

**T.C.
ERZİNCAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜRÜN BİREYCİLİK TOPLULUKÇULUK
BOYUTLARININ TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Önder SAKAL

**Danışman
Doç. Dr. İlhami YÜCEL**

Erzincan 2015

TEZ BİLDİRİMİ

“Kültürün Bireycilik Toplulukçuluk Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi” isimli “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımda intihal programı ile incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim.

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim. 05/06/2015

Önder SAKAL

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu alışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

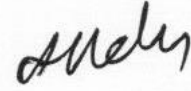
Danışman/Jüri : Doç. Dr. İlhami YÜCEL



Jüri : Doç. Dr. Orhan ÇINAR



Jüri : Doç. Dr. Suat YILDIRIM



KÜLTÜRÜN BİREYCİLİK TOPLULUKÇULUK BOYUTLARININ TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Önder SAKAL

Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2015

Tez Danışmanı: Doç. Dr. İlhami Yücel

ÖZET

Bireyin çalıştığı örgüt, kişinin anlam arayışı ve beklentilerine cevap aradığı ve kendini gerçekleştirmeye çalıştığı “oyun alanları”ndan biridir. Modern hayatın önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkan tükenmişlik, bu alanın kendi şartları ve gerekleri ile kişinin işe yüklediği anlam ve beklentileri arasında oluşan çelişkiye verilen tepkinin doğurduğu bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde insanların büyük bir bölümünün kendilerini “iş”leri ile var ettikleri, çalışma üzerinde anlam bulmaya yönelik bir arayış içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütsel tehditolarak görülen tükenmişliğin doğasının ve dinamiklerinin ortaya konması örgütlerin en önemli kaynağını oluşturan “insan”ın anlaşılması ve “*çalışma yaşamında nereye doğru gidildiğinin öngörülmesi açısından*” önemlidir. Tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasına katkı sağlamak amacıyla araştırma sorusu, “kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutları psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin subjektif deneyim farklılıklarını açıklayabilir mi?” olarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı, tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi düzeylerinin kültürel değerlere bağlı olarak ne ölçüde değişeceğidir. Araştırma örneklemini, Erzincan Üniversitesi öğretim elemanları ve Erzincan İli Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı

okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Anket uygulaması ile bireylerin, yatay-dikey toplulukçuluk ve yatay-dikey bireycilik eğilimlerinin, psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin sübjektif deneyim farklılıklarına etkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada, analiz seviyesi birey düzeyindedir. Bireycilik-Toplulukçuluk, insan grupları veya kategorilerini karşılaştıran sosyolojik bir değişken değil, bireylerarası farklılıkları yöneten psikolojik değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bireycilik, Kültür, Toplulukçuluk, Tükenmişlik.

**THE EFFECTS OF INDIVIDUALISM-COLLECTIVISM
DIMENSIONS OF CULTURE ON THE DIMENSIONS OF
BURNOUT**

Önder SAKAL

**Erzincan University, Institute of Social Sciences, Department of Business
Administration**

M.A. Thesis, June 2015

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İlhami Yücel

ABSTRACT

The organization, in which the individual works, is one of the “playgrounds”, where the individual looks for answers of the meaning seeking and realizing himself/herself and he/she tries to realize himself/herself. Burnout seeming as one of the important problems of the modern life is a phenomenon arising in response to the contradictions between this domain’s own conditions and requirements and the meaning and expectations loaded by the individual. Nowadays, it can be seen that many people realize themselves through their “jobs” and they are in a search towards finding out the answer on working. Revealing the nature and dynamics of the burnout that is accepted as organizational threat is important for understanding the “human” constituting the most important source of the organizations and for foreseeing where the point goes to in business life. In order to contribute to understanding the dynamics of burnout, the study question has been determined as “Can the individualism-socialism dimensions of the culture explain the subjective experience differences related with the burnout, which is a psychological phenomenon?”

The main problematic of this study is to what extent the levels of emotional burnout, desensitization and sense of decrease in personal success that are dimensions of the burnout will change depending on the cultural values. The research

sample consists of the instructors of Erzincan University and the teachers working in schools of the Ministry of National Education. Through the questionnaire implementation, the effects of vertical-horizontal collectivism and vertical-horizontal individualism tendencies of the individuals on subjective experience differences related with the burnout, which is a psychological phenomenon, have been examined. In this study, the analysis is at individual level. Individualism-collectivism is not a social variable that compares the human groups or categories, but it is considered as one of the psychological variables managing interpersonal differences.

Keywords: Individualism, Culture, Collectivism, Burnout.

ÖNSÖZ YERİNE

“M.Ö. 4. Yüzyıl’da Aristoteles, iki milenyum boyunca sürecek bir durum tanımladı: ‘Tatmin ile ücretli bir iş arasındaki yapısal uzlaşmazlık.’ Yunan filozof için, finansal ihtiyaç insanı köle ve hayvanlar ile aynı seviyeye düşürüyordu. El emeği veya zihnin ticari işlevi psikolojik deformasyona sebep olurdu. Sadece özel bir gelir ve boş vakit, insanların müzik ve felsefe gibi daha yüksek zevklerin tadına varmasına fırsat sağlayabilirdi. Ama Avrupa’da 18. Yüzyıl burjuva düşünürleri Aristo’nun formülünü tekrar ve baştan ele aldılar. Yunan filozofun boş vakit olarak tanımladığı tatmin, iş ortamına aktarıldı. Daha önce çalışan bir kişinin insan olarak görülmemesi gibi artık bir kişinin hem mutlu hem de aylak olması imkânsız hale geldi. ...*Para için çalışıyoruz ama aynı zamanda daha iyi bir şey yaratmak için de çalışıyoruz. Bu bir uçak, resim veya yemek olabilir. Başka insanlara yardım etmek için de çalışıyoruz. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek isteği de çalışmak için inanılmaz büyük bir motivasyon. Bu sadece bir odayı güzel bir şekilde boyamak da olabilir, bir merdiven yapmak da elektrik ağını tamir etmek de olabilir. Ne olursa olsun çimizde insanlığın koşullarını iyileştirerek o işin içinde bir anlam bulmaya çalışan bir taraf olduğuna inanıyorum. Çalışmanın trajedisi, insanların hayatlarını etkileyecek bir değişiklik yapmakla çok para kazanmanın bağdaşmamasında. En tatmin edici iş çok nadir olarak en kârlı olur ve bu da birçok insanın yaptıkları ve yapmak istedikleri arasında büyük bir boşluk oluşturuyor. Bence çalışmak ırk ve dinin üzerinde, global bir fenomen. ...Hıristiyan, Müslüman ve büyük oranda ateist olan ülkeleri dolaştım ve hep aynı şeyi gördüm: Çok paraya ulaşmaya ama aynı zamanda *çalışma üzerinde anlam bulmaya yönelik bir arayış.*”¹*

¹ Alain de Botton ile “Çalışmanın Mutluluğu ve Sıkıntısı” adlı kitabı üzerine NTV-MSNBC’de yapılan söyleşiden alınmıştır.

“İspanya'nın Barcelona kentinden Almanya'nın Düsseldorf şehrine uçarken, geçen salı günü Fransız Alpleri'ne çakılan Lufthansa-Germanwings şirketine ait Airbus A320 yolcu uçağına ilişkin dehşet verici bilgiler ortaya çıktı. Uçağın karakutusundan elde edilen bilgileri değerlendiren Marsilya Savcısı Brice Robin, 150 kişinin öldüğü kazada, ikinci pilot Andreas Lubitz'in (28) uçağı kasten düşürdüğünün anlaşıldığını açıkladı. Genç pilot Lubitz'in, 2009'da '*tükenmişlik sendromu*' nedeniyle mesleğe 6 ay ara verdiği ortaya çıktı.”

Akşam Gazetesi 27.03.2015

“Yaşamak için bir *nedeni* olan kişi, hemen her *nasıla* dayanabilir”

Nietzsche

Kendi “anlam ağında asılı bir varlık” olan insanın, “*yapıp etmelerini -davranışlarını- sadece bir şartla iyi anlayabiliriz. Eğer onların amaçları ve kendi davranışlarına atfettikleri anlam hakkında bilgi sahibi olursak*”.

(Zijderveld, 2013: 193)

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ.....	I
TEZ KABUL TUTANAĞI.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ YERİNE	VII
İÇİNDEKİLER	IX
KISALTMALAR.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIV
TABLolar LİSTESİ.....	XV
I.GİRİŞ.....	1
II.TÜKENMİŞLİK SENDROMU	4
A.Tükenmişlik Sendromuna Genel Bakış.....	4
1.Tükenmişlik (Burnout) Kavramı.....	4
a)Schaufeli ve Enzmann'ın Kavramlaştırması Çerçevesinde Tükenmişlik Tanımları	8
(1)Durumsal Tanımlar	8
(2)Süreç Tanımları	9
2.Tükenmişlik Modelleri.....	9
a)Maslach Tükenmişlik Modeli	10
b)Pines Tükenmişlik Modeli (Psikoanalitik Varoluşçu Perspektif).....	15
c)Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	16
d)Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	18
e)Pearlman – Hartman Tükenmişlik Modeli	19
f)Meier Tükenmişlik Modeli	20
g)Suran – Sheridan Tükenmişlik Modeli	24
h)Burisch Tükenmişlik Modeli	27
ı)Tükenmişliği Açıklamaya Çalışan Diğer Yaklaşımlar	30
3.Tükenmişliğin Belirtileri.....	31
4.Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	35

a)Bireysel Faktörler	35
(1)A Tipi Kişilik Yapısı	35
(2)Dış Kontrol Odaklı Olma	36
(3)Demografik Değişkenler	38
b)Örgütsel Faktörler	39
5. Ölçme araçları	41
a)Maslach Tükenmişlik Ölçeği	41
b)Pines Tükenmişlik Ölçeği	43
c)Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği (CBI)	43
d)Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI).....	44
6. Tükenmişlik Fenomeni ile Benzer Olgular	44
a)Stres.....	45
b)Depresyon	49
c)İş Tatmini (veya tatminsizliği)	51
(1)İş Tatminini Etkileyen Faktörler	52
(2)İş Tatmini Hakkındaki Teoriler.....	54
(a)İş Tatmininde Facet Modeli.....	54
(b)Herzberg'in Motive Edici-Hijyen Teorisi (Çift Faktör Teorisi)....	57
(c)İş Tatmininde Çelişki Modeli	58
(d)İş Tatmininde Kararlı Hal Teorisi	58
(3)İş Memnuniyetini Ölçmek.....	59
7. Tükenmişliğe Müdahale Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	60
III. BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK.....	63
A. Kültür Bağlamında Bireycilik - Toplulukçuluk	63
B. Bireycilik – Toplulukçuluk (BT) Paradigması	71
1. Benlik ve Benlik Kurgusu	73
2. Tanımlar	74
3. Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarının Genel Özellikleri	74
4. Boyutluluk, Genellik ve Ölçüm Düzeyleri.....	75
5. Hofstede ve “Kültürün Sonuçları”	78
6. Triandis'in İdiocentric – Allocentric Ayrımı	80

7.Schwartz'ın Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarındaki Yatay-Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı	83
8.Kim'in Bireycilik-Toplulukçuluk Yönlerine İlişkin Yaklaşımı.....	83
a)Bireyciliğin Yönleri	83
b)Toplulukçuluğun Yönleri.....	84
9.Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarında Yatay ve Dikey Ayrımı	85
10.BT Perspektifinde Türkiye.....	89
11.Bireycilik-Toplulukçuluk Perspektifinde Başarı.....	90
C.Benliğin Kültürel Kurgulanışı ve Bireycilik - Toplulukçuluk Tükenmişlik İlişkisi.....	92
IV.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	98
A.Araştırmanın Amacı ve Analiz Düzeyi	98
B.Araştırmanın Tasarımı.....	98
1.Araştırmanın Problemleri.....	98
2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	99
3.Araştırmanın Evren ve Örneklemi	102
C.Veri Toplama Araçları.....	103
1.Maslach Tükenmişlik Ölçeği	103
2.INDCOL Ölçeği.....	103
D.Bulgular ve Tartışma.....	105
1.Ölçekler İle İlgili Bulgular	105
a)Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	109
b)INDCOL Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri.....	112
2.Demografik Bulgular	115
3.Tükenmişlik ve BT Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	118
4.Hipotez Testleri İle İlgili Bulgular	120
a)Korelasyon Analizi Bulguları	120
b)Regresyon Analizi Bulguları.....	124
c)t-Testi Bulguları	124
d)Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları	132
V.SONUÇ ve ÖNERİLER	135

KAYNAKLAR	141
EKLER.....	157
Ek 1: INDCOLL Ölçeği İfadeleri	157
Ek 2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği İfadeleri	159
Ek 3: Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı.....	160

KISALTMALAR

bi	: Bireycilik indeksi
BT	: Bireycilik-Toplulukçuluk
CBI	: Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği
INDCOL	: Bireycilik Toplulukçuluk Ölçeği (IND ividualism- COL lectivism)
DB	: Dikey bireycilik
DT	: Dikey toplulukçuluk
MBI	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
MBI-ES	: Maslach Burnout Inventory – Educators Survey
MBI-GS	: Maslach Burnout Inventory – General Survey
MBI-HSS	: Maslach Burnout Inventory – Human Service Survey
OLBI	: Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği
YB	: Yatay bireycilik
YT	: Yatay toplulukçuluk
s.	: Sayfa
ss.	: Sayfa sayısı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	11
Şekil 2: Golembiewski'de Tükenmişlik Süreci	15
Şekil 3: Örselenmemiş Bir Eylem Bölümü Örneği	28
Şekil 4: Maslach ve Leiter'in Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik İlişkisi	40
Şekil 5: Genel Uyum Sendromunun Üç Dönemi.....	47
Şekil 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler	52
Şekil 7: İş Tatmininde Popüler Ölçümler İçin Örnek Öğeler	60
Şekil 8: Hofstede'nin Zihinsel Yazılımında Üç Düzey	64
Şekil 9: Kültür Modeli	66
Şekil 10: Dörtlü Tipoloji: BT Boyutlarında Yatay ve Dikey Ayrımı	87
Şekil 11: Tükenmişlik Boyutlarının Faktör Modeli.....	99
Şekil 12: Kültür Boyutlarının Faktör Modeli	100
Şekil 13: Araştırmanın Modeli	100

TABLORAR LİSTESİ

Tablo 1: Tükenmişliğin Olası Bireysel Düzeydeki Belirtileri	32
Tablo 2: Tükenmişliğin Olası Kişilerarası Düzeydeki Belirtileri	33
Tablo 3: Tükenmişliğin Olası Kurumsal Düzeydeki Belirtileri.....	34
Tablo 4: İş Tatminini Etkileyen İş Yönleri	55
Tablo 5: Tükenmişlik Müdahale Yöntemleri.....	62
Tablo 6: Bireyciliğin Toplumsal Normları	80
Tablo 7: İdiocentric ve Allocentricleri Tanımlayan Bazı Özellikleri	82
Tablo 8: Ölçekler için KMO Barlett Testi	108
Tablo 9: Faktörlerin toplam varyans ölçümleri tablosu.....	108
Tablo 10: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	110
Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri	111
Tablo 12: Bireycilik-Toplulukçuluk Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	112
Tablo 13: INDCOL Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri	114
Tablo 14: Verilerin Demografik Özellikler Tablosu (MEB Erzincan).....	116
Tablo 15: Verilerin Demografik Özellikler Tablosu (Erzincan Üniversitesi)	117
Tablo 17: Değişkenlere Ait Ortalamalar.....	119
Tablo 18: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	123
Tablo 19: Regresyon Analizi Model Özeti (BT-Tükenmişlik).....	124
Tablo 20: Örneklemeye Ait Tükenmişlik Skorları	125
Tablo 21: Örneklemeye Ait Bireycilik-Toplulukçuluk Skorları	125
Tablo 22: Bağımsız t Testi Tablosu (Birim).....	126
Tablo 23: Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları	127
Tablo 24: Bağımsız t Testi Tablosu (Cinsiyet).....	127
Tablo 25: Medeni Duruma Göre Faktör Ortalamaları	129
Tablo 26: Bağımsız t Testi Tablosu (Medeni Durum).....	131
Tablo 27: Araştırma Değişkenleri ile Öğrenim Düzeyi Özet ANOVA Sonuçları ..	132
Tablo 28: Araştırma Değişkenleri ile Akademik Unvan Özet ANOVA Sonuçları .	133
Tablo 29: Öğretmenlerde Araştırma Değişkenleri ile Meslek-Kişilik Uyum Algısı Arasındaki Özet ANOVA Sonuçları.....	134
Tablo 30: Araştırma Hipotezleri ve Test Sonuçları	136

I.GİRİŞ

Bireyin çalıştığı örgüt, kişinin anlam arayışı ve beklentilerine cevap aradığı ve kendini gerçekleştirmeye çalıştığı “oyun alanları”ndan biridir. Modern hayatın önemli sorunlarından biri olarak karşımıza çıkan tükenmişlik, bu alanın kendi şartları ve gerekleri ile kişinin işe yüklediği anlam ve beklentileri arasında oluşan çelişkiye verilen tepkinin doğurduğu bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde insanların büyük bir bölümünün kendilerini “iş”leri ile var ettikleri, çalışma üzerinde anlam bulmaya yönelik bir arayış içerisinde oldukları görülmektedir. Örgütsel tehdit² olarak görülen tükenmişliğin doğasının ve dinamiklerinin ortaya konması örgütlerin en önemli kaynağını oluşturan “insan”ın anlaşılması ve “*çalışma yaşamında nereye doğru gidildiğinin öngörülmesi açısından*”³ önemlidir.

Kendi ördüğü “*anlam ağında asılı bir varlık*”⁴ olan insanın, “*yapıp etmelerini -davranışlarını- sadece bir şartla iyi anlayabiliriz. Eğer onların amaçları ve kendi davranışlarına atfettikleri anlam hakkında bilgi sahibi olursak*”⁵. Kültür, birey veya grubun insanı ve evreni “*okuma biçimi*” ve “*gerçekliği inşa ediş biçimi*”⁶ olarak ele alındığında, tükenmişlik üzerinde etkili faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Küreselleşen dünya teknolojik ve sosyal alanlarda hızlı ve köklü değişimlere sahne olmuştur. Yaşanan değişim bireylerin tüm yaşam alanları üzerinde, özellikle çalışma hayatı üzerinde derin tesirler yapmaktadır. Birey ve örgütler açısından pek çok yeni tehdit alanı ortaya çıkmaktadır. Bu tehdit alanlarından biri olarak ele alınan tükenmişlik, sadece insanlarla doğrudan ilişkinin yüksek olduğu biçimde hizmet verilen mesleklerde değil, diğer mesleklerde ve çalışma alanlarında da yaygınlaşan

² Herbert J. Freudenberger, “Burnout: The Organizational Menace”, Training and Development Journal, 1977, ss. 26-28. (s. 26)

³ Canan Ergin, “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12(1-2), 1995, ss. 37-50. (s. 1)

⁴ Clifford Geertz; “Kültürlerin Yorumlanması”, Çev. Hakan Gür, Dost Kitabevi, Ankara, 2010.

⁵ Anton C. Zijderveld, “Kültür Sosyolojisi Kültür Sosyolojisine ve Metodolojisine Giriş”, Çev. Kadir Canatan, Açılım Kitap, İstanbul, 2013.

⁶ Gareth Morgan, “Images of Organization”, Newbury Park, CA:Sage, 1986, s. 128.

bir olgudur⁷. “Oynadığımız sosyal oyunun yazılı olmayan kuralları” olarak kültürün, tükenmişlik ile ilişkisinin araştırılması, tükenmişliğin dinamiklerinin anlaşılmasında önemli katkı sağlayacaktır.

“Aynı örgüt içerisinde ve aynı koşullarda çalışan bireylerin tükenmişlik düzeyleri neden farklılaşmaktadır?” sorusu, bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Çeşitli araştırmalarda, kişilik, sosyo-demografik faktörler ve örgütsel faktörler yönüyle soruya cevap aranmıştır. Bu çalışma, konuyu kültür perspektifinde ele almaktadır. Kültürlerin toplulukları etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri, farklı kültürel arka alanlara sahip bireylerin benzer konu ya da koşullara ilişkin tutum ve tepkilerin farklılaştığı gözlenmektedir.⁸ Markus ve meslektaşları⁹, kişisel tutumların kültürel geleceğine ışık tutacak ilginç bir araştırmayı yönetmişlerdir. Amerikalı ve Japon öğrencilerden, kendilerini BEN KİMİM? sorusunu sorarak tanımlamalarını istediler. Amerikalılar kişisel karakterlerini tanımlama yoluna gittiler (atletik ve zeki diye). Japon öğrenciler ise, buna rağmen kendilerini rolleri ile tanımladılar (örneğin ailenin ikinci oğlu gibi). Bu cevaplar tekrardan, Amerikalıların kendilerini kişisel karakterleri açısından gördüklerini ve Japonların aile içindeki pozisyonlarındaki gibi sosyal karakterleri ile tanımladıklarını ortaya koyuyor. Bu, kültürün ve toplumun tutumlarımızı-duruşumuzu nasıl etkilediğinin (tutumumuz kendi hakkımızdaki kökten bir tavır olsa bile) yeterince güçlü bir betimlemesidir¹⁰.

Farklı kültür alanlarının ve değerlerinin bireylerin amaç, beklenti ve anlam yönelimlerini farklılaştıracağı ve buna bağlı olarak tükenmişliğe ilişkin subjektif deneyimlerinin farklılaşacağı düşünülmektedir. Türkçe literatürde bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile tükenmişlik ilişkisini akademisyenler ve öğretmenler üzerinde bireysel düzeyde araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yönüyle literatüre

⁷ Ayala M. Pines ve Renato Nunes, “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling”, *Journal of Employment Counseling*, 40, 2003, ss. 50-64.

⁸ A. Selami Sargut, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, *İmge Kitabevi*, Ankara, 2010. (s. 137)

⁹ Hazel R. Markus ve Shinobu Kitayama, “Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation”, *Psychological Review*, 98(2), 1991, ss. 224-253.

¹⁰ Jennifer M. George ve Gareth R. Jones; “Understanding and Managing Organizational Behavior”, *Pearson Education*, 6.Edition, 2012.

bir katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, farklı kùltürlere sahip çalışanların tükenmişliğinin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için yöneticilere katkı sağlayacak bilgilerin elde edilmesi hedeflenmektedir.

Bu çalışmada, “kùltürün bireycilik-toplulukçuluk boyutları psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin sübjektif deneyim farklılıklarını açıklayabilir mi?” sorusuna cevap aranacaktır.

II.TÜKENMİŞLİK SENDROMU

A.Tükenmişlik Sendromuna Genel Bakış

1.Tükenmişlik (Burnout) Kavramı

Bilimsel literatüre ilk girdiğinden bu yana tükenmişlik kavramı disiplinlerarası literatürün konusu olmuştur¹¹. İş/meslek tükenmişliği ve bireylerin istihdamına ilişkin problemler iş dünyası için yeni bir olgu değildir. Ancak, örgütsel tehdit haline gelen tükenmişlik günümüz örgütlerinde yaygınlaşan bir olgudur.

1970'li yıllarda çalışma hayatında stres konusunun incelendiği araştırma sonuçlarında stresin doğurduğu psikolojik, davranışsal ve fiziki sorunlardan farklı olarak insanlarda bazı tepkilerin oluştuğu ve bunların stres sonucu oluşan tepkilerden farklı olduğu gözlemlenmeye başlamış¹² ve sağlık çalışanlarında görülen bazı belirtilerle çerçevelenen¹³ bu olgu Freudenberger¹⁴ tarafından tükenmişlik olarak ifade edilmiştir. Freudenberger'in "Journal of Social Issues" adlı dergide yayınlanan makalesi ile tükenmişlik olgusu psikoloji literatürüne girmiştir¹⁵. Literatürde "staff burnout" ve "job burnout" şeklinde kullanılan tükenmişlik kavramı Maslach ve Jackson¹⁶ tarafından geliştirilmiştir.

Maslach ve Jackson tükenmişliği psikolojik bir fenomen¹⁷ olarak ele almışlardır. Bu kavramın nasıl tanımlanması gerektiği ve tükenmişliğin doğasının ve dinamiklerinin ne olduğu konusunda görüş birliğine varılamamış olmakla birlikte, psikolojik bir fenomen olduğu hususunda genel bir konsensüs mevcuttur. Literatürde tartışılan önemli bir konu da tükenmişliğin hangi mesleklerde gözlemlendiğidir.

¹¹ Dalia Etzion ve Ayala Malach Pines, "Sex and Culture in Burnout and Coping among Human Service Professionals: A Social Psychological Perspective", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 1986, ss. 191-209.

¹² Mesut Çimen, "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması", *Gülhane Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi*, 2000, (s. 5)

¹³ Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 2005, ss. 29-32. (s. 29)

¹⁴ Freudenberger, 1974, a.g.m.

¹⁵ Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-Out", *Journal of Social Issues*, 30(1), 1974, ss. 159-165.

¹⁶ Christina Maslach ve Susan Jackson, *The Measurement of Experienced Burnout*, *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 1981, ss. 99-113.

¹⁷ Maslach ve Jackson, a.g.m.

Tükenmişlik konusunu ele alan ilk dönem çalışmalarına bakıldığında, araştırmacıların bu olguyu, insanlarla yüz yüze çalışarak hizmet veren mesleklerde ortaya çıkan bir semptom olarak ele aldıkları görülür¹⁸¹⁹. Sonraki dönem çalışmalarına bakıldığında ise bu olgunun sadece insanlarla yüz yüze çalışarak hizmet veren mesleklerde değil, farklı çalışma/meslek alanlarında, iş kollarında, aile²⁰ ve politik gruplar gibi iş ile ilgili olmayan hayatın farklı kesitlerinde de araştırmalara konu olduğunu görüyoruz²¹.

Tükenmişlik, Freudenberger tarafından psikoloji literatürüne kazandırılıp, araştırmacılar açısından önemli bir çalışma alanı olarak ele alınmadan önce de sosyal eleştirilenler ve uygulayıcıların üzerinde durduğu bir olgudur. Örneğin, eserlerinde çoğunlukla modern çağın karmaşık ahlakî ve siyasi problemlerini konu eden Henry Graham Greene tarafından 1960 yılında yayınlanan “A Burn-Out Case”²² adlı romanda bir kaçış ve vazgeçmişlik olgusu olarak ele alınan tükenmişlik, bir mimarın çalışma hayatını bırakıp Güney Afrika ormanlarına kaçışı üzerinden ele alınmaktadır. Romanda kavram, hayal kırıklığı, ruhsal erozyon, işe duyulan bağlılık ve idealizmin kaybedilmesi ve derin bir vazgeçiş olarak resmedilmektedir²³²⁴.

Freudenberger, tükenmişliğin yalnızca duygusal tükenme boyutunu tanımlamış ve “Başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir²⁵²⁶ Maslach tükenmişliği, “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve mutsuzluk duygularının, yapılan işe,

¹⁸ Freudenberger, 1974.

¹⁹ Maslach ve Jackson, a.g.m.

²⁰ Bkz. Pines’in “eş tükenmişliği” kavramı.

²¹ Evrim Güleriyüz ve Orhan Aydın, “İş Kontrolü ve Kontrol İsteği İle Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler”, Türk Psikoloji Dergisi, 21(58), 2006, ss. 59-71. (s. 61)

²² Bir Tükenmişlik Olayı.

²³ Graham Greene, “A Burn-Out Case”, Penguin Book, Great Britain, 1963.

²⁴ Olca Sürgevil, “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006, (s. 3)

²⁵ Freudenberger, 1974, s. 159.

²⁶ Gülay Budak ve Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 2005, ss. 95-108. (s. 96)

hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlanmaktadır²⁷. Cherniss tükenmişliği aşırı bağlılığın bir fonksiyonu olarak ele almış, kişinin yoğun stres ya da tatminsizlik sonucunda işine karşı giderek soğuması biçiminde ortaya çıkan bir tepki olarak çerçevelemiştir^{28,29}.

Yorgunluk ve yıpranma gibi olgulardan farklı olan tükenmişlik süreklilik gösteren olumsuz duygusal tepki özelliği taşımaktadır³⁰. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin kesintisiz, kronik negatif duygusal bir deneyim olduğunu ve bireysel düzeyde yaşanan bir fenomen olduğunu göstermektedir³¹.

Freudenberger ve Richelson’a göre; tükenmişlik, çağımızın toplumsal yaşantısının bir ürünü, yaşamımıza bir anlam kazandırma çabamızın sonucu gelişen bir olgudur^{32,33}. Ayala M. Pines’in tükenmişliği anlamak ve açıklayabilmek amacıyla ortaya koyduğu model insanın çalışma hayatı ve genel yaşamında varoluşsal anlamı arama ve bulma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Pines’in “Psikoanalitik Varoluşsal Modeli” Victor E. Frankl’in kurucusu olduğu 3. Viyana Ekolünden derin bir biçimde etkilenmiştir. Logoterapi olarak da adlandırılan bu ekoldeki anlam istemi, varoluşsal engellenme, varoluşsal boşluk gibi temel kavramlar Pines’in varoluşsal perspektifinde belirleyici olgulardır. Pines’e göre çalışma yaşamlarında varoluşsal anlam istemi ve arayışına cevap bulmak isteyen idealist bireyler iş yaşamlarına yüksek düzeyde beklenti ve motivasyon içinde başlarlar. Varoluşsal anlam arayışına cevap bulamadıklarında, çelişki ya da varoluşsal engellenme yaşadıklarında çaresizlik umutsuzluk ve tükenmişlik duygularını yaşarlar. Bu bireylerde çalışma yaşamına ilişkin beklenti ve motivasyon düzeylerinin yüksek olmasına bağlı olarak

²⁷ Maslach ve Jackson, 1981, s. 99.

²⁸ Cary Cherniss, “Observed Supervisory Behavior and Teacher Burnout in Special Education,” *Exceptional Children*, 54(5), 1988, ss. 449-454.

²⁹ Recep Koçak, “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 2009, ss. 65-83. (s. 66)

³⁰ Canan Ergin, “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1992, ss.143-154. (s. 144)

³¹ Çimen, 2000, s. 5.

³² Herbert J. Freudenberger ve G. Richelson, “Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success”, Bantam Books, Doubleday ve Company, Inc., New York, 1981.

³³ Sürgevil, 2006, s. 4.

duygusal baskının da yoğun ve sürekli olması anksiyete, yabancılaşma, stres ve depresyon gibi duygu durumları da yüksek seviyede olmaktadır³⁴.

Ayala M. Pines tükenmişliğin, iş ve mesleğe ilişkin motivasyonu ve beklenti düzeyi yüksek idealist bireyler için potansiyel bir sonuç olduğunu vurgular³⁵. Freudenberger'e göre; kendilerini tamamen işlerine adanmış ve işlerini sosyal yaşamlarının ikamesi ve kendileri için vazgeçilmez olarak gören bireyler, tükenmişlik riski altındadırlar³⁶.

Literatürde tükenmişlik konusunda bireysel faktörlerin daha açıklayıcı olacağı yönünde görüşler olmakla birlikte, çalışma ortamını vurgulayan araştırmacılarda vardır. Canan Ergin, kişinin iş ve çalışma hayatının genel yaşamında kapladığı yerin tükenmişlikte önemli olduğunu vurgulamıştır. Ergin, duygusal tükenmenin, kişinin yaşamında işinin önemli bir yer tutması ve işle ilgili konuları, çalışma saatleri dışında da kendisine dert etmesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Kişinin duygusal tükenme seviyesinin, iş/çalışma hayatının yaşamındaki yeri ve önemi, iş tatmini, iş-yetenek uyumu, çalışma süreleri, iş/çalışma hayatının aile yaşamını olumsuz etkilemesi, iş değiştirme isteği gibi faktörler tarafından belirlendiğini bildirmiştir³⁷. Olcay Çam ise, tükenmişliğin bireysel faktörlerden daha ziyade bağlamla ilişkili olduğunu bildirmiştir³⁸.

Tükenmişlik konusunda yapılan çalışmalar, tükenmişliğin birey düzeyinde deneyimlenen kronik, sürekliliği olan negatif bir duygu durumu içerdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca araştırmacıların üzerinde durdukları önemli bir nokta da, tükenmişliğin insanlarla yüz yüze çalışarak hizmet veren mesleklerde ortaya çıkan bir semptom olduğudur. Bu nedenle sağlık personeli, öğretmenler, akademisyenler,

³⁴ Burhan Çapri, "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması", Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), 2006, ss. 62-77. (s. 64)

³⁵ Çapri, 2006, s. 64.

³⁶ Sürgevil, 2006, s. 5.

³⁷ Ergin, 1992.

³⁸ Olcay Çam, "Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliliğinin Araştırılması", VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (22-25 Eylül) Ankara: Hacettepe Üniversitesi VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1992, s.155-159.

polisler gibi meslek grupları tükenmişlik düzeyi yönüyle en çok incelenen mesleklerdir³⁹.

a)Schaufeli ve Enzmann’ın Kavramlaştırması Çerçevesinde Tükenmişlik Tanımları

Schaufeli ve Enzmann tükenmişliğe ilişkin tanımların “durumsal tanımlar” ve “süreç tanımları” olarak sınıflandırılabilceğini ifade etmişlerdir⁴⁰.

(1)*Durumsal Tanımlar*

Literatürde tükenmişliğe ilişkin en çok kabul gören ve referans verilen tanımının Maslach ve Jackson⁴¹, in yaptığı tanım olduğu söylenebilir. Maslach ve Jackson’a göre, tükenmişlik insana hizmet veren mesleklerde çalışan bireyler arasında, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma biçiminde gözlenen bir belirtiler topluluğudur⁴².

Pines ve arkadaşları, görüşlerini sadece insana hizmet veren mesleklerin çalışanlarıyla sınırlamadan, fiziksel belirtileri de ekleyerek biraz daha genişletilmiş bir tükenmişlik tanımını şu şekilde ortaya koymuşlardır: tükenmişlik, duygusal olarak talepkar olan durumlara yönelik uzun dönemli ilişkinin neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel enerji kaynaklarının tükenmesi ve yorgunluk olarak gözlenen bir belirtiler topluluğu (sendrom) dur⁴³.

Brill, tükenmişliği işle ilgili bir isteksizlik durumu olarak ele almıştır. Brill’e göre, tükenmişlik aynı mesleki konumda bir seferde yetersiz performans gösteren, dış yardım olmaksızın daha önceki seviyesine dönemeyen ve temel bir psikopatolojisi olmayan bir bireydeki işle ilgili, isteksizlik ve fonksiyonel olmayan bir durumdur⁴⁴.

³⁹ Çimen, 2000, s. 5.

⁴⁰ Çapri, 2008, s. 10.

⁴¹ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

⁴² Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

⁴³ Pines, Aronson ve Kafry, 1981; Pines ve Aronson, 1988.

⁴⁴ Brill, P. L.. “The need for an operational definition of burnout”, Family and Community Health, 6, 1984, ss. 12-24.

(2) Süreç Tanımları

Cherniss üç aşamalı bir süreç olarak açıklamaya çalıştığı tükenmişlik kavramını, mesleki gerginlik ve zorlanma durumuna tepki olarak işgörenin tutum ve davranışlarını olumsuz biçimlerde değiştirme süreci olarak tanımlamıştır⁴⁵.

Edelwich ve Brodsky tükenmişlik kavramını hayal kırıklığındaki bir artış süreci olarak tanımlamışlardır. Edelwich ve Brodsky 'ye göre, tükenmişlik insana hizmet verem mesleklerde çalışan insanların işlerindeki koşulların bir sonucu olarak yaşadıkları giderek artan bir idealizm, enerji ve amaç kaybıdır⁴⁶.

Maslach ve Leiter tükenmişliği “ruh erozyonu” olarak nitelendirmişlerdir. “Erozyon” metaforunu kullanarak tükenmişliği anlamaya çalışan diğer bir araştırmacı Etzion'dur. Etzion tükenmişliği, uyarmaksızın yavaş yavaş başlayan ve belirli bir noktaya kadar fark ettirmeden gelişen bir erozyon süreci olarak değerlendirmiştir. Bu erozyon sürecinin anlaşılmasında strese kaynaklık eden tüm ayrıntıların önemli olduğunu vurgulamıştır⁴⁷. Hallsten ise tükenmişliği tükenme sürecinden kaynaklanan bir depresyon formu olarak ele almıştır⁴⁸.

2. Tükenmişlik Modelleri

Bu bölümde, tükenmişlik literatüründe yer alan modellerin bir kısmı ele alınacaktır.

Model, kuramdan farklı bir içerik taşımakla birlikte çoğunlukla eş anlamlı gibi kullanılırlar. Modeller aracılığıyla karmaşık gerçeklik daha basit ve ilişkileri daha anlaşılabilir hale getirilir. Gerçekliğin anlaşılması ve açıklanabilmesi için bilim adamları tarafından basitleştirilmiş analitik çerçevelerine model denmektedir. Gerçek hayattaki bir olgunun, durumun küçük ölçekli basit bir benzeri olan modeller haritalara benzetilebilir. Harita aracılığıyla bir coğrafya kesimini tanıyabiliriz.

⁴⁵ Cary CHERNISS, “Professional Burnout in Human Service Organizations”, Praeger, New York, 1980.

⁴⁶ Jerry Edelwich ve Archie Brodsky, “Burn-Out. Stages of Disillusionment in the Helping Professions”, Human Sciences Press, 1980.

⁴⁷ Dalia Etzion, “The hidden agenda of human distress: IBR Series in Organizational Behaviour and Human Resources”, Working Paper No. 930/87, 1987.

⁴⁸ Hallsten, L. “Burning out: A framework”, In W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds), Professional burnout. Recent developments in theory and research. Washington, DC: Taylor & Francis, 1993.

Haritalar coğrafyanın bütünüyle bir yansıması olmadığı gibi modeller de kaçınılmaz olarak gerçekliğin birer tahrifidirler. Karmaşık gerçekliği daha basit ve anlaşılabilir hale getirebilmek için belirli bir bozulma veya kırımın kaçınılmazdır Bununla birlikte gerçeklik anlaşılabilir ve açıklanabilir bir görünüm kazanacaktır. Modeller iki biçimde geliştirilir;

1. gerçekliğe ilişkin varsayım ve hipotezleri olan kuramlar aracılığıyla,
2. gerçekliğe ilişkin veri seti kullanılarak.

Veri seti aracılığıyla geliştirilen modeller de bir kuramsal çerçeveye dayandırılmak zorundadırlar. Modeli haritaya, kuramları da haritaların onlar sayesinde çizildiği coğrafya bilgilerine benzetilebilir.

a)Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach'a göre⁴⁹⁵⁰⁵¹, süreklilik gösteren olumsuz duygusal tepkilerin karakterize ettiği tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi boyutlarını içeren bir sendromdur.

Tükenmişlik literatürde belirli boyutları veya safhaları içeren bir süreç olarak ele alınmaktadır. Maslach modeline göre süreç, kişi-iş etkileşimi sonucu oluşan çelişki ve stres kaynaklarına tepki olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişlik ile başlar. Birey, duygusal tükenme yaşamaya başlayınca “duygusal tampon” görevi görecektir farklı bir tepki geliştirir. “Savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir”⁵². Duygusal tükenmeye karşı geliştirilen başa çıkma stratejisi olarak duyarsızlaşma bireyin yeni bir çelişki yaşamasına neden olur. Başa çıkma, algılanan tehditleri ve bu tehditlerin potansiyel olumsuz

⁴⁹ Christina Maslach ve Philip G. Zimbardo, “Burnout – The Cost of Caring”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, (s. 3)

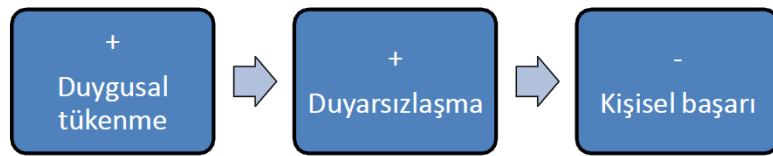
⁵⁰ Maslach ve Jackson, 1981, s. 101.

⁵¹ Christina Maslach, Schaufeli, W. ve Leiter, M., “Job burnout”, Annual Review of Psychology, 52(1), ss. 397-422, 2001, (s. 399).

⁵² Kadir Ardıç ve Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 2009, ss. 21-46. (s.23)

sonuçlarını asgari düzeye indirmeye yöneliktir⁵³. Başa çıkma stratejisi olarak duyarsızlaşma başladığında kişi, çalıştığı örgüt ve hizmet verdiği insanların kendisinden potansiyel beklentileri ve bağlamın gerekleri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluk ile yüzleşir⁵⁴. Birey, iş ve insan ilişkilerinde yetersizlik duygusu yaşadığı, yaptığı işi değerlendirirken kendisini yetersiz ve başarısız olarak değerlendirdiği kişisel başarıda azalma hissi boyutunu yaşamaya başlar⁵⁵. Maslach Tükenmişlik Modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Tükenmişlik, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir olgu değildir. İş/çalışma hayatının değişik safhalarında gözlenebilen, yorgunluk, yıpranma gibi durumlardan farklı süreklilik gösteren bir sendromdur⁵⁶. Ayrıca süreç olarak tükenmişliğin alt boyutları farklı bağlam ve iş durumlarına bağlı olarak değişik varyasyonlar sergileyebilir. Örneğin, bir iş ya da iş durumu çalışma arkadaşları ile çok zorlu şartlarda iş ilişkileri içerdiğinden, duygusal tükenmeye yol açarken, diğer taraftan bu iş başarı konusunda çok iyi fırsatlar sunabilir. Bir diğer durumda, zorlu ve yıpratıcı iş şartlarına bağlı olarak duygusal tükenmede artış; buna ek olarak işin açık ve net amaçlar içermemesine bağlı olarak kişisel başarı hissinde düşme gözlenebilir⁵⁷.



Şekil 1: Maslach’ın Tükenmişlik Modeli

Duygusal tükenmişlik, tükenmişliğin içsel boyutudur ve tükenmişlik sendromunun en belirgin göstergesidir⁵⁸. Mesleki tükenmişliğin bu boyutunda

⁵³ Richard Lazarus, “Psychological Stress and The Coping Process”, Mc Graw-Hill Company: New York, 1966.

⁵⁴ Güler S. Arı ve Emine Ç. Bal, “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), 2008, ss. 131-148. (s. 134)

⁵⁵ Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001.

⁵⁶ Çimen, 2000, s. 6.

⁵⁷ Christina MASLACH, “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 2003, ss. 189-192.

⁵⁸ Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001, s. 402.

bireyde yorgunluk, enerji eksikliği duygusal yönden kendini yıpranmış hissetme gibi belirtiler gözlenmektedir. Duygusal tükenme, kişinin yaptığı iş nedeniyle duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir ve tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, durumlarını tanımlarken en çok kullandıkları belirtiler duygusal tükenme boyutu ile ilgili belirtilerdir. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen de duygusal tükenme boyutudur.

İnsanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde, çalışanlar fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissederler. Duygusal yönden yoğun bir iş temposu içerisinde olan bireyler, kendilerini zorlamakta ve diğer insanların yoğun talepleri altında ezilmektedirler. Duygusal tükenme de bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır⁵⁹. Duygusal açıdan tükenme yaşayan çalışanlar, kendilerini işlerine verememe ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeme gibi problemler yaşamaktadırlar. İnsanlar tükendikleri zaman, kendilerini hem duygusal hem de fiziksel açıdan aşırı zorlanmış hissetmektedirler. Kendisini bitmiş ve kullanılmış hissedenen birey, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda da başarısız olmuştur. Sabah uyandıkları zaman kendilerini en az akşam yatağa girdikleri kadar yorgun hisseden bu bireylerin, başka bir insanla veya başka bir projeye karşılaşacak enerjileride kalmamıştır. Duygusal tükenme işin taleplerine ve değişikliklerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir⁶⁰.

Duyarsızlaşma, hizmet verilenlere yönelik negatif, duygu içermeyen katı tutum ve davranışları, ayrıca işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir. Bireylere nesnel yaklaşımı ifade eden boyuttur. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eden bileşenidir. Duygusal tükenmenin aşırı artmasının bir sonucu olarak diğer insanlara karşı negatif veya duygusuz tutum geliştirmeyi ifade eder. Başlangıçta kişinin kendisini korumaya yöneliktir; çalışanın yaşadığı psikolojik

⁵⁹ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

⁶⁰ Arı ve Bal, 2008, s. 133.

gerginlikle başa çıkma yöntemi olarak kaçınma davranışı geliştirmesinden ortaya çıkmaktadır⁶¹.

Duyarsızlaşma, insanlara birer nesne gibi davranmaya işaret eder ve çoğunlukla ilişkide bulunan kişilerden sözedilirken, kişi isimleri yerine, nesne isimlerini kullanmak şeklinde kendini gösterir.

İnsanlar kendilerini duyarsız hissettikleri zaman, işlerine ve işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir, işteki ilişkilerini minimize ederler. Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma girişimi gibi düşünülebilir⁶². Duyarsızlaşan birey bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünür ve bu nedenle insanları hayatından çıkarıp, tek başına kalmak ister. Duyarsızlaşma bir açıdan insanların kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten bilinçli bir şekilde uzaklaştırabilmek için uyguladıkları bir savunma stratejisidir. Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelik bireyin kendini uzaklaştırması aslında duygusal tükenmeye yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir⁶³. Duyarsızlaşma yaşayan birey, psikolojik açıdan aldığı zararı azaltabilmek için insanlarla arasına bir tür “duygusal tampon” oluşturmaktadır⁶⁴.

Duyarsızlaşan bireye ilişkin görünümler⁶⁵⁶⁶ aşağıdaki şekilde olabilir:

- Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirebilir,
- Hizmet verdiği insanlara karşı aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir,
- Karşısındaki bireyin rica ve taleplerini göz ardı edebilir,
- Hizmet verilen kişiler insan değil de birer nesneymiş gibi davranabilir,

⁶¹ Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96.

⁶² Sürgevil, 2006, s. 45.

⁶³ Sürgevil, 2006, s. 45.

⁶⁴ Christina Maslach ve J. Goldberg, “Prevention of Burnout: New Perspectives”, Applied ve Preventive Psychology, 7, 1998, ss. 63-74.

⁶⁵ Torun, 1996, s.7.

⁶⁶ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

- Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir,
- Etrafindakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir,
- Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir,
- İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar dâhilinde davranabilir.

Kişisel başarıda azalma hissi ise sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder⁶⁷. Kişinin işe karşı motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder. Maslach'a göre, kavramsal olarak "öz yeterlilik" ve "öğrenilmiş çaresizlik" gibi olgularla ilişkili olduğu düşünülen kişisel başarıda düşme hissi, tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir. Bu boyutu yaşayan insanlara göre, başardıkları her şey anlamsız ve çok küçüktür. Bir farklılık yaratabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar⁶⁸.

Kişisel başarıda düşme hisseden birey kendisini yetersiz hisseder, yetkin bir birey olmadığını düşünür, motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark yaratmadığını düşünür. Sonuç olarak birey işinde ya da etkileşim içinde bulunduğu insanlarla ilişkilerinde genel bir yetersizlik ve başarısızlık hissetmeye başlamıştır⁶⁹.

Bireyde tükenme, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır⁷⁰. Maslach Modeline göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir.

Maslach Tükenmişlik Modeline dayanarak geliştirilmiş modeller bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi Golembiewski Modeli'dir. Golembiewski Modeli'nde tükenme süreci (Şekil 2'ye bakınız) duyarsızlaşma ile başlar.

⁶⁷ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 403.

⁶⁸ Sürgevil, 2006, s. 46.

⁶⁹ Arı ve Bal, 2008, s. 134.

⁷⁰ Kaçmaz, 2005, s. 29.

Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissine yol açar. Bir sonraki aşamada ise bireyin duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulur. Golembiewski Modeli'ne göre duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissini, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedenidir⁷¹



Şekil 2: Golembiewski'de Tükenmişlik Süreci

b)Pines Tükenmişlik Modeli (Psikoanalitik Varoluşçu Perspektif)

Bu modelde tükenmişlik, bir şevk, enerji, idealizm, perspektif ve amaç kaybıdır ve sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe ve kapana kısılmışlık duygularına neden olan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur⁷². Tükenmişliğin, fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aranson⁷³ tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik ölçeğinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir.

Bu modeldeki birinci boyut olan fiziksel tükenme boyutu, enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. İkinci boyut olan duygusal tükenme boyutu ise çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel tükenme, bireyin kendisine, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi ile karakterize edilmektedir⁷⁴.

⁷¹ Robert Golembiewski ve Robert Munzenrider; "Phases of Psychological Burnout and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population", Journal of Health and Human Resources Administration, 6, 1984, ss. 290-323.

⁷² Çapri, 2006, s. 63.

⁷³ Elliot Ayala M. Pines ve Elliot Aronson, "Combating Burnout", Children and Youth Services Review, 5, 1983, ss. 263-275.

⁷⁴ Sürgevil, 2006, s. 29.

Pines'in Psikoanalitik-Varoluşçu Modeli'ne göre, kişilerin hangi mesleği seçeceklerini çocukluk yıllarındaki çözümlenmemiş aile etkileşimleri ve erken çocukluk yaşantıları belirlemektedir. İnsanlar çocukluk yıllarında doyuramadıkları bazı ihtiyaçlarını gidermek ve çocukluk yaşantılarına varoluşsal bir anlam kazandırabilme fırsatını elde edebilmek için bir meslek (iş) seçerler. İnsanların bu kadar önemli bir konu olan meslek seçimi üzerine odaklanmaları onların çok yüksek düzeyde bir beklenti içerisine girmelerine neden olmaktadır. Pines, tükenmişliğe kişilerin işlerinde ve yaşamlarında elde edemedikleri varoluşsal anlamı bulma ihtiyacının kaynaklık ettiğini, bu durumun ise idealist ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip kişilerde görüldüğünü belirtmiştir⁷⁵.

Viktor Frankl⁷⁶ kişinin ana motivasyon kaynağını, "hayatın anlamını bulma çabası" olarak açıklamıştır. Pines, (1993) kişilerin hayatlarında ölümden dolayı mana aramakta olduklarını, tükenmişliğin ise bu manayı bulamamalarından ortaya çıktığını belirtmektedir. Daha önceleri insanlar, hayatlarına din üzerinden anlam kazandırmışlardır. Günümüzde ise çoğu kişiler hayatlarındaki anlamı iş üzerinden aramaktadırlar. Bireyler hayatlarına anlam kazandırmak için işe odaklandıklarından, başarısızlık yaşamaları veya işin anlamını kaybetmesi durumunda varoluşsal kriz ortaya çıkabilmekte ve dolayısıyla tükenmişlik yaşanabilmektedir⁷⁷⁷⁸.

c)Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky, tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman "Tükenmişliğin Gelişim Süreci" denildiğinde akla gelen bu aşamaları "İdealistik coşku, durgunluk, enerji kaybı ve apati (duygusuzlaşma)" şeklinde ifade etmişlerdir⁷⁹⁸⁰.

⁷⁵ Çapri, 2006, s. 64.

⁷⁶ Victor E. Frankl "İnsanın Anlam Arayışı", Okuyan Us Yayınları, İstanbul, 2009.

⁷⁷ Boyar, 2011, s. 25.

⁷⁸ Pines, 2003, s. 34.

⁷⁹ Jerry Edelwich, J. ve Archie Brodsky, "Burn-Out. Stages of Disillusionment in the Helping Professions", Human Sciences Press, 1980.

⁸⁰ Sürgevil, 2006, s. 26.

İdealistik coşku: Bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir. Birey kendini hizmet verdiği kişilerle aşırı şekilde özdeşleştirerek, verimsiz bir şekilde enerjisini tüketmektedir. İş birey için hayatın tek anlamıdır, bu konuda büyük umutlar ve beklentiler içerisindedir. Seçtiği mesleğin amaçlarına ulaşabilmek için güçlü bir motivasyona sahiptir ve sıklıkla mesleki eğitimini sürdürmeye aşırı bir istek vardır. Coşku ve mesleğe bağlılık olarak da ifade edilebilen bu aşamada birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar⁸¹.

Durgunluk: İdealistik coşkudan durgunluk aşamasına geçişte kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Görevine ilişkin yüksek beklentilerin gerçekleşmemesi dolayısıyla hayal kırıklığı oluşur ve motivasyonda azalma başlar. Bu süreç devam ettikçe iş tatmini ve yaptığı işe duyduğu sevgi azalır⁸². Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmak”tır. Zira mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır⁸³. Bu dönemde bireyin iş dışındaki ilgileri (aile, arkadaşlar, spor, hobiler, ev gibi) daha önemli hale gelir ve bu ilgilere daha fazla önem vermeye başlar. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme” ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir⁸⁴.

⁸¹ Asuman Baysal, “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995. (s. 28)

⁸² Sürgevil, 2006, s. 27.

⁸³ Kaçmaz, 2005, s. 30.

⁸⁴ Baysal, 1995, s. 29.

Engellenme: Kişi artık gerçekliği tekrar değerlendirme evresine girmiştir. Kendi kendine işin değeri ve anlamıyla ilgili sorular sormaya, işi sürdürüp sürdürmemeyi sorgulamaya başlar⁸⁵. İşin sınırlılıkları, yaptığı işe ilişkin amaçlarını gerçekleştirmede tehdit edici olarak algılanır ve zaman ilerledikçe mesleğinin amaçlarını başarma çabalarının engellendiğini düşünür. Bu engellenme düşüncesi, çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesi ve hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için kendi gereksinimlerini ihmal etmesi veya gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde ortaya çıkar⁸⁶.

Duygusuzlaşma (Apathy, İlgisizleşme): Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır⁸⁷. Engellenmeye karşı kişinin geliştirdiği doğal bir savunma mekanizması olan duygusuzlaşma, engellenmeye karşı kişinin geliştirdiği son çare olarak değerlendirilmektedir⁸⁸.

d)Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmişliği başa çıkma stratejilerinin sonucu olarak açıkladığı bir model geliştirmiştir⁸⁹. Cherniss bu modeli, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç”⁹⁰ şeklindeki tükenmişlik tanımı üzerine inşa etmiştir. Bu modele göre^{91,92};

⁸⁵ Baysal, 1995, s. 29.

⁸⁶ Baysal, 1995, s. 29.

⁸⁷ Kaçmaz, 2005, s. 30.

⁸⁸ Sürgevil, 2006, s. 28.

⁸⁹ Cary CHERNISS, “Professional Burnout in Human Service Organizations”, Praeger, New York, 1980.

⁹⁰ Fatma YILDIRIM, “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1996. (s. 4).

⁹¹ Sürgevil, 2006, s. 26.

⁹² Yıldırım, 1996, s. 4.

- Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey ilk olarak, stres kaynağını ortadan kaldırmayı tercih eder.
- Stres kaynağını ortadan kaldırma konusunda başarılı olamayan birey ikinci bir adım olarak egzersiz, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma stratejilerine başvurur ve bu şekilde rahatlamaya çalışır.
- Bu adımda da başarılı olamayan birey, duygusal yükünü azaltmak için işle psikolojik olarak ilişkisini kesmeye çalışır.

Cherniss modelinde tükenmişliğin nedenleri: iş yükü, hizmet verilenlerle yüz yüze ilişki, rol yapısı (rol karmaşıklığı, rol belirsizliği), belirlenmemiş amaçlar, örgüt içi çatışma, olumsuz iş koşulları, destek ve danışmanlık eksikliği gibi örgütsel değişkenler, çalışanın kişiliği, eş-evlilik tatmini, kariyer planları gibi bireysel değişkenler olarak ortaya konmuştur⁹³⁹⁴.

e) Pearlman – Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu modelde tükenmişlik, “kronik duygusal strese verilen yanıt” olarak tanımlanmış ve üç boyutlu bir olgu olarak ele alınmıştır⁹⁵. Bu boyutlar, *fiziksel* tükenme, *duygusal* tükenme ve performans düşüklüğü ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren *davranışsal* reaksiyonlardır. Pearlman ve Hartman Modeli bilişsel bir odağa sahiptir ve tükenmişliğin strese verilen bir reaksiyon sonucu geliştiği ifade edilmiştir. Bu modelde tükenmişliğin üç boyutu, üç önemli stres belirtisini yansıtmaktadır. Bunlar, yorgunluk ve fiziksel semptomları içeren fiziksel belirtiler, duygusal tükenme gibi tutum ve duyguları içeren duyuşsal/bilişsel belirtiler ve performans düşüklüğü gibi davranışları içeren davranışsal belirtilerdir⁹⁶. Oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik literatüründe ele alınan bütün faktörleri kapsayan bu modele göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir.

⁹³ Sürgevil, 2006, s. 26.

⁹⁴ Aylin SİLİĞ, “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 2003. (s. 12)

⁹⁵ Sılığ, 2003, s. 15.

⁹⁶ Baysal, 1995, s. 29.

Pearlman ve Hartman Modelinde tükenmişlik dört aşamalı bir olgu olarak ele alınmıştır⁹⁷⁹⁸.

1. Durumun strese götürme derecesi: Hangi durumun/durumların strese yol açtığını gösteren aşamadır. Strese kaynaklık eden iki önemli durum söz konusudur. Bunlardan birincisi; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalmasıdır. İkinci önemli etken ise; bireyin yaptığı işin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bu aşamada stresin derecesini bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

2. Algılanan stres düzeyi: Strese yol açan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi bireyin stres algılamasına yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek, sadece var olan stres durumuna bağlı değil, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve “arka-alan” özelliklerine de bağlıdır.

3. Strese verilen tepki: Bu aşama strese cevap olarak verilen üç temel tepki kategorisini içerir. Bunlar; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilişkilidir.

4. Strese verilen tepkinin sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş tatmini ya da işi yapma düzeyinde bir değişme olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında bozulmalar meydana gelebilecek, birey işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok boyutlu kronik duygusal stresin yaşanması durumunda ise birey, “tükenmişlik” yaşayabilecektir.

f)Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier (1983) tükenmişlik sürecini psikolojideki öğrenme kuramları üzerinden açıklamaya çalışır. Davranışçı ekolden olan Bandura'nın sosyal bilişsel öğrenme kuramından hareket eder⁹⁹. Albert Bandura (1986, 1997) insanların çeşitli ortamlarda kendine güvenini, bu güvenin nasıl geliştirildiğini ve bu güvenin ısrar ve

⁹⁷ Sılığ, 2003, s. 17.

⁹⁸ Baysal, 1995, s. 30.

⁹⁹ Boyar, 2011, s. 25.

çaba gibi davranışları nasıl etkilediğini inceleyen geniş kapsamlı bir teori geliştirdi¹⁰⁰.

Bandura'nın sosyal bilişsel kuramının¹⁰¹ temelinde karşılıklı belirlenimcilik fikri bulunmaktadır. Karşılıklı belirlenimcilik, öğrenmenin etkileşim içindeki, kişisel, davranışsal ve çevresel değişkenlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Karşılıklı belirlenimcilik fikri, öz inançlar gibi kişisel faktörlerin davranışları ve çevresel ipuçlarına yönelik yorumu etkilediğini ileri sürmektedir. Kişisel faktörlerin davranışlar ve çevresel ipuçlarıyla ilgili olmasının bir yolu aracı tepkiler yoluyla gerçekleşmektedir. Bir başka deyişle olaylar tepki vermeden önce bilişsel olarak yorumlanır. Örneğin bir testteki zayıf performans bir öğrencide kaygıya yol açabilirken, bir diğerinde çabanın artmasına neden olabilir. Çünkü aynı olay farklı şekilde yorumlanmaktadır. İnançlar ve tutumların davranışları ve çevresel ipuçlarını etkilemesi aslında Bandura'nın teorisindeki kişisel faktörlere önem atfeder. İki kişisel faktör özellikle davranış üzerinde güçlü etkiler oluşturmaktadır¹⁰².

Bunlardan biri, öz yeterlilik ya da bir bireyin sahip olduğu bir amacı başarmak için kendi yeteneğine duyduğu güven düzeyidir. Öz yeterlilik, öz saygı ile karıştırılmamalıdır. Bandura'ya göre, öz yeterlilik bireyin belli bir alandaki bir görevi başarmaya yönelik becerisini değerlendirmesidir. Bandura ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmalar, öz yeterliliğin verilen görev sorumluluğuyla, mücadele etmeyle ve başarılı bir performansla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Öz yeterlilik seviyesi kişilerin bir durumdaki başarıları ve başarısızlıkları açıklama şekliyle ilgilidir. Öz yeterliliği olan bireyler başarısızlıklarını düşük yetenekten ziyade, az çaba göstermelerine bağlamaktadırlar. Hâlbuki düşük yeterlilikteki bireyler başarısızlıklarını düşük yeteneklere dayandırırılar. Öz yeterlilik literatürü, ayrıca öz yeterliliğin kişinin çevresinin algıladığı kontrolle de ilgili olduğunu göstermektedir. Daha yüksek öz yeterlilik iki tür kontrolle ilgilidir. İlki, kontrolün kişinin becerileri ve kaynakları çaba sarf ederek kullanımıyla kazanabileceği

¹⁰⁰ Roger H. Bruning, Gregory J. Schraw ve Monica M. Norby, "Bilişsel Psikoloji ve Öğretim", Çeviri editörleri: Zehra Ersözülü, Rıza Ülker, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011, s.107.

¹⁰¹ Albert Bandura, "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory", NJ: Prentice Hall, Upper Sadle River, 1986.

¹⁰² Bruning vd., 2011, s. 107-111.

görüşünü ortaya koyar. İkincisi, çevrenin değişebilme düzeyine dikkat çeker. Daha yüksek yeterlikte olanlar daha fazla kontrol algılayma eğilimindedirler ve performans başarısızlıkları karşısında direnmektedirler¹⁰³.

Amaçlarının farkında olan bireyler kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Kontrol sağlayabileceklerine ve çabalarının etkili olacağına inanan bireyler, bunun için harekete geçmeye hazırdırlar. Algılanan öz yeterlilik ya da bireyin yeteneklerine inanması, bilişsel yönlerden ele alınabilir¹⁰⁴¹⁰⁵.

- *Bilişsel yön*; yüksek öz yeterlilik algısına sahip bireyler, yüksek beklentilere sahip, geniş düşünebilen, vizyon sahibi, kendilerini zor koşullara hazırlayan ve uyum sağlayabilen kişilerdir. Faaliyetlerini onları başarılı sonuçlara ulaştıracak şekilde hazırlarlar.
- *Motivasyonel yön*; bireyler kendilerini yapabileceklerine inandıkları, hedefledikleri ve planladıkları faaliyetler doğrultusunda güdülerler. Eğer kişiler, hedeflerine ulaşabileceklerine inanıyor ve hedeflerini ilerlemelerine bağlı olarak uyarlayabiliyorlarsa, motivasyonları daha güçlü olacaktır.
- *Duygusal yön*; bireylerin ne kadar stres ve depresyon yaşadıkları, onunla ne kadar baş edebildiklerine bağlıdır. Başka bir deyişle, zor koşullar genellikle onlarla ne kadar iyi baş edilebildiğine göre değişmektedir.

Kişisel faktörlerden ikincisi ise sonuç beklentisi ya da bir görevi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek ile bu performansın neticesi olarak elde edilen sonuç arasındaki algılanan ilişkidir¹⁰⁶. Aşağıdaki örnek bunun güçlü bir betimlemesidir.

“Afro-Amerikalı beyzbol oyuncularının 1946’dan önceki kötü durumlarını düşünün, o yıl Jackie Robinson üst ligde oynayan ilk Amerikalı oyuncu olmuştur. Bu tarihten önce, iki özel yetenekli Afro Amerikan oyuncu Satchel Paige ve Josh Gibson, tüm beyaz üst liglerinden çıkarılmıştı. Bu her iki oyuncu da şüphesiz kendi beyzbol yeteneklerine ilişkin üst düzeyde öz yeterliliğe sahipti. Aslına bakılırsa, her ikisi de

¹⁰³ Bruning vd., 2011, s.107-111.

¹⁰⁴ Sürgevil, 2006, s.32.

¹⁰⁵ Albert Bandura, “Self-Efficacy: The Exercise of Control”, NY:Freeman, New York, 1997.

¹⁰⁶ Bruning vd., 2011, s.107-111.

sonunda aktif kariyerlerinin bitiminden sonra “Hall of Fame”e seçildiler. Bununla birlikte her ikisi de kariyerleri boyunca üst ligde oynamak için yüksek sonuç beklentisine sahip değildi. Çünkü ırksal ön yargının bir sonucu olarak yetenek ne kadar büyük olursa olsun kabul edilmeyi garanti etmeyecekti.”¹⁰⁷

Meier, beklenti kavramını; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri ve yeterli olma beklentileri şeklinde üç öge olarak ele alır. Bu üç öge, tükenmişliği açıklarken aşağıdaki şekilde ele alınır¹⁰⁸¹⁰⁹.

Tükenmişlik, bireyin işi ile ilgili tecrübelerinin sonucunda;

- işi ile ilgili olumlu pekiştirici (ödül) beklentisinin çok düşük, ceza beklentisinin çok yüksek olduğu (pekiştirme),
- var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu (sonuç),
- pekiştiricilerin kontrolünü sağlayacak davranışların (yeterlilik)

ortaya konması için kişisel yeterliliklerin düşük olması durumunun çalışma hayatındaki sürekliliği sonucu gelişen bir durumdur.

- **Pekiştirme beklentileri:** Meier’e göre, iş yaşantılarının kişinin gizli ve açık amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri gerçekleşmediği takdirde işten tatminsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir. Ders anlatan bir öğretmen, sınıfında sıklıkla soru soran öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk duyabileceği gibi, bir diğeri onu sessizce dinleyen öğrenciler isteyebilir. Her ikisi istediği sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken, aksi durumda her ikisi de memnuniyetsizlik içine düşecektir.

¹⁰⁷ Bruning vd., 2011, s.108.

¹⁰⁸ Boyar, 2011, s. 26.

¹⁰⁹ Meier, 1983, s. 901.

- **Sonuç beklentileri:** Meier'e göre, bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.
- **Yeterli olma beklentileri:** Bu kavram arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura'ya göre, sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki fark "bilmek ve yapmak" arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler, tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Bu üç unsur dışında, beklentilerin nasıl öğrenildiği, korunduğu ve değiştiğini açıklayan "davranışları anlamlandırma süreci" (bağlamsal bilgi işleme) Meier modelinin dördüncü unsurunu oluşturmaktadır. Beklentiler, kişinin içsel ve dışsal bağlamlar çerçevesinde çalışma hayatında tecrübe ile öğrenilir ve korunurlar. Bu beklentiler de karşılıklı etkileşimlerle bir sistem oluştururlar¹¹⁰¹¹. Örneğin birey, kişisel yeterliliği için düşük beklentiler geliştirir, bunun bir sonucu olarak kişi, işi hakkında olumsuz düşünmeye başlar, işinde nasıl başarılı olabileceğiyle ilgili bilgisi olumsuz etkilenir, böylece iş tatmini düşer ve bu da bireyi tükenmişliğe sürükler. Bu süreç "bu hissin kişisel yeterlilikle ilgisi" olmadığı yönündeki vurgulamalar ve müdahalelerle kırılabilir¹¹².

g) Suran – Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985) tükenmişliği Eric Erikson'un kişilik gelişimi kuramından hareketle açıklamaktadırlar¹¹³. Kurmuş oldukları model dört aşamadan oluşmakta olup, hayatın belli yaşlarında ve kademelerinde karşılaşılabilecek problemlere ışık tutmaktadır. Suran ve Sheridan elli yaşa kadar olan tükenme durumunu ele almışlar ve tükenmişliğin ileri yaşlarda da görülebileceğini

¹¹⁰ Baysal, 1995, s. 27.

¹¹¹ Meier, 1983, s. 902.

¹¹² Baysal, 1995, s. 27.

¹¹³ Bernard G. Suran ve E. P. Sheridan, "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology*, 16(6), 1985, s. 741-752.

belirtmişlerdir. Her bir basamakta tükenmişliğin oluşumunda etkili olan bireyin yaşamsal özellikleri incelenmiştir. Suran ve Sheridan tükenmişliğin her basamakta ortaya çıkma olasılığı olan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıktığını ifade etmektedirler¹¹⁴.

1. Aşama: Ego kimliği – Rol karmaşası
2. Aşama: Yeterlilik – Yetersizlik
3. Aşama: Verimlilik – Durgunluk
4. Aşama: Yeniden bağlanma – Hayal kırıklığı

Bu aşamalarının her biri, tükenmişlikle başa çıkma konusunda faydalı kesitleri içermektedir. Buna göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözülememesinin bir sonucudur. Gözleme ve tecrübeye dayalı olarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başında ve ortasında, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak işlemektedir¹¹⁵¹¹⁶. Bu aşamalar aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır¹¹⁷¹¹⁸¹¹⁹;

Birinci aşama: Ego kimliği-Rol Karmaşası:

Kişiler genellikle lisenin son yıllarında mesleki gelişimlerine ait konularını aktif bir şekilde düşünmeye başlamaktadırlar. Bu dönem kişisel ve mesleki kimliğe ait rollerin, kişinin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı bir dönemdir. “Ne tür bir meslek sahibi olacağım?” sorusu bu aşamada öne çıkar. Bu soruya verilecek cevap ise; hem meslek seçimine, hem de meslekler arasında kişiye yol gösteren ilk hislere (para, finansal güç, itibar, başkalarına hizmet veya yardım gibi) dayanır. Çalışanın kişisel gelişimi ile eğitim gereklerinin gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, kişinin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleşmesini engelleyecektir. Meslek eğitimi ile kişisel gelişim birlikte ele alınmalıdır. Kariyerine fazla yatırım yapmış başarı yörengeli çalışanlar için, gelecekteki olası bir

¹¹⁴ Sürgevil, 2006, s. 35.

¹¹⁵ Suran ve Sheridan, 1985, s. 743.

¹¹⁶ Sürgevil, 2006, s. 35.

¹¹⁷ Ender Boyar; “Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 2011.

¹¹⁸ Sürgevil, 2006, s. 35-42.

¹¹⁹ Suran ve Sheridan, 1985, a.g.m.

“tükenmişliğin” temelleri atılmış olacaktır. Çalışanda kimlik, “tüm benliğimle ben kimim?” sorusunun cevabını öğrenme sürecidir. Kariyerine yeni atılmış, yüksek motivasyonlu çalışanların, tükenmişlik yaşama riski önemli ölçüde yüksektir. Bu kişiler destekleyici bir çevrede çalıştıkları ölçüde, yüksek performans gösterirler. Diğer yandan, yoğun, stresli ve engelleyici bir örgüt ortamıyla karşılaştıklarında başarısızlık yaşayabilir ve buna bağlı olarak sonuç tükenmişlik olabilir.

İkinci aşama: Yeterlilik – Yetersizlik

Bu dönem kişinin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği, bir çıraklık dönemi olarak ifade edilebilir. Kişinin artık seviyesi belirlenmiş, unvanı tayin edilmiştir. Kişi kendisini mesleğiyle ifade etmektedir. Bu noktadan sonra soru “Yaptığım işte ne kadar iyiyim?” e dönüşür. Kişi bu soruya en uygun çözümü, kendisine statü olarak yakın olan bireylerle karşılaştırması ve kişinin mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken en az yeteneğin ne olduğunu bilmesi ile bulabilir. Kişinin kendisini başkalarıyla kıyaslaması, “Yaptığım işte birçok meslektaşım gibi ya da onlardan daha iyi olabilirim” hissine yol açar. Bu kıyaslama dönemi genellikle yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarında olur. Karşılaştırmanın sonucunun olumsuz olması durumunda, kişi, kişisel bir yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılabilir. Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her bir işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması sebebiyle, genç meslek insanlarına danışmanlık verilmesi gerekmektedir Belirsiz kariyer olasılıklarıyla (rol belirsizliği) çalışan gençler, tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte, kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir.

Üçüncü aşama: Verimlilik – Durgunluk

Stajyerlik ve acemilik dönemini tamamladıktan sonra sisteme bağlılık azalır ve kariyer düzenleme sürecinin içine girilir. Genelde bu süreç, otuzlu yaşlarda ortaya çıkar. Bu dönemde verilen kararlar, çalışma yeri ve tarzı seçimlerini de içerir. Bu süreçte, maddi ve kişisel olarak bir oturmuşluk sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. Anlamli olan ilk terfiler gelmeye başlar ve tanınmışlık artar. Güvenlik ihtiyacının yerini, başarı, saygınlık ve

özgürlük ihtiyaçları alır. Kişide, sorumluluk ve inisiyatif isteyen işlere geçme arzusu egemen olur. Bu aşamada kişi, yeteneklerini uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür. Yıllar mesleki açıdan bir ilerleme ya da herhangi bir başarı olmaksızın geçip gider ve ortada, genç meslektaşların çok hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği de vardır. Kişi artık ne yapacağını bilemez ve “Hepsi bu muymuş?” sorusunu sormaya başlar. Bu gibi sorgulamalar tükenmişlikle ilgilidir. Verimlilik ise, “Ben kimim?” sorusunun bir uzantısı olarak, kişinin kendi yolunda yürümesini öğrenmesi sürecidir.

Dördüncü aşama: Yeniden Bağlanma – Hayal Kırıklığı

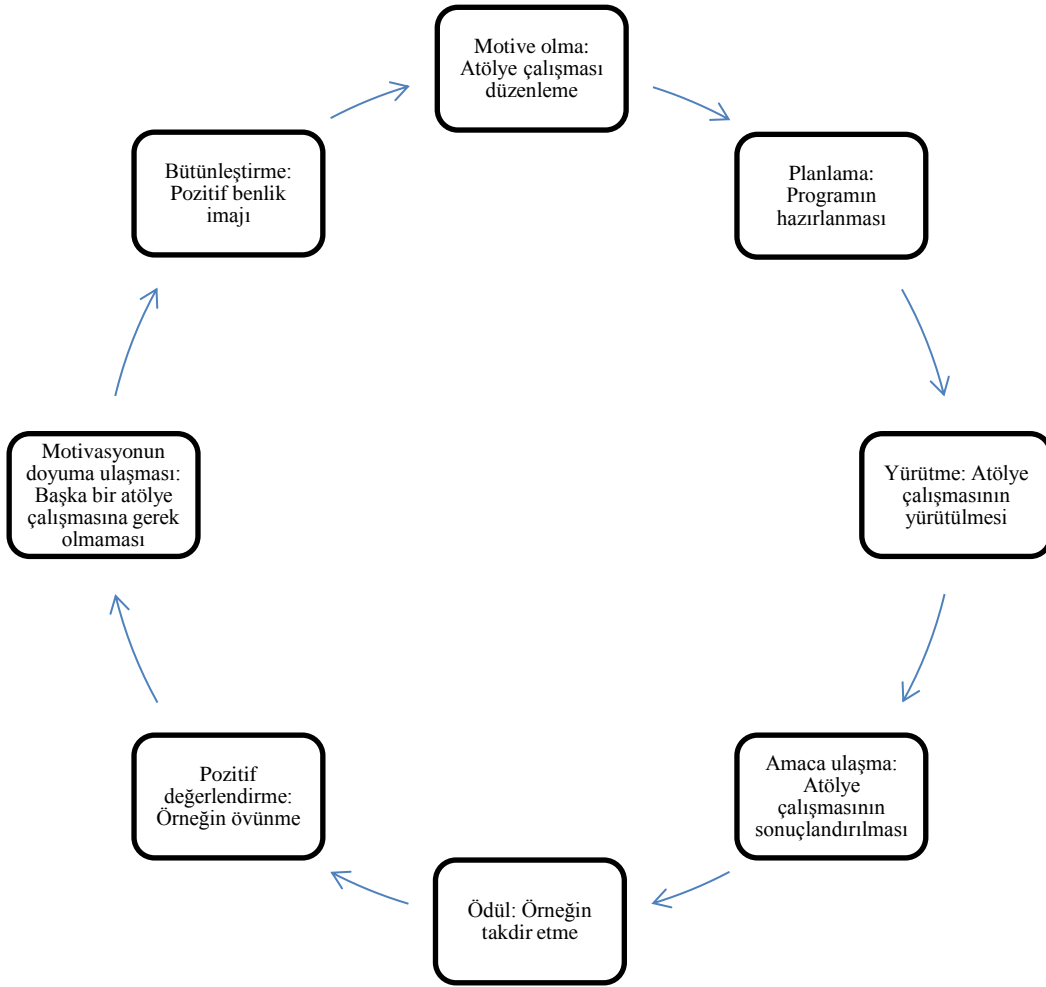
Bu dönem klasik “orta yaş krizi” olarak ifade edilen yaşlara denk gelir. İncinme ve ölüm korkuları ortaya çıkabileceği gibi, kişinin çalışmalarının ona mükemmel bir hayat getirmediğiyle ilgili hayal kırıklığı yaşayabilir. Bunların çözümü için, çalışanın işine ve mesleki faaliyetlere daha az zaman harcaması ve eşine, ailesine, hobilerine, eğlence vb. faaliyetlere daha çok zaman ayırması gerekebilir. Mesleki ve kişisel ihtiyaçları dengelemek, kişinin kariyer yollarını daha açık görebilmesini sağlar. Aksi durumda “hayal kırıklığı” oluşur. Çalışan kendisini “işe yaramaz” hissetmeye başlar. Bu aşamada kariyer değişikliği, mutluluk verici bir alternatif gibi görülebilir. Yeniden bağlanma, çalışanın, kişisel ve mesleki hayatında, olmak istediği kişi olması için, yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Yeni bir neden bulamayan kişi, ya mesleğinden tamamen uzaklaşır ya da “tükenmişlik” yaşar.

h)Burisch Tükenmişlik Modeli

Burisch (1989) örselenmiş bir eylem örüntüsü olarak ele aldığı tükenmişliği “eylem teorisi”ne dayandırarak, açıklamaya çalıştığı bir model önermiştir. Eylem teorisi, en temel analiz parçaları olarak eylem bölümleri olarak adlandırılan durumları göz önünde bulundurmaktadır. Bu bölümler dakikalardan (bir iş görüşmesi), yıllara (bir kariyer oluşturma) doğru sıralanabilmekte ve hiyerarşik olarak iç içe geçmektedir (iş görüşmesi bir kariyer oluşturma aşamasında bir araç ve eylem olarak kullanılabilir). Örselenmemiş bir eylem bölümü bir bireyin gizil dürtüleri harekete geçtiğinde başlayan bir döngüsel süreç olarak

değerlendirilmektedir. Buna, Şekil 3’de görülen ve bir psikoloğun tükenmişlik atölye çalışmasını yürütme fırsatını elde ettiği durum örnek olarak verilebilir¹²⁰.

Bu noktada, yapılan atölye çalışmasının çok dikkatli bir biçimde planlanarak hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Ama yine de, birçok şeyin yanlış gidebilme olasılığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Burisch (1989) bir eylem bölümünü engelleyen örselenme öğelerini 4’e ayırarak açıklamıştır¹²¹:



Şekil 3: Örselenmemiş Bir Eylem Bölümü Örneği

¹²⁰ Çapri, 2008, a.g.e.

¹²¹ Çapri, 2008, a.g.e.

- Gdy Engelleme: Bir engel, amaca ulaşma aşamasına set oluşturabilmektedir. Örneğin, Őekildeki atölye çalışması katılımcıların çoğunu ayrılmasına neden olacak bir biçimde çok zayıf ve yetersiz bir biçimde düzenlenmiş olabilir. Hastaları len bir hemşire, danışanıyla tedavisini tamamlayamayan bir psikoterapist de diğer örnekler olarak verilebilir.

- Amacı Engelleme: Amaç yalnızca beklenmedik bir biçimde yüksek ek çabaların maliyetini elde etmek olabilmektedir. Örneğin, bir tükenmişlik atölye çalışması başlamadan önce öngörülemeyen bazı bürokratik güçlüklerin ele alınma zorunluluğu olabilir.

- Yetersiz dl: Amaç dl elde etmek olabilmektedir. Fakat bu ödül beklentilerin karşılanmasında başarısız da olabilmektedir. Örneğin, atölye çalışması katılımcıları onay ve takdir sergileyemeyebilirler. Tükenmişlik literatüründe meslek adamının çabalarına orantılı olmayan çok sayıda yetersiz ödül örnekleriyle (doyumsuz, agresif hastalar, motive olmamış ocuk ve ergenler, talepkar müşteriler gibi) doludur.

- Beklenmedik Negatif Yan Etkiler: Böylesi yan etkilerin çoğu hedeften uzaklaştırıcı bir özelliğe sahip olabilir. Örneğin, bazı katılımcılar atölye çalışması esnasında çökkünlük yaşayabilir ve psikiyatrik bir tedavi için sevk edilebilirler. Elbette ki tek bir örselenmiş eylem bölümünün tükenmişliğe yol aması muhtemel değildir. Aksine tükenmişliğe “birinci derece stres” yol açmaktadır: Belli bir durum ya da olay, zorlayıcı olduğunda veya bireyin uyum sağlayıcı kaynaklarının sınırları aşıldığında, olağan gerginlik durumu oluşmaktadır. Birinci derece stres azalmadığında ve durum tekrarlı ve çözümsüz bir biçimde başarısızlıkla sonuçlandığında, bireyin özerklik duygusu tehdit altına girmekte ve “ikinci derece stres” gelişmektedir. Burisch (1989)’e göre ikinci derece stresle başarılı bir biçimde başa çıkmak kişisel gelişime yardımcı olabilmektedir. Diğer taraftan, başarısız bir başa çıkma eylem bölümlerini daha fazla kötüleştirebileceği için tükenmişliği tetikleyebilmektedir. Örneğin, böylesi bir durumda, eylem planlama daha sert veya gereğinden fazla özensiz yapılabilmekte, kişide tutku düzeyinde düşüş ve kötüleşmeler gelişebilmekte, amaçları başarma yeteneği bozulabilmekte ve bireyin benlik imajı derinden sarsılabilmektedir.

ı)Tükenmişliği Açıklamaya Çalışan Diğer Yaklaşımlar

Freudenberger (1974,1980), tükenmişliği, "süper başarılı kimselerin hastalığı" olarak adlandırırken, kişinin kendisini dinamik, tükenmez, süper yetkili ve karizmatik olarak görmesi durumunda gelişen bir süreç olarak tanımlamıştır. Sürecin sonunda, bu kişiler daha yanılabilir olan gerçek benlikleri ile olan teması tamamen kaybederler. Kendisini adanmış ve taahhüt altına almış olan tükenmişlik adayları yanlış stratejilerle, duygusal kaynaklarını daha fazla tüketerek, kendi ideal imajlarını korumaya çalışırlar. Freudenberger bu süreci (disengagement, distancing, dulling ve deadness) ilişki kesme, uzaklaşma, körlenme ve bitkinlik olarak özetlemektedir¹²².

Fischer'e göre, normalde işini idealize etmiş olan ve sonradan hayal kırıklığına uğramış olan kişiler, ya ideallerini azaltırlar ya da işten ayrılırlar. Ancak, tükenmişlik adayları için bu iki seçenek de geçerli değildir. Kendini beğenmiş olan kişiler, ideallerini azaltma ya da işten ayrılma yerine, gerçekçi olmayan hedeflerine ulaşmak için çabalarını iki katına çıkarırlar. Bu kişiler, "mükemmellik yanılması" denen kendini üstün ve özel görme gibi özelliklerini kaybetme korkusu ile motive olurlar. Tükenmişlik adayının benlik saygısı, bu mükemmellik yanılması içinde temellenir. Bu durumda tükenmişlik aday, mükemmellik yanılmasından vazgeçmek veya kaynaklarını tüketmek arasında bir seçim yapmak zorunda kaldığında, ikincisini seçecektir¹²³.

Garden (1984, 1987, 1989) tükenmişliği psikolog Carl Gustav Jung'un psikodinamik teorisine dayandırarak açıklamaktadır. Geliştirdiği modelinde, iki zıt kişilik tipi olan, "düşünen tipler" ve "duygusal tipler" üzerindeki merkezi rolü araştırmıştır. Jung'un 1921 yayınladığı psikolojik tipler adlı eserinde, duygusal ve düşünsel olarak psikolojik tipleri iki ana bölüme ayırmıştır. Duygusal tipler, mülayim ve insanlara karşı ilgili ve farkında olan olarak karakterize edilirken, düşünsel tipler ise, katı, kuralcı başarı odaklı ve diğerlerini ihmale yatkın olarak karakterize edilir. Her bir işlevin, bireyin psikolojisindeki etkileri, kişinin benimsediği tutumla ilgilidir. Bu iki tipten, bir tanesi ego tarafından tercih edilerek bilinç alanına dâhil edilirken, diğer tip ise bilinç dışına itilir. İnsanlar kişilik tipleri ile ilgili uyumlu olan meslekleri tercih etme eğilimindedirler. Jung teorisine göre, duygusal tipler, duygusal talepleri ele almada daha iyi iken, düşünen tipler ise zihinsel taleplerde daha iyidir. Garden (1989) yaptığı araştırmada, iş türü ne olursa olsun, duygusal talepler duygusal tipler üzerinde tükenmişliğe yol açarken, zihinsel taleplerin de düşünsel tipler

¹²² Boyar, 2011, s. 21.

¹²³ Boyar, 2011, s. 23.

üzerinde tükenmişliğe yol açtığını ortaya koymuştur. Ayrıca kişilik tipi ile tükenmişlik arasında kuvvetli bir bağ olduğunu da vurgulamıştır. Jung'a göre, bir işleve çok fazla bel bağlanması, kişinin ruhunda dengesizliğe yol açar. Bu durum, zıt tarafta da dengesizliğe yol açmaktadır. Bir kişinin duygusal işlevlerine çok güvenmesi, paradoksal bir etkiye sahiptir ve bilinçdışı alanda çok daha fazla harekete yol açar. Bu durumda, bastırılmış olan işlevlerin ortaya çıkmasının olumsuz etkisi çok daha fazla yıkıcı olmaktadır. Diğer taraf için de aynı durum söz konusudur. Buna göre, bilinç alanının işlevinin, bilinçdışına bırakılması, eş zamanlı olarak, aktif biçimde bastırılmış bilinçdışı işlevlerini ortaya çıkarır. Bunların da tükenmişliğin temel nedeni olduğu düşünülür¹²⁴.

3.Tükenmişliğin Belirtileri

Schaufeli ve Enzmann¹²⁵ tükenmişliğin olası belirtilerini bireysel, kişilerarası ve örgütsel olmak üzere 3 düzeyde ve duygusal, bilişsel, fiziksel, davranışsal ve güdüsel olmak üzere 5 ortak kategoride çerçevelemiştir. Bu belirtiler, Çapri'nin çalışmasından¹²⁶ yararlanılarak aşağıda Tablo 1, 2 ve 3'de sunulmuştur.

¹²⁴ Boyar, 2011, s. 23-24.

¹²⁵ Schaufeli ve Enzmann, 1998, a.g.e.

¹²⁶ Çapri, 2008, a.g.e.

Tablo 1: Tükenmişliğin Olası Bireysel Düzeydeki Belirtileri

Duygusal	Bilişsel	Fiziksel	Davranışsal	Güdüsel
Depresif duygudurum	Çaresizlik	Baş ağrısı	Hiperaktivite	İstek ve şevk kaybı
Ağlamaklılık ve gözyaşlılık	Umut ve anlam kaybı	Mide bulantısı	Dürtüsellik	İdealizm kaybı
Duygusal tükenmişlik	Delirme korkusu	Baş dönmesi	Erteleme davranışı	Kafa karışıklığı
Değişken duygudurum	Karar vermede zorlanma	Huzursuzluk	Kompulsif şikâyet	Vazgeçme
Duygusal kontrolün azalması	Kapana kısılmışlık duyguları	Sinirsel tikler	Aşırı yeme veya az yeme	Hayal kırıklığı
Tanımlanamayan korkular	Başarısızlık duygusu	Kas ağrıları	Yüksek risk alıcı davranışlar	Sıkıntı
Artmış gerginlik	Fantezi ve gündüz düşleri	Cinsel problemler	Artan kazalar	Moralsizlik
Anksiyete	Düşük benlik saygısı	Uyku bozuklukları		
	Öz-zihinsel meşguliyet	Ani kilo alma veya verme	Kafein, tütün, alkol, sakinleştiriciler ve yasadışı uyuşturucular gibi maddelerin kullanımında artış	
	Suçluluk	İştah kaybı		
	Öz kıyım düşümceleri	Kısa aralıklarla nefes alma		
	Konsantrasyon yetersizliği	Adet öncesi gerginlikte artış		
	Unutkanlık	Adet döngüsünü yitirme	Yaratıcı aktivitelerden uzaklaşma	
	Karışık görevlerde zorlanma	Kronik yorgunluk		
	Katı ve şematik düşünme	Fiziksel tükenmişlik		
	Entellektüelleşme	Hızlı ve derin nefes alma		
	Yalnızlık	Bedensel zayıflık		
	Engellenme toleransının azalması	Mide ve bağırsak bozuklukları		
	Zayıflık ve güçsüzlük duyguları	Damar hastalıkları, kalp atışında hızlanma, yüksek kan basıncı		
	Eksiklik ve yetersizlik duyguları	Yüksek kolestrol		

Tablo 2: Tükenmişliğin Olası Kişilerarası Düzeydeki Belirtileri

Duygusal	Bilişsel	Fiziksel	Davranışsal	Güdüsel
Sinirlilik	Büyüklik havası		Şiddet patlamaları	İlgi kaybı
Hassaslık	Dürüstlük havası		Saldırgan davranış ve şiddet eğilimi	Cesaretsizlik
Soğukluk ve duygusuzluk	Acı çektirme		Diğerlerine yönelik saldırganlık	Diğerlerine aldırılmazlık
Artmış öfke	Düşmanlık		Kişilerarası, evlilik ve aile çatışmaları	Aşırı bağlılık
Duygusal empetide azalma	Şüphencilik		Sosyal dışlama ve kendini geri çekme	Kişisel ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için diğerlerini kullanma
	Yansıtma		Diğerlerinden kopma ve uzaklaşma	
	Paranoya		Diğerlerine mekanik tepkide bulunma	
	Diğerlerinin kişi hakkında alaycı olduğu, hümanistliğinin azaldığı biçimindeki algılar		Çalışma arkadaşlarından kendini ayırma	
	Diğerlerine karşı olumsuzluk		Diğerlerine yönelik hastalıklı bir mizah anlayışı	
	Bilişsel empatide azalma		Diğerlerine çaresizlik, umutsuzluk ve anlamsızlık ifadeleri	
	Diğerlerine kalıp yargı davranışları		Uzaklaşma araçlarını kullanma	
	Diğer kişileri aşağılayıcı ve onur kırıcı biçimlerde etiketleme		Kıskançlık	
Kurbanı suçlama		Bölmeleme		

Tablo 3: Tükenmişliğin Olası Kurumsal Düzeydeki Belirtileri

Duygusal	Bilişsel	Fiziksel	Davranışsal	Güdüsel
Mesleki doyumsuzluk	İş rolü ile ilgili duyarsızlaşma Takdir edilmediğini hissetme Yönetime, amirlerine ve iş arkadaşlarına güvensizlik		Azalmış etkililik Düşük iş performansı Düşük üretkenlik İşe geç kalma İşten ayrılma Sık rapor alma İş edevamsızlık Hırsızlık Değişime direnç Amirlerine aşırı bağımlı olma Sık saate bakma Kuralları kendine göre düzenleme Kazalarda artış Organizasyon yetersizliği Zayıf zaman yönetimi	İş motivasyonunda azalma İşe gitmeye karşı direnç Çalışma inisiyatifinin azalması Düşük moral

4.Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olarak ele alınabilmektedir. Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmektedir. Maslach ve Leiter'e göre (1997) tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olan etmenlerden örgütle ilgili olanları, bireysel etmenlere oranla daha önemli olup, üzerinde çok daha fazla düşünülmesi gerekmektedir.

a)Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, kişinin tükenmişliğe etki eden örgütsel kaynaklı faktörlerden etkilenmesini azaltıcı ve güçlendirici bir etkiye sahiptir (Örmen, 1993: 19). Bir örgütte aynı koşullar altında çalışan bireylerin bazılarında tükenme görülürken, bazılarının tükenmediği gözlenebilir (Sürgevil, 2006: 50). Bireysel özellikler, bireyin sahip olduğu, bazı durumlarda tükenmişliğe zemin hazırlayan ya da tükenmişliği artıran, bazı durumlarda ise tükenmişliği ve etkilerini azaltıcı bir rol oynayan özellikleri ifade etmektedir. Tükenmişliği etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, işte çalışma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler sayılmaktadır¹²⁷.

(1)A Tipi Kişilik Yapısı

Tükenmişlik tepkisinin açıklanmasında kişilik özelliklerinin etkileri, esasında "benzer çalışma koşullarında çalışan kişilerin neden farklı tükenmişlik tepkileri gösterdikleri" düşüncesine dayanmaktadır. Ayrıca kişinin çevresindeki zorluklarla baş edebilmesinde gerekli olan en temel faktörün, kişisel bakış açısı, kendilik yapısı ve kişiliği olduğuna yönelik bulgular, bu düşüncüyü desteklemektedir¹²⁸. Tükenmişlik ile kişilik özellikleri arasında yapılan çalışmalarda, birçok özelliğin tükenmişlik ile ilişkisinin olduğu görülmektedir.

¹²⁷ Arı ve Bal, 2008, s. 137.

¹²⁸ Çetin ve Hazır, 2012, s. 68-69.

Meyer Fredman ve Ray Rosenman tarafından “Kalp rahatsızlıkları ile yaşam biçimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı” bir çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özellikler araştırmacılar tarafından yapılan analizleri kolaylaştırmak amacıyla “A Tipi” ve “B Tipi” şeklinde gruplandırılmıştır. Kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan veya yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu özellikler “A Tipi kişilik özellikleri” şeklinde nitelendirilmiştir¹²⁹.

Kültürel farklılıklar hesaba katılmaksızın yapılan çalışmalar, çoğu kez A-Tipi ölçümlerinden yüksek puan alan bireylerin, tükenmişlik ölçümlerinden de yüksek, iş tatmini ölçümlerinden ise düşük puanlar almakta olduklarını ve daha fazla iş yükü algıladıklarını göstermektedir¹³⁰. A tipi kişilik, Freudenber (1974), Niehause (1981) ve Helliwell (1981) tarafından potansiyel bir tükenmişlik tipi olarak tanımlanmıştır. Mazur ve Lynch (1989), A tipi kişiliğin rekabetçiliğin uç noktaları ile karakterize edildiğini ve tükenmişlik için belirgin bir etken olduğunu belirtmişlerdir. A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve sonunda da tükenmişlik gerçekleşmektedir¹³¹.

(2)Dış Kontrol Odaklı Olma

Rotter (1966) tarafından geliştirilen denetim/kontrol odağı kavramı: “Kişilerin kendileriyle ilgili olan olayları açıklarken, olayların nedenlerini konumlama yerleri”ni ifade etmektedir. Günlük hayatta ve/veya çalışma hayatında, bazı insanlar olayları kontrol altında tutabildiklerini, duruma hâkim olduklarını

¹²⁹ Altuntaş, 2003, s. 60.

¹³⁰ Şahin ve arkadaşları, 2011, s. 32.

¹³¹ Sürgevil, 2006, s. 51.

düşünürken, bazıları ise bunun aksine kontrol altında tutamadıkları etmenler olduğunu düşünürler. Rotter'a göre, bireyler uzun süre devamlı şekilde kontrol edemedikleri bir pekiştirme yaşarlarsa, güçsüz olduklarına yönelik inançları geliştirecektir. Rotter, insanların kontrol odağı açısından bu şekilde bir farklılaşma göstermesinden hareketle iki insan tipi belirlemiştir. Buna göre, olayların kontrolleri altında olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklılar olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar olarak nitelendirilmiştir¹³². Dış kontrol odaklı kişilerin, iç kontrol odaklılara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir¹³³¹³⁴.

Kişilerin belirli bir konuda başarılı olma konusunda kendi yeteneklerine olan inancını gösteren öz yeterlilik algısı ile tükenmişlik tepkisi arasında yapılan çalışmalarda ise, ters yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Buna göre kişilerin öz yeterlilik algıları azaldıkça tükenmişlik tepkilerinin arttığı ortaya çıkmaktadır.

Literatürde “beş faktör kişilik özellikleri”¹³⁵yle tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu rapor edilmiştir. Ghorpade ve arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu çalışmada, duygusal denge ile tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında ters yönlü, kişisel başarı hissi alt boyutuyla ise aynı yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Burke ve arkadaşları (2006), duygusal denge ile tükenmişlik arasında aynı yönlü ilişkiler olduğunu öne sürmektedir. Kim ve arkadaşları (2009) duygusal denge ile yalnızca duygusal tükenme arasında ters yönlü bir ilişki elde etmiştir. Bühler ve Land (2004) duygusal dengesi düşük kişilerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarını daha fazla yaşadıklarını ortaya koymaktadırlar. Burke ve arkadaşları (2006) dışadönüklük ile tükenmişlik arasında ters yönlü ilişkiler elde etmişlerdir. Ghorpade ve arkadaşları (2007), dışadönüklük ile duygusal tükenme arasında ters yönlü, kişisel başarı hissi arasında aynı yönlü bir ilişki bulmuştur. Bühler ve Land (2004) ise dışadönüklük ile duygusal tükenme ve

¹³² Sürgevil, 2006, s. 52.

¹³³ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 410.

¹³⁴ Bühler ve Land, 2004, a.g.m.

¹³⁵ Goldberg tarafından ortaya konan ve literatürde en çok kabul gören kişilik sınıflandırması olan beş faktör kişilik özellikleri dışadönüklük, açıklık, duygusal dengesizlik, uyumluluk, sorumluluk (özdisiplin) olarak sıralanabilir. Literatürde sıklıkla “Big Five” olarak ifade edilir.

duyarsızlaşma alt boyutları arasında aynı yönlü ilişkiler elde etmiştir. Bu durumu, aşırı derecede dışadönüklüğün kişilerde heyecan arayışı ve risk alma davranışına sürükleyebileceği ve bu durumun duygusal tükenmeye neden olabileceği görüşüyle açıklamıştır. Uyumluluk kişilik özelliği ile tükenmişlik arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalarda, uyumluluğun kişisel başarı ile aynı yönlü, duyarsızlaşma ile ters yönlü ilişkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Piedmont (1993) uyumluluk ile duygusal tükenme arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gelişime açıklık boyutu ise kişisel başarı ile aynı yönlü, duyarsızlaşma ile ters yönlü ilişkileri olduğu görülmektedir. Son olarak özdisiplin kişilik özelliğinin kişisel başarı ile aynı yönlü, duyarsızlaşma ile ters yönlü ilişkileri olduğu belirtilmektedir¹³⁶.

(3)Demografik Değişkenler

Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik hissettikleri ortaya konulmuştur¹³⁷¹³⁸¹³⁹. Tükenmişlik düzeyinin genç ve yaşlı çalışanlarda farklılaşması, genç çalışanların mesleğin ilk yıllarında yüksek beklenti düzeyine sahip olmaları, “ilerleyen yaşlarda insanların daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmeleri”¹⁴⁰ biçiminde açıklanabilir. Diğer taraftan, çalışma üzerindeki anlam arayışı ve beklentilerin yaş ilerledikçe farklı alanlara kayması şeklinde de açıklanabilir.

Kadın ve erkekler arasında tükenmişliğin boyut ve düzeyinin farklılaştığı görülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı¹⁴¹¹⁴²¹⁴³¹⁴⁴ görülmektedir. Maslach ve Jackson (1981: 111) tarafından yapılan çalışmada, erkeklerin, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissini kadınlardan daha fazla yaşadığı ortaya konmuştur¹⁴⁵. Ergin (1992)

¹³⁶ Çetin ve Hazır, 2012, s. 69.

¹³⁷ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 410.

¹³⁸ Ergin, 1995, s. 43.

¹³⁹ Çimen, 2000, s. 11.

¹⁴⁰ Sürgevil, 2006, s. 56.

¹⁴¹ Maslach ve Jackson, 1981, s. 111.

¹⁴² Ergin; 1995, s. 42.

¹⁴³ Çimen, 2000, s. 12.

¹⁴⁴ Budak ve Sürgevil, 2005, s. 103.

¹⁴⁵ Maslach ve Jackson, 1981, s. 111.

tarafından doktor ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada da aynı sonuç elde edilmiştir¹⁴⁶.

Bireylerin eğitim düzeyi, tükenmişlik ile anlamlı ilişkili faktörlerden biridir. Yapılan çalışmalarda, eğitim düzeyi arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı düşüncesi ve bu değişkenler arasında negatif ilişki bulunduğu varsayımı desteklenmemiştir¹⁴⁷¹⁴⁸. Bu durum eğitim arttıkça bireylerin geleceğe yönelik beklentilerinin artması ile açıklanabilir. Diğer taraftan eğitim arttıkça stres yaratan durum ve sorumluluklarla karşılaşma olasılığının artması da açıklayıcı olabilir.

Yapılan araştırmalar hiç evlenmemiş ve boşanmış kişilerle evli fakat çocuksuz kişilerin daha fazla duygusal tükenmişlik hissettiklerini göstermektedir. Aile yapısı ve sosyal destek tükenmişliği etkileyen önemli sosyal faktörlerdir. Doyumlu bir aile yaşamına sahip olmak, iş arkadaşları ve dostları ile sorunları paylaşarak çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliği azaltmada etkili olmaktadır¹⁴⁹.

b)Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik çalışma ortamı ile bireyin etkileşiminin bir sonucudur. Literatürde yer alan çalışmalarda tükenmişliğin kaynakları çoğunlukla bireysel olmaktan çok durumsal olarak nitelendirilmekte, tükenmişliğe yönelik çözümlerin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır¹⁵⁰.

Maslach ve Leiter'a (1997) göre ne geleneksel anlayışın "bireysel özellikler odaklı" tükenmişlik anlayışı, ne de daha sonraları ortaya çıkan "örgütsel faktörler odaklı" tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli değildir. Maslach ve Leiter tükenmişlik konusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemişlerdir. Onlara göre tükenmişliğin oluşmasına neden olan faktörler, "çalışma hayatının alanları"dır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş

¹⁴⁶ Ergin, 1992, a.g.m.

¹⁴⁷ Çimen, 2000, s. 12.

¹⁴⁸ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, s. 410.

¹⁴⁹ Arı ve Bal, 2008, s. 137.

¹⁵⁰ Arı ve Bal, 2008, s. 139.

olacaktır¹⁵¹¹⁵². Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve örgütle ilgili faktörler Maslach ve Leiter (1997) tarafından iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler olarak belirlenmektedir. Maslach ve Leiter'in çalışma hayatı alanları ve tükenmişlik sendromu ilişkisi Şekil 4'de gösterilmiştir.

ÇALIŞMA HAYATI ALANLARI	Birey İş Arasındaki	
	Uyum	Uyumsuzluk
İş yükü	İŞE BAĞLILIK	TÜKENMİŞLİK
Kontrol		
Ödüller		
Aidiyet		
Adalet		
Değerler		

Şekil 4: Maslach ve Leiter'in Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik İlişkisi

İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır. Örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik daha fazla yaşanmaktadır. Birey

¹⁵¹ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, a.g.m.

¹⁵² Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 25.

ile iş çevresi arasında iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler açısından yaşanan bir uyumsuzluk tükenmişliği etkilemektedir¹⁵³.

5.Ölçme araçları

Tükenmişlik kavramının tanımlanmasından sonra konuya ilişkin makaleler yayınlanmasına karşın, yeterli bir ölçme aracının var olmaması nedeniyle ampirik çalışmalar eksik kalmıştır. Bu durum Maslach ve Jackson'ın¹⁵⁴ geliştirdiği ölçekle değişmiş, ampirik çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır¹⁵⁵. Bireylerde tükenmişlik düzeyinin ölçülmesinde kullanılan ölçek “Maslach Tükenmişlik Envanteri – Maslach Burnout Inventory (MBI)” adıyla anılmaktadır.

a)Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliğin kavram olarak tanımlanmasını izleyen yıllarda Maslach ve arkadaşları bireylerin tükenmişlik yaşayıp yaşamadıklarını belirlemek ve yaşanan tükenmişliğin seviyesini tespit etmek amacıyla bir ölçek geliştirmişlerdir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory - MBI) olarak adlandırılan bu ölçek zamanla tükenmişliği ölçmekte kullanılan en popüler ölçek haline gelmiştir.

Ölçeğin orijinal hali, hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş olan ve genellikle MBI olarak adlandırılan Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI-HSS)'dir. Maslach ve Jackson¹⁵⁶ tarafından geliştirilen ölçek, tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, duygusal tükenmişlik boyutunu ölçen 9 ifade, duyarsızlaşma boyutunu ölçen 5 ifade ve kişisel başarıda azalma hissi boyutunu ölçen 8 ifade olmak üzere toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki ifadeler olumsuzdur ve bu ölçeklerden alınan puanların yüksek olması, yüksek tükenmişlik düzeyine işaret eder. Kişisel başarıda azalma hissi alt ölçeğinde bulunan ifadeler olumludur ve bu ölçekten alınan

¹⁵³ Arı ve Bal, 2008, s. 139.

¹⁵⁴ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

¹⁵⁵ Arı ve Bal, 2008, s. 135.

¹⁵⁶ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.

puanların yüksek olması düşük tükenmişliğe, yüksek kişisel başarı hissine işaret eder¹⁵⁷¹⁵⁸. Ergin¹⁵⁹ tarafından Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin özgün formunda 7 basamaklı olan cevap seçenekleri birçok çalışmada “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman” şeklinde beşli dereceleme olarak düzenlenmiştir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin insanlara hizmet veren meslekler dışındaki gruplar için farklı versiyonları geliştirilmiştir.

Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS): Daha sonradan yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece hizmet sektörü çalışanlarına has bir durum olmadığı, farklı alanlardaki çalışanların da tükenmişliğe maruz kalabileceği saptanmıştır. Ancak orijinal tükenmişlik sendromu ölçeği (MBI-HSS), içerisindeki ifadelerin insanlarla yüz yüze ilişkide bulunmayan çalışanlar için anlamlı olmaması nedeniyle, hizmet sektörü dışındaki alanlardaki tükenmişliği ölçmek konusunda yetersiz kalmıştır. Bunun üzerine hizmet sektörü dışındakilerin tükenmişlik düzeylerini ölçebilmek için MBI-HSS tabanlı Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) oluşturulmuştur¹⁶⁰. MBI-GS'de orijinal tükenmişlik ölçeği MBI-HSS gibi üç boyutlu bir ölçektir. MBI-GS'nin boyutları “bitkinlik - exhaustion”, “sinizm - cynicism” ve “profesyonel başarı - professional efficacy”dir.

Maslach Burnout Inventory–Educators Survey (MBI-ES): Her ne kadar tükenmişlik sendromu başlangıçta hizmet sektörü için tanımlanmış olsa da, zamanla araştırmalar eğitim alanında yoğunlaşmaya başlamıştır. Öğretmen tükenmişliği üzerine ilginin artması, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin öğretmenlere uyarlanması düşüncesini doğurmuş ve 1986'da Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES) oluşturulmuştur¹⁶¹. Daha sonra düzenlemeler yapılarak son halini alan MBI-ES orijinal MBI gibi üç boyuttan ve 22 ifadeden oluşmaktadır. MBI-HSS'den tek farkı “recipient” (müşteri) olarak kullanılan hizmet verilen kişi kelimesinin “student” (öğrenci) olarak değiştirilmiş olmasıdır.

¹⁵⁷ Çam, 1992, a.g.m.

¹⁵⁸ Ergin, 1992, a.g.m.

¹⁵⁹ Ergin, 1992, a.g.m.

¹⁶⁰ Schaufeli, W. B., D. van Dierendonck ve K. van Gorp “Burnout and Reciprocity: Towards a Dual-Level Social Exchange Model”, Work and Stress, 10, 1996, ss. 225-237.

¹⁶¹ Christina Maslach ve Jackson, S.; “Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)”, Consulting Psychologist Press, Palo Alto, 1986.

b)Pines Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliğin ölçülmesinde kullanılan en yaygın ikinci ölçek Pines, Aronson ve Kafry¹⁶² tarafından geliştirilen “Tükenmişlik Ölçeği”dir. Yalnızca iş ilişkileri ve meslek dalları değil aynı zamanda evlilik ilişkileri ve politik çatışma-uyuşmazlık konularında da uygulanabilen Tükenmişlik Ölçeği’nin kavramsallaştırılması ve oluşturulmasında Pines ve arkadaşları klinik deneyimleri, vaka çalışmaları ve atölye çalışmalarından yararlanmışlardır¹⁶³. Ölçek, tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel unsurlarını ifade eden “hiçbir zaman” ile “her zaman” arasında 7’li Likert tipi 21 sorudan oluşmaktadır. Yazarlarca tükenmişliğin alt boyutları birbirinden farklı olarak ifade edilse de ölçek tek bir tükenmişlik düzeyi belirlenecek biçimde tek boyutlu olarak tasarlanmıştır¹⁶⁴.

c)Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği (CBI)

Kristensen vd., Maslach Tükenmişlik Ölçeğine; tükenmişliğin sadece hizmet sektöründeki çalışanlar ile sınırlandırılması, ölçeğin cinsiyet, kültürel ve sosyo-ekonomik farklılıkları gözardı etmesi, ölçekteki bazı ifadelerin kabul edilemez tarzda olması gibi eleştiriler getirmişlerdir. Ayrıca, ölçeğin Amerikan kültürüne uygun olduğu farklı kültürlerle uygun olmadığı belirtilmiştir¹⁶⁵.

Tükenmişlik kavramının temel unsuru tükenme olduğu için CBI’nde sadece işle ilgili değil kişisel tükenmişlik, işle ilgili tükenmişlik ve müşteri ile ilgili tükenmişlik olmak üzere tükenmenin üç farklı türüne odaklanılmıştır. Kopenhag Tükenmişlik Ölçeği, “kişisel tükenme”, “işle ilgili tükenme” ve “müşteri ile ilgili tükenme” olmak üzere üç boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır¹⁶⁶¹⁶⁷. Ölçek zaman

¹⁶² Ayala M. Pines, A. Aronson, E. ve Kafry, D., “Burnout: From tedium to personal growth”. New York: The Free Press, 1981.

¹⁶³ Çapri, 2006, s. 64.

¹⁶⁴ Arı ve Bal, 2008, s. 136.

¹⁶⁵ Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 2010, ss. 123-131.

¹⁶⁶ Tage S. Kristensen, Marianne Borritz, Ebbe Villadsen ve Karl B. Christensen, “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout”, *Work Stress*, 19(3), 2005, ss. 192-207.

¹⁶⁷ Marianne Borritz, Jakob B. Bjorner, Ebbe Villadsen, Ole A. Mikkelsen ve Tage S. Kristensen, “Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of the PUMA Study”, *Scandinavian Journal of Public Health*, (34), 2006, ss. 49-58.

içerisinde geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlayamamış ve tükenmişliği ölçme konusunda beklenen faydayı vermemiştir.

d)Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI)

Demerouti ve arkadaşları¹⁶⁸ “bitkinlik” ve “uzaklaşma” şeklinde iki boyutlu alternatif bir ölçek geliştirmişlerdir. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI) hizmet sektörü dışındaki alanlarda da kullanılabilecek bir tükenmişlik ölçeğidir.

Bu modelde tükenmişlik, “uzun süreli iş stresinden kaynaklanan yoğun, etkili ve bilişsel bir gerilme”dir. Bu tanım diğer tükenmişlik tanımlara benzerlik göstermektedir. MBI’deki duyarsızlaşma, müşterilerden uzaklaşma ve onlara karşı olumsuz davranışlar geliştirmeyi temsil ederken, OLBI’deki uzaklaşma (disengagement) kişinin işine karşı olumsuz tutumlar sergileyerek, örgüt veya işe olan bağlılığının tamamen sona ermesini temsil etmesidir. Buna göre işten uzaklaşma boyutu duyarsızlaşmadan daha geniş bir kavramdır¹⁶⁹.

6.Tükenmişlik Fenomeni ile Benzer Olgular

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının kalitesini düşürmesi ve iş gören sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar veren bir olgudur. Literatürde örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkili pek çok kavram bulunmaktadır ve bunların bazıları tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirilebilir. Ancak bunların içerisinde, üç kavram tükenmişlikle ilişkisinin yanı sıra ayırt etme zorluğu ile de dikkat çekmektedir. Bunun nedeni tükenmişliği anlama çabasının farklı çalışmalarda bu üç farklı kavram üzerinden de yapılmış olmasıdır.

Örneğin, Freudenberg¹⁷⁰ depresyonu tükenmenin belirtileri arasında sayarken, Weiskopf¹⁷¹ depresyonu tükenmenin son hali olarak tanımlamıştır. Ayrıca uykusuzluk, yorgunluk, kendini soyutlama gibi tükenme belirtilerinin depresyon belirtilerine çok benzediğini ifade etmiştir. Cherniss, tükenmişliği *strese karşı bir*

¹⁶⁸ Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner ve W.B. Schaufeli; “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 2000, ss. 454-464.

¹⁶⁹ Demerouti v.d., 2000, a.g.m.

¹⁷⁰ Freudenberg, 1974, a.g.e.

¹⁷¹ Patricia E. Weiskopf; “Burnout Among Teachers of Exceptional Children”, *Exceptional Children*, 47, 1980, ss. 18-23.

tepki olarak ele almış ve aşırı bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliği *aşırı stres veya doyumsuzluğa tepki* ile işten geri çekilme olarak tanımlamıştır. Mc Carty'ye¹⁷² göre, *tükenmişlik bir stres denklemdir. İlerleyici bir stres sürecidir.* Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik yaklaşımında *iş ile ilgili doyumsuzluğa* vurgu yapılmaktadır. Perlman ve Hartman'ın (1982) tükenmişlik yaklaşımında, kişinin tükenmesiyle *stresörlere* verdikleri fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler arasında ilişki kurulmaktadır. Bu örnekler artırılabilir.

Stres, depresyon ve iş tatminsizliği kavramları tükenmişlikle ilişkili kavramlar olmalarının yanında, içerik olarak birbirlerinden farklıdırlar. Bu bölümde tükenmişlikle benzerlik gösteren, anlam karmaşasına yol açan; fakat teorik olarak farklı olan bu üç kavram üzerinde durulacaktır.

a)Stres

Latince “*estricia*” sözcüğünden dilimize geçen “stres”; insanların sağlığı ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade etmektedir¹⁷³. Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur¹⁷⁴. Sözlüklerde stres, bir nesne, durum ya da sisteme uygulanan bir güç, basınç, tazyik olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın psikolojiye olduğu gibi aktarılması, stresin anlaşılmasını zorlaştırabilir. Bu tanımlara bakıldığında, bir stres kaynağının otomatik olarak her bireyde bir takım duygusal tepkilere yol açacağı anlamı çıkartılabilir. Oysa aynı stres kaynağı, her bireyde aynı duygusal tepkilere yol açmaz. Bir stres kaynağının birey tarafından "nasıl algılandığı" önemlidir. Bireyin, yaşadığı stresin derecesi, stres kaynağını algılayış biçimine bağlıdır. Örneğin, Afrika'da açlıktan ölme, tüm dünyada yoğun silahlanma, körfez savaşı, nişanlanma, sınava girme ve

¹⁷² Mc. Carty, P. “Burnout in Pschiatric Nursing”, *Journal of Advanced Nursing*, 10(4), 1985, ss. 305-310.

¹⁷³ Tolga Erdoğan, A. Sinan Ünsar ve Necdet Süt, “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 2009, ss. 447-461.

¹⁷⁴ Acar Baltaş ve Zuhul Baltaş, “Stres ve Basa Çıkma Yolları”, *Remzi Kitabevi*, 21.Basım, İstanbul, 2002.

kırmızı ışıktaki geçme gibi olaylar karşısında her bireyin yaşayacağı stresin derecesi farklı olacaktır. Çünkü bireylerin bu stres kaynakları karşısındaki algıları, yorum, düşünce ve inanç kalıpları farklıdır. Buradan hareketle stres, algılandığı biçimiyle, organizmayı etkileyen herhangi bir şey karşısında organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durum, olarak tanımlanabilir¹⁷⁵.

Stres kavramını ilk kez Selye (1956, 1974) kullanmış ve “vücudun herhangi bir dış talebe verdiği özel olmayan tepkidir” biçiminde tanımlamıştır. Stres kavramı ile ilgili diğer tanımlar ise şu şekildedir: Magnuson, kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepki, Davis, bir kişinin duygularında düşünce süreçlerinde veya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumu; Robbins, kişilerin karşı karşıya kaldıkları, fırsat, sınırlama veya istemlerin belirsiz ve önemli olan dinamik koşullarının sonucu; Lazarus, kişiden kaynaklanan bireysel dayanma gücünü aşan, bireye göre kendisini tehdit eden ilişkilerin toplamı şeklinde tanımlamışlardır¹⁷⁶.

Bu tanımlara bakıldığında, çoğu yazarın "stres tanımı" olarak "*dystress*"in tanımını yaptıkları görülmektedir. Selye (1976) stresi, herhangi bir durum karşısında bedenin spesifik olmayan bir tepkisi olarak tanımlamış ve yapıcı, olumlu bir güç olan "*Eustress*" ile yıkıcı, ıstırap verici "*dystress*"i birbirinden ayırmıştır. Dystress, istenmeyen bir durumdur. Buna karşın, olumlu bir güç olan "*Eustress*", yaşanmasından hoşnut olunan, canlılık ve kazanç sağlanan bir durumdur¹⁷⁷. Stres, hayatın bir gerçeğidir. Ama stres genellikle olumsuz bir şey olarak düşünülür. Aşırı stres, insanı iş göremeyecek bir duruma getirip, ciddi sorunlar da yaratabilir. Ancak stresin olumlu bir yanı da vardır. Herkes için değişebilen ama belirli dozda stres, varoluşun olumlu bir özelliğidir ve etkili bir işleyiş için gereklidir. Bu tür stres organizmada fiziksel ve ruhsal gelişmelere, büyümeye ve olgunlaşmaya yol açar.

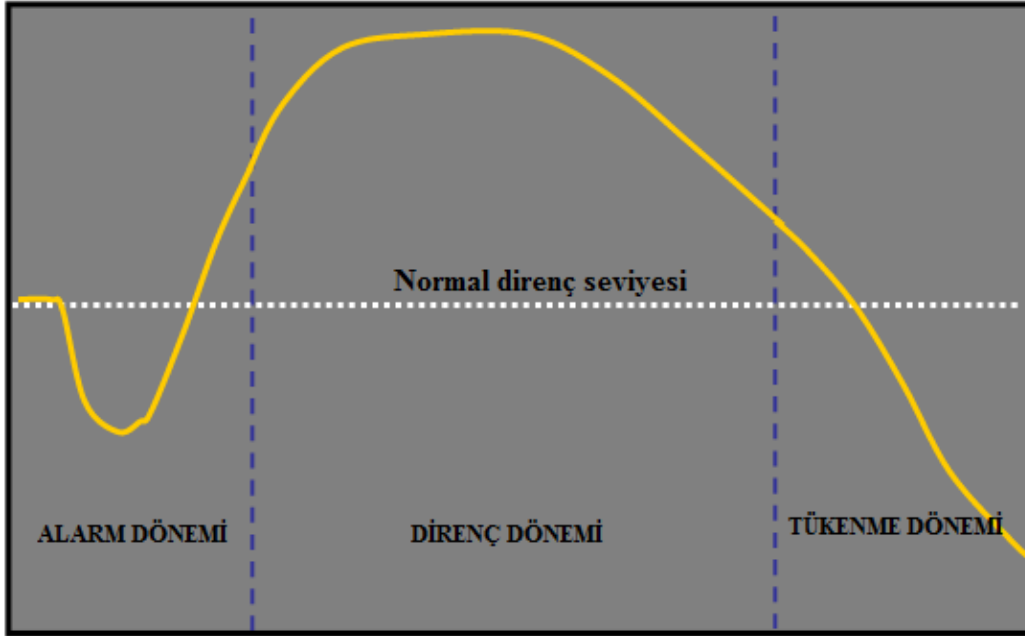
¹⁷⁵ İbrahim Yıldırım, “Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6, 1991, ss. 175-189.

¹⁷⁶ Abdullah Soysal, “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 2009, ss. 17-40.

¹⁷⁷ Yıldırım, 1991, s. 176.

Olumlu ve olumsuz stres arasındaki farklılık, kişinin stres oluşturuocu olay ya da ortamı nasıl algıladığına ve onunla nasıl başa çıktığına bağlıdır.

Stres altındaki birey, strese karşı bazı tepkiler gösterir. Bunlar Coleman (1972)'a göre çabaya yönelik tepkiler ve savunmaya yönelik tepkiler olarak sınıflandırılabilir. Çabaya yönelik tepkilerin amacı strese başa çıkmaktır. Bu tepkiler genellikle atılım, çekilme ya da uzlaşma biçimlerinde geliştirilir. Savunmaya yönelik tepkilerin amacı ise, psikolojik dağılmayı önlemektir. Bu tepkiler, stres yaratan kaynağı yineleyerek anlatma biçiminde ortaya çıkan onarma mekanizmaları, ayrıca ego savunma mekanizmaları biçiminde görülür¹⁷⁸. Stres tepkisi, "Genel uyum belirtisi"¹⁷⁹ (General Adaptation Syndrome) olarak da bilinir ve stresi zaman süreci içerisinde anlamaya çalışır. Genel uyum belirtisinin üç basamağı vardır: a) alarm dönemi, b) direnç dönemi, c) tükenme dönemi¹⁸⁰. Şekil 5'de genel uyum sendromunun üç dönemi gösterilmektedir.



Şekil 5: Genel Uyum Sendromunun Üç Dönemi

¹⁷⁸ Yıldırım, 1991, s. 177.

¹⁷⁹ Hans Selye, "The Stress of Life", McGraw-Hill Book Company, New York, 1976.

¹⁸⁰ Baltaş ve Baltaş, 2002, s. 26.

Alarm döneminde herhangi bir dış uyaran stres olarak algılanmaktadır. Organizma bu dönemde, şoka ve karşı-şoka girer. Vücut ısısının ve kan basıncının düştüğü, kalbin duracakmış gibi hissedildiği şok döneminin hemen ardından, karşı-şok dönemi gelir. Organizma bu dönemle başa çıkabilmek için, aktif fizyolojik girişimlerde bulunur. Amaç, mücadele ederek veya kaçınarak organizmayı korumaktır.

Direnç dönemi, vücudunun direncinin normalin üzerine çıktığı dönemdir. Organizmanın, yüz yüze olduğu stres verici duruma karşı direnci yükselmekte, ancak diğer stres vericilere karşı direnci düşmektedir. Eğer direnç dönemi başarıyla atlatılırsa, beden normal koşullarına döner, ancak aksi durumda beden kuvvetten düşerek çöker.

Tükenme dönemi, stres verici olan olay çok ciddi ve etkisi uzun süreli ise, organizma için tükenme dönemine girilir. Her canlının uyum yeteneği ve enerjisi farklı ve sınırlıdır. Uyku ve dinlenme vücudu onarabilirse de, devam eden ve başa çıkılamayan stresler karşısında denge bozulmakta ve uyum enerjisi bitmektedir. Bunları tükenme ve bitkinlik nöbetleri izler. Bu dönem hastalıklara açık olunan bir dönem olup organizmada derin izler bırakabilmektedir.

Tükenmişlik ve stres kavramları birbirlerine benzer özellikler taşımaktadır. Bu iki kavram arasında bir ilişkinin varlığı bilimsel olarak da kanıtlanmıştır. Ancak tükenmişlik ile stresi birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Tükenmişlik sendromu özellikle başarılı olmak için yoğun bir tempoda çalışan, kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir¹⁸¹. Schaufeli ve Enzman tükenmişliği, “iş yerindeki kişilerarası taleplerin bir sonucu olarak ortaya çıkan uzun süreli iş stresinin bir türü”¹⁸² şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımda da görüldüğü gibi tükenmişliğin kavramsal çerçevesinin içerisinde stres bulunmaktadır. Milne, Burdet ve Beckett’e göre (1986) stres bireyin baş etme kaynaklarını tüketen bir taleptir ve sürekli devam eden stres sonucunda kaygı ve depresyon artar, tükenmişlik ortaya çıkar¹⁸³.

¹⁸¹ Baltaş ve Baltaş, 2002, a.g.e.

¹⁸² Schaufeli, W. B. ve D. Enzmann; “The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis”, Taylor ve Francis, London, 1998. (s. 8)

¹⁸³ Baysal, 1995, s. 8-9.

Genellikle kısa vadede strese neden olan iş yükü, zaman kısıtı, rol çatışması, rol belirsizliği, kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk, kararlara katılamama gibi faktörler, uzun vadede tükenmişliğe neden olmaktadır. Ancak buradan tükenmişliğin her zaman aşırı stresle oluşan bir sendrom olduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir.

b)Depresyon

Depresyon ve tükenmişlik birbirlerinden ayrı değerlendirilemeyeceği gibi aynı olgular olarak da ele alınamaz. Tükenmişliğin doğru anlaşılabilmesi için depresyonunun bilinmesi gerekmektedir. Depresyon kelimesinin kökü Latince “depressus” kelimesinden gelmektedir. Depressus, aşağı doğru bastırmak, çekmek, bitkin, gamlı, kederli, meyus etmek, cesaretini kırmak, donuklaştırmak anlamına gelir. Türkçe sözlükte depresyon kelimesinin karşılığı olarak “ruhsal çöküntü, bunalım”¹⁸⁴ kullanılmaktadır.

Psikolojide depresyon kelimesi 4 ayrı yerde kullanılır¹⁸⁵.

1. Belirti (semptom): Bir belirti olarak depresyon birçok bedensel ya da ruhsal hastalıkta ortaya çıkabilir. Ruhsal bir durum olarak depresyon, insan yaşamının bir parçası biçiminde kimi kez belirli bir nedene bağlı olmadan, kimi kez günlük engeller karşısında ortaya çıkar.
2. Sendrom: Belirtiler toplamı (sendrom) olarak depresyon, temelinde elem doğrultusunda artmış olan duygu durumunun bulunduğu, bedensel, ruhsal ve toplumsal belirti ve yakınmaların tümünü içerir.
3. Hastalık (pataloji): Psikolojik bir hastalık olarak depresyon belirli ölçütleri, sınırları ve süresi olan bir sendromdur.
4. Duygu durumu değişikliği: Depresyon terimi hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın elem doğrultusunda artmış olan duygulanımın oluşturduğu duygu durumu (mood) temel bulgudur. Kişi bu duygu durumunu duyumsayıp öznel yaşantısıyla ilişki kurar. Böylece yeni yaşantı deneyimine girer.

¹⁸⁴ Türk Dil Kurumu; “Türkçe Sözlük”, *TDK Yayınları*, Ankara, 2011.

¹⁸⁵ Özcan Köknel, “Ruhsal Çöküntü Depresyon”, *Altın Kitaplar Yayınevi*, İstanbul, 2005.

Klinik bir sendrom olarak depresyon, kişinin duyguları, düşünceleri, bilişsel işlevleri, davranışları ve bedeninin bazı işlevlerinde değişiklikler meydana getirir. Depresyonlarda ortak olan ve genellikle sık sık görülen temel bozukluk kederli duygu durumudur. Depresyona ilişkin genel belirtiler ve görünümler aşağıda özetlenmiştir¹⁸⁶.

- Duygu durumundaki elem ve keder hastanın kendisinden hoşnut olmamasına yol açar. Bu durum beceriksizlik, değersizlik, yeteneksizlik gibi yakınmalar ile dile getirilir. Hasta önceden ilgi gösterdiği, haz duyduğu, zevk aldığı kişilere, nesnelere, olaylara karşı ilgisiz kalır.
- Neşesizlik depresif duygu durumunun önemli bir görüntüsüdür. Depresyonlu hastalar neşelerini yitirdiklerinden mizahtan, şakadan hoşlanmazlar. Genel olarak depresyonlu hastalar olayları olduğundan daha ciddi biçimde değerlendirirler. Olaylara karamsar ve kötümser gözle bakarlar.
- Seçici dikkatsizlik diğer önemli bir görüntüdür. Seçici dikkatsizlikte kişi için anlamlı, önemli iletiler, konular dikkat alanına giremez. Buna bellek hataları, hatırlamada zorluk, unutkanlık eklenir.
- Depresiflerin şimdiki karamsarlıkları, kötümserlikleri, geleceğe yönelik olumsuz beklentilere, çıkarımlara yol açar.
- Kararsızlık artar, karar vermekte zorluk çekilir.
- Depresyonun şiddetine bağlı olarak güdülenme azalır.
- Depresyonlarda gerçek, nesnel ortamın algılanmasında öznel algı ortamı önemli rol oynar. Bu yüzden yanılsamalar ortaya çıkar. Hasta kişileri, nesnelere, olayları, gördüklerini, işittiklerini, dokunduklarını hatalı olarak algılar.

Depresyon her türlü yaşamsal olaydan kaynaklanabilmektedir. Tükenmişlik ise genellikle çalışma hayatı ile ilişkilendirilerek, örgüt bağlamında ele alınan bir fenomendir¹⁸⁷¹⁸⁸¹⁸⁹. Tükenmişliğin yaşamın farklı alanlarından kaynaklanabileceğine

¹⁸⁶ Köknel, 2005, s. 58-67.

¹⁸⁷ Freudenberg, 1974, a.g.m.

¹⁸⁸ Christina Maslach, "Burned-out", *Human Behavior*, 5, 1976, ss.16-22.

¹⁸⁹ Scott T. Meier, "The Construct Validity of Burnout", *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1984, ss. 211-219.

dair değerlendirmeler de vardır¹⁹⁰¹⁹¹. Depresyon klinik bir olgu iken, tükenmişlik sosyal bir vakadır¹⁹². Diğer yandan depresyon çok kısa bir zaman diliminde ortaya çıkan, çok şiddetli ve ani güç kaybı olmasına rağmen, birey hala olumlu bir şeyler yapabilmektedir. Oysa tükenme yavaş yavaş gerçekleşen ve tespiti kolay olmayan bir güç kaybıdır ve bu durumdaki birey çok az olumlu şey yapabilmektedir¹⁹³.

Depresyon ve tükenmişlik olgularına ilişkin ayırt etme sorunundan dolayı araştırmacılar bu iki olgu ile ilgili bireysel davranışları istatistiksel olarak incelemişlerdir. Yapılan çalışmalar sonucunda, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ve depresyon arasında yakın bir ilişkinin olduğu, diğer boyutlar duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile ilişkinin ise çok zayıf olduğu ortaya çıkmıştır¹⁹⁴. Bu sonuç da, bu iki kavramın birbiriyle bazı noktalarda anlamsal çakışmalarının olduğunu, ancak bütüncül bir açıdan bakıldığında birbirinden farklı anlamlar taşıdığını göstermektedir¹⁹⁵.

c)İş Tatmini (veya tatminsizliği)

İş tatmininin inceleneceği bu bölüm büyük oranda Jennifer M. George ve Gareth R. Jones tarafından yazılan örgütsel davranış alanının önemli kaynak eserlerinden kabul edilen “*Understanding and Managing Organizational Behavior*” adlı kitabın¹⁹⁶ çeviri özeti ile şekillendirilmiştir.

İş tatmini, çalıştığımız işe dair tüm duygu ve inançlarımızın toplamıdır. Örgütsel davranışlar içinde en önemlilerindedir ve en iyi araştırılmış iş tutumlarından biridir. İş tatmininin organizasyonda geniş bir alana yayılmış davranış şekillerini etkileme potansiyeli vardır ve çalışanların yaşam memnuniyetine katkıda bulunurlar.

¹⁹⁰ Kristensen vd., 2005, a.g.m.

¹⁹¹ Borritz vd., 2006, a.g.m.

¹⁹² Meier, 1984, a.g.m.

¹⁹³ Meier, 1984, a.g.m.

¹⁹⁴ Schaufeli, W. B. ve D. Enzmann, “The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis”, *Taylor ve Francis*, London, 1998.

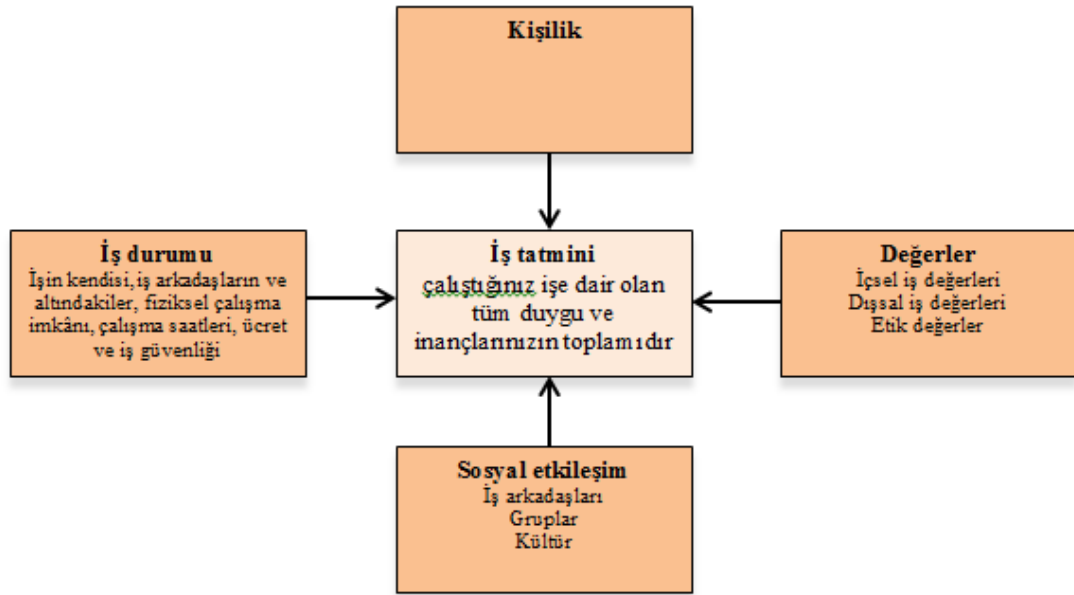
¹⁹⁵ Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Tokat, 2007.

¹⁹⁶ George ve Jones, 2012, a.g.e.

(1) İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Farklı çalışanların işlerinden memnun kalmaları ya da memnuniyetsizlik duymalarına ne sebep oluyor? Burada 4 faktör etkilidir: Kişilik, değerler, işin durumu ve sosyal etkileşim (Şekil 6'ya bakınız).

Kişilik, kişinin duygularına, düşüncelerine ve davranışlarına dayanak oluşturur; kişinin işi hakkında ya da iş tatmini hakkındaki temel belirleyici budur. Kişinin karakteri, kişinin işine takınacağı pozitif ve negatif tavrı etkileyebilir. Araştırmacılar, karakterin iş memnuniyeti üzerindeki şekillendiriciliği ve karakterin genetik olarak da iş memnuniyetini etkilediğini düşünmektedirler. Minnesota Üniversitesinden Richard Arvey ve meslektaşları¹⁹⁷¹⁹⁸, genel manada çalışanların iş memnuniyetlerinin ebeveynleri tarafından genetik olarak etkilendiğini raporlamışlardır.



Şekil 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini üzerinde etkili diğer faktör iş durumudur; kişinin yaptığı görev (örneğin, ne kadar ilginç ya da sıkıcı olduğu), işverenin ilişkileri (müşteri ve

¹⁹⁷ Arvey, R.D., Carter, G.W. ve Buerkley, D.K.. "Job satisfaction: Dispositional and situational Influences", International Review of Industrial and Organizational Psychology, 6, 1991, ss. 359-383.

¹⁹⁸ Richard D. Arvey, Brian P. McCall, Thomas J. Bouchard, Paul Taubman ve Marcie A. Cavanaugh, "Genetic influences on job satisfaction and work values", Personality and Individual Differences, 17(1), 1994, ss. 21-33.

elemanlarla), çevrende çalışanlar (ses seviyesi, kalabalık, sıcaklık) ve organizasyonun elemanlara bakış açısı (iş güvenliği, ödenen miktar ve işin dolaylı faydaları) işin her yönü ve istihdam tarzı, işten memnuniyeti etkileyen iş durumunun birer parçalarıdır. Birçok insan iyi kazanca ulaşabildiği ve kendini güven içinde hissettiği bir işten memnun kalır (tam tersi bir durumda da tabii ki tersini hisseder). Aslında, çalışanlar için iş memnuniyetsizliği oluşturan nedenlerden biri, işteki güvenliğin olmayışı ve işten atılmalar, yeniden yapılanmalar sonucu kişinin üzerine düşen iş yükünün artışıdır. İşten atılmaların kişinin ve ailesinin üzerinde yıkıcı bir etkisi vardır. Organizasyonlar ve yöneticiler işten çıkarılmaların sonucu çıkarılanlar üzerinde oluşan derin etkiyi ve işte tutunmayı başaranlar üzerindeki etkisini nasıl yönetebilirler? İşten çıkarılmalar, insancıl bir üslupla yönetilebilir, örneğin; işini kaybedenler için şefkat ve empati göstermek, yeni pozisyonlar bulmaları için yardımcı olmak.

İş tatmini ile ilişkili son değişkenimiz sosyal etkileşimdir. Etkileşim; kişinin ya da grupların kişisel tutum ve karakteridir. İş arkadaşları, kişinin dâhil olduğu grup ve kişinin büyüdüğü kültür ve içinde yaşadığı ortam, potansiyel olarak kişinin iş memnuniyet seviyesini etkiler. Çalışma arkadaşlarıyla sosyal etkileşim, çalışanın iş memnuniyeti ile ilgili belirgin bir değişkendir. Çünkü bu kişilerle aynı ortam/bağlam paylaşılmaktadır, sahip olunan işler ve eğitim geçmişi olarak da yetiler benzerdir. Çalışanların yeni işe giren birinin iş memnuniyeti üzerinde güçlü bir etkisi mevcuttur. Daha henüz ne yapmaları gerektiğinin, yapılan şeyin beğenilip beğenilmeyeceğinin farkında değillerdir. Eğer işlerinden hoşlanmayan bir çevre ile muhatapsalar, onların işlerinden hoşlanmamaları olasıdır.

Kişinin dâhil olduğu grupta bu konuda bir etkendir. Kişinin içinde büyüdüğü aile iş memnuniyeti konusunda etkili olabilir. Zengin bir ailenin içinde büyümüş bir çocuk, ortaokul öğretmeni olarak işinden memnun kalmayabilir, çünkü büyüme çağında alıştığı rahata o anda aldığı gelir ile ulaşamamaktadır. Daha düşük mali şartlarda büyümüş kişi, en azından işinden elde ettiği gelir açısından memnuniyetsizlik duymaz. Aidiyet bulunan farklı gruplar iş memnuniyetini etkileyebilir. Bazıları inançlarından dolayı bazı günlerde çalışmaktan huzursuz

olabilirler. Sendikaların da bu konularda etkisi büyüktür. Bir sendikaya üye olmak demek, zaten yöneticinin yönetiminden memnun olunmaması demektir. Bu da kişiyi işinde mutsuz kılabilir. Kişinin içinde bulunduğu ve büyüdüğü kültür de kişinin işinden duyduğu memnuniyeti şekillendirir. Amerikan kültürü gibi bireysel başarının önemli olduğu bir kültürün içinde büyümüş kişiler, bireysel başarının ön planda olduğu, primlerin verildiği ve ücretlendirmenin kişisel başarıya paralel olduğu işlerden hoşlanırlar. Herkes için iyi olan şeylerin yapılmasının önemini vurgulayan Japon kültürü gibi bir kültürde büyüyen kişiler, kişisel mücadelenin ve başarının öneminin vurgulandığı bir iş kültüründe çalışmaktan mutsuz olurlar. Aslında, kültürel etkileşim sadece iş memnuniyetini şekillendirmez, aynı zamanda çalışanların kendi hakkındaki tavırlarını da şekillendirir. Bir Amerikalı ders anlatırken kendi zekâ ve aklını belirten bir şaka yapabilir, fakat Japon kültüründe aynı pozisyondaki bir kişi, bu konudaki acziyetini bildirerek işe başlar. Amerikan kültüründe devamlı olarak, bireysel özgürlük, özerklik, başarıya ulaşma vurgulanır; bu anlatıcıyı mutlu kılar ve Amerikalı dinleyicilere de güven verir. Tam tersi, Japon kültürü bireysel özgürlüğü diğerleri ile baskılar; hedeflerin uyumu, kişinin zorundalığını karşılar ve kişiler arası iyi ilişkiler edinir. Japon öğreticinin ağır başlı tavrı değerlerini yansıtır; onun bir sistemin parçası olduğu ve kişilerle arasındaki bağlantıyı vurgular.

(2) İş Tatmini Hakkındaki Teoriler

Bu bölümde iş tatmini ile ilgili 4 teori ele alınacaktır. Bunlar; facet model, Herzberg'in motive edici-hijyen teorisi (Çift faktör teorisi), çelişki modeli ve kararlı hal teorisidir. İş tatmini hakkındaki bu farklı teoriler birbirinin tamamlayıcısıdır ve her biri meselenin farklı bir yönünü anlamamıza, farklı faktörlerin altını çizerek yardım eder. Bu teoriler, iş tatminine ilişkin 4 faktörü (kişilik, değerler, iş durumu, sosyal etkileşim) ele alarak aynı organizasyonda çalışanlar arasındaki tatmin skorlarının farklılaşmasını anlamaya çalışır.

(a) İş Tatmininde Facet Modeli

İş tatmininde Facet modeli öncelikle iş durumu faktörleri üzerinde yoğunlaşır, bir işi oluşturan elementleri bileşenlerine ayırarak ya da iş yönleri ve çalışanların her bir yön ile ne derece tatmin olduğuna bakılır. Birçok iş yönü, araştırmacılar

tarafından araştırılıp listelenmiştir (Tablo 4'e bakınız). Bir çalışanın genel iş tatmini, her bir iş yönünden elde edilen tatminin özetidir.

Tablo 4: İş Tatminini Etkileyen İş Yönleri

İş yönleri	Tanım
Yetenek kullanma	İşin ne ölçüde kişiye kabiliyetlerini kullanmaya izin vereceği
Başarı	Kişinin ne derece işteki başarısından lezzet aldığı hissetmesi
Meşguliyet	İşte boş zaman geçirmemeye gayret
Geliştirme-yüceltme-gaza getirme	Ödüllendirme fırsatlarının varlığı
Otorite	Diğerleri üzerinde kontrol
Şirket kuralları-ilkeleri ve uygulamaları	Bir işçinin ne kadar memnun edildiği
Bedel-maaş	Kişinin işten aldığı ücret
Çalışma arkadaşları	Kişinin diğerleri ile bireysel iletişimin kalitesi
Yaratıcılık	Yeni fikirler ortaya koymakta özgür hissetmek
Bağımsızlık-özgürlük	Yalnız çalışabilmek
Ahlaki değerler	Bir kişinin inancına zıt gelecek şeyler yapmamak
Fark edilme	Yapılan iyi bir iş sonucu takdir edilme
Sorumluluk	Kararlar ve hareketlerin hesap verilebilir olması
Güvenlik	İşten atılma korkusu yaşamamak
Sosyal servis	Başkaları içinde bir şeyler yapabiliyor olmak
Sosyal statü	İşle birlikte daha geniş bir çevrede tanınırlık
İnsan ilişkileri denetleme	Kişiler arası yetenekler
Teknik kontrol-denetim	İşle alakalı yetenekler
Çeşitlilik	İşte farklılıklar ortaya koymak
Çalışma koşulları	Mesai saatleri, hava sıcaklığı, mobilya ekipman, ofis lokasyonu ve düzenleme vb...

Kaynak: D. J. Weiss vd., "Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire", Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII, University of Minnesota, 1967.

Tablo 4'deki gösterimin işaret ettiği gibi, çalışanlar işten elde edilen tatminin seviyesini düşündüklerinde, meseleyi her yönüyle hesaba katmaktadırlar. İş yönü modeli kullanışlıdır, çünkü bu model yöneticileri ve araştırmacıları, çalışanların iş tarafından birçok farklı şekilde etkilendiğinin fark edilmesi için zorlamaktadır. Yine de, bu modeli iş durumlarının iş memnuniyetinin üzerindeki etkilerini hesaplamak

için kullanan yöneticiler şuna mutlaka dikkat etmelidirler: Her türlü iş için yanlılıkla, önemli (çalışanların iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahip) bir yönü gözden kaçırabilirler.

Bir organizasyonun ne kadar aileye zaman ayırmaya izin veren bir yer olduğu, birçok çalışan için önemli bir iş yönüdür. İş yerlerinde, çalışanların arasındaki farklılıklar gittikçe artarken ve kadın çalışanların sayısı artarken çift kariyerli çiftler ve hayatına yalnız devam eden ebeveynler; bu kimseler için sorumluluklarını yerine getirmeleri için ev ve iş arasındaki dengeyi kurmaya ihtiyaçları vardır, aile dostu (family friendly) organizasyon prensipleri ve bu konuda edinilen faydalar çalışanlar için her geçen gün çok daha büyük önem kazanmaktadır.

Yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken diğer bir mevzu da facet model iş tatminini ölçmede kullanılırken bazı çalışanlar için bir kısım iş yönleri diğerlerinden çok daha fazla önem arz eder. Aile dostu kurallar-politikalar; örneğin bu tarz kurallar bazılarına göre çok önemli iken, yalnız yaşayanlar içinse daha az önem arz eder. Telefon üzerinden ya da evde çalışma imkânları, çalışan ebeveynler ya da çok uzun yol gelip gitmek zorunda olanlar için önemli bir iş yönüdür, fakat sosyal iletişimi seven genç çalışanlar için bu durum o kadar da çekici olmayabilir.

Tazmin ve güvenlik, dışsal iş değerlerine sahip bekâr bir kadın için iş tatmini yönü olarak anahtar olabilir. Tayfin diğer tarafında, yüksek dereceli asker emeklisi; içsel iş değerleri güçlü olabilen dolgun bir emekli maaşı alırken, sahip olduğu yeteneklerini, başarısını ve yaratıcılığını daha yüksek seviyede kullanabileceği bir iş teklifinden çok daha fazla tatmin olabilir. Bu durumun daha iyi anlaşılabilmesi için literatürde “kariyer değerleri” başlığı altında ele alınan konu incelenebilir¹⁹⁹²⁰⁰²⁰¹²⁰².

¹⁹⁹ Edgar H. Schein, “Individuals and Careers”. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (ss. 155–171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1987.

²⁰⁰ Edgar H. Schein, “How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths”, *Personnel*, 52, 1975, ss. 11–24.

²⁰¹ Edgar H. Schein, “Types of Career Anchors”, *Career Anchors: Your Real Values*, Pfeiffer & Company, San Diego, 1990.

²⁰² Edgar H. Schein, “Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century”, *Academy of Management Executive*, 10(4), 1996, ss. 80-88.

(b) Herzberg'in Motive Edici-Hijyen Teorisi (Çift Faktör Teorisi)

İş tatmini hakkında ki ilk teorilerden olan Frederick Herzberg'in teorisi, bazı özel iş yönlerinin iş tatmini üzerindeki etkilerine yoğunlaşır. Teoriye göre, her çalışanın iki set ihtiyacı ya da gereksinimi vardır: Motive edici ihtiyaçlar ve hijyen ihtiyaçları. İşin kendisi, başarı ve kendini gösterme, statü, sorumluluk, ilerleme imkânları gibi unsurlar motive edici faktörleri oluştururlar. Motive edicilerin bulunması, bireyde kişisel başarı hissini arttıracığından, kişiyi motive edecektir. Hijyen ihtiyaçları ise, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerde kişiyi motive etme özelliği bulunmaz. Ancak hijyen faktörler motivasyon için gerekli asgari koşulları sağladığından, bu faktörlerin bulunmaması durumunda kişi motive olmayacaktır²⁰³.

Herzberg, motive edici ihtiyaçlar, hijyen gereksinimi ve iş tatmini arasındaki teorik ilişkiyi şu şekilde ortaya koymuştur:

1. Motive eden ihtiyaçlar karşılandığında, çalışanlar tatmin olur ya da tersi.
2. Hijyen ihtiyaçları karşılandığında, çalışanlar tatmin olmaya hazır olacaklardır, fakat bu ihtiyaçlar karşılanmadığında çalışanlar memnun olmayacaklardır.

Herzberg'e göre, çalışan kişi iş memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini aynı anda tadabilir. Motive ediciler karşılandığında, çalışanlar mutlu edilebilir. Örneğin çalışan işi ilginç ve mücadele ettirici bulabilir, fakat hijyen ihtiyaçları karşılanmadığında süreç memnuniyetsizlikle sonuçlanır. Geleneksel iş memnuniyeti teorisine göre, iş tatmini ve tatminsizliği bir doğrunun zıt yönleri gibidir. Herzberg'e göre, tatminsizlik ya da tatmin iki ayrı boyuttur; biri memnuniyetten memnuniyetsizliğe giderken, diğeri memnuniyetsizlikten memnuniyete gider. Bir çalışanın tatmin doğrusundaki yeri, hangi motive edicinin sağlandığına göre şekillenir, diğeri yandan da memnuniyetsizlik doğrusu üzerindeki yeri işte hangi hijyen ihtiyacının karşılandığına göre değişir.

²⁰³ Tamer Koçel, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.

(c) İş Tatmininde Çelişki Modeli

Bu model çok basit bir fikrin üzerine kurulmuştur: Çalışanların işlerinden memnuniyetini ortaya koymak için, çalışanlar işlerini ideallerindeki iş ile karşılaştırırlar. İdeal iş onların hayallerindeki, beklentilerindeki gibi, bir işten istediklerini onlara verebilecek bir iş olabilir. Bu teoriye göre, kişinin iş beklentisi yüksekse ve isteğine uygun bir iş bulamazsa, süreç memnuniyetsizlikle sonuçlanır. Yeni mezunlar ilk işleri için yüksek beklentilere sahiptirler. Çelişki modeline göre, yeni mezunların büyük hayalleri suya düştüğünde, işlerinden tatmin olmaları gerektiğini algırlar.

Bazı araştırmacılar, iş yönü ve çelişki modelini birleştirirler. Örneğin, çalışanlara çalıştıkları işin yönünün, aklındakiyle ne kadar örtüştüğünü sorabiliriz. Bu ikisi arasındaki fark kişinin iş yönü ile alakalı memnuniyetinin seviyesini ortaya koyar. Örneğin, bir çalışan aklındaki işin çok daha fazla otoritesini kullanacağı bir iş olmasını beklerken, çok daha az otoritesini kullandığı için (iş yönü ile alakalı) memnuniyetsizlik duyduğunu işaret eder. Bu konudaki her tür iş yönünün memnuniyet seviyesini saptadıktan sonra, tüm cevapların toplamı genel memnuniyet skorunu oluşturur.

Çelişki modelleri kullanışlıdır, çünkü bu modeller kişilerin değerlendirmelerinde karşılaştırmalı bakış açılarını kullandıklarını göz önünde bulundurur. Burada önemli olan bir iş yönünün varlığı ya da yokluğu ile alakasından çok, bir işin kişinin hayalindeki ideal işi nasıl engellediğidir. Yöneticiler bu karşılaştırmalı mantığı iyi anlamalıdır ve çalışanlara işlerinin nasıl olmasını istediklerini sormalıdır. Bu bilgiler yöneticilerin altında çalışanların iş memnuniyetini artırmak için anlamlı çözümler bulmalarında yardımcı olacaktır.

(d) İş Tatmininde Kararlı Hal Teorisi

Teoriye göre, her bir çalışanın tipik, karakteristik bir iş memnuniyet seviyesi vardır ve kararlı hal ya da denge seviyesi olarak adlandırılır. İşteki farklı durumsal faktörler ve olaylar, geçici olarak çalışanı bulunduğu kararlı-sabit halden uzaklaştırabilir, fakat eninde sonunda çalışan o haline geri dönecektir. Örneğin ödül almak, geçici olarak çalışanın moralini yükseltebilir fakat bu denge seviyesine geri

dönecektir. Bulgular, iş tatminine ilişkin kararlı hal görüşünü desteklemektedir. İş memnuniyetinin üzerinde karakterin etkisi, kararlı hal görüşü ile tutarlılık arz etmektedir.

Bu teoriye göre, yöneticiler iş tatminini yükseltmek için iş yerinde bazı değişiklikler yaptığında, bu memnuniyetin geçici mi yoksa uzun süreli mi olacağını tespit etmeleri gerekmektedir. Bazı araştırmacılar, işi daha ilginç hale getirmek için yapılan bazı değişikliklerin, iş tatmini seviyesini geçici olarak arttırdığı fakat sonradan normal seviyeye döndüğünü raporlamışlardır. İş tatmininde en kalıcı yükselişi elde etmek için karar almak, aynı zamanda da bunun normal seviyesine dönmesinin ne kadar süreceğini algılamak önemlidir. Bazı iş yönlerindeki değişimler, diğer değişim başlıklarına göre daha uzun süreli etkinlik sağlayabilir.

(3) İş Memnuniyetini Ölçmek

İş tatminini ölçmek amacıyla araştırmacılar ve yöneticiler farklı ölçme araçlarını kullanırlar. Bir yönetici çalışanların çoğunun benzer iş yönlerinden memnuniyetsizlik duyduklarını algılasa ve genel iş memnuniyeti seviyesi de düşükse, bu bilgiler değişiklik yapmak için kullanılabilir. Araştırmacılar bu ölçümleri iş tatmininin sebep ve sonuçlarını öğrenmek içinde kullanabilir. Bu ölçme araçları ile, çalışana işleri hakkında bazı ifade ya da yargılar yöneltilir. İş yönü bakış açısı temelinde tasarlanmış, en popüler ölçekler “Minnesota Tatmin Ölçeği”²⁰⁴, yüz ölçeği ve iş tanımlama indeksidir. İlk iki ölçekten örnekler Şekil 7’da verilmiştir.

²⁰⁴ D. J. Weiss vd., 1967, a.g.e.

A. Minnesota memnuniyet anketinden soru örnekleri

<input type="checkbox"/>	Çok memnuniyetsizim	Şimdiki işimde kendimi nasıl hissettiğim...
<input type="checkbox"/>	Memnuniyetsizim	1. Her zaman meşguliyet edinmek.
<input type="checkbox"/>	Kararsızım	2. Topluluk içinde anılan birisi olma şansı.
<input type="checkbox"/>	Memnunum	3. Süreklilik arz eden bir iş imkânı.
<input type="checkbox"/>	Çok memnunum	4. Çalıştığımın karşılığını alma.
		5. Kendi kararımı alma özgürlüğü.
		6. Kendi başına çalışma şansı.
		7. Çalışma arkadaşları ile iyi arkadaşlık geliştirme şansı.
		8. Yaptığı işten dolayı tam bir krediye sahip olmak.
		9. İnsanlara yardım etme şansı.
		10. İş güvenliğim.

B. Yüz skalası
Çalışanın genel manada kendini işyerinde nasıl hissettiğini gösteren yüz şeklini seçmesi

11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Kaynak: George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones; "Understanding and Managing Organizational Behavior", Pearson Education, 6.Edition, 2012.

Şekil 7: İş Tatmininde Popüler Ölçümler İçin Örnek Öğeler

7.Tükenmişliğe Müdahale Yöntemlerinin Sınıflandırılması

De Frank ve Cooper (1987), mesleki stres ve tükenmişliği düşürmeye yönelik müdahale yöntemlerinin üç düzeyde sınıflandırılabilirliğini ifade etmişlerdir²⁰⁵.

1. Bireysel Düzey: Birey stresle daha iyi başa çıkmayı öğrenerek negatif psikolojik etkilerinin ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir. Bireysel temelli müdahale yöntemleri, bireyin stresli durumlara verdiği tepkilerin üzerine odaklanmaktadır.

2. Bireysel/Kurumsal Bağlantı Düzeyi: Çalışanın özel mesleki stres kaynaklarına karşı direnci artırılarak kırılganlık ve incinebilirlikleri düşürülebilmektedir. Esas olarak, bu düzeydeki modeller birey ve kurumun etkileşmesini hedeflemektedir. Bu noktada kurum bağlamında birey üzerine bir odaklanma söz konusu olmaktadır.

²⁰⁵ Çapri, 2008, s. 29.

3. Kurumsal Düzey: Mesleki durum kurumsal temelli müdahale yöntemleri içinde değiştirilerek problemin kaynağı ele alınmaktadır. Bu düzeydeki pek çok müdahale yöntemi yalnızca mesleki stres ve tükenmişliğin gerçek problemi için “yara bandı” olmaktadır. Bu yöntemler temel olarak verimliliği artırmak, kaliteyi yükseltmek ve maliyeti düşürmek için tasarlanmışlardır.

Bu noktada, Schaufeli ve Enzmann (1998) 3 düzeyde ele aldıkları müdahale yöntemlerini tükenmişlik literatüründen de yola çıkarak 5 farklı amaca hizmet eden müdahale sınıflaması çerçevesinde ele almışlardır²⁰⁶. Bu müdahale yöntemleri aşağıdaki Tablo 5’da özetlenmiştir:

²⁰⁶ Çapri, 2008, s. 30-31.

Tablo 5: Tükenmişlik Müdahale Yöntemleri

Düzeyler	Özdeşleşim	Birincil müdahale	İkincil müdahale	Tedavi	Rehabilitasyon
Bireysel odaklanma	Kendini izleme	Öğretici stres yönetimi	Bilişsel davranışçı teknikler		
	Kendini değerlendirme	Sağlıklı bir yaşam stili geliştirme	Gevşeme		
	Kişisel tarama	Zaman yönetimi	Akran destek grupları	Uzmanlaşmış psikolojik danışma	Bireysel rehberlik ve yardım
Bireysel/Kurumsal Etkileşime Odaklanma	Stres denetimi	Kişilerarası beceriler eğitimi	Bireysel akran desteği	Psikoterapi	İşleri değiştirme
		Gerçekçi bir mesleki imaj geliştirme	Koçluk ve Konsültasyon	Sevk etme	Yeniden işe yerleştirme
		Mesleki ve özel yaşamı dengeleme	Kariyer planlama	Mesleki, sağlık ve güvenlik hizmetlerinin kurumsallaştırılması	
		Mesleki kapsam ve çevreyi geliştirme	Beklentisel sosyalleşme		
Kurumsal odaklanma	Psiko-sosyal gözden geçirme	Zaman planlaması	Çatışma yönetimi, iletişim ve karar verme	Çalışana yardım programları	
		Yönetimi geliştirme	Kurumsal gelişim		
		Kariyer yönetimi			
		Yeniden eğitime			
		Uygun ve sağlıklı programlar için işbirliği yapma			

III.BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK

A.Kültür Bağlamında Bireycilik - Toplulukçuluk

Bireycilik-Toplulukçuluk hangi düzeyde ele alınırsa alınsın (toplum ya da birey), kültür alanına ait bir kavramdır. Kültürün çok bilinen tanımlarından biri şudur; “bir insan grubu veya kategorisini, diğer grup veya kategoriden ayıran zihnin kolektif programı veya yazılımı”²⁰⁷.

Hofstede'nin bilgisayar ve insan zihni arasında kurduğu analogi doğrultusunda düşündüğümüzde; bireyin zihinsel programlarının kökleri, bireyin büyüdüğü ve hayat deneyimi kazandığı sosyal çevreye uzanır. Bireyin bahsedilen anlamda zihinsel programlanması ailede başlar, komşuluk ilişkileri ile güçlenir, okulda, arkadaş gruplarında, iş yerlerinde ve yaşanan toplumda devam eder. Hofstede işte bu “zihinsel programları” kültür olarak adlandırmıştır²⁰⁸. Hofstede bireyin zihinsel programlama sürecinin üç ayrı sosyalizasyon düzeyinde (Toplumsal düzey, Mesleki düzey ve Örgütsel düzey) ve üç ayrı ortamda (Aile, Okul ve İşyeri) meydana geleceğini söylemiştir. Bireyin ulusal düzeyde zihinsel programlanması, toplumsal değerleri öğrenmesine tekabül edip aile ve yakın çevresinde gerçekleşir. Bu düzeyde ağırlıklı olarak değerler, çok az miktarda da uygulamaya yönelik zihinsel programlama gerçekleşmiştir. Mesleki düzeyde zihinsel programlama eğitim kurumlarında gerçekleşir ve kısmen değerlere, kısmen de uygulamalara yöneliktir. Örgütsel düzeyde zihinsel programlama ise bireyin aldığı eğitim sonrası girdiği örgütte karşılaştığı süreçtir. Genellikle iş yaşamına ilişkin uygulamalara yönelik olup değerlere yönelik zihinsel programlama çok az miktardadır²⁰⁹.

Hofstede'nin²¹⁰ kültürün bir yanda insan doğasından diğer bir yandan da kişilikten ayırt edilmesi gerektiğine ilişkin ortaya koyduğu tartışma üzerinde durulmalıdır. İnsan doğası, kişilik ve kültürün nerede başlayıp nerede bittiği ve bunlar arasındaki ilişkiler bilim adamlarının üzerinde tartışmaya devam ettiği

²⁰⁷ Geert Hofstede, “Cultures and Organizations Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival”, Mc Graw Hill, London, 2010, s. 6.

²⁰⁸ Hofstede, 2010, s. 6.

²⁰⁹ Binali Doğan, “Örgüt Kültürü”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2007.

²¹⁰ Hofstede, 2010, s. 6-7.

kavramlardır. Şekil 8’de görüldüğü gibi Hofstede bu kavramları “zihinsel yazılım”ının üç evresi olarak ele almaktadır.



Kaynak: Geert Hofstede, “Cultures and Organizations Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival”, *Mc Graw Hill*, London, 2010, s. 6.

Şekil 8: Hofstede'nin Zihinsel Yazılımında Üç Düzey

Hofstede insan doğası, kültür ve kişilik kavramları arasındaki ilişkiler ve farklara ilişkin değerlendirmesi şöyledir²¹¹;

İnsan doğası evrensel bir nitelik taşır. Hofstede'nin bilgisayar-insan analogjisinden yola çıktığımızda; bir bilgisayar için işletim sistemi ne demekse insan için de insan doğası odur. İnsan doğası, insanlara genlerinin mirasıdır. İnsan doğası, insanın fiziksel ve temel psikolojik fonksiyonlarının belirleyicisi rolündedir. Örneğin insanın korku duyma, kızma, sevme, eğlenme, üzülme, başkaları ile birlikte olma, çevreyi gözlemleme ve diğer bireylerle çevre hakkında konuşma gibi faaliyetler evrensel düzeydeki zihinsel programlamaya aittir. Bir bireyin hisleri ile nasıl hareket edeceği, korku ve sevinçlerini nasıl ifade edeceği, çevresini nasıl gözlemleyebileceği ve gözlemlerini nasıl aktaracağı ise kültürün etkisi ile farklılık gösterebilir. **Kişilik** ise

²¹¹ Hofstede, 2010, s. 6-7.

bireyin diğerk bireylerle paylaşmadığı, kendine özgü zihinsel program setleridir. Kişiliğın hem kalıtımsal hem de öğrenilen bir yanı vardır. Burada “öğrenilmiş” kelimesi ile ifade edilmek istenen bireyin hayatı boyunca edindiğı yaşam deneyimleri olduğı kadar kültürün etkisinin de göz önünde bulundurulmasıdır. Aynı kültürde yer alan kişilerin davranışlarının çok fazla çeşitlilik sergileyebileceğı göz önünde bulundurulmalıdır²¹².

Morgan’a göre; “kültür hakkında konuşurken aslında insanların belli olay, hareket, nesne, ifade veya durumu çeşitli şekillerde görme ve anlamasını sağlayan bir gerçeklik inşasından bahsederez. Bu anlayış şekilleri kişinin davranışlarının mantıklı ve makul olabilmesi için temel oluşturur”²¹³²¹⁴. Paylaşılan simgeler ve anlamlar evreni²¹⁵²¹⁶ olarak kültür; değerler, ritüeller, kahramanlar ve semboller aracılığıyla öğrenilir ve gözlenir. Güvenç tarafından kültüre ilişkin yapılan kapsamlı bir tarif ise şöyledir: “Herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hâkim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliğı ve sürekliliğı belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme, hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır”²¹⁷.

Schein, “kültürü çözümlerken, kültürün kendisini belli ettiğı üç temel düzeyin; a) gözlemlenebilir nesnelere, b) değerler ve c) altta yatan temel varsayımların ayırt edilmesi yararlı olacaktır”²¹⁸ derken; kültürün katmanlı yapısını

²¹² Doğan, 2007, s. 36.

²¹³ Aslı Yağmurlu, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, Siyasal Bilgiler Dergisi, 52(1-4), 1997, ss. 717-724.

²¹⁴ Morgan, 1986, s. 128.

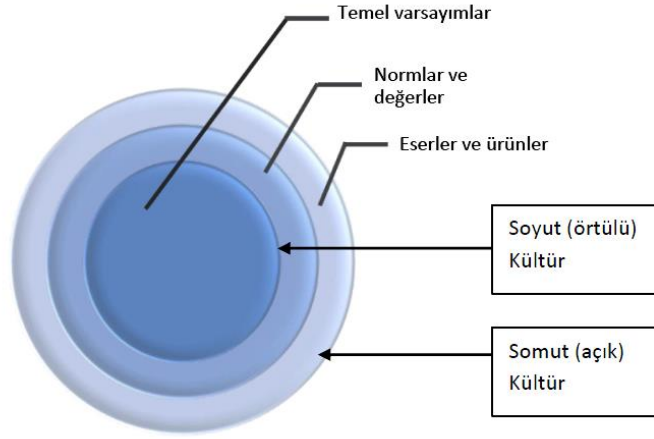
²¹⁵ Sargut, 2010, a.g.e.

²¹⁶ Çiğdem Kağıtçıbaşı, “Benlik Aile ve İnsan Gelişimi (Kültürel Psikoloji)”, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012.

²¹⁷ Bozkurt Güvenç, “İnsan ve Kültür”, Remzi Kitabevi, 1996.

²¹⁸ Edgar H. Schein, “Organizational Culture”, American Psychologist Published, 1990, 45(2), ss.109-119.

vurgular. Şekil 9, katmanlı kültür modelini göstermektedir²¹⁹. En derinde, bireylerin davranış ve düşünme şekillerini etkileyen varsayımlar (genel atıf çerçeveleri) bulunur; bunların önerdiği var olma ilkeleri o kültürün üyeleri tarafından en doğal bakış açıları olarak kabul edilir; bu yüzden bilinç düzeyinde sorgulanmaz, tartışılmaz ve gözlemlenemezler. Bir üstteki kültür düzeyinde varsayımların “inşa” ettiği değerler, tutumlar ve normlar yer alır. En üst kültür düzeyinde ise, bu değerlerin ifade edildiği semboller, törenler, efsaneler, masallar, dil vs. yer alır²²⁰.



Şekil 9: Kültür Modeli

Kültürleri ayırmak ve kültürler arası farklılıkları açıklamak için yapılan kategori önerileri, toplumların çeşitli değerleri ne ölçüde benimsediği temel alınarak yapılır²²¹. Soyut değerler; inanışlar ve insan davranışlarına yansıyan ve altında yatan dünyanın algılarını içerir²²². Bir kültürü anlamaya çalışırken inanç, tutum ve davranışların değil de özellikle değerlerin incelenmesinin nedeni, değerlerin tutum ve davranışlardan daha soyut bir düzeyde ele alınabilmesi ve değerlerin farklı

²¹⁹ Fons Trompenaars, “Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy”, Business Strategy Review, 7(3), 1996, ss. 51-68.

²²⁰ Güvenç, 1996, a.g.e.

²²¹ İbrahim Barutçugil, “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2011.

²²² Ayala M. Pines, “Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling”, Career Development International, 8(2), 2003, ss. 97-106.

kültürlerdeki benzer anlamlarını bulmanın daha kolay olabilmesidir²²³. Kültürel farklılaşmanın daha iyi anlaşılabilmesi için, kültürün soyut özelliklerinin incelenmesi gerekir. Keesing'e göre bu özellikler dört tanedir²²⁴²²⁵.

- Uyumlu sistemler olarak kültür: Bu yaklaşıma göre kültürler toplumsal olarak aktarılan davranış örgüleridir. Söz konusu davranış örgüleri insan topluluklarının ekolojik koşullarına uyumlarını sağlar. Koşullara uyum doğrudan doğruya olmaz. Ekonomiler, onların toplumsal uzantıları ve kavrayış yeteneğine ilişkin sistemler bu arabuluculukta önemli bir rol oynar.
- Bilişsel sistemler olarak kültür: Bilişsel yaklaşımda kültürün, dilin bulunduğu alanda var olduğu öngörülür. Başka bir deyişle kültür, gözlenebilir olayların gerisinde yer alan kavrayış yeteneğine ilişkin bir şifre olarak değerlendirilir.
- Yapısal sistemler olarak kültür: Bu yaklaşımda kültür, aklın biriktirilmiş yaratıları olarak tanımlanır. Böylece kültür, bir dizi düzenin fiziksel dünya üzerindeki etkisinin sonuçları olarak düşünülebilir.
- Simgesel sistemler olarak kültür: Simgesel sistemler yaklaşımında kültürler, paylaşılan simge ve anlamlar olarak değerlendirilir; insanların simgesel eylemleri çerçevesi içinde tanımlanır.

Kültürün soyut özelliklerine ilişkin sınıflandırma bağlamında kültür, “yalnızca bireyin içinde yaşadığı dünyaya ilişkin hissettikleri, düşündükleri ve bildikleri değildir. Bireyin, kültürü paylaşan diğer insanların bildikleri, inandıkları ve ifade etmek istediklerine ilişkin kuramını da içerir. Bireyin oluşturduğu bu kuram, kullanılan şifreleri, oynanan oyunları da kapsar. Kuşkusuz söz konusu oyun ve kurallar zaman içinde oyunların biçim ve sonuçlarına göre değişir. Bunun anlamı kültürün de değişmesidir”²²⁶.

Toplumlar arasında “şifreler ve oynanan oyunlar” açısından önemli farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu kültürel farklılıkları açıklamak amacıyla

²²³ Barutçugil, 2011, a.g.e.

²²⁴ Sargut, 2010, a.g.e.

²²⁵ John K. Fukuda, “Japanese-Style Management Transferred”, Routledge, Londra, 1991.

²²⁶ A.Selami SARGUT, “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, İmge Kitabevi, Ankara, 2010.

yapılmış çeşitli araştırmalar ve geliştirilmiş teoriler bulunmaktadır. Kültürleri kategorileştirme önerilerinden bazıları şunlardır:

- Edward Hall, kültürleri ayırt edici faktörleri; zaman, mekân ve içerik olarak üç boyutta gruplandırmaktadır. Tek zaman ve çoklu zaman algısı, yüksek ve düşük mekân sahiplenmeleri ve düşük-yüksek içerik farklılıkları kültürleri birbirinden ayırmaktadır. Bireylerin iletişim tercihlerini şekillendiren yöntemler kültürler arasında farklılık gösterir. İletişim biçimlerini (tercihlerini) konu alan kültür çalışmalarında en çok tercih edilen ayrım Hall'ın yüksek bağlam – düşük bağlam ayrımıdır. Sözü edilen ayrımın temelinde kültürlerin farklı derecede sözlü ifade kullanımı vardır. Bu kritere göre Edward Hall, kültürleri “geniş bağlamlı” (ilişki öncelikli) ve “dar bağlamlı” (iş öncelikli) olarak ele almıştır²²⁷²²⁸.
- Fons Trompenaars, kültürleri kategorize ederken; “evrensellik-özgünlük, bireycilik-toplulukçuluk, belirli bir yöne odaklı ilişkiler-yaygın (dağınık) ilişkiler, nesnel-duygusal ve elde etme çabası-başkalarına atfetme” şeklinde beş boyuttan söz etmektedir²²⁹²³⁰.
- R.D. Lewis'in, kültürleri düşünce ve davranış kalıplarına göre üç kategoriye ayıran modeli, geçerliliği ve yararlılığı yüksek bir çalışma olarak görülebilir. Bu model, tek boyutlu (doğrusal) aktif kültürler, çok boyutlu aktif kültürler ve reaktif kültürler şeklinde üç boyut önermektedir²³¹.
- Schwartz, kültürü 7 boyutlu olarak incelemiş ve bu yedi boyut doğrultusunda dünyanın değişik bölgelerine ait kültür haritasını çıkarmıştır²³². 63 ülkede 60.000 kişinin değer tercihleri üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda

²²⁷ Edward Hall, “Beyond Culture”, Anchor Press-Doubleday, New York, 1976.

²²⁸ Ünsal Sığı ve Mehmet Tıgılı, “Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 21(1), 2006.

²²⁹ Fons Trompenaars, “Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy”, Business Strategy Review, 7(3), 1996, ss. 51-68.

²³⁰ Fons Trompenaars ve Charles Hampden-Turner, “Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business”, Nicholas Brealey Publishing, London, 1993.

²³¹ Lewis, R. D. “When Cultures Collide – Leading Accross Cultures”, Nicholos Brealey International. Boston, London, 2006.

²³² Shalom. H. Schwartz, “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, Advances in Experimental Social Psychology, 25, 1992, ss.1-65.

ortaya konan boyutlar, “tutuculuk, entelektüel otonomi, duygusal otonomi, hiyerarşi, eşitlikçilik, hakim olma ve uyum” olarak sıralanabilir²³³

- Hofstede (1980, 1984) toplum düzeyinde kültürel değerlerin tanımlanarak çeşitli örgütsel değişkenlerle ilişkilerinin belirlenmeye çalışıldığı geniş kapsamlı araştırmasında, kültürleri kategorileştirmek için dört boyut önermektedir: Toplulukçuluk - bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik – dişillik. Hofstede, daha sonra “uzun ve kısa dönem yönelimi” şeklinde beşinci bir boyut daha önermiştir. Bu kategorileştirmede boyutlar iki karşıt kutup şeklinde ele alınır. Örneğin; toplulukçuluğa karşı bireycilik. Kültürler arası çalışmaların çoğunda Hofstede’nin bu çalışması temel alınmaktadır. Hofstede araştırmanın veri setini oluşturabilmek amacıyla 1968-1973 yılları arasında 47 ülkede IBM firmasının 116.000 çalışanı ile yaptığı anket çalışması ile oluşturmuştur. Ulusal düzeyde kültürün ölçülüp değerlendirilmesi için 20 farklı dile çevrilen anketle elde edilen verilerin analizi sonucunda ülkelerin kültür boyutlarına indeksleri oluşturulmuştur²³⁴. Hofstede, araştırma sonucunda ülkelerin bu boyutlar çerçevesinde farklılıklar gösterdiğini kanıtlamıştır²³⁵²³⁶.
- Kuramsal ve metodolojik açıdan Hofstede’nin toplum düzeyinde gerçekleştirdiği araştırmasından daha gelişkin bir yapıya sahip olan²³⁷ “GLOBE Araştırması” kültürlerarası farklılıkları açıklamak üzere çeşitli kültür kategorileri önermiştir. Türkiye’nin de içinde bulunduğu 61 ülkede toplum ve örgüt düzeyinde kültür ile liderlik özelliklerini araştıran “GLOBE araştırması”nda çalışmaya konu olan ülkeler gruplandırılmış ve 10 kültür kümesi oluşturulmuştur. Ülkelerin kümelenmesinde, coğrafi yakınlık, kitle

²³³ Peter B. Smith, Mark F. Peterson ve Shalom H. Schwartz, “Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 2002, ss. 188-208.

²³⁴ Bkz. Hofstede, 1984.

²³⁵ Geert Hofstede, “Culture’s Consequences: International Differences in Workrelated Values”, Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

²³⁶ Geert Hofstede, “Cultural Differences in Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, (1), 1984, ss. 81-99.

²³⁷ Arzu Wasti ve Selin Eser Erdil, “Bireyci ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 2007, ss. 39-66.

göçleri ve etnik özellikler, din ve dil benzerlikleri, ekonomik ve sosyo-politik gelişme düzeyleri ve çalışma yaşamına ilişkin tutumlar, değerler ve hedefler, temel kriterler olarak kullanılmıştır. Araştırmada, “güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, insani yaklaşım, grup-aile kolektivizmi, kurumsal kolektivizm, kendi bakış açısını öne çıkarma, cinsiyetler arası eşitlik, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma” şeklinde dokuz boyut önerilmiştir²³⁸²³⁹²⁴⁰.

Uzun yıllar “batı kültürü” literatürü işgal etmiştir. Ancak Japonya’nın ve daha sonra diğer Asya ülkelerinin toplulukçu kültürün kendine has yöntemleri ile sağladığı üstün başarıları, araştırmacıların “kültürel ayrımları anlama” çabasını artırmıştır²⁴¹. Yapılan araştırmalarda da farklı kültürlerin hakim olduğu bölgelere aynı yönetim anlayışının uygulanamayacağı ortaya konulmuştur²⁴². Hatta her ulusun olduğu gibi, her endüstrinin, mesleğin ve örgütün kendine has kültürü olduğu ve bunların birbirleriyle etkileşim içinde olduğu ifade edilmektedir.

Adler farklı kültür alanlarına mensup bireylerin değer, tutum ve davranışlarıyla ait oldukları kültürleri yansıttığını bildirmiştir²⁴³. Samuel Huntington tarafından geliştirilen kuramda da ifade edildiği gibi, ülkelerin kendi içinde de topluluk ya da bölge düzeyinde kültürel farklılıklar vardır. Huntington bu kuram çerçevesinde, kültürün insanlara belli bir kimlik atfettiğini iddia ettikten sonra, Roma’da oturan bir kişi kendisini bir Romalı, bir İtalyan, bir Katolik, bir Hıristiyan, bir Avrupalı, bir Batılı olarak değişen yoğunluk derecelerinde tanımlayabilir

²³⁸ Seymen, O. A., “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme, İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi, 16(50), 2005, ss. 3-24.

²³⁹ Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur, “Arabic Cluster: A Bridge Between East and West”, Journal of World Business, 37, 2002, ss. 40-54.

²⁴⁰ Muzaffer Bodur ve Hayat Kabasakal, “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 2002, ss. 5-22.

²⁴¹ A. Selami Sargut, “Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 49, 1994, ss. 321 – 332.

²⁴² Geert Hofstede, “Cultural Dimensions In Management And Planning”, Asia Pacific Journal of Management, January 1984, ss. 81 – 99.

²⁴³ Adler, 1986,

demektedir²⁴⁴. Diğer taraftan, aynı toplumda ya da ülkede yaşayan insanların kültürel yönelimleri de birbirinden farklılık gösterebilir²⁴⁵²⁴⁶

Sosyal bilimciler, kültür ile davranışlar arasındaki ilişkileri yaklaşık yüzyıldır incelemektedirler²⁴⁷. Ancak kültür modern çağın terminolojisi içinde, giderek daha karmaşık, değişken, ayrıntılı ve çok yönlü bir nitelik taşımaktadır. Bu bakış açısıyla kültür, artık yalnızca temel sosyal değişkenlerle ilgili olmaktan çıkmış; toplumdaki kurumsal düzenlemeleri etkileyen bir boyut kazanmaya başlamıştır. En önemli toplumsal kurumlardan biri olarak örgütlerde bu kapsamda değerlendirilebilir²⁴⁸. Hofstede'nin çalışmasından sonra 1980'li yılların kültürün örgüt düzeyinde incelendiği ve açıklanmaya çalışıldığı görüyoruz. Bu yıllarda örgüt kültürü kavramı, önemi, örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi ve performans üzerindeki potansiyel etkileri popüler çalışma alanları haline gelmiştir. Sosyoloji, antropoloji ve etnoloji kökenli kültür kavramının örgüt teorileri ile ilişkilendirilerek örgüt ve yönetim literatürüne yerleşmesinde, Pettigrew²⁴⁹, Deal ve Kennedy²⁵⁰, Schein²⁵¹, Denison²⁵² ve Peters ve Waterman²⁵³'in yayınları önemli rol oynamıştır²⁵⁴.

B.Bireycilik – Toplulukçuluk (BT) Paradigması

Kültür boyutları olarak bireycilik ve toplulukçuluk, örgüt ve yönetim alanında yapılan gerek kuramsal gerekse ampirik çalışmalarda en çok incelenen kültürel

²⁴⁴ Samuel P. Huntington, "The Clash of Civilizations", *Foreign Affairs*, 72(3), 1993, ss. 22-49.

²⁴⁵ Wasti ve Erdil, a.g.m.

²⁴⁶ Harry C. Triandis, "Individualism and Collectivism", Boulder, CO: Westview Press, 1995.

²⁴⁷ Philip K. Bock, "İnsan Davranışının Kültürel Temelleri", İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

²⁴⁸ Seymen, 2005, a.g.m.

²⁴⁹ Andrew Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24, 1979, ss. 570-581.

²⁵⁰ Terry Deal ve Allan A. Kennedy, "Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life", Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada, 1982.

²⁵¹ Edgar Henry Schein, "Organizational Culture and Leadership", İkinci Baskı, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.

²⁵² Daniel R. Denison, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", John Wiley & Sons, Canada, 1990.

²⁵³ Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, "In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies", New York, NY: Harper & Row, 1982.

²⁵⁴ Tülay İlhan, "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 2006, ss. 273 – 294.

farklılaşma boyutlarıdır²⁵⁵²⁵⁶²⁵⁷. Göregenli (1997) bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun böylesine önem kazanmasının nedenlerini; kültürlerarası psikoloji perspektifinde ortaya çıkan “etik yaklaşım”²⁵⁸a olan inanç ve Batılı toplumlardan farklılaşan toplumları anlayabilme çabası olarak sıralamıştır²⁵⁹. Bireycilik-toplulukçuluk kurgusu en çok ilgiyi kültürlerarası çalışmalar alanında uzmanlaşan ve araştırmalar yapan psikologlardan görmüştür. Kağıtçıbaşı bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun, davranışlarda gözlemlenen kültürel farklılıkları kültürler düzeyinde açıklamaya yardımcı olduğundan sıklıkla kültürlerarası psikologlarca kullanıldığını ifade etmiştir²⁶⁰.

Bu çalışmada BT, bireyin bakış açısını (paradigma) belirleyen ‘benlik kurgusu’nun, iki formu olarak ele alınmaktadır. “Bu benlik kurgularından birisi, ‘öteki’ne uzanan, diğeri ise başkalarından ‘ayrılmış’ olan benliktir”²⁶¹. BT ayrışmasını, sosyoloji ve antropolojideki tarihsel arka planda, “Parsons’ın (1951) yazılarında geçen ‘benliğe yönelme’ ya da ‘topluluğa yönelme’ kavramlarında, Kluckhohn ve Strodtbeck’in (1961) ‘özel çıkarları arayış’ ve ‘topluluğun ortak çıkarlarını arayış’ görüşlerinde” görülebilir. Tönnies’in (1957) ‘Gesellschaft ve Gemeinschaft (Cemaat – Cemiyet)’ ayrımı ise²⁶²; sosyal bilimlerde, bu ayrışmanın en bilinen öncülüdür²⁶³. BT, Hofstede’nin ‘Culture’s Consequences’ kitabıyla da, kültürlerarası çalışmalarda popüler araştırma değişkeni olmuştur.

²⁵⁵ Wasti ve Erdil, a.g.m.

²⁵⁶ Triandis, a.g.e.

²⁵⁷ Melek Göregenli, “Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması”, Türk Psikoloji Dergisi, 10(35), 1995, ss. 1-14.

²⁵⁸ Kültürlerarası literatürdeki temel tartışmalardan biri olguların “evrensel” mi yoksa “kültürel olarak koşulbağımlı” mı olduğudur. Bununla bağlantılı varsayım ve tartışmalardan biri de etik ve emik yaklaşımdır. Etik yaklaşım, kültürlerin bütün kültürlerde aynı şekilde görülebilen bir takım değerler veya davranışlar üzerinden karşılaştırılabileceği varsayımdır. Emik yaklaşım ise kültüre özel ve diğer kültürlerde görülmeyen ve bu sebeple de karşılaştırılmayan davranışlara dikkat çekmiştir (bkz. Dickson ve diğerleri, 2003; Gelfand ve diğerleri, 2007; Sargut, 2010; Kağıtçıbaşı, 2012).

²⁵⁹ Karakiraz, 2012, s. 36

²⁶⁰ Kağıtçıbaşı, 2012, s. 140.

²⁶¹ Çiğdem Kağıtçıbaşı, “Benlik Aile ve İnsan Gelişimi (Kültürel Psikoloji)”, Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012, s. 111.

²⁶² Tönnies, F., “Community and Society”, East Lansing: Michigan State University Press, 1957.

²⁶³ Kağıtçıbaşı, 2012, s. 123.

1. Benlik ve Benlik Kurgusu

‘Culture and Self’ (Kültür ve Benlik) adlı derleme²⁶⁴, ‘benlik’ kavramının güncelliğini koruduğunu ve benliğin aslında kültürel olarak yapılandığını vurgular. Gardner Murphy, “benliğin oluşumu”nun anlaşılması için, biyososyal matris temeli üzerine kurulu genel bir algı kuramı sunmuştur. Murphy, “kişinin, kendi algısının nesnesi olarak kendisini görmesi” olarak tanımladığı benliğin, “başka bireyleri yaşantılama ile beraber dokunan” faaliyetler ile kazanıldığını belirtir²⁶⁵. Kağıtçıbaşı ise, benliği kişinin kendisini nasıl tanımladığı, diğer bir ifade ile kendisi ile ilgili farkındalığı olarak tarif eder. ‘Benlik kurgusu’ biçiminde de ifade edilir. Sosyal alanda olması ve sosyal etkileşimler sonucu oluşması yönüyle, sosyal bir olgu olan benlik, bu yönüyle kişilikten ayrılır. Kişinin “temel ve tipik farklılıkları”; yani, sabit, sürekliliği olan ve sosyal ortamlardan pek etkilenmeyen özellikleri kişiliğe atfedilir^{266,267}.

Benlik, kültürel olarak oluştuğundan, farklı kültür alanlarında farklı biçimlerde anlaşılır. Bireyler dünyanın aynı kesitine bakmalarına rağmen görüntülere dair betimlemeler farklılaşabilir. İnsanların bir kısmı aynı kesiti “rekabet ve güç” gibi kavramlarla tasvir ederken, “ötekiler” ise, “uyum ve dayanışma” kavramlarıyla betimleyebilir. Çünkü insanlar, “dünyayı ona bakmayı öğrendikleri şekilde görürler”²⁶⁸. Bu bakış açısı (paradigma) farklılığı, “benliğin kültürel kurgulanışı”²⁶⁹ ile ilişkilidir²⁷⁰.

Triandis’e göre, BT “öznel kültür”ün bir parçasını oluşturur. Öznel kültür; semboller, değerler, normlar ve varsayımlar gibi maddi olmayan kültür unsurlarını içerir. BT, bireyin değerlerine, tutum ve davranışlarına yansır; dolayısıyla benliğinde izlenebilir. BT’un “birey düzeyi”ndeki öznel yansıması, “özerk benlik” ve “ilişkisel benlik” formlarında izlenir. Bireyciliğin öznel yansıması “özerk benlik”;

²⁶⁴ Anthony J. Marsella, George A. De Vos, Francis L. K. Hsu, “Culture and Self: Asian and Western Perspectives”, Tavistock Publications, 1985.

²⁶⁵ Philip K. Bock, “İnsan Davranışının Kültürel Temelleri”, İmge Kitabevi, Ankara, 2001, s. 364.

²⁶⁶ Kağıtçıbaşı, 2012, s. 112.

²⁶⁷ Bock, 2001, s. 364.

²⁶⁸ Hofstede, a.g.e.

²⁶⁹ Kağıtçıbaşı, a.g.e.

²⁷⁰ Bektaş ve Sakal, 2013.

toplulukçuluğun öznel yansıması ise, “ilişkisel benlik” olarak ifade edilir²⁷¹. Bu araştırmada; bireycilik-toplulukçuluk değişkenleri, özerk-ilişkisel benlik ile eşanlı kullanılmaktadır.

2.Tanımlar

Hofstede, bu boyutları şöyle tanımlamıştır: “Bireycilik, bireyler arası bağların sıkı olmadığı toplumlarda geçerlidir; her birey kendisi ve ailesine bakmakla yükümlüdür. Toplulukçuluk ise, bireylerin doğdukları andan itibaren hayatları boyunca, güçlü ve bağlı gruplara aidiyet ve sadakatin söz konusu olduğu toplumlara özgüdür”²⁷².

Oyserman, Coon ve Kimmelmeier’in tanımı bireycilik-toplulukçuluk boyutlarını “varoluş biçimi” olarak çerçeveler. Bireycilik, bireyin, amaçlarının, iradesinin merkeze alındığı, toplumsal olanın ise çevrede konumlandırıldığı bir varoluş biçimidir. Toplulukçuluk ise, bağlı olunan grup ve üyelerini, öteki gruplar ve üyelerinden ayırırken, ait olunan grup üyeleri arasında, karşılıklı yükümlülük tesis eden bağlar kuran, bir varoluş biçimini ifade eder²⁷³.

3.Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarının Genel Özellikleri

Hofstede’nin²⁷⁴ kapsamlı araştırmasında, bireyci-toplulukçu kültürlerle ilişkin saptanan özelliklerin, Sargut²⁷⁵ tarafından uyarlanan özeti Tablo 7’de gösterilmektedir²⁷⁶. “Ben” merkezli çözümlemenin yapıldığı bireyci toplumlarda, birey, insanlardan ve toplumdan ayrı bir varlıktır²⁷⁷. Bireyci kültür özellikleri olarak, bireylerin özerk olması; bireysel başarı, rekabet ve güç hedeflenmesi; bağımsızlığı yansıtan inançların onaylanması; zevk, rekabet, özgürlük, özerklik gibi değerlerin

²⁷¹ Triandis, 1995

²⁷² İbrahim AyhanTon, “Bireycilik–Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2008, (s. 13).

²⁷³ Daphna Oyserman, Heather M. Coon, ve Markus Kimmelmeier, “Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses”, *Psychological Bulletin*, 128(1): 2002, ss. 3-72.

²⁷⁴ Hofstede, 1980, a.g.e.

²⁷⁵ Sargut, 1994, a.g.m.

²⁷⁶ Geert Hofstede, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2011.

²⁷⁷ Hofstede, 1980, a.g.e.

vurgulanması; birey amaçlarının ve çıkarlarının grup amaçlarından ve çıkarlarından önce gelmesi sayılabilir. Bireyci kültürde, birey, kendi duygularına, kendisini farklı kılan özelliklere, kişisel ihtiyaçlarına ve haklarına odaklanır. “Biz” temelinde çözümlenmenin yapıldığı toplulukçu toplumlarda, birey, özerk/bağımsız bir varlık olarak değil, kendisinin bağlı olduğu gruba ve ilişkilere göre tanımlanır. Toplulukçu kültür özellikleri olarak, toplumsal bir kimliğe sahip olunması; karşılıklı bağımlılığı yansıtan inançların onaylanması; güvenlik, itaatkârlık, görev, fedakârlık, yükümlülük, hiyerarşi, grup uyumu gibi değerlerin vurgulanması sayılabilir. Toplulukçu kültürde grubun çıkarları, sürekliliği, işbirliği ve kendini kontrol hedeflenir. Bu kültür formunda birey, başkalarının duygularını anlamaya, kendisini gruba aynı kılan özelliklere ve grubun ihtiyaçlarına odaklanır²⁷⁸.

Triandis, bireysel düzeydeki analizler için, kültürel düzeydeki bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarına karşılık gelmesi amacıyla “idiocentric” ve “allocentric” terimlerini kullanmaktadır²⁷⁹. Liberalizm ve konfüçyüsçülüğü kültürel düzeyde analiz eden Kim ise; bireycilik ve toplulukçuluğu birey-grup düzeyinde ele almış ve bu boyutların üçer yönünü ortaya koymuştur²⁸⁰.

4.Boyutluluk, Genellik ve Ölçüm Düzeyleri

BT paradigmasına ilişkin, boyutluluk, genellik ve ölçüm düzeyi tartışmaları araştırmamız açısından önemli olduğu için kısaca değinilecektir.

Bireycilik ve toplulukçuluk, tek bir sürekliliğin iki ayrı ucunda yer alan tek bir boyut mudur? Hofstede, bireyciliğin kültürel düzeyde tek boyutlu olduğunu bulgulamıştır. BT, Hofstede'nin çalışmasında birbirinin karşıtı olarak ele alınır (individualism versus collectivism)²⁸¹. Ancak, bireysel düzeyde yapılan analizler, bireycilik-toplulukçuluğun çok boyutlu (en az iki) olduğunu, yani bu iki kavramın birbirinden bağımsız olduğunu bulgulamıştır²⁸². Triandis ise, bireysel düzeyde toplanacak verilerle yapılacak faktör analizinin, bireylerin hem bireyci hem de

²⁷⁸ Harry C. Triandis, “Culture and Social Behavior”, McGraw-Hill, New York, 1994.

²⁷⁹ Triandis, 1994, a.g.e.

²⁸⁰ Uichol Kim, “Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications”, Sage Publication, London, 1994.

²⁸¹ Hofstede, a.g.m.

²⁸² Kağıtçıbaşı, 2012, s. 127.

toplulukçu özellikleri aynı anda taşıyabileceklerini göstereceğini iddia eder. Yani, Triandis'e göre her birey hem bireyci hem de toplulukçu eğilimlere sahiptir²⁸³.

Triandis²⁸⁴ bu duruma şöyle değinmiştir; *“Bireyci kültürlerde yaşayan tüm bireylerin bireyci değerlere, toplulukçu kültürlerde yaşayan tüm bireylerin de toplulukçu değerlere sahip olduğu düşünülmemelidir. Aksine, bireyler duruma bağlı olarak hem bireyci hem de toplulukçu bilişsel yapılara sahip olabilirler.”*²⁸⁵

Markus ve Kitayama, bireyin bağımsız ve karşılıklı bağımlı benliği bir arada barındırabileceğini vurgular²⁸⁶. Singelis²⁸⁷ de bireycilik-toplulukçuluk kurgusunun tek boyutun iki zıt kutbu olmadığını şöyle dile getirmiştir; *“Bireyler hem bağlı hem de bağımsız benlik algılarına sahip olabilirler. Hatta bireyci ve toplulukçu tutumlar, toplumsal bağlam ve toplumsal ilişkilerin bir fonksiyonu olarak harekete geçebilir.”*²⁸⁸. Bu boyutlar bağımsız olduğundan bir bireyin bireycilik değerlerinin yüksek olduğunu bilmemiz onun toplulukçuluğu hakkında bize bilgi vermeyebilir. Bireyler her iki boyutta veya birinde baskın varsayımlara veya değerlere sahip olabilir. “Bireycilik-toplulukçuluk eğilimleri bireylerde ya da gruplarda aynı anda ve bir arada görülebilir”. Farklı durumlarda, değişik hedef gruplara karşı ya da değişik etkileşim amaçlarında bireycilik ya da toplulukçuluk ön plana çıkabilir²⁸⁹²⁹⁰²⁹¹. BT tek bir kavram olarak değil, B (bireycilik) ve T (toplulukçuluk) adında iki bağımsız kavram olarak görülmelidir²⁹².

²⁸³ Hary C.Triandis, “Theoretical and Methodological approaches to the study of collectivism and Individualism”, Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications, Sage Publication, London, 1994.

²⁸⁴ Triandis, 2001, s. 909.

²⁸⁵ Ahmet Karakiraz, “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2012, s. 41.

²⁸⁶ Hazel Rose Markus and Shinobu Kitayama, “Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation”, Psychological Review, 98(2), 1991, ss. 224-253.

²⁸⁷ Singelis, 1994, a.g.m.

²⁸⁸ Karakiraz, 2012, s. 41.

²⁸⁹ Kağıtçıbaşı, 2012, s.

²⁹⁰ Theodore M. Singelis, “The measurement of independent and interdependent self-construals”, Personality and Social Psychology Bulletin, 20, 1994, ss. 580-591.

²⁹¹ Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, 2002.

²⁹² İbrahim Ayhan Ton, “Bireycilik–Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Beta Yayıncılık, 2008, İstanbul, s. 18.

Kültür ve psikoloji arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda analiz düzeyini belirgin bir şekilde ortaya koymak oldukça önemlidir. Çünkü kültürler düzeyinde (N=Kültürlerin sayısı) yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile bir kültürde yaşayan bireyler (N=Bir kültürde çalışmaya katılan bireyler) düzeyinde yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular farklılık gösterebilmektedir. Kültürler düzeyinde yapılan çalışmalarda faktör analizleri, bireycilik ve toplulukçuluk kurgusunun tek bir boyutun iki zıt kutbu olduğunu ortaya koyarken²⁹³; analiz düzeyi bireyler olarak ele alındığında bireyciliği yansıtan pek çok faktörün (örneğin; rekabet, iç gruplara duygusal uzaklık, kendine güven, hedonizm) ve toplulukçuluğu yansıtan pek çok faktörün (örneğin; sosyallik, karşılıklı dayanışma, aile bütünlüğü) ortaya çıktığı görülmektedir²⁹⁴.

Schwartz bireycilik-toplulukçuluk kurgusunu, bir boyutun iki zıt kutbu olarak ele almanın şu gibi sonuçlar doğurabileceğini belirtmiştir²⁹⁵;

- Bu kurguyu birbirinden tamamen farklı iki zıt kutup olarak ele almak, doğası itibari ile hem toplulukçuluğa hem de bireyciliğe hizmet etmekte olan bazı değerlerin (örneğin; bilgelik) gözden kaçırılmasına neden olur.
- Grubun dışındaki toplulukçuların amaçlarını besleyen değerleri ihmal etmeye yol açar (örneğin; toplumsal adalet gibi evrensel değerler)
- Birbirleri ile tutarlı olan bireyci ve toplulukçu değerlerin birbirleri ile taban tabana zıt olduğu varsayımını kuvvetlendirir.

BT ölçümlerinde analiz düzeyi ne olmalıdır? Bulgular genellenebilir mi?

Hofstede'nin çalışması²⁹⁶; ülke düzeyinde yaptığı araştırma sonucunda elde edilen bireycilik skorlarının, ülkenin tüm bireyleri için geçerli olamayacağı²⁹⁷; kullandığı deneklerin toplumun tüm katmanlarını yansıtmadığı²⁹⁸ yönüyle eleştirilmiştir. Ayrıca; Wasti ve Erdil, IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın, örgütsel alanda ölçtüğü değerlere ilişkin sonuçların yaşamın başka alanlarında

²⁹³ Hofstede, 1980, a.g.e.

²⁹⁴ Triandis, 2001, s. 910.

²⁹⁵ Karakiraz, 2012, s. 41.

²⁹⁶ Hofstede, a.g.e.

²⁹⁷ Wasti ve Erdil, a.g.m.

²⁹⁸ Sargut, a.g.m.

(kamusal, sosyal v.s.) farklılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Toplumlar, homojen bir nüfus yapısına sahip olmadıklarından, “ülke düzeyi”ndeki bulguların “birey düzeyi”nde geçerli olduğu söylenemez²⁹⁹. Kültürel yönelimler, birey düzeyinde farklılaşırken³⁰⁰; bu eğilimler zaman içinde de sabit kalmazlar³⁰¹.

Literatürde, araştırmalara konu olan kültür boyutlarının doğrudan ölçümlenmesi gerektiği; aksi halde, değişkenlerdeki varyansın kültür kaynaklı olduğunun iddia edilemeyeceği; “bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçülmesi” yapılmasının önemi vurgulanmıştır³⁰²³⁰³.

Bireycilik-Toplulukçuluğu birey düzeyinde kurgulayan çalışmaların amacı; bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarına ilişkin değerleri bireyl düzeyinde ölçümlemek ve çıkan sonuçları kişisel çıktılar, davranışlar, tutumlar ve inançlar ile ilişkilendirmektir. Bu yaklaşım kullanılarak bireycilik ve toplulukçuluk ölçümü yapılırken araştırmaya katılanlara bir liste haline getirilmiş belirli davranış, tutum ve değer ifadelerine ne derecede katılıp katılmadıklarını ya da bu davranış, tutum ya da değerleri ne derecede önemli bulduklarını belirtmeleri istenir³⁰⁴.

5.Hofstede ve “Kültürün Sonuçları”

Örgütsel düzeyde gerçekleştirdiği araştırmasının sonuçlarını, “Kültürün Sonuçları” adlı kitabında yayınlayan Hofstede’nin BT boyutlarına ilişkin değerlendirmeleri özetle şöyledir;

- ✓ Hofstede kültürü, bireylerin beyinlerine yüklenen bir yazılıma benzetmekte ve mental bir program olarak ifade etmektedir. Bireycilik, programın her bir bireye tamamen farklı bir formda yüklenmesini ifade etmektedir. Bu anlayışta birbirine tamamıyla benzeyen birey yoktur. Toplulukçu kültürde ise, bireyin davranışları belirli bir kalıba göredir. Aynı programın farklı beyinlere

²⁹⁹ Wasti ve Erdil, a.g.m.

³⁰⁰ Triandis, a.g.e.

³⁰¹ Oyserman, Coon ve Kimmelmeir, a.g.m.

³⁰² Wasti ve Erdil, a.g.m.

³⁰³ Schaffer, B. S. ve Riordan, C. M.. “A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach”, *Organizational Research Methods*, 6, 2003, ss. 169-216.

³⁰⁴ Oyserman vd., 2002, a.g.m.

yüklenmesi gibidir. Bu durum iki ucu temsil etmektedir. Ancak bu iki boyut arasındaki sınırlar belirsizdir³⁰⁵³⁰⁶.

- ✓ Hofstede, toplulukçuluğu bireyciliğin karşıtı olarak ele almaktadır. Bireyciliği yüksek ve düşük olarak iki kategoride tanımlamıştır. Bireycilik ölçeğinde yüksek indeksli ülkeler bireyci, düşük indekslielerde toplulukçu olarak nitelendirilmiştir³⁰⁷.
- ✓ Genel anlamda ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde bireycilik eğiliminin daha fazla olduğu; bunun aksine, ekonomik olarak daha az gelişmiş ülkelerin ise daha fazla toplulukçu olduğu sonucuna varılmıştır. Bireyci ülkeler arasında ABD (bi=91), Kanada (bi=80), Avustralya (bi=90), İngiltere (bi=89), Hollanda (bi=80) yer alırken, toplulukçu ülkeler arasında Türkiye (bi=37), Pakistan (bi=14), Kolombiya (bi=13), Venezuela (bi=12), Tayvan (bi=17) yer almaktadır. Japonya (bi=46), İspanya (bi=51), Hindistan (bi=48) ise her iki özelliğin arasında yer almaktadır³⁰⁸.
- ✓ Bireycilik, bireyler arasındaki bağların sıkı olmadığı toplumlara özgüdür. Bu toplumlarda birey sadece kendisine ve çekirdek ailesine bakmakla yükümlüdür. Bireyci toplumların bakış açısına göre, birey, diğer insanlardan toplumdan ayrı bir varlıktır. Toplulukçuluk ise, bireylerin doğdukları andan itibaren yaşam boyu, sadakat karşılığı koruma sağlayacakları, güçlü ve bağlı gruplara aidiyet gösterdikleri toplumlara özgü bir kültür formudur³⁰⁹.
- ✓ Hofstede, öznelcilik (particularism) ve nesnelcilik (universalism) kavramlarını BT perspektifinde açıklamıştır. Hofstede'ye göre, öznellik (particularism), toplulukçu toplumlarda daha fazla gözlenen ve bireye karşı sergilenen davranış ve tutumların, o bireyin bağlı olduğu gruba göre farklılaşması eğilimini ifade eder. Nesnelcilik (universalism) ise, bireyci

³⁰⁵ Geert Hofstede, "Cultures and Organizations: Software of the Mind", McGrawhill Book Company, London, 1991, s. 262.

³⁰⁶ Geert Hofstede, "Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations", 2. Baskı, Thousand Oaks, California, 2001.

³⁰⁷ Hofstede, 1980, s. 235.

³⁰⁸ Hofstede, 1984, a.g.m.

³⁰⁹ Hofstede, 1980, a.g.e.

toplumlarda yaygın olan ve bir bireye karşı sergilenen davranışların ve tavırların diğer insanlarla eşit olarak kabullenilmesi eğilimini ifade eder³¹⁰.

Hofstede'nin kapsamlı araştırmasında³¹¹ bireyci-toplulukçu kültürlerle ilişkin saptanan özelliklerin, Sargut tarafından uyarlanan özeti Tablo 6'da gösterilmektedir³¹²³¹³.

Tablo 6: Bireyciliğin Toplumsal Normları

Yüksek Toplulukçuluk Eğilimi	Yüksek Bireycilik Eğilimi
“Biz” bilinci	“Ben” bilinci
Ortaklaşa davranışa dönük olmak	Kendine dönük olmak
“Kimlik” toplumsal sisteme bağlı	“Kimlik” bireyin özelliklerine bağlı
Birey, örgütlere ve kurumlara duygusal açıdan bağlı	Birey duygusal açıdan örgüt ve kurumlardan bağımsız
Örgüte bağlı olma isteği; üyelik ülküsü	Bireyin gelişim ve başarı isteği; liderlik ülküsü
Özel yaşam örgütler, kurumlar, ait olunan klanlar tarafından işgal edilmiş; görüşler önceden belirlenmiş	Herkesin özel yaşam ve farklı görüş hakkı var
Uzmanlık, düzen, görev, örgüt ya da klan tarafından sağlanan güvenlik önemli	Özerklik, çeşitlilik, zevk almak, bireysel mali güvenlik önemli
Dostluklar kalıcı toplumsal ilişkiler aracılığıyla önceden belirlenir; ancak bu ilişkiler içinde saygınlık ihtiyacı var.	Özel arkadaşlıklara ihtiyaç var
Grup kararlarına inanılır	Bireysel kararlara inanılır
Değer ölçütleri bireyin grup üyesi olup olmamasına göre değişir; değerler özelleştirilir.	Değer ölçütleri herkese uygulanmalı; değerler genelleştirilir.

Kaynak: A. Selami Sargut, “Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 49, 1994, ss. 321 – 332.

6.Triandis’in İdiocentric – Allocentric Ayrımı

Triandis, bireysel düzeydeki analizler için, kültürel düzeydeki bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarına karşılık gelmesi amacıyla “idiocentric” ve “allocentric” terimlerini kullanmaktadır. Genel olarak, idiocentric özellikler bireyci kültürlerle,

³¹⁰ Hofstede, 1991, s. 262.

³¹¹ Hofstede, 1980, a.g.e.

³¹² Sargut, 1994, s. 322.

³¹³ Geert Hofstede, “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 2011.

allocentric özellikler ise toplulukçu kültürlere özgüdür. Bireyselci toplumlarda bireyler çoğu zaman idiocentric özellikler gösterirken, bazı koşullarda da allocentric özellikler; toplulukçu toplumlarda ise, bireyler çoğu zaman allocentric özellikler gösterirken bazı durumlarda da idiocentric özellikler gösterebilmektedirler. Bu yaklaşım aynı zamanda, toplulukçu bir kültürde daha çok bireyci davranışlar gösteren idiocentric bireylerin ve bireyci bir kültürde daha çok toplulukçu davranışlar gösteren allocentric bireylerin bulunabileceğini de eklemektedir³¹⁴. Triandis (1994), hem kendi çalışmalarına hem de yapılan diğer çalışmalara dayanarak idiocentric ve allocentricleri tanımlayan bazı özellikleri sıralamıştır³¹⁵. Tablo 7’de bu özelliklerden bir kısmı gösterilmektedir.

³¹⁴ Harry C. Triandis, “Theoretical and Methodological Approaches to the Study of Collectivism and Individualism”, *Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications*, London: Sage Publication, 1994.

³¹⁵ Triandis, a.g.e.

Tablo 7: İdiocentric ve Allocentricleri Tanımlayan Bazı Özellikleri

	Allocentric	İdiocentric
Temel belirleyici özellik	Sosyal algının temel birimleri gruplardır.	Sosyal algının temel birimleri bireylerdir.
Özellikler	Diğerlerinin davranışları norm bazında açıklanır.	Diğerlerinin davranışları kişilik özellikleri ve tutumlarla açıklanır.
	Bireyin başarısı başkalarının yardımına atfedilir.	Bireyin başarısı bireyin kendi yeteneğine atfedilir.
	Bireyin başarısızlığı yeterince çaba harcanmamış olmasına atfedilir.	Bireyin başarısızlığı işin zorluğu ve kötü şans gibi dış faktörlere atfedilir.
	Birey kendisini bağlı olduğu gruba ve ilişkilere göre tanımlar.	Birey kendisini bağımsız bir varlık olarak tanımlar.
	Birey başkaları hakkında kendi hakkında bildiğinden daha fazla şey bilir.	Birey kendisi hakkında başkaları hakkında bildiğinden daha fazla şey bilir.
	Kişi kendisini, arkadaşlarına benzer olarak görür.	Kişi arkadaşlarını kendisine benzer olarak görür.
	Grubun çıkarı, sürekliliği, düzeni, işbirliği ve kendini kontrol hedeflenir.	Bireysel zafer, rekabet ve güç hedeflenir.
Amaçlar	Grup amaçlarının birey amaçlarına göre önceliği vardır.	Birey amaçları grup amaçlarından önce gelir.
Duygu	Başkalarının duygularını anlamaya odaklanılır.	Birey kendi duygularına odaklanır.
	Alçak gönüllü olan bireyler sevilir.	Kendine güvenen bireyler sevilir.
Bilinç	Grupla bireyi aynı kılan özelliklere odaklanılır.	Bireyi farklı kılan özelliklere odaklanılır.
	Grubun ihtiyaçlarına odaklanılır.	Birey kendi ihtiyaçlarına, haklarına ve kapasitelerine odaklanır.
Tutumlar	Karşılıklı bağımlılığı yansıtan inançlar onaylanır.	Bağımsızlığı yansıtan inançlar onaylanır.
Normlar	Gruplara bağlı olmak onaylanır.	Gruplardan bağımsız olmak onaylanır.
Değerler	Güvenlik, itaatkârlık, görev, hiyerarşi, grup uyumu, kişisel ilişkiler.	Zevk, başarı, rekabet, özgürlük, özerklik.
Gruplar	Gruplar az, fakat ilişkiler yakındır.	Gruplar çoktur, ilişkiler bir nedenden dolayı kurulur, duygusal bağlılık azdır.
	İçinde yer alınan grubun diğer gruplara göre daha homojen olduğu düşünülür.	İçinde yer alınan grubun diğer gruplara göre daha heterojen olduğu düşünülür.
	Uyum gereklidir. Grubun, bireylerin çoğu davranışı üzerinde yoğun etkisi vardır.	Fikir tartışması ve karşıt fikirlerde olma kabul edilebilir.
	Gruplar, yüklenilmiş özelliklerin benzerliği ile tanımlanır (örn. akrabalık, kast, ırk, köy, kabile)	Gruplar, elde edilmiş özelliklerin benzerliği ile tanımlanır (örn. inançlar, meslek)
	Grup üyelerinin korkuları gruptan dışlanmaktan korkarlar.	Bireyler grup üyeliği sonucunda başkalarına bağımlı olmaktan korkarlar.
Kabul edilen yapı	Hiyerarşik	Eşitlikçi

7.Schwartz'ın Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarındaki Yatay-Dikey Ayrımına İlişkin Kuramı

Schwartz'ın, evrensel değerler kuramı üzerine yaptığı araştırmalar da toplulukçuluk ve bireycilik boyutlarıyla uyumaktadır. Schwartz'ın kuramında, yatay ayırım ahenk önemli iken; dikey ayırım hiyerarşi önemlidir. Bu şekilde, hiyerarşi ve ahenk boyutları ile bireyci ve toplulukçu kültürü ilişkilendirmektedir. Schwartz, toplulukçu alana ilişkin değerleri muhafazakârlık ve ahenk olarak; bireyci alana ait değerleri ise entelektüel ve etkileyici özerklik olarak tanımlamaktadır. Muhafazakârlık ve ahenk; toplumsal düzen, aile güvenliği, geleneklere saygı, aile ve yaşlıları onurlandırma, terbiye ve güven değerlerini içermektedir. Özerklik ise; meraklı, açık görüşlü, yaratıcı olmaya; hedonizm ve çeşitlilik içeren bir yaşama sahip olmaya ilişkindir. Schwartz'ın çalışmasında yer alan dikey toplulukçu ülke kümesi (Türkiye'de bu kümede yer alıyor), Hofstede'nin araştırma bulgularıyla uyumludur³¹⁶³¹⁷.

8.Kim'in Bireycilik-Toplulukçuluk Yönlerine İlişkin Yaklaşımı

Kim, liberalizm ve konfüçyüsçülüğü kültürel düzeyde analiz etmiştir³¹⁸. Bireycilik ve toplulukçuluğu birey-grup düzeyinde ele alırken, bireyciliğin ve toplulukçuluğun üçer yönü bulunduğunu saptamaktadır.

a)Bireyciliğin Yönleri

Kümeleme Yönü: Bunun üç önemli özelliği vardır. a)bireyler birbirlerinden ayrı ve bağımsızdırlar b)bireyler kendilerini aile, akraba, toplum ve din ilişkilerinde bağımsız tutarlar; böylece bireyler başkalarının düşünce, duygu ve davranışlarını değil kendi duygu düşünce ve davranışlarını ön plana çıkarırlar c)bireyler birbirleriyle rasyonel prensipler, kurallar ve normlara göre ilişki kurarlar. Yani, eşitlik, rekabet, adalet ve anlaşmaya dayalı alış veriş gibi prensiplere dayanarak ilişki

³¹⁶ Sargut, 2010, s. 192-193.

³¹⁷ Shalom H. Schwartz, "Cultural dimensions of values: Toward an understanding of national differences", U., Kim, H.C., Triandis, C., Kagitcibasi, S.C., Choi ve G.,Yoon (Der.), Individualism and collectivism: Theory, method and applications: 85–121. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

³¹⁸ Uichol Kim, "Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration". Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications, London: Sage Publication, 1994.

kurulur. Kararlar çoğunluğun oyuna göre verilir, kaynaklar kazanılan haklar ve performans bağlamında adil paylaşılır, grup temsilcileri demokratik bir biçimde seçilir. Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan insanların bu özellikleri yansıttıkları vurgulanmaktadır.

Dağıtım Yönü: Gruplar, üyelerin benzer özelliklerine dayanarak kurulur ve dolayısıyla ortak çıkar ve özelliklerle tanımlanır. Bu gruplar daha çok gönüllü olarak insanların özel ilgi alanlarında faaliyette bulunabilecekleri organizasyonlardır. Katılım biçimi ve derecesi gönüllülük esasına dayandığından üyelerden gruba sürekli bir sadakat göstermeleri beklenmez. Bu anlamda da grup ancak üyelerinin çıkarlarını ve ihtiyaçlarını tatmin ettiği sürece yaşar.

Sabit Yönü: İki önemli nokta vardır. a) bireyin hakları elinden alınamaz b) Yasal sistem, ceza sistemi ve ordu gibi kurumlar, adaleti ve özgürlüğü korumakla yükümlüdür. Yasalar bütün bireylere statülerine bakmaksızın temel haklarını garanti eder. Her insanın kendi amaçlarını gerçekleştirmesi için özgürlük ve özerklik hakkı vardır.

b)Toplulukçuluğun Yönleri

Farklılaşmama Yönü: Toplulukçuluğa ilişkin en ileri tanımlama biçimi “farklılaşma yönü”dür. Grupların kesin ve net sınırlarla tanımlandığı bu boyutta bireyler ait oldukları grup tarafından tanımlanır ve yönetilirler. Bu tanımlama biçimi iki farklı şekilde ortaya çıkabilir.

- ✓ Kişi bireyselleşmemiş ve özerk bir varlık olmayı başaramadığından, kendisini bir grup kimliğiyle tanımlamış olabilir
- ✓ Kişi bireyselleşmiş ve özerk bir varlık olmayı başarmıştır fakat daha sonra bir grupla aidiyet bağı kurarak kendini tamamen bu gruba (bu grup dini veya ideolojik bir grup olabilir) adanmak için bu kimlikten vazgeçmiş olabilir.

İlişkisel Yönü: Grupta yer alan bireyler arasındaki sınırlar geçirgendir. Yani, herkes düşüncelerini, fikirlerini ve duygularını diğerlerine serbestçe aktarır. Burada da üç ana özellik vardır. a) başkalarının ne hissettiğini ve düşündüğünü hissetme ve düşünme isteği ve yeteneği b) başkalarının hislerini ve düşüncelerini kendilerine

anlatılmadan kapmak c) başkalarına arzularını tatmin etmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için yardım etmektir. Japon kültüründeki bağlılık ve Kore kültüründeki sevgi kavramları bu özellikleri barındırır.

Bir Arada Bulunma Yönü: Bireyler kendilerine özgü kimlikleri ile toplumsal kimliklerini birbirinden ayırırlar. Toplumsal kimlik, aile sadakati, grup içi dayanışma ve ulusal özdeşleşme gibi toplulukçu değerleri içerir. Bireysel kimlik, kendini geliştirme ve bireysel gayret gibi bireysel değerleri içerir. Bireysel kimlik ve toplumsal kimlik aynı anda bir arada bulunurlar. Hindistan, Polonya, Hong Kong ve Türkiye’de bu kültür biçiminin var olduğu belirtilmektedir.

9.Bireycilik-Toplulukçuluk Boyutlarında Yatay ve Dikey Ayrımı

Triandis, tek bir bireycilik-toplulukçuluk çeşidinin olmadığını, çok farklı bireycilik ve toplulukçuluk çeşitlerinin var olabileceğini belirtmiştir. Buna bir örnek olması bakımından da Amerikan bireyciliği ile İsveç bireyciliğinin, Kore toplulukçuluğu ile de İsrail kibbutz toplulukçuluğunun birbirlerinden çok farklı özellikler gösterdiklerine işaret etmiştir. Bireyci toplumların odağında, "kendine güven", "bağımsızlık" ve "hazcılık" gibi olgular olsa da bu değerler her toplumda eşit bir şekilde kabul görmemektedir. İskandinavlar ve Avusturyalılar; başarıları ile çok öne çıkan ve kendini öven kişilerden, alçakgönüllülüğün erdemlerine vurgu yaparak hoşlanmadıklarını belirtirler. Aksine, Amerikalılar farklılığı, başarıyı ve en iyiye sahip olmayı arzularlar³¹⁹. Toplulukçular her ne kadar "birbirine bağlı" bir dünya görüşüne sahip olsalar da, Koreliler ve diğer Uzak Asyalılar otoriyete saygı ve uyumun korunmasını diğerleri ile hiyerarşik ilişkiler bağlamında ele alırlar. İsrail kibbutzlarında ise vurgu ne uyuma ne de hiyerarşiyedir. Bunun yerine hoşgörüyü, dürüstlüğe ve işbirliğine eşitlik çerçevesinde değer verilir. Triandis ve Gelfand³²⁰, bireycilik ve toplulukçuluğun farklı çeşitlerini ortaya çıkaran en önemli özelliklerin yatay ve dikey sosyal ilişkilere yapılan vurgu ile ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir. Bu anlamda bireyci ve toplulukçu toplumlar arasında, eşitliğe ve hiyerarşiye yapılan vurgu bakımından tek bir tür bireycilik ve toplulukçuluk yapısının olmadığı,

³¹⁹ Shavitt ve diğerleri, 2010, s. 4.

³²⁰ Triandis ve Gelfand, 1998, s. 119

toplumlarda ön plana çıkan değerlere göre bireyciliğin ve toplulukçuluğun yatay ve dikey formlar alabileceği söylenebilir.

Triandis³²¹ ve Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand³²² tarafından bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının artırılması amacıyla: “eşitlikçi” veya “hiyerarşik” yapının benimsenmesine (Hofstede’nin güç mesafesi boyutuna yakın bir kavramsallaştırmadır) göre şekillenen, dörtlü bir tipoloji önerilmiştir. Bu dörtlü kategorileştirme: Dikey bireycilik, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk ve yatay toplulukçuluk şeklindedir. Dikey ve yatay toplulukçuluk, sırayla, ya hiyerarşik yapıyı kabul ederek ya da eşitliği vurgulayarak, kendini bir topluluğun parçası olarak algılamaktır. Dikey ve yatay bireycilik ise, sırayla, ya hiyerarşik yapıyı kabullenme ya da eşitliği vurgulayarak, kendini “özerk birey anlayışı” ile çerçevelemektedir³²³. Şekil 10, bu dörtlü tipolojiyi göstermektedir.

Bu ayırmada, dikey boyut, toplumda yer alan statü farklılıklarının kabullenilmesini çerçevelerken, yatay boyut, başta statü olmak üzere pek çok konuda eşitliğe vurgu yapmaktadır³²⁴. Basabe ve Ros’un araştırma bulguları söz konusu yatay-dikey ayırımını destekler niteliktedir. Dinin etkisinin araştırıldığı çalışmada Protestanların bireyci, Budist toplumların toplulukçu ve Müslüman toplumların ise hiyerarşik özellikler taşıdığı saptanmıştır³²⁵.

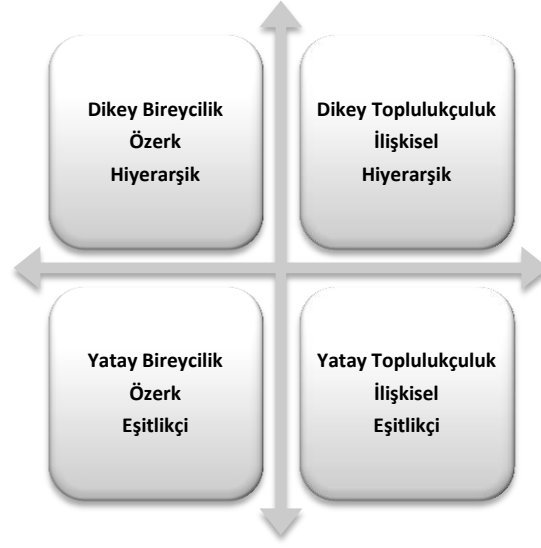
³²¹ Harry C. Triandis, “Culture and Social Behavior”, McGraw Hill, New York, 1994.

³²² Singelis, T.M, Triandis, H.C., Bhawuk, D.S. ve Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement, Cross-Cultural Research, 29(3), ss. 240-275.

³²³ Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, a.g.m.

³²⁴ David C. Thomas, vd. “Psychological Contracts across Cultures”, Organization Studies, 31(11): 2010, ss. 1437–1458

³²⁵ Nekane Basabe ve María Ros, “Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism -Collectivism and Power Distance”, Presses Universitaires de Grenoble, 18 (1), 2005, ss. 189-225.



Şekil 10: Dörtlü Tipoloji: BT Boyutlarında Yatay ve Dikey Ayrımı

Yatay bireyci kültür kurgusunda, bağımsızlık ve özgünlük öne çıkan değerlerdir. Statü farklılıklarının vurgulanmadığı bu kültür biçiminde grup içerisindeki bireyler arasında az çok denklik bulunur. İnsanların her yönden eşit olduklarını vurgularlar. Benliğin bağımsız ve diğer birey benlikleri ile aynı olduğu bir kültür kurgusudur. Özel hayatlarına vakit ayırmak ve özel hayatta mutlu olmak kariyerde yükselmekten daha önemlidir. Çevreyle iletişimde uyumlu olmayı severler. İşverenleri ile iletişimlerinde serbest davranır ve rahat tavırlar sergilerler. İş yerinde sorun yaşadıklarında, iş değiştirmeyi tercih ederler. İç ve dış grup ayrımı yapmazlar. Kişisel çıkarlarını, iç grubun çıkarlarının önünde tutarlar. İş yerlerinde, ekiplerin hepsini iç grup olarak algılamazlar ve kendilerini bir gruba bağlı hissetmeyip, özgür hissettikleri zaman verimli olurlar. Ancak, iş yerinde kendisi ile aynı statüdeki bireyleri iç grup olarak kabul ederler.³²⁶³²⁷³²⁸³²⁹³³⁰

³²⁶ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

³²⁷ Nihat Erdoğan ve İhsan Aytakin, “Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırmalı analizi (The effects of culture on psychological mobility: comparative analysis of Turkish and Canadian Academics)”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi (Educational Sciences: Theory and Practices), 12 (4), 2012, ss. 2521-2540.

³²⁸ Ayşın Paşamehmetoğlu, “Kültürel Değerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

Dikey bireyci kültür kurgusuna sahip bireylerde veya toplumlarda güç, statü, rekabet ve kazanmak vurgulanan değerlerdir. Dikey bireycilik, bağımsız ve özerk benliği vurgulaması yönüyle yatay bireyciliğe benzer bir kurgudur. Yatay bireycilikten ayrılan yönü ise statü farklılıklarının vurgulanmasıdır. Bu yönüyle grup üyeleri arasında eşitsizlik beklenebilir³³¹. Dikey bireyciler, iç grup dış grup ayırımına önem vermezler ancak kişisel amaç ve çıkarlarını, duygusal olarak bağlılık hissettikleri iç grubun amaçlarından ve çıkarlarından önde tutarlar. Kariyerlerine bağlılık içinde oldukları için; iş yerinde çalıştıkları kişileri iç grup olarak kabul ederler. Rekabete önem verip, başarı ile öne çıkmayı ve işverenlerinin takdirlerini kazanmayı severler. Çevreyle etkileşimleri kariyer odaklıdır ve kariyerleri için özel hayatlarından fedakârlık ederler. Diğer bireyleri irdelerken kariyerlerindeki başarıya ve makamlarına göre ayırım yaparlar³³².

Yatay toplulukçu kültür biçimini karakterize eden özellikler olarak grup amaçlarının öncelikli olması ve grup üyeleri arasında eşitliğin vurgulanması sayılabilir. Yatay toplulukçu kültür kurgusunda bireyler kendilerini grubun bir parçası, bir yönü olarak görürler. Bireyin kendi benliği grubun içerisinde ortaya çıkar ve bireylerin tamamı birbirlerine oldukça benzer yapıdadır. Grup üyeleri kişilik yönüyle birbirine bağımlıdır ve birbirine benzer. Bireysel çıkarlar yerine grup amaçları önem arz etmektedir. Diğer taraftan dikey toplulukçu kültürlerde toplum veya bireyler grup amaçlarını bireysel amaç veya çıkarlarına tercih ederler. Bunun yanında grup üyeleri arasında hiyerarşik farklılıklar gözetilir. Yatay toplulukçular için çevreleri ve grupları ile uyum çok önemlidir. İç ve dış grup ayırımı ve iç grup üyelerinin tek tek menfaatleri ve mutlulukları yatay toplulukçular için çok önem taşır. Aynı sosyal statüden olan grup üyeleri ile duygusal bağlılık ve arkadaşlığa değer verirler. İşyerlerinde ekibin tümünü iç grup olarak nitelendiremezler ve kendi statülerine eşit olan kişiler ile yakınlık kurarlar. İşverenleri ile mesafeli ilişkileri vardır. Aynı zamanda üstlerinden aldıkları takdir ile verimli olurlar. Sosyal bağlılık, kariyerlerinin önünde gelir. İç gruplarındaki diğer kişilerden farklılaşmayı, onlarla

³²⁹ Triandis, 1994, a.g.e.

³³⁰ Triandis, 1995, a.g.e.

³³¹ Wasti ve Erdil, a.g.m.

³³² Paşamehmetoğlu, 2010, a.g.e.

rekabet etmeyi iç gruplarından dışlanmak korkusu ile tercih etmezler. Aile ve özel hayatları için fedakârlık yapmaya hazırdırlar³³³³³⁴³³⁵.

Dikey toplulukçuluk bireylerin kendilerini grubun bir parçası olarak gördükleri, ancak grup üyelerinin bir birinden farklı; bazılarının diğerlerinden daha fazla statü sahibi oldukları kültür biçimidir. Grup içindeki bireyin benliği diğerleri ile etkileşim halindedir; ancak, diğerlerinden farklıdır. Bu kültür biçiminde eşitsizlik beklenebilir. Zaten grup içindeki bireyler kendilerini diğerleri ile eşit olarak görmezler. Grup içerisinde hizmet etme ve fedakârlık yapma en önemli değerler olarak görülür³³⁶³³⁷. Dikey toplulukçulukta bireyler için iç ve dış grup ayrımı önemlidir. Duygusal olarak b ağıllık hissettikleri iç grubun amaç ve çıkarlarını kişisel çıkarlarının önünde tutarlar. İş yerindeki ekipleri iç grup olarak algılayarak verim elde ederler. İç grupları ayrı statüdeki bireylerden oluşmaktadır. İşverenleri ile duygusal bağlılık kurarlar ve işverenlerden aldıkları olumlu geribildirim ve takdirler ile başarılarını yükseltirler. Kendilerini işverenlerine kabul ettirme ihtiyacı duyarlar ve kendilerine verilen görevleri uyumluluk içinde, gayretle yerine getirirler³³⁸.

10.BT Perspektifinde Türkiye

Hofstede'nin araştırmasında, Türkiye'nin bireycilik skoru 37 olarak bulgulanmıştır. Türkiye bu bireycilik skoru ile, Ortadoğu, Güney Amerika, Asya ve Afrika ülkeleri ile birlikte toplulukçu kültür alanına dahil bir ülke olarak değerlendirilmiştir³³⁹. Ancak bu araştırma, IBM'de çalışan, iyi eğitilmiş ve eğitimini genel olarak batı ülkelerinde yapmış, batı değerlerine daha fazla uyum sağlamış bir grup üzerinde yapılmıştır. Bu nedenlerle bu grubun Türkiye'yi temsil edemeyeceği ve Türkiye'nin gerçek durumunun daha fazla toplulukçu bir yapıda olduğu iddia edilmiştir³⁴⁰. Schwartz'ın modelinde, Türkiye'nin dikey toplulukçu alanda olduğu görülmektedir. Bu modelde, Türkiye'nin bulunduğu küme değerlendirildiğinde,

³³³ Paşamehmetoğlu, 2010, a.g.e.

³³⁴ Triandis, 1994, a.g.e.

³³⁵ Triandis, 1995, a.g.e.

³³⁶ Wasti ve Erdil, a.g.m.

³³⁷ Erdoğmuş ve Aytakin, a.g.m.

³³⁸ Paşamehmetoğlu, 2010, a.g.e.

³³⁹ Hofstede, 1984.

³⁴⁰ Sargut, a.g.m.

Hofstede'nin araştırmasını destekler niteliktedir³⁴¹. Oyserman ve diğerleri tarafından yapılan kültürlerarası meta-analiz bulguları da, Türk toplumunun toplulukçu değerleri vurgulayan bir kültür alanı olduğunu göstermektedir³⁴².

Diğer taraftan, Türkiye gibi, değişim yaşayan, geçiş sürecindeki ülkelerde bireylerin kültürel eğilimlerinin birbirinden farklılaşacağı literatürde ele alınmaktadır³⁴³³⁴⁴. Göregenli, yaptığı araştırma bulgularına dayanarak, Türk toplumunun “bireycilik-toplulukçuluk açısından kabaca sınıflandırılmayacağını” belirtir. Örneğin; bu çalışmada, “maddi kaynakların paylaşılması konusundaki kimi ilişki alanlarında bireyci, diğer bazılarındaysa toplulukçu eğilimler” gözlenmiştir³⁴⁵.

11.Bireycilik-Toplulukçuluk Perspektifinde Başarı

Başarı, bireyci kültürlerde bireysel başarı olarak ele alınırken, toplulukçu kültürlerde daha çok işbirliği ve grup başarısı olarak tanımlanır. Bireyci kültürde benliğe yönelik başarı güdüsü, toplulukçu kültürlerde benliği aşan değerlere yönelir. Amerikan psikoloji öğretilerinde başarı güdüsü “bireysel çaba, faallik, yetkinlik ve ötekilerle rekabet” kavramlarıyla çerçevelenmiştir³⁴⁶³⁴⁷. Bu çerçevelenme biçimi, bireyci kurgu ile uyumludur. Ancak bu çerçevelenme, grup uyumu ve sadakati³⁴⁸, alçakgönüllülük³⁴⁹³⁵⁰³⁵¹, grup içi dayanışma³⁵² ve fedakârlık³⁵³³⁵⁴ ile karakterize edilen ilişkisel benlik kurgusu ile çelişebilir.

³⁴¹ Sargut, a.g.e.

³⁴² Oyserman, Coon ve Kimmelmeir, a.g.m.

³⁴³ Jing Farh, Rick D. Hackett ve Jian Liang, “Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism”, *Academy of Management Journal*, 50 (3), 2007, ss. 715-729.

³⁴⁴ E. Olcay İmamoğlu ve Zahide Karakitapoğlu Aygün, “Self-construals and values in different cultural and socioeconomic contexts”, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130 (4), 2004, ss. 277-306.

³⁴⁵ Göregenli, 1995, a.g.m.

³⁴⁶ Kağıtçıbaşı, 2007, s. 141.

³⁴⁷ McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. ve Lowell, E. L., “The Achievement Motive”, *Appleton-Century-Crofts*, New York, 1953.

³⁴⁸ Hary C. Triandis, “Culture and Social Behavior”, *McGraw-Hill*, New York, 1994.

³⁴⁹ Triandis, 1994, a.g.e.

³⁵⁰ Heine ve diğerleri, 1999, a.g.m.

³⁵¹ Yoshida, Kojo ve Kaku, 1982.

³⁵² Kim ve diğerleri, 1994.

³⁵³ Triandis, 1994, a.g.m.

³⁵⁴ Mishra, 1994.

“Hindistan gibi toplulukçu bir ortama rekabete dayalı bireysel başarı güdüsü aşılama deneyimleri başarılı olmamıştır. Bu yüzden toplulukçu kültürlerdeki bireylerin başarı güdüsünden yoksun olduğu sonucuna mı varmalıyız? Tam tersine toplumsal düzeyde en büyük ekonomik başarı Pasifik’teki toplulukçu toplumlarda görülmektedir. Japon ve Çinli öğrencilerin çalışkanlığı ve yüksek başarıları da bilinmektedir”³⁵⁵. Başarı güdüsünün, toplulukçu kültür kurgusundaki anlam içeriği farklıdır. İlişkisel kültürde, “öteki”ne uzanan “sosyal yönelimli başarı güdüsü” vardır³⁵⁶³⁵⁷³⁵⁸. “Bireysel başarı güdüsü”nü çerçeveleyen ölçekler ile yapılacak ölçümlerde ilişkisel kültür alanındaki bireylerin buna sahip olmadığı şeklinde bir sonuç elde edilmesi doğaldır³⁵⁹. Kendi “yerel”i ile “evrensel” çözümler yapmak, yanlış sonuçlara ulaştıracaktır.

Kağıtçıbaşı’na³⁶⁰ göre, başarı güdüsü, farklı ihtiyaçları içeren, tek başına veya çeşitli bileşenlerle işleyen, karmaşık bir yapıdır. Birey ve grup, Hofstede’nin³⁶¹ iki zıt kutup perspektifiyle, karşı kutuplara yerleştirildiğinde; bireyin başarı yönelimi ya benliğe yönelen ya da ötekine uzanan biçiminde “tek boyutlu” ve statik işleyen bir yapı olarak ele alınacaktır. Oysa bu süreçlerin birbiriyle çelişmeyeceği ve birlikte gözlenebileceğini savunan görüşler vardır³⁶²³⁶³.

Benliğin kültürel kurgulanışı, başarıya ilişkin yüklemeler (atıflar) açısından da farklılık gösterir. Birey, başarı durumuna ilişkin ortaya çıkan sonuçları dışsal/içsel veya kararlı/kararsız nedenlere yükleyebilir³⁶⁴. Toplulukçu bireyler başarıyı, başkalarının yardımına, başarısızlığı ise, yeterince çaba harcanmamasına atfeder.

³⁵⁵ Kağıtçıbaşı, 2007, s. 141.

³⁵⁶ Bond, 1986

³⁵⁷ Yang, K. S. ve Yu, A., “Social and individual-oriented achievement motives: Conceptualization and measurement”, Paper presented at the Symposium on Chinese Personality and Social Psychology for the XXIVth International Congress of Psychology, Sydney, Australia, 1988.

³⁵⁸ Yu, A. B. ve Yang, K. S., “The Nature of Achievement Motivation in Collectivist societies”, In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S. Ç. Choi ve G. Yoon (Ed.), Individualism and collectivism: Theory, methods and applications (ss. 239-250). London: Sage Publications, 1994.

³⁵⁹ Yu ve Yang, 1994, a.g.e.

³⁶⁰ Kağıtçıbaşı, 2012, s. 141.

³⁶¹ Hofstede, 1984, a.g.m.

³⁶² Lin, C.C. ve Fu, V.R., “A Comparison of Child-rearing Practices Among Chinese, Immigrant Chinese and Caucasian-American Parents”, Child Development, 61, 1990, ss. 429-433.

³⁶³ Kağıtçıbaşı, 1987.

³⁶⁴ Burger, J. M., “Kişilik”, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, Kaknüs Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Bireyciler başarıyı, kendi yeteneklerine, başarısızlığı işin zorluğu ve kötü şans gibi dışsal faktörlere atfeder³⁶⁵³⁶⁶.

C.Benliğin Kültürel Kurgulanışı ve Bireycilik - Toplulukçuluk Tükenmişlik İlişkisi

Pek çok faktöre bağlı olarak tükenmişlik, kültürler arası çalışmaların konusu olmaktadır. Kültürler arası çalışmalar, bir olgunun evrenselliğini ya da kültürler arası farklılığını ortaya koymaya dönük iki perspektife sahiptir. Literatürde tükenmişliğe ilişkin kültürler arası çalışmaların bir bölümü olgunun evrenselliğini vurgulayan çalışmalardır³⁶⁷. Bir bölümü ise; kültürler arası farklılık perspektifine sahip çalışmalardır³⁶⁸³⁶⁹³⁷⁰. Pines'e göre, bu tip karşılaştırmalar, mesleğe özgü ve örgütsel faktörlerden bağımsız kültür etkisini belirlemeye olanak sağlamaktadır³⁷¹.

Ancak, burada altı çizilmesi gereken önemli husus şudur; kültürler arası çalışmaların büyük çoğunluğunda bir ülke veya toplumdaki bireylerin tamamının aynı kültürel değerlere sahip olduğu varsayılır. Oysa bir ülke veya toplumdaki bireylerin kültürel eğilimleri farklılık gösterebilir³⁷². Ayrıca, kültürler değişir ve dinamiklerdir³⁷³. Bu açıdan kültürler arası çalışmaların “aşırı görecelik tuzağına düşme tehlikesi vardır” ve olgudaki farklılaşmayı (ya da farklılaşmama durumunu) gerçekte neyin açıkladığının ortaya konması, “kültürün her şeyi içeren geniş yapısı”³⁷⁴ nedeniyle zor ve sorunludur. Bu nedenle, kültür etkisini ortaya koymak

³⁶⁵ Triandis, 1994, a.g.m.

³⁶⁶ Hary C. Triandis, “Cross-Cultural Psychology”, Asian Journal of Social Psychology, 2, 1999, ss. 127-143.

³⁶⁷ Ayala M. Pines, “Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling”, Career Development International, 8(2), 2003, ss. 97-106.

³⁶⁸ Kulik Liat, “Burnout, Perceived Stress, and Resources Among Educated, Working Jews and Moslem Arabs in Israel: A Cross-Cultural Perspective”, Journal of Cross-Cultural Psychology, 40(5), 2009, ss. 894-900.

³⁶⁹ Dalia Etzion ve Ayala M. Pines, “Sex and Culture in Burnout and Coping among Human Service Professionals: A Social Psychological Perspective”, Journal of Cross-Cultural Psychology, 17(2), 1986, ss. 191-209.

³⁷⁰ Muhammad Jamal, “Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination”, International Management Review, 6(1), 2010, ss. 32-42.

³⁷¹ Pines, 2003, a.g.m.

³⁷² Triandis, 1995, a.g.e.

³⁷³ Pines, 2003, a.g.m.

³⁷⁴ Kağıtçıbaşı, 2012, a.g.e.

açısından, psikolojik olgularda birey düzeyinde kültürün doğrudan ölçülerek çalışmalar yapılması önemlidir³⁷⁵.

Benlik kurgusu, kültürün insanların davranış ve tepkilerini biçimlendirmesinin ve bireylerin kendilerini ya da kişiler arası ilişkilerini tanımlama şeklinin temel yöntemidir³⁷⁶³⁷⁷³⁷⁸. “Benlik kurgusu tarzı, insanın çevresinde ve altında yatan nöral tabakalarda insanın hissettiği, algıladığı ve vardığı sonuçlar dahil insan davranışının geniş bir dizinini etkiler”³⁷⁹. Birçok kültürel psikolog kültürler çapında benlik kurgusunun başlıca iki tarzı olarak bireycilik ve toplulukçuluğu tanımlamışlar ve bu boyutları kültürler arası psikolojik farklılıkları açıklamak için kullanmışlardır³⁸⁰³⁸¹³⁸².

Araştırma Sorusu: *BT psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin subjektif deneyim farklılıklarını açıklayabilir mi?*

Bu sorunun cevabı aranırken şöyle bir yol izlenmiştir. Literatürde tükenmişlik ile ilişkili olduğu belirtilen tüm faktörler kültür perspektifinde yorumlanmıştır. Bu yorumlamalar, kültürün psikolojik bir olgu olan tükenmişlik düzeyindeki farklılıkları açıklayabileceğini düşündürmektedir. Bunların bir kısmı burada belirtilecektir. Bireyci toplum ve bireylerde rekabet ve başarı vurgulanan önemli özelliklerdir. Tükenmişlik ile (pozitif anlamı) ilişkili faktörlerden biri olan “A Tipi Kişilik” yapısı, rekabetçilik, yüksek başarı güdüsü ve yüksek beklenti düzeyi ile karakterize edilir. A tipi kişilik özellikleri sosyal etkileşimi azalttığından sosyal destek azalmakta ve stresle başa çıkma konusunda başarı azalmaktadır³⁸³³⁸⁴.

³⁷⁵ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

³⁷⁶ Joan Y. Chiao ve Katherine D. Blizinsky, “Culture-gene Coevolution of Individualism-Collectivism and the Serotonin Transporter Gene (5-HTTLPR)”, Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences, 277, 2010, ss. 529-537.

³⁷⁷ Markus ve Kitayama, 1991, a.g.m.

³⁷⁸ Triandis, 1995, a.g.e.

³⁷⁹ Chiao ve Blizinsky, 2010, a.g.m.

³⁸⁰ Kağıtçıbaşı, 2012, a.g.e.

³⁸¹ Markus ve Kitayama, 1991, a.g.m.

³⁸² Triandis, 1995, a.g.e.

³⁸³ Sürgevil, 2006, a.g.e.

³⁸⁴ Pamela J. Mazur ve Mervin D. Lynch, “Differential impact of administrative, organizational, and personality factors on teacher burnout”, Teaching and Teacher Education, 5(4), 1989, ss. 337-353.

Toplulukçu kültürlerde birey, daha empatik, başkaları yönelimlidir ve bu kültürlerde grup aidiyeti önemlidir. Aidiyet³⁸⁵ ve empati tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen diğer faktörlerdendir. Aidiyet ve empati gibi faktörlerin sosyal duyarlılık, sosyalleşme ve sosyal destek ile ilişkili olduğu ve tükenmişliği önleyebildiği veya tükenmişlikle mücadeleyi kolaylaştırdığı literatürde ele alınmaktadır. Eğitim düzeyi arttıkça kişisel amaçların öncelikli hale geldiği, bireyin grup aidiyetinden ve yükümlülüklerinden bağımsızlaştığı, diğer bir ifade ile bireyci değerlerin benimsendiği belirtilmektedir³⁸⁶³⁸⁷.

Literatürde eğitim durumu ile tükenmişliğin pozitif anlamlı ilişkili olduğu vurgulanmaktadır³⁸⁸³⁸⁹. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça geleceğe ilişkin beklenti düzeyinin, üstlenilecek sorumlulukların veya strese kaynaklık edebilecek koşulların artma olasılığı ile açıklanabilir.

Literatürde yaş ilerledikçe uyum ve geleneksellik değerlerinin arttığı, hazcılık değerinin öneminin azaldığı, başarı ve güç değerlerinin daha az vurgulandığı; diğer bir ifade ile toplulukçu değerlerin benimsendiği belirtilmektedir³⁹⁰³⁹¹³⁹². Genç çalışanlarda hissedilen tükenmişlik seviyesinin yaşlı çalışanlara göre daha yüksek olduğu literatürde ele alınmaktadır. Bu durum yaş ilerledikçe daha dengeli ve olgun bir yapının oluşması, beklentilerin farklılaşması nedeniyle tükenmişliğe karşı direncin artması biçiminde açıklanmaktadır³⁹³³⁹⁴.

³⁸⁵ Christina Maslach ve Leiter, M.P. "The truth about burnout", San Francisco: Jossey Bass, 1997.

³⁸⁶ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

³⁸⁷ Triandis, 1995, a.g.e.

³⁸⁸ Mesut Çimen, "Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması", Gülhane Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000.

³⁸⁹ Christina Maslach, Schaufeli, W. ve Leiter, M., "Job burnout", Annual Review of Psychology, 52(1), 2001, ss. 397-422.

³⁹⁰ Schwartz, R. C., "Introduction to the Internal Family Systems Model", Oak Park: Trailheads Publications, 2001.

³⁹¹ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

³⁹² C. Harry Hui ve Candice Yee, "The shortened individualism – collectivism scale: Its relationship to demographic and work related variables", Journal of Research in Personality, 28, 1994, ss. 409-424.

³⁹³ Canan Ergin, "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1992, ss.143-154.

³⁹⁴ Çimen, 2000, a.g.e.

Tükenmişlik olgusunun en önemli belirleyici ve gösterge boyutu olan duygusal tükenme, bireyin yaptığı iş dolayısıyla kendini duygusal olarak aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir³⁹⁵. Tükenmişlik, kişi-iş etkileşimi sonucu ortaya çıkan çelişki ve stres kaynaklarına karşı duygusal tepki olarak ortaya çıkar. Bireycilik, kişisel hedef, özerklik ve bağımsızlık değerlerini vurgularken, toplulukçu kültürler grup hedefleri ve toplumsal uyumun devamını destekler³⁹⁶³⁹⁷. Bu kültür özelliklerine bağlı olarak konu ele alındığında, bireyin işe yüklediği anlam, hedef ve beklentileri yönüyle ortaya çıkacak çelişkinin bireycilerde daha yüksek olması beklenebilir.

Literatürde tükenmişliğin, stresin bir türevidir olarak da ele alındığı görülmektedir. Ayrıca; stres üreten değişkenler tükenmişlikle ilişkilidir³⁹⁸. Bireyciler iç-gruba duygusal olarak mesafeli iken, toplulukçular iç-gruba kendilerini duygusal olarak daha yakın hissederler. Toplulukçuların, iç-gruptan sağlanan sosyal destek sayesinde istenmeyen durum ya da stresle başa çıkma konusunda daha başarılı olacağı ortaya konulmuştur³⁹⁹. Diğer taraftan tükenmişlik ve stresle ilişkili olan kaygı ve duygu durum bozukluklarının, toplulukçu kültürlerde azaldığı Chiao ve Blizinsky (2009) tarafından bulgulanmıştır⁴⁰⁰.

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası ilişki yönünü temsil etmektedir ve başa çıkma stratejisi olarak da ele alınır. Kişilere karşı nesnel yaklaşımı ifade eden bu boyutta, duygusal tükenmişliği yaşayan birey insanlara karşı negatif ve duygudan yoksun tutum ve davranışlar sergiler. Kişide duygusal tükenme ortaya çıktığında, kişi, geliştirmiş olduğu “savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve duygusal olarak insanlardan

³⁹⁵ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, a.g.m.

³⁹⁶ Markus ve Kitayama, 1991, a.g.m.

³⁹⁷ Triandis, 1995, a.g.m.

³⁹⁸ Dalia Etzion ve Ayala M. Pines, “Sex and Culture in Burnout and Coping among Human Service Professionals: A Social Psychological Perspective”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 1986, ss. 191-209.

³⁹⁹ Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., ve Lucca, N., “Individualism and Collectivism: Crosscultural Perspectives on Self-ingroup Relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1988, ss. 323-338.

⁴⁰⁰ Chiao ve Blizinsky, 2009, a.g.m.

uzaklaşmaktadır⁴⁰¹. Bireyci kültürler insanların birbirinden bağımsız olduğu düşüncesini vurgular ve kişiler arası bağların sıkı olmadığı toplumlara özgüdür⁴⁰². Toplulukçu kültürlerde ise insanların üst düzeyde karşılıklı olarak bağlı olduğu düşüncesi kabul edilir. Toplulukçular başkalarının duygularını anlamaya odaklanırken, bireyciler ise kendi duygularına odaklanırlar⁴⁰³.

Bu çalışmada, bireycilik özellikleri dikkate alındığında bireycilerin duygusal tükenmeyle başa çıkma yöntemi olarak duyarsızlaşma şeklinde bir stratejiye yönelme olasılığının daha yüksek olacağı öngörülmektedir. Monat ve Lazarus, stresle başa çıkmada iki genel strateji öne sürmüştür: Direkt/indirek⁴⁰⁴. Pines ve Kafry, Lazarus'un direkt/indirek biçiminde ifade edilen stratejilerine aktif/pasif boyutunu eklemiştir⁴⁰⁵. Pines'e göre tükenmişlikle etkili başa çıkma stratejileri direkt/aktif olanlar iken; etkisiz başa çıkma stratejileri indirek/pasif olanlardır. Kültürün tükenmişlikle başa çıkma stratejilerini farklılaştırdığı literatürde ele alınmaktadır⁴⁰⁶⁴⁰⁷. Etzion ve Pines tarafından gerçekleştirilen kültürler arası bir çalışmada, Amerikalıların (*bireycilik skoru=91*) tükenmişlik düzeyinin İsraililerden (*bireycilik indeksi=54*) daha yüksek bulunduğuna ve Amerikalıların İsraililere göre indirek/pasif başa çıkma stratejilerini daha fazla benimsediği belirtilmektedir⁴⁰⁸.

Tükenmişliğin kişisel gelişim yönünü temsil eden kişisel başarıda azalma hissi, bireyin kendisini negatif değerlendirme eğiliminde olması şeklinde ifade edilebilir⁴⁰⁹. Kişisel başarı hissi, bireyin çalışma yaşamına ilişkin yeterlilik ve başarı algısını ifade eder. Başarılı olma isteği evrenseldir. Ancak; benlik, "kişinin kendini nasıl algıladığı, yani kendisiyle ilgili farkındalığı"⁴¹⁰ bağlamında ele alındığında;

⁴⁰¹ Kadir Ardiç ve Sema Polatçı, "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (32), 2009, ss. 21-46.

⁴⁰² Hofstede, G., "Cultur's Consequences, International Differences in Work-Related Values", Sage Publication, London, 1980.

⁴⁰³ Triandis, 1994, a.g.e.

⁴⁰⁴ Alan Monat and Richard S. Lazarus, "Stress and coping: An anthology", Columbia University Press, New York, 1977.

⁴⁰⁵ Ayala M. Pines ve Kafry, D.. "Tedium in the life and work of professional women as compared with men", Sex Roles, 7, 1981, ss. 963-977.

⁴⁰⁶ Etzion ve Pines, a.g.m.

⁴⁰⁷ Liat, 2009, a.g.m.

⁴⁰⁸ Etzion ve Pines, a.g.m.

⁴⁰⁹ Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, a.g.m.

⁴¹⁰ Kağıtçıbaşı, 2012, a.g.e.

başarı algısını ve varılan sonuçlara ilişkin değerlendirmeleri, benlik kurgusu tarzı etkileyebilir.

IV.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A.Araştırmanın Amacı ve Analiz Düzeyi

Bu çalışmanın temel araştırma sorunsalı, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi düzeylerinin kültürel değerlere bağlı olarak ne ölçüde değişeceği. Dolayısıyla araştırmada, bireycilik ve toplulukçuluk eğiliminin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi düzeylerine etkisi araştırılmaktadır. Örneklem, Erzinca n Üniversitesi öğretim elemanları ve Erzinca n İli Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okulların öğretmenlerinden oluşmaktadır. Anket uygulaması ile bireylerin, yatay-dikey toplulukçuluk ve yatay-dikey bireycilik eğilimlerinin, psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin sübjektif deneyim farklılıklarına etkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmada, analiz seviyesi birey düzeyindedir. Bireycilik-Toplulukçuluk, insan grupları veya kategorilerini karşılaştıran sosyolojik bir değişken değil, bireylerarası farklılıkları yöneten psikolojik değişkenlerden biri olarak ele alınmaktadır.

B.Araştırmanın Tasarımı

Bu çalışmada, bireylerin bireycilik ve toplulukçuluk eğilimlerine bağlı olarak tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi düzeylerinin değişeceğini savunan bir model önerilmektedir. Modelde, bağımsız değişken olarak yatay bireycilik, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk; bağımlı değişken olarak da, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi ele alınmaktadır.

1.Araştırmanın Problemleri

Yukarıda araştırmanın ana probleminin “kültürün BT boyutlarının tükenmişlik üzerindeki etkisinin araştırılması” olduğu belirtilmişti. Bu genel problemi açıklamak için şu alt sorulara cevap aranacaktır.

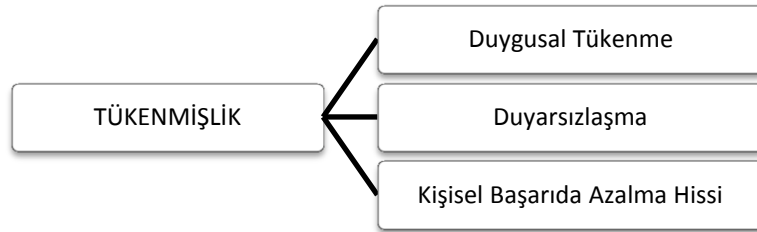
1. Akademisyenler ve öğretmenlerin bireycilik-toplulukçuluk skorları arasında farklılık var mıdır?

2. Akademisyenler ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasında farklılık var mıdır?
3. Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile tükenmişlik skorları arasında ilişki var mıdır?
4. Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile bireycilik-toplulukçuluk skorları arasında ilişki var mıdır?
5. Yatay/dikey bireycilik ile duygusal tükenme arasında ilişki var mıdır?
6. Yatay/dikey toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında ilişki var mıdır?
7. Yatay/dikey bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki var mıdır?
8. Yatay/dikey toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında ilişki var mıdır?
9. Yatay/dikey bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki var mıdır?
10. Yatay/dikey toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki var mıdır?

2.Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

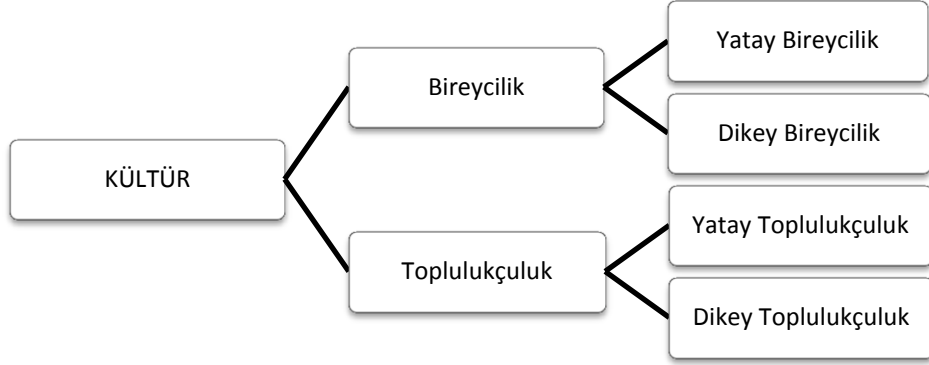
Bu araştırmada “tanımlayıcı araştırma” modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç: araştırma probleminin özelliklerini ve oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir⁴¹¹.

Araştırmanın faktör modelleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

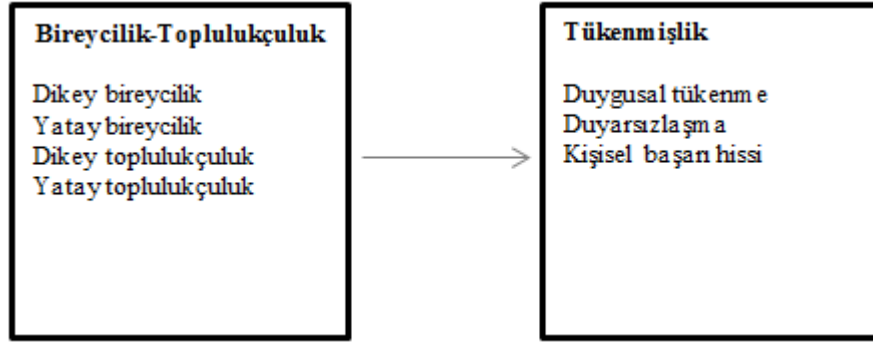


Şekil 11: Tükenmişlik Boyutlarının Faktör Modeli

⁴¹¹ Ahmet H. İslamoğlu, “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Beta Yayınları, 2. Baskı, 2008, s. 55.



Şekil 12: Kültür Boyutlarının Faktör Modeli



Şekil 13: Araştırmanın Modeli

Araştırmanın soruları bölümünde verilen sorulara cevap bulabilmek için şu hipotezler test edilecektir.

H_{1a}: Akademisyen ve öğretmenlerin YB skorları arasında farklılık vardır.

H_{1b}: Akademisyen ve öğretmenlerin DB skorları arasında farklılık vardır.

H_{1c}: Akademisyen ve öğretmenlerin YT skorları arasında farklılık vardır.

H_{1d}: Akademisyen ve öğretmenlerin DT skorları arasında farklılık vardır.

H_{2a}: Akademisyen ve öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arasında farklılık vardır.

H_{2b}: Akademisyen ve öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri arasında farklılık vardır.

H_{2c}: Akademisyen ve öğretmenlerin kişisel başarı hissi düzeyleri arasında farklılık vardır.

H_{3a}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında ilişki vardır.

H_{3b}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında ilişki vardır.

H_{3c}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile kişisel başarı hissi düzeyleri arasında ilişki vardır.

H_{4a}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile YB skorları arasında ilişki vardır.

H_{4b}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile DB skorları arasında ilişki vardır.

H_{4c}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile YT skorları arasında ilişki vardır.

H_{4d}: Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile DT skorları arasında ilişki vardır.

H_{5a}: Yatay bireycilik ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

H_{5b}: Dikey bireycilik ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

H_{6a}: Yatay toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

H_{6b}: Dikey toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.

H_{7a}: Yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

H_{7b}: Dikey bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

H_{8a}: Yatay toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

H_{8b}: Dikey toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.

H_{9a}: Yatay bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.

H_{9b}: Dikey bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.

H_{10a}: Yatay toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.

H_{10b}: Dikey toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.

Hipotezlerin analiz edilmesi için Pearson Korelasyon analizi ile bağımsız t testi yöntemleri kullanılmıştır. H₁ ve H₂ için bağımsız t testi, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈, H₉ ve H₁₀ hipotezleri için korelasyon analizi yapılmıştır.

3.Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Bu çalışmanın evrenini Erzincan Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenler ve Erzincan İlinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir⁴¹².

Erzincan Üniversitesi'nde 736 akademisyen görev yapmaktadır. Mart 2014'de yayınlanan Erzincan Üniversitesi 2013 yılı Faaliyet Raporuna göre üniversitede görevli akademisyenlerin unvanlara göre dağılımı şöyledir: 32 Profesör, 35 Doçent, 228 Yardımcı Doçent, 253 Araştırma görevlisi, 144 Öğretim görevlisi, 33 Okutman, 11 Uzman. Araştırma kapsamında 210 öğretim elemanına ulaşılarak ankete katılımı sağlanmıştır. Değerlendirmeye elverişli olmayan 9 anket formu araştırmaya dâhil edilmemiş, akademisyenlere ait veri seti 201 anketle oluşturulmuştur.

Erzincan İlinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerden 322'sine ulaşılarak ankete katılımı sağlanmıştır. Değerlendirmeye elverişli olmayan 15 anket formu araştırmaya dâhil edilmemiş, öğretmenlere ait veri seti 307 anketle oluşturulmuştur. Toplam veri seti 508 anketle oluşturulmuştur.

⁴¹² Niyazi Karasar, "Bilimsel Araştırma Yöntemi", Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2011.

C. Veri Toplama Araçları

1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Tükenmişliği ölçmek için Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ölçek; tükenmişliği, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutta ölçmektedir. Ergin (1992) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek 22 ifadeden oluşmaktadır. Duygusal tükenme 9 madde (1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. ifadeler, örnek ifade: “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.”), duyarsızlaşma 5 madde (5., 10., 11., 15. ve 22. ifadeler, örnek ifade: “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.”), kişisel başarı hissi 8 maddeden (4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. ifadeler, örnek ifade: “Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.”) oluşmaktadır. Orijinal ölçekte 7 basamaklı yanıt seçenekleri Türkçe uyarlamada 5’li Likert tipi (Hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman) olarak düzenlenmiştir. Ergin (1992)’in araştırmasında tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .83, .67, .72, olarak hesaplanmıştır.

2. INDCOL Ölçeği

Kültür alanında geliştirilmiş pek çok ölçek bulunmaktadır⁴¹³. Araştırmada, bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini bireysel düzeyde ölçmek amacıyla, Singelis vd. tarafından oluşturulan⁴¹⁴, Triandis tarafından geliştirilen⁴¹⁵ ve Wasti ve Erdil tarafından Türkçe geçerliliği sağlanan⁴¹⁶ INDCOL ölçeği kullanılmıştır. Kültür araştırmalarında genellikle Hofstede’nin çalışması⁴¹⁷ kullanılmasına rağmen; bireysel düzeyde sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için birey düzeyinde kültürel ölçümleme yapma gerekliliği⁴¹⁸⁴¹⁹ ve araştırmalarda sıklıkla kullanılan⁴²⁰⁴²¹ bir ölçek

⁴¹³ http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf

⁴¹⁴ Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, a.g.m.

⁴¹⁵ Triandis, 1995, a.g.e.

⁴¹⁶ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

⁴¹⁷ Hofstede, 1980, a.g.e.

⁴¹⁸ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

⁴¹⁹ Schaffer ve Riordan, 2003, a.g.m.

⁴²⁰ Erdoğan ve Aytakin, a.g.m.

olmasından dolayı INDCOL ölçeği tercih edilmiştir. Ölçek, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını, güç mesafesi eklenerek dört boyuta (dikey-yatay bireycilik, dikey-yatay toplulukçuluk) ayrıştırılmış bir yapıda ölçülmektedir. Her bir maddenin 5’li Likert tipi ölçekle (1=Kesinlikle katılmıyorum - 5=Kesinlikle katılıyorum) yanıtladığı soru formu 37 ifadeden oluşmaktadır.

INDCOL’ün dörtlü yapısı farklı çalışmalarla desteklenmiştir⁴²²⁴²³⁴²⁴ ve literatürde geçerliliği konusunda bir birikim oluşmuştur. Diğer taraftan, INDCOL’e eleştirel bakan çalışmalarda vardır. Toplulukçu boyutlar ile bireyci boyutların kendi aralarında yüksek korelasyon gösterdiği; bu boyutların her zaman ayrışmadığı; bu nedenlerle yatay/dikey ayırımının çok geçerli/gerekli olmadığı vurgulanmaktadır⁴²⁵⁴²⁶⁴²⁷. Ayrıca, dikey bireyci boyutun bireyci değerleri değil gücü ölçtüğü belirtilmiştir⁴²⁸⁴²⁹.

Bu çalışmada kullanılan INDCOL ölçeğinde, dikey bireyci değerler 10 madde ile (ör: Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.), yatay bireyci değerler 8 madde ile (ör: Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.), dikey toplulukçu

⁴²¹ Önder Sakal ve İhsan Aytakin, “Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, 1. Örgütsel Davranış Kongresi: 15/16 Kasım 2013 - Sakarya: Bildiriler Kitabı (s. 367-376), Sakarya, 2013.

⁴²² Triandis, H. C. ve Gelfand, M. J., “Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 1998, ss. 118-128.

⁴²³ Schwartz, S. H., “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1992, ss. 1-65.

⁴²⁴ Çukur, C. S., Guzman, M. R. ve Carlo, G. “Religiosity, values, and horizontal and vertical individualism-collectivism: A study of Turkey, the United States, and the Philippines”, *Journal of Social Psychology*, 144 (6), 2004, ss. 613-634.

⁴²⁵ Fuan Li ve Lerzan Aksoy, “Dimensionality of individualism-collectivism and measurement equivalence of Triandis and Gelfand scales”. *Journal of Business and Psychology*, 21 (3), 2007, ss. 313-329.

⁴²⁶ Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier, “Cultural Orientations in the United States – (Re)examining Differences among Ethnic Groups”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol. 32 (3), 2001, ss. 348-364.

⁴²⁷ Jyh-Shen Chiou, “Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Among College Students in the United States, Taiwan and Argentina”, *Journal of Social Psychology*, 141(5), 2001, ss. 667-678.

⁴²⁸ Brewer, Marilynn B., Ya-Ru Chen, “Where (who) are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism”, *Psychological Review*, 114(1), 2007, ss. 133–151.

⁴²⁹ Ulrich Schimmack, Shigehiro Oishi, Ed Diener, “Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations”. *Personality and Social Psychology Review*, 9 (1), 2005, ss. 17-31.

değerler 10 madde ile (ör: Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.) ve yatay toplulukçu değerler 9 madde ile (ör: Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.) ölçülmektedir⁴³⁰.

D.Bulgular ve Tartışma

Anket aracılığıyla oluşturulan veri seti SPSS 19 istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sorularına cevap bulabilmek için, veri setine faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Ayrıca araştırma değişkenleri arasındaki farklılıkları anlayabilmek için varyans analizleri (t-testi ve ANOVA) uygulanmıştır.

1.Ölçekler İle İlgili Bulgular

Ölçme, “bir nesneye, olguya, tutuma ait özelliği sayısallaştırmak veya sayılabilir simgelerle göstermektir”. Bir başka ifadeyle, “temelde, bir betimleme, değişkenin çeşitli değerlerine belli kurallara göre, simgeler verme işlemidir”. Bir başka tanıma göre ise, “bir niteliğin gözlenip gözlem sonucunun sayılarla veya başka sembollerle gösterilmesidir”. Verilen simgelerin nicel yönlerini (ne anlama geldiği) araştırmacı kararlaştırmaktadır. İyi bir ölçme bilimsel çalışmanın değerini artırırken tersi durum çalışmayı değersizleştirir. İyi bir ölçme ve ölçmeyi gerçekleştiren ölçme aracında aranan iki temel özellik, güvenilirlik (reliability) ve geçerlik (validity)'dir. Bu iki özellik, ölçmedeki yanılıklarla ilgilidir. Yanılıkların azaltılması, hem güvenilirliği, hem de geçerliği iyileştirecektir⁴³¹.

Geçerlik, ölçeğin ölçmesi gereken özelliği, gerçekten ölçebilmesidir. Geçerlik bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, diğer başka özelliklerle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir. Bir ölçmenin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır. Bir ölçü aracı “belli bir amaç ve belli koşullar” için geçerlidir. Bir ölçme veya amaç için geçerli olan ölçme aracının diğer ölçme veya amaç için de geçerli olduğu söylenemez. Ölçüm verilerinin geçerliliğinin analizinde

⁴³⁰ Wasti ve Erdil, 2007, a.g.m.

⁴³¹ Karasar, 2011, a.g.e.

kullanılan birçok yöntem bulunmakla birlikte, en çok yararlanılan türleri, dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir⁴³².

- **Yüzey geçerliliği:** Bir testin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin, yakın çevresindeki arkadaşlarının, araştırılan konu hakkında uzman olmayan diğer kişilerin ve pilot araştırmaya katılanların kanaat ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenir.
- **İçerik geçerliliği (content validity):** Ölçme aracında bulunan soruların (maddelerin) ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup, “uzman görüşü”ne göre saptanır. Bunun için, önce bir grup “uzman” tarafından ölçme amaçları ve bu amaçların gerektirdiği içerik çözümlenmeleri yapılarak hazırlanmış soruların bu amaçları ve içeriği temsil edip edemeyeceği tartışılır. Grubun önerilerine göre gerekli yeni şekil verildikten sonra ölçme aracı kullanılabilir.
- **Uygulama (deneysel) geçerlilik (predictive validity):** Geliştirilen test ile elde edilen sonuçların standart olarak tespit edilen bir ölçüm kriterine ait puanlarla karşılaştırılması ve bu karşılaştırılma sonucunda elde edilen korelasyon katsayısının yüksek çıkmasıdır.
- **Yapısal geçerlilik (construct validity):** Ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin belirtileri doğruluğunun bilimsel olarak gösterilmesidir. Test maddelerinin ölçülmek istenen ipotetik faktörlerle yüksek derecede ilişkili olması ve faktörler arasındaki ilişkilerin de kurama uygun düşmesidir. Yani önceden kabul edilen olası neden sonuç ilişkilerin testidir. Yapısal geçerlilik için, içerik analizi, iç tutarlılık analizi, dış testler, grup farklılık analizi, faktör analizi yöntemiyle, birleşme ve ayrılma analizi, nomolojik ağ grafiği ve çoklu özellik – çoklu yöntem matrisi gibi analiz yöntemleri kullanılmaktadır.

⁴³² Karasar, 2011, s. 151-152.

Yapısal geçerlilik için veriler öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizinde amaç, çok sayıdaki maddelerin daha az sayıda “faktör”lerle ifade edilmesidir. Aynı faktörü ölçen maddeler bir araya gelerek çeşitli gruplar oluşur. Her faktör grubuna, içinde bulunan maddelerin özelliğine göre, bir faktör adı verilir. Bu faktörlerden her biri ölçmedeki kuramsal yapıyı ifade etmelidir⁴³³. Faktör analizinde, örneğin regresyon analizinde olduğu gibi, bağımlı değişken ve bu değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler seti mevcut değildir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörler) oluşturulması söz konusudur. Burada amaçlanan;

- ✓ değişken sayısını azaltmak
- ✓ değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır.

Faktör analizi yapılacak verilerin uygunluğunun denemesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör çıkarımı için uygunluğuna dair bilgi verir. KMO katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Faktörleşebilirlik için KMO’nun 0,60 ya da daha büyük bir değer alması gerekir. Bartlett testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler ve anlamlılık satırındaki önem değerinin 0,05 ten küçük olması beklenir⁴³⁴. Bu çalışmada aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi INDCOL için KMO 0,882 ve Bartlett küresellik testi anlamlılık değeri 0,000 olarak ölçülmüştür. Tükenmişlik ölçeği için ise KMO 0,887, Bartlett ise 0,000 olarak ölçülmüştür.

⁴³³ Karasar, 2011, s. 152.

⁴³⁴ Şener Büyükoztürk, “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, Ankara: Pegem Akademi, 2009.

Tablo 8: Ölçekler için KMO Barlett Testi

KMO and Bartlett's Test			
		TÜKENMİŞLİK	INDCOLL
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,887	,882
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3060,413	3499,557
	df	153	210
	Sig.	,000	,000

Ölçeğin faktör yapısının güçlü olması, faktör analizinde elde edilen varyans oranlarının yüksek olmasına bağlıdır. Sosyal bilimler alanında yapılan analizlerde 0,40 ile 0,60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir⁴³⁵. Ancak kültürü ölçmeye çalışan ve çok çeşitlilik barındıran ölçeklerde, beklenen ortalama değerlerin her zaman tutturulamadığı ve bunun normal olduğu kabul edilmektedir⁴³⁶⁴³⁷. Bu çalışmada kullanılan her iki ölçekte varyans ortalamaları 0,40'ın üzerindedir.

Tablo 9: Faktörlerin toplam varyans ölçümleri tablosu

Total Variance Explained for Burn-Out									
Component	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,463	30,351	30,351	5,463	30,351	30,351	4,355	24,195	24,195
2	2,496	13,869	44,221	2,496	13,869	44,221	2,850	15,833	40,027
3	1,157	6,427	50,648	1,157	6,427	50,648	1,912	10,620	50,648

Total Variance Explained for INDCOLL									
Component	Initial Eigenvalues			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,932	28,248	28,248	5,932	28,248	28,248	3,022	14,390	14,390
2	2,318	11,036	39,284	2,318	11,036	39,284	2,910	13,859	28,249
3	1,741	8,292	47,576	1,741	8,292	47,576	2,805	13,357	41,606
4	1,087	5,176	52,752	1,087	5,176	52,752	2,341	11,146	52,752

⁴³⁵ Robert F. Scherer, Frank A. Wiebe, David C. Luther, Janet S. Adams, "Dimensionality of coping: Factor stability using the Ways of Coping Questionnaire", Psychological Reports, Vol 62(3), 1988, ss. 763-770.

⁴³⁶ Oyserman, Coon ve Kimmelmeier, a.g.m.

⁴³⁷ Triandis, 1995.

Faktör analizinde görüldüğü gibi INDCOL için 4 faktör toplamda varyansın yaklaşık 0,53'ünü; tükenmişlik için ise 3 faktör toplam varyansın yaklaşık olarak 0,51'ini açıklamaktadır.

Bilimin kuramsal boyutunda varolan olgular, kavramsal veya işlevsel olarak tanımlanırlar ve olgular arasındaki ilişkiler ölçmeden yararlanılarak açıklanmaya çalışılır. İspatlanamayan, ancak ölçme ile fark edilebilen bu hipotetik olgulara “yapılar” denilir. Cronbach ve Meehle psikolojik bir yapıyı bireylerin varolduğu kabul edilen özellikleri olarak tanımlar. Bu yazarlara göre bireylerin belli bir yapıyı ölçmek amacıyla geliştirilen bir testi aldıklarında, o yapıya ait özelliklerini testteki performanslarına yansıtacakları öngörülür. Yapı geçerliliği bir başka anlatımla testten elde edilen puanların test ile ölçülmek istenen kavramın (yapının) gerçekte ne derece ölçülebildiği ile ilgilidir. Bireyin tutum, güdü, performans, yetenek gibi pek çok psikolojik yapıları, özellikleri ölçmeyi amaçlayan araştırmacılar, özellikle bu yapının işlevsel tanımlarından yola çıkarak çok sayıda ölçülebilir, gözlenebilir sorular oluştururlar. Hazırlanan bu soruların ölçülmek istenen yapıyı ne derece doğru ölçtüğü sorunu, yapı geçerliliği ile ilgilidir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi, küme analizi, iç tutarlılık analizi ve hipotez testi tekniklerinden yararlanılır⁴³⁸. Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yüklenimlerine bakılmıştır.

a) Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere dört boyutu ölçen Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin faktör analizi sonucunda farklı faktörlere yüklenen 3 madde (5., 15. ve 21. maddeler) ve güvenilirliği azaltan duygusal tükenme alt ölçeğinden 14. madde analiz dışı bırakılmıştır.

Faktörlerin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları Cronbach's Alfa ile hesaplanmıştır. Güvenilirlik, “*bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir*”. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için üç farklı yaklaşım kullanılabilir. Bunlardan birisi *test-tekrar test* yöntemidir. Bu

⁴³⁸ Büyüköztürk, 2002, s.168.

yaklaşımında anket formu aynı katılımcı üzerinde iki farklı zamanda ve mümkün olduğunca aynı şartlar altında uygulanır. İki farklı zamandaki gözlemler arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. İkinci yaklaşım alternatif formlar yaklaşımıdır. Bu uygulamada aynı testin eşdeğer iki formatı geliştirilir ve yine farklı zamanlarda aynı katılımcılardan bu formları doldurmaları istenir. İki ölçüm arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. Üçüncü yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılık, genellikle Cronbach Alfa olarak adlandırılan alfa katsayısı ile ölçülür Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını araştırır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği,

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ aralığında ise “güvenilir değil”,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ aralığında ise “düşük güvenilirlikte”,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ aralığında ise “oldukça güvenilir”,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ aralığında ise “yüksek derecede güvenilir”

olarak yorumlanır⁴³⁹. Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı	Ergin (1992)
Duygusal tükenme	8	0.872	0.830
Duyarsızlaşma	3	0.642	0.670
Kişisel başarı hissi	7	0.753	0.720

Tablo 10’a göre tükenmişlik ölçeği alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarına bakıldığında, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı duygusal tükenme için 0.872,

⁴³⁹ Şeref Kalaycı, “Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın, 5. Baskı, Ankara, 2010. s. 405.

duyarsızlaşma için 0.642 ve kişisel başarı hissi için 0.753 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal tükenme boyutunun güvenilirlik katsayısının yüksek derecede güvenilir, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutlarının güvenilirlik katsayılarının ise oldukça güvenilir olduğu söylenebilir. Ergin'in araştırmasında tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla; .83, .67, .72, olarak hesaplanmıştır⁴⁴⁰. Bu çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeğini oluşturan üç boyuttaki maddelerin faktör yükleri Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Tükenmişlik Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	,849		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,785		
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.	,776		
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,770		
Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	,616		
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,601		
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	,568		
Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	,529		
İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.		,700	
Çok şeyler yapabilecek güçteyim.		,657	
Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.		,646	
İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.		,644	
İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.		,639	
Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.		,551	
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.		,547	
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.			,767
Bu işin beni giderek katılaştırmaktan korkuyorum.			,752
İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.			,534

⁴⁴⁰ Ergin, 1992, a.g.m.

b) INDCOL Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk, yatay bireycilik ve dikey bireycilik olmak üzere dört boyutu ölçen INDCOL ölçeğinin⁴⁴¹ faktör analizi sonucunda özellikle yatay ve dikey toplulukçuluk maddelerinin birbirinden ayrılmadığı ve aynı faktöre yüklendikleri görülmüştür. Hiyerarşik yapıyı ve güç mesafesini ölçmeye yönelik oluşturulan dikey boyutlar arasında da aynı durum bazı maddeler için söz konusudur. Ölçeğin oluşturulma amacına yönelik her bir boyutun farklı özellikleri ölçmesi istenildiğinden 9 ifadeden oluşan dikey toplulukçuluk alt ölçeğinden 22., 28., 36. ve 37. maddeler analize dahil edilmemiştir. Aynı amaçla 8 dikey bireycilik maddesinden 2., 4., 34. maddeler; yatay bireycilik boyutunu oluşturan 10 maddeden 15., 31., 35. maddeler; yatay toplulukçuluk boyutunu oluşturan 10 maddeden 7., 10., 24., 25., 29., 33. maddeler analize dahil edilmemiştir. Örneklem sayısını göz önünde bulundurduğumuzda analizde kullanılacak tüm maddelerin faktör yüklenimlerinin anlamlı olduğu söylenebilir. Bireycilik-Toplulukçuluk alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayıları aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Bireycilik-Toplulukçuluk Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

Boyutlar	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı	Wasti ve Erdil (2007)
Yatay bireycilik	7	0.782	0.71
Dikey bireycilik	4	0.716	0.67
Yatay toplulukçuluk	5	0.691	0.73
Dikey toplulukçuluk	5	0.755	0.72

Tablo 13’e göre, bu çalışmada boyutların güvenilirlik katsayısına ayrı ayrı bakıldığında, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı dikey toplulukçuluk için 0.755, dikey bireycilik için 0.716, yatay bireycilik için 0.782 ve yatay toplulukçuluk içinse 0.691 olarak bulunmuştur. Buna göre INDCOLL ölçeğindeki boyutların tamamının

⁴⁴¹ Singelis, Triandis, Bhawuk ve Gelfand, a.g.m.

güvenilirlik katsayısının oldukça güvenilir olduğu söylenebilir⁴⁴². Bu değerlerin Wasti ve Erdil'in çalışmasındaki karşılıklarına bakıldığında ise otomotiv distribütörlüğü örneğinde yatay toplulukçuluk için 0.73, dikey toplulukçuluk için 0.72, yatay bireycilik için 0.71 olarak hesaplandığı görülmüştür. Bu değerler çalışmanın diğer örneğinde ise sırayla 0.73, 0.69 ve 0.69'dur. Analizden çıkarılan dikey bireycilik boyutunun güvenilirlik değeri her iki örneklem için de 0.67'dir⁴⁴³. Bu çalışmada INDCOL ölçeğini oluşturan dört boyuttaki maddelerin faktör yükleri Tablo 13'de verilmiştir.

⁴⁴² Kalaycı, 2010, a.g.e.

⁴⁴³ Wasti ve Erdil, 2007.

Tablo 13: INDCOL Ölçeğini Oluşturan Maddelerin Faktör Yükleri

Rotated Component Matrix				
	Boyutlar			
	YB	YT	DT	DB
Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	,775			
Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	,693			
Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	,680			
Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	,648			
Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	,591			
İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	,486			
Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.	,430			
Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.		,738		
İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.		,678		
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.		,603		
İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.		,582		
Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakârlık ederim.		,497		
Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.			,814	
Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidir.			,771	
Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekse de aileme bakmak benim görevimdir.			,749	
Yakın çevrem için kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.			,475	
Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.			,323	
Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.				,794
Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.				,751
Rekabet doğanın kanunudur.				,736
Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissedirim.				,586

2. Demografik Bulgular

Örneklemin betimsel istatistiklerinin bir kısmı şöyledir: Cinsiyet, 303 erkek (%59,6), 195 kadın (%38,4), 10 cevapsız (%2); medeni durum, 145 bekâr (%28,5), 353 evli (%69,5), 3 boşanmış/ayrî (%0,6), 7 cevapsız (%1,4); öğrenim durumu, 303 lisans (%59,6), 112 yüksek lisans (%22), 87 doktora (%17,1), 6 cevapsız (%1,2); yaş, 20-29 yaş arası 155 (%30,5), 30-39 yaş arası 202 (%39,8), 40-49 yaş arası 97 (%19,1), 50-59 yaş arası 30 (%5,9), 60-69 yaş arası 8 (%1,6), cevapsız 16 (%3,1). Katılımcıların yaş ortalaması 34,98 ve ortalama çalışma süresi 10,53 yıldır. Veri setinden demografik özelliklere ilişkin elde edilen öğretmen örnekleminde ait bulgular Tablo-14’de ve akademisyen örnekleminde ait bulgular Tablo 15’de gösterilmiştir.

Öğretmen örnekleminin betimsel istatistiklerinin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 163 erkek (%53,1), 137 kadın (%44,6), 7 cevapsız (%2,3); medeni durum, 62 bekâr (%20,2), 242 evli (%78,8), 2 boşanmış/ayrî (%0,7), 1 cevapsız (%0,3); çocuk sayısı, 111 “0 çocuk” (%36,2), 69 “1 çocuk” (%22,5), 79 “2 çocuk” (%25,7), 29 “3 çocuk” (%9,4), 13 “3 üstü çocuk” (%4,2), 6 cevapsız (%0,2); öğrenim durumu, 270 lisans (%87,9), 34 yüksek lisans (%11,1), 3 doktora (%1); görev yaptıkları yerleşim birimi, 245 il (%79,8), 54 ilçe (%17,6), 8 belde (%2,6).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 8,5’ inin (26) idari görevi bulunmaktadır. Öğretmenlere, “Mesleğinizi değiştirme imkânınız olsaydı, farklı bir mesleğe geçmeyi düşünür müydünüz?” şeklinde sorulan soru ile ilgili frekanslar, 109 evet (%35,5), 39 kararsızım (%12,7), 155 hayır (%50,5), 4 cevapsız (%1,3) şeklindedir. Ayrıca öğretmenlere, “Mesleğinizin kişiliğinizle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?” şeklinde sorulan soru ile ilgili frekanslar, 226 evet (%73,6), 43 kararsızım (%14), 35 hayır (%11,4), 3 cevapsız (%1) şeklindedir. Öğretmen örnekleminin yaş ortalaması 36,06 yıldır. Çalışma süresi ortalaması ise 12,52 yıl olarak hesaplanmıştır.

Tablo 14: Verilerin Demografik Özellikler Tablosu (MEB Erzincan)

Demografik Özellikler		Frekans (f _i)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	163	53,1
	Kadın	137	44,6
	Cevapsız	7	2,3
	Toplam	307	100,0
Medeni durum	Bekar (hiç evlenmemiş)	62	20,2
	Evli	242	78,8
	Boşanmış/ayrı	2	0,7
	Dul (eşi ölmüş)	0	0,0
	Cevapsız	1	0,3
	Toplam	307	100,0
Çocuk sayısı	0 çocuk	111	36,2
	1 çocuk	69	22,5
	2 çocuk	79	25,7
	3 çocuk	29	9,4
	3 üstü çocuk	13	4,2
	Cevapsız	6	2,0
	Toplam	307	100,0
Öğrenim durumu	Lisans	270	87,9
	Yüksek lisans	34	11,1
	Doktora	3	1,0
	Cevapsız	0	0,0
	Toplam	307	100,0
İdari göreviniz var mı?	Evet	26	8,5
	Hayır	280	91,2
	Cevapsız	1	0,3
	Toplam	307	100,0
Okulunuzun bulunduğu yerleşim birimi	il	245	79,8
	ilçe	54	17,6
	Belde	8	2,6
	Köy	0	0,0
	Cevapsız	0	0,0
Toplam	307	100,0	
Mesleğinizi değiştirme imkânınız olsaydı, farklı bir mesleğe geçmeyi düşünür müydünüz?	Evet	109	35,5
	Kararsızım	39	12,7
	Hayır	155	50,5
	Cevapsız	4	1,3
	Toplam	307	100,0
Mesleğinizin kişiliğinizle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?	Evet	226	73,6
	Kararsızım	43	14,0
	Hayır	35	11,4
	Cevapsız	3	1,0
	Toplam	307	100,0

Erzincan Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlere ilişkin betimsel istatistiklerin bir kısmı şöyledir: cinsiyet, 140 erkek (%69,7), 58 kadın (%28,9), 3 cevapsız (%1,5); medeni durum, 83 bekar (%41,3), 111 evli (%55,2), 1

boşanmış/ayrı (%0,5), 6 cevapsız (%3); unvan, 4 “Prof. Dr.” (%2), 16 “Doç. Dr.” (%8), 57 “Yrd. Doç. Dr. ” (%28,4), 65 “Araştırma görevlisi” (%32,3), 45 “Öğretim görevlisi” (%22,4), 6 “Okutman” (%3), 4 “Uzman” (%2), 4 cevapsız (%2)⁴⁴⁴; öğrenim durumu, 33 lisans (%16,4), 78 yüksek lisans (%38,8), 84 doktora (%41,8), 6 cevapsız (%3). Akademisyen örnekleminin yaş ortalaması 33,30 yıldır. Çalışma süresi ortalaması ise 7,45 yıl olarak hesaplanmıştır. Akademisyenlerde çalışma süresi ortalamasının (Ort.=7,45 yıl) öğretmenlerin çalışma süresi ortalamasından (Ort.=12,52 yıl) düşük olması Erzincan Üniversitesi’nin 2006 yılında kurulan bir üniversite olması ile açıklanabilir.

Tablo 15: Verilerin Demografik Özellikler Tablosu (Erzincan Üniversitesi)

Demografik Özellikler	Frekans (f _i)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Erkek	140	69,7
	Kadın	58	28,9
	Cevapsız	3	1,5
	Toplam	201	100,0
Medeni durum	Bekar (hiç evlenmemiş)	83	41,3
	Evli	111	55,2
	Boşanmış/ayrı	1	0,5
	Dul (eşi ölmüş)	0	0,0
	Cevapsız	6	3,0
	Toplam	201	100,0
Unvan	Prof. Dr.	4	2,0
	Doç. Dr.	16	8,0
	Yrd. Doç. Dr.	57	28,4
	Araştırma Görevlisi	65	32,3
	Öğretim Görevlisi	45	22,4
	Okutman	6	3,0
	Uzman	4	2,0
	Cevapsız	4	2,0
Toplam	201	100,0	
Öğrenim durumu	Lisans	33	16,4
	Yüksek lisans	78	38,8
	Doktora	84	41,8
	Cevapsız	6	3,0
	Toplam	201	100,0

⁴⁴⁴ Okutman (6) ve uzman (4), analizlerde öğretim görevlisi grubuna dâhil edilmiştir.

3.Tükenmişlik ve BT Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenlerinin ortalamaların değerlendirilmesine Tablo 17'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur [Puan Aralığı = (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5 = 4/5 = 0,80]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'a, ardından ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek değerlendirilme aralıkları elde edilmiştir⁴⁴⁵. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirilme aralıkları Tablo 16'daki gibidir.

Tablo 16: Aritmetik Ortalamaların Değerlendirilme Aralığı

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

Tablo 17, bireycilik-toplulukçuluk ve tükenmişlik alt boyutlarına ait ortalamaları göstermektedir. Bu ortalamalar, faktörler hakkında genel bir algının oluşmasını sağlamaktadır.

⁴⁴⁵ Orhan Çınar, "Okul Müdürlerinin İletişim Sürecindeki Etkililiği", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26(1), 2010, ss. 267-276.

Tablo 17: Değişkenlere Ait Ortalamalar

Değişkenlere ait ortalamalar			
	Mean	Std. Deviation	Seviye
Duygusal tükenme	2,2232	,73484	Düşük
Duyarsızlaşma	2,0518	,78624	Düşük
Kişisel başarı hissi	3,7809	,53986	Yüksek
Yatay Bireycilik	3,8127	,64915	Yüksek
Dikey Bireycilik	3,1289	,79670	Orta
Yatay Toplulukçuluk	3,8898	,65269	Yüksek
Dikey Toplulukçuluk	4,2063	,63192	Çok Yüksek

Tablo 17'ye göre örneklem değerlendirildiğinde toplulukçuluk skorlarının bireycilik skorlarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Kültür alt boyutlarına ait skorlar şöyledir; dikey toplulukçuluk 4.21, yatay toplulukçuluk 3.89, yatay bireycilik 3.81 ve dikey bireycilik 3.13'dür (DT>YT>YB>DB). Aralıklara göre değerlendirdiğimizde dikey toplulukçuluk skorunun çok yüksek, yatay bireycilik/yatay toplulukçuluk skorlarının yüksek ve dikey toplulukçuluk skorunun ise orta seviyede olduğu görülmektedir. Türkiye'nin toplulukçu yapısı⁴⁴⁶⁴⁴⁷⁴⁴⁸ dikkate alındığında bu durum beklenen bir sonuçtur. Tükenmişlik alt boyutları skorları ise şöyledir; duygusal tükenme ortalaması 2.22, duyarsızlaşma ortalaması 2.05 ve kişisel başarı hissi ortalaması 3.78'dir. Buna göre, örneklemin duygusal tükenmeye ilişkin algı düzeyi "çok nadir" ile "bazen" arasında iken, duyarsızlaşmaya ilişkin algı düzeyi "çok nadir" seviyesindedir. Kişisel başarıya ilişkin algı ise, "bazen" ile "çoğu zaman" arasındadır. Aralıklara baktığımızda duygusal tükenme ve

⁴⁴⁶ Hofstede, 1984, a.g.m.

⁴⁴⁷ Oyserman ve diğ., 2002, a.g.m.

⁴⁴⁸ Sargut, 2010, a.g.m.

duyarsızlaşmanın düşük, kişisel başarı hissini ise yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular kısmi bir tükenmişliğe işaret etmektedir.

4.Hipotez Testleri İle İlgili Bulgular

Hipotezlerin analiz edilmesi için Pearson Korelasyon analizi ile bağımsız t testi yöntemleri kullanılmıştır. H_1 ve H_2 için bağımsız t testi, H_3 , H_4 , H_5 , H_6 , H_7 , H_8 , H_9 ve H_{10} hipotezleri için korelasyon analizi yapılmıştır.

a)Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olana ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç bağımsız değişken (X) değiştiğinde, bağımlı değişkenin (Y) ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanır. Korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla veri setine korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 18, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Yaş ile tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma değişkeni arasında ($r = -0.150$ $p < 0,01$) istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Bu bulgu yaş ilerledikçe bireylerde duyarsızlaşmanın azaldığına işaret etmektedir. Ayrıca yaş ile kültür boyutlarından yatay bireycilik arasında ($r = -0.165$ $p < 0,001$) anlamlı negatif korelasyon bulunmuştur. Bu bulgulara göre, araştırma hipotezlerinden H_{3b} (Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında ilişki vardır.) ve H_{4a} (Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile YB skorları arasında ilişki vardır.) kabul edilmiştir. H_{3a} , H_{3c} , H_{4b} , H_{4c} ve H_{4d} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Akademisyenler kendi içinde değerlendirildiğinde; yaş ile duyarsızlaşma değişkeni ($r = -0.228$ $p < 0,01$) ve duygusal tükenme ($r = -0.177$ $p < 0,05$) alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

Akademisyenlerde yaş ile yatay bireycilik arasında ($r = -0.260$ $p < 0,001$) istatistiksel olarak anlamlı negatif korelasyon ilişkisi vardır. Kültür alt boyutlarının diğerleriyle anlamlı korelasyon bulgulanmamıştır. Öğretmenler de ise, yaş ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişki gözlenmemiştir.

Yaş değişkeni demografik değişkenler içerisinde cinsiyet ile birlikte mesleki tükenmişlikle en fazla ilişkisi bulunan⁴⁴⁹ ve tükenmişliği yordayan⁴⁵⁰ değişkenlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Buna ek olarak, yapılan çalışmalarda, yaş arttıkça tükenmişliğin azaldığı rapor edildiği gibi⁴⁵¹ yaş arttıkça tükenmişliğin arttığı bulgularan araştırmalarda bulunmaktadır.

Ama yine de, literatürde yaş değişkeni ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını⁴⁵² ve anlamlı düzeyde farklılaşmadığını⁴⁵³ bulan araştırmalar da göze çarpmaktadır.

⁴⁴⁹ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.; Baysal, 1995, a.g.e.; Kaçmaz, 2005a, a.g.m.; Gillespie ve Numerof, 1991, a.g.m.; Mary Randall ve William A. Scott; “Burnout, Job Satisfaction and Job Performance”, *Australian Psychologist*, 23, 1988, ss. 335–347.; James C. Sarros ve Anne M. Sarros; “Predictor of Teacher Burnout”, *The Journal of Educational Administration*, 25 (2), 1987, ss. 216-230; Aslan, S. H. vd.; “Kocaeli’nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik Tükenme ve İş Doyumu”, *Toplum Hekim Dergisi*, 12, (82), 1997, ss. 24-29.

⁴⁵⁰ Raymond T. Lee ve Blake E. Ashforth; “A Meta-Analytic Examination of The Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, ss. 123–133.; Schaufeli ve Enzmann, 1998, a.g.e.; Danylchuk, 1993, a.g.m.; Anthony J. Montgomery, Efharis Panagopolou ve Alexis Benos; “Work-Family Interference as a Mediator Between Job Demands and Job Burnout Among Doctors”, *Stres and Health*, 22, 2006, ss. 203-212.; Bekker, Croon ve Bressers, 2005, a.g.m.

⁴⁵¹ Cherniss, 1980, a.g.m.; Pines, Aronson ve Kafry, 1981, a.g.m.; Lee ve Ashforth, 1993, a.g.m.; Golembiewski, Munzenrider ve Stevenson, 1986, a.g.m.; Baysal, 1995, a.g.e.; Danylchuk, 1993, a.g.m.; Olcay Çam, “Hemşirelerde tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İzmir, 1991.; Girgin, 1995, a.g.e.; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, a.g.m.; Dolunay, 2002, a.g.m.

⁴⁵² Besti Üstün; “Hemşirelerin Atılganlık ve Tükenmişlik Düzeyleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1995.; Sebahat Gözüm; “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Erzurum, 1996.; Ayala M. Pines; “Nurses’ Burnout: An Existential Psychodynamic Perspective”, *Journal of Psychosocial Nursing ve Mental Health Services*, 38 (2), 2000, ss. 23-31.

⁴⁵³ Ayşe Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen ve Nilgün Sarp, “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim Online*, 2(1), 2003, ss. 2-9.; İsmail Gürses; “Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2006.; Roger Hock, “Professional Burnout Among Public School Teachers”, *Public Personnel Management*, 17 (2), 1988, ss. 12-16.

Yatay bireycilik ile kişisel başarı hissi arasında ($r= 0.134$ $p<0,01$) pozitif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Yatay bireycilik boyutu ile duyarsızlaşma değişkeni arasında ($r= 0.099$ $p< 0,05$) da pozitif korelasyon ilişkisi bulgulanmıştır. Yatay bireycilik ile duygusal tükenme arasındaki korelasyon ($r= 0.067$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgulara göre, H_{9a} (Yatay bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.) ve H_{7a} (Yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.) hipotezleri kabul edilmiştir. H_{5a} hipotezi ise doğrulanmamıştır.

Yatay toplulukçuluk ile kişisel başarı hissi boyutu arasında ($r= 0.252$ $p< 0,001$) anlamlı pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Yatay toplulukçuluk ile diğer tükenmişlik boyutları arasında korelasyon gözlenmemiştir. Dikey toplulukçuluk ($r= 0.182$ $p< 0,001$) ve dikey bireycilik ($r= 0.088$ $p< 0,05$) ile kişisel başarı hissi arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur. Dikey toplulukçuluk ve dikey bireycilik boyutları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında korelasyon bulgulanmamıştır.

Tablo 18: Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

		Korelasyonlar								
	Ort.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yaş	34,98	1								
Çalışma Süresi	10,53	,931 ^{***}	1							
Duygusal Tükenme	2,22	-,009	,054	1						
Kişisel Başarı Hissi	3,78	,058	,047	-,243 ^{***}	1					
Duyarsızlaşma	2,05	-,150 ^{**}	-,115 [*]	,554 ^{***}	-,196 ^{***}	1				
Yatay Bireycilik	3,81	-,165 ^{***}	-,107 [*]	,067	,134 ^{**}	,099 [*]	1			
Yatay Toplulukçuluk	3,89	,021	,031	-,080	,252 ^{***}	,018	,379 ^{***}	1		
Dikey Toplulukçuluk	4,21	,019	,025	-,070	,182 ^{***}	,041	,487 ^{***}	,575 ^{***}	1	
Dikey Bireycilik	3,13	,067	,089 [*]	,016	,088 [*]	,080	,247 ^{***}	,142 ^{**}	,155 ^{***}	1

*p < 0.05, **p < 0,01, *** p < 0,001

Bu bulgulara göre, araştırma hipotezlerinden H_{9b}, H_{10a} ve H_{10b} kabul edilmiş, H_{5b}, H_{6a}, H_{6b}, H_{7b}, H_{8a} ve H_{8b} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında ($r= 0.554$ $p< 0,001$) anlamlı pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Duygusal tükenme ile kişisel başarı hissi boyutu arasında ise ($r= -0.243$ $p< 0,001$) anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulunmuştur. Duyarsızlaşma ile kişisel başarı hissi boyutu arasında ($r= -0.196$ $p< 0,001$) anlamlı negatif korelasyon ilişkisi bulunmuştur.

b) Regresyon Analizi Bulguları

Değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya çıkarmak amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir bağımsız (basit regresyon) veya birden fazla bağımsız (çoklu regresyon) değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir.

Regresyon analizi sonuçları, kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutlarının, tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutundaki varyansı %6,8 oranında (Tablo 19) istatistiksel olarak anlamlı açıkladığını göstermektedir ($p<0.001$). Diğer boyutlarda anlamlı bir bulgu gözlenmemiştir.

Tablo 19: Regresyon Analizi Model Özeti (BT-Tükenmişlik)

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,261 ^a	,068	,061	,52317

c)t-Testi Bulguları

Akademisyen ve öğretmenlere ait faktör ortalamaları Tablo 20 ve Tablo 21 de verilmiştir. Tablo 22, akademisyen ve öğretmenlerin faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını keşfetmeye yönelik bağımsız t testi verilerini yansıtmaktadır.

Tablo 20: Örnekleme Ait Tükenmişlik Skorları

Tükenmişlik Ortalamaları				
	Birim	N	Mean	Std. Deviation
Duygusal tükenme	MEB	307	2,3282	,75461
	ÜNİVERSİTE	201	2,0628	,67444
Duyarsızlaşma	MEB	307	2,0326	,79236
	ÜNİVERSİTE	201	2,0813	,77784
Kişisel başarı hissi	MEB	307	3,7617	,53937
	ÜNİVERSİTE	201	3,8102	,54063

Tablo 21: Örnekleme Ait Bireycilik-Toplulukçuluk Skorları

Bireycilik-Toplulukçuluk Ortalamaları				
	Birim	N	Mean	Std. Deviation
Yatay bireycilik	MEB	307	3,7864	,66360
	ÜNİVERSİTE	201	3,8529	,62595
Yatay toplulukçuluk	MEB	307	3,8189	,69529
	ÜNİVERSİTE	201	3,9980	,56639
Dikey toplulukçuluk	MEB	307	4,1681	,68017
	ÜNİVERSİTE	201	4,2647	,54662
Dikey bireycilik	MEB	307	3,0676	,79963
	ÜNİVERSİTE	201	3,2226	,78493

Tablo 22: Bağımsız t Testi Tablosu (Birim)

Independent Samples Test							
	Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Yatay bireycilik	,124	,725	-1,129	506	,260	-,06647	,05888
			-1,143	445,105	,254	-,06647	,05817
Yatay toplulukçuluk	8,004	,005	-3,049	506	,002	-,17912	,05874
			-3,181	482,415	,002	-,17912	,05631
Dikey toplulukçuluk	3,718	,054	-1,688	506	,092	-,09660	,05723
			-1,766	485,158	,078	-,09660	,05471
Dikey bireycilik	,561	,454	-2,153	506	,032	-,15505	,07203
			-2,161	433,358	,031	-,15505	,07175
Duygusal tükenme	4,103	,043	4,040	506	,000	,26536	,06569
			4,135	460,165	,000	,26536	,06417
Duyarsızlaşma	1,400	,237	-,682	506	,495	-,04869	,07138
			-,685	433,343	,494	-,04869	,07110
Kişisel başarı hissi	,101	,751	-,990	506	,323	-,04848	,04898
			-,989	427,069	,323	-,04848	,04901

Yüzde 95 güven aralığına göre yapılan analizde, akademisyen ve öğretmenlerin yatay toplulukçuluk (Ort._{Akademisyen} = 4,00 , Ort._{Öğretmen} = 3,82: p<0,01), dikey bireycilik (Ort._{Akademisyen} = 3,22 , Ort._{Öğretmen} = 3,07: p<0,05) ve duygusal tükenme (Ort._{Akademisyen} = 2,06 , Ort._{Öğretmen} = 2,33: p<0,001) faktör ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu, yatay bireycilik, dikey toplulukçuluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farkın olmadığı bulgulanmıştır.

T testi bulgularına göre, “H_{1b}: Akademisyen ve öğretmenlerin DB skorları arasında farklılık vardır.”, “H_{1c}: Akademisyen ve öğretmenlerin YT skorları arasında farklılık vardır.” ve “H_{2a}: Akademisyen ve öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arasında farklılık vardır.” hipotezleri kabul edilmiştir. H_{1a}, H_{1d}, H_{2b} ve H_{2c} hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 23: Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları

Cinsiyete Göre Faktör Ortalamaları					
	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Duygusal tükenme	ERKEK	303	2,1807	,70692	,04061
	KADIN	195	2,2827	,77502	,05550
Duyarsızlaşma	ERKEK	303	2,0341	,73937	,04248
	KADIN	195	2,0632	,84747	,06069
Kişisel başarı hissi	ERKEK	303	3,8185	,53236	,03058
	KADIN	195	3,7385	,53878	,03858
Yatay toplulukçuluk	ERKEK	303	3,9149	,62424	,03586
	KADIN	195	3,8851	,66514	,04763
Dikey toplulukçuluk	ERKEK	303	4,2205	,63869	,03669
	KADIN	195	4,1928	,61907	,04433
Yatay bireycilik	ERKEK	303	3,7185	,66361	,03812
	KADIN	195	3,9656	,59838	,04285
Dikey bireycilik	ERKEK	303	3,1865	,78814	,04528
	KADIN	195	3,0397	,81348	,05825

Tablo 24: Bağımsız t Testi Tablosu (Cinsiyet)

Independent Samples Test							
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Duygusal tükenme	1,360	,244	-1,513	496	,131	-,10200	,06741
			-1,483	386,236	,139	-,10200	,06877
Duyarsızlaşma	4,319	,038	-,405	496	,685	-,02914	,07192
			-,393	373,103	,694	-,02914	,07408
Kişisel başarı hissi	,292	,589	1,630	496	,104	,08002	,04911
			1,625	410,317	,105	,08002	,04923
Yatay toplulukçuluk	,621	,431	,505	496	,613	,02972	,05881
			,499	394,789	,618	,02972	,05962
Dikey toplulukçuluk	,129	,720	,477	496	,634	,02764	,05794
			,480	423,237	,631	,02764	,05755
Yatay bireycilik	2,631	,105	-4,212	496	,000	-,24704	,05865
			-4,307	443,974	,000	-,24704	,05735
Dikey bireycilik	,116	,734	2,002	496	,046	,14673	,07328
			1,989	404,385	,047	,14673	,07378

Erkek ve kadın katılımcılara ait faktör ortalamaları Tablo 23’de verilmiştir. Tablo 24, erkek ve kadın katılımcıların faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını keşfetmeye yönelik bağımsız t testi verilerini yansıtmaktadır. Yüzde 95 güven aralığına göre yapılan analizde, kadınların yatay bireycilik (Ort._{kadın} = 3,97) skoru, erkeklerden (Ort._{erkek} = 3,72) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde yüksektir (p<0,001). Erkeklerin dikey bireycilik (Ort._{erkek} = 3,19) skoru, kadınlardan (Ort._{kadın} = 3,04) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde yüksektir (p<0,05). Erkek ve kadın katılımcıların diğer faktör ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

Bu araştırmada erkek ve kadınlar arasında tükenmişlik boyutlarında fark bulunmamıştır. Tükenmişlik alanındaki cinsiyet farklılıkları araştırmalarının büyük bir çoğunluğunda kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde mesleki tükenmişlik yaşadıkları rapor edilmiştir⁴⁵⁴. Diğer taraftan, cinsiyetler açısından erkeklerin lehine fark bulan⁴⁵⁵ ve bu iki cinsiyet arasında hiçbir fark bulamayan çalışmalar da⁴⁵⁶ rapor edilmiştir.

Konunun daha iyi açıklanabilmesi için veri seti akademisyen ve öğretmenler ayrıştırılarak da ele alınmıştır. Duygusal tükenme (Ort._{erkek}=2,34 - Ort._{kadın}=2,31) ,

⁴⁵⁴ Dalia Etzion, “The Experience of Burnout and Work/Non Work Success in Male and Female Engineers: A Matched-pairs Comparison”, *Human Resource Management Journal*, 27(2), 1988, ss. 163-179; Etzion ve Pines, 1986, a.g.m.; Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.; Pines ve Kafry, 1981, a.g.m.; Sigalit Ronen ve Ayala M. Pines; “Gender Differences in Engineers’ Burnout”, *Equal Opportunities International*, 27, 2008, ss. 677-691.; Mina Westman ve Dalia Etzion; “The Career Success/Personal Failure Phenomenon as Perceived in Others: Comparing Vignettes of Male and Female Managers”, *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990, ss. 209-224.

⁴⁵⁵ Brake, H. T., Bloemendal, E., ve Hoogstraten, J.; “Gender Differences in Burnout Among Dutch Dentists”, *Community Dentistry Oral Epidemiology*, 31, 2003, ss. 321-327.; Ronald J. Burke ve Esther R. Greenglass; “Psychological Burnout Among Men and Women in Teaching: An Examination of the Cherniss Model”, *Human Relations*, 42(3), 1989, ss. 261-273.; Esther R. Greenglass ve Ronald J. Burke; “Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: Sex Differences”, *Sex Roles*, 18, 1988, ss. 215-229.; Nancy K. Norvell, Holly A. Hills ve Mary R. Murrin; “Understanding Stress in Female and Male Law Enforcement Officers”, *Psychology of Women Quarterly*, 17, 1993, ss. 289-301.

⁴⁵⁶ Susan M. Benbow ve Jolley, David J., “Burnout and Stress Amongst Old Age Psychiatrists”, *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 17, 2002, ss. 710-714.; Will J. G. Evers, Andre Brouwers ve Welko Tomic; “Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers’ Beliefs When Implementing an Innovative Educational System in the Netherlands”, *British Journal of Educational Psychology*, 72, 2002, ss. 227-243.; Esther R. Greenglass; “Burnout and Gender: Theoretical and Organizational Implications”, *Canadian Psychology*, 32, 1991, ss. 562-574.; Richard P. Hastings ve Mohammed S. Bham; “The Relationship Between Student Behaviour Patterns and Teacher Burnout”, *School Psychology International*, 24, 2003, ss. 115-127.; Raija Kalimo; “The Challenge of Changing Work and Stress for Human Resources; The Case of Finland”, *Journal of Tokyo Medical University*, 58, 2000, ss. 349-356.

duyarsızlaşma (Ort. erkek=2,06 - Ort. kadın=1,97) ve kişisel başarı hissi (Ort. erkek =3,78 - Ort. kadın=3,76) alt boyutlarında erkek öğretmenler ile kadın öğretmenler arasında fark bulgulanmamıştır. Ancak, duygusal tükenme (Ort. erkek=1,99 - Ort. kadın=2,22), duyarsızlaşma (Ort. erkek=2,00 - Ort. kadın=2,28) ve kişisel başarı hissi (Ort. erkek=3,86 - Ort. kadın=3,70) alt boyutlarında erkek akademisyenler ile kadın akademisyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulgulanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 25: Medeni Duruma Göre Faktör Ortalamaları

Medeni Duruma Göre Faktör Ortalamaları					
	Medeni durum	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Duygusal tükenme	Bekâr	145	2,0457	,68794	,05713
	Evlî	353	2,2879	,73977	,03937
Duyarsızlaşma	Bekâr	145	2,0966	,82207	,06827
	Evlî	353	2,0359	,77645	,04133
Kişisel başarı hissi	Bekâr	145	3,7547	,50274	,04175
	Evlî	353	3,7952	,56071	,02984
Yatay toplulukçuluk	Bekâr	145	3,8621	,65808	,05465
	Evlî	353	3,9093	,65257	,03473
Dikey toplulukçuluk	Bekâr	145	4,1752	,60133	,04994
	Evlî	353	4,2193	,64814	,03450
Yatay bireycilik	Bekâr	145	3,9606	,62847	,05219
	Evlî	353	3,7515	,65324	,03477
Dikey bireycilik	Bekâr	145	3,1190	,82920	,06886
	Evlî	353	3,1416	,78795	,04194

Medeni duruma göre faktör ortalamaları Tablo 25’de verilmiştir. Tablo 26, medeni duruma göre faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını keşfetmeye yönelik bağımsız t testi verilerini yansıtmaktadır. Yüzde 95 güven aralığına göre yapılan analizde, evli katılımcıların duygusal tükenme (Ort. evli = 2,29) ortalaması, bekârlardan (Ort. bekâr = 2,05) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde yüksektir ($p<0,01$). Bu bulgu literatürdeki genel bekleyiştten farklı olması yönüyle anlamlıdır. Bu sonuç aşağıda, literatürdeki medeni duruma göre tükenmişliğin görünümü özetlenerek tartışıldı.

Medeni durum değişkeni açısından yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında, özellikle bekâr çalışanların evli çalışanlara göre tükenmişlik yaşama olasılığının daha fazla düzeyde olduğu ifade edilmektedir⁴⁵⁷. Ayrıca medeni durum değişkeninin mesleki tükenmişlikle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olduğu^{458,459} ve mesleki tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğu rapor edilmiştir⁴⁶⁰. Bernard (1983)'a göre, evli erkekler bekâr erkeklere nazaran daha mutlu, fiziksel ve zihinsel olarak daha sağlıklı olmakta ve bekâr erkeklere göre daha uzun yaşamaktadırlar. Evli erkekler bekâr emsalleriyle karşılaştırıldığında, psikolojik stres semptomlarını daha az düzeyde yaşamakta ve fiziksel-zihinsel sağlığın bozulması ile intihar eğilimleri daha az düzeyde gerçekleşmektedir. Diğer taraftan, evli kadınlar evli erkeklere nazaran depresyon, anksiyete, fobi, pasiflik ve öfke bozukluğu gibi psikolojik stres yaşantılarını anlamlı bir düzeyde daha fazla yaşamaktadırlar. Bekârlar için ise bu durumun tam tersi söz konusudur. Evli kadınlar evli erkeklerden daha fazla zorluk çekmektedirler⁴⁶¹. Literatürde medeni durum değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişkinin ve anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını belirten araştırmalarda bulunmaktadır⁴⁶².

⁴⁵⁷ Maslach ve Jackson, 1981, a.g.m.; Maslach ve Jackson, 1985, a.g.m.; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, a.g.m.; Ergin, 1993, a.g.m.; Raymond T. Lee ve Blake E. Ashforth; "A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 1993, ss. 3-20.; Karen E. Danylchuk; "The Presence of Occupational Burnout and its Correlates in University Physical Education Personnel", *Journal of Sport Management*, 7, 1993, ss. 107-121.; Robert T. Golembiewski, Robert Munzenrider ve Jerry G. Stevenson; "Stress in Organizations: Toward a Phase Model of Burnout", *Praeger Publishers*, New York, 1986

⁴⁵⁸ David F. Gillespie ve Rita E. Numerof, "Burnout Among Health Service Providers", *Administration and Policy in Mental Health*, 18, 1991, ss. 161-71.

⁴⁵⁹ Danylchuk, 1993, a.g.m.

⁴⁶⁰ Danylchuk, 1993, a.g.m.

⁴⁶¹ Çapri, 2008, a.g.e.

⁴⁶² H. Deniz Özdemir, "Üniversite Akademik Personelinin Görev Unvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas, 2001.; Ayşe Birsen Dolunay; "Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-ticaret-meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), 2002, ss. 55-62.; Günseli Girgin; "İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi", Yayımlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 1995.; Marrie H. J. Bekker, Marcel A. Croon ve Bibi Bressers; "Childcare Involvement, Job Characteristics, Gender and Work Attitudes as Predictors of Emotional Exhaustion and Sickness Absences", *Work ve Stress*, 19, 2005, ss. 221-237.; Thomas M. Caccese ve Cathleen K. Mayerberg; "Gender Differences in Perceived Burnout of College Coaches", *Journal of Sport Psychology*, 6, 1984, ss. 279-288.; Nazmiye Kaçmaz; "Hemşirelerde İş Stresi ve Tükenmişlik", *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik Dergisi*, 8, 2005, ss. 67-77

Araştırma bulguları medeni duruma göre duygusal tükenme skorlarının farklılaştığını göstermektedir. Evli katılımcıların duygusal tükenme skorları bekârlardan anlamlı olarak yüksektir. Evli öğretmenlerin duygusal tükenme skoru (Ort = 2,39) ile bekâr öğretmenlerin duygusal tükenme skoru (Ort = 2,05) arasında anlamlı farklılık vardır. Ancak, evli akademisyenlerin duygusal tükenme skoru (Ort = 2,07) ile bekâr akademisyenlerin duygusal tükenme skoru (Ort = 2,04) arasında anlamlı farklılık yoktur. Bu araştırmada medeni duruma göre duygusal tükenme skorlarının farklılaştığına dair bulguya “evli öğretmenler”in duygusal tükenme skorlarının yüksek olması kaynaklık etmektedir. Konunun daha sağlıklı ortaya konulması için evli erkek öğretmenler (Ort.= 2,42) ile evli kadın öğretmenler (Ort.= 2,37) arasındaki duygusal tükenme skorları da değerlendirilmiştir. Cinsiyete göre evli öğretmenler arasında farklılaşma bulunmamıştır.

Tablo 26: Bağımsız t Testi Tablosu (Medeni Durum)

Independent Samples Test							
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Duygusal tükenme	2,555	,111	-3,386	496	,001	-,24220	,07152
			-3,491	286,811	,001	-,24220	,06938
Duyarsızlaşma	,201	,654	,779	496	,437	,06067	,07792
			,760	254,870	,448	,06067	,07980
Kişisel başarı hissi	,001	,970	-,755	496	,451	-,04054	,05371
			-,790	297,025	,430	-,04054	,05132
Yatay toplulukçuluk	1,587	,208	-,733	496	,464	-,04728	,06453
			-,730	266,065	,466	-,04728	,06475
Dikey toplulukçuluk	1,348	,246	-,704	496	,482	-,04409	,06263
			-,726	287,446	,468	-,04409	,06069
Yatay bireycilik	1,453	,229	3,280	496	,001	,20907	,06373
			3,334	277,786	,001	,20907	,06271
Dikey bireycilik	,245	,621	-,287	496	,774	-,02268	,07892
			-,281	256,213	,779	-,02268	,08063

Bekârların yatay bireycilik ($Ort_{\text{bekar}} = 3,96$) ortalaması, evli katılımcılardan ($Ort_{\text{evli}} = 3,75$) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde yüksektir ($p < 0,01$). Medeni duruma göre, diğer faktör ortalamaları arasında anlamlı farklılık yoktur.

d) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulguları

Bu bölümde yalnızca anlamlı olan bulgular özet olarak verilecektir. Tablo 27’de öğrenim düzeylerine göre tükenmişlik skorları ve bireycilik-toplulukçuluk skorlarının farklılık analizi sonuçları özet olarak verilmiştir.

Tablo 27: Araştırma Değişkenleri ile Öğrenim Düzeyi Özet ANOVA Sonuçları

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Eğitim durumu	(J) Eğitim durumu	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Yatay toplulukçuluk	Lisans	Yüksek lisans	-,12274	,07195	,204
		Doktora	-,20084*	,07914	,031
	Yüksek lisans	Lisans	,12274	,07195	,204
		Doktora	-,07810	,09298	,678
	Doktora	Lisans	,20084*	,07914	,031
		Yüksek lisans	,07810	,09298	,678
Duyarsızlaşma	Lisans	Yüksek lisans	-,25615*	,08675	,009
		Doktora	-,05042	,09541	,857
	Yüksek lisans	Lisans	,25615*	,08675	,009
		Doktora	,20573	,11210	,159
	Doktora	Lisans	,05042	,09541	,857
		Yüksek lisans	-,20573	,11210	,159
Duygusal tükenme	Lisans	Yüksek lisans	-,03098	,08071	,922
		Doktora	,24451*	,08878	,017
	Yüksek lisans	Lisans	,03098	,08071	,922
		Doktora	,27549*	,10431	,023
	Doktora	Lisans	-,24451*	,08878	,017
		Yüksek lisans	-,27549*	,10431	,023

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, doktora düzeyinde öğrenime sahip olanların yatay toplulukçuluk skoru ($Ort.= 4,03$) lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlardan ($Ort.= 3,83$) anlamlı olarak daha yüksektir ($p < 0,05$). Yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olanların duyarsızlaşma skoru ($Ort.=2,24$)

lisans düzeyinde öğrenime sahip olanlardan (Ort.=1,99) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir ($p<0,01$). Lisans ve yüksek lisans düzeyinde öğrenim görenlerin duygusal tükenme skorları (Ort._{lisans} = 2,26 – Ort._{yükseklisans} = 2,29) doktora düzeyinde öğrenime sahip olanlardan (Ort.= 2,02) anlamlı biçimde yüksektir ($p<0,05$).

Akademik unvanlara göre araştırma değişkenleri arasındaki farklılıklar özet olarak Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: Araştırma Değişkenleri ile Akademik Unvan Özet ANOVA Sonuçları

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Unvan	(J) Unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duyarsızlaşma	Araştırma Görevlisi	Prof. Dr.	,07692	,38890	1,000
		Doç. Dr.	,41026	,21068	,296
		Yrd. Doç. Dr.	,48628*	,13699	,004
		Öğretim Görevlisi	,54359*	,13831	,001
Kişisel başarı hissi	Araştırma Görevlisi	Prof. Dr.	-,35989	,27204	,677
		Doç. Dr.	-,13668	,14737	,886
		Yrd. Doç. Dr.	-,35049*	,09582	,003
		Öğretim Görevlisi	-,30210*	,09675	,017
Duygusal tükenme	Araştırma Görevlisi	Prof. Dr.	,10625	,33727	,998
		Doç. Dr.	,23906	,18271	,686
		Yrd. Doç. Dr.	,40395*	,11880	,007
		Öğretim Görevlisi	,45000*	,11995	,002

Tablo 28’e göre, araştırma görevlilerinin duyarsızlaşma skoru (Ort.= 2,41) yardımcı doçentlerden (Ort.= 1,92) ve öğretim görevlilerinden (Ort.= 1,87) istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir ($p<0,01$). Ayrıca, araştırma görevlilerinin duygusal tükenme skoru (Ort.= 2,33) yardımcı doçentlerden (Ort.= 1,92) ve öğretim görevlilerinden (Ort.= 1,88) istatistiksel olarak anlamlı biçimde yüksektir ($p<0,01$). Araştırma görevlilerinin kişisel başarı hissi skoru ise (Ort.= 3,60) yardımcı doçentlerden (Ort.= 3,96 $p<0,01$) ve öğretim görevlilerinden (Ort.= 3,91 $p<0,05$) anlamlı olarak daha düşüktür.

Öğretmenlerin, “mesleğinizin kişiliğinizle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?” şeklinde sorulan soruya verdikleri cevaplara göre, araştırma değişken skorları da değerlendirilmiştir. Öğretmenlik mesleğinin kişiliğiyle örtüştüğünü düşünen öğretmenlerin duyarsızlaşma skoru (Ort.= 1,90) bu konuda kararsız olanlar (Ort.=2,36 p<0,01) ve mesleğinin kişiliğiyle örtüşmediğini düşünenlerden (Ort.= 2,53 p<0,001) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde daha düşüktür. Ayrıca, mesleğinin kişiliğiyle örtüştüğünü düşünen öğretmenlerin duygusal tükenme skoru (Ort.= 2,15) bu konuda kararsız olanlar (Ort.=2,80 p<0,001) ve mesleğinin kişiliğiyle örtüşmediğini düşünenlerden (Ort.= 2,85 p<0,001) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde daha düşüktür. Diğer taraftan, mesleğinin kişiliğiyle örtüştüğünü düşünen öğretmenlerin kişisel başarı hissi skoru (Ort.= 3,82), mesleğinin kişiliğiyle örtüşmediğini düşünenlerden (Ort.= 3,46) istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde daha yüksektir (p<0,01).

Tablo 29: Öğretmenlerde Araştırma Değişkenleri ile Meslek-Kişilik Uyum Algısı⁴⁶³ Arasındaki Özet ANOVA Sonuçları

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) KİŞİLİK	(J) KİŞİLİK	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Duyarsızlaşma	Evet	Kararsızım	-,46906*	,12653	,001
		Hayır	-,63805*	,13814	,000
Kişisel başarı hissi	Evet	Kararsızım	,14195	,08792	,241
		Hayır	,36178*	,09599	,001
Duygusal tükenme	Evet	Kararsızım	-,64386*	,11649	,000
		Hayır	-,69735*	,12719	,000

⁴⁶³ Bu algı “Mesleğinizin kişiliğinizle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?” sorusu ile ölçülmüştür.

V.SONUÇ ve ÖNERİLER

Sosyal oyun alanları, muğlak olguların ve belirsizliğin hâkim olduğu alanlardır. Moles'a göre muğlak olgular, belirsiz ilişkiler her şeyden önce, nicel değişkenler arası korelasyonların zayıf olduğu (-.20, -.40, -.60) ve değişkenler arası ilişkilerin kesin olmadığı sistemlerdir⁴⁶⁴. Bu nedenle, hayatın belli bir kesitinde kültür boyutları ile belirli değişkenler arasındaki ilişkilere dair görüntülerin tamamını elde etmemiz mümkün olmayabilir. Bu durumda elde edilecek görüntü sınırlı ve korelasyon zayıf olabilir. “Zayıf bir korelasyon, yine de korelasyon yokluğundan başka bir şeydir ve bu da bilimin konusudur, üstelik önemli bir konusudur; çünkü gerçek yaşamın dokusudur.”⁴⁶⁵. Bu zayıf korelasyonlar hayata gerçek rengini veren ilişkilerdir. Bu çalışmada, sözü edilen ilişkilerden biri ele alınmaktadır; bireycilik-toplulukçuluk değerleri ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki.

Bu çalışmada, “*kültürün bireycilik-toplulukçuluk boyutu psikolojik bir olgu olan tükenmişliğe ilişkin sübjektif deneyim farklılıklarını açıklayabilir mi?*” sorusunun cevabı aranmıştır. Erzincan İlinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan öğretmenler ile Erzincan Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları üzerinde yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veri seti kullanılarak araştırma modeli test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin kabul/red durumu Tablo 30'da görülebilir.

⁴⁶⁴ Abraham Moles, “Belirsizin Bilimleri-İnsan Bilimleri İçin Yeni Bir Epistemoloji”, Çev. Nuri Bilgin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2012.

⁴⁶⁵ Moles, 2012, a.g.e.

Tablo 30: Araştırma Hipotezleri ve Test Sonuçları

Hipotezler		
H1a	Akademisyen ve öğretmenlerin YB skorları arasında farklılık vardır.	Red
H1b	Akademisyen ve öğretmenlerin DB skorları arasında farklılık vardır.	Kabul
H1c	Akademisyen ve öğretmenlerin YT skorları arasında farklılık vardır.	Kabul
H1d	Akademisyen ve öğretmenlerin DT skorları arasında farklılık vardır.	Red
H2a	Akademisyen ve öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri arasında farklılık vardır.	Kabul
H2b	Akademisyen ve öğretmenlerin duyarsızlaşma düzeyleri arasında farklılık vardır.	Red
H2c	Akademisyen ve öğretmenlerin kişisel başarı hissi düzeyleri arasında farklılık vardır.	Red
H3a	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile duygusal tükenme düzeyleri arasında ilişki vardır.	Red
H3b	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile duyarsızlaşma düzeyleri arasında ilişki vardır.	Kabul
H3c	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile kişisel başarı hissi düzeyleri arasında ilişki vardır.	Red
H4a	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile YB skorları arasında ilişki vardır.	Kabul
H4b	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile DB skorları arasında ilişki vardır.	Red
H4c	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile YT skorları arasında ilişki vardır.	Red
H4d	Akademisyen ve öğretmenlerin yaşları ile DT skorları arasında ilişki vardır.	Red
H5a	Yatay bireycilik ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.	Red
H5b	Dikey bireycilik ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.	Red
H6a	Yatay toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.	Red
H6b	Dikey toplulukçuluk ile duygusal tükenme arasında ilişki vardır.	Red
H7a	Yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.	Kabul
H7b	Dikey bireycilik ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.	Red
H8a	Yatay toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.	Red
H8b	Dikey toplulukçuluk ile duyarsızlaşma arasında ilişki vardır.	Red
H9a	Yatay bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.	Kabul
H9b	Dikey bireycilik ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.	Kabul
H10a	Yatay toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.	Kabul
H10b	Dikey toplulukçuluk ile kişisel başarıda azalma hissi arasında ilişki vardır.	Kabul

Bu çalışmada, kültürün kişisel başarı hissi ile ilişkili olduğu ve varyansın %6.8'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yatay toplulukçuluğun kişisel başarı hissine anlamlı katkı yaptığı ve pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ise

şöyle açıklanabilir; toplulukçu kültürler başarıyı çabanın bir fonksiyonu olarak değerlendirirler, başarısızlık durumu ise düşen çabanın bir göstergesi olarak değerlendirilir ve egoyu tehdit etmez. Oysa bireycilerde özsaygıyı tehdit eden bir durum olarak değerlendirilebilir. Toplulukçu kültürlerde bireylerin varlığını anlamlı kılan şey gruptur, ayrıca görev ve yükümlülükler vurgu yapılır. Toplulukçularda grup ve görev ile ilişkili hedef yönelimi (dışsal), bireycilerde ise ego ile ilişkili (içsel) hedef yönelimi söz konusudur. Grubun, hedeflerinde başarılı olması durumunda kişinin bu başarıdaki katkı derecesi ne olursa olsun toplulukçu bireylerde başarı algısı artabilir. Ters durum ise, çaba düşüklüğüne ya da gruba atfedilebilir. Bu durum toplulukçu bireyler için önemli bir psikolojik “destek alanı”dır. BT’nun diğer boyutları da kişisel başarı hissi ile anlamlı korelasyon göstermektedir. Ancak anlamlı bir etki gözlenmemiştir.

Kültürün tükenmişliğin diğer boyutlarına anlamlı etkisi gözlenmemiştir. Yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasında pozitif korelasyon ilişkisi olmasına rağmen regresyon analizinde bu boyutun istatistiksel olarak anlamlı katkısı gözlenmemiştir. Ancak bu korelasyon ilişkileri sözü edilen alt boyutlarında tükenmişlik üzerinde etkili olabileceğine dair ipuçları vermektedir. Farklı evren ve örneklem sayılarında bu ilişki incelenebilir.

Tükenmişliğin kişiler arası ilişki yönünü temsil eden ve başa çıkma stratejisi olarak da ele alınan duyarsızlaşma boyutunun yatay bireycilik ile ilişkili bulunması, bireycilerin duyarsızlaşmayı başa çıkma stratejisi olarak benimseme/kullanma olasılığının daha yüksek olacağı şeklindeki öngörümüzü destekleyen bir bulgudur. Korelasyon ve farklılık bulguları birlikte ele alındığında, yatay bireycilik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiye “yaş” değişkeninin aracılık ettiği şeklinde değerlendirilebilir. Yatay toplulukçuluk ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiye ise, çalışmada ele alınan diğer değişkenlerin aracılık etmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularına göre; yatay bireycilik değerleri (özerklik-özgünlük), kadın akademisyenlerde erkeklerden; dikey bireycilik değerleri ise erkek akademisyenlerde kadınlardan daha fazla vurgulanmaktadır. Ayrıca, yaş ile yatay

bireycilik arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bu ilişki özgünlük ve özerklik değerlerinin yaş ilerledikçe daha az vurgulandığını göstermektedir.

Tükenmişlik skorlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Akademisyen ve öğretmenler ayrıştırılarak değerlendirildiğinde durum değişmektedir. Kadın akademisyenlerde duyarsızlaşma ve duygusal tükenme skorları erkek akademisyenlerden daha yüksekken, kişisel başarı hissi daha düşüktür. Öğretmenlerin tükenmişlik alt boyutlarına ait skorlar cinsiyete göre farklılaşmamıştır. Akademisyenlerin yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ortalamaları öğretmenlerden daha yüksek iken, duygusal tükenme ortalaması daha düşüktür. Medeni duruma göre duygusal tükenme değerlendirildiğinde, evlilerin duygusal tükenme düzeyinin bekârlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu literatürdeki genel bekleyişten farklıdır. Bu farklılık “evli öğretmenler”in duygusal tükenme ortalamalarının bekâr öğretmenlerden yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Akademisyenlerde medeni duruma göre duygusal tükenme boyutunda bir farklılaşma gözlenmemiştir.

Bu araştırmanın geniş örneklerde, özellikle farklı toplumlardan örneklemelerde kapsayacak şekilde yapılması halinde insanın ve tükenmişliğin anlaşılmasına katkı sağlayacak çok daha anlamlı sonuçların elde edilebileceği değerlendirilmektedir. Bu araştırmanın Türkiye'nin doğusunda bulunan tek bir ilde yapılmış olması özellikle kültür alanında yapılmakta olan bir araştırma için önemli bir sınırlılıktır. Ancak daha geniş çaplı bir araştırma yüksek bütçeler gerektirmektedir. Bu nedenle kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bizce bu husus; modele ilişkin açık bir görüntünün elde edilmesine engel oluşturmuştur.

Yine de bu çalışma kültürün tükenmişliği açıklayan bir değişken olduğuna işaret eden önemli ipuçları vermektedir. Özellikle başka araştırmalarda model oluşturulmasına ciddi katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bulgular, kültürün insanın duyusal yönü ile değil, bilişsel/davranışsal yönü ile ilişkili olduğu şeklinde de okunabilir. Ayrıca, tükenmişliğin en net ve birincil belirtisi olarak değerlendirilen, “içsel kaynakların tükenmesi” şeklinde tanımlanan

duygusal tükenme alt boyutu ile değil de, ikincil belirtiler olarak değerlendirilebilecek “dışsal” alt boyutlar ile ilişkili bulgulanması anlamlıdır.

Tükenmişlik açısından bulgular değerlendirildiğinde, araştırma görevlilerinin risk grubunu oluşturduğu söylenebilir. Bu ise, araştırma görevlilerinin yayın yapma ve akademik kariyere ilişkin kaygı ve stres düzeylerinin yüksek olması ile açıklanabilir.

Öğretmenlere, “mesleğinizi değiştirme imkânınız olsaydı, farklı bir mesleğe geçmeyi düşünür müydünüz?” şeklinde sorulan soruya öğretmenlerin yaklaşık %36’sı evet cevabını verirken, yaklaşık %13’ü kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular öğretmenlerin %49’unun “*mesleğe ilişkin çelişki*” yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca öğretmenlere, “mesleğinizin kişiliğinizle örtüştüğünü düşünüyor musunuz?” şeklinde sorulan soruya öğretmenlerin yaklaşık %74’ü evet şeklinde cevap vermiştir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde yaşanan çelişkinin kısmen kişilik/meslek uyumsuzluğu tarafından açıklanabileceğine işaret etmektedir. Ancak geri kalan kısmında “iş durumu”na ilişkin değişkenler ve beklentilere/arayışlara cevap bulunamaması açıklayıcı olabilir.

Tükenmişlik; iş ve meslek seçiminin, beklenti, eğilimler ve anlam arayışına uygun yapılmasının önemini vurgulamaktadır. Akademisyenliğin bu farkındalıkla seçilen bir meslek grubu olduğu söylenebilir. Yapılan araştırmalarda akademisyenlerde tükenmişlik skorunun diğer mesleklere göre daha düşük çıkması bu yönüyle anlamlıdır. Bu çalışmada da öğretmenlerdeki duygusal tükenme skorunun (Ort.=2.33) akademisyenlerden (Ort.=2.06) istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,001$) biçimde yüksek olması da bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Tükenmişliğe ilişkin subjektif deneyim farklılığının açıklanmasında, “anlam alanları” ve “destek alanları” kavramları kullanışlı olabilir. Bu iki kavram tükenmişliğin açıklanmasında birlikte ele alınabilir. Bireyin,

- ✓ iş/meslek veya örgütü, anlam arayışında bir alan olarak görme derecesi,
- ✓ bu alanlar dışında, anlam arayışına cevap bulacağı alanların varlığı,

- ✓ çalıştığı iş veya örgütün kendi şartları ve gerekleri ile kişinin işe/örgüte yüklediği anlam ve beklentileri arasında oluşan çelişkinin derecesi,
- ✓ sahip olduğu destek alanlarının varlığı,
- ✓ çalışma alanının, farklı alanlardaki arayışını engelleme düzeyi, tükenmişlik skorunda belirleyici olabilir.

Tükenmişlik alanında yapılan araştırmalarla ilgili yaptığımız okumalarda, 40 yaşın bireylerin tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir kırılma noktası olduğuna dair bir izlenim elde ettik. Bu konu farklı araştırmalarla ele alınabilir. Dini metinlerde kırk yaşının kemâl (olgunluk) yaşı olarak değerlendirilmesi perspektifinde bu izlenim çok daha anlam kazanmaktadır.

Yapılacak araştırmalara yönelik bir diğer önerimiz ise şudur; tükenmişlik olgusu farklı kültür boyutları ile de ele alınmalıdır. Özellikle, erillik-dişillik, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kısa/uzun dönem yönelim boyutları ile anlamlı sonuçların elde edilebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTUNTAŞ, Ersin; “Stres Yönetimi”, *Alfa Basım Yayım Dağıtım*, İstanbul, 2003.
- ARDIÇ, Kadir ve POLATÇI, Sema; “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 2009, ss. 21-46.
- ARI, Güler S. ve BAL, Emine Ç.; “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 2008, ss. 131-148.
- ASLAN, S.H. vd.; “Kocaeli’nde Bir Grup Sağlık Çalışanında İşe Bağlı Gerginlik Tükenme ve İş Doyumu”, *Toplum Hekim Dergisi*, 12, (82), 1997, ss. 24-29.
- BALTAŞ Acar ve Zuhâl BALTAŞ; “Stres ve Basa Çıkma Yolları”, *Remzi Kitabevi*, 21.Basım, İstanbul, 2002.
- BARUTÇUGİL, İsmet; “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, *Kariyer Yayınları*, İstanbul, 2011.
- BASABE, Nekane, María ROS; “Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism - Collectivism and Power Distance”, *Presses Universitaires de Grenoble*, 18 (1), 2005, ss. 189-225.
- BAYSAL, Asuman; “Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler”, *T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir, 1995.
- BEKKER, Marrie H. J., Marcel A. CROON ve Bibi BRESSERS; “Childcare Involvement, Job Characteristics, Gender and Work Attitudes as Predictors of Emotional Exhaustion and Sickness Absences”, *Work ve Stress*, 19, 2005, ss. 221-237.
- BEKTAŞ Çetin ve Önder SAKAL; “Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 31 Mayıs - 1 Haziran 2013 - Kütahya: Bildiriler Kitabı* (s. 660-665), Kütahya, 2013.
- BENBOW, Susan M., ve David J. JOLLEY; “Burnout and Stress Amongst Old Age Psychiatrists”, *International Journal of Geriatric Psychiatry*, 17, 2002, ss. 710-714.
- BOCK, Philip K.; “İnsan Davranışının Kültürel Temelleri”, *İmge Kitabevi*, Ankara, 2001.

- BODUR, Muzaffer ve Hayat KABASAKAL; “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 2002, ss. 5-22.
- BORRITZ Marianne R.R., Jakob B. Bjorner, Ebbe Villadsen, Ole A. Mikkelsen ve Tage S. Kristensen.; “Burnout Among Employees in Human Service Work: Design and Baseline Findings of the PUMA Study”, *Scandinavian Journal of Public Health*, (34), 2006, ss. 49-58.
- BOYAR, Ender; “Türkiye’de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması”, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 2011.
- BRAKE, H. T., BLOEMENDAL, E., ve HOOGSTRATEN, J.; “Gender Differences in Burnout Among Dutch Dentists”, *Community Dentistry Oral Epidemiology*, 31, 2003, ss. 321-327.
- BREWER, Marilynn B., Ya-Ru CHEN; “Where (who) are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism”, *Psychological Review*, 114(1), 2007, ss. 133–151.
- BUDAK, Gülay ve Olca SÜRGEVİL; “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 2005, ss. 95-108.
- BURGER, Jerry M.; “Kişilik”, Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu, *Kaknüs Yayıncılık*, İstanbul, 2006.
- BURKE, Ronald J. ve GREENGLASS, Esther R.; “Psychological Burnout Among Men and Women in Teaching: An Examination of the Cherniss Model”, *Human Relations*, 42(3), 1989, ss. 261-273.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener; “Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı”, *Pegem Akademi*, Ankara, 2009.
- CACCESE, Thomas M. ve Cathleen K. MAYERBERG; “Gender Differences in Perceived Burnout of College Coaches”, *Journal of Sport Psychology*, 6, 1984, ss. 279-288.
- CHERNİSS, Cary; “Professional Burnout in Human Service Organizations”, *Praeger*, New York, 1980.
- CHERNİSS, Cary; “Observed Supervisory Behavior an Teacher Burnout in Special Education”, *Exceptional Children*, 54(5), 1988, ss. 449-454.

- CHIAO, Joan Y. ve Katherine D. BLIZINSKY; “Culture-gene Coevolution of Individualism-Collectivism and the Serotonin Transporter Gene (5-HTTLPR)”, *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, (277), 2010, ss. 529-537.
- CHIOU, Jyh-Shen; “Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism Among College Students in the United States, Taiwan and Argentina”, *Journal of Social Psychology*, 141(5), 2001, ss. 667-678.
- COON, Heather M., Markus KEMMELMEIER; “Cultural Orientations in the United States – (Re)examining Differences among Ethnic Groups”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 2001, ss. 348-364.
- ÇAM, Olcay ; “Hemşirelerde tükenmişlik Sendromunun Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İzmir, 1991.
- ÇAM, Olcay; “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Araştırılması”, VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları (22-25 Eylül) Ankara: *Hacettepe Üniversitesi VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını*, 1992, s.155-159.
- ÇAPRI, Burhan; “Eş Tükenmişliğini Yordalayan Değişkenlerin İncelenmesi”, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin, 2008.
- ÇAPRI, Burhan; “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 2006, ss. 62-77.
- ÇETİN, Fatih ve HAZIR, Köksal; “Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 2012, s. 65-77.
- ÇİMEN, Mesut; “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması”, *Gülhane Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000.
- ÇUKUR, Cem Ş., De GUZMAN, Maria R.T., Gustavo CARLO; “Religiosity, Values and Horizontal and Vertical Individualism-Collectivism: A study of Turkey, the United States, and the Philippines”, *Journal of Social Psychology*, 144(6), 2004, ss. 613-634.

- DALEY, Michael R.; "Burnout: Smoldering Problem in Protective Services", *Social Work*, September, 1979, ss. 375-379.
- DANYLCHUK, Karen E.; "The Presence of Occupational Burnout and its Correlates in University Physical Education Personnel", *Journal of Sport Management*, 7, 1993. ss. 107-121.
- DEAL, Terry ve Allan A. KENNEDY; "Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life", *Addison-Wesley Publishing Company Inc.*, Canada, 1982.
- DEMEROUDI, E., A.B. BAKKER, F. NACHREINER ve W.B. SCHAUFELI; "A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses", *Journal of Advanced Nursing*, 32(2), 2000, ss. 454-464.
- DENISON, Daniel R.; "Corporate Culture and Organizational Effectiveness", *John Wiley & Sons*, Canada, 1990.
- DOĞAN, Binali; "Örgüt Kültürü", *Beta Yayınevi*, İstanbul, 2007.
- DOLUNAY, Ayşe Birsen; "Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-ticaret-meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması", *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55 (1), 2002, ss. 55-62.
- DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ; "Dünya Sağlık Raporu", (Çev. Metin, B., Akın, A., Güngör, İ.) *Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü*, Ankara, 1998.
- EDELWICH, Jerry ve BRODSKY, Archie; "Burn-Out. Stages of Disillusionment in the Helping Professions", *Human Sciences Press*, 1980.
- ERDOĞMUŞ, Nihat ve İhsan AYTEKİN; "Kültürün psikolojik hareketliliğe etkisi: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin karşılaştırmalı analizi (The effects of culture on psychological mobility: comparative analysis of Turkish and Canadian Academicians)", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi (Educational Sciences: Theory and Practices)*, 12 (4), 2012, ss. 2521-2540.
- ERDOĞAN, Tolga, A. Sinan ÜNSAR ve Necdet SÜT; "Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 2009, ss. 447-461.
- ERGİN, Canan; "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2), 1995, ss. 37-50.

- ERGİN, Canan; “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1992, ss.143-154.
- ETZION, Dalia; “The Experience of Burnout and Work/Non Work Success in Male and Female Engineers: A Matched-pairs Comparison”, *Human Resource Management Journal*, 27(2), 1988, ss. 163-179.
- ETZION, Dalia ve Ayala Malach PINES; “Sex and Culture in Burnout and Coping among Human Service Professionals: A Social Psychological Perspective”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 1986, ss. 191-209.
- ETZION, Dalia; “The hidden agenda of human distress: IBR Series in Organizational Behaviour and Human Resources”, Working Paper No. 930/87, 1987.
- EVERS, Will J. G., BROUWERS, Andre ve TOMIC, Welko; “Burnout and Self-Efficacy: A Study on Teachers’ Beliefs When Implementing an Innovative Educational System in the Netherlands”, *British Journal of Educational Psychology*, 72, 2002, ss. 227-243.
- FARH, Jing, Rick D. HACKETT ve Jian LIANG; “Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support-employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality”. *Academy of Management Journal*, 50(3), 2007, ss. 715-729.
- FRANKL, Victor E.; “İnsanın Anlam Arayışı”, *Okuyan Us Yayınları*, İstanbul, 2009.
- FREUDENBERGER, Herbert J. ve G. Richelson; “Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success”, *Bantam Books*, New York, 1981.
- FREUDENBERGER, Herbert J.; “Burnout: The Organizational Menace”, *Training and Development Journal*, 1977, ss. 26-28.
- FREUDENBERGER, Herbert J.; “Staff Burn-Out”, *Journal of Social Issues*, 30(1), 1974, ss. 159-165.
- FUKUDA, John K.; “Japanese-Style Management Transferred”, *Routledge*, Londra, 1991.
- GILLESPIE David F. ve Rita E. NUMEROF “Burnout Among Health Service Providers”, *Administration and Policy in Mental Health*, 18, 1991, ss. 161–71.
- GEERTZ, Clifford; “Kültürlerin Yorumlanması”, Çev. Hakan Gür, *Dost Kitabevi*, Ankara, 2010.

- GEORGE, Jennifer M. ve Gareth R. JONES; “Understanding and Managing Organizational Behavior”, *Pearson Education*, 6.Edition, 2012.
- GİRĞİN, Günseli; “İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir, 1995.
- GOLEMBIEWSKI, Robert ve Robert MUNZENRIDER; “Phases of Psychological Burnout and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population”, *Journal of Health and Human Resources Administration*, 6, 1984, ss. 290-323.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T., Robert MUNZENRIDER ve Diane CARTER; “Phases of Progressive Burnout and Their Work Site Covariants: Critical Issues in OD Research and Praxis”, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19 (4), 1983, ss. 461-481.
- GOLEMBIEWSKI, Robert T., Robert MUNZENRIDER ve Jerry G. STEVENSON; “Stress in Organizations: Toward a Phase Model of Burnout”, *Praeger Publishers*, New York, 1986
- GÖREGENLİ, Melek; “Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(35), 1995, ss. 1-14.
- GÖZÜM, Sebahat; “Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşire ve Ebelerde İş Doyumu, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Erzurum, 1996.
- GREENGLASS, Esther R.; “Burnout and Gender: Theoretical and Organizational Implications”, *Canadian Psychology*, 32, 1991, ss. 562-574.
- GREENGLASS, Esther R. ve Ronald J. BURKE; “Work and Family Precursors of Burnout in Teachers: Sex Differences”, *Sex Roles*, 18, 1988, ss. 215-229.
- GÜLERYÜZ, Evrim ve Orhan Aydın; “İş Kontrolü ve Kontrol İsteği İle Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 21(58), 2006, ss. 59-71.
- GÜRSES, İsmail; “Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 2006.
- GÜVENÇ, Bozkurt; “İnsan ve Kültür”, *Remzi Kitabevi*, 1996.

- HASTINGS, Richard P. ve Mohammed S. BHAM; “The Relationship Between Student Behaviour Patterns and Teacher Burnout”, *School Psychology International*, 24, 2003, ss. 115-127.
- HOCK, Roger; “Professional Burnout Among Public School Teachers”, *Public Personnel Management*, 17 (2), 1988, ss. 12-16.
- HOFSTEDE, Geert; “Cultures and Organizations Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival”, *Mc Graw Hill*, London, 2010.
- HOFSTEDE, Geert; “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 2011.
- HOFSTEDE, Geert; “Cultural Differences in Management and Planning”, *Asia Pacific Journal of Management*, (1), 1984, ss. 81-99.
- HOFSTEDE, Geert; “Culture’s Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”, 2. Baskı, *Thousand Oaks*, California, 2001.
- HOFSTEDE, Geert; “Culture’s Consequences: International Differences in Workrelated Values”, *Beverly Hills, CA: Sage*, 1980.
- http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf
- HUI, C. Harry ve Candice YEE; “The Shortened Individualism–Collectivism Scale: Its Relationship to Demographic and Work Related Variables”. *Journal of Research in Personality*, (28), 1994, ss. 409-424.
- HUNTINGTON, Samuel P.; “The Clash of Civilizations”, *Foreign Affairs*, 72(3), 1993, ss. 22-49.
- İLHAN, Tülay; “Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 20, Eylül 2006, 2, ss. 273 – 294.
- İMAMOĞLU, E. Olcay ve Zahide KARAKİTAPOĞLU AYGÜN; “Self-construals and Values in Different Cultural and Socioeconomic Contexts”. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 130(4), 2004, ss. 277-306.
- İSLAMOĞLU, Ahmet H.; “Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, *Beta Yayınları*, 2. Baskı, 2008.

- JAMAL, Muhammad; “Burnout among Canadian, Chinese, Malaysian and Pakistani Employees: An Empirical Examination”, *International Management Review*, 6(1), 2010, ss. 32-42.
- KABASAKAL, Hayat ve Muzaffer BODUR; “Arabic Cluster: A Bridge Between East and West”, *Journal of World Business*, (37), 2002, ss. 40-54.
- KAÇMAZ, Nazmiye; “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 2005, ss. 29-32.
- KAÇMAZ, Nazmiye; “Hemşirelerde İş Stresi ve Tükenmişlik”, *İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik Dergisi*, 8, 2005a, ss. 67-77
- KAGITÇIBAŞI, Çiğdem; “Benlik Aile ve İnsan Gelişimi (Kültürel Psikoloji)”, *Koç Üniversitesi Yayınları*, İstanbul, 2012.
- KALAYCI, Şeref; “Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, *Asil Yayın*, 5. Baskı, Ankara, 2010.
- KALIMO, Raija; “The Challenge of Changing Work and Stress for Human Resources; The Case of Finland”, *Journal of Tokyo Medical University*, 58, 2000, ss. 349-356.
- KARAKİRAZ, Ahmet; “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sakarya, 2012.
- KARASAR, Niyazi; “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 2011.
- KIRILMAZ, Ayşe Y., Ümit ÇELEN ve Nilgün SARP; “İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim Online*, 2(1), 2003, ss. 2-9.
- KIM, Uichol; “Individualism and Collectivism: Conceptual Clarification and Elaboration. Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications”, *Sage Publication*, London, 1994.
- KRISTENSEN, Tage.S., Marianne Borritz, Ebbe Villadsen ve Karl B. Christensen; “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout”, *Work Stress*, 19(3), 2005, ss. 192-207.

- KOÇAK, Recep; “Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 2009, ss. 65-83.
- KOÇEL, Tamer; “İşletme Yöneticiliği”, *Beta Basım Yayım*, İstanbul, 2010.
- KÖKNEL, Özcan; “Ruhsal Çöküntü Depresyon”, *Altın Kitaplar Yayınevi*, İstanbul, 2005.
- KUMRU, Asiye, CARLO, Gustavo ve EDWARDS, Carolyn Pope; “Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 2006, ss. 109-125.
- LEE, Raymond T. ve Blake E. ASHFORTH; “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 1993, ss. 3–20.
- LEE, Raymond T. ve Blake E. ASHFORTH; “A Meta-Analytic Examination of The Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 81, 1996, ss. 123–133.
- LI, Fuan, Lerzan AKSOY; “Dimensionality of individualism-collectivism and measurement equivalence of Triandis and Gelfand scales”, *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 2007, ss. 313-329.
- LIAT, Kulik; “Burnout, Perceived Stress, and Resources Among Educated, Working Jews and Moslem Arabs in Israel: A Cross-Cultural Perspective”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 2009, ss. 894-900.
- LIN, Chin Cindy ve FU, Victoria R.; “A Comparison of Child-rearing Practices Among Chinese, Immigrant Chinese and Caucasian-American Parents”. *Child Development*. (61), 1990, ss. 429-433.
- MARKUS, Hazel Rose ve Shinobu KİTAYAMA; “Culture and Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation”, *Psychological Review*, 98(2), 1991, ss. 224-253.
- MARSELLA, Anthony J., George A. DE VOS, Francis L. K. HSU; “Culture and Self: Asian and Western Perspectives”, *Tavistock Publications*, 1985.
- MASLACH, Christina; “Burned-out”, *Human Behavior*, 5, 1976, ss.16-22.

- MASLACH, Christina; “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 2003, ss. 189-192.
- MASLACH, Christina, SCHAUFELI, W. ve LEITER, M., “Job burnout”, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 2001, ss. 397-422.
- MASLACH, Christina ve J. GOLDBERG; “Prevention of Burnout: New Perspectives”, *Applied ve Preventive Psychology*, 7, 1998, ss. 63-74.
- MASLACH, Christina ve JACKSON, S.; “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behaviour*, (2), 1981, ss. 99-113.
- MASLACH, Christina ve JACKSON, S.; “Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)”, *Consulting Psychologist Press*, Palo Alto, 1986.
- MASLACH, Christina ve LEITER, M.P.; “The Truth About Burnout”, *Jossey Bass*, San Francisco, 1997.
- MASLACH, Christina ve Philip G. ZIMBARDO; “Burnout – The Cost of Caring”, *Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs*, New Jersey, 1982.
- MAZUR, Pamela J., ve LYNCH, Mervin D.; “Differential Impact of Administrative, Organizational, and Personality Factors on Teacher Burnout”, *Teaching and Teacher Education*, 5(4), 1989, ss. 337-353.
- MCCLELLAND, David C., ATKINSON, J. W., CLARK, R. A., ve LOWELL, E. L.; “The Achievement Motive”, *Appleton-Century-Crofts*, New York, 1953.
- MEIER, Scott T.; “The Construct Validity of Burnout”, *Journal of Occupational Psychology*, 57, 1984, ss. 211-219.
- MOLES, Abraham; “Belirsizin Bilimleri-İnsan Bilimleri İçin Yeni Bir Epistemoloji”, Çev. Nuri Bilgin, *Yapı Kredi Yayınları*, İstanbul, 2012.
- MONAT, Alan and Richard S. LAZARUS; “Stress and coping: An anthology”, *Columbia University Press*, New York, 1977.
- MORGAN, Gareth; “Images of Organization”, Newbury Park, CA:Sage, 1986.
- MONTGOMERY, Anthony J., Efharis PANAGOPOLOU ve Alexis BENOS; “Work-Family Interference as a Mediator Between Job Demands and Job Burnout Among Doctors”, *Stres and Health*, 22, 2006, ss. 203-212.

- NORVELL, Nancy K., Holly A. Hills ve Mary R. Murrin; “Understanding Stress in Female and Male Law Enforcement Officers”, *Psychology of Women Quarterly*, 17, 1993, ss. 289-301.
- OK, Sibel; “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 21(3), 2004, ss. 57-67.
- OYSERMAN, Daphna, Heather M. COON, ve Markus KEMMELMEIER; “Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses”. *Psychological Bulletin*, 128(1), 2002, ss. 3-72.
- ÖZDEMİR, H. Deniz; “Üniversite Akademik Personelinin Görev Unvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Sivas, 2001.
- PAŞAMEHMETOĞLU, Aysin; “Kültürel Değerde Farklılaşmanın Sosyal Sermayeye Etkileri: Ankara Mobilyacılar Sitesi (Siteler) ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 2010.
- PETERS, Thomas J. ve Robert H. WATERMAN, “In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies”, *NY: Harper & Row*, New York, 1982.
- PETTIGREW, Andrew; “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, (24), 1979, ss. 570-581.
- PINES, Ayala M. “Nurses’ Burnout: An Existential Psychodynamic Perspective”, *Journal of Psychosocial Nursing ve Mental Health Services*, 38 (2), 2000, ss. 23-31.
- PINES, Ayala M., ARONSON, Elliot, ve KAFRY, D.; “Burnout: From tedium to personal growth”, *The Free Press*, New York, 1981.
- PINES, Ayala M. ve ARONSON, Elliot; “Combatting Burnout”, *Children and Youth Services Review*, (5), 1983, ss. 263-
- PINES, Ayala M. ve KAFRY, D.; “Tedium in the Life and Work of Professional Women as Compared With Men”, *Sex Roles*, (7), 1981, ss. 963-977.

- PINES, Ayala M. ve NUNES, Renato; “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling”, *Journal of Employment Counseling*, 40, 2003, ss. 50-64.
- PINES, Ayala M., “Occupational Burnout: a Cross Cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and its Implications for Career Counselling”, *Career Development International*, 8(2), 2003, ss. 97-106.
- POLATÇI, Sema; “Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Tokat, 2007.
- RANDALL, Mary ve William A. SCOTT; “Burnout, Job Satisfaction and Job Performance”, *Australian Psychologist*, 23, 1988, ss. 335–347.
- RONEN, Sigalit ve Ayala M. PİNES; “Gender Differences in Engineers’ Burnout”, *Equal Opportunities International*, 27, 2008, ss. 677-691.
- SAKAL, Önder ve İhsan AYTEKİN, “Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Başarı Amaç Yönelimlerine Etkisi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *1. Örgütsel Davranış Kongresi: 15/16 Kasım 2013 - Sakarya: Bildiriler Kitabı* (s. 367-376), Sakarya, 2013.
- SARGUT, A. Selami; “Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 49, 1994, ss. 321–332.
- SARGUT, A. Selami; “Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim”, *İmge Kitabevi*, Ankara, 2010.
- SARROS, James C. ve Anne M. SARROS; “Predictor of Teacher Burnout”, *The Journal of Educational Administration*, 25 (2), 1987, ss. 216-230
- SCHAFFER, B. S. ve RİORDAN, C. M.; “A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach”. *Organizational Research Methods*, (6), 2003, ss. 169-216.
- SCHAUFELI, W. B. ve D. ENZMANN; “The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis”, *Taylor ve Francis*, London, 1998.
- SCHAUFELI, W. B., D. VAN DIERENDONCK ve K. VAN GORP; “Burnout and Reciprocity: Towards a Dual-Level Social Exchange Model”, *Work and Stress*, 10, 1996, ss. 225-237.

- SCHEIN, Edgar Henry; “Organizational Culture”, *American Psychologist Published*, 1990, 45(2), ss.109-119.
- SCHEIN, Edgar Henry; “Organizational Culture and Leadership”, İkinci Baskı, *Jossey-Bass*, San Francisco, 1992.
- SCHERER, Robert F., Frank A. WIEBE, David C. LUTHER, Janet S. ADAMS; “Dimensionality of coping: Factor stability using the Ways of Coping Questionnaire” , *Psychological Reports*, 62(3), 1988, ss. 763-770.
- SCHIMMACK, Ulrich, Shigehiro OISHI, Ed DIENER; “Individualism: A valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations”, *Personality and Social Psychology Review*, 9(1), 2005, ss. 17-31.
- SCHWARTZ, R. C.; “Introduction to the Internal Family Systems Model”, *Trailheads Publications*, Oak Park, 2001.
- SCHWARTZ, Shalom H.; “Cultural dimensions of values: Toward an understanding of national differences”. U., Kim, H.C., Triandis, C., Kagitcibasi, S.C., Choi ve G.,Yoon (Der.). Individualism and collectivism: Theory, method and applications: ss. 85–121. *Thousand Oaks*, CA: Sage, 1994.
- SCHWARTZ, Shalom H.; “Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries”, *Advances in Experimental Social Psychology*, (25), 1992, ss.1-65.
- SELYE, Hans; “The Stress of Life”, *McGraw-Hill Book Company*, New York, 1976.
- SEYMEN, Oya A.; “Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme”, *İÜ İşletme İktisadi Ens. Yönetim Dergisi*, 16(50), 2005, ss. 3-24.
- SILIĞ, Aylin; “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Eskişehir, 2003.
- SINGELIS, Theodore M.; “The measurement of independent and interdependent self-construals”. *Personality and Social Psychology Bulletin*, (20), 1994, ss. 580-591.
- SINGELIS, Theodore M., TRIANDIS, Harry C., BHAWUK, Dharm P.S. ve GELFAND, Michele J.; “Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement”, *Cross-Cultural Research*, 29(3), 1995, ss. 240-275.

- SMITH, Peter B., Mark F. PETERSON ve Shalom H. SCHWARTZ; “Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior”, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(2), 2002, ss. 188-208.
- SOYSAL, Abdullah; “İş Yaşamında Stres”, *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 2009, ss. 17-40.
- SURAN, Bernard G. ve E. P. SHERİDAN; "Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives", *Professional Psychology*, 16(6), 1985, s. 741-752.
- SÜRGEVİL, Olca; “Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri”, *Nobel Yayın Dağıtım*, Ankara, 2006.
- ŞAHİN, Nesrin H., BASIM, H.Nejat ve AKKOYUN, Necip; “A-Tipi Kişilik ve Stres İlişkisinde Üç Önemli Bileşen: Öfke, Etkisiz Başa Çıkma ve İş Saplantısı”, *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 2011, ss. 31-44.
- THOMAS, David C., vd.; “Psychological Contracts across Cultures”, *Organization Studies*, 31(11), 2010, ss. 1437–1458.
- TON, İbrahim Ayhan; “Bireycilik–Toplulukçuluk ve Güvenin İşyerinde Güçlendirmeye Olan Etkileri”, Yayınlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, *Beta Yayıncılık*, İstanbul, 2008.
- TORUN, Ayşe; “Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi”, (Ed.) Suna Tevruz, *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, İstanbul, 1996.
- TÖNNIES, Ferdinand; “Community and Society”, *Michigan State University Press*, East Lansing, 1957.
- TRIANDIS, Harry C. ve GELFAND, Michael J.; “Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 1998, ss. 118-128.
- TRIANDIS, Harry C., BONTEMPO, R., VILLAREAL, M. J., ASAI, M. ve LUCCA, N.; “Individualism and Collectivism: Crosscultural Perspectives on Self-ingroup Relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology*, (54), 1988, ss. 323-338.
- TRIANDIS, Harry C.; “Cross-Cultural Psychology”, *Asian Journal of Social Psychology*, (2), 1999. ss. 127-143.
- TRIANDIS, Harry C.; “Culture and Social Behavior”, *McGraw-Hill*, New York, 1994.

- TRIANDIS, Harry C.; "Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications", *Sage Publication*, London, 1994.
- TRIANDIS, Harry C.; "Individualism and Collectivism", *Boulder, CO: Westview Press*, 1995.
- TROMPENAARS, Fons ve Charles HAMPDEN-TURNER; "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business", *Nicholas Brealey Publishing*, London, 1993.
- TROMPENAARS, Fons; "Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy", *Business Strategy Review*, 7(3), 1996, ss. 51-68.
- TÜRK DİL KURUMU; "Türkçe Sözlük", *TDK Yayınları*, Ankara, 2011.
- ÜSTÜN, Besti; "Hemşirelerin Atılganlık ve Tükenmişlik Düzeyleri", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1995.
- WASTI, Arzu ve Selin Eser ERDİL; "Bireyci ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 2007, ss. 39-66.
- WEISKOPF, Patricia E.; "Burnout Among Teachers of Exceptional Children", *Exceptional Children*, 47, 1980, ss. 18-23.
- WESTMAN, Mina, ve ETZION, Dalia; "The Career Success/Personal Failure Phenomenon as Perceived in Others: Comparing Vignettes of Male and Female Managers", *Journal of Vocational Behavior*, 37, 1990, ss. 209-224.
- YAĞMURLU, Aslı; "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", *Siyasal Bilgiler Dergisi*, 52(1-4), 1997, ss. 717-724.
- YANG, K. S., ve YU, A.; "Social and individual-oriented achievement motives: Conceptualization and measurement". *Paper presented at the Symposium on Chinese Personality and Social Psychology for the XXIVth International Congress of Psychology*, Sydney, Australia, 1988.
- YILDIRIM, Fatma; "Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara, 1996.
- YILDIRIM, İbrahim; "Stres ve Stresle Başa Çıkmada Gevşeme Teknikleri", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 1991, ss. 175-189.

- YILDIRIM, Mehmet H., Leyla İÇERLİ; “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 2010, ss. 123-131.
- YU, A. B., ve YANG, K. S.; “The Nature of Achievement Motivation in Collectivist societies”. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kağıtçıbaşı, S. Ç. Choi ve G. Yoon (Ed.), *Individualism and collectivism: Theory, methods, and applications*, ss. 239-250. *Sage Publications*, London, 1994.
- ZİJDERVELD, Anton C.; “Kültür Sosyolojisi Kültür Sosyolojisine ve Metodolojisine Giriş”, Çev. Kadir Canatan, *Açılım Kitap*, İstanbul, 2013.

EKLER

Ek 1: INDCOLL Ölçeği İfadeleri

1. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.
2. Kazanmak her şeydir.
3. Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakârlık ederim.
4. Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.
5. Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.
6. İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.
7. Komşularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.
8. İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.
9. Rekabet doğanın kanunudur.
10. İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.
11. Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.
12. Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim.
13. Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.
14. Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.
15. Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.
16. Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidir.
17. Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.
18. Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.
19. Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekse de aileme bakmak benim görevimdir.
20. Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.
21. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.
22. Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.
23. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.
24. Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.

25. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim.
26. Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.
27. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşmalıdır.
28. Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.
29. Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.
30. Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.
31. İnsanlarla açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.
32. Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.
33. Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.
34. Başarı hayattaki en önemli şeydir.
35. Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.
36. Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.
37. Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım.

Ek 2: Maslach Tükenmişlik Ölçeği İfadeleri

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı düşünüyorum.
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.
5. İşim gereği bazı insanlara sanki insan değilmişler gibi davrandığımı fark ediyorum.
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
7. İşim gereği insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.
16. Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.
17. İşim gereği karşılaştığım insanlar ile aramda rahat bir hava yaratırım.
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.

Ek 3: Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı



T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 45468433/605/3490620
Konu: Araştırma

21/08/2014

VALİLİK MAKAMINA
ERZİNCAN

İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü' nün 2012/13 Nolu Genelgesi.

Erzincan Üniversitesi Refahiye Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi Önder SAKAL, Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda görev yapan öğretmenlere "Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" konulu çalışma kapsamında anket ve ölçek uygulayacaktır.

Bu kapsamda, ilgi Genelge dahilinde Erzincan Üniversitesi Refahiye Meslek Yüksekokulu Öğretim Görevlisi Önder SAKAL'ın, Müdürlüğümüze bağlı okul ve kurumlarda adı geçen çalışmayı yapması Müdürlüğümüzce yerinde görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde; onaylarınıza arz ederim.

Aziz GÜN
İl Milli Eğitim Müdürü

O L U R
21/08/2014

Fatih KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- Araştırma Belgeleri (12 sayfa)
- Komisyon Onayı (1 sayfa)

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

Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Atatürk Mah. Fevzipaşa Cad. 24030 ERZİNCAN
Elektronik Ağ: <http://erzincan.meb.gov.tr>
e-posta: projelerekibi24@meb.gov.tr

Strateji Geliştirme Hizmetleri-2 (AR-GE)
Ayrıntılı bilgi için: Hamza YILMAZ Şube Müdürü
Tel: (0 446) 214 20 73
Faks: (0446) 214 11 85