çalışmalar sıklıkla işyerlerinde ortaya çıkan davranışları ele almaktadır. Ancak yıldırma, çalışma hayatı dışında çeşitli nedenlerle bir arada yaşamak zorunda olan gruplar arasında da yaşanmaktadır. Öğrenciler arasında, öğrenciler ve öğretmenler arasında, ceza evi görevlileri ve mahkûmlar arasında ortaya çıkan yıldırma davranışları çalışma ortamı dışındaki bu tür davranışlara örnektir (Erdem ve Parlak, 2010, s. 261). Kısacası her türlü sosyal ortamda yıldırma davranışı görülebilir (Bozbel ve Palaz, 2007, s. 67). Bununla beraber yıldırma davranışları genellikle işgörenin işiyle ilgili konuları kapsadığı belirtilmekle birlikte bazen işgörenin özel hayatına yönelik olarak gerçekleşebileceği de ifade edilmektedir (Tiyek; 2011, s. 116).

Bir ceza verme yöntemi gibi uygulanan (Yüçetürk, 2012, s. 42) ve ahlak dışı bir davranış olarak ifade edilen (Yaman, 2008, s. 91) yıldırma davranışının tüm sosyal ortamlarda ortaya çıkabileceği ifade edilmesine karşın iş arkadaşları arasında meydana gelen herhangi bir kavga, sinirlilik hali ya da tartışma, sürekli ve sistematik olmayan, anlık bir durum olmasından dolayı yıldırma davranışı olarak nitelendirilmez (Erdoğan, 2009, s. 318).

Örgütlerde üstleri, astları ya da çalışma arkadaşları tarafından pek çok işgörenin maruz kaldığı yıldırma davranışlarının ciddiye alınmaması işten ayrılmalara kadar varabilen sonuçlara yol açmaktadır (Aydın ve Özkul, 2007, s. 170). Bu yüzden yıldırma olgusu on yıllardır küresel ölçekte titizlikle ele alınan ve hatta bazı ülkelerde özel klinikleri bile kurulan bir sorun haline gelmiştir. Ülkemizde de gündemdeki bir konu olmaya başlamış ve mağdurların çabaları sonucu hukuki bir boyut kazanmıştır (Altuntaş, 2010, s. 2996). Buna rağmen, doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebilen yıldırma davranışları, yöneticiler tarafından görmezden gelinmekte, göz yumulmakta, bazen de desteklenebilmektedir (Baltaş, http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm, Erişim: 25. 01. 2013).

Örgütlerde karşılaşılan ve literatürde ağırlıklı olarak “Mobbing” ve “Bullying” olarak karşılık bulan bu tür yıldırma davranışlarının (Akgeyik, Güngör, Uşen ve Omay, 2009, s. 93), her kültürden, her türlü işyerinde görülebileceği (Bozbel ve Palaz, 2007, s. 67) ve buna cinsiyet, din, dil, statü gibi değişkenlere bağlı olmaksızın herkesin maruz kalabileceği belirtilmektedir (Cemaloğlu ve Ertürk, 2007, s. 347).

1.2. YILDIRMA (MOBBİNG) KAVRAMI

Yabancı kaynaklarda “mobbing” olarak kendisine yer bulan yıldırma kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından Türkçe’ye “**bezdiri**” olarak çevrilmiş ve “**İş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme**” şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>) (Erişim 15.01.2013).

Örgütlerde görülen bu tür olumsuz davranışlar için Türkçe literatürde kullanılan en yaygın kavramın “Yıldırma” kavramı olduğu belirtilmektedir (Aygün, 2012, s. 106). Literatürde bu olgu için birçok dilde doğrudan “mobbing” teriminin kullanıldığı, bununla birlikte bu terime Türkçe karşılık olarak en uygun sözcüklerden birinin de “Yıldırma” sözcüğü olduğu ifade edilmektedir (Yeşiltaş ve Demirçivi, 2010, s. 49). Bu çalışmada da örgütlerde ortaya çıkan bu tür olumsuz davranışları ifade etmek için “yıldırma” ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Yıldırma, seçilen kişiye karşı cephe alarak onu küçük düşürücü hareketlerde bulunma, o kişinin uyumsuz davranışlarda bulunduğu şeklinde dedikodular yayma ve onu dışlayarak yalnızlaşmasına, dolayısıyla da mağdurun zarar görmesine neden olan olumsuz bir süreç olarak iş hayatındaki yerini almaktadır. Günümüz örgütlerinde bu şekilde kendine yer bulan “mobbing” (yıldırma) sözcüğü Latince “kararsız kalabalık” anlamına gelen “mobile vulgus” sözcüğünden türediği belirtilmektedir. Bunun yanında, İngilizce köken olarak “mob” sözcüğünden geldiği ve kanuna aykırı şekilde şiddet uygulayan düzensiz kalabalık anlamına geldiği ifade edilmektedir (Davenport, Schwartz ve Elliott, 2003, s. 3, 15).

Mobbing sözcüğü önceleri biyologlar tarafından, yuvalarını koruma amacıyla saldırıyı uzaklaştırmak için onun etrafında uçan kuşların bu davranışlarını açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır (Tınaz, 2006, s. 12).

Leymann’a göre başlarda mobbing kavramı, hayvan davranışlarını inceleyen etolog Konrad Lorenz tarafından, kendilerinden daha güçlü ve yalnız bir hayvana, küçük hayvan gruplarının saldırması durumunu ifade etmek için kullanılmıştır. Kavram daha

sonra öğrenciler arasında gerçekleşen ve tek bir çocuğun bir grup çocuk tarafından yıkıcı davranışlara maruz bırakılması ile ilgili olarak kullanılmıştır (Leymann, 1996, s. 167).

İş yaşamı açısından ise yıldırma davranışı 1980’li yıllarda çalışma psikologu Heinz Leymann tarafından üzerinde çalışılmış (Mercanlıoğlu, 2010, s. 38) ve örgütlerde ortaya çıkan olumsuz davranışların incelenmesi (Özen Çöl 2008, s. 108) ile bilimsel çalışmalara konu olmaya başlamıştır. Heinz Leymann bu kapsamda yıldırma kavramını çalışanlar arasında tespit ettiği uzun süreli, düşmanca ve saldırganlık içeren davranışlar için kullanmıştır. Leymann yıldırma olgusunu, bir kimsenin, bir ya da birkaç kişinin sürekli ve sistematik olarak, doğrudan, etik olmayan ve düşmanca ilişkiler sonucunda savunmasız ve çaresiz bir pozisyona düşürülmesi olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1996, s. 168).

Davenport ve arkadaşları ise yıldırma davranışını, **“haksız suçlamalar, küçük düşürmeler, genel tacizler, duygusal eziyetler ve/veya terör uygulamak yoluyla bir kişiyi işyerinden dışlamayı amaçlayan kötü niyetli bir eylem”** olarak tanımlamışlardır (Davenport ve diğerleri, 2003, s. 22).

Hoel ve Cooper, (2000) bu tür olumsuz davranışlara “işyeri zorbalığı” adını vererek, bir kişi ya da grubun, bir yada daha fazla kişi tarafından sürekli olarak olumsuz davranışlarla rahatsız edilmesi olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda sürekli olmayan münferit olaylar yıldırma davranışı olarak değerlendirilmemektedir (Tınaz, 2011, s. 59).

Örgütlerde yıldırma davranışı ayrıca, psikolojik terör, haksız suçlamalar, aşağılama ve duygusal tacizler şeklindeki olumsuz davranışlarla hedef seçilen kişinin örgütten uzaklaştırılmasına yönelik kötü niyetli bir girişim olarak da tanımlanmaktadır (Shallcross, Sheehan ve Ramsay, 2008, s. 57).

İşyerinde ortaya çıkan bu tür olumsuz davranışlar Brodsky (1976) tarafından, bir işgöreni yıpratmak ve ona engel olmak için yada eziyet etmek için sürekli olarak tekrarlanan davranışlarda bulunulması olarak tanımlanmıştır (Akgeyik ve diğerleri, 2009, s. 100).

Baltaş, (http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm, Erişim: 25. 01. 2013) ise, yıldırma davranışını, örgütteki bazı kişileri hedef alarak onlara karşı sistemli

bir şekilde uygulanan duygusal saldırı ve yıpratma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Buna göre yıldırma çeşitli suçlamalar ve dedikodularla hedef seçilen kişinin küçük düşürülmesi, taciz edilmesi ve şiddet uygulanmasıyla örgütten uzaklaştırma girişimi olarak ifade edilmektedir. Doğrudan ya da dolaylı olarak gerçekleştirilebilen bu girişim yöneticiler tarafından görmezden gelinmekte, göz yumulmakta, bazen de desteklenebilmektedir.

Björkvist, Österman ve Hjet-Back, (1994) İşyeri tacizi ve saldırganlık olarak adlandırdıkları bu olumsuz davranışı, kendini savunmaktan aciz bir bireye yada gruba karşı zihinsel ve fiziksel olarak zarar verme amacıyla gerçekleştirilen, sonu gelmeyen saldırılar olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2011, s. 59).

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarını konu edinen araştırmacılar her ne kadar farklı sözcükler kullansalar da aslında amaçları aynı kavramı ifade etmektir. Bu kapsamda yabancı literatürde yıldırma davranışı için bazı araştırmacılar tarafından şu ifadelerin kullanıldığı görülmektedir. (Einarsen, 1999, s. 17).

Tablo 1.1. Yabancı Literatürde Yıldırma Karşılığı Kullanılan İfadeler

Kullanılan İfade	Yazar
Mobbing (yıldırma)	Leymann, 1996; Zapf ve diğerleri, 1996
Emotional abuse (duygusal taciz)	Keashly, 1998
Harassment (taciz)	BjoÈrkqvist ve diğerleri, 1994; Brodsky, 1976
Bullying (zorbalık)	Einarsen and Skogstad, 1996; Rayner, 1997; Vartia, 1996
Mistreatment (kötü muamele)	Spratlen, 1995
Victimisation (mağduriyet)	Einarsen and Raknes, 1997; 1997

Kaynak: Einarsen, S. (1999) “The Nature and Causes of Bullying at Work” *International Journal of Manpower* 20/1-2 (s. 17).

Yabancı literatürde sıklıkla kullanılan bu kavramlara karşılık olarak ülkemizde konu üzerinde çalışan bazı araştırmacılar tarafından aşağıdaki ifadeler kullanılmaktadır.

Tablo 1.2. Ülkemizde Yıldırma Davranışı İçin Kullanılan İfadeler.

Kullanılan İfade	Yazar
Yıldırma	Yüçetürk, 2012; Cemaloğlu, 2007; Bayrak Kök, 2006; Toker Gökçe, 2012
Psikolojik Taciz	Tınaz, 2006; Bozbel ve Palaz, 2007; Sezer, 2011
Psikolojik Şiddet	Yaman, 2008; Özen Çöl, 2008
İşyeri Zorbalığı	Aydın ve Öcel, 2009
Mobbing	Kırel, 2007; Karakuş, 2011

Yukarıdaki bilgiler ışığında birçok araştırmacı tarafından kullanılan Türkçe ifadelerin yanında bazı araştırmacılar tarafından doğrudan “mobbing” teriminin kullanıldığı görülmektedir.

Yukarıda belirtilen araştırmacılar tarafından kullanılan bu sözcüklerin dışında yıldırma olgusunu ifade etmek için aşağıdaki ifadelerin de kullanıldığı görülmektedir (Çobanoğlu, 2005, s. 20)

- İşyerinde duygusal linç,
- İşyerinde psikolojik terör,
- İşyeri travması,
- İşyerinde duygusal saldırı,
- Duygusal taciz,

Literatürde örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarını tanımlamak için yukarıda sayılan ifadeler arasından “mobbing” ve “bullying” sözcüklerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Her iki ifade de genellikle birbirinin yerine kullanılabilir. Bu nedenle aralarında çok belirgin farklılıklar bulunmamaktadır (Akgeyik ve diğerleri 2009, s. 93), (Yılmaz, Ergun Özler ve Mercan, 2008, s. 335).

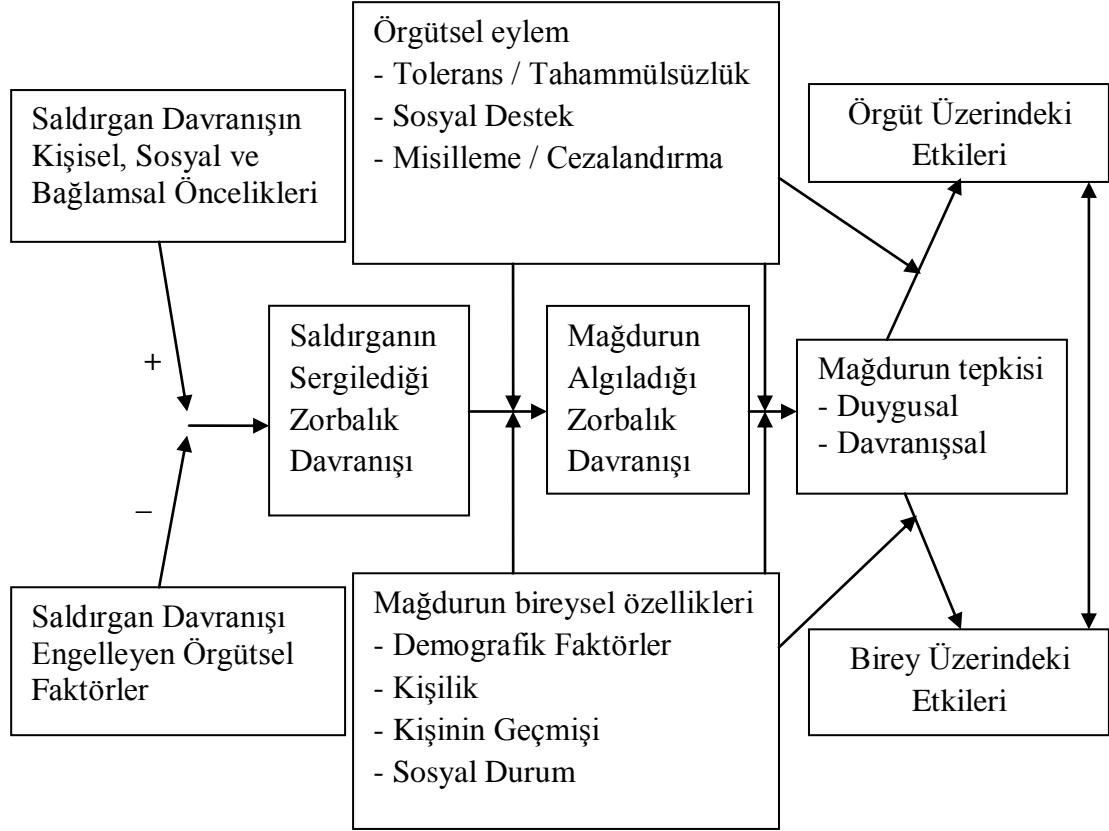
Bir grup tarafından tek bir kişiye yapılan saldırılar “mobbing” olarak ifade edilirken, daha çok üstleri tarafından bir astına uygulanan ve tek bir kişiyi hedef alan davranışlar “bullying” olarak ifade edilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008, s. 335). Yüçetürk (2012, s. 44) ise birbirlerinin yerine kullanılabilmelerine rağmen bu iki kavramın farkını “bullying” in “mobbing” e göre daha fazla şiddet içerdiği şeklinde belirtmiştir. Bunun yanında her iki kavram arasındaki bir başka ayrım noktası ise “mobbing” işyerlerinde ortaya çıkan bazı olumsuz davranışlar için kullanılırken “bullying” daha çok okullarda öğrenciler arasında meydana gelen davranışlar için kullanılmaktadır (Altuntaş, 2010, s. 2997).

Yıldırma davranışı olarak adlandırılan davranışlar ülkeler arasında ve kurumlar arasında bile farklı şekillerde algılanabilmektedir. Bu nedenle bu olgunun her zaman ve her yerde geçerli tek bir tanımı yapılamamaktadır. Ancak yapılan tanımlarda göze çarpan bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Buna göre;

- a) Saldırmanın amacı ne olursa olsun, mağdurun bundan etkilenmiş olması,
- b) Bu etkinin mağdura fiziksel ve ruhsal açıdan zarar vermesi,
- c) Bu olumsuz davranışların ısrarla sürdürülmesi yıldırma davranışlarının ortak noktalarıdır (Özdemir ve Açıkgöz, 2007, s. 913).

Leymann’a göre bir davranışın yıldırma olarak değerlendirilebilmesi için bu olumsuz davranışın sıkça tekrarlanması ve bunun belli bir süre devam etmesi gerekmektedir. Buna göre en az haftada bir tekrarlanan ve yine en az altı ay devam eden olumsuz davranışlar yıldırma davranışı olarak değerlendirilebilmektedir (Leymann, 1996, s. 168). Aydın ve Özkul (2007) ise bir davranışın yıldırma davranışı olarak kabul edilebilmesi için gerekli bazı kriterlerin olduğunu belirtmektedirler. Buna göre olumsuz bir davranışın olması, taraflar arasında güç dengesizliği, bu davranışın hedef aldığı kişinin bu davranışları olumsuz olarak algılaması, bu olumsuz davranışların uzun süreli ve sıkça gerçekleşmesi ve mağdur üzerinde olumsuz etkilere neden olması gerekmektedir (Aydın ve Özkul, 2007 s. 172).

Şekil 1.1: İşyerinde Psikolojik Taciz Çalışması ve Yönetimi İçin Bir Teorik Çerçeve.



Kaynak: Einarsen, S. (2000). "Bullying and Harrassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo" *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems*, Brisbane: Griffith University, (s. 11).

1.3. YILDIRMA TÜRLERİ - LEYMANN'IN MOBBİNG TİPOLOJİSİ

Leymann yıldırma davranışları ile ilgili olarak 45 ayrı davranış şekli belirlemiş ve bunları 5 grupta toplamıştır (Davenport ve diğerleri, 2003, s. 18-19).

I. GRUP: Kendini göstermeye ve iletişim oluşumuna saldırılar.

1. Üstünüz kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.
2. Sözüünüz sürekli kesilir.
3. Meslektaşlarınız veya birlikte çalıştığınız kişiler kendinizi gösterme olanaklarınızı kısıtlar.

4. Yüzünüze bağırılır ve yüksek sesle azarlanırsınız.
5. Yaptığınız iş sürekli eleştirilir.
6. Özel yaşamınız sürekli eleştirilir.
7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.
8. Sözlü tehditler alırsınız.
9. Yazılı tehditler alırsınız.
10. Jestler ve bakışlarla ilişki reddedilir.
11. İmalarla ilişki reddedilir.

II. GRUP: Sosyal ilişkilere saldırılar.

1. Çevrenizdeki insanlar sizinle konuşmazlar.
2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına ulaşmanız engellenir.
3. Size diğerlerinden ayrılmış bir işyeri verilir.
4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.
5. Sanki orada değilmişsiniz gibi davranılır.

III. GRUP: Kişinin itibarına saldırılar.

1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.
2. Ortada asılsız söylentiler dolaşır.
3. Gülünç durumlara düşürülürsünüz.
4. Size akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme inceleme geçirmeniz için size baskı yapılır.
6. Bir özrünüze alay edilir.
7. Sizi gülünç duruma düşürmek için yürüyüşünüz jestleriniz veya sesiniz taklit edilir.
8. Dini veya siyasi görüşünüze alay edilir.
9. Özel yaşamınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Öz güveninizi olumsuz etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve küçültücü şekilde yargılanır.
13. Kararlarınız sürekli sorgulanır.
14. Alçaltıcı isimlerle anılırsınız.
15. Cinsel imalarla karşılaşılırsınız.

IV. GRUP: Kişinin yaşam kalitesine ve meslek durumuna saldırılar.

1. Sizin için hiçbir özel görev yoktur.
2. Size verilen işler geri alınır; kendinize yeni bir iş bile yaratamazsınız.
3. Sürdürmeniz için size anlamsız işler verilir.
4. Sahip olduğunuzdan daha az yetenek gerektiren işler size verilir.
5. İşiniz sürekli değiştirilir.
6. Özgüveninizi etkileyecek işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, bildiklerinizin dışındaki işler size verilir.
8. Size mali yük getirecek genel zararlara neden olunur.
9. Eviniz ve işyerinize zarar verilir.

V. GRUP: Kişinin sağlığına doğrudan saldırılar.

1. Fiziksel olarak ağır işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Gözünüzü korkutmak için hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel zarar verilir.
5. Doğrudan cinsel taciz uygulanır.

1.4. YILDIRMA DAVRANIŞLARININ NEDENLERİ

Örgütlerde uygulanan yıldırma davranışları çok çeşitli nedenlere dayanabilmektedir (Altuntaş, 2010, s. 3001). Yıldırma davranışları kimi zaman işgöreni sözleşmeyi feshetmeye zorlamak ve bu şekilde ona tazminat ödemekten kurtulmak için uygulanırken (Bozbel ve Palaz, 2007, s. 68), kimi zaman da hedef seçilen kişiyi yıpratma, performansını düşürme ve sonunda işten ayrılmasını sağlamaya yönelik olarak uygulanmaktadır (Karakuş, 2011, s. 84).

Zapf, (1999) Yıldırma davranışlarını örgütsel, sosyal ve kişisel nedenlere dayandırmaktadır. Buna göre liderlik tarzı, örgüt yapısı, iş stresi ve örgüt kültürü örgütsel nedenler; düşmanlık, kıskançlık ve suçlu arayışı gibi sosyal gruplardan kaynaklanan nedenler ve kişilik, yetenekler, sosyal becerilerden oluşan kişisel nedenler örgütlerde yıldırma davranışlarına temel hazırlar. (Zapf, 1999, s. 71).

Bazı örgütlerde saldırgan davranışlara göz yumulmakta ve hatta destek verilmektedir. Bu durum örgüt kültüründen kaynaklanan bir neden olarak açıklanmaktadır. (Aydın ve Özkul, 2007, s. 174). Ayrıca bir örgütte yıldırma olarak değerlendirilebilecek davranışların sürekli artış göstermesi bu olumsuz davranışların örgüt kültürü tarafından desteklendiği şeklinde yorumlanabilir (Cemaloğlu, 2007, s. 115).

Bir diğer örgütsel neden liderlik tarzı ve hiyerarşidir. Sahip oldukları yönetim gücünü kaba bir şekilde ve şiddetten yana kullanan yöneticilerin bu davranışları yıldırma davranışı olarak değerlendirilirken, zayıf liderlik tarzının da örgütte yıldırma davranışlarının yaşanmasına neden olacağı belirtilmektedir (Akgeyik ve diğerleri, 2009, s. 116). Ayrıca, asker ve polis teşkilatları gibi hiyerarşik örgüt yapısının hâkim olduğu örgütlerin, yıldırma davranışlarının yaşanmasına müsait ortamlar olduğu belirtilmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008, s. 339).

Leymann ise örgütlerde görülen yıldırma davranışlarının nedenlerini örgüte, başarısız çatışma yönetimine ve mağdur edilen işgörenin kişiliğine bağlamaktadır. Buna göre; örgütte çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışma ve anlaşmazlıkların adil bir şekilde çözüme kavuşturulmaması sonucu yıldırma davranışları ortaya çıkabilir. (<http://www.leymann.se/English/12310E.HTM>) (Erişim: 06.02.2013).

Yıldırma uygulayan saldırganların bu davranışı gerçekleştirmesinin nedenleri Tınaz (2008)'in çalışmasında şu şekilde açıklamaktadır.

- Bireyi, grup kurallarını kabul etmeye zorlamak: Bazı gruplar için güçlü olmanın yolu belli bir düzen kurmak ve herkesin bu düzene uymasını sağlayarak gruba bağlılığın artırılmasından geçmektedir. Bu şekilde oluşturulan grup kuralları karşısında birey grup kurallarına uymak yada gruptan uzaklaşmak şeklinde iki seçeneğe sahiptir.
- Düşmanlıktan zevk almak: Yıldırma davranışlarını uygulayanlar aşırı bir düşmanlık duygusu içerisinde olan ilgiye muhtaç kişilerdir. Olumsuzluklara odaklı ve sürekli düşmanlık peşindedirler. Bencil bir kişiliğe sahip olan saldırganlar başarılı kişilere karşı yıldırma davranışlarında bulunmayı kendilerine görev bilmektedirler.

- Sadece zevk arayışı: Başkalarına acı çektirmekten zevk alan sadist kişiliğe sahip bazı insanlar emri altında çalışan kimselere, bazen de çalışma arkadaşlarına kaba ve saldırgan davranışlarda bulunmaktadırlar. Bunu herhangi bir nedene bağlı olmadan sadece zevk almak için yaparlar.

- Can sıkıntısı: Sürekli tekrarlanan işlerin yapıldığı işyerlerinde ve iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılmadığı işyerlerinde bazı kişiler monotonluktan kurtulmak ve can sıkıntısını gidermek için yıldırma davranışlarına başvurdukları belirtilmektedir. Bu durum daha çok çalışanların işyerinde buldukları ve kendilerini meşgul edecek fazla işlerinin bulunmadığı zamanlarda kendini göstermektedir.

- Önyargıları pekiştirmek: Yıldırma davranışlarını uygulayanlar genellikle önyargılı kişilerdir. Bu önyargıları dinsel, sosyal ve etnik nedene dayalı olabileceği gibi ve hedef kişinin başarılı bir iş hayatına sahip olması, terfi yada ödül alması gibi nedenlere dayanabilmektedir. Ancak bu nedenlerin dışında saldırganın sevmediği birini anımsatması bile saldırı nedeni olabilmektedir.

- Ayrıcalıklı hak sahibi olduğuna inanmak: İşyerindeki pozisyonlarının kendilerine emri altındaki kişilere karşı istedikleri gibi davranma yetkisi verdiğini düşünürler. Kendilerinin hesap vereceği herhangi bir güç olmadığına ve emri altındakilerin kendisini şikâyet edeceği bir makamın bulunmadığına inandıkları için birçok yıldırma davranışı uygulamaktadırlar.

- Sahip olamadıklarının acısını çıkarmak: Yıldırma uygulayan kişiler genellikle kendilerinden daha yetenekli ve üstün olduğunu düşündükleri kişilerden korkarlar ve onları kıskanırlar. Bununla birlikte bu yetenekli kişilerin üzerinde yoğunlaşan ilgi ve hayranlık onların kıskançlıklarının daha da artmasına neden olur. Bu durumda sahip olamadıklarının acısını hedef kişiye karşı yıldırma davranışı uygulayarak çıkarmaya çalışır.

- Bencillik: Kendi hatalarını görmekten uzak bazı bencil kişiler sadece başkalarının hatalarını bulmaya odaklanırlar. Duygusal zekâdan yoksun olan bu kişiler, başkalarının zaaflarından faydalanarak kendi amaçlarına ulaşmaya çalışırlar (Tınaz, 2008, s. 86).

1.5. YILDIRMA DAVRANIŞININ YÖNÜ

Yıldırma bir yönetici tarafından bir asta uygulanması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, herhangi bir çalışan tarafından kendisiyle eşit düzeydeki bir iş arkadaşına uygulanması ya da astlar tarafından yöneticilere uygulanması şeklinde de olabilmektedir (Güldalı, 2012, s. 132).

1.5.1. Dikey Yıldırma

1.5.1.1. Üstlerden Astlara Yapılan Yıldırma

Bu yıldırma şekli, yönetici konumunda olan kişilerin sahip oldukları yönetim gücünü emri altındakileri ezmeye ve böylece onları örgütten uzaklaştırmaya yönelik olarak kullanmasıyla ortaya çıkar (Atman, 2012, s. 162). Üstler tarafından gerçekleştirilen yıldırma davranışları en yaygın yıldırma biçimi olarak; özellikle otoritenin olumsuz yönde kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Tiyek, 2011, s. 117). Güç ve yetkinin üst konumundaki kişilerde olması ve çalışanların üstleri tarafından organize edilmesi gibi nedenlerle yıldırma davranışları daha çok üstler tarafından gerçekleştirilmektedir (Aydın ve Özkul, 2007, s. 173).

1.5.1.2. Astlardan Üstlere Yapılan Yıldırma

Oldukça nadir görülen bu yıldırma türü yöneticiyi kabullenememe ve eski yöneticiye duyulan bağlılık gibi nedenlerle ortaya çıkmaktadır (Atman, 2012, s. 163). Örgütte çalışanlar tarafından yöneticilere yönelik olarak organize bir şekilde uygulanan yıldırma davranışlarıdır. Yöneticiyi dışlama yada işleri sabote etme amacına yönelik olarak gerçekleştirilir (Güldalı, 2012, s. 132).

1.5.2. Yatay Yıldırma

Rekabet, kıskançlık, çekememezlik gibi nedenlere dayanan (Erdoğan, 2009, s. 326) ve eşit düzeyde çalışan kişiler arasında görülen yıldırma davranışları (Atman, 2012, s. 163) yatay yıldırma olarak adlandırılmaktadır. Çalışma hayatında, benzer pozisyona sahip kişiler arasında ortaya çıkan bu tür yıldırma davranışlarının da sıklıkla görüldüğü belirtilmektedir (Çalışkan ve Tepeci, 2008).

1.6. YILDIRMA SÜRECİ

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının beş aşamada gerçekleştiği söylenebilir (Shallcross ve diğerleri, 2008, s. 57).

1. Aşama, çatışmanın ortaya çıkmasıdır. Küçük bir çatışma yıldırma olaylarının başlamasına neden olabilmektedir.

2. Aşama, yıldırma davranışlarının hedef seçilen kişiye yönlendirilmesinden oluşmaktadır.

3. Aşama, bu durumun örgüte zarar vermeye başlamasıyla yönetimin buna müdahale etmesi sürecin üçüncü aşamasını oluşturur.

4. Aşama, hedef seçilen kişinin akıl hastası olduğu söylentisinin yayılmasıdır.

5. Aşama ise sürecin son aşaması olarak hedef seçilen kişinin işyerinden uzaklaştırılmasıdır.

Burada süreç diğerleri açısından biter, ancak bu sürecin mağduru olan işgören açısından durum biraz farklıdır. Buna göre yıldırma davranışı sonucu mağdur olan kişide görülen psikolojik etkiler işgörenin işinden ayrılmasından sonra da uzun bir süre devam etmektedir. (Shallcross ve diğerleri, 2008, s. 57).

Leymann, (2007) ise bu süreci anlaşmazlık, saldırgan eylemler, psikolojik saldırılar, deli yaftalaması ve istifa yada işten kovulma olmak üzere beş aşamalı bir süreç olarak değerlendirmektedir (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010, s. 142).

Yıldırma davranışının uygulandığı sürecin temel özellikleri şunlardır (Tetik, 2010, s. 83).

- Düşmanca davranışlar belli bir süre düzenli olarak uygulanmaktadır.
- Taraflar arasında güç dengesizliği bulunmaktadır.
- İki kişi arasında, grupla tek kişi arasında yada gruplar arasında görülmektedir.
- Sistemli bir şekilde ve istenerek uygulanan davranışlardır.
- Yıldırma davranışı fiziksel saldırıları kapsamaz.

1.7. YILDIRMA SÜRECİNDE ROLLER

Örgütlerde görülen yıldırma davranışlarında kişilerin farklı roller üstlendikleri görülmektedir. Bu kapsamda yıldırma süreci yıldırma uygulayan, yıldırmanın mağduru ve yıldırma sürecini izleyenler (Altınöz ve diğerleri 2010, s. 66) açısından ayrı ayrı değerlendirilecektir.

1.7.1. Yıldırma Davranışını Uygulayan

İş arkadaşlarına zarar vermek ve onları küçük düşürmek için (Özdevecioğlu, Can ve Akın 2007, s. 930) saldırgan davranışları uygulayanlar genellikle “**zorba**” (Namie, 2003) ve “**saldırgan**” (Günel, 2010) gibi isimlerle anılmaktadır.

1.7.1.1. Yıldırma uygulayanların kişisel özellikleri

Örgütte yıldırma davranışına başvuran kişilerin bazı ortak özelliklere sahip oldukları belirtilmektedir. Sanılanın aksine, yıldırma uygulayanların çok küçük bir kısmı psikopat olarak nitelendirilen insanlardan oluşmaktadır. Bu davranışı uygulamaya eğilimli olanlar genellikle bunu bir strateji olarak benimsemekte ve genellikle rakip olarak gördükleri kişilere zararlar vererek onların başarılı olmalarını engellemeye çalışmaktadırlar (Akgeyik ve diğerleri, 2009, s. 122). Saldırgan davranışlarda bulunanlar genellikle zayıf karakterli ve geçimsiz kişilerdir (Yüçetürk, 2012, s. 47). Buna ek olarak; yıldırma davranışlarını uygulama eğiliminde olanlar; narsist kişiliğe sahip ve antipatik kimselerdir. Kendi görüşlerini örgüt içerisinde bir politika haline getirmeye çalışan bencil kişiler olarak göze çarpan saldırganlar aynı zamanda önyargılı ve duygusal bir kişiliğe sahiptirler (Bayrak Kök, 2006, s. 437).

1.7.1.2. Yıldırma Uygulayanların Kişilik Profilleri

Bu insanların genellikle kendi eksikliklerini örtmek için yıldırma davranışına başvurdukları belirtilmektedir. Tınaz (2008) bir örgütte yıldırma uygulayan bireyleri çeşitli özelliklerine göre ele almaktadır. Buna göre saldırgan tipler şu şekilde sıralanmaktadır.

Narsist Tip: Yıldırma uygulayan tipler arasında en tehlikeli tip olarak ifade edilen bu tip saldırganlar kendilerinin büyük bir güç ve mükemmel bir varlık olduklarına

inandıkları için kurban olarak seçtikleri kişilere karşı acımasız ve kendini aşırı beğenme şeklinde davranışlar sergilerler. Ancak bu kişiler başkaları tarafından yenilgiye uğratılırsa aşırı bir öfke ve öç alma duygusuna kapılırlar. Bunun yanında kendilerini çok özel kişiler olarak gördükleri için kendilerini yine kendileri gibi özel kişilerin anlayabileceklerini düşünür ve sadece bu tip kişilerle arkadaşlık yapmak isterler.

Hiddetli, Bağırğan Tip: Çevresindeki kişilere korku vererek üzerlerinde kontrol sağlamaya çalışırlar. İçlerindeki aşırı öfkeyle başa çıkamayan bu insanlar sorunlarına çözüm bulamadıkları için başkalarıyla uğraşırlar. Kurban olarak seçtikleri kişilere karşı işle ilgili çeşitli tehditlerde bulunurlar.

Duygularını kontrol edemeyen bu insanlarla yaşamak neredeyse imkânsızdır ve onların uyguladığı yıldırma davranışlarından korunmak oldukça zordur.

İkiyüzlü Yılan Tip: Kendilerini iyi niyetli ve dürüst insan olarak göstermeye çalışmalarına karşın çevresindeki insanlara karşı son derece acımasız ve saldırgan olabilmektedirler.

Kurbanlarını rahat bırakmamak için sürekli onların açıklarını arayan bu tip zorbalılar bu davranışlarından oldukça zevk duyarlar. Amaçlarına ulaşmak için her yolu kullanan bu insanlar kurbanlarına karşı her türlü kötülüğü yaparlar.

Megaloman Tip: Kendilerini büyük gösterme eğilimine paralel olarak başkalarının yeteneklerini hafife alırlar. Sürekli emir verirler ve işin gerçekleştirilmesi için gerekli malzemenin kontrolünü ellerinde tutmak isterler.

Zaman zaman yeni kurallar koyarak kendileri dışındaki herkesin bu kurallara uymasını isterler. Bu durum örgütün başka bir üyesinin yükselme ihtimaline karşı kullanılır. Yani ortaya çıkan yeni durumlara karşı kendi amacına hizmet edecek kurallar koyarak diğerlerinin yükselme olanaklarını kısıtlarlar.

Eleştirici Tip: Olumsuzlulara odaklı ve hata arayan bu tipler emri altındakileri aşırı şekilde çalıştırma eğiliminde olduklarından amirleri tarafından desteklenirler. Yapılan işlerden memnun olmayıp son derece eleştirel davranışlar bile herhangi bir çözüm önerisi getiremezler.

Hayal Kırıklığına Uğramış Tip: İş dışı nedenlere bağlı olarak kişiyi olumsuz etkileyen durumların iş ortamına taşınması diğer insanları rahatsız eder. Hayal kırıklığına uğramış kişi iş arkadaşlarının bu tür sıkıntılarının olmadığını düşünerek onları kendisine düşman olarak görür. Bunun yanında başkalarına karşı sürekli kıskançlık içersindedir.

Duygusal olmalarının yanında aileye ilişkin konularda daha hassas olmalarından dolayı, hayal kırıklığına uğramış saldırgan grubunda daha çok kadınların yer aldığı belirtilmektedir.

Fesat Tip: Bu tip saldırganlar oluşturan insanlar her zaman için yeni kötülükler ararlar. Fesat mobbinçiler buldukları her fırsatta arkadaşlarına zarar vermeye çalışırlar.

Tesadüfi Tip: Bunlar tesadüfen ortaya çıkan zorba tiplerdir. Örgütte ortaya çıkan herhangi bir çatışmadan üstün olarak çıktıklarında bu durumu kullanırlar. Bu üstünlüklerini kullanarak çevresindeki insanlara karşı yıldırma uygularlar.

Pusuda Bekleyen Tip: İzleyici konumundaki kişilerdir. Yıldırma davranışını kendileri uygulamasalar da bu olumsuz durumun ortadan kaldırılmasına yönelik olarak herhangi bir adım atmazlar. Bir anlamda sessiz destek verirler, bu da onların saldırgan ile aynı kefeye konmasına neden olur.

Dalkavuk Tip: Amirlerinin gözüne girerek kurum içerisindeki konumunu yükseltmeye çalışan tiplerdir. Bunu gerçekleştirmek için yöneticilerinin gözüne girmeye çalışarak astlarına aşırı baskı uygularlar.

Zorba Tip: Acımasız ve zalimce davranışları bakımından narsist saldırgan tipine benzerler. Bu tip saldırganlar başkalarını önemsemezler. Kendilerini herkesin üstünde görerek çevresindekilere köle gibi davranırlar.

Kıskanç – Korkak Tip: Bu tipler başkalarının kendilerinden daha iyi durumda ve daha başarılı olmalarından son derece rahatsız olurlar. Kendinden daha başarılı ve iyi durumda olan bu kişilerin başarısız olması ve onların işyerinden uzaklaşması için çaba sarf ederler.

Hırslı Tip: Bunlar acımasız ve hırslı tiplerdir. Bildikleri tek şey konularını yükseltmektir. Bunu yapmak için her yolu denerler. Onlar için önemli olan kendi çıkarlarıdır (Tınaz, 2008, s. 67-85).

Namie (2003) ise tacizci davranış sergileyen kişileri dört ayrı grupta incelemektedir. Bunlar Tınaz (2008)'in saldırgan kişilik profillerine benzer şekilde; “Bağırğan Tip, Sürekli Eleştiren Tip, İki Başlı Yılan ve Kapıcı” olarak ele alınmaktadır (Namie, 2003, s. 4).

1.7.2. Yıldırma Davranışına Maruz Kalan

Bu tür olumsuz davranışlara maruz kalan kişi “**mağdur**” olarak, uygulanan bu davranışlarla başa çıkamayan kişi ise “**kurban**” olarak adlandırılmaktadır (Toker Gökçe, 2012, s. 273).

1.7.2.1. Yıldırmaya Maruz Kalanların Kişisel Özellikleri

Yıldırma davranışına maruz kalmaya aday bir kişilik tiplmesi bulunmamakla birlikte belli özellikteki kişilerin bu tür davranışlara daha çok maruz kalabileceği belirtilmektedir.

Örgütteki diğer çalışanlardan daha başarılı, çalışkan ve yeni fikirler üreten kişiler bu özelliklerden yoksun olanlar ya da rekabet ve kıskançlık duyguları nedeniyle benzer özelliklere sahip kişiler tarafından saldırgan davranışlara maruz kalabilirler (Yüçetürk, 2012, s. 46).

Tınaz, (2008)'e göre bir örgütteki “yalnız bir kişi, acayip bir kişi, başarılı bir kişi ve yeni gelen kişi” risk altında olan kişiler olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2008, s. 102).

Yalnız Bir Kişi: Kadınların ağırlıkta olduğu bir işyeri erkekler için, erkeklerin ağırlıkta olduğu bir işyeri de kadınlar için bu sonucu doğurabilir.

Acayip Bir Kişi: Herhangi bir bakımdan iş arkadaşlarından farklı olan işgören daha çok risk taşımaktadır. Bu farklılık giyim kuşam konusunda olabileceği gibi, bir bireyin engelli olması, başka bir ırka mensup olması gibi de olabilmektedir.

Başarılı Bir Kişi: Bir işgörenin iş ortamındaki başarılı çalışmalarından dolayı yöneticiler tarafından yada hizmet sunduğu kişiler tarafından takdir edilmesi, iş arkadaşlarının onu kıskanmasına neden olabilmekte ve çoğunlukla onun başarısız olması için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

Yeni Gelen Kişi: Kendisinden önce aynı görevi yürüten çalışanın örgütte sevilen bir kişi olması yada yeni gelen kişinin diğerlerinden daha üstün özelliklere sahip olması kendisinin yıldırma davranışlarına maruz kalmasına sebep olabilmektedir (Tınaz, 2008, s. 102-103).

1.7.3. Yıldırma Davranışının Tanıkları

Süreç içerisinde izleyici rolünü üstlenen kişilerdir. Yıldırma sürecinde tanıklar sürece doğrudan katılmasalar bile dolaylı olarak destek veren ve sürecin yansımalarını yaşayan kişilerdir (Tetik, 2010, s. 85).

1.7.3.1. Yıldırma Davranışı Sürecindeki Tanıkların Kişisel Özellikleri

“Dolaylı saldırganlar” olarak adlandırılan tanıklar, süreçle hiç ilgileri yok gibi görünseler de saldırganlarla birlikte hareket eden ikiyüzlü kişilerdir. Süreç içinde kendilerini arabulucu gibi göstermelerinin yanında herhangi bir sorumluluk almaktan da kaçınırlar. Kendine güveni tam olan kişiler olarak taraflardan birine yakın durabilirler ya da her ikisinden de uzak görünürler. Bazen süreç içerisinde kilit rol tanıklarındır (Tınaz, 2008, s. 112-113).

1.7.3.2. Yıldırma Davranışı Sürecinde Tanık Tipleri

Yıldırma davranışı sürecine tanık olan kişiler ortaya koydukları davranış şekillerine göre sınıflandırılabilir (Tınaz, 2008, s. 112).

Diplomatik İzleyici: Sergilediği uzlaşmacı davranışlar nedeniyle bazı kişilerin sevgisini kazanırken bazılarının ise nefret ettiği bir kişi olabilmektedir. Arabulucu rolünden dolayı fikirleri önemsenmekte ve bunun bir sonucu olarak ona karşı kıskançlık gelişmektedir. Bu durum onun ileride yıldırma uğramasına zemin hazırlayacağı düşünülür.

Yardakçı İzleyici: Kendisini güvenilir bir iş arkadaşı olarak gösterse bile yordakçı izleyici, sürekli saldırganlara destek vermekte ve ona yaranmaya çalışmaktadır.

Fazla İlgili İzleyici: Arkadaşlarıyla ve onların sorunlarıyla yakından ilgilenen tiplerdir. Ancak bu aşırı ilgi bazen mağduru rahatsız eder ve kendisiyle ilgilenen kişileri ikinci bir saldırgan olarak algılayabilir.

Bir Şeye Karışmayan İzleyici: Başkalarının işine karışmaktan uzak duran kişilerdir. Konuyla ilgili herhangi bir fikir beyan etmemesinin yanında, ortaya çıkan bu olumsuz davranışı engellemeye çalışmaması da onun bir özelliğidir.

İkiyüzlü Yılan İzleyici: Bu tipler objektif davranıyormuş gibi görünmelerine rağmen el altından saldırganı desteklerler. Kendileri de saldırgan davranışlara maruz kalmaktan korkarlar ve kendilerini garantiye almak için saldırganın yanında yer alırlar (Tınaz, 2008, s. 112-113).

1.7.3.3. Yıldırma Davranışlarının Yaşandığı İşyerlerinin Ortak Özellikleri

Yıldırma davranışlarının sıkça yaşandığı işyerleri ile ilgili olarak belirgin ortak özellikler tespit etmiştir. Buna göre

- Bu iş yerleri etkin bir şekilde işlemeyen bozuk bir iletişim sistemine sahiptir.
- Bilgi akışı yavaş ve sadece yönetime yakın olan küçük bir azınlık arasındadır.
- İşyerinde dedikodu ve söylentiler dolaşmaktadır.
- Kurallar çok sık değişir ve kişilere göre farklı uygulamalar vardır.
- Politikalar ve önemli kararlar, kapalı kapılar ardında belirlenir.
- Açıklığın yerini koyu bir sis perdesi almıştır.
- Katılım ya hiç yoktur ya da yeterli değildir.
- Bu işyerleri başarılı liderlerden yoksundur. Yönetim basiretsiz kişilerin elindedir.
- Sorumluluklar dengeli paylaştırılmaz.
- Çoğunlukla birçok görev tek bir kişide toplanmıştır.
- Ayrımcılık, dışlama, tehdit ve gözdağı gibi uygulamalarla, işyerinde güvensiz bir sosyal ortam oluşturulur (Yüçetürk, 2012, s. 42).
- İnsana değil kâra odaklı işyerleridir.
- Bu işyerleri ekip çalışmasından yoksundur.
- Çatışmalar, görmezden gelinir ve çözümünde herhangi bir çaba gösterilmez.

- Bu işyerlerinde kârlılık, verimlilik ve disiplin en önemli değerlerdir (http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/m_20.htm) (Erişim, 26.01.2013).

1.8. YILDIRMA DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışının sonuçları bazı araştırmacılar tarafından incelenmiş ve bu sonuçlar ilgili taraflar açısından ayrı ayrı ele alınmıştır. Buna göre yıldırma davranışının sonuçlarını Tınaz (2006) birey, örgüt ve toplum açısından değerlendirilmiştir.

1.8.1. Yıldırma Davranışının İşgören Açısından Sonuçları

Hangi nedene bağlı olarak ortaya çıkmış olursa olsun, yaşanan yıldırma davranışlarının sonucunda en çok o davranışın mağduru olan işgören zarar görmektedir (Ayan, 2011, s. 4). Mağdur işgören açısından işe karşı ilgisizlik, bıkkınlık ve performans düşüklüğü ile başlayan yıldırma süreci istifayla sonuçlanmaktadır (Tınaz, 2006, s. 12).

Yıldırmaya maruz kalan işgörenin ruhsal ve fiziksel sağlığının bozulması yanında, bazı ekonomik zararlara uğramakta ve sosyal ilişkileri de zarar görmektedir. Yıldırma davranışının işgörenin ruh ve beden sağlığına verdiği zarar diğerlerinden çok daha ağırdır (Tınaz, 2006, s. 17). Örgüt içerisinde yıldırma davranışından zarar gören işgören üzerinde ortaya çıkan psikolojik etkiler sadece onun örgütte kaldığı süre ile sınırlı kalmamakta, işinden ayrıldıktan sonrada uzun süre devam etmektedir (Shallcross ve diğerleri, 2008, s. 57).

Leymann sıkça meydana gelen ve uzun bir sürece yayılan düşmanca davranışların işgörende psikolojik ve sosyal açıdan bazı rahatsızlıklara neden olacağını belirtmektedir (Leymann, 1996, s. 168). Yıldırma davranışıyla karşı karşıya kalan kişide ihanete uğramışlık ve çevreye karşı güvensizlik görülür. Sonuç olarak işgören zaman içerisinde çeşitli sağlık sorunları yaşamaya başlar (Davenport ve diğerleri, 2003, s. 64).

Yıldırma davranışı işgörenin işinden ayrılmasından dolayı ona bir ekonomik yük getirmektedir. Bunun yanında, bozulan sağlığı için yapacağı tedavi harcamaları da çalışan için bir başka ekonomik sonuçtur. Ayrıca yıldırmaya maruz kalan işgören için bu durum sosyal açıdan bir imaj kaybına neden olmakta ve sosyal çevresinde de destek

görememesiyle birlikte yalnızlık hissine kapılmasına sebep olmaktadır (Tınaz, 2006, s. 17).

Maruz kaldığı uzun süreli yıldırma davranışları sonucu mağdur, kendini savunmasız hissetmekte ve kendine olan güveni sarsılmaktadır. Daha da kötüsü, devam eden olumsuz ortam işgörende sinir bozukluğu ve kalp krizi gibi ağır sonuçlara neden olmakta, hatta bu durum intihara kadar varabilen bir hal almaktadır (Aydın ve Özkul, 2007, s. 174).

Gül (2009) ise yıldırma davranışlarının işgören üzerinde bir dizi sağlık sorununa neden olacağını belirterek yıldırma davranışlarının farklı aşamalarında ortaya çıkan sonuçlarını değerlendirmiştir. Buna göre bu tür olumsuz davranışlar ilk olarak, sıkça herhangi bir sebebe bağlı olmaksızın ağlama, uyku bozukluğu, ani sinirlilik hali ve odaklanma güçlüğü gibi etkilere neden olmaktadır. Daha sonra tansiyon, sindirim sistemi rahatsızlıkları, depresyon ve işe geç kalma şeklindeki etkileri görülmekte, daha ileri aşamalarda ise, şiddetli depresyon, panik atak ve anksiyete görülmektedir. Bunlardan başka kazalara neden olma ve intihar eğilimi bunun en ağır sonuçları arasında sayılmaktadır.

Bu doğrultuda yıldırma sonucu kişide alınganlık, iş tatminsizliği, motivasyon sorunu, ortamdaki kendini soyutlama, artan alkol ve sigara tüketimi gibi bazı sorunlarla karşılaşılması olasıdır (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s. 154).

1.8.2. Yıldırma Davranışlarının Örgütsel Sonuçları

Yıldırma davranışların en ağır etkileri işgören üzerine olsa da bunun örgütler açısından da ciddi sonuçlar doğurduğu söylenebilir.

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışları birçok huzursuzluk, çatışma ve karmaşanın ortaya çıkmasıyla sonuçlanmakta, örgütü bir bütün olarak etkilemekte ve örgütün her kademesinde etkisi hissedilmektedir. Bu şekilde yaşanan yıldırma davranışlarının bir sonucu olarak performans düşüklüğü, iş doyumunu ve örgüte bağlılığın azalması ve istifalar örgütte birtakım zararlara neden olmaktadır. Bu süreçte oluşabilecek işgücü kaybı, yetişmiş elemanın işten ayrılması örgüte bir mali yük getirmektedir. Bunun yanında yıldırma davranışından zarar gören mağdurun tazminat

talepleri ve hukuki süreç sonucunda karşılanması gereken çeşitli ödemeler bu kapsamda değerlendirilebilir (Gül, 2009, s. 518). Tınaz (2006, s. 19) ise yukarıda sayılanlara ek olarak sıkça alınan hastalık izinlerine dikkat çekmekte ve bunun maliyeti artırdığı gibi verimliliğe de olumsuz etki ettiğini belirtmektedir.

Yıldırma davranışları, maruz kalan işgörenin üzerinde olduğu gibi bu olumsuz davranış sürecine tanık olan diğer işgörenler üzerinde de bir güvensizliğe neden olmaktadır. Örgüte olan güvenin azalmasıyla birlikte ekip ruhunun zedelenmesi, örgüt kültürü değerlerinde bozulma, örgüte bağlılık ve işe bağlılık oranında düşüş gözlenir (Tınaz, 2006, s. 19).

Yaşanan yıldırma davranışlarına engel olmayan örgütlerin, yüksek orandaki işgören devamsızlığı, istifaların neden olduğu maliyetler ve sabotajlar gibi nedenlerle verimliliğini ve etkinliğini kaybedeceği belirtilmektedir (Aydın ve Özkul, 2007, s. 174).

1.8.3. Yıldırma Davranışlarının Toplumsal Sonuçları

Yaşadıkları yıldırma davranışlarından dolayı, toplumdaki yıldırma mağdurlarının artan sağlık harcamaları ve erken emeklilik istekleri sosyal güvenlik sistemi üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır (Mercanlioğlu, 2010, s. 40).

Yapılan araştırmalar bu tür rahatsızlıklardan dolayı işe gidemeyen milyonlarca insan olduğuna işaret etmektedir. Bu durumun sebep olduğu işgücü kaybından doğan zarar, çalışanın kendilerine ve örgüte olduğu kadar ülke ekonomisine de bir yük getirmektedir (Akgeyik ve diğerleri, 2009, s. 138).

Yıldırma davranışının yaygınlığı zaman zaman toplumsal zararlara da neden olabilmektedir. Örneğin kriz dönemlerinde özellikle de işten çıkarma yöntemi gibi kullanılan yıldırma davranışları çok sayıda insanı ilgilendirmekte ve toplumsal bir boyut kazanmaktadır (Gül, 2009, s. 518).

Tablo 1.3: Yıldırma Davranışları, Nedenleri ve Sonuçları

Yıldırma Davranışlarının Nedenleri	Yıldırma Davranışları	Yıldırma Davranışlarının Sonuçları
Örgütsel Nedenler Liderlik Örgüt kültürü İş stresi İşin örgütlenme Şekli Sosyal Gruplardan Kaynaklanan Nedenler Düşmanca Tutum Kıskançlık Grup Baskısı Günah Keçisi Arayışı Kişisel Nedenler Kişilik Nitelikler Sosyal beceriler	Dedikodu Yayma Sosyal İzolasyon Sözlü Saldırıları Özel Yaşama Saldırı Fiziksel Saldırı Kişinin Tutumlarına Yönelik Saldırı	Psikosomatik Şikâyetler Depresyon Kaygı Posttravmatik Stres Bozukluğu Opsesif Bozukluk (Saplantı)

Kaynak: Zapf, D. (1999). “Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work” *International Journal of Manpower* 20/1, s. 71.

1.9. YILDIRMA İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Stres ve çatışma gibi kavramlar yıldırma ile benzer özelliklere sahip olsalar da, nedenleri, ortaya çıkış şekilleri ve sonuçları itibariyle yıldırma kavramından ayrılmaktadırlar. Literatürde çatışma ve stres boyutlarıyla ele alınan yıldırma olgusunun stres boyutunun daha fazla incelendiği belirtilmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s. 149).

1.9.1. Yıldırma - Çatışma İlişkisi

Yıldırma bazı araştırmacılar tarafından çatışmanın daha abartılı hali olarak ifade edilmesine karşın, yıldırma davranışlarının çatışmadan hemen sonra yada aylar sonra dönüşüme uğrayarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Çatışma kısa bir süre içerisinde ortaya çıkmakta, bunda ısrar edilmesiyle ve çalışanlar arasındaki saldırgan ve

tahrik edici davranışlarla yıldırma davranışlarına dönüşmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2008, s. 340).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılan bir araştırmada, sağlıklı çatışma ortamı ile mobbing ortamı arasındaki farklılıklar şu şekilde ortaya konmuştur.

Tablo 1.4: Sağlıklı Çatışma Ortamı ile Yıldırma Davranışlarının Yaşandığı Ortamların Karşılaştırması.

Sağlıklı Çatışma Ortamı	Yıldırma Ortamı
Roller ve iş tanımları açık	Roller belirsiz
Çalışanlar arasında işbirliği	İşbirliğinden uzak bir ortam
Paylaşılan ortak hedefler	Belirsiz bir gelecek
Açık ilişkiler	Belirsiz ilişkiler
Sağlıklı bir örgüt yapısı	Örgütsel aksaklıklar
Nadiren çatışma ve sürtüşmeler	Uzun süreli ve etik olmayan davranışlar
Açık ve net stratejiler	Anlamsız stratejiler
Doğrudan iletişim	Dolaylı ve baştan savma iletişim

Kaynak: Yılmaz, A., Ergun Özler, D., Mercan, N. (2008). “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 7/26, s. 340.

1.9.2. Yıldırma - Şiddet İlişkisi

Bir bireyin fiziksel ve ruhsal olarak acı çekmesine neden olacak ve ona zarar verecek her türlü davranış şiddet olarak adlandırılmaktadır (Tutar, 2004, s. 13). Ayrıca, fiziksel gücün muhatap üzerinde psikolojik sorunlar, sakatlık ve ölüm gibi sonuçlara varabilecek şekilde kasıtlı olarak kullanılması da şiddet olarak değerlendirilmektedir (Tınaz, 2008, s. 39).

Yıldırma ile şiddet birlikte incelendiğinde, şiddetin soyut biçimi olarak görülen yıldırma davranışlarının fiziki şiddetten daha tehlikeli olduğu sonucuna varılmaktadır (Demirel ve Yoldaş, 2008, s. 5).

1.9.3. Yıldırma - Stres ilişkisi

Yıldırma ile stres arasında bir ilişki olduğu kabul edilmektedir. Bununla beraber, yıldırma davranışlarının mı strese neden olduğu, yoksa stresin mi yıldırma davranışlarına neden olduğu konusunun yeterince açık olmadığı düşünülmektedir (Karacaoğlu ve Reyhanoğlu, 2006, s. 149).

Yıldırma davranışlarının stres yapıcılar arasında en büyük paya sahip olduğu ve yıldırma davranışları sonucu ortaya çıkan stresin çalışanın performansını düşürdüğü belirtilmekte (Yılmaz ve diğerleri, 2008, s. 340), bunun yanında işyerindeki stresli ortamların yıldırma davranışlarının gelişmesine ortam hazırladığı da ifade edilmektedir (Altuntaş, 2010, s. 2999).

1.10. LİTERATÜR

Çalışmanın literatür başlığı altında yıldırma konusunun irdelendiği çeşitli çalışmaların konuyu hangi yönüyle ele aldığı, çalışmanın gerçekleştirildiği sektör ve araştırma bulguları gibi bilgiler yer almaktadır.

Bayrak Kök (2006) kamu ve özel sektöre ait toplam 15 bankadan 300 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütlerde yaşanan yıldırma davranışları ve bunların nedenleri üzerinde durmuştur. Araştırmada yıldırma davranışlarının yaş, cinsiyet ve pozisyon gibi değişkenlerle ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yıldırma davranışlarının birinci nedeni olarak örgütsel faktörlerden bahsedilmektedir. Daha sonra sırasıyla, toplumsal faktörler, mağdurun kişisel özellikleri ve yıldırma uygulayan saldırganın kişisel özellikleri yıldırma davranışları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Karacaoğlu ve Reyhanoğlu (2006) KKTC'de hizmet veren üç devlet hastanesinde çalışanların kültürel kimlik algılamalarına dayalı ve kökenlerine yönelik yıldırmanın olup olmadığının araştırılmasını kapsayan çalışmada, 1974'den sonra Kıbrıs'a yerleşen Türkiye kökenliler ile daha önceden yerleşik olan Kıbrıslı Türk'lerin kültürel farklılıklarına göre yıldırma yaşama durumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kimliğe dayalı algılama ile yaşanan yıldırma davranışlarını algılama arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Sürgevil, Fettahlioğlu, Gücenmez, Budak ve Budak (2007) çalışmalarını yıldırma davranışlarına uğrama ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, ilgili belediye çalışanları arasında tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi düşük, kişisel başarı düzeyi yüksek çıkmıştır. Bu durum tükenmişlik yaşama düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışanların demografik durumları ile yıldırma davranışlarına uğrama düzeyleri arasında bir ilişki bulunmadığı belirtilmektedir.

Cemaloğlu (2007) tarafından gerçekleştirilen teorik çalışmada yıldırma davranışlarının nedenleri, yıldırma uygulayanların ve yıldırma davranışına maruz kalanların özellikleri ve bu davranışlara maruz kalan kişilerde görülen rahatsızlıkların neler olduğu üzerinde durulmuştur.

Özen Çöl (2008) araştırmasında Muğla ilinde faaliyet gösteren iki özel ve bir devlet hastanesi çalışanları arasından toplam 272 kişi üzerinde uygulanan anket çalışmasıyla sağlık sektöründe çalışanlar arasında yıldırma davranışlarının yaygınlık derecesi tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre, ankete katılan sağlık çalışanlarının yaklaşık üçte birinden fazlası yıldırma mağdurdur. Araştırmaya göre en sık görülen yıldırma davranışları ise, mağdurun yaptığı işlerin eleştirilmesi, mağdurun kişiliğinin önemslenmemesi, yeteneğinin altında işlerin verilmesi ve fiziksel şiddete yönelik tehditler alması şeklinde sıralanmaktadır.

Alparslan ve Tunç (2009)'un çalışması örgütlerde ortaya çıkan yıldırma davranışları ve bu davranışlar üzerindeki duygusal zekâ etkisini konu edinmiştir. Çalışmada, yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip kişilerin karşılaştıkları yıldırma davranışlarından oldukça olumsuz etkilenecekleri belirtilmektedir. Bununla birlikte, bu kişilerin duygusal zekâ yetileri (kendi duygularının farkında olması, duygularını yönetmesi ve empati yapabilmesi) sayesinde yıldırma davranışlarına karşı koyabilme yeteneğinin yüksek olacağına işaret edilmektedir.

Altuntaş (2010) araştırmasını çalıştıkları işyerlerinde yıldırma davranışlarına maruz kalmış ve kendini mağdur olarak niteleyen on kişi ile görüşme yaparak

gerçekleştirmiştir. Görüşmede katılımcılardan yıldırma davranışlarının ne zaman, hangi olayla başladığı, sürecin nasıl devam ettiği, mağdurun üzerindeki etkilerinin neler olduğu, saldırganı yıldırma davranışlarına iten nedenlerin neler olduğu, tanıkların süreçteki rolleri ve yıldırma davranışlarının sonuçlarının neler olduğu ve bu davranışların nasıl önlenebileceği ile ilgili bilgiler elde edilmek istenmiştir. Çalışma kapsamındaki on vakadan üçü yatay, altısı üstten asta, bir vakada ise hem üstten asta hem de asttan üste yönelik yıldırma davranışlarının ortaya çıktığı görülmüştür.

Günel (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışma, işyerlerinde ortaya çıkan yıldırma davranışları ve yıldırmaya maruz kalan çalışanların kişilik özelliklerinin belirlenmesine yöneliktir. Anket tekniği kullanılarak yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre, katılımcıların üçte ikisi çalışmakta oldukları iş yerinde son altı ay içinde yıldırma davranışlarına maruz kalmıştır. Yıldırma mağduru çalışanların % 80'den fazlası yöneticileri tarafından uygulanan yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Yıldırma davranışına maruz kalma ile kişilik arasındaki ilişki incelendiğinde, çalışanın geçimlilik özelliği arttıkça yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyinin de arttığı ve sorumluluk özelliği yüksek olan çalışanların yıldırmaya maruz kalma düzeyinin daha az olduğu görülmüştür. Bunun yanında çalışanın duygusal denge özelliği arttıkça yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi de artmaktadır. Yüksek dışadönüklük düzeyine sahip kişilerde itibara yönelik saldırılara ve fiziksel saldırılara maruz kalma düzeyin düşük olduğu belirlenmiştir. Bir başka kişilik özelliği olan gelişime açıklık düzeyi yüksek kişilerde yıldırmaya maruz kalma düzeyi daha düşük tespit edilmiştir.

Aygün (2012) tarafından literatür taraması şeklinde yapılan çalışma örgütlerde görülen yıldırma davranışlarının incelenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır. Çalışmada yıldırma türleri, bu davranışlara neden olan faktörler ve yıldırma davranışlarına yönelik yasal düzenlemeler üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmada, yıldırma davranışlarıyla ilgili 51 farklı makale incelenmiş ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular açıklanmıştır. Buna göre konu üzerinde çalışan araştırmacıların yarısına yakını bu olguyu ifade etmek için “Psikolojik Yıldırma” yada sadece “Yıldırma” kavramını kullanmaktadır. Bununla birlikte çoğu araştırmacı tarafından bu ifadelere ek

olarak “Mobbing” kavramının kullanıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca konuyla ilgili araştırmaların en yaygın uygulama alanının sağlık, eğitim ve hukuk alanı olduğu belirtilmektedir.

Bir başka alışma Yücer (2012) tarafından örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının önlenmesinde sendikaların rolünü belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, sendikaların yıldırma konusundaki farkındalık düzeyleri, üyelerinin yaşadığı yıldırma davranışlarına karşı nasıl ve hangi düzeyde destek oldukları gibi sorulara cevap aranmıştır. Araştırma sonuçlarına göre çalışma kapsamındaki sendika yöneticilerin üyelerinin çalıştıkları örgütlerde yıldırma davranışlarının yaşanıp yaşanmadığının belirlenmesine yönelik herhangi bir çalışma yapmadıkları görölmüştür. Buna paralel olarak yıldırma davranışları ile ilgili farkındalık düzeylerinin de düşük olduğu araştırma sonuçları arasında sayılmaktadır. Araştırma, yıldırma davranışlarının önlenmesine yönelik olarak sendikaların doğrudan bir çalışmasının olmadığına işaret etmektedir.

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarını konu alan çalışmalar genel itibariyle değerlendirildiğinde, yıldırma davranışları; nedenleri, sonuçları, önleme yolları, yıldırma davranışlarının yönü ve hukuksal boyutunun yanında yıldırmanın çeşitli (yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi) değerkenlerle ilişkisinin belirlenmesine yönelik olarak ele alındığı görölmektedir.

Literatürdeki çalışmalardan örgüt üyelerinin oldukça yaygın şekilde yıldırma davranışlarına maruz kaldıklarına ve bunun da ağırlıklı olarak üstten asta yönelik yıldırma şeklinde uygulandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik konusu ilk ortaya atıldığı dönemden beri tüm dünyada araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009, s. 210).

Tükenmişlik sendromuyla ilgili çalışmalar tarihi seyri bakımından öncü dönem ve deneysel safha olarak iki farklı dönemde incelenebilir (Sarıkaya, 2007, s. 9) Buna göre, Freudenberger'in çalışmaları ve Maslach'ın ilk dönem çalışmalarını birinci safha olan öncü dönem içerisinde incelemek mümkündür. Bu dönem çalışmaları sağlık ve sosyal hizmet çalışanlarının yaşadıklarının analiz edilmesini kapsamaktadır. Çalışmalar bu dönemde tükenmişliğin belirtileri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmıştır. İkinci safha tükenmişliğin ölçülebilmesi için ölçeklerin geliştirilerek deneysel çalışmaların yapıldığı deneysel safhadır (Altay ve Akgül, 2010, s. 90).

Konuyla ilgili çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik tanımları genel olarak birbirine yakın olsa bile ifade bakımından bazı farklılıklar taşıdığı belirtilmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 132).

Freudenberger (1974) tarafından ilk kez kullanıldığı belirtilen tükenmişlik kavramının Maslach ve arkadaşlarının çalışmalarıyla bilimsel bir kavram olarak önem kazandığı ifade edilmektedir. Buna göre Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği genel olarak, psikolojik bir olgu olarak görmektedir (Şeker ve Zırhıoğlu, 2009, s. 4).

Maslach ve arkadaşlarının "Job Burnout" adlı çalışmasında geçtiği şekliyle Greene (1961)'nin "Bir Tükenmişlik Olayı (A Burnt-Out Case)" adlı romanında tükenmişlikten bahsedilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, (2001, s. 398). Buna göre **"ruhsal açıdan çöküntüye uğramış bir mimarın işini bırakıp Afrika ormanlarına kaçışını anlatan"** romanda tükenmişlik; **"aşırı derecede bitkinlik ve bireyin işi için hissettiği öfke duygusu ile birlikte idealizmini kaybetmesi"** olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve İçerli 2010, s. 124).

Daha sonra işgören tükenmişliği Herbert Freudenberger tarafından kullanılarak tükenmişliğin tanımı, başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarındaki tükenme durumu, olarak ifade edilmiştir (Ardıç ve Polatçı, (2009, s. 22).

Ancak tükenmişlik olgusunun araştırmacıların ilgisini çekmesi ve yoğun olarak işlenmeye başlanması Maslach ve Jackson (1981)'nin çalışması ile hız kazanmıştır.

Freudenberger (1974) tükenmişliğin tek bir yönünü (duygusal tükenmişlik boyutunu) ele almasına karşın Maslach ve Jackson (1981) duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme olmak üzere üç boyutta ele aldığı ifade edilmektedir (Arı ve Bal 2008, s. 133).

Tükenmişliğin çok farklı tanımları olmasına karşın genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Ortak bir tanımı bulunmasa bile tanımlarda bazı ortak noktalar bulunmaktadır. İnsanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde olması, duygusal taleplerin yoğun olduğu ve uzun süre çalışılması gereken ortamlarda hizmet sunan idealist işgörenlerde görülmesi tanımların ortak noktalarıdır (Basım ve Şeşen, 2006, s. 16). Tükenmişliğin iş kaynaklı uzun süreli stres sonucu olduğu da araştırmacıların üzerinde fikir birliğine vardıkları bir durumdur (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 544).

Tükenmişlik sözlükte; "**Genellikle stres meydana getiren faktörlerin yol açtığı olumsuz tutum**" olarak tanımlanmaktadır (Seyyar, 2007, s. 1042).

Günümüzde tükenmişliğin ağırlıklı olarak kabul edilen tanımı Maslach ve arkadaşlarının (Maslach, 1982; Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Maslach, 1980) ortaya koyduğu şekliyle duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç bileşenli tanımdır. Tanıma göre birinci bileşen olan duygusal tükenme, enerji eksikliği ve duygusal kaynakların tükenmesidir. Bu durumda işgörenler kendini işine verememekte ve hizmet verdiği kişilere karşı görevlerini yerine getirememektedirler (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623). Duyarsızlaşma; tükenmişliğin kişilerarası boyutunu oluşturmaktadır (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 399). İşgörenin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun şekilde davranmasını ifade eder (Kaçmaz, 2005, s. 29). Azalan kişisel başarı; işgörenin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimiyle

ilgili bir bileşendir. İşgörenin işiyle ilgili olarak kendisini yeterli ve başarılı görememesi sonucu ortaya çıkar (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623).

Pines ve Aronson (1988)'a göre tükenmişlik, “duygusal açıdan zorlukla başa çıkılan uzun süreli durumlar nedeniyle ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk hali” olarak tanımlanmıştır. Tanıma göre fiziksel tükenmeden, düşük enerji, uzun süren yorgunluk ve zayıflık; ikinci bileşen olan duygusal tükenmeden, çaresizlik, umutsuzluk, tuzağa düşme hissi; üçüncü bileşen zihinsel tükenmeden de, kendine, işine ve hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirme kastedilmektedir (Enzmann, Schaufeli, Janssen ve Rozeman, 1998, s. 332).

Maslach ve Jackson (1981, s. 99) a göre tükenmişlik duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini kapsayan bir sendromdur. Buna göre tükenmişlik duygusal tükenmenin artması, çevreye karşı negatif tutumlar sergileme ve kişisel başarıma hissini azalmasını içeren bir sendromdur (Yürür ve Sarıkaya, 2011, s. 538)

Tükenmişlik, uzun süreli iş stresinin bir sonucu olarak ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumunu belirtmek için kullanılan bir ifadedir. (Tümekaya, 2000, s. 128). Tanımdan da anlaşılacağı üzere tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum değil belli bir zaman dilimini kapsayan ve içten içe gelişen bir olgudur (Meydan, Basım ve Çetin, 2011, s. 178).

Strese bağlı tükenmişlik, kişinin enerjisinin zamanla tükenmesi, bedenen ve ruhen yıkım yaşaması ve kendini işe verememesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Uyku bozuklukları, sindirim bozuklukları, baş ağrısı, kas ve eklem ağrıları gibi rahatsızlıklarla tükenmişlik belirgin bir hal alır. (Seyyar, 2007, s. 1042)

Tükenmişlikle ilgili bir diğer tartışma konusu ise hangi mesleklerde daha çok kendini gösterdiğidir. Buna göre tükenmişlik insanlarla yüz yüze çalışılan (Arı ve Tunçay, 2010, s. 122); doktorluk, hemşirelik, öğretmenlik ve polislik gibi yoğunluğun olduğu mesleklerde iş yükünün fazla olmasından dolayı (Altay, Gönener ve Demirkıran, 2010, s. 11) ve doğası gereği şefkatli olunması gereken mesleklerde (Armutçuk, Sevinç,

Bozkurt, Bostancı ve Zencir, 2011, s. 16) daha çok kendini göstermektedir (Sağlam 2011, s. 409).

İşgörenlerin tükenmişlik düzeyi ile ilgili araştırmalar insanlarla yüz yüze çalışılan meslekler arasında sayılan avukatlık, doktorluk, polislik, hemşirelik, öğretmenlik, bankacılık gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır (Ceyhan ve Siliğ, 2005, s. 45).

Kaçmaz, (2005) tükenmişliğin ayrı ayrı yaşanan evreler olmamasına rağmen daha kolay anlaşılmasını sağlamak için evreler halinde incelemenin uygun olacağını belirtmektedir. Buna göre tükenmişlik; sırasıyla şevk ve coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere dört evrede ele alınmıştır.

Şevk ve Coşku Evresi: Bu evrede işgören gerçekçi olmayan bir şekilde mesleki beklenti içerisindedir. Enerjisi yüksektir ve karşılaştığı zor şartlara uyum sağlamak için çaba gösterir.

Durağanlaşma Evresi: Bu evrede işgörende işiyle ilgili isteksizlik başlar ve daha önce önemsemediği konulardan rahatsızlık duyar.

Engellenme Evresi: Umut ve hevesle işe başlayan kişi arkadaşlarını ve çalışma ortamını değiştirmenin zorluğuyla yüzleşince engellenmişlik duygusuna kapılır.

Umursamazlık Evresi: İşgören bu evrede işinden kopmasına rağmen çeşitli zorunluluklardan dolayı işini yapmaya devam etmektedir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

Tükenmişlik sürecini üç düzeyde ele alan Iwanicki (1983)'e göre ise tükenmişlik;

I. derece tükenmişlik (düşük): İlk olarak gerginlik, üzüntü, sinirlilik ve yorgunluk belirtileri gibi kısa süreli ve hafif belirtilerin ortaya çıkması.

II. derece tükenmişlik (orta): Daha sonra bir önceki evrede görülen belirtilerin iki hafta yada daha uzun süre devam etmesi.

III. derecede tükenmişlik (yüksek): En üst düzeyde; ülser, geçmeyen vücut ağrıları, migren gibi daha önce ifade edilenlere göre daha ağır fiziksel belirtilerin ortaya çıkması (akt: Dağlı ve Gündüz, 2008, s. 16) şeklinde ele alınmaktadır.

2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik aniden ortaya çıkan bir durum değil zamana yaygın bir şekilde bazı belirtiler vererek gelişen bir durumdur. Tükenmişlik belirtilerinin görmezden gelinmesi ve önemsenmemesi durumun içinden çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 29). Freudenberger (1974) tükenmişliğin belirtilerini, aşırı sinirlilik, uykusuzluk, yorgunluk, kızgınlık, katılık, depresyon, rahat olamama ve insanları incitici davranışlar sergileme olarak sıralamaktadır (Akt. Ersoy ve Utku, 2005, s. 44). Tükenmişliğin belirtilerini konuyla ilgili literatürde öne çıktığı şekilde üç ayrı grupta incelemek mümkündür. Bu belirtiler; fiziksel belirtiler, duygusal belirtiler ve davranışsal belirtiler olarak sıralanabilir (Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010, s. 403).

2.2.1. Fiziksel Belirtiler; öncelikle yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları gibi hafif belirtiler görülmekte, önlem alınmamasıyla birlikte ilerleyen zamanda uzun süreli soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo problemleri, solunum güçlüğü, ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı bel ağrısı ve cilt hastalıkları görüldüğü belirtilmektedir (Kaçmaz, 2005, s. 30); (Kaya ve diğerleri, 2010, s. 403); (Türkmen ve Artuğer, 2011, s. 232); (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 29); (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 547); (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 111); (Geçit, 2012, s. 90); (Demirel ve Seçkin, 2009, s. 149-150).

2.2.2. Duygusal ve Davranışsal Belirtiler; Tükenmişliğin duygusal ve davranışsal belirtileri arasında kontrolsüz öfke, engellenmişlik hissi, bazı durumlara ani tepki verme, sık hatalar yapma, eleştiriye tahammülsüzlük, sabırsızlık, unutkanlık kurallar konusunda katılık, aşırı alınganlık, iş dışı şeylerle vakit geçirme, sosyal ilişkilerde bozulma, işleri sürekli erteleme ve sürüncemede bırakma, işe geç gelme erken ayrılma, işi bırakma düşüncesi, kaza ve yaralanmalarda artış, işyerine karşı ilgisizlik, kendini başarısız bulma, çevreye karşı alaycı bakış, işyerine karşı ilgisizlik, çevreye karşı alaycı bakış, işte yeniliklere açık olmama, üretkenlikten uzaklaşma, madde kullanımı, zihin karışıklığı, çevreye şüpheli ve endişeli yaklaşım, iş doyumsuzluğu gibi belirtiler sayılmaktadır (Kaçmaz, 2005, s. 30); (Başol ve Altay, 2009, s. 195); (Kaya ve

diğerleri, 2010, s. 403); (Demirel ve Seçkin, 2009, s. 150); (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 111); (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 31).

Bu belirtilerin yanında Barutçu ve Serinkan, (2008, s. 547) ile Demirel ve Seçkin, (2009, s. 150) örgütsel ve sosyal belirtilerden bahsetmektedir. Bu kapsamda, sıkça ortaya çıkan kabul edilemez hatalar, işe geç kalma yada gitmeme, takdir edilme ihtiyacının karşılanmadığına inanma, hizmet kalitesinde düşme, değişime direnme, verimlilik düşüşü, iş ortamındakilere karşı öfkeli tutum ve rol çatışması gibi belirtiler tükenmişliğin örgütsel belirtileri olarak sıralanmaktadır. Sosyal belirtiler ise çevreye karşı (ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı) olumsuz tutum ve davranışlar sergilenmesi, her şeye olumsuz bakma, uzun süreli huzursuzluk, işleri sürekli aksatma olarak sıralanmaktadır.

Maslach ve Leiter, (1997) ise tükenmişlik belirtilerini üç grupta ele almaktadır. Buna göre; ilk belirti olarak işgören işini önceleri önemli, anlamlı ve mükemmel görmekteyken zamanla işin zevksiz ve anlamsız olduğunu düşünmeye başlamaktadır. İkinci belirti olarak işe duyulan güven duygusunun yerini kaygı ve depresyonun alması ve son olarak tüm bu durumun sorumlusunun kendisi olduğunu düşünmesi ise üçüncü belirti olarak ele alınmaktadır (Dağlı ve Gündüz, 2008, s. 15).

Tüm bu belirtiler işgörende görülen belirtiler olması nedeniyle işgörene zarar vermekle birlikte sonuç itibarıyla hizmet kalitesinin düşmesine ve örgütün etkinliğinin azalmasıyla da örgüte zarar vermektedir (Demirel ve Seçkin, 2009, s. 150).

2.3. TÜKENMİŞLİĞİN BOYUTLARI

Tükenmişlik genel olarak, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 402) (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623); (Ay ve Avşaroğlu, 2010, s. 1172); (Arı ve Bal, 2008, s. 133); (Kutaniş ve Tunç, 2010, s. 66). Maslach Modelinde tükenmişliğin boyutlarıyla ilgili olarak duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olduğu belirtilmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 134).

2.3.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik konusuyla ilgili ilk boyut olarak Duygusal Tükenme boyutu incelenecektir. Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin üzerinde en çok çalışılan ve dikkat çeken boyutu olduğu görülmektedir (Tunç ve Gündüz, 2010, s. 99). Bu nedenle olsa gerek, insanlar tükenmişlikten bahsederken daha çok duygusal tükenmeyi kastederler (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 403). Tükenmişliğin duygusal boyutu stres kavramını temsil ettiği (Tunç ve Gündüz, 2010, s. 101) ve tükenmişlik kavramının merkezinde olduğu belirtilmektedir (Şeker ve Zırhloğlu, 2009, s. 5).

Tablo 2.1: Duygusal Tükenmenin Bazı Mesleklerde Yaşanma Düzeyi

Kişilerarası İletişimin (Kontakt) Sıklığı	Yüksek	Resepsiyonist Satış Temsilcisi Kütüphaneci (Tükenmişlik Düzeyi Orta)	Sosyal Hizmet Çalışanı Müşteri Temsilcisi Öğretmen Hemşire (Tükenmişlik Düzeyi Yüksek)
	Düşük	Araştırmacı (Fizik) Orman Muhafaza Memuru Petrol Rafineri Çalışanı Laboratuvar Teknisyeni (Tükenmişlik Düzeyi Düşük)	Paramedik Sivil Savunma Çalışanı İtfaiyeci Polis Dedektif (Tükenmişlik Düzeyi Orta)

Düşük

Yüksek

Kişilerarası İletişimin (Kontakt) Yoğunluğu

Kaynak: Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). “A Review and in Integration of Research on Job Burnout” *Academy of Management Review* 18/4, s. 643.

2.3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, işgörenin hizmet sunduğu kişilere birey oldukları gerçeğini önemsemeyerek onlara karşı duygudan yoksun bir tavır sergilemesi olarak ifade edilmektedir. (Kaçmaz, 2005, s. 29). Bu kapsamda işgörenler hizmet sundukları kişilerle ilişkilerinde mesafeli davranır, duygusal nitelikten uzak bir şekilde sadece hizmetin yerine getirmeye bakarlar. Bu durum belli bir süre devam ettiğinde hizmet sunulan kişilere karşı duyarsızlaşmaya neden olur (Çokluk, 2003, s. 109).

2.3.3. Düşük Kişisel Başarı Hissi

Kişisel Başarı, işgörendeki yeterlilik ve başarılı olma durumuyla ilgili duygularını ifade eder (Izgar, 2003, s. 170). İşgörenin işini yaparken kendini yeterli ve başarılı bulması kişisel başarı, buna karşılık işgörenin kendini yetersiz ve başarısız görmesi de kişisel başarısızlık olarak adlandırılabilir (Izgar, 2003, s. 164); (Türkçarpar, 2011, s. 136). Kişi duygusal ve fiziksel bakımdan tükenmesiyle birlikte hem kendisine hem de hizmet sunduğu kimselere karşı olumsuz tutumlar geliştirmekte ve işin gereklerini karşılamada güçlük yaşamaktadır. Bunun sonucunda işgörenin yeterlilik duygusu azalmaktadır (Bakoğlu Deliorman, Taştan Boz, Yiğit ve Yıldız, 2009, s. 79-80). Kişisel Başarı düzeyini etkileyen en önemli değişkenin iş doyum düzeyi olması nedeniyle çalışanın iş doyumunu arttıkça, Kişisel başarı düzeyinin de artmasının doğal bir durum olduğu belirtilmektedir (Akpınar ve Taş, 2011, s. 64)

2.4. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Literatürde tükenmişliğin süreç temelli değerlendirildiği Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli olmak üzere iki modelinin olduğuna vurgu yapılmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 134). Bunun dışında literatürde sıklıkla konu edilen tükenmişlik modellerin Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli ve Pines Tükenmişlik Modeli olduğu görülmektedir (Altay ve Akgül, 2010); (Şanlı ve Akbaş, 2008).

2.4.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach modeline göre tükenmişlik, işgörenin iş stresine karşı ortaya koyduğu tepki olarak duygusal tükenme ile başlar (Arı ve Bal, 2008, s. 134). Yaygın olarak kabul edilen model tükenmişliği üç boyutlu olarak tanımlar (Altay ve Akgül, 2010, s. 90). Buna göre tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyutta incelenmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 402); (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 623).

Duygusal tükenme, tükenmişlik süreci içerisinde ilk ortaya çıkan boyutu olarak yüz yüze ilişkilerin ve iş yoğunluğunun yüksek olduğu ortamlarda çalışan işgörende görülmektedir. İşgörenin işiyle ilişkili olarak aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olmasını ifade eder (Geçit, 2012, s. 90). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutuyla ilgili olarak hizmet sunulan kişilere karşı olumsuz tutumlar ve işe karşı ilgisiz olmayı belirtir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96). Düşük kişisel başarı hissi, işgörenin işiyle ilgili yetersizlik ve başarısız olma duygularını ifade eder (Izgar, 2003, s. 170).

2.4.2. Golembiewski Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği süreç temelli değerlendiren bir başka araştırmacı olan Golembiewski Tükenmişlik Modelinde duyarsızlaşmayla başlayan süreç, ikinci aşamada duyarsızlaşmanın kişinin performansına etki ederek kişisel başarıda düşme hissi ile devam etmekte ve duygusal tükenmenin yaşanması ile sona ermektedir. Modele göre kişisel başarıda düşme hissine duyarsızlaşma, duygusal tükenmeye de kişisel başarıda düşme hissi neden olmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 134-135)

2.4.3. Cherniss Tükenmişlik Modeli (1980)

Cherniss Modeline göre tükenmişliğin stres kaynaklı bir sendrom olduğu belirtilmektedir (Şanlı ve Akbaş, 2008, s. 4). Başka bir ifadeyle tükenmişlik başa çıkılamayan stres sonucu ortaya çıkmaktadır (Altay ve Akgül, 2010, s. 91). Cherniss tükenmişliği aşırı stres yada doyumsuzluğa karşı işgörenin işinden soğuyarak ortaya koyduğu tepki olarak tanımlamakta ve aşırı bağlılık sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir (Izgar, 2003, s. 162).

Modele göre tükenmişlik bir süreç olarak ele alınmakta ve sürecinin başlangıcı iş kaynaklı strese verilen tepki olduğu belirtilmektedir. Süreç; stresle başa çıkma davranışları sergilenmesi ve kişinin işiyle psikolojik bağının kopmasıyla sonuçlanmaktadır (Konakay, 2010, s. 92). Sürecin iş motivasyonunda düşme, çevreye karşı olumsuz tutumlar geliştirme, hedeflerinin küçülmesi ve iş doyumsuzluğu gibi sonuçlarının olacağından söz edilmektedir. (Altay ve Akgül, 2010, s. 92).

Ayrıca mesleğe yeni başlayan işgören işinden gerçeğe aykırı beklenti içinde olabilir. İş ile işgörenin beklentileri arasındaki aşırı uyumsuzluğun tükenmişliğe neden olduğunu bildirmiştir (Sarıkaya, 2007, s. 40).

2.4.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli (1982)

Bireyin uzun süreli duygusal strese verdiği üç boyutlu tepki, Perlman ve Hartman (1982) tükenmişlik tanımını yansıtmaktadır. Bununla ilgili olarak tükenmişlik tanımı içerisinde yer alan üç boyut, fizyolojik, duygusal - bilişsel ve davranışsal stres belirtilerinden oluştuğu ifade edilmektedir (Altay ve Akgül, 2010, s. 91). Modele göre tükenmişlikle başa çıkmada kişisel özellikler ve bireyin çevresi son derece etkilidir (Özkan, 2012, s. 21). Perlman ve Hartman modelinde tükenmişliğin üç boyutu ve buna karşılık gelen üç temel stres belirtisi ele alınmaktadır. Buna göre;

- a) Fizyolojik (fiziksel tükenme) boyutu, yorgunluk gibi fiziksel semptomlar üzerine yoğunlaşır.
- b) Duygusal - bilişsel (duygusal tükenme) boyutu, tutum ve duygular üzerinde yoğunlaşır.
- c) Davranışsal boyut, duyarsızlaşma ve düşük iş verimi gibi davranışlar üzerinde yoğunlaşır (Özkan, 2012, s. 20,21); (Sarıkaya, 2007, s. 36).

Perlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik modeli dört aşamalı bir modeldir. Buna göre “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982'den akt. Özkan, 2012:21).

Durumun Strese Götürme Derecesi: Modele göre ilk aşama hangi durumların strese götürdüğünü gösteren aşamadır. Birey ve örgüt arasındaki beklentilerin uyumsuzluğu stresin derecesini belirler. Birey ve örgüt Arasındaki uyumsuzluk, bireyin beceri ve yeteneklerinin yetersiz olması ve bireyin yaptığı işin onun beklentilerini karşılayamaması olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Algılanan Stres Düzeyi: Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş için stresin yaşanmasının yanında aynı zamanda bireyin bunu stres olarak algılaması gerekir. Kişi

her zaman kendisini stres altında algılamayabilir. Bireysel ve örgütsel değişkenlere göre stres algısı değişebilmektedir.

Strese Verilen Tepki: Bu aşama strese karşı yukarıda bahsedilen (fizyolojik, bilişsel ve davranışsal) tepkilerden hangisinin verileceği ile ilgilidir. Verilecek tepki kişisel ve örgütsel değişkenlere göre belirginleşir.

Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Bu aşamada uzun süreli bir stresin sonucu olarak tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı bozulur. İş doyumunu azalır ve işten atılma yada işi bırakma gibi durumlar tükenmişliğin sonuçları olarak ortaya çıkmaktadır (Özkan, 2012, s. 21).

2.4.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Tükenme Edelwich ve Brodsky (1980) ye göre çalışanın enerjisini, amaç ve ilkelerini işe bağlı nedenlerle zaman içinde kaybetmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütte işgörenin beklentilerinin karşılanmamış olması da zamanla tükenmişliğe neden olmaktadır (Kaşlı, 2009, s. 53). Bu modelde tükenmişlik idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma olmak üzere dört bölümde incelenmektedir (Şanlı, Akbaş, 2008, s. 5); (Kaşlı, 2009, s. 53); (Özkan, 2012, s. 18).

İdealistik coşku, bu dönemde işe yeni başlayan işgörenin enerjisi yüksek olmasının yanında işten beklentisi de yüksektir. Beklentileri karşılanmayan işgören çalışmaya başladığı ilk yılın sonlarında hayal kırıklığına uğrayarak durgunluk ve isteksizlik yaşamaya başlar.

Durgunlaşma, birinci aşamada yüksek enerjiye sahip olan işgören hayal kırıklığına uğramasıyla bu aşamada işe karşı isteksizlik yaşayan işgören işi yavaşlatmaya ve iş dışı aktivitelere yönelmeye başlar.

Engellenme, bu dönemde işgören hizmet sunduğu kitlenin ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarını ikinci plana atmasına rağmen hizmet sunduğu kişilerin ihtiyaçlarını karşılayamamasıyla kendini engellenmiş hisseder. İşgören yöneticiler, iş arkadaşları ve hizmet sunduğu kişiler tarafından engellendiğini düşünür. Engellenmişlik hissi işgörende iş doyumsuzluğu ve uyumsuzluk sorunlarına neden olur.

Duyarsızlaşma, modele göre tükenmişliğin son aşaması olan duyarsızlaşma ve ilgisizleşme aşamasında eyleme geçme aşaması olarak ifade edilmektedir. Bu aşamada işe gelmeme yada işe geç gelme, erken ayrılma gibi davranışların yanında hizmet sunulan kişilere karşı ilgisizlik görülür.

2.4.6. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yaşanan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Buna göre bireyin iş ortamında yaşadığı uzun süreli duygusal baskı tükenmişliğe neden olmaktadır (Şanlı, Akbaş, 2008, s. 4).

Tanıma göre fiziksel tükenmeden, düşük enerji, uzun süren yorgunluk ve zayıflık; ikinci bileşen olan duygusal tükenmeden, çaresizlik, umutsuzluk, tuzağa düşme hissi; üçüncü bileşen zihinsel tükenmeden de, kendine, işine ve hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirme kastedilmektedir (Enzmann ve diğerleri, 1998, s. 332).

2.4.7. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier tükenmişliği, işgörenin işinden olumlu pekiştireç beklentisinin çok düşük, ceza beklentisinin çok yüksek olduğu, var olan pekiştiricileri kontrol edebilme beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışların sergilenmesiyle ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, iş yaşantılarının sürekli tekrarlanması sonucu gelişen bir durum olarak tanımlamaktadır (Meier, 1984'ten akt. Konakay, 2010, s. 98).

Meier modeline göre tükenmişlik, Pekiştirme Beklentileri, Sonuç Beklentileri, Yeterli Olma Beklentileri, Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci olmak üzere dört boyutlu olarak incelenmektedir (Konakay, 2010, s. 98); (Özkan, 2012, s. 22.24).

Pekiştirme Beklentileri; İşgörenin işinden beklentisiyle ilgilidir. Beklenti çalışanların tümünde aynı olmayabilir, çünkü beklentiler kişiden kişiye değişebilmektedir. Beklentisi karşılanmayan işgören tükenmişlik durumuyla karşı karşıya gelir. Sonuç Beklentileri, bir sonucu elde etmek için sergilenmesi gereken davranışların tanımlanmasıyla ilgilidir. Yeterli Olma Beklentileri, istenilen sonucu elde edebilmek için gerekli davranışları sergileme kabiliyetidir. Bağlamsal Bilgi İşleme

Süreci, bu modelin en geniş süreci olarak insanların beklentilerini nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiği ile ilgilidir. Bireyin içerisinde bulunduğu sosyal gruplar, örgütsel yapı, öğrenme tarzı ve inançlar davranışları anlamlandırma sürecini etkiler.

2.4.8. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Maslach modelinde tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişlik bu modelin en önemli boyutudur. Modele göre duygusal tükenme duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi ile ardışık bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kaşlı, 2009, s. 54). Buna göre duygusal tükenmişlik, yorgunluk, kaygı, uykusuzluk, alkol kullanımı, kişiler arası ilişkilerden uzaklaşma, aile içi ilişkilerin zayıflaması gibi durumlarla ilgilidir (Şanlı ve Akbaş, 2008, s. 5).

2.5. TÜKENMİŞLİK VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

2.5.1. Tükenmişlik ve Stres

Ciddi ve kronik bir stres verici durum sonucu organizma tükenmenin eşliğine gelir. Uyuma ve dinlenme gibi etkinlikler tükenmenin etkilerini azaltsa bile uzun süreli stres enerjinin bitmesine neden olmakta ve tükenmişlik yaşanmaktadır. Artık birey çeşitli ruhsal ve psikolojik rahatsızlıklara açık bir hale gelmiştir (Konakay, 2010, s. 89). Aşırı stresle başa çıkamayan işgören örgüte bağlılık ve işle ilgili yeterliliklerini kaybetmekte ve tükenmişlik yaşamaktadır (Ağaoğlu, Ceylan, Kasım ve Madden, 2004, s. 2).

Tükenmişliğin duygusal boyutunun stres kavramını temsil ettiği belirtilmektedir. (Tunç ve Gündüz, 2010, s. 101) Bu çerçevede tükenmişliğin belirti ve etkilerinin stresin belirtilerine benzemesinden dolayı bir tür stres olarak (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 8) adlandırılmasına rağmen stresten ayrılan yönleri vardır. Stresin sıklıkla karşılaşıldığı üzere olumsuz yönlerinin olabileceği gibi olumlu yönlerinin olabileceği belirtilmekteyken tükenmişlik durumunun olumlu bir etkisi olmadığı (Dağlı ve Gündüz, 2008, s. 16), (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 8) ve her zaman kişiye ve örgüte zarar verdiği bilinmektedir (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 20).

2.5.2. Tükenmişlik ve Depresyon

Depresyonun ümitsizlik, çaresizlik, boşlukta olma hissi ve kederli olma gibi belirtilerinin ortak olduğu ifade edilmektedir (Çokluk, 2003, s. 114). İsteksizlik, enerji ve konsantrasyon kaybı, yapılan işlerden zevk almama gibi ortak belirtilerinin olması dolayısıyla tükenmişliğin duygusal boyutuyla depresyon arasında benzerlikten bahsedilebilir. Bu benzerliklerin bir sonucu olarak tükenmişlik yaşayan bir kişinin aynı zamanda depresyon da yaşadığı söylenebilir (Bilgin, Emhan ve Bez, 2011, s. 218). Bir başka çalışmada ise tükenmişlik ve depresyon ilişkisiyle ilgili olarak, depresyonun tükenmişliğin sonuçlarından biri olduğu belirtilmektedir (Balay ve Ergin, 2007, s. 213).

2.6. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Tükenmişliğin yaşanmasında etkili olan faktörler genel olarak "**bireysel ve sosyal faktörler ve iş ve örgüt ile ilgili (çevresel) faktörler**" olarak iki grupta ele alınabilir (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 50).

2.6.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler:

Örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye olumlu yada olumsuz yönde etki eden faktörler bu çerçevede değerlendirilmektedir. İşgörenin yaşı, kıdemi, cinsiyeti, eğitim durumu, medeni hal, çocuk sayısı, kişilik özellikleri, mesleği seçme nedeni, işe bağlılık duygusu, kişisel beklenti düzeyi, bireysel performans, bireyin ego gücü, işe bağlı stres, iş doyumunu ve motivasyon, çalışma arkadaşları gibi faktörler tükenmişliği bireysel ve sosyal yönden etkileyen faktörler arasında sayılmaktadır (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 51); (Otacıoğlu, 2008, s. 105); (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011, s. 85); (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 23); (Alkan, Yıldız ve Bakır, 2011, S. 272); (Sağlam, 2011, s. 418).

Yaş: İşgörenin yaşı ile tükenmişlik arasında bir ilişkinin olduğu bildirilmektedir. Buna göre genç yaştaki bir işgörenin tükenmişlik düzeyi daha ileri yaştaki işgörene kıyasla daha yüksek bir değerde olduğu bilinmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 557); (Otacıoğlu, 2008, s. 112). Genç işgörenlerin daha fazla tükenmişlik yaşamaları stresle başa çıkma bakımından daha az dayanıklı olmalarına bağlanabilir (Demir, 2004, s. 10).

Kıdem: İşgörenin meslekteki kıdemi ile tükenmişlik arasındaki ilişki, yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye paralel olarak tükenmişlik durumunu etkilemektedir. Tükenmişlik düzeyi mesleğe yeni başlayanlarda yüksekken, meslekte geçirilen süre uzadıkça tükenmişlik düzeyi düşmektedir (Girgin, 2010, s. 46)); (Otacıoğlu, 2008, s. 113); (Kaya ve diğerleri, 2010, s. 415). Bu durum mesleğe yeni başlayanların beklenti düzeylerinin gerçekçi olmamasına (aşırı yüksek olmasına) bağlanmaktadır (Altay ve Akgül, 2010, s. 94). Buna göre beklentileri karşılanmayan işgörenin tükenmişlik yaşaması muhtemeldir. Ayrıca mesleki tecrübe artışına paralel olarak mesleki bağlılıkta artmakta bunun sonucu olarak işgörenin mesleğini daha fazla benimsemesi ve böylece tükenmişlik durumunun azalması söz konusu olmaktadır (Geçit, 2012, s. 99).

Cinsiyet: Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerden bir diğeri cinsiyet değişkenidir. Buna göre erkek işgörenlerin kadın işgörelere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bildirilmektedir (Otacıoğlu, 2008, s. 112). Yapılan araştırmalarda cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisiyle ilgili olarak kadınların duygusal tükenme ve erkeklerin ise duyarsızlaşma alt boyutunu daha çok yaşadığı belirtilmektedir (Çokluk, 2003, s. 117).

Eğitim: İşgörenlerin eğitim durumu göz önüne alındığında, eğitilmiş işgörenin daha az tükenmişlik yaşadığı bildirilmektedir. Bu kapsamda yüksek lisans mezunlarının diğer eğitim düzeylerine kıyasla özellikle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma durumlarının daha düşük olduğu bildirilmektedir (Basım ve Şeşen 2006, s. 18); (Kaya, Üner, Karanfil, Uluyol, Yüksel ve Yüksel, 2007, s. 362). Buna karşılık tam tersi bulgulara ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Sözü edilen çalışmalarda tükenmişliğin eğitim düzeyi yüksek (lisansüstü eğitim mezunu) olanlarda daha yoğun yaşandığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak eğitim düzeyinin yükselmesine paralel olarak beklenti düzeyinin de yükselmesi gösterilmektedir (Bilgin ve diğerleri, 2011, s. 224); (Sezgin, Kavgacı, Kılınç ve Aslan, 2012, s. 186)

Medeni durum: Medeni hal tükenmişlik ilişkisi açısından bakıldığında bekârların evlilerden ve çocuk sahibi olanların olmayanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı araştırmalardan elde edilen sonuçlar arasındadır (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 52). Evlilerin bekârlardan daha az tükenmişlik yaşaması eşlerin birbirine destek olmasının bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Arabacı ve Akar, 2010, s. 88).

Kişilik: Kişilik özelliklerinin tükenmişlik yaşama düzeyi üzerine etkisi olduğu ve dolayısıyla kişilik özelliklerinin dikkate alınarak işgören seçimi yapılmasının uygun olacağı ifade edilmektedir (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 120). Bu kapsamda; idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetçi, eleştirici, aceleci bireylerin tükenmişlik yaşamaya daha yatkın oldukları belirtilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 23).

İş stresi: Bir diğer değişken olan iş stresinin yüksek düzeyde olması tükenmişlik düzeyinin de yükselmesine neden olduğu çeşitli araştırmaların bulguları arasındadır (Zhong ve diğerleri, 2009, s. 5); Ceyhan ve Siliğ, 2005, s. 51); (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 18).

İş doyumunu: İş doyumunu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin negatif olduğu ve yüksek düzeyde iş doyumunu yaşayan iş göreninin işine karşı daha sorumlu ve yaratıcı olmasından dolayı sağlıklı bir şekilde iş yaşamlarının devam edeceği (Şeker ve Zırhlıoğlu, 2009, s. 20) ve böylece daha az tükenmişlik yaşayacağı düşünülmektedir. Konuyla ilgili araştırmalarda iş doyumunu ve tükenmişlik ilişkisinin diğer birçok değişkene göre daha tutarlı olduğu belirtilmektedir (Çokluk, 2003, s. 118).

Beklenti düzeyi: Aşırı yüksek beklentiye sahip olan işgörenler uzun vadede kendilerine olan güvenlerini kaybederek tükenmişlik yaşama durumuyla karşı karşıya kalabilirler (Altay ve Akgül, 2010, s. 93).

Çocuk sahibi olma: İşgörenlerin çocuk sahibi olması ile tükenmişlik yaşama düzeyi ile ilgili olarak Maslach ve Jackson (1986) çocuk sahibi işgörenlerin daha az tükenmişlik yaşadığını belirtilmektedir (Akt. Girgin, 2010, s. 44).

Mesleği tercih nedeni: Mesleğin istemeden seçilen bir meslek olması duygusal tükenmişliğin artmasına neden olmaktadır (Altay ve diğerleri, 2010, s. 15); (Girgin, 2010, s. 46). İşgören meslek seçimini kendi isteği dışında, mecbur kalarak yada çevrenin yönlendirmesiyle, tercih etmek zorunda kalmışsa tükenmişlik yaşama düzeyinin daha yüksek olacağı belirtilmektedir (Sağlam, 2011, s. 418).

2.6.2. İş ve Örgütle İlgili (Çevresel) Faktörler

Tükenmişliğe neden olan iş ve örgütle ilgili (çevresel) faktörler açısından literatürde yaygın şekilde kabul gören sınıflandırma Maslach ve Leiter (1997) in önerdiği sınıflamadır. Buna göre "iş yükü", "kontrol", "ödül", "aidiyet", "adalet", "değerler" tükenmişliği etkileyen faktörlerdir (Greco, Laschinger ve Wong, 2006, s. 42); (Arı ve Bal, 2008, s 139); (Altay ve Akgül, 2010, s. 92); (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97); (Erçen, 2007, s. 3); (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s. 453-454); (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 51); (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 413-415); (Öztürk ve diğerleri, 2011, s. 85). İşgören ve örgüt arasındaki bu faktörlerin uyumsuzluk derecesi tükenmişlik düzeyini etkilemektedir (Altay ve Akgül, 2010, s. 93).

İş yükü: "Belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı" olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Tükenmişlik düzeyine etki eden kaynakların başında iş yükü faktörü gelmektedir. Tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenmenin "**doğrudan aşırı iş yükü ile ilişkili**" olduğu belirtilmektedir (Sağlam, 2011, s. 408).

Eğer çalışanın özellikleri işin gereklerine uymuyorsa bu durum işgören tükenmişliğine neden olabilir. İş yükü ifadesinden genellikle "aşırı iş yükü" anlaşılmasına rağmen, işgörenin karşılayabileceğinin çok altında kalması da iş yükü olarak düşünülmektedir. Yani işin gerektirdiği yetenek ve bilgi düzeyi çalışanın özelliklerinin üzerinde yada altındaysa bu tükenmişliğin yaşanabileceği anlamına gelmektedir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s. 454).

Kontrol: "bireyin işi ile ilgili karar verme yetkisinin derecesi" olarak ifade edilebilmektedir (Erçen, 2007, s. 3). Çalışanın işini yaparken ortaya çıkan herhangi bir duruma karşı göstereceği davranış serbestisi kontrol düzeyini belirlemektedir. Örgütteki kontrol durumunun bir sorun olmaktan çıkarılması için işgören ve örgüt arasında etkili bir işbirliğine gidilmesi önerilmektedir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s. 454).

Ödüller: ödül, örgüt içerisinde "**bir davranışın yapılması için verilen haz, keyif verici bir maddi olanak ya da bir hak**" olarak tanımlanmaktadır (Gündüz ve Balyer, 2011, s. 11). Bu durumda ödül maddi olabileceği gibi maddi olmayan (övgü,

taktir gibi) bir içeriğe de sahip olabilir (Altay ve Akgül, 2010, s. 92). Bu çerçevede işyerinde taktir alan işgörenin daha az tükenmişlik yaşadığı bilinmektedir (Otacıoğlu, 2008, s. 113); (Şeker ve Zırhlioğlu, 2009, s. 20). İşgörenin taktirle ödüllendirilmesi kişisel başarısının artmasını sağladığı belirtilmektedir (Şanlı ve Akbaş, 2008, s. 21).

Aidiyet: Örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerin düzeyini ifade etmektedir (Greco ve diğerleri, 2006, s. 45). Buna göre işgörenler işbirliği içerisinde olabilecekleri ve destekleneceklerini düşündükleri grubun içerisinde olmak isterler (Arı ve Bal, 2008, s. 139); (Alkan ve diğerleri, 2011, s. 272).

Adalet: Örgüt içerisinde verilen kararların doğruluk ve eşitlik açısından sahip olması gereken değerlerdir (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 51). Örgütteki adalet algısının düşmesi işbirliğinde azalma ve performans düşüklüğüne de neden olarak sonuçta tükenmişlik yaşanmasına neden olabileceği düşünülmektedir (İraz ve Ganiyusufoğlu, 2011, s. 454).

Değerler: Bireyin yada örgütün neyin iyi neyin kötü olduğuna dair görüşü değerler olarak adlandırılmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 139). Başka bir açıdan değerler örgütün ve işgörenin beklentileri arasındaki uyum olarak ifade edilmektedir (Greco ve diğerleri, 2006, s.45). İşgören ve örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk derecesi tükenmişlik düzeyini artırmaktadır (Arı ve Bal, 2008, s. 139).

Buna ilaveten tükenmişliğin örgütsel nedenleri arasında; yapılan işin niteliği, haftalık çalışma süresi, çalışılan kurumun niteliği, hizmet verilen kişilerden kaynaklanan problemler, ilerleme olanaklarının kısıtlı olması, yetersiz dinlenme süresi, rol belirsizliği ve rol çatışması yöneticilerin destek olmamaları, iş güvenliğinden yoksun olma, yıldırımaya maruz kalma gibi faktörler sayılabilir (Demirel ve Seçkin, 2009, s. 148); (Kaya ve diğerleri, 2010, s. 404); (Alkan ve diğerleri, 2011, s. 279); (Sabuncuoğlu, 2008, s. 46).

Rol belirsizliği ve rol çatışması: Birbirine zıt yada birbiriyle çatışan iki veya daha fazla rolün yerine getirilmesinin istenmesi durumunda rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği ise bireyin yetki ve sorumluluk alanının net olmaması ve işgörenin yaptığı işin amacını tam olarak kavrayamaması halinde ortaya çıkmaktadır.

İşgörenin yaşayacağı rol belirsizliği ve rol çatışmasının yüksek düzeyde olması tükenmişlik düzeyinin de yükselmesine neden olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, s. 35.46).

Yapılan işin niteliği: Tükenmişlik insanlarla yüz yüze çalışılan (Arı ve Tunçay, 2010, s. 122), yoğunluğun bir çalışma temposunun yaşandığı mesleklerde iş yükünün fazla olmasından dolayı (Altay ve diğerleri, 2010, s. 11) ve doğası gereği şefkatli olunması gereken mesleklerde (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 16) daha çok ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Yıldırma maruz kalma: Sürgevil, Fettahlıoğlu, Gücenmez, Budak ve Budak (2007, s. 37.53)'a göre, bir grubun bir kişiye yada bir gruba karşı sistematik ve sürekli olarak düşmanca ve saldırgan davranışlarda bulunması yıldırma olarak adlandırılmaktadır. Sözü edilen çalışmada örgütte yaşanan yıldırma davranışlarının düzeyinin yüksek olması tükenmişlik düzeyinin de yükselmesine neden olduğu belirtilmektedir.

Çalışma süresi; uzun çalışma süresinin tükenmişlik düzeyini artırdığı bilinmektedir (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 120).

2.7. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Örgütlerde yaşanan tükenmişlik durumu çalışana doğrudan ve örgüte dolaylı olarak zarar vereceği belirtilmektedir (Alkan ve diğerleri, 2011, s. 279).

Konuyla ilgili araştırmalar tükenmişliğin hem örgütler için hem de işgörenler için, işe devamsızlık ve verimsizlik gibi önemli sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 621).

Burada tükenmişliğin ne tür sonuçlar doğurabileceği açıklanmaya çalışılacaktır. Buna göre tükenmişlik öncelikle çalışanın sağlığını bozmakta ve ayrıca çalışanın verdiği hizmetin kalitesinde düşmeye neden olmaktadır (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 20). Tükenmişlik yaşayan bir işgören bunun sonucu olarak bitkinlik hissi, yetersizlik hissi, performans kaybı yaşayabilir, dahası; müşteri isteklerine karşı kayıtsızlık gibi bazı tutumlar geliştirebilir (Ceyhan ve Siliğ, 2005, s. 51). İş savsaklama, işe gelmeme, geç gelme eğilimlerinde artış, iş tatminsizliği, insanlar arası ilişkilerde bozulma

tükenmişliğin sonuçları arasında gösterilmektedir (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 10); (Bakoğlu Deliorman ve diğerleri, 2009, s. 82). Bu sonuçların dışında içine kapanma, özgüven kaybı, hoşnutsuzluk, depresyon, yoğunlaşmama, (Seyyar, 2007, s. 1042), yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunlar ve alınganlık gibi duygusal sorunlar (Basım ve Şeşen 2006, s. 17) da tükenmişliğin sonuçları arasında gösterilmektedir. Ayrıca işlerini organize edememe, başarısızlık hissi, kırıncı davranışlar sergileme, iş performansında azalma ve sonuçta iş değiştirme yada işi bırakma isteği gibi sonuçların varlığına vurgu yapılmaktadır (Arı ve Tunçay, 2010, s. 116).

Ardıç ve Polatçı (2009, s. 33-36) ise tükenmişliğin sonuçlarını birey, çalışma hayatı ve aile hayatı açısından ayrı ayrı değerlendirmektedir. Buna göre; tükenmişlik yaşayan bir işgören fiziksel ve ruhsal bazı rahatsızlıklar yaşayabilmektedir. Tükenmişliğin; işgören performansında düşme, iş doyumsuzluğu neticesinde performans kaybı, gönülsüz çalışma ve işgören devir hızında artış gibi çalışma hayatını etkileyen sonuçları vardır. Son olarak aile hayatını da etkilediği ifade edilmektedir. Tükenmişlik yaşayan bir işgören bunu belli oranda ailesine de yansıtmakta bu durum bir takım aile içi huzursuzluklara neden olmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan işgören işinden kaynaklanan sıkıntılarını azaltacağını düşünerek sigara, alkol ve uyuşturucu maddelere yönelmekte ve zamanla bağımlı hale gelmektedir (Izgar, 2003, s. 168).

2.8. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE

Örgütler hedeflerine kısa sürede ulaşmak istiyorlarsa bunu gerçekleştirmek için işgörenin sorunlarına karşı son derece duyarlı olmalıdır. Konuyla ilgili olarak tükenmişlik olgusunun en önemli sorunların başında geldiği ifade edilmekte ve tükenmişlik yaşama oranının azaltılmasının önemi üzerinde durulmaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010, s. 120).

Tükenmişlikle mücadelede öncelikle işgörenin tükenmişlik yaşamasına neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına çalışılmak, bundan sonrada erken teşhis ve tedavinin uygulanması önerilmektedir (Ulutaşdemir, 2012, s. 31).

Tükenmişlikle mücadele kapsamında yapılabilecekleri sıralamadan önce belirtmek gerekir ki tükenmişlik ortaya çıkmadan önleminin alınması önemlidir. Tüm çabalara rağmen önlem alınmamışsa tükenmişlik durumu ileri safhalara varmadan müdahale edilmelidir (Kaçmaz, 2005, s. 31).

2.8.1. Bireysel Mücadele

İşgören tarafından yapılabilecekler şu şekilde sıralanabilir.

- İşgören işe başlamadan önce iş hakkında bilgi edinmelidir. Kişi böylece işini yaparken nelerle karşılaşabileceğini kestirebilecektir (Kaçmaz, 2005, s. 31-32).
- Ekip çalışmasına uyum sağlama, sorunların çözümünde gerekliyse profesyonel yardım alma ve kendini geliştirme gibi faktörlerin tükenmişliğin azaltılmasına katkıda bulunabileceği öngörülmektedir (Altay ve Akgül, 2010, s. 108).
- İşgörenlerin tükenme olgusu ve kendi tükenmişlik düzeylerinin farkında olmaları gerekmektedir (Ceyhan ve Siliğ, 2005, s. 52).
- Eğitim düzeyinin yükseltilmesi de stresle başa çıkmayı kolaylaştırmakta böylece kişi daha az tükenmişlik yaşamaktadırlar (Demir, 2004, s. 10).
- Tatillerin işgörenin zihinsel ve duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlamada oldukça önemli olduğu (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 3) düşünüldüğünde işgörene sağlanan tatil imkânının tükenmişlikle mücadelede etkili olacaktır.

Bunlara ilaveten, gerçekçi hedefler, işi yaparken alternatif yöntemlerin denenmesi, işini yaparken kısa molalar, olayları kişisellikten uzak değerlendirme, dikkatini işte başarılı olunan taraflara çekme, kendini tanıma, dinlenme ve rahatlama, hobiler edinme ve her şeye rağmen tükenmişlik durumu devam ediyorsa iş değiştirme gibi mücadele yöntemleri denenebilir (Dağlı ve Gündüz, 2008, s. 17).

2.8.2. Örgütsel Mücadele

Tükenmişlik durumunu en aza indirmek için örgüt düzeyinde yapılabilecek çalışmalar şu şekilde sıralanabilir.

- Hizmet içi eğitimlerin düzenli ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilmesi tükenmişlikle başa çıkma konusunda literatürde sıklıkla önerilen bir durumdur (Gülseren, Karaduman ve Kultur, 2000, s. 37); (İkiz, 2010, s. 39).

- İşe yeni başlayan işgöreninin kuruma ve işine adaptasyonunun sağlanabilmesi için gerekli çalışmaların yapılması (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 557-558).

- Personelin iş ortamlarının iyileştirilmesi, örgütsel destekle iş doyumunun yükseltilmesi, ve psikolojik destek imkanlarının sağlanması (Altay ve diğerleri, 2010, s. 15).

- İşyerinde işgöreni rahatsız edebilecek olası sorunlar için önlemlerin alınması, önlemlerin alınmasına rağmen istenmeyen bir durumla karşılaşılmışsa sorunun etkili bir şekilde çözümü de oldukça önemlidir (Kaçmaz, 2005, s. 31).

- Yöneticinin işgörene kendisinin kurum için vazgeçilmez olduğu hissini verilmesi de işin benimsenmesine, dolayısıyla da tükenmişlik düzeyinin azaltılmasına katkı sağlayacaktır (Basım ve Şeşen 2006, s. 22).

- İşgörene makul düzeyde ekonomik ve sosyal imkân sağlanabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması (Barutçu ve Serinkan, 2008, s. 558).

- Eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişlik düzeyinde düşme olduğu (Kaya ve diğerleri, 2007, s. 362) bilindiğine göre işgörenin eğitimine devam etmesi teşvik edilmeli ve bunun için imkân tanınmalıdır.

- Çalışanın kaynakları elde etmedeki imkân derecesi tükenmişlik durumunu etkilemektedir. İşgören işini yaparken gerekli bilgi, araç-gereç ve malzemeye ulaşmakta güçlük çekiyorsa bu onun daha çok tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır (Bolat, 2011, s. 98).

- Örgütler çalışanlarının iş doyum düzeyini artırarak onların tükenmişlik yaşama oranlarını azaltabilirler. Çalışanların başarı duygusunun desteklenmesi, adil terfi olanakları, yaratıcılığın teşvik edilmesi, iş güvencesi gibi unsurlarla iş doyum düzeyinin artırılması ve bu sayede tükenmişliğin daha düşük düzeyde tutulması mümkün olabilir (Akpınar ve Taş, 2011, s. 165).

- Örgüt tarafından işgören tükenmişliğiyle ilgili eğitim çalışması yapılarak çalışanlarda farkındalık oluşturarak bu durumun kişiye ve örgüte zararları anlatılmalıdır (Alkan ve diğerleri, 2011, s. 279).

- Çalışana değer vererek başarılı personele terfi imkânı sağlanmasının tükenmişliği engelleyebileceği belirtilmektedir (Altay ve Akgül, 2010, s. 108).

2.9. ÜLKEMİZDE TÜKENMİŞLİK ÇALIŞMALARI

Birçok yabancı araştırmacı tarafından uzun zamandır bütün yönleriyle çalışılan tükenmişlik konusuyla ilgili çalışmalar bizim ülkemizde 1992 yılından itibaren başlamıştır (Ulusoy, Biçer ve Karabulut, 2012, s. 253).

Ülkemizdeki tükenmişlik çalışmaları, araştırmacı ve çalışmanın yapıldığı meslek gurubu itibariyle özellikle son yıllarda sıklıkla gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik araştırmalarının bazı meslek gruplarında yoğunlaştığı görülmektedir. Buna göre; literatür incelemesinde;

Sağlık personeli (doktor, hemşire ve sağlık memuru) üzerinde; Akpınar ve Taş (2011); Altay ve diğerleri (2010); Armutçuk ve diğerleri (2011); Barutçu ve Serinkan (2008), Demir (2004); Dursun (2012); Işıkhân (2006); Erol ve diğerleri (2012); Kaya ve diğerleri (2010); Kaya ve diğerleri (2007); Kılıç ve Seymen (2011); Köse, Oral ve TÜresin (2011); Sayıl, Haran, Ölmez ve Özgüven (1997) çalışmaları dikkat çekmektedir.

Öğretmenler üzerinde tükenmişlikle ilgili araştırmalar: Alkan ve diğerleri (2011); Dağlı ve Gündüz (2008); Başol ve Altay (2009); Erçen (2007); Ertürk ve Keçeçioğlu (2012); Geçit (2012); Girgin (2010); Otacioğlu (2008); Peker (2002); Türkçarpar (2011) olduğu görülmektedir.

Turizm ve seyahat alanında: Altay ve Akgül (2010); Güzel ve Akgündüz (2011); Türkmen ve Artuğer (2011); Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin (2010),

Akademik personel üzerinde: Bakoğlu Deliorman ve diğerleri (2009); Gezer, Yenel ve Şahan (2009); İraz ve Ganiyusufoğlu (2011); Sağlam (2011).

Emniyet personeli üzerinde: Şanlı ve Akbaş (2008); Şeker ve Zırhlioğlu (2009) çalışmaları mevcuttur.

Tükenmişlik araştırmalarının sağlık ve eğitim çalışanları üzerinde yoğunlaştığı görölmektedir. Bunun nedeni bu meslek gruplarında yüz yüze çalışılan meslekler olması dolayısıyla tükenmişlik düzeyinin yüksek olacağı (Arı ve Tunçay, 2010, s. 122) düşüncesine dayanmakla birlikte, sözü edilen mesleklerde çalışanların tükenmişliklerinin farkında olmaları ve bunu daha iyi ifade edebilmeleri olabilir. Konuyla ilgili araştırmaların zaten ağırlıklı olarak bu mesleklerde çalışanlar tarafından yapılıyor olması da sağlık personeli ve eğitim personelleri üzerinde yoğunlaşmasının bir nedeni olabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOKAT ACİL VE AFETLERDE SAĞLIK HİZMETLERİ BİRİMİNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu ve amacı, araştırmanın hipotezleri ve araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, araştırmanın örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve bu verilerin analizine ilişkin konular yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Bu araştırmada örgütlerde yaşanan yıldırma davranışları, personelin tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiler ve personelin demografik durumlarının yıldırma ve tükenmişlik üzerindeki etkileri konu edinilmiştir.

Araştırma kapsamında, hazırlanan anket formu aracılığıyla Tokat Acil ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü personelinden elde edilen verilere göre yıldırma davranışları, personelin tükenmişlik düzeyi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmada aynı zamanda personelin yıldırma davranışlarına maruz kalması ile tükenmişlik düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi de amaçlanmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

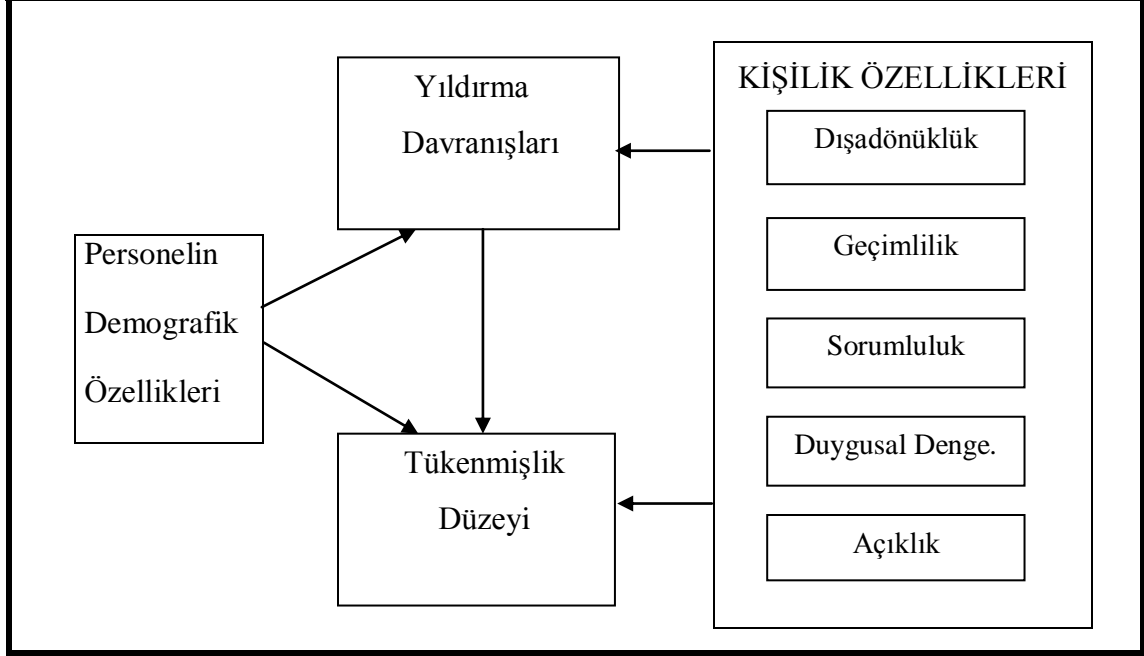
- H₁:** Yıldırma davranışı ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂:** Yıldırma davranışı ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃:** Yıldırma davranışı ile geçimlilik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄:** Yıldırma davranışı ile sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅:** Yıldırma davranışı ile duygusal dengesizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆:** Yıldırma davranışı ile açıklık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇:** Dışadönüklük ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈:** Geçimlilik ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H₉**: Sorumluluk ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₀**: Duygusal dengesizlik ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₁**: Açıklık ile tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₂**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₁₃**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₁₄**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₁₅**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi çocuk sahibi olma durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₆**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₁₇**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi tecrübeye göre farklılaşmaktadır.
- H₁₈**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi unvana göre farklılaşmaktadır.
- H₁₉**: Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyi çalışma sistemine göre farklılaşmaktadır.
- H₂₀**: Personelin tükenmişlik düzeyi yaşa göre farklılaşmaktadır.
- H₂₁**: Personelin tükenmişlik düzeyi cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H₂₂**: Personelin tükenmişlik düzeyi medeni duruma göre farklılaşmaktadır.
- H₂₃**: Personelin tükenmişlik düzeyi çocuk sahibi olma durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₂₄**: Personelin tükenmişlik düzeyi eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.
- H₂₅**: Personelin tükenmişlik düzeyi tecrübeye göre farklılaşmaktadır.
- H₂₆**: Personelin tükenmişlik düzeyi unvana göre farklılaşmaktadır.
- H₂₇**: Personelin tükenmişlik düzeyi çalışma sistemine göre farklılaşmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli Şekil 3.1'deki gibi geliştirilmiştir.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



Modelde görüldüğü gibi bu araştırmada, örgütteki personelin yaşadığı yıldırma davranışları, tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri (dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve açıklık) arasında anlamlı ilişkilerin bulunup bulunmadığı test edilecektir. Ayrıca personelin maruz kaldığı yıldırma davranışları ve tükenmişlik düzeylerinin, demografik özelliklere göre (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, mesleki tecrübe, unvan ve çalışma sistemi) farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilecektir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada anket yöntemi kullanılarak birincil veriler toplanmıştır. Bu amaçla acil ve afetlerde sağlık hizmetleri personeline yönelik olarak anket uygulanmıştır.

3.4.1. Evren

Araştırmanın evrenini, Mayıs 2013 yılında Tokat Acil ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri Müdürlüğü bünyesinde çalışan ve (Hekim, Acil Tıp Teknisyeni, Hemşire, Sağlık memuru, Şoför, Hizmetli gibi) farklı meslekleri icra eden toplam 92 personel oluşturmaktadır. Evren büyüklüğünün uygun olması dolayısıyla tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Örgütlerde yıldırma davranışları, personelin tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu araştırmada sözü edilen kurumda çalışan personelin tamamına anket formları dağıtılmıştır. Bunlar arasından geri dönüşü olan 71 anket formunun ikisinde bazı sorulara cevap verilmemesi ya da birden çok seçenek işaretlenmiş olduğunun görülmesinden dolayı bu iki form geçersiz sayılarak değerlendirme dışı tutulmuş ve böylece anket çalışmasına geçerli katılım 69 olarak gerçekleşmiştir.

3.4.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma Mayıs 2013 yılında gerçekleştirilmiş olup araştırma sonuçları ilgili zaman dilimi ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları tüm kamu kurumlarını kapsamadığı gibi tük sağlık çalışanlarına da genellenemez ve gerçekleştirildiği kurumla sınırlıdır.

3.4.3. Araştırmanın Varsayımları

1. Araştırmada kullanılan ölçekler istenilen durumu ölçebilecek niteliktedir.
2. Araştırma kapsamında görüşleri alınan katılımcılar bütün soruları içtenlikle cevaplamışlardır.

3.4.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada konu ile ilgili üç ayrı ölçek; Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory, MBI), Leymann Yıldırma Ölçeği (Leymann Inventory of Psychological Terrorization, LIPT), Beş Faktör Kişilik Testi (Big Five Inventory) ve bunun yanı sıra ankete katılanların kişisel özellikleri hakkında bilgi edinmek için demografik durum formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

3.4.4.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

İşgörenlerin tükenmişlik düzeyini ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Pines ve Aronson (1988)'in geliştirdiği Tükenmişlik Ölçeği tükenmişlik düzeyini ölçmek için geliştirilen ölçeklerdir (Çapri, 2006, s. 64).

Maslach tükenmişlik ölçeği tüm dünyada tükenmişlik düzeyini ölçmek için kullanılan en yaygın ölçektir (Tunç ve Gündüz, 2010, s. 98); (Kılıç ve Seymen, 2011, s. 49). Ancak yaygınlığına karşın Maslach tükenmişlik envanteri (MTE) yalnızca insanlarla yüz yüze çalışılan meslek dallarında çalışan işgörenin tükenmişlik düzeyini ölçerken (bu durum ölçeğin sınırlılığı olmasından dolayı eleştirilmektedir) (Bakoğlu Deliorman ve diğerleri, 2009, s. 81) Pines ve Aronson (1988)'un geliştirdiği tükenmişlik ölçeği (TÖ) tüm meslek dallarında çalışan işgörenin tükenmişlik durumunu ortaya koymak amacıyla geliştirilmiştir (Çapri, 2006, s. 62).

Araştırmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş olan tükenmişliğin Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı Hissi (Personal Accomplishment) alt boyutlarını ölçmeye yönelik toplam 22 maddeden oluşan ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış Maslach Tükenmişlik Envanteri (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 16) kullanılmıştır ve çalışmamızda Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,76 olarak bulunmuştur.

Ölçek tükenmişliğin üç alt boyutunu (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı Hissi) ölçmeye yöneliktir. Duygusal Tükenme; ilgili ölçekteki yorgunluk, bıkkınlık gibi maddeleri kapsar ve işgörenin mesleğinden dolayı tükenmiş ve aşırı yüklenilmiş olmasını ifade eder. Duyarsızlaşma; işgörenin hizmet sunduğu kimselere karşı duygudan yoksun biçimde davranması ve onlara karşı birey olduklarını önemsemeden davranmasını ifade etmektedir. Düşük Kişisel Başarı Hissi; bu boyut insanlarla çalışmak zorunda olan bir işgörenin işiyle ilgili yetersizlik ve üstesinden gelememe duygularını tanımlamaktadır (Arabacı ve Akar, 2010, s. 82); (Izgar, 2003, s. 170).

Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Envanteri orijinal formunda soruda belirtilen durumu yaşama sıklığı ile ilgili olarak “Hiçbir Zaman, Yılda Birkaç Kere, Ayda Bir, Ayda Birkaç Kere, Haftada Bir, Haftada Birkaç Kere, Her Gün” şeklinde 7’li ölçek kullanılmıştır. Ancak Ergin (1992) tarafından, işgörenin soruda belirtilen durumu hangi sıklıkta yaşadığı 5’li likert tipi seçenek (1- Hiçbir Zaman, 2- Çok Nadir, 3- Bazen, 4- Çoğu Zaman, 5- Her zaman) şeklinde uyarlanmıştır (Şanlı, 2006, s. 47). Bu çalışmada da 5’li ölçek kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Envanteri tükenmişlik durumunu 9 maddelik Duygusal Tükenme, 5 maddelik Duyarsızlaşma ve 8 maddeden oluşan Kişisel Başarı Hissi’ne yönelik toplam 22 maddeden oluşan ölçekle ölçmektedir. Maslach Tükenmişlik Envanteri’ne göre Duygusal Tükenme (DT) ve Duyarsızlaşma (DU) puanının yüksek çıkması, buna karşılık Kişisel Başarı (KB) puanının düşük çıkması tükenmişliğin yaşanma derecesini göstermektedir (Armutçuk ve diğerleri, 2011, s. 16). Tükenmişlik düzeyini ölçmeye yönelik anket soruları için, (Şanlı, 2006) ve (Bucuklar, 2009)’un çalışmalarından yararlanılmıştır.

Tablo 3.1: Tükenmişlik Ölçeğindeki Soruların Alt Boyutlara Göre Dağılımı

Alt Boyut	Soru Sayısı	Soru Numaraları
Duygusal Tükenme	9	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
Duyarsızlaşma	5	5, 10, 11, 15, 22
Kişisel Başarı Hissi	8	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

Ölçekte yer alan soruların soru numaraları ve tükenmişliğin alt boyutlarına göre dağılımı (Özkan, 2012, s. 33) yukarıda gösterildiği şekildedir.

3.4.4.2. Leymann Yıldırma Ölçeği

Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet davranışını ölçmek için yaygın olarak kullanılan bazı ölçekler vardır. Bunlardan birincisi konunun ilk araştırmacılarından olan Leymann (1996) tarafından geliştirilen ‘Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)’ ölçeğidir. Einarsen ve Rakness (1997) tarafından geliştirilen

‘Negative Act Questionnaire (NAQ)’ ölçeği ikinci ölçektir. Üçüncü ölçek olarak ise Björkqvist, Österman ve Hjelt (1994) tarafından geliştirilen ‘Work Harassment Scale (WHS)’ ölçeği sayılmaktadır. Bu ölçekler içerisinde ‘Negative Act Questionnaire (NAQ)’ ve ‘Work Harassment Scale (WHS)’ ölçekleri Leymann (1996)’nın Leymann ‘Inventory of Psychological Terrorization (LIPT)’ ölçeğinden uyarlanarak geliştirilmiştir (Fettahlıoğlu, 2008).

Bu çalışmada Leymann Inventory of Psychological Terrorization (LIPT) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin hazırlanmasında Bingöl (2007)’nin çalışmasından faydalanılmıştır. Çalışmamızda Leymann Yıldırma Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.2: Yıldırma Davranışını Ölçmeye Yönelik Anketteki Sorular, Soru Numaraları ve Dâhil Oldukları Gruplar.

Grup No	İlgili Soru Numaraları	Soru Sayısı	Neyle İlgili Olduğu
1	1, ... ,11. sorular	11	Kendini İfade Etme ve İletişimin Engellenmesi
2	12, ... ,16. sorular	5	Kişinin Sosyal İlişkilerine Yönelik Saldırı
3	17, ... ,31. sorular	15	Kişinin İtibarına Yönelik Saldırı
4	32, ... ,40. sorular	9	Kişinin Mesleki Durumuna Yönelik Saldırı
5	41, ... ,45. sorular	5	Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırı

Kaynak: Şahin ve Dündar; 2011, s. 136)’dan uyarlanmıştır.

Ölçekte 5 grupta toplanan toplam 45 ayrı yıldırma davranışından oluşan anket formu yardımıyla yıldırma düzeyini ölçmek için ilgili soru formunda 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Bununla ilgili kodlama, “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır. 1 ile 5 arasında puan verilerek istatistiksel değerlendirme yapılmıştır.

3.4.4.3. Beş Faktör Kişilik Ölçeği

Bu araştırmada insanların kendilerini ve aynı zamanda kişilik özelliklerini ifade etmek için kullandıkları bazı ifadeleri içeren; John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri (Big Five Inventory) kullanılmıştır. Ölçeğe ilişkin konularda (Gümüş, 2009)'un çalışmasından yararlanılmıştır.

Beş Faktör Kişilik Envanteri, Duygusal Dengesizlik, Dışadönüklük, Geçimlilik (Uyumluluk), Sorumluluk ve Açıklık olmak üzere 5 ayrı alt ölçekten oluşmakta ve bünyesinde toplam 44 soru barındırmaktadır.

Türkçeye uyarlaması ve güvenilirlik çalışması Alkan (2007) tarafından yapılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin 305 Üniversite öğrencisi üzerinde yapılan çalışmada ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Faktör çözümlemesi orijinal ölçeğin faktör yapısına uygun şekilde 5 alt ölçek ortaya koymuştur (Gümüş, 2009). Çalışmamızda ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur.

Tablo 3.3: Beş Faktör Kişilik Ölçeği ve Boyutlara Göre Soru Numaraları

Boyutlar	Ölçekteki Soru Numaraları
Dışadönüklük	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36
Geçimlilik	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42
Sorumluluk	3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43
Duygusal dengesizlik	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39
Açıklık	5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41, 44

Çalışmada kullanılan toplam 44 soru içeren 5 alt ölçekten oluşan Beş Faktör Kişilik Envanterinde 5 dereceli ölçekle katılımcıların kişilik yapısı hakkında bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Buna göre değerlendirme “1- Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

3.4.4.4. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu, anket çalışmasında katılımcıların kişisel özelliklerinin (yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, toplam çalışma yılı, unvan ve çalışma sistemi) belirlenmesine yönelik olarak geliştirilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

İlgili çalışmada veriler SPSS 17.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada korelasyon analizi, t testi ve varyans analizi yapılmıştır.

3.6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde Tokat Acil ve Afetlerde Sağlık Hizmetleri Müdürlüğüne bağlı çalışan personelin demografik değişkenlere göre dağılımı, yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları, tükenmişlik düzeyleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bulgulara ve yıldırma ve tükenmişlik durumlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

3.6.1. Demografik Duruma İlişkin Bulgular

Tablo 3.4: Katılımcıların Yaş Değişkenlerine Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	%
20-30	43	62,3
31-40	14	20,3
41-50	12	17,4
Toplam	69	100,0

Katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımına bakıldığında 20- 30 yaş arasındaki katılımcıların 43 kişi ve % 62’lik dilim ile en büyük yaş dilimini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcılar arasından % 20’si 31 - 40 yaş diliminde ve % 17’sinin de 41 – 50 yaş diliminde olduğu görülmektedir. Buna göre kurum oldukça genç bir kadroyla hizmet vermektedir.

Tablo 3.5: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	%
Kadın	40	58,0
Erkek	29	42,0
Toplam	69	100,0

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı incelendiğinde çalışanların % 58'inin kadın ve % 42'sinin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	%
Evli	41	59,4
Bekâr	28	40,6
Toplam	69	100,0

Katılımcılar medeni durum bakımından incelendiğinde yaklaşık % 60'ının evli ve % 40'unun bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7: Katılımcıların Çocuk Sahibi Olma Durumlarına Göre Dağılımı

Çocuk Sahibi	Sıklık	%
Evet	33	47,8
Hayır	36	52,2
Toplam	69	100,0

Katılımcıların çocuk sahibi olup olmamaları açısından incelendiğinde yaklaşık % 48'inin çocuk sahibi olduğu ve % 52'sinin çocuk sahibi olmadığı saptanmıştır.

Tablo 3.8: Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre dağılımı

Eğitim Durumu	Sıklık	%
Orta Öğrenim	46	66,7
Üniversite	23	33,3
Toplam	69	100,0

Katılımcıların eğitim durumları açısından yüzde değerlerine bakıldığında çalışanların yaklaşık % 67'lik bir diliminin Orta Öğrenim mezunu, % 33'ünün ise Üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9: Katılımcıların Kurumdaki Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

Çalışma Yılı	Sıklık	%
1-5 Yıl	28	40,6
6-10 Yıl	21	30,4
11-15 Yıl	4	5,8
16-20 Yıl	10	14,5
21-25 Yıl	6	8,7
Toplam	69	100,0

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılına (tecrübelerine) göre dağılımına bakıldığında çalışanların % 40'tan fazlası, 1 ila 5 yıldır kurumda çalıştığı görülürken, % 30'unun 6 – 10 yıldır, yaklaşık % 6'sının 11 - 15 yıldır, yaklaşık % 15'inin 16 -20 yıldır ve yaklaşık % 9'unun 21 – 26 yıldır kurumda çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.10: Katılımcıların Ünvanlarına Göre Dağılımı

Ünvan	Sıklık	%
Hekim	3	4,4
AABT	5	7,2
ATT	39	56,5
Hemşire	6	8,7
Memur	4	5,8
Şoför	7	10,1
Hizmetli	5	7,2
Toplam	69	100,0

Kurumda çalışanların ünvanlarına göre dağılımları incelendiğinde % 4,4'ünün Hekim, % 5,8'inin AABT (Ambulans ve Acil Bakım Teknikeri), % 56,5'ünün ATT (Acil Tıp Teknisyeni), % 8,7'sinin Hemşire, % 5,8'inin Memur, %10,1'inin Şoför, % 7,2'sinin Hizmetli kadrosunda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.11: Katılımcıların Çalışma Sistemine Göre Dağılımı

Çalışma Sistemi	Sıklık	%
8-17 Çalışma sistemi	16	23,2
24-72 Çalışma Sistemi	53	76,8
Toplam	69	100,0

Katılımcılar çalışma sistemine göre dağılımları açısından incelendiğinde % 23,2'sinin 8 – 17 çalışma sistemine göre, %76,8'inin 24 – 72 çalışma sistemine göre çalıştığı görülmektedir.

3.6.2. Korelasyon Analizleri

Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile tükenmişlik yaşama durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.12: Yıldırma Davranışı – Tükenmişlik

		Yıldırma Davranışı	Tükenme
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	,299*
	Sig. (2-tailed)		,012
	N	69	69
Tükenme	Pearson Correlation	,299*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,012	
	N	69	69

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonucu elde edilen verilere göre p, (0,012) < 0,05 olduğu için H₁ hipotezi 0,012 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Analiz değerleri sonucu yıldırma davranışları ile tükenmişlik yaşama durumları arasında anlamlı, (r²=0,09) zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu durumda personelin yaşadığı yıldırma davranışlarının onların tükenmişlik düzeyini artırdığı söylenebilir.

Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile dışadönüklük arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.13: Yıldırma Davranışı – Dışadönüklük

		Yıldırma Davranışı	Dışadönüklük
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	,023
	Sig. (2-tailed)		,851
	N	69	69
Dışadönüklük	Pearson Correlation	,023	1,000
	Sig. (2-tailed)	,851	
	N	69	69

Analiz sonucunda elde edilen değer, p (0,851) > 0,05 olduğu için H₂ hipotezi reddedilmiştir. Buna göre çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile onların dışadönük kişilikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Katılımcıların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile geçimlilik arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı **korelasyon** analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.14: Yıldırma Davranışı – Geçimlilik

		Yıldırma Davranışı	Geçimlilik
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	-,150
	Sig. (2-tailed)		,219
	N	69	69
Geçimlilik	Pearson Correlation	-,150	1,000
	Sig. (2-tailed)	,219	
	N	69	69

Korelasyon analizi sonucunda elde edilen değer, $p(0,219) > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi reddedilmiştir. Dolayısıyla personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarıyla geçimlilikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını söyleyebilir.

Katılımcıların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile sorumluluk düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı **korelasyon** analizi ile belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.15: Yıldırma Davranışı – Sorumluluk

		Yıldırma Davranışı	Sorumluluk
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	-,108
	Sig. (2-tailed)		,376
	N	69	69
Sorumluluk	Pearson Correlation	-,108	1,000
	Sig. (2-tailed)	,376	
	N	69	69

Elde edilen sonuçlara göre $p(0,376) > 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu ile sorumluluk arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile duygusal dengesizlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.16: Yıldırma Davranışı – Duygusal Dengesizlik

		Yıldırma Davranışı	Duygusal dengesizlik
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	,062
	Sig. (2-tailed)		,613
	N	69	69
Duygusal Dengesizlik	Pearson Correlation	,062	1,000
	Sig. (2-tailed)	,613	
	N	69	69

Analiz sonucunda elde edilen değer, $p (0,613) > 0,05$ olduğu için H_5 hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile onların duygusal dengesizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumları ile açık kişilik yapısı arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.17: Yıldırma Davranışı – Açıklık

		Yıldırma Davranışı	Açıklık
Yıldırma Davranışı	Pearson Correlation	1,000	-,125
	Sig. (2-tailed)		,305
	N	69	69
Açıklık	Pearson Correlation	-,125	1,000
	Sig. (2-tailed)	,305	
	N	69	69

Elde edilen sonuçlara göre $p, (0,305) > 0,05$ olduğu için H_6 hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle yıldırma davranışlarına maruz kalma durumu ile açıklık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Personelin tükenmişlik yaşama durumları ile dışadönük kişilik yapıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.18: Dışadönüklük – Tükenmişlik

		Tükenme	Dışadönüklük
Tükenme	Pearson Correlation	1,000	-,249*
	Sig. (2-tailed)		,039
	N	69	69
Dışadönüklük	Pearson Correlation	-,249*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,039	
	N	69	69

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen değerlere göre $p, (0,039) < 0,05$ olduğu için H_7 hipotezi 0,039 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bununla birlikte “r” değerinin (-0,249) negatif olması personelin dışadönüklük özelliği ile tükenmişlik yaşama düzeyleri arasında ters yönlü, ($r^2=0,06$) zayıf bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu durumda yüksek dışadönük kişilik özelliğine sahip personelin daha az tükenme yaşayacağı düşünülebilir.

Personelin tükenmişlik yaşama durumları ile geçimlilik kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.19: Geçimlilik – Tükenmişlik

		Tükenme	Geçimlilik
Tükenme	Pearson Correlation	1,000	-,347**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	69	69
Geçimlilik	Pearson Correlation	-,347**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	69	69

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonucunda elde edilen değer, $p (0,003) < 0,05$ olduğu için H_8 hipotezi 0,003 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. “r” değerinin ($r= -0,347$) negatif olması personelin geçimlilik özelliği ile tükenmişlik yaşama düzeyleri arasında ters yönlü,

$r^2=0,12$) zayıf bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu sonuca göre yüksek geçimlilik kişilik özelliğine sahip personelin daha az tükenme yaşayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Personelin tükenmişlik yaşama durumları ile sorumlu kişilik yapıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.20: Sorumluluk – Tükenmişlik

		Tükenme	Sorumluluk
Tükenme	Pearson Correlation	1,000	-,404**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	69	69
Sorumluluk	Pearson Correlation	-,404**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	69	69

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Analiz sonucunda elde edilen değer, $p(0,001) < 0,05$ olduğu için H_0 hipotezi 0,001 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. “r” değerinin ($r = -0,404$) negatif olması personelin sorumluluk özelliği ile tükenmişlik yaşama düzeyleri arasında ters yönlü, ($r^2=0,16$) zayıf bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Elde edilen sonuç ışığında sorumluluk düzeyi yüksek personelin daha az tükenme yaşayacağı şeklinde yorumlanabilir.

Tükenmişlik yaşama durumları ile duygusal dengesizlik kişilik yapısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.21: Duygusal Dengesizlik – Tükenmişlik

		Tükenme	Duygusal Dengesizlik
Tükenme	Pearson Correlation	1,000	,284*
	Sig. (2-tailed)		,018
	N	69	69
Duygusal Dengesizlik	Pearson Correlation	,284*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,018	
	N	69	69

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Elde edilen değerlere göre $p, (0,018) < 0,05$ olduğu H_{10} hipotezi 0,018 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Buna göre personelin tükenmişlik düzeyi ile duygusal dengesizlik değerleri arasında anlamlı, ($r^2=0,08$) zayıf bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Bu durum duygusal dengesizlik düzeyi yüksek olan personelin daha fazla tükenme yaşadığı şeklinde yorumlanabilir.

Personelin tükenmişlik düzeyi ile açıklık arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı **korelasyon** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.22: Açıklık – Tükenmişlik

		Tükenme	Açıklık
Tükenme	Pearson Correlation	1,000	-,235
	Sig. (2-tailed)		,052
	N	69	69
Açıklık	Pearson Correlation	-,235	1,000
	Sig. (2-tailed)	,052	
	N	69	69

Elde edilen sonuçlara göre $p, (0,052) > 0,05$ olduğu için H_{11} hipotezi reddedilmiştir. Bu nedenle tükenme ile açıklık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

3.6.3. Yıldırma Davranışları ve Demografik Duruma İlişkin Fark Analizleri

Bu bölümde yıldırma davranışlarının demografik duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenecektir. Grup büyüklükleri dengeli dağılmadığı için gruplar uygun şekilde birleştirilerek analiz edilecektir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın çalışanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.23: Yıldırma Davranışları - Yaş

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
20-30 Yaş	43	1,67	,51	,288	,774
31- Üstü	26	1,63	,41		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p(0,774) > 0,05$ olduğu için H_{12} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının yaşlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın personelin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı **testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.24: Yıldırma Davranışları – Cinsiyet

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Kadın	40	1,62	,52	-,663	,509
Erkek	29	1,70	,49		

Test sonucunda elde edilen değerler, $p(0,509) > 0,05$ olduğu için H_{13} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.25: Yıldırma Davranışları - Medeni Durum

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Evli	41	1,61	,47	-,749	,456
Bekâr	28	1,70	,57		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p(0,456) > 0,05$ olduğu için H_{14} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma düzeyinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın personelin çocuk sahibi olma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.26: Yıldırma Davranışları – Çocuk Sahibi Olma

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Çocuğu Var	33	1,65	,46	-,075	,941
Çocuğu Yok	36	1,66	,55		

Test sonucuna göre $p (0,941) > 0,05$ olduğu için H_{15} hipotezi reddedilmiştir. Personelin yıldırma yaşama durumunun onların çocuk sahibi olma durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın personelin eğitim durumlarına göre farklılaşma durumu **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.27: Yıldırma Davranışları – Eğitim Durumu

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Ortaöğrenim	46	1,66	,53	,152	,880
Üniversite	23	1,64	,47		

Elde edilen sonuçlara göre, $p (0,880) > 0,05$ olduğu için H_{16} hipotezi reddedilmiştir. İşgörenin yıldırma davranışına maruz kalma durumlarının eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın personelin tecrübelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Faktörlü **ANOVA** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.28: Yıldırma Davranışları – Mesleki Tecrübe

	Ortalama	SS	F Değeri	P
1-5 yıl	1,62 n= 28	,58	0,81	,922
6-15 yıl	1,67 n= 25	,40		
16-25 yıl	1,66 n= 16	,56		
Toplam	1,65 n=69	,51		

Analiz sonuçları $p(0,922) > 0,05$ olduğu için H_{17} hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç personelin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının mesleki tecrübeye göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Yıldırma davranışlarına maruz kalmanın çalışanların unvanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Faktörlü ANOVA analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.29: Yıldırma Davranışları - Unvan

	Ortalama	SS	F Değeri	P
Hekim- AABT- Hemşire	1,63 n= 14	,55	,877	,421
Acil Tıp Teknisyeni	1,71 n= 39	,51		
Memur- Şoför- Hizmetli	1,51 n= 16	,46		
Toplam	1,65 n=69	,51		

Analizden elde edilen değerlere göre, $p(0,421) > 0,05$ olduğu için H_{18} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının unvanlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının çalışma sistemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.30: Yıldırma Davranışları – Çalışma Sistemi

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
8-17 Çalışma sistemi	16	1,52	,50	-1,222	,224
24-72 Çalışma sistemi	53	1,69	,51		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,224) > 0,05$ olduğu için H_{19} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının çalışma sistemlerine göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Fakat grup büyüklüğü dengeli olmadığı için bu sonucun güvenilirliği yüksek değildir.

3.6.4. Tükenmişlik ve Demografik Duruma İlişkin Fark Analizleri

Bu bölümde tükenmişlik düzeyinin demografik duruma göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenecektir. Grup büyüklükleri dengeli dağılmadığı için gruplar uygun şekilde birleştirilerek analiz edilecektir.

Tükenmişlik düzeyinin çalışanların yaşlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.31: Tükenme – Yaş

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
20-30 Yaş	43	2,23	,39	2,178	,033
31- Üstü	26	2,02	,36		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,033) < 0,05$ olduğu için H_{20} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre farklılaştığı görülmektedir. 20-30 yaş aralığında bulunan kişilerde tükenmişliğin daha yüksek olduğu, 31 yaş ve üzerindeki grupta ise tükenmişliğin daha düşük olduğu görülmektedir.

Tükenme düzeyinin personelin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.32: Tükenme – Cinsiyet

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Kadın	40	2,15	,39	,020	,984
Erkek	29	2,15	,40		

Test sonucunda elde edilen değerler, $p (0,984) > 0,05$ olduğu için H_{21} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Tükenmişlik düzeyinin çalışanların yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.33: Tükenme – Medeni Durum

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Evli	41	2,15	,39	-,024	,981
Bekâr	28	2,15	,40		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,981) > 0,05$ olduğu için H_{22} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyinin medeni durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin personelin çocuk sahibi olma durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.34: Tükenme – Çocuk Sahibi Olma Durumu

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Çocuğu Var	33	2,12	,39	-,638	,525
Çocuğu Yok	36	2,18	,40		

Test sonucuna göre $p (0,525) > 0,05$ olduğu için H_{23} hipotezi reddedilmiştir. Personelin tükenmişlik düzeylerinin onların çocuk sahibi olma durumlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin çalışanların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı **t testi** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.35: Tükenme – Eğitim Durumu

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
Ortaöğrenim	46	2,22	,39	2,070	,040
Üniversite	22	2,01	,37		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,040) < 0,05$ olduğu için H_{24} hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılaştığı görülmektedir. Ortaöğrenim seviyesinde eğitim alanların tükenmişlikleri, üniversite seviyesinde eğitim alanların tükenmişliklerinden daha yüksektir.

Personelin tükenmişlik düzeyinin onların mesleki tecrübelerine göre farklılaşma durumu Tek Faktörlü **ANOVA** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.36: Tükenme – Mesleki Tecrübe

	Ortalama	SS	F Değeri	P
1-5 yıl	2,16 n= 28	,43	,045	,956
6-15 yıl	2,16 n= 25	,41		
16-25 yıl	2,13 n= 16	,31		
Toplam	2,15 n=69	,39		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,956) > 0,05$ olduğu için H_{25} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyinin mesleki tecrübelerine göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin çalışanların unvanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı Tek Faktörlü **ANOVA** analizi ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.37: Tükenme – Unvan

	Ortalama	SS	F Değeri	P
Hekim- AABT- Hemşire	1,97 n= 14	,35	2,282	,111
Acil Tıp Teknisyeni	2,23 n= 39	,40		
Memur- Şoför- Hizmetli	2,14 n= 16	,38		
Toplam	2,15 n=69	,39		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,111) > 0,05$ olduğu için H_{26} hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların tükenmişlik düzeyinin unvanlarına göre farklılaşmadığı görülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin çalışanların çalışma sistemlerine göre farklılaşma durumu **t testi** ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3.38: Tükenme – Çalışma Sistemi

	Sıklık	Ortalama	SS	T testi	P
8-17 Çalışma sistemi	16	2,08	,42	-,851	,398
24-72 Çalışma sistemi	53	2,18	,38		

Analiz sonucunda elde edilen değerlere göre, $p (0,398) > 0,05$ olduğu için H_{27} hipotezi reddedilmiştir. Tükenmişlik düzeyinin çalışma sistemlerine göre farklılaşmadığı görülmektedir. Fakat grup büyüklüğü dengeli olmadığı için bu sonucun güvenilirliği yüksek değildir.

SONUÇ

İstenen seviyede olmasa bile, son zamanlarda ülkemiz insanının “yıldırma davranışları” konusunda bilinçlendiği ve iş ortamında yaşadıkları bazı olumsuz davranışları “yıldırma” davranışı olarak değerlendirdiği görülmektedir. Geçmişe göre daha bilinçli olan insanlar bu konu kapsamındaki mağduriyetlerinin giderilmesi için mücadele etmekte ve hukuki süreç başlatmaktadır. Ne var ki çoğu insan, işyerinde bir anlık huzursuzluk sonucu meydana gelen her türlü olumsuz davranışı “yıldırma” olarak adlandırmaktadır. Oysa bir davranışın yıldırma niteliği taşıyabilmesi için örgütteki belirli kişi veya kişiler üzerinde baskı kurma ve bu kişileri rahatsız etme şeklindeki davranışların sürekli ve sistematik olarak gerçekleşmesi gerekir.

Örgütlerde, özellikle yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından uygulanan bu tür zorba davranışlar, örgüt üyeleri tarafından bazen gerçekten görülememekte bazen de çeşitli nedenlerle görmezden gelinmektedir.

Yıldırma davranışı, bu davranışa maruz kalan kişi ve yıldırmanın yaşandığı örgüt üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Personelin fiziksel ve ruhsal sağlığında bozulma yıldırma davranışının başta gelen sonuçlarından biridir. Yıldırma davranışlarına maruz kalmalarından dolayı işgörenlerde ortaya çıkan performans düşüklüğü ise hem mağdur açısından hem de örgüt açısından olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Yıldırma davranışlarına her türlü örgütte ve her zaman rastlanabildiği için bu konuda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak, bu davranışın nedenleri, sonuçları ve onunla mücadele konusunda daha ayrıntılı çalışmalara ihtiyaç vardır.

Çalışmanın bir diğer konusu olan tükenmişlik olgusu ise duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç alt boyuttan oluşmakta ve kişinin işinden dolayı fiziksel ve ruhsal olarak bitkinlik yaşamayı durumunu ifade etmektedir.

Tükenmişlik olgusunun sonuçları da yıldırma davranışlarında olduğu gibi en başta kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığının bozulması ve kendini işine vermekte zorlanması şeklinde karşımıza çıkar.

Örgütlerde yaşanan yıldırma davranışlarının personelin tükenmişlik düzeyi ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmalarının onların demografik durumlarına göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır. Araştırmanın başlangıcında beklenen bulgu yıldırmaya maruz kalma durumunun yaş ve unvana göre farklılaşmasıydı. Bu sonucun elde edilememesinin sebebi araştırmamıza dâhil edilen kişi sayısının sınırlı olmasından dolayı, yeterli düzeyde yaş ve unvan farklılaşmasının gerçekleşmemesi olabilir.

Elde edilen sonuçlar literatür ile kısmen uyumludur. Sezer (2011) araştırma görevlileri üzerinde yaptığı çalışmasında bizim çalışmamızı destekler nitelikte sonuçlar elde ederek, yıldırma davranışlarına maruz kalmanın çalışanların demografik durumlarına göre farklılaşmadığını ifade etmiştir.

Aynı şekilde Sezerel (2007)'in çalışmasında da işgörenlerin yıldırma davranışlarına maruz kalma durumlarının demografik durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Acar ve Dünder (2008)'in çalışmasında ise yıldırma davranışlarına maruz kalmaları çalışanların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki tecrübe gibi özelliklerine göre farklılaşmadığı, bununla birlikte çalışanların yıldırma davranışlarına maruz kalmaları onların yaş ve unvanlarına göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yıldırma davranışlarına maruz kalma durumunun unvan ve yaşa göre farklılaşması bulgusu bizim çalışmamızın bulgularıyla farklıdır. Bizim çalışmamızda anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir bulgu, işgörenin tükenmişlik yaşamalarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar taşıyıp taşımadığına bakıldığında işgören tükenmişliği onun yaşı ve eğitim durumuna göre farklılaştığı görülmektedir. Buna göre 20-30 yaş grubundaki personelin daha üst yaş grubundakilerden, ortaöğrenim mezunu olanların da üniversite mezunu olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Tükenmişlik yaşama düzeyinin diğer demografik özelliklere

(cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma, tecrübe, unvan ve çalışma sistemi) göre farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında literatürde farklı sonuçlar elde eden çalışmalar görmek mümkündür. Örneğin Sezgin ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında işgörenlerin tükenmişlik yaşama düzeyinin demografik durumlarına göre (yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum) farklılaşmadığı belirtilmektedir.

Türkçarpar'ın (2011) Beden Eğitimi öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmenlerin tükenmişlik yaşama durumlarının genel olarak demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı, ancak yaş gruplarına göre farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Bu çerçevede yaşları 48 ve üzerinde olan öğretmenlerin 20-26 yaş grubunda olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir.

Otacioğlu (2008)'in çalışmasında ise tükenmişlik puanları işgörenin yaş, cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterirken, medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmaktadır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgulara göre yıldırma ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuca göre, yaşanan yıldırma davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyini artırması beklenir. Elde edilen bu sonuç literatürle tamamen uyumludur. Ulaşılabilen araştırmaların tamamında benzer sonuçlar elde edilmiştir

Sürgevil ve arkadaşları (2007)'nin yaptığı çalışmada belediye çalışanlarının yıldırma davranışlarına maruz kalma ve tükenmişlik düzeyleri arasında aynı yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. Aynı şekilde, Karsavuran'ın (2011) hastane yöneticileri üzerindeki çalışmasında da yıldırma ile tükenmişlik düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Alkan ve arkadaşlarının (2011) çalışmasında da yıldırma ile tükenmişlik arasında kuvvetli bir ilişkinin bulunduğu ve yıldırma davranışlarına maruz kalan kişilerin tükenmişlik yaşama düzeyinin yükseleceği belirtilmektedir.

Yıldırma davranışları ile kişilik tiplerinden olan dışadönüklük, geçimlilik, sorumluluk, duygusal dengesizlik ve açıklık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç kişilik özellikleri nasıl olursa olsun herkesin yıldırmaya maruz kalabileceğini göstermektedir. Literatürde, bu çalışmada elde edilen sonuçlarla farklı sonuçları bulunan araştırmalar bulunmaktadır.

Günel (2010)'un çalışmasında beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumlu kişilik, duygusal dengesizlik, açıklık ve yıldıрма davranışlarına maruz kalma durumu arasında ters yönde, geçimlilik kişilik özelliği ile yıldıрма davranışları arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar çoğaldıkça beş faktör kişilik özellikleri ile yıldıрма davranışlarına maruz kalma durumu arasında ilişkinin olup olmadığı daha net bir biçimde ortaya çıkacaktır

Elde edilen sonuçlara göre, beş faktör kişilik özellikleri arasında bulunan duygusal dengesizlik düzeyi ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Bu durum bir başka deyişle, duygusal dengesizlik düzeyi yüksek olan personelin daha yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu beklenen bir sonuçtur. Duygusal dengesizlik düzeyi yüksek olan, duygularını yönetemeyen kişilerin daha fazla tükenme yaşamaları beklenebilir. Kişilik tiplerinden dışadönüklük, geçimlilik ve sorumluluk ile tükenmişlik arasında ise ters yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre personelin dışadönüklük, geçimlilik ve sorumluluk düzeyi arttıkça tükenmişlik yaşama düzeyi düşmektedir. Bu da beklenen bir sonuçtur. Dışadönüklük kişinin daha fazla sosyal destek elde etmesine ve daha yüksek pozitif duygusallık yaşamasına sebep olabilir. Yüksek düzeyde pozitif duygusallığın da tükenmeyi azaltması beklenir. Başkalarıyla iyi geçinen ve sorumluluk taşıyan kişilerin de olumsuz olaylardan korunmaları ve daha fazla olumlu durumla karşılaşmaları beklenir. Bu durum da yine kişinin pozitif duygusallığını artırarak tükenme yaşamasını zorlaştırabilir

Bunun yanında açık kişilik yapısına sahip olma ile tükenmişlik yaşama arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

ÖNERİLER

- Tükenmişlik olgusunun olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmamak için bireysel ve örgütsel açıdan bir takım mücadele yöntemleri önerilebilir. Öncelikle çalışanların ve örgüt yöneticilerinin, iş ortamlarında bir takım olumsuz davranışların yaşanabileceğinin farkında olması ve buna karşı hazırlıklı olmaları gerekir.
- Örgütlerde işgören seçiminde işin gereklerine uygun kişilik yapısındaki kişilerin tercih edilmesi, daha sonra işgörenin tükenmişlik yaşama ve yıldırmaya maruz kalma düzeyini en aza indirecektir.
- Bir örgütün başarısı öncelikle bir iç müşteri olarak çalışanını mutlu edip onun refah düzeyini yükseltmesine bağlıdır. Çünkü yalnızca sorunlarını çözmüş, mutlu bir işgören işinde verimli olabilir.
- Örgüt hizmet içi eğitimlerle çalışanlarını yıldırma ve tükenme gibi olgular hakkında bilgilendirerek, bunların nedenleri, sonuçları ve başa çıkma yolları gibi konularda onları aydınlatmalıdır.
- Yıldırma ve tükenmenin toplum ve sosyal güvenlik kurumu üzerinde de bir takım etkilerinin olacağı gerçeğinden hareketle bu tür olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması için daha kapsamlı yasal düzenlemelere ihtiyaç vardır.
- Yıldırma ve tükenmişlik gibi konular hassas konular olmasından dolayı araştırma için kurumlardan izin almak oldukça zordur. Ancak örgüt yöneticilerinin bilimsel çalışmalara destek olmak ve aynı zamanda kendi örgütlerinin bu kapsamdaki durumunu belirlemek için bu tür çalışmalara yardımcı olmaları öncelikle kendilerine yarar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

Acar, A. B., Dündar, G. (2008). “İşyerinde Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 37/2 (s. 111-120).

Ağaoğlu, E., Ceylan, M., Kasım, E., Madden, T. (2004). “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri” XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. Malatya.

Akgeyik, T., Güngör, M., Uşen, Ş., Omay, U. (2009); “İşyerinde Psikolojik Taciz Olgusu: Niteliği, Yaygınlığı ve Mücadele Stratejisi”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 56:91-150

Akpınar, A. T., Taş, Y. (2011). “Acil Servis Çalışanlarının Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” *Türkiye Acil Tıp Dergisi* 11/4 (s.161-166).

Alkan, E., Yıldız, S. M., Bakır, M. (2011). “Mobbingin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Tükenmişliği Üzerine Etkisi” *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi* 13/ 3 (s. 270-280).

Alparslan, A. M., Tunç, H. (2009). “Mobbing Olgusu ve Mobbing Davranışında Duygusal Zekâ Etkisi” *SDÜ Vizyoner Dergisi* 1/1 (s. 146-159).

Altay, B., Gönener D., Demirkıran, C. (2010). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteğinin Etkisi” *Fırat Tıp Dergisi* 15/1 (s.10-16).

Altay, H. Akgül, V. (2010). “Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7/14 (s. 87-112).

Altınöz, M., Parıldar, C., Çakıroğlu, D., Barlas, M., Çalışkan, G., Özdil, G. (2010). “İşyeri Eğitimi Esnasında Karşılaşılan Yıldırma: İşyeri Yöneticisi Kadın ve Erkek Olan Stajyer Öğrencilerin Algıladıkları Yıldırma Düzeyinin Karşılaştırılması

(Hacettepe Üniversitesi Örneği)” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 24 (s. 63-74).

Altuntaş, C. (2010). “Mobbing Kavramı ve Örnekleri Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma” *Journal of Yasar University* 18/5 (s. 2995-3015).

Arabacı, İ. B., Akar, H. (2010). “Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi” *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 15 (s. 79-91).

Ardıç, K., Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme” *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 32 (s. 21-46).

Armutçuk, A. K., Sevinç, Ö., Bozkurt, A. İ., Bostancı, M. Zencir, M. (2011). “Denizli Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Düzeyi ve İlişkili Faktörler” *Pamukkale Tıp Dergisi* 4/1 (s. 15-20).

Atman, Ü. (2012). “İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing” *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi* 3 (s.157-174).

Ay, M., Avşaroğlu, S. (2010). “Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu Ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 7/1 (s. 1170-1189).

Ayan, S. (2011). “Üniversitelerde Araştırma Görevlilerine Yönelik Psikolojik Taciz: Gazi, Kocaeli ve Cumhuriyet Üniversitesi Örneği” *Akademik Bakış Dergisi* 27 (s. 1-18).

Aydın, O., Öcel, H. (2009). “İşyeri Zorbalığı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” *Türk Psikoloji Yazıları* 12/24 (s. 94-103).

Aydın, Ş., Özkul, E. (2007). “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7/2 (s. 169-186).

Aygün, H. A. (2012). “Psikolojik Yıldırma (Mobbing) Üzerine Nitel Bir Araştırma” *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi* 5 (s. 93-121). <http://sbedergi.gumushane.edu.tr/belgeler/sbe-cilt3sayi5/sayi5910HaciAliAygün5.pdf> (Erişim: 08. 02. 2013).

Bakoğlu Deliorman, R., Taştan Boz, İ., Yiğit, İ., Yıldız, S. (2009). “Tükenmişliği Ölçmede Alternatif bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi* 20/63 (s. 77-98).

Balay, R., Ergin, A. (2007). “GAP Bölgesinde Görev Yapan İlköğretim Müfettişlerinin Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 40/2 (s. 205-232).

Baltaş, A. Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma (Mobbing) (http://www.baltas-baltas.com/web/makaleler/ck_3.htm,) (Erişim: 25. 01. 2013).

Barutçu, E., Serinkan, C. (2008). “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış Dergisi* 8/2 (s. 541-561).

Basım H. N., Şeşen H. (2006). “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma” *Ege Akademik Bakış Dergisi* 6/2 (s. 15-23).

BAŞBAKANLIK, 2011/2 Sayılı Genelge-İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi. 19 Mart 2011 Tarihli ve 27879 Sayılı Resmî Gazete

Başol, G., Altay, M. (2009). “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15/58 (s.191- 216).

Bayrak Kök, S. (2006). İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16 (s.433-448).

Bilgin, R., Emhan, A., Bez, Y. (2011). “Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 10/38 (s. 210-228). (<http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=15655#.UnBQm3CGpAA>) (Erişim: 29.01.2013).

Bingöl, B. (2007). *İşyerinde Yıldırma (Mobbing) ve Yıldırma Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Bolat, O. İ. (2011). “İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimleri Dergisi* 25/2 (s. 87-102).

Bozbel, S., Palaz, S. (2007). “İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) ve Hukuki Sonuçları” *TİSK Akademi Dergisi* 2/3 (s.66-81).

Bucuklar, N. M. (2009). *Öğretmenleri Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler ile İlişkisinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Budak, G., Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20/2 (s. 95-108).

Carnero, A., Martínez, B., Sánchez-Mangas, R., (2008). “Mobbing and its determinants: the case of Spain”, *Applied Economics*, 42/29 (s. 3777-3787)

Cemaloğlu, N. (2007). “Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma” *Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi* 42 (s. 111-126).

Cemaloğlu, N., Ertürk, A. (2007). “Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Cinsiyet Yönünden İncelenmesi” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 5/2 (s. 345-362).

Ceyhan, A., A. Siliğ, A. (2005). “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler” *Sosyal Bilimler Dergisi* 5/2 (s. 43-56).

Cordes, C. L., Dougherty, T. W. (1993). “A Review and in Integration of Research on Job Burnout” *Academy of Management Review* 18/4 (p. 621-656).

Çalışkan O., Tepeci, M. (2008). “Otel İşletmelerinde Ortaya Çıkan Yıldırma Davranışlarının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetlerine Etkileri” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 19/2 (s. 135-148).

Çapri, B. (2006). “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2/1 (s. 62-77).

Çiçek Sağlam, A. (2011). “Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi” *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8/15 (s. 407-420).

Çobanoğlu, Ş. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Timaş.

Çokluk, Ö. (2003). *Örgütlerde Tükenmişlik, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir), (2. Baskı). Ankara: Anı.

Dağlı, A., Gündüz, H. (2008). “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)” *Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 10 (s. 12-35).

Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz*. O. C. Öner Toy (Çev.). İstanbul: Sistem.

Demir, A. (2004). “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış” *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi* 7/1 (s. 71–80).

Demircioğlu, H. R. (2007). “Kişilik Hakkı İhlalinin ve Borca Aykırılığın Bir Türü Olarak İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)” *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi* 11/1-2 (s. 113.146).

Demirel, Y. (2009). “Psikolojik Taciz Davranışının Kamu Kurumları Arasında Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma” *TİSK Akademi* 4/7 (119-138).

Demirel, Y., Seçkin, Z. (2009). “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu” *TİSK Akademi* 4/8 (s. 144-165).

Demirel, Y., Yoldaş, M. A. (2008). “Sağlık Kuruluşlarında Karşılaşılan Psikolojik Yıldıırma Davranışlarının Türkiye ve Kazakistan Açısından Karşılaştırılması” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 5/2 (s. 1-25).

Deniz, D., Ünsal, P. (2010). “İşyerinde Yıldıırmaya Uğramada Dışadönük ve Nevrotik Kişilik Yapıları ile Cinsiyetin Rolü” *“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 12/1 (s. 29-44).

Dikmetaş, E.; Top, M., Ergin, G. (2011). “Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi” *Türk Psikiyatri Dergisi* 22/3 (s.137-149).

Dursun, S. (2012). “İşyeri Şiddetinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” *Çalışma İlişkileri Dergisi* 3/1 (s. 105-115).

Einarsen, S. (1999) “The Nature and Causes of Bullying at Work” *International Journal of Manpower* 20/1-2 (s. 16-27).

Einarsen, S. (2000). “Bullying and Harrassment at Work: Unveiling an Organizational Taboo” *Transcending Boundaries: Integrating People, Processes and Systems, Brisbane: Griffith University*, (7-13).

Enzmann, D., Schaufeli, W. B., Janssen, P., Rozeman, A. (1998). “Dimensionality and Validity of the Burnout Measure” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 71 (p. 331–351).

Erdem, M. R., Parlak, B. (2010). “Ceza Hukuku Boyutuyla Mobbing” *TBB Dergisi* 88 (s.261–286).

Erdoğan, G. (2009). “Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)” *TBB Dergisi* 83 (s. 318-352).

Erol, A., Akarca, F., Değerli, V., Sert, E., Delibaş, H., Gülpek, D., Mete, L. (2012). “Acil Servis Çalışanlarında Tükenmişlik ve İş Doyumu” *“Klinik Psikiyatri Dergisi”* 15/2 (s. 103-110).

Ersoy, A. Utku, B. D. (2005). “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1” *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 26 (s. 43-50).

Ertürk, E., Keçeçioğlu, T. (2012). “Çalışanların İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerinde Örnek Bir Uygulama” *Ege Akademik Bakış Dergisi* 12/1 (s. 41-54).

Fettahlioğlu, Ö. Ö., (2008). *Örgütlerde Psikolojik Siddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Geçit, Y. (2012). “Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 11/39 (s. 88-103) (<http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=17103#.UnBP3XCGpAA>) (Erişim: 22.01.2013).

Gezer, E., Yenel, F., Şahan, H. (2009). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki” *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2/6 (s. 243-250).

Girgin, G. (2010). “Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 9/32 (s. 32-48) (<http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=1899#.UnBQNnCGpAA>) (Erişim: 20.01.2013).

Greco, P., Laschinger, H. K. S., Wong, C. (2006). “Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment, and Work Engagement/Burnout” *Nursing Leadership* 19/4 (p. 41-56).

Gül, H.(2009). “İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma” *TAF Preventive Medicine Bulletin* 8/6 (s. 515-520).

Güldalı, O. (2012). Çalışma Yaşamında Çalışana Psikososyal ve Psikosomatik Açıdan Acı Veren Travmatik bir Deneyim: Mobbing (Yıldırma) *Toplum ve Sosyal Hizmet* 23/2 (s. 125-144).

Güllüce, A. Ç., İşcan, Ö. F. (2010). “Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi* 5/2 (s. 7-29).

Gülseren, Ş., Karaduman, E., Kultur, S. (2000). “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi” *Kriz Dergisi* 9/1 (s. 27-38).

Gümüş, Ö. D., (2009). *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (Türkiye-ABD)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gündüz, Y., Balyer, A. (2011). “Eğitimde Ödül İle Cezanın Yeri Ve Buna İlişkin Alternatif Yaklaşımlar” *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2/40 (s. 10-23).

Günel, Ö.D. (2010). “İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 12/3 (s. 37- 65).

Güzel, T., Akgündüz, Y. (2011). “Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9/2 (s. 279-296).

Işıkhan, V. (2006). “Onkoloji Alanında Bakım Verenlerin Tükenmişliği” *Toplum ve Sosyal Hizmet* 17/2 (s. 7-24).

Izgar, H., (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Hüseyin Izgar (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Konya: Eğitim Kitapevi Yayınları.

İkiz, F. E. (2010). “Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 11/2 (s. 25-43).

İraz, R., Ganiyusufoğlu, A. (2011). “Örgütlerde Mesleki Tükenmişlik ve Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama” *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 15/21 (s. 451-472).

Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu” *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi* 68/1 (s. 29-32).

Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2006). “‘Kıbrıs Türkü’ ve ‘Türkiyeli’ Ayrımı Bağlamında İşyerinde Yıldırma KKTC’deki Sağlık Sektöründe Çalışanlara Yönelik Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 61/4 (s.146-176).

Karakuş, H. (2011). “Hemşirelerde Kurum ve Yönetimin Etkisine Bağlı Olarak Yaşanan Mobbing Davranışları” *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi* 3/5 (s. 83-102).

Karcioğlu, F., Akbaş, S. (2010). “İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23/3 (139-161).

Karsavuran, S. (2011). *Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Yıldurmaya Maruz Kalmalarıyla Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişisinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kaşlı, M., Aytemiz Seymen, O. (2010). “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisi” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 27 (s. 109-122).

Kaya, M., Üner, S., Karanfil, E., Uluyol, R., Yüksel, F., Yüksel, M. (2007). “Birinci Basamak Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Durumları” *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni* 6/5 (s. 357-363).

Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S. E., Uygur, E. (2010). “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik” *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* 7/1 (s. 401-419).

Kılıç, T., Aytemiz Seymen, O. (2011). “Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi ve Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 16 (s. 47-67).

Kırel, Ç. (2007). “Örgütlerde Mobbing Yönetiminde Destekleyici ve Risk Azaltıcı Öneriler” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7/2 (317-334).

Konakay, G. (2010). *Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik İlişisinin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Köse, S., Oral, L., TÜresin, H. (2011). “Duygusal Emek Davranışlarının İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* 12/2 (s. 165-185).

Leymann, H. (1996). “The Content and Development of Mobbing at Work” *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (s. 165-184).

Leymann, H. “Why Does Mobbing Take Place?” *The Mobbing Encyclopaedia* (<http://www.leymann.se/English/12310E.HTM>) (Erişim: 06.02.2013).

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., (2001). “Job Burnout”, *Annu Rev Psychol* 52 (p. 397-422).

Mercanlioğlu, Ç. (2010). “Çalışma Hayatında Psikolojik Tacizin (Mobbing) Nedenleri, Sonuçları ve Türkiye’deki Hukuksal Gelişimi” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2/2 (s. 37-46).

Meydan, C. H., Basım, H. N., Çetin, F. (2011). “Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma” *Bilig, Türk Dünyası Dergisi* 57 (s. 175-200).

Namie, G. (2003). “Workplace Bullying: Escalated Incivility” *Ivey Business Journal* November/December (p. 1–6).

Otacıoğlu, S. G. (2008). “Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 9/15 (s. 103–116).

Özdemir, M., Açıkgoz, B. (2007). “Mobbing’e Maruz Kalanların Tepki Seviyelerinin Ölçümü” 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya. (s.912-919).

Özdevecioğlu, M., Can, Y., Akın, M. (2007). “Organizasyonlarda Fiziksel Aktivitelere Katılım Düzeyinin Çalışanların Duyguları ve Saldırgan Davranışları Üzerindeki Doğrudan ve Dolaylı Etkileri”. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Sakarya (s.912-919).

Özen Çöl, S. (2008). “İşyerinde Psikolojik Şiddet: Hastane Çalışanları Üzerine bir Araştırma” *Çalışma ve Toplum* 4 (s. 107-134).

Özen Kutaniş, R., Tunç, T. (2010). “Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Açısından Bir Değerlendirme” *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 12/2 (s. 59-76).

Özkan, C. (2012). *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik Sendromunu Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi). Mersin Üniversitesi/Tıp Fakültesi, Mersin.

Öztürk, V., Koçyiğit, S. Ç., Çına Bal, E. (2011). “Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği” *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 12/1 (s. 84-98).

Peker, R. (2002). “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler” *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 15/1 (s. 305-318).

Sağlam Arı, G., Çına Bal, E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* 15/1 (s. 131-148).

Sağlam Arı, G., Tunçay, A. (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* 24/4 (s. 113-135).

Sarıkaya, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sayıl, I., Haran, S., Ölmez, Ş., Özgüven, H. D. (1997) “Ankara Üniversitesi Hastaneleri'nde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri” *Kriz Dergisi* 5/2 (s. 71-78).

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. (2009). “Burnout: 35 Years of Researc and Practice” *Career Development International* 14/3 (p. 204-220).

Seyyar, A. (2007). *İnsan ve Toplum Bilimleri Terimleri Ansiklopedik Sosyal Bilimler Sözlüğü*. İstanbul: Değişim Yayınları.

Sezerel, H. (2007). *Örgütlerde Mobbingin Etkenleri: Tülomsaş - Türkiye Lokomotif ve Motor Sanayi A. Ş.'de bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Sezgin, F., Kavgacı, H., Kılınc, A. Ç., Aslan, H. (2012). "Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi" *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5/9 (s. 175-191).

Shallcross, L., Sheehan, M., Ramsay, S. (2008). "Workplace Mobbing: Experiences in The Public Sector" *International Journal of Organisational Behaviour* 13/2 (s.56-70).

Sürgevil, O., Fettahloğlu, Ö. O., Gücenmez, S., Budak, G., Budak, G. (2007). "Belediye Çalışanlarının Duygusal Saldırıya Uğrama ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10/17 (s. 36-58).

Şahin, B., ve Dünder, T., (2011). "Sağlık Sektöründe Etik İklim ve Yıldırma (Mobbing) Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 66/1 (s. 129-159).

Şanlı, S. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doymu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şanlı, S., Akbaş, T. (2008). "Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi" *Polis Bilimleri Dergisi* 10/2 (s. 1-24).

Şeker, B. D., Zırhloğlu, G. (2009). "Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik, İş Doymu Ve Yaşam Doymuları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi" *Polis Bilimleri Dergisi* 11/4 (s. 1-26).

Tetik, S. (2010) "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi" *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12/18 (s. 81-89).

Tınaz, P. (2006) “Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz” *Çalışma ve Toplum* 3 (s. 11 – 22).

Tınaz, P. (2008). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)* (2.Baskı). İstanbul: Beta.

Tınaz, P. (2011). “Mobbingin Tanısı ve Olguyla Mücadele” http://pinartinaz.com/makale1_mercek_pinar_tinaz.pdf (Erişim. 03.02.2013).

Tiyek, R. (2011). “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma” *Çalışma İlişkileri Dergisi* 2/2 (s. 113-143).

Toker Gökçe, A. (2012). “Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma” *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi* 18 (s. 272-286).

Tolay Sabuncuoğlu, E. (2008). “Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi” *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23/1 (s. 35-49).

Tuğrul, B., Çelik, E. (2002). “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 2/12 (s. 1-11).

Tunç, A., Gündüz, B. (2010). “Maslach Tükenmişlik Modeline Dayalı Müdahale Çalışmalarının İncelenmesi” *Ege Eğitim Dergisi* 11/1 (s. 84–106).

Tutar, H. (2004). *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Platin Yayınları.

Türk Dil Kurumu (<http://www.tdk.gov.tr>) (Erişim 15.01.2013).

Türkçarpar, Ü. (2011). “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Farklı Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi” *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi* 15/3 (s. 135-146).

Türkmen, F., Artuğer, S. (2011). “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma (İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması)” *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 16/22 (s. 229-254).

Ulusoy, H., Biçer, E. B., Karabulut, N. (2012). “Hastane Yöneticilerinde Tükenmişlik Düzeyi” *Cumhuriyet Tıp Dergisi* 34 (s. 252-259).

Ulutaşdemir, N. (2012). *Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, Ö. A. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi” *Journal of Yasar University* 17/5 (s. 2922–2937).

Yaman, E., (2008) “Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet” *İş Ahlakı Dergisi* 1/1 (s.81-97).

Yeşiltaş, M., Demirçivi, B. M. (2010). “İş görenlerin Yıldırma Eylemlerine Maruz Kalma Durumları Üzerine Bir Araştırma: Anltalya Örneği” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 21/2 (s. 199-217).

Yıldırım, M. H., İçerli, L. (2010). “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi” *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 2/1 (s. 123-131).

Yıldız, S. Kılış, İ. (2010) “Psikolojik Taciz Olgusuna 4857 Sayılı İş Kanunu Açısından Bir Bakış” *Çalışma İlişkileri Dergisi* 1/1 (s. 93-71).

Yılmaz, A., Ergun Özler, D., Mercan, N. (2008). “Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* 7/26 (s. 334-357) (<http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=1484#.UnBQ7XCGpAA>) (Erişim: 04.01.2013)

Yoğun Erçen, A. E. (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Mersin İlinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme” *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 3/34 (s. 1-8).

Yücutürk, E.Elif (2012). “İşyerlerindeki Yıldırma Eylemlerini Önlenmede Sendikaların Rolü: Nitel Bir Araştırma” *Çalışma ve Toplum*, 4 (s. 41-72).

Yürür, S., Sarıkaya, M. (2011). “*Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algularının Tükenmişliğe Etkisi*” *Ege Akademik Bakış Dergisi* 11/4 (s. 537-552).

Zapf, D. (1999). “Organizational Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work” *International Journal of Manpower* 20/1 (s. 70-85).

Zhong, J., You, J., Gan, Y., Zhang, Y., Lu, C., Wang H. (2009). “Job Stress, Burnout, Depression Symptoms, and Physical Health Among Chinese University Teachers” *Psychological Reports* 105/3, (p. 1-7).

