



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE  
TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER  
(GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ  
ÜZERİNDE BİR ANALİZ)

Hazırlayan  
Sema Polatçı

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans

Danışman  
Doç. Dr. Kadir Ardıç

Tokat – 2007



T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE  
TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER  
(GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ  
ÜZERİNDE BİR ANALİZ)

Hazırlayan  
Sema Polatcı

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans

Danışman  
Doç. Dr. Kadir Ardıç

Tokat – 2007

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE  
TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER  
(GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİ  
ÜZERİNDE BİR ANALİZ)

Tezin Kabul Ediliş Tarihi:28/06/2007

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan : Doç. Dr. Kadir Ardiç	.....
Üye : Doç. Dr. Osman Çevik	.....
Üye : Doç. Dr. Fatih Yüksel	.....
Üye : .....	.....
Üye : .....	.....

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 25/06/2007 tarih ve 2007/20 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: .....

Mühür  
İmza

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisansımın ilk gününden bu yana yardım ve hoşgörüsünü benden hiç esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Kadir Ardıç'a , tez çalışmamın analizi konusunda sık sık bilgi ve deneyimine başvurduğum Doç. Dr. Osman Çevik'e, desteklerini benden esirgemeyen çalışma arkadaşlarım Arş. Gör. Musa Said Döven'e, Arş. Gör. Elif Boyraz'a ve Arş Gör. Burak Kırıl'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca her şeyimi kendisine borçlu olduğum en yakın dostum fedakar anneme, sevgi dolu yüreğiyle bana her zaman yaşama sevinci veren biricik eşime, varlıkları ve sevgileriyle bana büyük destek veren eşimin ailesine sonsuz teşekkür ve sevgilerimi sunuyorum.

## ÖZET

Günümüz çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi de tükenmişlik sendromudur. Tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 yılında Freudenberg tarafından tanımlanmıştır. Freudenberg (1974) tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir. Sonraki yıllarda farklı iş alanları ile ilgili olarak bu kavram üzerine pek çok araştırma yapılmıştır.

Tükenmişlik sendromu hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere yol açan bir olgudur. Bu çalışmada, Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini saptamak, bazı değişkenler ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu noktadan hareketle tükenme sorununun kaynağını belirleyerek soruna çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

Çalışmada akademik personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda araştırma bulgularına dayanarak akademik personelin yaşadığı tükenmişliği azaltabilecek öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, Akademik Personel, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı

## ABSTRACT

Burnout is one of the component, that effect the work life negatively. It is first defined by Freudenberger in 1974. Freudenberger (1974) defined burnout as “exhaustion of energy, power or sources caused by excessive demands; progressing stress process; and the loss of idealizm”. Today, there are a lot of study about this subject.

Burnout syndrom is a fact that has negative effects on both personnel and organizational dimensions. Aim of this study is to identify the burnout levels of academic personnel in Gaziosmanpaşa University, to evaluate the relationship between some variables of academic personnel’s burnout level and finally, by determining the origin of burnout problem, to create dealing methods with burnout syndrome.

In this study, academic personnel reported moderate levels of emotional exhaustion and depersonalization, but high level of reduced personal accomplishment. At the end of the research, according to the diagnosis of the research some methods to diminish the academician’s burnout are advised.

Keywords: Burnout Syndrom, Academic Personnel, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

	<u>Sayfa</u>
TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER TABLOSU.....	iv
TABLolar LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ .....	4
1.1.TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMUNUN TANIMI .....	4
1.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖNEMİ .....	8
1.3. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ.....	12
1.3.1. Stres.....	12
1.3.2. Depresyon.....	16
1.3.3. İş Tatmini ve Tatminsizliği .....	17
1.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ .....	18
1.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	19
1.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	20
1.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli .....	24
1.4.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	24
1.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli.....	28

	<u>Sayfa</u>
1.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	31
1.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli.....	34
1.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI.....	38
1.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu.....	38
1.5.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu.....	40
1.5.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment, Self-Efficacy) Boyutu.....	41
1.6. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ VE DİĞER TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİ .....	43
1.6.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory - MBI).....	43
1.6.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Dışındaki Tükenmişlik Ölçekleri.....	47
1.6.2.1. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI).....	47
1.6.2.2. Copenhagen Tükenmişlik Ölçeği (CBI).....	47
2. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU SÜRECİ .....	49
2.1. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	49
2.1.1. Bireysel Faktörler .....	49
2.1.1.1. Kişilik Yapısı .....	50
2.1.1.2. Kontrol Odağı .....	52
2.1.1.3. Benlik İmajı ve Öz Yeterlilik (Self-Efficacy).....	54
2.1.1.4. Empati Yeteneği .....	55
2.1.1.5. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler .....	57
2.1.1.6. Demografik Özellikler .....	58
2.1.2. Örgütsel Faktörler.....	61
2.1.2.1. İş Yükü .....	64



	<u>Sayfa</u>
2.1.2.2. Kontrol.....	67
2.1.2.3. Ödüller.....	68
2.1.2.4. Aidiyet.....	69
2.1.2.5. Adalet.....	71
2.1.2.6. Değerler.....	73
2.2. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....	76
2.2.1. Fiziksel Belirtiler .....	77
2.2.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler .....	78
2.2.3. Davranışsal Belirtiler .....	79
2.3. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI.....	80
2.3.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri .....	81
2.3.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	84
2.3.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	87
2.4. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI .....	90
2.4.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri .....	90
2.4.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri.....	92
2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA KARŞI İŞE BAĞLANMA (ENGAGEMENT) .....	93
3. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI.....	97
3.1. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	98
3.1. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	102
4. BÖLÜM: GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ.....	107

	<u>Sayfa</u>
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	107
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	107
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	107
4.2. ARAŞTIRMA SORUSU .....	108
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	108
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	109
4.4.1. Evren ve Örneklem .....	109
4.4.2. Veri Toplama Araçları .....	110
4.4.2.1. <i>Kişisel Bilgi Formu</i> .....	110
4.4.2.2. <i>Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI)</i> .....	110
4.4.3. Verilerin Analizi .....	112
4.5. VERİLER VE BULGULAR .....	112
4.5.1. Örneklemeye İlişkin Genel Bulgular.....	112
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	118
4.5.3. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi .....	119
4.5.4. Tükenmişlik Sendromunun Bazı Değişkenlerle İlişkisi .....	120
4.5.4.1. <i>Tükenmişlik ve Cinsiyet İlişkisi</i> .....	120
4.5.4.2. <i>Tükenmişlik ve Yaş İlişkisi</i> .....	122
4.5.4.3. <i>Tükenmişlik ve Medeni Durum İlişkisi</i> .....	124
4.5.4.4. <i>Tükenmişlik ve Çocuk Sayısı İlişkisi</i> .....	126
4.5.4.5. <i>Tükenmişlik ve Akademik Ünvan İlişkisi</i> .....	128
4.5.4.6. <i>Tükenmişlik ve Görev Yapılan Fakülte / Yüksekokul İlişkisi</i> .....	130
4.5.4.7. <i>Tükenmişlik ve İdari Göreve Sahip Olma İlişkisi</i> .....	131

	<u>Sayfa</u>
4.5.4.8. <i>Tükenmişlik ve Haftalık Ders Yüğü İlişkişi</i> .....	132
4.5.4.9. <i>Tükenmişlik ve Akademik Kıdem İlişkişi</i> .....	133
4.5.4.10. <i>Tükenmişlik ve GOÜ'de Çalışılan Süre İlişkişi</i> .....	135
4.5.4.11. <i>Tükenmişlik ve Başka Üniversitede Çalışmış Olma İlişkişi</i> .....	136
4.5.4.12. <i>Tükenmişlik ve Akademisyenlikten Önce Başka Bir Meslekle Uğraşma İlişkişi</i> .....	138
4.5.4.13. <i>Tükenmişlik ve Mesleği İsteyerek Seçme İlişkişi</i> .....	139
4.5.4.14. <i>Tükenmişlik ile Meslek ve Üniversite Değişirme Eğilimi İlişkişi</i> .....	140
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	143
KAYNAKÇA.....	150
EK.....	169
Araştırmada Kullanılan Anket Formu .....	169
ÖZGEÇMİŞ .....	171

## TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo.1.1. Golembiewski ve Munzenrider'ın Sekiz Aşamalı Tükenmişlik Modeli .....	37
Tablo.2.1. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları .....	91
Tablo.2.2. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları .....	92
Tablo.3.1. Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar .....	98
Tablo.3.2. Tükenmişlikle İlgili Türkiye'de Yapılmış Olan Çalışmalar .....	102
Tablo.4.1. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu .....	111
Tablo.4.2. Örneklemeye Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....	113
Tablo.4.3. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları .....	119
Tablo.4.4. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları .	120
Tablo.4.5. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu .....	120
Tablo.4.6. Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	121
Tablo.4.7. Cinsiyet Grupları İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	121
Tablo.4.8. Yaş Gruplarına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	122
Tablo.4.9. Yaş Grupları İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	123
Tablo.4.10. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları .....	123
Tablo.4.11. Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	124

Sayfa

Tablo.4.12. Medeni Durum İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	124
Tablo.4.13. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşması-Scheffe Testi Sonuçları.....	125
Tablo.4.14. Medeni Durum İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	125
Tablo.4.15. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar.....	126
Tablo.4.16. Çocuk Sayısı İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	126
Tablo.4.17. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Çocuk Sayılarına Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları .....	127
Tablo.4.18. Akademik Ünvana Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	128
Tablo.4.19. Akademik Ünvan İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	128
Tablo.4.20. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Akademik Ünvana Göre Farklılaşmaları-Scheffe Testi Sonuçları .....	129
Tablo.4.21. Görev Yapılan Fakülte veya Yüksekokula Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	130
Tablo.4.22. Görev Yapılan Birim ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu .....	131

Sayfa

Tablo.4.23. İdari Göreve Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	131
Tablo.4.24. İdari Görev İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	132
Tablo.4.25. Haftalık Ders Yüküne Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	133
Tablo.4.26. Haftalık Ders Yüğü ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	133
Tablo.4.27. Akademik Kıdeme Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	133
Tablo.4.28. Akademik Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	134
Tablo.4.29. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Akademik Kıdeme Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları .....	134
Tablo.4.30. GOÜ’de Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar.....	135
Tablo.4.31. GOÜ’deki Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu.....	136
Tablo.4.32. Başka Üniversitede Çalışıp Çalışmamaya Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	137
Tablo.4.33. Başka Üniversite Çalışmış Olma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	137

Sayfa

Tablo.4.34. Başka Meslekle Uğraşp Uğraşmamaya Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	138
Tablo.4.35. Başka Meslekle Uğraşmış Olma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	138
Tablo.4.36. Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	139
Tablo.4.37. Mesleği İsteyerek Seçme İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	139
Tablo.4.38. Meslek Değişirme Eğiliminin Olup Olmamasına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	140
Tablo.4.39. Meslek Değişirme Eğilimi İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu.....	141
Tablo.4.40. Üniversite Değişirme Eğiliminin Olup Olmamasına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar .....	141
Tablo.4.41. Üniversite Değişirme Eğilimi ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu .....	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil.1.1. Kişilerarası İlişkilere Göre Meslek Gruplarının Duygusal Tükenme Düzeyleri .....	10
Şekil.1.2. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli.....	26
Şekil.1.3. Meier'in Tükenmişlik Modeli .....	30
Şekil.2.1. Maslach ve Leiter'in Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi .....	63
Şekil.2.2. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi .....	65
Şekil.2.3.Tükenmişlik ve İşe Bağlanma İlişkisi.....	94



## KISALTMALAR LİSTESİ

MBI: Maslach Burnout Inventory / Maslach Tükenmişlik Ölçeği

MBI-HSS: Maslach Burnout Inventory-Human Service Survey / Maslach Tükenmişlik Ölçeği-Hizmet Sektörü Anketi

MBI-GS: Maslach Burnout Inventory-General Survey / Maslach Tükenmişlik Ölçeği-Genel Anket

MBI-ES: Maslach Burnout Inventory-Educators Survey / Maslach Tükenmişlik Ölçeği-Eğitimci Anketi

DT: Duygusal Tükenme

D: Duyarsızlaşma

KB: Kişisel Başarı

OLBI: Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği

CBI: Copenhagen Tükenmişlik Ölçeği

GOÜ: Gaziosmanpaşa Üniversitesi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

MYO: Meslek Yüksekokulu

YO: Yüksekokul

BESYO: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu

## GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, rekabet koşullarının yoğunlaşması bir yandan teknolojideki hızlı gelişimi zorunlu kılarken, diğer yandan da örgütlerin insan üzerine odaklanmasını sağlamıştır. Örgütler ayakta kalabilmek için, alanında uzmanlaşmış, takım çalışmasına uyumlu ve örgütsel amaca hizmet edebilecek çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin bu ihtiyacı ise, ancak yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip işgörenlerin istihdamı ile mümkündür. Örgütsel bağlılığı sağlamak için örgütler; örgütsel davranış alanında çalışmalara ağırlık vermektedirler.

Örgütün etkinlik ve verimliliği için enerji harcayan işgören sarf ettiği gayretin sonucunda, örgütten bazı beklentiler içerisine girmektedir. İşgörenlerin çalışma hayatından beklentileri yerine getirilmediğinde, çalışanın performansı düşmekte, diğer yandan örgüt de çalışandan beklentilerini karşılayamamaya başlamaktadır. Bunun sebebi sosyal bir varlık olan insanın stres altında istenilen performansı sergileyememesi ve ilişki içerisinde olduğu çevresini olumsuz etkilemesidir.

Çalışma hayatında, işgörenin kendisini etrafındakilerden soyutlaması mümkün değildir. Bu nedenle yapılan iş ne olursa olsun kişilerarası ilişkiler çok önemlidir. İlişkilerin sağlıklı ve destekleyici olması hem işlerin daha kolay yapılmasını sağlayacak, hem de örgütsel etkinliği artıracaktır. Verimli bir çalışma ortamı, ilişkilerin sağlıklı olduğu ve örgüt çalışanlarının kendilerini iş arkadaşları ve örgüt ile bir bütün olarak gördükleri ortamdır.

Ancak günümüz çalışma hayatında iş ve özel hayatın yüklediği farklı roller, toplumsal ve ekonomik çevrenin baskıları, yoğun rekabet nedeniyle örgütlerin işgörenden beklentilerinin artması gibi nedenlerle, işgörenler yüksek düzeyde iş stresi yaşamaktadırlar. Aşırı iş stresi ve sorunlarla baş edemeyen işgörenler ise “mesleki bir

hastalık” olarak adlandırılabilir tükenmişlik (burnout) sendromu tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Çağımızın önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmış olan tükenmişlik sendromu “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilmektedir (Freudenberger, 1974: 159).

Maslach ve Zimbardo’ya (1982) göre tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini gösterir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşer ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlar. Bu durumdaki birey yaptığı işi “umursamaz”, artık daha başarılı olma gibi bir kaygısı yoktur ve işi için çaba göstermekten vazgeçer (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter,1999).

Tükenmişlik olgusu, hem bireysel hem de örgütsel yaşamda büyük sorunlar yaratması nedeniyle araştırmacıların önemle üzerinde durduğu konulardan birisidir. Tükenmişlik sebebiyle ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı

değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında akademik personelin tükenmişliğini önleyici çözüm önerileri sunmak suretiyle üniversitenin eğitim kalitesine katkıda bulunulacağı da düşünülmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde tükenmişlik sendromu; tükenmişlik kavramının tanımı, önemi, ilişkili olduğu kavramlar, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik sendromunun boyutları ve tükenmişlik ölçekleri başlıkları altında ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

İkinci bölümde tükenmişlik sendromunun oluşumuna etki eden faktörler, tükenmişlik sendromunun belirtileri ve sonuçları incelenmiştir. Bu veriler ışığında tükenmişlikle başa çıkma yolları başlığı altında tükenmişlikle mücadele ve tükenmişliğin oluşumunu engelleme yöntemleri anlatılmıştır. Diğer yandan çalışma ortamlarında tükenmişliğin azaltılması çalışmalarının aksine, işe bağlanmanın (engagement) artırılması konusuna odaklanılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde tükenmişlikle ilgili literatür taraması yapılmış ve eğitim kurumlarında yapılmış olan tükenmişlik sendromu çalışmaları tarih sıralamasına göre incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde, akademisyenler üzerinde Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) ile tükenmişlik araştırması yapılmış, akademik personelin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliği etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Son olarak, bu veriler ışığında elde edilen bulgular yorumlanmış ve tükenmişlikle baş edebilmek için bazı öneriler geliştirilmiştir.

## 1. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromu; tükenmişlik kavramının tanımı, önemi, ilişkili olduğu kavramlar, tükenmişlik modelleri, tükenmişlik sendromunun boyutları ve tükenmişlik ölçekleri başlıkları altında ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

### 1.1.TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) SENDROMUNUN TANIMI

Çağımızın önemli problemlerinden birisi olan tükenmişlik sendromu; konusu itibariyle insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötü gitmesiyle ortaya çıkan zorluklarla ilgilidir. Tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika’da, hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır.

Günümüz çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen önemli unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir. Tükenmişlik; çağımızın toplumsal yaşantısının bir ürünü olarak, yaşamımıza anlam kazandırma çabamız sonucunda gelişen bir olgudur (Freudenberger ve Richelson, 1981: 6).

Tükenmişlik kavramının ilk tanımlanışından bu yana farklı çalışma alanları ile ilgili olarak, kavram üzerine pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Cherniss (1980: 5) tükenmişliği “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, çalışanların davranış ve alışkanlıklarını olumsuz etkileyen bir süreç” olarak

tanımlamıştır. Cherniss'e göre iş stresine cevap olarak güdüsel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri oluşturan tüm olguların bileşkesine eşdeğer bir baskı olan tükenmişlik, geçici bir yorgunluk veya zorlanma değil, bireyin işinden soğuması ile sonuçlanan kalıcı bir durumdur (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005).

Cardinell (1981)'e göre tükenmişlik, “insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi”dir.

Shirom (1989) tükenmişliği “bireysel düzeyde olumsuz duygusal yaşantıyı kapsayan kronik ve sürekli yaşanan bir duygusal bunalım” olarak kabul etmektedir.

Storlie'ye (1979) göre tükenmişlik; bireyin ters giden bir şeylerin varlığını fark etmesi ve buna inanmayı reddetmesi durumunda gelişir. Yaşanan tükenme ile, normal günlük olaylar karşısında sürekli bir ümitsizlik ve karamsarlık oluşmaya, enerji tükenmeye başlar. Bu görüşe göre, tükenmişlik değişimi imkansız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durumdur (Çam, 1992).

Edelwich (1980: 14) tükenmişliği; “başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlamıştır. Tanımda yer alan “çalışma koşulları” kapsamında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işten memnun olmayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar / sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi etmenler sayılabilmektedir (Sürgevil, 2005: 2).

Suran ve Sheridan (1985: 742) ise Edelwich'e benzer bir bakış açısı ile tükenmişliği; “kişisel idealler ve istekler ile çalışma koşullarındaki bozulmanın etkileşimi” olarak tanımlamışlardır.

Pines'a göre, tükenmişliği ortaya çıkaran temel neden, insanların yaşamlarının anlamlı, yaptıkları işlerin faydalı ve önemli olduğuna inanma ihtiyaçlarıdır (Pines, 2002: 103-109; Pines ve Aronson, 1988: 11).

Farber (2000) tükenmişlik tanımını günümüzün çalışma koşullarını açıklayıcı bir şekilde yapmıştır. Ona göre tükenmişlik; başkalarının isteklerini karşılama konusunda baskı, yoğun rekabet, para kazanma hırsı ve hak edilen şeylere ulaşamama hissinden oluşmaktadır (Scott, 2001).

Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibar ve maneviyatta meydana gelen bir aşınmayı temsil etmektedir. En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Diğer yandan tükenmişlik; yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Tükenmişlik konusunda yapılan tanımlamalar, her ne kadar farklı yönlere odaklansa da ve ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varılmış olmasa da (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 402) birçok araştırmacı tükenmişliğin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duyguları içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, *içsel bir psikolojik deneyim*” olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Hock, 1988: 168; Tümkaya, 1999; Ağaoğlu, vd, 2004; Taşğın, 2004; Pines ve Aranson, 1988; Gökçakan ve Özer, 1999). Ancak günümüzde; tükenmişliğin grup düzeyindeki çalışmalarda da görülebileceğine yönelik bulgulara ulaşılmış araştırmalar da bulunmaktadır (Garman, Corrigan ve Morris, 2002: 235).

Warnath ve Shelton ise tükenmişliğin sonuçlarından yola çıkarak daha farklı bir bakış açısı geliştirmiş ve tükenmişliği “işe bağlılığın kaybı” olarak tanımlamışlardır. Berkeley Planning Associate ise tükenmişliğin tanımını “müşterilerden, iş

arkadaşlarından, işten ve çalışılan kurumdan uzaklaşma, soğuma” olarak yapmaktadır (Perlman ve Hartman, 1982: 284).

Tükenmişliğin kavramlaştırılması çalışmaları içerisinde Perlman ve Hartman’ın tanımı önemli bir yere sahiptir. Pearlman ve Hartman 1982 yılına kadar yapılmış tükenmişlik tanımlamalarından yola çıkarak, bu konuda “çoklu kavramlaştırma” yapmışlardır. Bu kavramlaştırma şu tanımları içermektedir (Perlman ve Hartman, 1982):

- \* Başarısızlık, yorgunluk ve duygusal olarak tükenme,
- \* Yaratıcılığı yitirme,
- \* İşe bağlılığı yitirme,
- \* Müşterilere, çalışma arkadaşlarına, işe ve kuruma karşı yabancılaşma,
- \* Kronik strese verilen bir tepki,
- \* Genellikle rahatsız edici fiziksel ve duygusal belirtilerle ilişkili olarak,

bireyin kendisine ve müşterilerine yönelik uygun olmayan davranışlar sergilemesi.

Günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)’ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’ın tükenmişlik tanımı “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 umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” şeklindedir (Maslach ve Jackson, 1981). Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği “İş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach, Schaufeli



ve Leiter, 2001: 399). Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliğin tanımını yaparken duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personel accomplishment, self-efficacy) ilişkin duyguları kategorize ettikleri üç ayrı boyut ortaya koymuşlardır.

## 1.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, alanında daha fazla uzmanlaşmış, takım çalışmasına uyumlu ve örgüt içerisinde üstün performans gösterebilecek işgörenlerle çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin bu ihtiyacı ise, örgütüne yüksek düzeyde bağlı çalışanların istihdamı ile giderilebilir.

Çalışanlar açısından bakıldığında ise, çalışanlar sahip oldukları işleri kaybetmemek ve daha iyi yerlere gelebilmek için, herhangi bir zorlama veya baskı olmaksızın yoğun bir şekilde çalışmakta, hatta kendilerini örgütlerine adamaktadırlar. Çalışma ortamına ilişkin ortaya çıkan duygulardan bir tanesi olan örgütsel adanmışlık, bireylerin çalışma ortamındaki nesnelere (meslek, iş, kurum, iş arkadaşları, müşteriler... vb.) karşı ilgi ve tutumları ile ilişkili bir kavramdır. İşgörenlerin, iş ortamında sahip oldukları nesnelere verdikleri öneme ve bunlarla ilişkisinin niteliğine göre etkinlik göstereceği düşüncesine dayanan örgütsel adanmışlık kavramı, “işgörenin çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerleri gerçekleştirebilmek için beklenilenin ötesinde çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi” olarak tanımlanabilir (Celep, vd, 2004: 55).

Günümüzde farklı alanlarda yapılan pek çok araştırma, çalışanların çoğunun kendilerini işlerine, mesleklerine veya örgütlerine adadıklarını göstermektedir. Ancak Freudenberger'e (1981) göre kendilerini tamamen işlerine adanmış, işlerini sosyal

yaşamlarının ikamesi ve kendileri için vazgeçilmez olarak gören çalışanlar; tükenmişlik riski altındadırlar. Bu bireyler herhangi bir başarısızlıkla karşılaştıklarında yaptıkları işin anlamsız olduğunu, çalıştıkları örgüt, hatta dünya için hiçbir katkı yaratmadıklarını düşünmeye başlarlar; kendilerini çaresiz ve umutsuz hissederler. Tüm bu hisler bireyin duygusal, fiziksel ve psikolojik açıdan tükenmesine neden olur.

Tükenmişlik yaşayan birey, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için anlamlı olan uğraşlar, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu bireyler garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve itici davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş bireyler, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içerisindedirler (Freudenberger ve Richelson, 1981).

Bireylerin yaşadıkları duygusal, fiziksel ve psikolojik tükenme, zamanla heyecanlarını kaybetmelerine yol açar. Bu durum onların kişisel başarılarında düşüşe ve ilişkide buldukları kişilere karşı duyarsızlaşmalarına da sebep olur (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenme sendromu, genellikle kendisini örgütüne adayıp “çok başarılı” olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve görev aldığı her işte kendi üzerine düşenden fazlasını yapan kişilerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: 77). Bu da tükenmişliğin örgüt üzerinde oluşturduğu en önemli ve katlanılması en zor maliyettir ki; kendilerini örgütlerine veya yaptıkları işe adanmış, örgüte değer katan, başarılı ve gelecek vadeden bireyler, işlerine yönelik istek ve gayretlerini tükenmeleri nedeniyle kaybederler.

Tükenmişlik kavramı ile diğer ilgili en önemli nokta tükenmişliğin, insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde daha fazla görülmesidir (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995). İnsanlarla çalışan profesyonellerde, insanlara karşı duyulan

sorumluluğun, nesnelere karşı duyulan sorumluluktan daha fazla olması nedeniyle, bu kişilerde tükenme riski daha yüksektir (Truch, 1980; akt. Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995). Bu nedenle tükenmişlik hizmet sektörü çalışanları olan; doktorlar, hemşireler, hastabakıcılar, avukatlar, öğretmenler, akademisyenler, polisler, bankacılar, sosyal hizmet görevlileri, çocuk bakıcıları, çeşitli işletmelerin müşteri hizmetleri temsilcileri ve herhangi bir alanda yönetici kademesinde görev yapanlarda diğer meslek gruplarına oranla daha yüksektir (Maslach ve Zimbardo, 1982; Perlman ve Hartman, 1982; Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995; Ergin, 1995; Bryne, 1989; Aslan, vd, 2005).

Cordes ve Dougherty (1993) yaptığı çalışmalar sonucunda tükenmişliğin sık görüldüğü meslek gruplarını özetlemek amacıyla bir tablo oluşturmuş ve bu tablo ile kişilerarası ilişkilerin yapısına göre meslekleri incelemiştir. Oluşturulan tablodaki dört kutucuk farklı kişilerarası ilişki düzeylerine sahip meslek gruplarını göstermektedir.

Kişilerarası İlişkilerin Sıklığı	Yüksek	Resepsyonist Satış temsilcisi Kütüphane çalışanı <b>Orta düzeyde tükenmişlik</b>	Sosyal yardım görevlisi Müşteri hizmetleri temsilcisi Hemşire Öğretmen <b>Yüksek düzeyde tükenmişlik</b>
	Düşük	Araştırmacı Orman koruyucusu Petrol rafinerisi operatörü Laborant <b>Düşük düzeyde tükenmişlik</b>	Sağlık personeli Sivil savunma çalışanı İtfaiye çalışanı Polis dedektif <b>Orta düzeyde tükenmişlik</b>
		Düşük	Yüksek
Kişilerarası İlişkilerin Yoğunluğu			

Şekil.1.1. Kişilerarası İlişkilere Göre Meslek Gruplarının Duygusal Tükenme Düzeyleri  
Kaynak: Cordes ve Dougherty, 1993.

Cordes ve Dougherty (1993) kişilerarası ilişkileri iki farklı boyutta incelemektedir. Bunlardan birisi kişilerarası ilişkilerin sıklığı, diğeri ise kişilerarası

ilişkilerin yoğunluğudur. Şekil.1.1.'de ele alınan meslekler, özelliklerine göre bu iki boyut açısından incelenmiş ve iki boyut açısından yüksek ve düşük özelliklere sahip olmalarına göre kutucuklara dağıtılmışlardır. Buna göre her iki boyutun da yüksek seviyede olduğu meslek gruplarında çalışan sosyal yardım görevlileri, müşteri hizmetleri temsilcileri, hemşire ve öğretmenler insanlarla sürekli yüz yüze çalışmalarını sebebiyle yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşayacaklardır. Diğer taraftan sıklık ve yoğunluk açısından daha az kişilerarası ilişki gerektiren araştırmacılık, orman koruyuculuğu, petrol rafinerisi operatörlüğü ve laborantlık gibi mesleklerde çalışan bireyler daha az tükenmeye maruz kalacaklardır. Bu iki uç arasında kalan mesleklerde ise orta düzeyde duygusal tükenmeden bahsetmek mümkündür. Cordes ve Dougherty tarafından oluşturulan bu kuramsal çerçeve, sadece sosyal hizmet çalışanlarının değil, pek çok meslek grubunun da orta ve hatta yüksek seviyede tükenmeye maruz kaldığını göstermektedir.

Görev yapılan mesleğin yanı sıra, bazı bireysel özellikler de tükenmişlik sendromu yaşama ihtimalini artırmaktadır. Bireylerde tükenmeye yatkın olma nedenleri içerisinde; fazla vaadde bulunmak, söz vermek, hayır diyememek, kendisini herhangi bir şeye adanmak, kendini tam olarak tanımamak, kişilik yapısının strese elverişli olması (A tipi kişilik yapısı), iş ve özel hayat arasında dengeli bir ilişki kuramamak, stresli iş ortamı, yetki ve sorumluluğun eşitsizliği, yetersiz kaynakla iş yapmaya çalışmak, yetersiz destek almak, aşırı duygusal talepler vb. sayılabilir (Justice, Gold ve Klein, 1981). Bireyin sayılan durumlara maruz kalma oranı ne kadar yüksek ise, tükenmesi de o kadar kolay olacaktır.

Sonuç olarak, her ne kadar tükenmişlik sendromu bazı meslek gruplarında daha sık görülse de, hiç kimse tükenmeye karşı bağımsızlığa sahip değildir. Hangi işte çalışırsa

çalışsın, hangi pozisyonda olursa olsun herkes tükenmişlik sendromu için birer adaydır (Potter, 1995).

### 1.3. TÜKENMİŞLİĞİN BENZER KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının kalitesini düşürmesi ve işgören sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliğe zarar veren bir olgudur. Literatürde örgütsel etkinlik ve verimlik üzerinde etkili pek çok kavram bulunmaktadır ve bunların bazıları tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirilebilir. Ancak bunların içerisinden, üç kavram tükenmişlikle ilişkisinin yanı sıra ayırt etme zorluğu ile de dikkat çekmektedir. Bunun nedeni tükenmişlik tanımının, farklı çalışmalarda bu üç farklı kavram üzerinden de yapılmış olmasıdır. Tükenmişlik kavramı; hem “kronikleşen bir *stres* durumu” olarak ifade edilmekte, hem “iş ve yaşamdan zevk almama nedeniyle geçmiş ve geleceğe karamsar bakma eğilimi” şeklinde ifade edilerek depresyona benzetilmekte, hem de “yapılan işe karşı sergilenen hoşnutsuzluk” olarak tanımlanarak iş tatminsizliği ile ilişki kurulmaktadır.

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 kavramın; benzerlik ve farklılıkları üzerinde durulacaktır.

#### 1.3.1. Stres

Stres kelimesi günümüzde sık kullanılan kelimelerden birisi haline gelmiştir. Yabancı kökenli bir kelime olmasına rağmen, her sosyo-kültürel seviyedeki insan, bu kelimeyi kullanmaktadır. Günlük hayattaki kullanımıyla stres kavramı, genellikle hoş

gitmeyen herhangi bir olay, bir duygu ve durumu anlatmaktadır (Orgon, Hamner ve Clay, 1982: 252).

Latince'deki "Estrictia" ve eski Fransızca'daki "Esterece" kelimelerinden türetilen "stres" kelimesi İngilizce kökenli bir kelimedir (Baltaş ve Baltaş, 1988: 264-265). Sözlük anlamı olarak stres; 14. yüzyılda güçlük, sıkıntı, kötü talih anlamlarında; 17. yüzyılda felaket, bela, dert, keder gibi anlamlarda kullanılmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda kavrama yüklenen anlam değişmiş güç, baskı, zor gibi anlamlarda durum ve objelere bağlı kişiye, organa veya ruhsal yapıya yönelik zorlamalar olarak kullanılmıştır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/Stres> 15.02.2007).

Çalışma yaşamında birçok sebepten kaynaklanan ve iş veriminde düşüş, işle ilgili konsantrasyonda azalma, çalışma düzenini bozan davranışlar gibi pek çok probleme sebep olan bir olgu olmasının yanı sıra doktrindeki bazı yazarlara göre "hastalık" olarak da tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorundur. Örgüt içerisindeki stres, çalışma yaşamının aktörlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Cam, 2004).

Literatürde farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanan stres kavramı ile ilgili, üzerinde görüş birliğine varılmış bir tanım yoktur. Bazı yazarlar tarafından yapılmış stres tanımları aşağıdaki gibidir:

Stres kavramı Ivancewich ve arkadaşları tarafından "zarar verici bir olay veya durum ile fert arasındaki karşılıklı etkileşimin bütün sonuçları" şeklinde tanımlanırken (Ivancewich, Donnelly ve Gibson, 1983: 578); Selye (1997: 26) stresi, "bireylerin fizyolojik ve psikolojik yapılarını etkileyen, onların davranışları, iş verimleri ve başka insanlarla olan ilişkileri üzerinde olumsuz yönde etki yapan, psikolojik bir durum" olarak tanımlamıştır.

Bir başka ifadeyle stres “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ve / veya psikolojik baskıya karşı oluşturulan tepkinin sonucu” olarak da tanımlanabilmektedir (Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1983: 488). Stres ile ilgili bir diğer tanımı yapan Eren (2006: 292) ise stresi “bireylerin içerisinde buldukları ortam ve çalışma koşullarının onları etkilemesi sonucunda, vücutlarında özel biyo-kimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için zihinsel ve fiziksel olarak harekete geçmesi durumu” şeklinde tanımlamıştır.

Kısacası stres, insanın içinde bulunduğu, ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin, insanları etkilemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Tutar, 2000: 204).

Stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak özelliği stresin; fiziksel, duygusal ve kimyasal etkilerinin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime sebebiyet vermesidir (Eroğlu, 2006: 401). Bireyin davranışındaki bu değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir.

Örgütteki çalışanları etkileyen stres; aşırı iş yükü, zaman kısıtı, denetimin eksikliği, yetki ve sorumlulukların eşitsizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk, rol çatışması, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, işi kaybetme korkusu, işteki tehlike unsuru ve kişilerarası ilişkiler gibi faktörlerden kaynaklanabilir (Davis ve Newstrom, 1988: 422). Bu gibi sebeplerle oluşan stres, bireysel açıdan fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar doğururken; örgütsel açıdan da performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş gücü devir oranının artması ve iş kazaları gibi sonuçlar doğurmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003).

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 görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 1998). Schaufeli ve Enzman (1998: 8) tükenmişliği, “iş yerindeki kişilerarası taleplerin bir sonucu olarak ortaya çıkan uzun süreli iş stresinin bir türü” 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 çıkar (Baysal, 1995: 8-9). Genellikle kısa vadede strese neden olan iş yükü, zaman kısıtı, rol çatışması, rol belirsizliği, kişi ve iş arasındaki uyumsuzluk, kararlara katılmama gibi faktörler (Davis ve Newstrom, 1988: 422; Justice, Gold ve Klein, 1981), uzun vadede tükenmişliğe neden olmaktadır. Ancak buradan tükenmişliğin her zaman aşırı stresle oluşan bir sendrom olduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir.

Tükenmişliğin “iş hayatında, insanlarla yüzyüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen sosyal ilişki kaynaklı bir stres türü” oluşu (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995), onu stresten ayıran en önemli özelliktir.

Diğer yandan stres her zaman sakınılacak veya zarar verici bir şey olmayabilir. Aşırı stresin bireysel ve örgütsel zararları vardır; ancak optimum seviyedeki stres motivasyon için faydalıdır ve bazen başarı için gerekli dinamizmin kaynağı da olabilir. Ancak tükenme sadece olumsuz sonuçlar doğuran bir olgudur (Farber, 1984).



### 1.3.2. Depresyon

Günlük konuşmada tükenmişlik ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olan depresyon en genel tanımıyla “daha önce isteyerek ve severek yapılan günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk almama durumu” dur. Beck (1970) depresyonu “insanların tam olarak başa çıkamadıkları olaylar karşısında ekseriyetle verdikleri tepki” olarak tanımlamıştır.

Depresyon yaşayan birey geçmişi ve geleceği büyük bir karamsarlık içerisinde değerlendirmeye başlar. Bu olumsuz bakış; günlük yaşama, kişilerarası ilişkilere yansiyarak çalışma yaşamındaki performansın düşmesine de neden olabilir. Dinçmen’e (1969: 298) göre bireylerin yaşadıkları başarısızlıklar, hayal kırıklıkları, bir yakının ölümü, eşten ayrılma, suçlanma veya iftiraya uğrama gibi birtakım olaylar, depresyona sebebiyet verebilirler (Eroğlu, 2006: 438) Ancak bu tür olaylarla karşılaşan her bireyin depresyona gireceği söylenemez. Kişilik özellikleri, hayat deneyimi, yaş, çevre şartları gibi faktörler depresyonun oluşumunda önemli rol oynamaktadırlar.

Freudenberger (1974) depresyonu tükenmenin belirtileri arasında sayarken, Weiskopt (1980) depresyonu tükenmenin son hali olarak tanımlamıştır. Ayrıca uykusuzluk, yorgunluk, kendini soyutlama gibi tükenme belirtilerinin depresyon belirtilerine çok benzediğini ifade etmiştir.

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarını ayırt etmekte zorlanılmasından dolayı bilim adamları bu iki kavram 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 başarıda düşme ile ilişkinin ise çok zayıf olduğu ortaya çıkmıştır (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 86). Bu sonuç da, bu iki kavramın birbiriyle bazı noktalarda anlamsal

çakışmalarının olduğunu, ancak bütüncül bir açıdan bakıldığında birbirinden farklı anlamlar taşıdığını göstermektedir.

Depresyonu tükenmişlikten ayıran en önemli özellik, depresyonun çalışma hayatıyla ilişkili bir kavram olmaması ve her türlü yaşamsal olaydan kaynaklanabilmesidir (Bouma, vd, 1995; akt. Bakker, vd, 1999). İkinci fark ise tükenmişliğin depresyon gibi klinik değil, sosyal bir vaka olmasıdır (Meier, 1984). 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 yapabilmektedir (Meier, 1984).

### 1.3.3. İş Tatmini ve Tatminsizliği

Kişilerin çalışma hayatlarında başarılı, mutlu ve üretken olabilmeleri için gerekli en önemli faktörlerden birisi iş tatminidir. İş tatmini, en yalın şekliyle “bireyin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı” olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1999: 142). Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinmelerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını isterler. Örgüt, çalışanlarının bu tarz isteklerini karşıladığı sürece, çalışanlardaki iş tatmini yüksektir (Yılmaz, 2003).

Muchinsky (1990)’a göre çalışanın işini ya da iş hayatını değerlendirirken duyduğu hazzı ifade etmekte kullanılan (Gürsel, vd, 2003: 125) iş tatmini kavramı psikolojik sağlığın en önemli konularından birisini oluşturmaktadır. Locke (1969) iş tatminini “bireyin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden duygusal durum” olarak tanımlamıştır.

Herzberg (1959)'e göre iş tatmini kişinin beklenti ve emellerinin işinde karşılanması durumunda ortaya çıkan haz ve doyumdur. Davis (1982) ise iş tatminini “işin özellikleri ile işi yapan bireyin arzuları birbiri ile örtüştüğünde ortaya çıkan durum” olarak tanımlamıştır (Bilge, 2006). Bu iki tanım iş tatmininde işi yapan bireylerin istek ve arzularının ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ile tükenmişlik birbirlerine benzer kavramlar olarak kullanılmaktadırlar. Bunun en önemli sebebi iş tatminsizliği yaşayan bireyler üzerinde yapılan çalışmalarda, söz konusu bireylerin tükenmişliklerinin de yüksek çıkmasıdır. Özellikle iş tatmini ve duygusal tükenmenin birbiriyle ters orantılı olduğu Lee ve Ashford (1993)'un yaptıkları çalışmada görülmektedir. Ancak bu durum iş tatminsizliği ve tükenmenin içerik olarak aynı olduğunu ispatlamamaktadır.

Eren (1984)'e göre iş tatmini “işten elde edilen maddi çıkar, işgörenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları, bir eser, ürün ve hizmet meydana getirmenin sağladığı mutluluktur.” Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi iş tatmini veya tatminsizliği her meslek grubunda görülebilecek bir durumdur. Ancak tükenmişlik; iş tatmininden farklı olarak daha çok, insanlara doğrudan hizmet veren ve yardım amaçlayan öğretmenlik, hekimlik, polislik, hemşirelik, sosyal hizmet görevliliği gibi mesleklerde ortaya çıkan “sosyal etkileşim”den kaynaklanan bir sendromdur.

#### 1.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ

Tükenmişlik sendromunu konu alan çalışmalar incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından farklı tükenmişlik modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Bu çalışmada, geliştirilmiş olan modellerden en önemlileri olan; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Sheridan

Tükenmişlik Modeli ve en çok kabul gören model olan Maslach Tükenmişlik Modeli detaylı bir şekilde incelenecek, daha sonra Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modeli üzerine kurulmuş tükenmişlik modelleri olan Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli ve Leiter Tükenmişlik Modeli kısaca incelenecektir.

#### 1.4.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda önemli çalışmalar yapmış olan Cary Cherniss, 1980 yılında temelinde stresin olduğunu savunduğu bir tükenmişlik modeli kurmuştur. Bu modelde Cherniss tükenmişliği “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir *süreç*” olarak tanımlamıştır (Yıldırım, 1996: 4)

Cherniss'in öne sürdüğü tükenmişlik modeline göre stresten kaynaklanan ve başa çıkma yollarının başarısız olmasıyla ilerleyen bir süreç olan tükenme, bireyin işe ilişkin tutumlarında bazı değişikliklere neden olmaktadır. Bunlar; güven duygusunda azalma, idealistlikten uzaklaşma ve işten geri çekilme olarak üçe ayrılmıştır (Stout ve Williams, 1983).

Cherniss'e göre tükenmişliğe neden olan stres kaynakları iş yükü, müşteri ile yüzyüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve denetim eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile işgörenin kişiliği, özel hayattan alınan doyum, gelecekle ilgili planlar gibi kişisel değişkenlerdir (Um ve Harrison, 1998). Ayrıca bu modelde örgüt içi çatışma ve olumsuz çalışma koşullarının tükenmişliği artırdığı (Eisenstat ve Fenler, 1984) ve rol yapısının (rol belirsizliği, rol karmaşıklığı vb.) tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu da vurgulanmıştır. Cherniss'e göre, tükenmişlik hizmet sektöründe çalışanların rolleri gereği karşı karşıya kaldıkları tutarsızlıktan kaynaklanmaktadır (Örmen, 1993: 6).

Modelde tükenmişlik nedenleri açıkça ortaya konulduktan sonra tükenmişlik yaşayan bireyin reaksiyonları ve tükenmişlikle başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Bu modele göre örgütsel veya bireysel değişkenler, işgörenin baş edebilme gücünü aşarsa stres oluşmaktadır. Diğer yandan bireysel beklentiler ile örgütsel kaynaklar veya bireysel yeterlilikler ile örgütsel beklentiler uyuşmadığında da stresin oluşacağı ifade edilmiştir.

Taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey, bununla başa çıkabilmek için ilk olarak stresin sebebini ortadan kaldırmayı denemektedir. Eğer bu yol başarılı olmazsa, ikinci yol olarak stresle başa çıkma tekniklerini kullanarak rahatlama yolunu seçecektir. Eğer birey tüm bunları denediği halde stresten kurtulamazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik bağlantısını kesmeye çalışmaktadır (Ok, 2002).

Stresle başa çıkma teknikleri, bireyin olumsuz ruh halinin iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkmaktadır (Ok, 2002). Ancak bu yöntemler başarılı olmaz ve kişi sonuç olarak işi ile olan psikolojik ilişkisini keserse düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme, iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi (Yıldırım, 1996: 4) ve iş tatminsizliği (Sılığ, 2003: 13) gibi durumlar ortaya çıkmaktadır.

#### 1.4.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky'in (1980) geliştirdiği modele göre tükenmişlik; iş koşulları, müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, bürokratik ve politik zorlamalar veya yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Bu modelde tükenmişlik; "başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan bireylerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak; idealizm, enerji

ve amaçta görülen ve sürekli olarak artan bir kayıp” şeklinde tanımlanmıştır (Edelwich ve Brodsky, 1980).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreç olduğunu savunmuşlar ve bu aşamaları; idealistik coşku dönemi, durgunluk dönemi, engellenme dönemi ve duygusuzlaşma (apati) dönemi olarak dört başlık altında sıralamışlardır. Bu aşamalar bazı yazarlar tarafından tükenmişliğin gelişim süreci olarak da adlandırılmıştır (Sürgevil, 2005: 22). Aşağıda Edelwich ve Brodsky tarafından oluşturulan tükenmişlik sürecinin aşamaları kısaca anlatılmıştır:

*1.İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi:* Heves, şevk ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen (Sılığ, 2003: 13; Girgin, 1995: 19; Yıldırım, 1996: 7) bu aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve hayallere (Çam, 1989), seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, kişi için iş her şeyden önemlidir (Kaçmaz, 2005).

Yukarıda sayılan psikolojik özelliklerle birlikte, insanlara hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görülmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak için tüm enerjisi ile çalışır. Ancak takdir edilmeyi, gayretinden dolayı ödüllendirilmeyi beklerken, karşılaşılan tablo gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olabilir. Bu durumda gayretinin karşılığında uğradığı hayal kırıklığı sonucu birey, kaçınılmaz olarak tükenmişliğin ikinci aşaması olan durgunluk aşamasına doğru ilerlemeye başlar. Bu durum sıklıkla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir (Baysal, 1995: 28).

2. *Durgunluk (Stagnation) Dönemi*: İdealistik coşku döneminden durgunluk dönemine geçiş aşamasında kişi, işi yavaşlatmayı düşünür, çünkü artık ilk aşamada karşılaştığı sorunlardan sıkılmış ve yorulmuştur (Baysal, 1995: 28). Bu aşamada, birey işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Birey ilgisini, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönlendirmiştir (Sılığ, 2003: 13). Yaptığı işten memnun olmadığını hisseden birey; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme”, “tünelin sonunda herhangi bir ışık görememe” gibi ifadelerle tasvir edilmektedir (Baysal, 1995: 28-29).

3. *Engellenme (Frustration) Dönemi*: Bu aşamada birey mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Zaman geçtikçe birey, mesleğine ilişkin amaçlarını gerçekleştirmesinin engellendiğini düşünür. Bu dönemde, çalışan iki farklı durumla karşılaşabilir; bunlardan birincisi çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi, ikincisi ise çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasıdır (Baysal, 1995; 29). Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması, onu büyük bir olasılıkla tükenmişliğin dördüncü aşamasına taşıyacaktır; ancak birey bu aşamada aşağıda sözü edilen farklı savunma yöntemlerinden birisini de geliştirebilir (Girgin, 1995: 20):

a) Uyum gösteren (adaptif) savunma: Bireyin kendi durumu ve içerisinde bulunduğu şartlar arasında bir denge kurarak tükenmişlikten kurtulmasını içeren savunma tarzıdır.

b) Uyum göstermeyen (maladaptif) savunma: Bireyin tükenmişliği görmezden gelerek, daha yoğun ve daha uzun süre çalışarak sorunu çözebileceğini düşünmesi, uyum göstermeyen savunma tarzını ifade etmektedir.

c) Durumdan kendini çekme: Bu tarz bir savunma yöntemi uygulayan birey, işini yaparken katı, duyarsız ve mekanikleşmiş davranışlar sergiler ve kendisini ruhen işine vermez.

4. *Duygusuzlaşma, İlgisizleşme (Apathy) Dönemi*: “Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması” şeklinde tanımlanan (Sılığ, 2003: 14) duygusuzlaşma aşamasının tipik belirtileri; işten duygusal olarak kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, herşeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir (Baysal, 1995: 29; Girgin, 1995: 20). Bireyin işten ayrılmamasının sebebi işsiz kalmak istememesidir, mesleğine yönelik değişiklikleri yapmak için geç kaldığına inanır, riske girmek istemez, çünkü artık onun için en önemli şey kendini güvende hissetmektir (Girgin, 1995: 20). Duygusuzlaşma, uzun süreli engellemelerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin başvurduğu son çare olarak görülmektedir.

Duygusuzlaşma hizmet sunulan insanları hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve belki de en kötüsü bunu yaşayan bireyin, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmasıdır. Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaja sahip olan bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam, 1992).

Yukarıda Edelwich ve Brodsky tarafından geliştirilmiş olan model kapsamında tükenmişliğin evreleri sıralanmıştır, ancak tükenmişliğin her zaman bu sıra ile



gerçekleşmesi söz konusu değildir. Bireyin tükenmişliği farklı evrelerden başlayabilir veya farklı bir sıralama ile tükenmişlik yaşanabilir.

#### 1.4.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve Aronson (1988: 9) tükenmişliği “bireyleri duygusal anlamda devamlı olarak tüketen ortamların; birey üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” şeklinde tanımlamışlardır. Bu üç boyutlu modele göre fiziksel bitkinlik boyutu yorgunluk, enerji azalması ve güçsüzlüğü; duygusal bitkinlik boyutu çaresizlik, umutsuzluk, adanmış olma duygusu ve hayal kırıklığını; zihinsel bitkinlik boyutu ise işe yaramama, kendini değersiz hissetme, suçluluk duyguları ve kendine karşı olumsuz tutumlar içerisinde olma duygularını içermektedir (Ok, 1995).

Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamları vardır (Pines, 1988). Meslek yaşamlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist hedeflerle başlayan bireyler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma koşullarında başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli nedenidir (Pines 1993; akt. Yıldırım, 1996). Tükenmişlik, bireylerin motivasyon düzeylerinin azalmasında ve işten ayrılmalarında, hatta mesleği tamamen terk etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Sürgevil, 2005: 25).

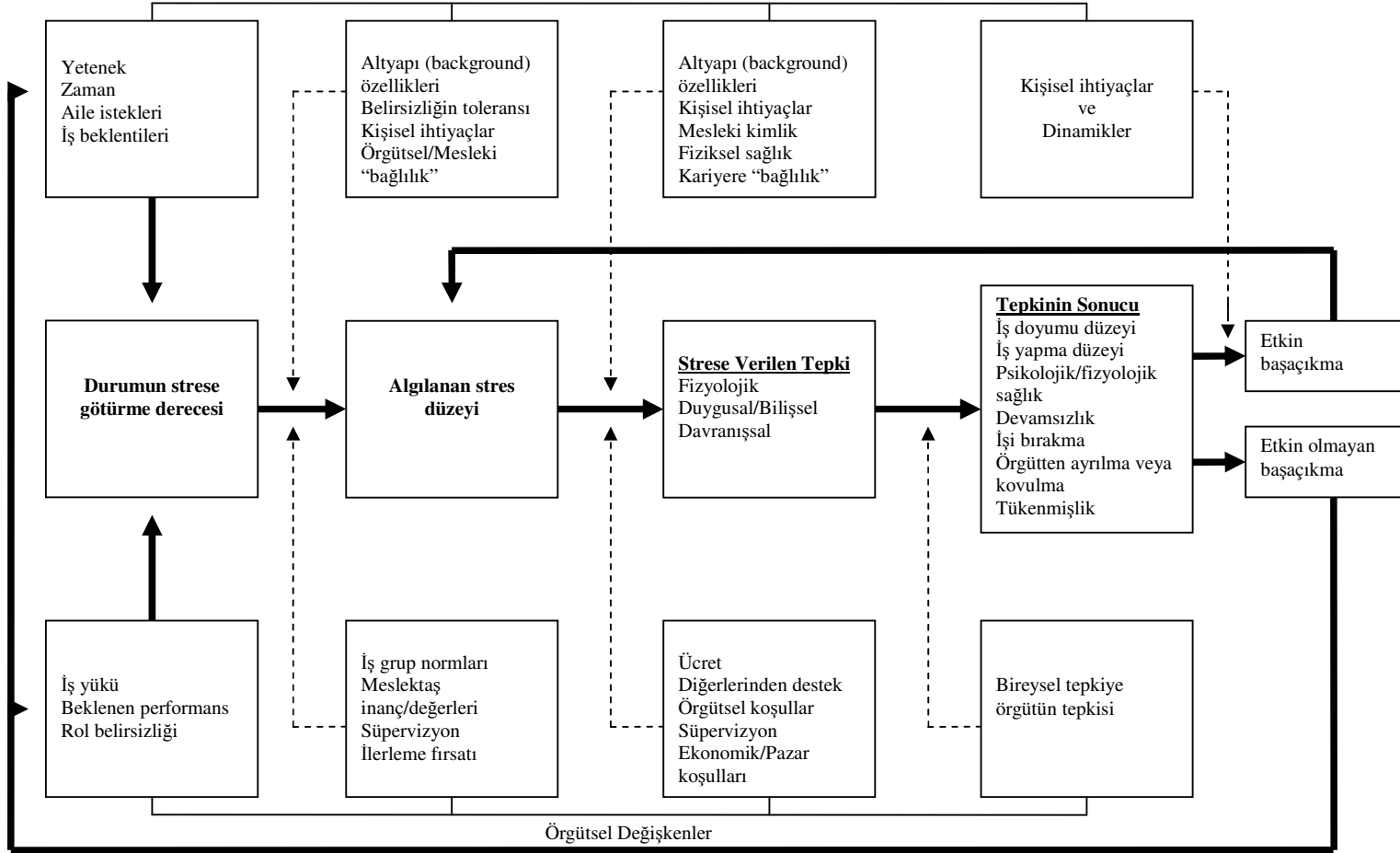
#### 1.4.4. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982) kendilerinden önce tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımları incelemişler, içerik analizi sonucunda kendilerine özgü bir tükenmişlik tanımı oluşturmuşlardır. Buna göre tükenmişlik “kronik duygusal strese maruz kalanlarca verilen ve üç bileşenli bir yanıttır ve bu bileşenler duygusal ve / veya

fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranışlar boyutundaki reaksiyonlardır” (Perlman ve Hartman, 1982: 293).

Perlman ve Hartman’ın (1982) yaklaşımında kişisel değişkenler ile çevresel değişkenleri yorumlayan bireysel bir odak göze çarpmaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik stres nedeniyle oluşan bir reaksiyondur ve tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel belirtisini yansıtmaktadır. Stresin temel belirtileri; yorgunluk ve fiziksel semptomlara odaklanan fizyolojik belirtiler; duygusal olarak tükenme gibi tutum ve duygulara odaklanan duyuşsal / bilişsel belirtiler ve duyarsızlaşma ve düşük iş verimi gibi davranışlara odaklanan davranışsal belirtilerdir (Perlman ve Hartman, 1982).

Bireylerin çevresel ve bireysel değişkenlerini ele alan bu model, neredeyse tükenmişlik konusundaki araştırmalarda ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003: 15). Tüm bu değişkenlerin ortak bir şemada gösterildiği Perlman ve Hartman’ın tükenmişlik modeli Şekil.1.2.’de görülmektedir (Perlman ve Hartman, 1982: 297).



Şekil.1.2. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli, Kaynak: Perlman ve Hartman, 1982.

Şekil.1.2.'de de görüldüğü gibi Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibi tanımlanabilirler (Sılığ, 2003: 17; Sürgevil, 2005: 26-27):

*1. Durumun Strese Götürme Derecesi:* Bu aşama hangi durumun ve / veya durumların strese yol açtığını göstermektedir. Strese neden olan iki büyük sebep mevcuttur. Bunlardan ilki; bireyin beceri ve yeteneklerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentiler karşısında yetersiz kalması durumudur. İkincisi ise; bireyin yaptığı işin, beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılayamamasıdır. Bir başka deyişle, bu aşamada stresin derecesini; bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

*2. Algılanan Stres Düzeyi:* Bireyin hayatında strese neden olan birçok durum olabilir ancak bunların hepsi bireyin kendisini stres altında hissetmesine yol açmaz. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçmek; sadece var olan stres durumuna değil, aynı zamanda rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve altyapı (background) özelliklerine de bağlıdır.

*3. Strese Verilen Tepki:* Bu aşama, strese cevap olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Bu tepkiler; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal tepkilerdir. Bu tepkilerden hangisinin ortaya çıkacağı yine çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenler tarafından belirlenir.

*4. Strese Verilen Tepkinin Sonucu:* Yaşanan stres sonucu, iş tatmini ya da iş 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 yönlü kronik duygusal stresin yaşanması durumunda ise birey “tükenmişlik” yaşayabilecektir.

#### 1.4.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier’in tükenmişlik modeli, Bandura’nın “Öz yeterlilik (self - efficacy) / Kendini yeterli bulma” modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Bandura (1993) amaçlarının farkında olan bireylerin, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini savunmuştur. Öz yeterlilik (self-efficacy) veya kendini yeterli bulma olarak adlandırılan bu model, kısaca “bireyin, arzulanmış sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği” şeklinde ifade edilebilir.

Meier’in oluşturduğu model tükenmişlik konusunda değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir (Şanlı, 2006: 16). Meier’e göre tükenmişlik (1983); “bireyin; işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; aynı zamanda bireyin var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu durumlardaki, *tekrarlayan iş yaşantılarının* sonucu gelişen bir olgu”dur.

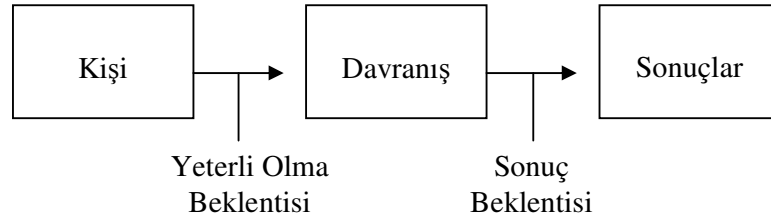
Meier’in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma) süreci olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Sılığ, 2003: 18-19; Sürgevil, 2005: 29-30; Şanlı, 2006: 16-17):

1. *Pekiştirme Beklentileri (Reinforcement Expectancies)*: Bu tarz beklentiler belirli iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgilidir. Meier’e göre (1983); bu beklentiler gerçekleşmediği takdirde, işten

memnuniyetsizlik 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 öğrencileri tercih edip, böyle bir ders ortamından tatmin olabilir. Her ikisi de istediği sonuçlarla karşılaştığında memnuniyet duyarken, aksi durumda memnuniyetsizlik içine düşecektir. Bu memnuniyetsizlik durumu da yukarıda belirtildiği gibi, tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

2. *Sonuç Beklentileri (Outcome Expectancies)*: Meier'e göre (1983) bu beklentiler belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o sonuçları elde etmek için gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklinde bir beklentiye sahip olduğunda, bu beklentisini destekleyen olaylar yaşayıp, yaptığı işten bezginlik duyması sonuç beklentileri içerisinde yer almaktadır.

3. *Yeterli Olma Beklentileri (Self-Efficacy Expectancies)*: Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir (Bandura, 1977). Bandura yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamıştır. Aşağıdaki Şekil.1.3.'te bu fark gösterilmiştir. Ona göre iki beklenti arasındaki fark "bilmek" (sonuç beklentisi) ve "yapmak" (yeterlik beklentisi) arasındaki fark gibidir (Baysal, 1995; 26).



Şekil.1.3. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Kaynak: Meier, 1983.

Yeterlilik beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir (Bandura, 1977). Arzulanan bir işi başarma konusunda kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Meier, 1983). Örneğin, öğretmen öğrenciler anlatılanları öğrenmediği için (sonuç beklentisi) veya öğretmek için kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğü için (yeterlilik beklentisi) tükenmişlik yaşayabilir.

*4. Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci (Contextual Processing):* Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisidir. Burada bireyin beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle ilgili açıklamalar yer almaktadır. Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme tarzları ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir (Şanlı, 2006: 17). Meier'e göre (1983) insanların iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır (Sılığ, 2003: 19).

Modele göre yukarıda bahsedilen üç beklenti türü, kişinin iş yaşantılarını içsel ve dışsal bağlamlar içerisinde işlemesi ile öğrenilirler. Beklenti türlerinin aralarındaki

karşılıklı iletişim sonucunda bir sistem oluşmaktadır. Örneğin birey, kişisel yeterliliği konusunda düşük beklentiler geliştirir, bu sebeple işi hakkında olumsuz düşünmeye başlar; bu durumda işinde nasıl başarılı olabileceği ile ilgili bilgisi de olumsuz etkilenir, böylece iş tatmini azalır ve bu da tükenmişliğe neden olur (Meier, 1983).

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: 27).

#### 1.4.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modeli gözlem ve deneyime dayanmaktadır. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır ve aşamalardan her biri tükenmişlikle başa çıkmada faydalı olabilecek yaşam tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, her bir aşamada yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözülememesinden kaynaklanmaktadır (Sılığ, 2003, 18). Bu modeli oluşturan dört aşama aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir (Sılığ, 2003, 20; Şanlı, 2006: 18):

##### *1. Rol Belirginliği-Rol Karmaşası Aşaması (Identity Versus Role Confusion):*

Profesyonel gelişimle ilgili konuların etkin bir şekilde dikkate alınması, lisenin son ve üniversitenin ilk yıllarına denk gelmektedir. Bireysel ve mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Meslek seçimi profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı büyük önem taşımaktadır. Asıl sorun “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçiminin yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duyguları yansıtır. Mesleki



gelişimin başarılı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte rol karmaşası yaşanmasına sebep olmakta ve bireyin tükenmişlik yaşamaya için ilk tohumlar atılmış olmaktadır.

2. *Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması (Competence Versus Inadequacy)*: Bu aşamada, ilk yıllarda belirsizlik içerisinde olan kimlik gelişmiştir ve bireyin yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmeye başlamıştır. Bu süreçte birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır ve kimlik gelişimi konusunda duyulan kaygı azalmaktadır. Birey artık “nasıl bir profesyonel olacağım?” sorusunun cevabını bulmuştur, “yaptığım işte ne kadar iyiyim?” sorusu ile ilgilenir. Bu sorunun cevabını bulabilmek için, birey kendisini eşit seviyedeki diğer profesyonellerle karşılaştırır. Kişinin mesleğindeki yeterliliğini gözden geçirdiği dönem yirmili yaşların başlarına denk gelmektedir. Kendini diğer meslektaşlarıyla karşılaştırıp, yeterliliğini değerlendirmesi sonucunda olumsuz bir tablo ortaya çıkarsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile başbaşa kalmaktadır. Bu durumda bireyin meslekle ilgili beklentileri ne kadar katıysa, tükenme riski de o kadar fazladır.

3. *Verimlilik-Durgunluk Aşaması (Productivity Versus Stagnation)*: Birey çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, artık sistemin kurallarından bağımsız olarak kariyer planını düzenleyebilecek duruma gelmiştir. Bu dönem otuzlu yaşların başlarında başlar ve sonlarına kadar sürer. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetlerin açık hale gelmesiyle yetenekler ortaya çıkar. Bu noktada birey kariyer amacını ilk kez sorgulamaktadır. Anlamli ilk terfiler gelir ve yeteneklerde sağlanan uzmanlaşma ile birey artık ilgi alanlarıyla tanınır hale gelir.

Maddi ve manevi olarak belirli bir olgunluk seviyesine ulaşmış olan birey kariyer ve kişisel mutluluk arasında çelişkiler yaşayabilir. Ekonomik olarak belirli bir düzeye gelmiş olma, bireyin öncelikleri hakkında ciddi kararlar alabilmesine olanak

sağlar. Bu duruma, çocuk sahibi olmak isteyip, başarılı bir kariyere de ara vermek veya çocuğuyla gerektiği kadar ilgilenememek gibi sorunların varlığından dolayı çelişki yaşayan bayanlar örnek gösterilebilir.

Bu dönem, bireylerin verimli oldukları ve işlerine yoğunlaştıkları dönemdir. Birey hayatını garantiye alıp, yeteneklerine imkan verme duygusu ile enerjisini, işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir. Ancak bireyin mesleğinde kendine has bir tarz veya ilgi alanı geliştirememiş olması amaçsızlık ile sonuçlanır. Eğer kişi, yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görünür. Yıllar mesleki açıdan bir ilerleme ya da herhangi bir başarı olmaksızın geçip gider ve ortada, genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği de vardır. Bu aşamada kişi ne yapacağını bilemez hale gelir ve “hepsi bu muydu?” duygusu hakim olmaya başlar. Bu gibi duygularla tükenmişlik artık kaçınılmaz bir son haline gelir. Diğer taraftan kişinin ilgi alanlarını belirlemesi ve bu alanlarda kendisini geliştirmesi, kendine has bir tarz oluşturması durumunda verimlilikten söz etmek mümkündür. Verimlilik bireyin kendine bir yol çizmeyi ve bu yolda kendisini olduğu gibi ifade etmeyi öğrenmesi sürecidir.

*4.Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması (Rededication Versus Disillusionment):* Birey otuzlu yaşlarının ortaları ve sonlarından kırklı yaşlarının ortaları ve sonlarına kadar, bulunduğu noktaya kendisini getiren kararlarını sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulama sonucunda da, birey işi ile ilgili tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan birey, belirli bir sürenin sonunda bıkkınlık ve tükenmişlik yaşayabilir. Birey yaptığı işin monotonlaştığını, görevlerinde çok az yenilik

ve değişiklik olduğunu hissetmeye başlar, bu sebeple de gerginlik, stres ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçer.

Bu dönemde aslında incinebilirlik ve ölüm korkusu ile karakterize edilebilen klasik “orta yaş krizi” yaşanmaktadır. Orta yaşlarda ortaya çıkan bu hayal kırıklığı duygusu, meslekle ilgili amaçları yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olur ve birey “yeniden oluşturma aşaması” olarak adlandırılan süreçte bireysel ve profesyonel yaşamda olmak istediği yeri tekrar keşfedip, amaç ve hedeflerini yeniden tanımlamayı başarabilir.

Ancak kişi yeniden değerlendirme aşamasını başarı ile yerine getiremezse; kırgınlık, küskünlük ve engellenme duyguları içerisinde ruhsal dengesini yitirebilir. Bu da meslekten uzaklaşma ve / veya tükenmişlik yaşamaya neden olabilir.

Suran ve Sheridan (1984) tarafından oluşturulmuş olan dört aşamalı tükenmişlik modelinde bireyin elli yaşına kadar olan gelişim süreci açıklanmakta ve yaşanan olaylarla tükenmişlik yaşama durumu ilişkili olarak ele alınmaktadır. Bu modele göre, tükenmişliğin elli yaş üzerinde gözlenebilme ihtimali de vardır ancak bu durum model içerisinde bir aşama olarak incelenmemiştir.

#### 1.4.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

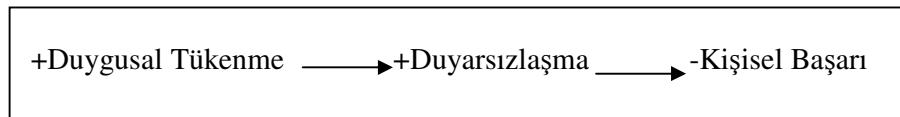
Maslach Tükenmişlik Modeli, literatürde “çok boyutlu tükenmişlik modeli” ya da “üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak da kullanılmaktadır. Günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımını yapan Christina Maslach, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (Maslach Burnout Inventory-MBI) geliştirmiştir. Maslach tükenmişliği “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk

duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom” şeklinde tanımlamıştır (Maslach ve Jackson, 1981). Tanımdan da anlaşılacağı gibi Maslach’ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde bir tek boyuttan değil, “duygusal tükenme” (emotional exhaustion), “duyarsızlaşma” (depersonalization) ve “kişisel başarı” (personal accomplishment, self-efficacy) olmak üzere üç boyuttan bahsedilmektedir.

Tükenmişlik konusunda pek çok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır, ancak Maslach’ın geliştirmiş olduğu ve tükenmişlik yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade eden bu üç boyut konusunda fikir birliği oluşmuştur (Maslach ve Jackson, 1981).

Özetle Maslach tükenmişliği “duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, üç bileşenli bir psikolojik sendrom” olarak tanımlamıştır. Bu üç boyut üzerinden oluşturulan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI) ile tükenmişliği ölçen Maslach’a göre tükenmişlik bir süreçtir ve değişik fonksiyonları içerir. Bu nedenle de tek bir puanla tükenmişlik ölçmek mümkün değildir. MBI’da her alt boyut ayrı ayrı değerlendirilmekte ve üç alt boyutun bir arada değerlendirilmesi ile mevcut durum tespit edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Buna göre yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde kişisel başarı, yüksek düzeyde tükenmişliği yansıtmaktadır.

Aşağıdaki şekil Maslach’ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.



Maslach'a göre bir süreç olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasını sağlamaktadır. Ardından birey, savunma mekanizmasının bir sonucu olarak çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik olarak insanlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekliyle duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görmektedir. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark etmekte ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624).

Bu çalışmada Maslach'ın tükenmişlik modeli esas alınmıştır. Bu bölümde kısaca değinilen Maslach tükenmişlik modelinin alt boyutları ve geliştirilen tükenmişlik ölçeği çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde detaylı olarak incelenmiştir.

Ayrıca yukarıda ayrıntılı şekilde açıklanan modellerin yanı sıra başka araştırmacılar tarafından Maslach tükenmişlik modeli temel alınıp, o modelin alt boyutları kullanılarak oluşturulmuş tükenmişlik modelleri de vardır. Bunlara da kısaca değinilmiştir:

#### *Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli*

Bu modelde Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ndeki her bir alt ölçeğin puanı yüksek ve düşük olmak üzere ikiye bölünerek olası tüm kombinasyonlar denenmiş ve tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenmiştir. Buna göre her aşama duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının yüksek veya düşük olduğu

kombinasyonlara sahiptir (Golembiewski ve Munzenrider, 1984). Tablo.1.1. bu sekiz aşamalı tükenmişlik modelini göstermektedir.

Tablo.1.1. Golembiewski ve Munzenrider'in Sekiz Aşamalı Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik Alt Boyutları	Aşamalar							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Duygusal Tükenme	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Duyarsızlaşma	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Kişisel Başarı	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek

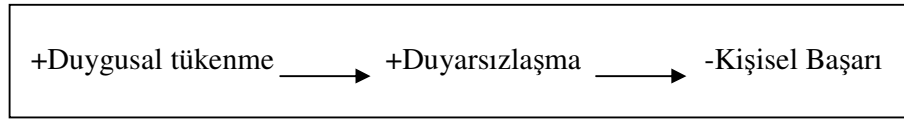
Kaynak: Ok, 1995

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi Golembiewski ve Munzenrider'in tükenmişlik modeline göre tükenmenin başlangıcı iş yaşamında çeşitli sebeplerle ortaya çıkan duyarsızlaşma ile olmaktadır. Duyarsızlaşma zaman içerisinde kişisel başarının düşmesine neden olmakta, kişisel başarıdaki düşme ise yüksek düzeyde duygusal tükenmeyi beraberinde getirmektedir (Golembiewski ve Munzenrider, 1984).



#### Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter'in (1991) tükenmişlik modeline göre duygusal tükenmişlik meslek içerisindeki stres yapıcı faktörlere gösterilen bir tepkidir. Bu modelde iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar en önemli stres kaynakları olarak belirtilmiştir. Duyarsızlaşma, kişisel başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Tükenmişlik ve kişisel başarıdaki düşmenin, etkili beceri kullanımı ve başa çıkma yöntemleri ile ortadan kaldırılabileceği veya azaltılabileceği öne sürülmüştür. (Ok, 1995).



Leiter'in tükenmişlik modeli, Maslach tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli ile süreç açısından benzerlik göstermektedir. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi Leiter'in tükenmişlik modelinde sürecin başlangıcı olarak duygusal tükenme alınmıştır. Bu modele göre duygusal tükenme sürecin ilk ve en önemli aşamasıdır. Yüksek düzeyde duygusal tükenme duyarsızlaşmaya ve zamanla kişisel başarıda düşmeye neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988).

### 1.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI

Günümüzde en yaygın olarak kabul gören tükenmişlik tanımı ve en çok kullanılan tükenmişlik modeli Christina Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur. Maslach, tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele almıştır. Tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmekte kullanılan bu boyutlar; “duygusal tükenme” (emotional exhaustion), “duyarsızlaşma” (depersonalization) ve “kişisel başarı” (personel accomplishment) dır (Maslach ve Zimbardo, 1982). Bu bölümde tükenmişliğin üç boyutu ayrıntılı olarak incelenecektir.

#### 1.5.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion) Boyutu

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu temsil etmektedir. En önemli boyut olarak kabul edilen duygusal tükenme, aynı zamanda tükenmişliğin başlangıcı ve en net belirtisi olarak da görülmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

İnsanlarla yüzyüze 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 çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981). Duygusal açıdan tükenme yaşayan çalışanlar, kendilerini işlerine verememe ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeme gibi problemler yaşamaktadırlar (Cordes ve Dougherty, 1993).

Duygusal tükenmenin temel nedeni aşırı iş yükü, işte yaşanan kişilerarası anlaşmazlıklar ve olumsuz çalışma koşullarıdır. Duygusal tükenme yaşayan insanlar kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler, enerjilerini geri kazanmak için hiçbir kaynak bulamazlar (Maslach ve Goldberg, 1998) ve bunların bir sonucu olarak hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve ilgili davranmadıklarını hissederler. Gergin ve engellenmişlik duygusu içerisinde olan bireylere ertesi gün işe gitme zorunluluğu kabus gibi gelmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu durumu yaşayan bireyler, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki kişi için gerekli olan enerjiden mahrum hissederler (Maslach ve Goldberg, 1998).

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 (Shirom, 1989). Ancak duygusal tükenme boyutunun bu kadar belirgin ve temel bir kriter olması, onun tükenmişlik sendromu için tanı koymada yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Tükenmişlik sendromundan bahsedebilmek için, tüm



boyutları içerisinde alan bütüncül bir bakış açısı ile duruma yaklaşmak gerekmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

#### 1.5.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization) Boyutu

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası iletişim boyutunu temsil etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Maslach ve Jackson'a (1981) göre duyarsızlaşma, tükenmişliğin üç boyutu arasındaki en problemlili boyuttur. Kişilerarası ilişkilerde meydana gelen bozulmalar, tükenmişliği bireysel bir problem olmaktan çıkarıp, örgüt geneline yayılan salgın bir hastalık haline getirmektedir.

Maslach'ın tükenmişlik modeline göre duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede yetersiz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Bireyin işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı soğuk, ilgisiz, katı, hatta insancıl olmayan tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanabilen duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli ölçüde azalmaya işaret etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir. Bazı nedenlerden dolayı şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterebilen bu değişimler aşağıdaki şekillerde olabilir (Sürgevil, 2005: 39; Torun, 1995: 7; Maslach ve Jackson, 1981):

- \* Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az seviyeye indirebilir,
- \* Karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir,
- \* Karşısındakinin rica ve taleplerini göz ardı edebilir,

- \* Hizmet verilen kişilere insan değil de birer nesnelermiş gibi davranabilir,
- \* Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir,
- \* Etrafındakilerin kendisine sürekli kötülük yapacakları hissine kapılabilir,
- \* Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir,
- \* İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar dahilinde davranabilir.

Duyarsızlaşan birey bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünür ve bu nedenle insanları hayatından çıkarıp, tek başına kalmak ister (Wright ve Douglas, 1997). Duyarsızlaşma bir açıdan insanların kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten bilinçli bir şekilde uzaklaştırabilmek için uyguladıkları bir savunma stratejisidir. Duyarsızlaşma yaşayan birey, psikolojik açıdan aldığı zararı azaltabilmek için insanlarla arasına bir tür “duygusal tampon” oluşturmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998). Ancak bu derece negatif tavırlar sergilemek, bireyin olumlu bakış açısına ve işteki etkinliğine ciddi anlamda zarar vermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

### 1.5.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment, Self-Efficacy) Boyutu

Literatürde “Kişisel Başarı” kavramı, “Kişisel Başarıda Düşme” veya “Düşük Kişisel Başarı Hissi” olarak da kullanılmaktadır, bunun nedeni tükenmişlikten bahsedebilmek için kişisel başarı düzeyinin düşük olmasının gerekmesidir. Maslach’ın tükenmişlik modelinde bu boyut, tükenmişliğin kişisel gelişme boyutunu temsil etmektedir.

Maslach’a göre kişisel başarı; sorunun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanırken, kişisel başarının düşmesi ise, kişinin kendisini

işinde yetersiz ve başarısız bulması şeklinde ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981). Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır ve çoğu zaman diğer iki boyutun bir sonucu olarak görülmektedir. Bu görüşe göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya neden olan örgütsel koşullar bir süre sonra çalışanların verimlilik ve etkinliğini negatif yönde etkilemektedirler (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Maslach'ın tükenmişlik modelinin üçüncü boyutu olan düşük kişisel başarı en yalın haliyle “kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması”nı ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bireyin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bir süre sonra kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine neden olmaktadır. Birey etrafındakiler tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı, sorunlarla başa çıkamadığı, işinde başarılı olamadığı gibi duygulara kapılabilir ve bunların bir sonucu olarak da benliğine saygısı azalabilir (Yıldırım, 1996). Bu nedenle düşük kişisel başarı hissi yetersizlik, başarısızlık duygusu, düşük moral, verimlilikte ve üretkenlikte azalma, kişiler arası anlaşmazlıklar, sorunlarla başa çıkmada yetersizlik, kendine güven ve saygıda azalma gibi belirtiler içermektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tükenmişlik yaşayan kişi işinde ilerleyemediğini, boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek suçluluk ve yetersizlik duygularına kapılır (Silah, 2001: 163), kendisini çaresiz hissederek yeteneklerini sorgulamaya başlar ve bu durum kişisel başarıda düşüşe neden olur (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997).

Tükenmişlik sendromunun üç boyutu arasındaki farkı belirlemek çok önemlidir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar da bu üç boyutun farklı sebeplerle ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar doğurduğunu ispatlamıştır (Lee ve Ashforth, 1996). Buna göre duygusal tükenme, işle ilgili aşırı yüklenme, manevi talepler ve olumsuz çalışma

koşulları gibi gerekliliklerden kaynaklanırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme genellikle otorite, sosyal destek, performans değerlendirme ve geribesleme gibi işten kaynaklanan eksiklikler dolayısıyla oluşmaktadır (Demerouti, vd, 2000). Diğer yandan duygusal tükenme, işe devamsızlık yapmaya (absenteeism) neden olurken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme işten ayrılmaların ve müşteri memnuniyetsizliğinin temel nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Schaufeli ve Enzmann, 1998).

## 1.6. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ VE DİĞER TÜKENMİŞLİK ÖLÇEKLERİ

### 1.6.1. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory - MBI)

Tükenmişliğin kavram olarak tanımlanmasını izleyen yıllarda Maslach ve arkadaşları bireylerin tükenmişlik yaşıyıp 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 (Maslach, Jackson, 1981; Maslach ve Jackson, 1986; Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

Maslach tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik ölçeğinin şu an kullanımda olan üç farklı türü vardır. Bunlar:

- \* Hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişliğini ölçmek için geliştirilmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI-HSS)*,
- \* Tüm meslek gruplarını içine alan *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)*,

\* Öğretmenlere özel olarak düzenlenmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI-ES)*'dir.

Aşağıda bu ölçeklerle ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

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, Jackson ve Leiter, 1996). *MBI-HSS* “Duygusal Tükenme” (Emotional Exhaustion), “Duyarsızlaşma” (Depersonalization) ve “Kişisel Başarı” (Personel Accomplishment) olmak üzere üç boyut ve toplam 22 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden 9’u duygusal tükenmeyi, 5’i duyarsızlaşmayı, 8’i de kişisel başarıyı ölçmek için kullanılmaktadır.

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)* oluşturulmuştur (Schaufeli, van Dierendonck ve van Gorp, 1996). *MBI-GS*'de tükenmişlik; *MBI-HSS*'deki gibi kişilerarası iletişim ve müşteri taleplerinden kaynaklanan bir problem değil, bireyin işi ile olan ilişkisindeki kriz durumu olarak ele alınmıştır (Schaufeli ve Greenglass, 2001).

*MBI-General Survey (MBI-GS)* de orijinal tükenmişlik ölçeği (*MBI-HSS*) gibi üç boyutlu bir ölçektir. *MBI-GS*'nin boyutları “bitkinlik - exhaustion”, “olumsuzluk -

cynicism” ve “profesyonel başarı - professional efficacy”dir.<sup>1</sup> Ölçek içerisindeki boyutlar, orijinal ölçeğin boyutları ile benzerlik göstermektedir.

“Bitkinlik” olarak adlandırılan boyut duygusal ve fiziksel bitkinliği ifade etmekte, fakat MBI-HSS’deki duygusal tükenme boyutu gibi tamamen insan kaynaklı değil mekanik süreçten kaynaklanan bitkinlikleri de içerisine almaktadır. “Profesyonel Başarı” ise MBI-HSS’deki “kişisel başarı” boyutu ile hemen hemen aynıdır. Tek fark; başarının sosyal yönlerinin yanı sıra sosyal olmayan yönlerini de kapsamasıdır (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996). MBI-GS’nin orijinal MBI’den en önemli farkı “duyarsızlaşma” boyutunun yerini “olumsuzluk” (cynicism)’un almış olmasıdır. Maslach’a göre duyarsızlaşma kişinin kendisini hizmet verdiği kişilerden uzaklaştırması ve onlara karşı olumsuz davranışlar geliştirmesidir. “Olumsuzluk” ise direkt olarak işteki davranışlarla ilişkili değildir, genel olarak kişinin karamsar bir bakış açısı ile yaşamaya başlaması, dünyadan kendisi soyutlamasıdır. Bu nedenle olumsuzluk boyutundaki birey, sadece hizmet verdiği kişilerden değil işin kendisinden de uzaklaşır ve genel anlamda işe karşı olumsuz davranışlar sergiler (Schaufeli, van Dierendonck ve van Gorp, 1996). MBI-GS’nin alanının olumsuzluk (cynicism) ile genişletilmiş olması, onun sadece hizmet sektöründe değil diğer sektörlerde de tükenmişliği ölçmek için kullanılabilir bir araç olmasını sağlayan en önemli değişikliktir (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2002).

Diğer yandan MBI-GS ölçeğindeki maddelerin çoğu orijinal ölçektekilerin aynısıdır, ancak bazı ifadeler anlam olarak değiştirilip hizmet sektörü dışındaki mesleklere uyarlanmış, bazı ifadeler ise ölçekten çıkarılmıştır (Taris, Schreurs ve Schaufeli, 1999). Ölçek toplam 16 ifadeden oluşmaktadır.

<sup>1</sup> MBI – GS’nin boyutları ile ilgili Türkçe’ye geçmiş yaygın kavramlar bulunamadığı için, bu kavramlar yazar tarafından Türkçe’leştirilmiştir.

Orijinal MBI gibi MBI-GS de faktör geçerliliği (factor validity) (Schutte, vd, 2000) ve yapı geçerliliği (construct validity) (Leiter ve Schaufeli, 1996; Taris, vd, 1999) gibi psikometrik özellikler açısından başarılıdır.

Her ne kadar tükenmişlik sendromu başlangıçta hizmet sektörü için tanımlanmış olsa da, zamanla araştırmalar eğitim alanında yoğunlaşmaya başlamıştır. Yapılan araştırmaların çoğunlukla öğretmen tükenmişliğinin tespit edilmesi ve başa çıkılması ile ilgili yöntemlerin geliştirilmesi üzerine olmasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenlerden birincisi, eğitim sektörünün Amerika'nın en büyük ve en göze çarpan sektör olması, ikincisi içki, sigara, uyuşturucu, cinsel istismar gibi sosyal problemlerin düzeltilmesi konusunda eğitim sektörünün önemli etkiye sahip olması ve eğitilmiş bireylerin etkin faaliyetleri sonucunda ahlak ve moral açısından yüksek bir toplumun oluşturulabilmesi, üçüncü ve sonuncu neden ise, ulusal raporlara göre pek çok öğretmenin mesleğini terk ettiği ve çok az üniversite adayının öğretmenlik mesleğini tercih ettiğinin saptanmasıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı, öğretmen tükenmişliğine ilgi artmış ve bu alanda daha fazla araştırma yapma ihtiyacı duyulmuştur (Maslach, Jackson ve Leiter, 1996).

Öğretmen tükenmişliği üzerine ilginin artması, Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin öğretmenlere uyarlanması düşüncesini doğurmuş ve 1986'da *Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (MBI-ES)* oluşturulmuştur (Maslach ve Jackson, 1986).

Daha sonra düzenlemeler yapılarak son halini alan MBI-ES orijinal MBI gibi üç boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır (Maslach, Jackson ve Schwab, 1996). MBI-HSS'den tek farkı "recipient" (müşteri) olarak kullanılan hizmet verilen kişi kelimesinin "student" (öğrenci) olarak değiştirilmiş olmasıdır.

## 1.6.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Dışındaki Tükenmişlik Ölçekleri

### 1.6.2.1. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI)

Demerouti ve arkadaşları (2000) Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik ölçeğine alternatif bir ölçek geliştirmişlerdir. Oldenburg Tükenmişlik Ölçeği (OLBI) adını verdikleri bu ölçek, hizmet sektörü dışındaki alanlarda da kullanılabilir bir tükenmişlik ölçeğidir. OLBI, yapı olarak MBI'ya benzerlik göstermekte ancak iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar “bitkinlik” (exhaustion) ve “işten uzaklaşma”<sup>2</sup> (disengagement) boyutlarıdır.

OLBI'ye göre tükenme, “uzun süreli iş stresinden kaynaklanan yoğun, etkili ve bilişsel bir gerilme”dir. Bu tanım diğer tükenmişlik tanımlara benzerlik göstermektedir. Ancak OLBI'yi MBI'dan ayıran nokta, MBI'daki duyarsızlaşma, müşterilerden uzaklaşma ve onlara karşı olumsuz davranışlar geliştirmeyi temsil ederken, OLBI'deki işten uzaklaşma (disengagement) kişinin işine karşı olumsuz tutumlar sergileyerek, örgüt veya işe olan bağlılığının tamamen sona ermesini temsil etmesidir. Buna göre duyarsızlaşma işten uzaklaşmanın sadece bir parçasıdır (Demerouti, vd, 2000).

### 1.6.2.2. Copenhagen Tükenmişlik Ölçeği (CBI)

Kristensen ve arkadaşları MBI'yı kullanmamak için bazı nedenler ortaya atmışlardır. Bu nedenler; tükenmişliğin MBI ile ölçülmesinin, tükenmişliğin tanımsal olarak hizmet sektörü ile sınırlandırılması anlamına gelmesi, MBI'daki üç boyutun ayrı ayrı değerlendirilmesi ve toplam bir puan üzerinden yorum yapılmamasının tükenmişlik ile MBI arasındaki ilişkiyi zayıflatması, MBI'daki duygusal tükenme boyutunun bir bireysel durumu, duyarsızlaşma boyutunun bir başa çıkma stratejisini, kişisel başarı

<sup>2</sup> Türkçe literatürde “disengagement” kavramına ve OLBI ölçeğine rastlanamamış, bu nedenle kavram yazar tarafından Türkçe'ye en uygun şekilde çevrilmiştir.



boyutunun ise tükenmişliğin sonucunu temsil etmesi sebebiyle bu şekilde oluşturulan bir ölçeğin karışıklığa neden olabilmesi, MBI-HSS'nin genele indirgenmesi ile oluşan MBI-GS'nin tükenmişliği ölçmede yeterli olmaması ve MBI'nın telif haklarının gizli tutulmasıdır (Schaufeli ve Taris, 2005).

Copenhagen Tükenmişlik Ölçeği (CBI) “kişisel tükenme”, “işle ilgili tükenme” ve “müşteri ile ilgili tükenme” olmak üzere üç boyut ve 19 maddeden oluşmaktadır. Ancak ölçek zaman içerisinde geçerlik ve güvenilirliğini kanıtlayamamış ve tükenmişliği ölçme konusunda beklenen faydayı vermemiştir.

## 2. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU SÜRECİ

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromunun oluşumuna etki eden faktörler, tükenmişlik sendromunun belirtileri ve sonuçları incelenmiştir. Bu veriler ışığında tükenmişlikle başa çıkma yolları başlığı altında tükenmişlikle mücadele ve tükenmişliğin oluşumunu engelleme yöntemleri anlatılmıştır. Diğer yandan çalışma ortamlarında tükenmişliğin azaltılması çalışmalarının aksine, işe bağlanmanın (engagement) artırılması konusuna odaklanılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

### 2.1. TÜKENMİŞLİĞE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Günümüz çalışma hayatının en önemli sorunlarından birisi haline gelen tükenmişliğin oluşmasında, pek çok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörlerden bazıları bireysel nedenlerle, bazıları ise örgütsel nedenlerle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik konusunda yapılan araştırma ve gözlemler sonucu tükenmişliğe etki ettiği tespit edilen bu faktörler, tükenmişliğin daha iyi tanınmasını ve tükenmişlik ile başa çıkılmasını sağlaması açısından önemlidir.

Bu bölümde tükenmişliğe etki eden faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

#### 2.1.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışma ortamına ait özellikler dışında, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Diğer yandan bu özellikler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir.

Freudenberger (1974)'e göre kişinin yaşı, medeni durumu, cinsiyeti, sahip olduğu çocuk sayısı, eğitim düzeyi, işte çalışma süresi gibi demografik özellikler ile

kişilik yapısı, kontrol odağı, hayattan ve meslektan beklentileri, bireysel ihtiyaçları, öz yeterliliği (self-efficacy), empati kurabilme yeteneği, işkoliklik veya tembellik gibi kişilik özellikleri tükenmişlik düzeyi üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Aynı şartlar altında çalışan bireylerin bazıları tükenirken, bazıları daha az tükenmekte veya tükenmemektedirler (Lee, vd, 2003: 535) Bunun nedeni, tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerin kişiden kişiye farklılık göstermesidir. Bunun yanı sıra, bireyler üzerinde strese neden olan durumların farklılığı ve bu durumlar karşısında bireylerin başa çıkabilme becerileri açısından da kişiden kişiye farklılıklar görülmektedir.

Sonuç olarak, tüm bireyler tükenmişlik sendromu için birer adaydır, ancak bazı bireysel özelliklere sahip olan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları diğerlerine oranla daha yüksektir. Bu özellikler; A tipi kişilik yapısına sahip olma, dış kontrol odaklı olma, öz yeterlilik duygusundan yoksun olma, empati yeteneğine sahip olmama, beklenti düzeyinin yüksek olması ve demografik özelliklerin tükenmeye sebep olabilecek nitelikte olması şeklinde sıralanabilir.

Aşağıda tükenmişliğe etki eden bireysel özellikler; kişilik yapısı, kontrol odağının tarzı, benlik imajı ve öz yeterlilik duygusu, empati yeteneği, bireysel ihtiyaçlar ve beklenti düzeyleri ile demografik özellikler başlıkları altında incelenecektir.

#### *2.1.1.1. Kişilik Yapısı*

Çalışanların kişilik yapılarının, tükenmişlik yaşama olasılıkları üzerinde önemli etkisi vardır. Tükenmişliğe sebep olan faktörlere duyarlılık ve dayanıklılık kişilik yapılarına göre değişmektedir. Bireylerin kişilik yapılarından bahsederken genellikle “A tipi” ve “B tipi kişilik yapısı” kavramları kullanılmaktadır.

Friedman ve Rosenman (1974)'a göre A tipi kişilik yapısı “daha başarılı olabilmek ve daha çok iş yapabilmek için kronik ve sürekli olarak saldırganca davranan ve gerektiğinde diğer şeylere ve kişilere karşı zıt tepkilerde bulunan herhangi bir bireyde görülebilecek bir eylem ve duygu kompleksi”dir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 11). A tipi kişilik yapısına sahip bireyler; idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı, mücadeleci, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı öfkeli, saldırgan ve düşmanca davranışlar sergileyen, eleştirici, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme gayretinde olan, sözüne sadık, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hızlı konuşan, aynı zamanda pek çok şey düşünen ve / veya pek çok etkinliğe katılan, sabırsız, sınırlarını zorlayacak derecede ve yorgunluk göstermeden uzun saatler çalışabilen kimselerdir (Eren, 2006: 305; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 11-12).

B tipi kişilik yapısına sahip bireyler ise yukarıdaki özellikleri taşımayan bireylerdir. Bu kişilik yapısına sahip bireyler; başkaları ile rekabete girmekten hoşlanmayan, mükemmelere erişmek için çaba göstermeyen, heyecan ve telaşa kapılmayan, sakin, yumuşak ve sabırlı, zaman baskısını hissetmeden işlerini yapan, sorumluluk duyguları yüksek olmayan, her şeyi oluruna bırakan, takdir edilmeye önem vermeyen, sosyal yaşama önem veren, kusursuzluk arayışında olmayan, hayatı ciddiye almayan, hoşgörülü ve tolerans düzeyleri yüksek, saldırgan ve düşmanca tavırlar sergilemedikleri için çevreyle diğer bireylere oranla daha az sorun yaşayan, eylemleri hakkında başkalarının neler düşündüğü ile ilgilenmeyen ve olaylara daha geniş bir açıdan bakan kimselerdir (Eren, 2006: 306; Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 13).

İnsanları A veya B tipi kişilik yapısına sahip olmak üzere ikiye ayırmak mümkün değildir. Çünkü insanlar çoğu zaman tam anlamıyla bir kişilik yapısının tüm

özelliklerini yansıtmazlar. Bu nedenle, kişilik yapısı konusundaki karar, insanların ağırlıklı olarak sahip oldukları özellikler tespit edilerek verilir.

A tipi kişilik yapısı ile strese yatkınlık arasında büyük bir ilişkinin varlığı yapılan çok sayıda araştırma ile ortaya çıkmıştır. Ayrıca yapılan araştırmalara göre, A tipi kişilik yapısına sahip bireylerin kendi kendilerini kontrol etme imkanı, B tipi kişilik yapısına sahip bireylere göre daha azdır. A tipi özelliklere sahip kişilerin devamlı gerilim halinde buldukları da araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılmıştır (Eroğlu, 2006: 433). Bütün bunlar, A tipi kişilik yapısının temel özelliklerinin tükenmişlik olasılığını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte tükenmişlikle başa çıkma yolları açısından da A tipi kişilik yapısına sahip bireyler diğerlerine göre daha başarısız olmaktadır.

Tüm bu nedenlerle A tipi kişilik yapısı, Freudenberger (1974) tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. Daha sonradan yapılan çalışmalarda da pek çok araştırmacı A tipi kişilik yapısı ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ispatlamıştır (Mazur ve Lynch, 1989; Nagy ve Davis, 1985; Nowack, 1988; akt. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 14).

#### *2.1.1.2. Kontrol Odağı*

Kontrol odağı kavramı, ilk kez Rotter tarafından sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmış ve bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Rotter (1966)’e göre kontrol odağı inancı, “bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendileri dışındaki odakların (şans, kader gibi) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan bir özellik”tir. Bazı

bireyler, iç veya dış kontrol odağına, bazıları ise bu ikisinin karışımı bir odağa sahiplerdir (Dağ, 1992). Kontrol odağı kısaca, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiği konusundaki inancıdır (Strauser, Ketz ve Keim, 2002).

Bazı insanlar başlarına gelen iyi ve kötü olayların sebebinin kendileri olduğuna veya bu olayların kendileri tarafından kontrol edilebileceğine inanırlar. Bu inanca sahip bireylere “iç kontrol odağı”na sahip bireyler denilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 101). Yaşamlarının kontrolünün kendi ellerinde olduğuna inanan bu kimseler, başarılarının ve başarısızlıklarının nedenini kendilerinde ararlar, hayatlarını hedefleri doğrultusunda yönlendirirler, daha fazla para kazanacakları, daha yüksek makamlara erişecekleri, mutlu ve huzurlu bir hayat sürmelerini sağlayacak eylemleri belirler ve gerçekleştirirler.

Bazı insanlar ise karşılaştıkları her durumun, kendi iradeleri dışındaki şans, kader gibi faktörler tarafından yönlendirildiğine inanırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 101). Dış kontrol odağına sahip bu insanlar çevrelerinde olup bitenleri etkilemekten aciz olduklarını ve yaşamlarını kaderlerinin belirlediğini, kendi ellerinden bir şey gelmediğini düşünürler (Cüceloğlu, 1998: 421).

Kontrol odağı inancındaki bu farklılık, insanların hayatları boyunca karşılaştıkları olayları ve durumları değerlendirmelerinde ve tepki vermelerinde farklılaşmaya neden olmaktadır.

Kontrol odağı boyutunda zıt uçlarda yer alan kişilerin başa çıkma tepkileri arasında da farklılıklar bulunmaktadır. İç kontrol odaklı bireylerin sahip oldukları olumlu bakış açısından dolayı strese karşı gösterdikleri direnç ve tolerans, dış kontrol odaklı bireylere göre daha yüksektir, bu nedenle de iç kontrol odaklılar stresle başa çıkmada daha aktif ve etkin bir rol oynarken, dış kontrol odaklılar pasif bir şekilde

durumu kabullenirler. Sonuç olarak tüm bu özelliklerden dolayı, dış kontrol odaklı bireylerin, iç kontrol odaklı bireylere kıyasla tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir.

### 2.1.1.3. Benlik İmajı ve Öz Yeterlilik (*Self-Efficacy*)

Tükenmişliğe etki eden bireysel faktörlerden birisi de “benlik imajı” ve “öz yeterlilik” olarak belirlenmiştir. Kişinin negatif bir benlik imajı taşıması veya kendine yeterlilikten yoksun olması tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir.

Benlik kavramı Argyris (1962) tarafından “kişinin ihtiyaçlarını, değer yargılarını, yetenek ve psikolojik özelliklerini uyumlu bir şekilde birleştiren ve kişi için belirli bir anlam ifade eden bir bütün” olarak tanımlanmıştır (Koçel, 2003: 517). Birey, çocukluk yıllarından başlayarak ne tür davranış, his, değer yargısı, amaç ve ilişkilerin arzu edilebilir olduğu konusunda belirli bir inanca sahip olmakta ve bu inanca dayanarak kendine özgü bir değer yargıları sistemi geliştirmektedir (Athos ve Coffey, 1968; akt. Koçel, 2003: 517). Bu da kişinin benlik imajını oluşturmaktadır.

Kişinin zaman içerisinde gelişen benlik imajı, kendisini ve çevresindekileri algılamasında ve değerlendirmesinde önemli rol oynamaktadır (Koçel, 2003: 517). Benlik imajı iyi, kötü veya ortada olabilir. İyi bir benlik imajına sahip birey; sürekli mutluluğu aramakta, çevresi ile uyum içerisinde yaşamak için bilinçli olarak seçimler yapmakta (Cüceloğlu, 1998: 428), kendisi için en iyi olanı belirlemekte, belirlediği yönde hayatını sürdürebilmek için tek başına yeterli olduğunu düşünmektedir.

“Öz yeterlik” (self-efficacy) kavramı ise Bandura'nın Sosyal Öğrenme Kuramı'nda (Sosyal Bilişsel Kuram) öne çıkan bir kavram olup, bireylerin olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin bireysel yargılarını ifade etmektedir (Bandura, 1982).

Bandura (1982) öz yeterlik inancını, “bireyin belli bir performansı göstermek için gerekli faaliyeti organize edip, başarma kapasitesine duyduğu inanç” şeklinde tanımlamıştır. Ona göre öz yeterlik inancı, kişinin yeteneklerine olan güvenine dayanır ve belirli amaçlara ulaşmak için belirli bir davranışı planlamak ve onu gerçekleştirmek için gereklidir.

Araştırmalarda, bireylerin davranışı gerçekleştirmeden önce öz-yeterlik düzeylerine bağlı olarak, davranışla ilgili iyimser ya da kötümser düşüncelere sahip oldukları; bu inancın da davranışa hazırlanmalarını ve sonuçları değerlendirmelerini etkilediği belirtilmektedir. Ayrıca, yüksek öz-yeterliğe sahip bireylerin düşük öz-yeterliğe sahip bireylere oranla istediklerine ulaşmak için daha fazla ve daha uzun süre çaba gösterdikleri tespit edilmiştir (Bandura, 1977; Scholz, vd, 2002).

Sonuç olarak pozitif benlik imajına sahip bireylerin veya yüksek öz-yeterliliğe sahip bireylerin diğer insanlara göre daha az tükenme yaşayacaklarını veya yaşadıkları tükenmeyle daha etkin bir şekilde başa çıkabileceklerini söylemek mümkündür. Aynı örgüt içerisinde çalışan iki bireyden birisinin bu özelliklere sahip olması durumunda, onun tükenmeye neden olan faktörlere karşı direnme gücü ve süresi de diğerine göre fazla olacaktır. Kötü durumdan kurtulmak için gerekli enerjiye sahip olduğuna inanan bu bireyler, hem kendilerine hem de çevrelerine olumlu etki yapacaklardır.

#### *2.1.1.4. Empati Yeteneği*

Tükenmişliğe etki eden bir diğer bireysel faktör de empati yeteneğidir. Empati kelimesi “einführung” ve eski Yunanca “empathia” kelimelerinden günümüze gelmektedir. Empati konusundaki çalışmalarıyla tanınan Carl Rogers (1975)’in empati tanımı; “bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış



açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi sürecine verilen ad” şeklinde olmuştur.

Empati, kişilerarası iletişimi kolaylaştırıp, kalitesini artırırken, diğer yandan bireyin kendisini başkalarının yerine koyarak düşünmeye sevk etmesi sebebiyle, farklı durumlara hazırlıklı olunmasını sağlamak açısından bireye fayda getirmektedir. Bireyin empati sayesinde farklı durumlara hazırlıklı olması ise onun kötü bir durum ile karşılaştığında daha dayanıklı olmasına ve çözüm yolunu daha çabuk bulmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan sık sık insanlarla yüz yüze iletişimi gerektiren işlerde çalışan bireylerin empati kabiliyetlerinin yüksek olması, hizmet verilen insanların sorunlarını daha rahat anlayıp, daha çabuk çözüm bulabilmelerini sağlamaktadır. Bu da çalışanların ve örgütün başarısını artırmaktadır. Ayrıca hizmet verdikleri bireylerin yerine kendilerini koyarak onların sorunlarına çözüm bulmak veya isteklerine cevap vermek amacıyla onlarla empati kuran bir çalışanın insanlara karşı duyarsızlaşması, empati kurmayanlara göre çok daha düşük olmakta veya duyarsızlaşma yaşanmamaktadır. Tüm bu etkenler de kişinin başarısı üzerinde olumlu etki yapacağından empati yeteneği yüksek olan bireylerin tükenme olasılıklarının diğerlerine göre daha az olduğunu söylemek mümkündür.

Lee ve arkadaşlarının (2003) hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışma da empati yapabilen çalışanların, çevrelerindekiyle yardımcı olmak suretiyle, duyarsızlaşmayı azalttıklarını, kişisel başarı duygusunu ise artırdıklarını ortaya çıkarması sebebiyle bu fikri desteklemektedir.

Ancak empatinin her zaman tükenmeye karşı olumlu etki yaptığını söylemek mümkün değildir. Bazen duygusal empati kişiyi daha zayıf ve incinebilir hale

getirmekte, bir başka kişinin hissettiklerini kendi hisleriymiş gibi yaşamak duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Selçukoğlu, 2001).

#### *2.1.1.5. Bireysel İhtiyaç ve Beklentiler*

Bireylerin, devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları ve geleceğe dair beklentileri vardır. Bireyler bu ihtiyaç ve beklentilerinin etkisi altında iş hayatına başlarlar. Bu beklenti ve ihtiyaçların tükenmişlik üzerinde etkili olduğu yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir. Freudenberger (1981: 13) ise tükenmişliğin tamamen beklenti kaynaklı olduğunu öne sürmüş ve tükenmişliği “beklenenlerin elde edilememesinden kaynaklanan, kişide bağlanılan yaşam tarzına karşı bir yorgunluk ve bir hayal kırıklığı oluşturan durum” olarak tanımlamıştır.

Doğuştan gelen açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi, doğuştan gelmeyip sonradan oluşan güçlü dürtülere ise “ihtiyaç” adı verilir (Koçel, 2003: 634). Maslow’a göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. (Koçel, 2003: 637). İhtiyaçların sınırsızlığına karşılık, bunları tatmin etmeye yarayan mal ve hizmetleri kapsayan kaynaklar sınırlıdır. Kaynakların sınırlı olması ve dağıtımının adil olmaması, bireylerin çoğu üzerinde önemli bir engellenme yaratarak hayal kırıklığına (Eroğlu, 2006: 57), performans ve verimin düşmesine, sonuç olarak da tükenmişliğe neden olmaktadır.

Diğer taraftan, çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç beklentilerinin olması da, onların kendilerine duydukları güveni azaltacak, onları duygusal yönden yetersizlik hissiyle başbaşa bırakacak ve tükenmelerine neden olacaktır (Cordes ve Dougherty, 1993).

### 2.1.1.6. Demografik Özellikler

Tükenmişlik sendromu ile demografik özelliklerin ilişkisi konusunda, yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar bu bölüme ışık tutacaktır.

*Cinsiyet ve tükenmişlik ilişkisi:* Tükenmişlik araştırmalarında genellikle kadınların erkeklerden daha fazla tükendikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun nedeni kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan iç güdüleri nedeniyle karşılarındaki insanları daha fazla gözetmeleri ve önem vermeleridir (Ergin, 1992).

Ergin'in (1992) yaptığı çalışmada cinsiyetler açısından tükenmişlik alt boyutları dikkate alındığında duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmazken, duygusal tükenmeyi kadınların, kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha fazla yaşadıkları saptanmıştır. Ergin'e göre kadınlar ve erkekler arasındaki bu farkın nedeni kadınların genellikle işin "insan ilişkileri" yönüne önem vermeleri, erkeklerin ise işin "sonuçlarına" önem vermeleri olabilir (1992).

Yapılan çalışmalarda genellikle erkeklerde duyarsızlaşma alt boyutunun kadınlardan daha yüksek çıktığı görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981, Burke ve Greenglass, 2001). Lee ve Ashforth (1993) ise çalışmalarında daha genel bir bakış açısı ile kadınsı (feminen) tarafı ağır basan kişilerin, erkeksi (maskülen) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını tespit etmişlerdir.

*Yaş ve deneyim ile tükenmişlik ilişkisi:* Yapılan araştırmalarda yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995; Izgar, 2001; Tümkaya, 1996; Lee ve Ashforth, 1993). Bunun nedeni ileri yaştaki bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç

çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir.

Diğer yandan çalışma süresi ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin de negatif olduğu belirlenmiştir (Randall ve Scott, 1988; Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1992). Genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmenin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan bireylerin iş konusunda çok daha heyecanlı ve istekli olmaları nedeniyle daha fazla enerji harcayarak daha kısa zamanda yorulmalarına da bağlanabilir. İşinde kendisini ispatlamak isteyen bu bireyler, genellikle kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanır; fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamadıklarında heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına ve tükenmişliğe sürüklenirler.

İşe yeni başlayan bireylerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin bir diğer sebebi ise, yeni işin getirdiği rol ve sorumlulukların karmaşası ve mesleğe ve / veya örgüte bağlılığın henüz oluşmamış olması şeklinde belirtilmiştir (Randall ve Scott, 1988).

Cherniss (1980) bu durumu, gençlerin işle ilgili pek çok niteliğe sahip olmalarının yanı sıra, ancak deneyimle elde edilebilecek başa çıkma yollarına, sezgi ve iç donamına henüz sahip olamamalarına bağlamıştır. Diğer yandan işe yeni başlayan bireylerin daha rutin işlerde çalışmaları, üstlerindeki denetimin daha fazla olması, doyum sağlayacak bazı statü özelliklerine sahip olmamaları ve işin ilk zamanlarında çok fazla iş ve sorunla karşılaşmaları onların tükenmişliğe sürüklenmesinde önemli etkenlerdir (Ergin, 1992).

Yapılan araştırmalarda deneklerin yaşı ve çalışma süresi arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarı düzeyinin ise yaş ve çalışma süresi ile birlikte arttığı tespit edilmiştir (Ergin, 1992).

*Medeni durum ve tükenmişlik ilişkisi:* Tükenmişliğe etki eden bir diğer kişisel faktör de kişilerin özel hayatıdır. alışmalar, evli olma veya olmama, ocuk sahibi olma veya olmama ve ocuk sayısının tükenmişliği etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Yapılan araştırmalarda bekarların evlilere, ocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993).

Bekar ve evli bireylerin aynı ortamda çalışmalarına rağmen evlilerin daha az tükenme yaşamaları, evlilerin genel hayat doyumlarının fazla olmasına bağlanabilir. Ayrıca evliler, kişiler arası ilişkiler ve krizler ile başa çıkmada deneyim sahibi olup, problem çözme becerileri gelişmiş olabilir (Maslach ve Jackson, 1986).

Samimi, sürekli ve ulaşılabilir bir aile ve dost çevresi içerisinde bulunma, bireye hem güven kazandırıp hayatını olumlu yönde etkiler, hem de stres yapıcı bir olayla karşılaşıldığında daha etkili başa çıkma konusunda sosyal destek ortamı sağlar (Selçukoğlu, 2001: 160). Diğer taraftan evlilik ve çocuğun tükenmişlik üzerindeki etkisi, daha önce anlatılmış olan kişilerin ihtiyaç ve beklentileri ile de ilişkilendirilebilir. Sosyal bir çevreye olan ihtiyaç ve geleceğe dair özel hayatla ilgili beklentiler kişinin aile ve ocuk konusundaki psikolojisini ve sonuç olarak tükenmişlik düzeyini etkileyebilmektedir.

*Eğitim düzeyi ve tükenmişlik ilişkisi:* Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini savunmuşlar; bazı araştırmacılar ise üniversite eğitimi

almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıkları ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Özdemir, 2001: 25). Bu durumda tükenme düzeyi en yüksek olan grubun lisans mezunları olduğu görülmektedir ki; bu grupta duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarı puanları düşüktür (Selçukoğlu, 2001: 162).

Diğer bir ayırım da üniversiteyi bitirmişlerle, bitiremeden ayrılmışlar arasında yapılmış ve üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş veya bitirememiş olanlara göre; daha yüksek düzeyde tükenmişliğe rastlanmıştır (Torun, 1996).

Özetle aynı koşullar altında bile olsa bazı bireyler tükenirken, kişisel özelliklerinden dolayı bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir.

### 2.1.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, tükenmişliğin daha çok “bireysel özellikler kaynaklı” bir problem olduğu üzerinde durulmuştur. Bu geleneksel bakış açısına göre, problem bireydedir ve çözüm bireyin problemlerini ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir problem olmadığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde tükenmişliğin bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir problem olduğu görüşü hakimdir (Maslach ve Leiter, 1997; Çam, 1992).

Yapılan araştırmalar ışığı altında, günümüzde tükenmişlik sendromunun oluşum yeri *işletmeler* olarak tanımlanmaktadır. Bunun nedeni tükenmişlik sendromunun oluşum ve gelişiminde örgütün fiziksel ve yönetsel yapısının önemli etkisinin olmasıdır. Örgütler, çalışanları hem duygusal hem de fiziksel açıdan bitkin düşürebilmektedirler. Çalışanları bir makine gibi gören düşünce; çalışanların tatmin, adalet, güvenlik ve sağlık

ideallerine zarar vermektedir. Bu ise bireylerin coşku ve enerjisini sömürmekte, başarılar sonucu elde edilen keyif ve mutluluğu azaltmakta, bireyin kendisini işine adanması veya işine bağlılık duyması gibi duygular geçici bir hal almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 1).

Tükenmişlik sendromu üzerinde önemli etkiye sahip olan örgütsel faktörler konusunda birçok şey söylenmiş, farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Ancak çalışmanın kapsamı bakımından, bu bölümde sadece Maslach ve Leiter (1997) tarafından geliştirilen *çalışma hayatı alanları* olarak adlandırılan altı alan üzerinde durularak, bu alanların tükenmişliği nasıl etkiledikleri açıklanacaktır.

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 ve bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemişlerdir. Onlara göre tükenmişliğin oluşmasını sağlayan faktörler, "çalışma hayatının alanları"dır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Maslach ve Leiter (1997) tarafından oluşturulan model, birey ve bireyin iş çevresindeki altı faktörün uyum veya uyumsuzluğunu konu almaktadır. Bu model tükenmişlik olgusunu, "işin talepleri ve işi yapan bireyin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzlıktan kaynaklanan ve yavaş yavaş gelişen bir süreç" olarak tanımlamaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromunun artı ve eksi uçları vardır. İşin talepleri ve işi yapan bireyin ihtiyaçları arasındaki boşluk ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ve

iş arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı o kadar yüksektir. Aksi halde uyum ne kadar fazla ise, *işe bağlanma (engagement)* olasılığı o kadar fazladır. Birey ve iş uyumu, örgütsel bağlılık, iş tatmini, performans artışı ve işe karşı sadakat gibi pek çok faydayı beraberinde getirmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tükenmişlik sendromunun pozitif ucu olarak tanımlanan işe bağlanma (engagement) ile ilgili bilgi, ikinci bölümün sonunda detaylı bir şekilde verilecektir.

Tükenmişliğe etki eden ve çalışma hayatının alanları olarak tanımlanan altı önemli faktör: *İş Yüğü, Kontrol, Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler* olarak belirlenmiştir. Bireyin, çalışma hayatıyla ilgili bu altı alanda işi ile uyum içerisinde olması, işine bağlanmasına (engagement), bu alanlardan hepsi veya birkaçı ile birey arasında uyumsuzluk görülmesi ise bireyin işi ile olan ilişkisinin bozulmasına ve tükenme yaşamasına neden olacaktır (Leiter ve Maslach, 2001). Bu alanların birbirleriyle yakın ilişkilerine rağmen, her biri birey ve işi arasındaki etkileşime farklı bir perspektiften yaklaşmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

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

Şekil.2.1. Maslach ve Leiter'in Çalışma Hayatı Alanları ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi



Şekil.2.1.'de de görüldüğü gibi çalışma hayatı alanlarından herhangi biri veya hepsi ile ilgili yaşanan birey ve iş arasındaki uyumsuzluk bireyin tükenmişlik yaşamasına neden olurken, uyum bireyin işine daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır.

Çalışma hayatının alanları olarak adlandırılan bu altı önemli faktör aşağıda tanımlanmıştır.

### 2.1.2.1. İş Yükü

Çalışma hayatının temel alanlarından biri olan iş yükü “belirli bir zamanda, belirli kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından verimliliği, bireysel açıdan ise işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38).

Genellikle iş yükü denilince akla kişinin kaldırabileceğinden fazla iş anlamına gelen, “aşırı iş yükü” gelmektedir. Ancak Maslach ve Leiter’in (1997) modelinde söz konusu olan iş yükü sadece “aşırı iş yükü” değildir. Modelde aşırı iş yükü kadar, gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu belirtilmiştir. Bu durumda iş yükü ile ilgili iki farklı kavramdan; “aşırı iş yükü” ve “az iş yükü”nden bahsetmek mümkündür.

Aşırı iş yükü ile az iş yükü ise kendi içinde niteliksel ve niceliksel olmak üzere ikişer türe sahiptir. Aşırı iş yükünü, bu iki iş yükü türü açısından incelediğimizde (Özkalp ve Kirel, 2001: 435):

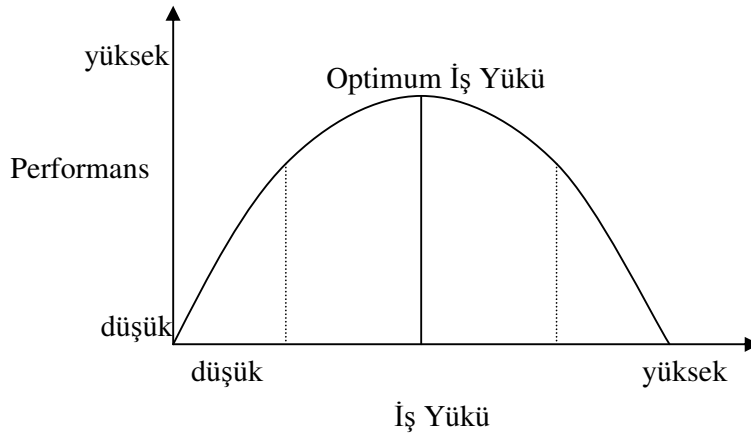
*Niceliksel olarak aşırı iş yükü;* belirli bir zaman dilimi içerisinde bir çok iş bitirme gerekliliğinde ortaya çıkmaktadır. Birey işi yapabilecek yetenek ve beceriye sahip olsa dahi zaman baskısı onun üzerinde negatif etki yapacak ve bireyin işi yapış şeklini olumsuz etkileyecektir.

*Niteliksel olarak aşırı iş yükünde* ise zaman baskısı yoktur. Ancak yapılacak iş zor olup, çalışanların bilgi ve becerisi belirlenen işi yapmak için yeterli değildir ya da işin yapısı karmaşıktır. Bu durum çalışanları olumsuz etkileyecek ve basit, kolay, bilgi ve becerilerinin yeterli olduğu işlerde bile daha düşük performans göstereceklerdir.

Diğer yandan az iş yükünün tükenmişlik üzerinde nasıl etkili olduğuna bakacak olursak:

*Niceliksel olarak az iş yükü;* işin yapılması için belirlenen zamanın gereğinden fazla olması veya belirli bir zaman içerisinde yapılması gereken işin çok kısa bir zamanda bitebilecek özelliğe sahip olması durumunu ifade etmektedir. Böyle bir durumda çalışan zamanının çoğunu boş geçirecek, can sıkıntısı ve sahip olduğu vasıfları kullanamamadan kaynaklanan iş tatminsizliği ile karşı karşıya kalacaktır.

*Niteliksel olarak az iş yükünde* ise birey tekrar eden, rutin ve zekanın kullanılmadığı işlerle görevlidir. Böyle bir görev tanımı ise bireyde monotonlaşmaya, sürekli aynı işi yapmaktan dolayı can sıkıntısına ve fiziksel rahatsızlıklara neden olacaktır.



Şekil.2.2. İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi

Kaynak: Gregory ve Griffin, 1985; akt. Özkalp ve Kirel, 2001: 436.

Yukarıda şekilde de görüldüğü gibi iş yükünün aşırı veya az olmasının çeşitli sakıncaları vardır. Aşırı işi yüküne sahip birey işini yaparken yorulacak, motivasyonu ve etkinliği düşecek, kendisini başarısız hissedecek, iş tatmini azalacak ve tükenmeye maruz kalacaktır. Eğer kişinin iş yükü az ise, bu durumda işte harcanılan zamanın çoğu boş geçirilmiş olmasından dolayı iş tatmini ve motivasyon düşecek, sahip olunan vasıflar kullanılmadığından beceri ve yetenekler körelecek, işe karşı kayıtsızlık yaşanmaya başlanacak, birey kendisini işe yaramaz hissedecek ve yine sonuç olarak tükenmeye maruz kalacaktır. Önemli olan iş yükünün tükenmişliğe neden olmayacak optimum seviyede tutulmasıdır.

Sonuç olarak çalışanların yerine getirmeye çalıştıkları iş yükü, ideal ölçülerin üzerinde veya altında ise iş yükünden kaynaklanan bir sorundan bahsetmek mümkündür (Özkalp ve Kırel, 2001: 435). Maslach ve Leiter'in (1997) modelinde amaç birey ile iş yükü seviyesinin uyumlaştırılmasıdır.

Birey ile iş arasında, iş yükü açısından uyum; yapılması gereken işlerin hem nicelik hem de nitelik bakımından, bireyin beklentilerini karşılamaını ifade etmektedir. Birey ile iş arasında iş yükü açısından bir uyum varsa; bireyin yaptığı iş, belirli bir düzene sahiptir, fakat ne onu yoracak ve kapasitesini zorlayacak kadar fazla, ne de onu boş bırakıp sıkılmasına neden olacak kadar azdır. İş yükü açısından uyumun sağlandığı bir örgütte; bireyler işlerini severek yaparlar, kariyer planları geliştirir ve uygularlar, mesleki açıdan kendilerini geliştirebilirler, kısacası bireyler sahip oldukları iş yükünden memnundurlar (Leiter, 2003: 2).

Birey ve iş arasında, iş yükü açısından uyumsuzluk ise genellikle, işin türünün veya miktarının bireyin kapasitesini zorlaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bireyin

yapması gereken iş karmaşık yapıya sahip bir iş olabileceği gibi, gerekli bilgi veya tecrübesinin olmadığı bir iş de olabilir.

Böyle bir durumda bireyler yoğun iş taleplerinin arasında kalıp tükenirler ve kendilerine gelip, enerjilerini toplayacak zamanı bulamazlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Diğer taraftan bireyin işte gösterdiği performansa uygun olmayacak şekilde az işin verilmesi de, bireyin sıkılmasına, kendisini değersiz ve işe yaramaz hissetmesine neden olmaktadır.

İş yükündeki uyumsuzluk kişilerin beceri ve yeteneklerinin yetersiz kaldığı yanlış iş seçimlerinden de kaynaklanabilir. Birey ve iş arasındaki iş yükü açısından uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin temelindeki bitkinliğe neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 2005).

#### 2.1.2.2. Kontrol

Bireyin iş üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı” kontrol olarak tanımlanmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Birey ve işi arasında kontrol açısından uyum, bireyin işi üzerinde sahip olduğu kontrolün, yine işi üzerinde sahip olduğu sorumlulukla örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Leiter, 2003: 2).

Kontrol konusundaki birey ve iş uyumsuzluğu, bireylerin işleri için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sağlayamamaları veya işin yapılış şekli konusunda karar verme yetkisine sahip olamamaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414). Bireylerin, yerine getirmekle sorumlu oldukları işleri yapabilmek için gerekli olan kontrole sahip olmadıklarında veya taşıyabileceklerinden fazla

sorumluluğa sahip olduklarında birey ve iş arasında kontrol açısından bir uyumsuzluğun oluşması kaçınılmazdır.

Bu uyumsuzluk ise, bireylerin işlerinden uzaklaşmalarına, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine neden olmaktadır. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

### 2.1.2.3. Ödüller

Çalışma hayatı alanlarının üçüncüsü, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllerdir. Maddi ödüller, işgörene maaş veya prim verilmesi, daha üst bir seviyede görevlendirilmesi gibi doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir (Byars, 1992: 202). Manevi ödüller ise, kişilere özgüdür ve üst yönetim tarafından takdir edilme, takım çalışanları arasında tanınma, onur belgesi verilmesi, ayın elemanı seçilme ve ücretli izin verilmesi şeklinde örneklendirilebilir.

Başarılı bir ödüllendirme sistemi, bireylerin işe yaptıkları katkıların fark edildiğinin ve değerli bulunduğunun göstergesidir. Bireyin veya yaptığı işin değeri düşükse, karşılığında alacağı ödül de düşük olacaktır (Leiter, 2003: 2).

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum; bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, kendisini tatmin olmuş, takdir edilmiş ve ödüllendirilmiş hissetmesini sağlayan bir çalışma ortamını ifade eder. Bireyler elde ettikleri, beklentileriyle uyumlu ödüller neticesinde kendilerinin örgüt için anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar (Leiter, 2003: 9).

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyumsuzluk ise; bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin

olmaması veya eksik olması durumunda ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 13). Birey, yaptığı işten dolayı elde etmesi gerektiğini düşündüğü ödülleri elde edemiyorsa, sağladığı katkıların örgüt tarafından göz ardı edildiğini düşünür, bu da onun motivasyon ve performansının düşmesine neden olur (Leiter, 2003: 9).

Ödüller konusundaki uyumsuzluğun nedeni, bireylerin kazandığı başarılar karşısında yetersiz kalan maddi ödüller (bireyin hak ettiği ücreti alamaması gibi) olabilir. Ancak çoğu zaman kişinin başardığı önemli bir işin göz ardı edilmesi veya diğerleri ile aynı ölçüde değerlendirilmemesi gibi sosyal açıdan tatmin edilmeyen ödüller, maddi ödüllerden çok daha önemli olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, içsel ödüller de (önemli bir şey başarıldığında veya bir iş iyi yapıldığında duyulan haz gibi) bu uyum modelinde önemli rol oynamaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

Ödüllerin yetersizliği bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 414).

#### *2.1.2.4. Aidiyet*

Tükenmişliğe etki eden çalışma hayatı alanlarının dördüncüsü aidiyet (birlik) duygusudur. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Silah, 2005: 429). Ait olma ve sevgi ihtiyaçları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde üçüncü sırada yer almaktadır. Bu ihtiyaç, bir gruba mensup olma, kabul ve takdir edilme, başkaları tarafından sevilme, sevme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal isteklerle ilgilidir. Bu tür gereksinimlerin tatmin edilmesi, kişinin sosyal yönden belirli bir doyuma ulaşmasını ve çalışma güdüsünün artmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 52).

Genellikle çalışanlar grup arkadaşlarının da kendileri ile aynı sorun, ilgi ve acıları paylaştıklarını bildikleri için daha fazla motive olurlar. Bir gruba ait olduklarında, tek başlarına olmalarına nazaran kendilerini daha güvende ve daha güçlü hissederler. Sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayabilmek için yine içerisinde buldukları grup elemanlarına ihtiyaçları vardır. Aidiyet bireye bir sosyal kimlik sağlar ve bu nedenle toplum içerisinde saygınlık kazandırır. Bireylerin birlikte çalışarak elde ettikleri bu güven ve saygınlık duygusu, grup üyelerince paylaşıncı başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bireyler, çalışma hayatının karmaşık yapısında tek başlarına elde edemeyecekleri bilgi ve başarıları, ait olduğu grubun diğer fertleriyle bir araya gelerek ulaşabilirler. Özetle; bireylerin ait oldukları gruplar ister formal ister informal olsun, üyelerinin güvenlik, sosyal saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılamaktadırlar (Özkalp ve Kırel, 2001: 227).

Birey ile iş arasında, aidiyet açısından uyum; işyerindeki sosyal etkileşimlerin, bireyin beklentileriyle paralellik göstermesini ifade eder. Bu uyum, bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir. İnsanlar ancak övgülerini, refah, mutluluk ve samimiyetlerini sevip saygı duydukları iş arkadaşları ile paylaştıklarında işyerinde huzurlu olurlar ve işlerini en iyi şekilde yaparlar (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

Birey ile iş arasında, aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla pozitif iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucu oluşmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan birey kendisini geri planda, yalnız ve soyutlanmış (izole edilmiş) hisseder ve / veya diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer (Leiter, 2003: 10).

Maslach ve arkadaşlarına göre çalışma hayatı için en zarar verici durum, çalışanlar arasındaki kronikleşmiş ve çözülemeyen anlaşmazlıklardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 415). Örgüt içerisinde meydana gelen çatışma veya anlaşmazlıklar bireylerin, çalışma arkadaşlarıyla olumlu ilişkilere sahip oldukları duygusunu kaybetmelerine neden olur. Çalışma arkadaşları ve işe karşı geliştirilen negatif düşünceler, bireyin işi ile arasında uyumsuzluk duygusu yaşamasına neden olur ki Ross ve arkadaşlarına göre birey ve işi arasında, aidiyet açısından uyumsuzluk, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri ile ilişkilidir (Ross, Altmaier ve Russell, 1989: 469).

#### 2.1.2.5. Adalet

Adalet kavramı “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” anlamına gelmektedir (Bilgin, 2003: 273). Örgütsel adalet kavramı ise, örgüt çalışanlarının, örgütün karar ve politikalarının doğruluğu ile ilgili görüşlerini ifade eder. Bir örgütte adaletin varlığından söz edilebilmesi için örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması gerekmektedir (Leiter, 2003: 2).

Örgütsel adaletin temelinde Adams’ın “Eşitlik Teorisi” bulunmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004: 67). Eşitlik teorisinde birey, kendisinin sarf ettiği gayret ile karşılığında aldığı sonucu, aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Örgüte yapılan eşit düzeyde katkı karşılığında, karşılaştırma temeli olarak belirlenen bireylerden daha düşük ödül alma veya daha fazla katkı yapıldığı halde aynı miktarda ödül alma durumunda, birey örgütün adaletsiz olduğu düşüncesini benimseyecektir. Örgütün adaletsizliği düşüncesi ise bireyin performans ve motivasyonunu negatif etkileyecek, stres ve tükenmişliğe neden olacaktır.



Bireyin bu karşılaştırma sonucu hissedeceği her eşitsiz durum, bireyin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanır. Eşitsizlik teorisi bireyin sadece ödüllendirme miktarı ile ilgilenmediğini, aynı zamanda sarf ettiği emek ile elde ettiği sonucu; başkalarının emekleri ve sonuçları ile karşılaştırdıklarını ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 330-31).

Birey ile iş arasında, adalet açısından uyum; örgüt içerisinde her ne kadar farklı düşünce yapılarına sahip bireyler olsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık, tutarlı ve eşit bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir (Leiter, 2003: 11).

Birey ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluk ise; örgüt çalışanlarının örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003: 11). İş yükü ile ilgili eşitsizlikler, tarafların çıkarları doğrultusunda karar vermesi, üst yönetimin değerlendirme ve terfileri doğru ve eşit yapmaması örgüt içi adaletsizliğe örnektir. Diğer yandan, anlaşmazlık ve çatışmalarla ilgili prosedürler, tarafların eşit bir şekilde kendilerini savunmalarına izin vermediğinde de, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 415).

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin çalıştığı örgütte adaletsizlik hissettiğinde, duygusal olarak çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın, bireylerin işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmalarına neden olmasıdır. Kısacası, adalet açısından yaşanacak uyumsuzluk veya olumsuz bir adalet algısı; tükenmişliğin *duygusal*

*tükenme* ve *duyarsızlaşma* boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001: 415).

#### 2.1.2.6. Değerler

Değer, en yalın haliyle, “hangi tür davranışların iyi, doğru ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan ölçüt veya fikirler” olarak tanımlanabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 123). Buna göre bir değer, belirli bir davranış tarzının veya yaşama amacının bir diğerine göre üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inançtır (Robbins, 1999: 132). Örgüt çalışanlarınca benimsenen değerler, örgüt kültürü sayesinde oluşmaktadır.

İnsanların işleriyle kurdukları derin ilişkilerin temelinde değerler vardır ve bu değerler bireylerin ideallerini ve onları işlerine bağlayan motivasyonları da kapsar (Leiter ve Maslach, 2004: 99). Her birey bir örgüte girerken örgütle, işle veya çalışma arkadaşlarıyla ilgili bazı beklentiler ve düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatmaktadır. Değerler, çevremizdeki insanlarla kurduğumuz ilişkiler sayesinde öğrenilir. Bununla beraber, içinde yaşadığımız toplumun kültürel yapısı da bizim belirli değerlerle donatılmamızı sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2001: 123).

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve amaçları ile kendi misyonunu ve amaçlarını özdeşleştirmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade etmektedir (Leiter, 2003: 12).

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimiyle ve / veya çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir (Leiter, 2003: 12). Çalışma hayatının altıncı

ve son alanı olan değerler açısından birey ve iş arasındaki uyumsuzluk, tükenmişliğin her üç boyutuyla da ilişkili bulunmuştur (Leiter ve Maslach, 2004: 99).

Çalışma hayatının altı alanı ve bu alanların üç tükenmişlik boyutu ile olan ilişkileri Maslach ve Leiter'in (1997) modelini oluşturmaktadır. Bu model üzerinde yapılan çalışmalar, altı alanın tükenmişliği etkileme konusundaki ağırlıklarının kişilik özelliklerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, bazı insanlar ödüllere değerlerden daha fazla önem verebilir ve bu durumda kendi doğrularına uygun olmayan davranışlardansa yetersiz ödül, bu insanlar için daha büyük bir stres kaynağı olabilir. Diğer yandan bireylerin işleriyle aralarında stres meydana getirmeden dayanabilecekleri uyumsuzluk düzeyleri belirli değildir. Bu tolerans, uyumsuzluğun ortaya çıktığı alana ve diğer beş alandaki uyum durumuna bağlıdır. Örneğin, kişi eğer işinde iyi bir ücret ve terfi alıyorsa, iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışabiliyorsa, yaptığı işe değer veriyor ve önemli görüyorsa iş yükü konusundaki uyumsuzluğu tolere etmek isteyebilir. Sonuç olarak çalışma hayatıyla ilgili bu altı önemli alan, tükenmişlik araştırmaları sonucunda ortaya çıkmış bir listeden ibaret değildir. Bu model, kişilerin işleriyle olan ilişkilerine zarar veren sorunları önlemek için oluşturulmuş kavramsal bir çerçevedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

Burada sözü edilen altı alanda birey ve işin uyumu sağlanamazsa tükenme yaşanır. Bu nedenle tükenmişliğe etki eden örgütsel nedenler olarak bunların anlatılması hem bütüncül bir bakış açısı sağlamış, hem de örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde nasıl etkili olabileceği anlatılmak istenmiştir. Bu alanlarda var olan uyumsuzluğu giderilmesi ile örgütün etkinlik ve verimliliği önemli ölçüde artırılabilir. Eğer bu altı alanda uyum sağlanırsa, buradan doğacak olan sinerji tükenmişlik yaşanmasına izin vermeyeceği gibi, tükenmişliğin tam tersi özelliklere sahip olan ve örgütsel başarı için

çok önemli sayılabilecek işe bağlanmayı (engagement) da oluşturacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 416).

Birey ve iş çevresi arasında çalışma hayatının altı alanıyla ilgili yaşanabilecek uyumsuzluklar, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerji, aidiyet (involvement) ve yeterliliğin (effectiveness) azalmasına neden olur. Bu üç faktörün azalması da tükenmişliğin oluşmasını sağlar. Aksi durumda, birey ve iş arasındaki uyum, enerji, aidiyet ve yeterliliğin artmasına neden olur, bu artış da bireylerin işlerine bağlanmalarını (engagement) sağlar (Leiter, 2003: 2).

Ancak tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler sadece bunlardan ibaret değildir. Tükenmişliğe etkisi çalışmalarla tespit edilmiş diğer örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- \* Örgütsel çatışma (Izgar, 2001: 15),
- \* Kararlara katılma (Eisenstat ve Felner, 1984; Jackson, Turner ve Brief, 1987; Izgar, 2001: 16),
- \* Çalışma saatlerinin uzunluğu (Freudenberger, 1974; Aslan, vd, 1996),
- \* Örgütsel iletişim (Miller, vd, 1990; Um ve Harrison, 1998),
- \* Sosyal destek (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Miller, vd, 1990; Sarros ve Sarros, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Schaufeli ve Greenglass, 2001; Srinivas, 2002; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004),
- \* Rol çatışması (role conflict) (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
- \* Rol belirsizliği (role ambiguity) (Eisenstat ve Felner, 1984; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
- \* Çalışma alanının fiziksel koşulları (Nagy ve Davis, 1985),

- \* İlerleme fırsatlarının olmaması (Meier, 1983),
- \* İşyerinde duygusal ve cinsel taciz (mobbing), (Torun, 1996; Maslach ve Leiter, 1997),
- \* İş güvenliğinin olmaması (Torun, 1996; Maslach ve Leiter, 1997),
- \* Liderlik tipleri (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995),
- \* İş standardizasyonu (Hsieh ve Hsieh, 2002),
- \* Örgüt kültürü (Farber, 2000; Pines, 2003a; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004; Savicki, 2006),
- \* Yeniden yapılandırma (restructuring) (Burke ve Greenglass, 2001; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001),
- \* Küçülme (downsizing) (Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001) şeklinde sıralanabilir.

## 2.2.TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik en basit haliyle bireyin, işe karşı olumsuz tutum geliştirmesini, hizmet götürmek durumunda olduğu kişilere karşı ilgi ve duygu kaybına uğramasını ve profesyonel hizmet adamı olarak kendisi ile ilgili olumsuz bir tutum içerisine girmesini içermektedir (Cherniss, 1980; Maslach ve Jackson 1981). Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsi gelişmektedir.

Günümüzün yoğun ve karmaşık iş dünyasında tükenmişlik sadece küçük sinyaller vererek başlamaktadır. Potter (1995:1) tükenmişliğin uyarı sinyallerini;

- \* Engellenmişlik hissi,
- \* Duygusal patlamalar,
- \* Rahatsız edilmeme isteği,

- \* Yabancılaşma duygusu,
- \* Düşük performans,
- \* İlaç ve alkol kullanımında artış olarak sıralamıştır.

Bu sinyaller fark edilmez ve gerekli tedbirler alınmazsa artarak devam eder ve sonunda işi bırakma eğilimi, kronik hastalıklar ve hatta kişinin tüm hayatını etkileyen sorunlar ortaya çıkabilir. Potter (1995: 1) iş yerinde tükenmişlik yaşayan kişilerin çok azının özel hayatının yolunda olduğunu belirtmektedir.

Tükenmişlik, belirtiler yumağı olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle, mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun karmaşasını yaşar. Ancak bu duyguları dile getirmenin zorluğu ve belirgin belirtilerinin olmaması, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Çam, 1992). Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmenin sinsi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek önlem alınması çok önemlidir.

Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

### 2.2.1. Fiziksel Belirtiler

Freudenberger ve Richelson'a (1981: 43) göre tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş hayatlarının ilk yıllarında yetenekli, kendisine güvenen, enerjik, işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalan, uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerle bu bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya başlamakta, bu da onların enerjisini tüketmektedir. Bireylerin

işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi problemler yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanabilir. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1995: 10; Çam, 1992). Bu ve benzeri rahatsızlıklardan sürekli şikayet edilmesi durumunda, birey bu belirtileri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden önlem almalıdır, çünkü bunlar tükenmişliğin habercisi olabilirler.

### 2.2.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Tümkaya, 1999; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Bu belirtiler yaşandığı zaman bireyin başarıma duygusu zarar görmektedir. Bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalan bireyde, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmış olur ve artık bu durumdan kurtulmak çok daha zordur. Çünkü birey; yaşadığı hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk duygusu ile kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna yürekten inanmaktadır.

Bir işletmede tükenmişliğin psikolojik belirtilerini yaşayanların sayısının artması halinde, örgütsel tükenmişlik söz konusu olacaktır ki, bunun da organizasyona maliyeti oldukça yüksektir. Diğer yandan insanların strese olan direnç eşikleri ne kadar yüksekse, stresle ilgili rahatsızlıklara ve tükenmişliğe de o derece dirençli olurlar.

### 2.2.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Maslach ve Leiter, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).



Bu gibi belirtiler nedeniyle hiç bir şekilde huzur bulamayan, yaptığı hiç bir şeyden zevk alamayan ve yaptığı işlerde tutunamayıp, bir işten diğerine atlamayı alışkanlık haline getiren birey, karşılaştığı sorunları untabilmek için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırır. Bunlar; çok fazla yemek yeme, sağlığını tehdit edecek kadar çok çay ve kahve içimi, alkolik oluncaya kadar alkol alımı şeklinde sıralanabilir. Bütün bunların yanı sıra uykusuzluk insanı fazlasıyla rahatsız eder, sahip olunan gerginliği azaltabilmek için, sakinleştirici ve uyuşturucu ilaç kullanımına başlanır. Tüm bu gelişmeler bireyin sağlık problemlerini artırır ve işteki verimini düşürür.

Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar meydana gelmektedir. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta kimi zaman intiharla (Koyuncu, 2001) bile sonuçlanmaktadır.

### 2.3. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Fakat tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 307).

Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri başlığı

altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir.

Her ne kadar bu bölümde anlatılacak sonuçlar sadece tükenmişliğe has olmasa da, bu sonuçlar tükenmişliğin ne kadar maliyetli ve zarar verici olabileceğini göstermekte (Cordes ve Dougherty, 1993) ve tükenmişlikle mücadelenin gereklilik ve öneminin altını çizmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişliğin sonuçları; tükenmişliğin birey üzerindeki olumsuz etkileri, tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkileri ve tükenmişliğin aile hayatı üzerindeki olumsuz etkileri olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır.

### 2.3.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bir stres türevi olan (Maslach ve Zibardo, 1982) tükenmişlik sendromu bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin gece uykusuna bile yansımakta, uyku problemi yaşamasına neden olmaktadır. Bireyin uykusunu bölen kabuslar, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesini yaşamasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik şikayetleri artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74; Kahill, 1988). Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi de, bir şeylerin ters gittiğinin habercisi olan, enerjideki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443).

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında yer alan fizyolojik sorunlar genellikle bireyler tarafından göz ardı edilmektedir. Birey sorunun baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi gelip geçici şeyler olduğuna inanır ve bu sorunu ortadan kaldırmak için ilaç kullanır. Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek sorun tükenmişlik olduğunda, görünen soruna yönelik ilaç veya doktor tedavisinin çözüm olmayacağı bir gerçektir.

Maslach ve arkadaşları tükenmişliğin; kaygı, depresyon, kendine güvende azalma gibi psikolojik sağlıkla ilgili olumsuz sonuçlar yaratan ve ruhsal çöküntüye neden olan, başlı başına “ruhsal bir hastalık” biçimi olduğunu savunmuşlardır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

Günümüzde yaygın olarak görülen hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin veya her türlü dış etkilerin yarattığı aksaklıklardan çok, strese uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Tutar, 2000: 259). Strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migrendir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 310). Bu hastalıkların tükenme yaşayan bireylerde görülme ihtimali, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir.

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı birey, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Bireyin tükenme süreci içerisinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi (Kahill, 1988) tükenmişlik belirtilerinin bireyde oluşturduğu kalıcı rahatsızlıklar psikolojik sağlığın bozulmasına neden olmaktadır.

Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar birey üzerinde olumsuz etki yaratmakta, bireyin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tarz duygular içerisindeki birey, kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı kurum için kendisini değersiz hisseden bireyin performansı düşer, kendisini sürekli başarısız hisseder ve kendisini suçlama eğilimi içerisine girer. Bu eğilim, bireyin iş ortamındaki iletişimin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olur.

Yukarıda sayılan nedenlerle kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Tüm bu gelişmeler bireyin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutlarını yaşadığının göstergesidir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphencilik / paranoya tavrını da besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlar (Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76; Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65). Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilerler (Corcoran, 1986). Diğer yandan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, sorunlu kişiler arası iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar (Kahill, 1988). Bunlar da bireyin, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgili ödediği bedellerdir.

Birey, yaşadığı problemlerle baş edebilmek için; sigara, alkol, ilaç (ağrı kesici, uyku ilaçları vb.), sakinleştirici veya uyuşturucu haptara yönelebilir ve bu yönelim alkoliklik veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanarak bireyi daha büyük bir çıkmaza düşürebilir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Tüm bunlara ek olarak, tükenmiş kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri, “işe yaradığımı” kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 75-76; Freudenberger ve Richelson, 1981: 62-65). Sayılan bu etkiler bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebebiyet vermektedir.

### 2.3.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Ancak bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir.

Tükenmişlik “bulaşıcı” bir hastalık gibi çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Herhangi bir kurumda tükenmiş bireylerin varlığı diğer çalışanları ve hizmet verilen halkı da huzursuz ve kaygılı hale getirmektedir (Freudenberger, 1974). Tükenmişliğin çalışma hayatı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performanstaki düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir (Jackson ve Maslach, 1982).

Maslach ve Zimbardo'ya (1982) göre tükenmişlik çalışma hayatı üzerinde en fazla etkiyi, bireyin performansında düşüş meydana getirmesi sebebiyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki birey yaptığı işi “umursamaz”,

artık daha başarılı olma gibi bir kaygısı yoktur, işi için çaba göstermekten vazgeçer (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Bireyin işe olan tavrındaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek mümkündür (Maslach ve Leiter,1999).

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, hizmet verilen insanlara / müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan bireyin, diğer insanlara bakış açısı değişmekte ve etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlamaktadır. Böylece birey, hizmet verdiği insanların / müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve karşılaştığı insanların duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Izgar, 2001: 25). Bireyin bu şekilde kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan tavırlar sergilemesi *hizmet verilen insanları / müşterileri* negatif etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir.

Öfkeli, şüpheli, kavgacı tavırları ve işi yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik örgütün diğer çalışanlarını da etkilemektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). Bu ise düşük performans ve yüksek işgücü devir oranına neden olduğundan örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu'nun (1998) yapmış oldukları araştırmada iş doyumunu ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde görülen moral ve motivasyon bozukluğu, onun işe devamsızlık veya işten ayrılma eğilimi içerisine girmesine neden olmaktadır

(Rocca ve Kostanski, 2001). Bu da örgütün eğitimli ve örgüt kültürünü almış elemanını kaybetmesi demektir.

Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri ile ilgili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan bireylerin verimlilik ve etkinliklerine zarar veren bir durumdur. Bu durum beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe ve / veya örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya neden olur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406).

Tükenmişliğin işgören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer yandan işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama / işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri de tükenme yaşayan bireyin işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye enerjisi ve kendine güveni yeterli olmadığından, gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam etmesidir (Cooley ve Yovanoff, 1996). Örgütte zorunlu olarak kalan bireylerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları da, örgütün büyük ölçüde maddi kaybına sebep olmaktadır. Bu durumda oluşacak iş tatminsizliği, örgütsel bağımlılıktan yoksunluk ve işe karşı duyulan duyarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir.

Tükenmişliğin örgütler üzerindeki bir diğer olumsuz sonucu da iş gücü kaybı konusunda olmaktadır. Tükenme yaşayan bireyler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da

alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı demektir ki, hem kişi ve örgüt hem de ülke ekonomisi bu durumdan önemli ölçüde zarar görmektedir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki bir diğer olumsuz etkisi ise, üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazalarıdır. Yaşadığı sorunlardan dolayı bireylerin kafası dağınıktır ve iş yapma becerileri zayıflamıştır. Bu da onların defolu veya kalitesiz üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden dolayı zaman zaman iş kazalarına neden olabilmektedir.

Tükenme yaşayan bireyler kişilerarası çatışmalara neden olarak ve / veya yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadırlar. Tükenmişlik ile ilgili sorunların, kişilerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılması, tükenmenin yaşayan kişi ile sınırlı kalmamasını sağlamaktadır. Burke ve Greenglass'a (2001) göre salgın bir hastalık gibi yayılan tükenmişlik belirli bir zaman sonra örgüt içerisinde kendisini ölümsüzleştirmektedir.

Sonuç olarak, tükenmişliğin her şekli ve her düzeyi örgüte dolaylı veya doğrudan bir çok önemli maliyete yol açmaktadır (Reynolds ve Tabacchi, 1993).

### 2.3.3. Tükenmişliğin Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaptığı olumsuz etkilerle bitmemekte, aynı zamanda bireyin hayatının farklı alanlarında da sıkıntılar oluşturmaktadır.

Tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişiler arası anlaşmazlıklara yol açtığından *aile hayatını* da olumsuz etkilemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Burke ve Greenglass, 2001; Potter, 1996: 1).

İş günü sonunda duygusal açıdan tükenmiş birey, işinden kaynaklanan gerginliğini evine de getirmektedir. Çalışanların eşleri üzerinde yapılan bir araştırma,



duygusal tükenme yaşayan bireylerin işten mutsuz, öfkeli, gergin ve endişeli döndüklerini, şikayetçi bir ruh hali içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu durum ise aile hayatını olumsuz etkilemekte, eşlerin de mutsuz ve memnuniyetsiz bir hayat sürmelerine neden olmaktadır (Jackson ve Maslach, 1982).

Birey, işinde karşılaştığı sorunlardan dolayı duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve başarıda düşme yaşadığında, bunun etkileri özel hayatta da kendisini çok ciddi bir şekilde göstermektedir. Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedecekler, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşüneceklerdir. Bu nedenle de bireyi suçlayacaklardır. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilecektir. Bu durum aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır.

Diğer yandan çalışma hayatında içerisindeki bayanlar, mesai saatlerinin bitimden sonra evlerinde eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleriyle ilgili olan sorumlulukları da taşımaları nedeniyle iki vardiyalı bir çalışma sistemi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da bayanların çalışma hayatındaki başarılarını etkilemekte, aile hayatı ile ilgili sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirebilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu şekilde iki vardiyalı bir çalışma sistemi içerisinde olmaları nedeniyle kendilerine ayıracak nitelikli zamanı bulamayan bayanların, tükenme olasılığı erkeklere oranla çok daha fazladır. Bu durum da bayanın aile hayatı üzerindeki görevlerini yerine getirememesine veya getirirken problem yaşamasına neden olmakta, aile içi huzursuzluk ve çatışmaları beraberinde getirmektedir.

Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakacak olursak, her iki eşin de çalıştığı ailelerde, aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmuştur. Mesleki rollerle aile rolleri arasında bocalayan ve her iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan kişilerde tükenmişliğe daha sık rastlanmaktadır. Diğer yandan, evlilik ve aile hayatından alınan doyumun ve aile yapısının olumlu olarak algılanmasının tükenmişlikle ters yönlü ilişkiye sahip olduğu söylenebilir (Tevrüz, 1996).

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, bireyin uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işe gitmek zorunda bırakılması gibi özel hayatının iş ile kısıtlanmasıdır. Bu gibi durumların birey için bedeli ağırdır. Nitekim bu konudaki en önemli problem; herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan bireyin; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamamasıdır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 83). Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların ve kavgaların artması ciddi aile problemlerine neden olabilmektedir. Bu problemlerin arasında da ayrılma / boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Sürgevil, 2005: 89).

Günümüzde bireyler iş hayatlarında başarılı olabilmek için, özel hayatlarından ödün vermekte, evlenme ve çocuk sahibi olmayı istememekte, evli çalışanların ise boşanma oranlarında artış görülmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek şudur ki; aile hayatındaki huzur ve düzen, iş hayatındaki başarıyı olumlu etkilemektedir.

## 2.4. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

Örgütlerde tükenmişlik ve tükenmişlik sonucu oluşan sorunlarla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmaların çoğunun amacı, tükenmişliği azaltmak ve daha önemlisi tükenmişliğin oluşmasına engel olmaktır.

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerini geliştirebilmek için öncelikle tükenmişliğin nasıl oluştuğu ile bireysel ve örgütsel açıdan ne tür etkilere sahip olduğu bilinmelidir. Genellikle bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan etkenlerin bir arada rol oynaması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve bir sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde öncelikle çalışma hayatı içerisinde tükenmişlik yeniden tanımlanacak, daha sonra örgütsel ve bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları anlatılacaktır.

Tükenmişlik, iş hayatının her alanında insanların karşılaştığı yaygın ve önemli bir sorundur. Kişiler işlerinde ne kadar uzmanlaşmış olurlarsa olsunlar; tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma veya kişisel başarıda düşme hissini yaşamaları olasıdır (Leiter ve Maslach, 2001). Bu durumla başa çıkabilmek için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkili mücadele gerekmektedir. Etkili mücadele için ise en önemli yöntem tükenmişliğin oluşmasını engelleyici yöntemler geliştirmektir. Ancak bu mümkün olmadığında, tükenmişliği erken dönemde teşhis etmek ve hızlı müdahale etmek gerekmektedir (Kaçmaz, 2005). Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için uygulanabilecek örgütsel ve bireysel düzeydeki yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

### 2.4.1. Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde

başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan gruplarının oluşmasını da sağlamaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Rogers, 1984; Izgar, 2001: 29-42; Selçukoğlu, 2001: 183-85; Taycan, vd, 2006):

Tablo.2.1. Tükenmişlikle Örgütsel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,</li> <li>* Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,</li> <li>* Çalışanların başarılarını takdir etmek,</li> <li>* İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,</li> <li>* Adil bir ödül sistemi geliştirmek,</li> <li>* İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,</li> <li>* Örgütsel değişimi sağlamak,</li> <li>* Takım çalışmalarını desteklemek,</li> <li>* Örgütsel bağlılığı sağlamak,</li> <li>* Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,</li> <li>* Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,</li> <li>* Kariyer için fırsat tanımak,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,</li> <li>* Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,</li> <li>* Kişilerarası iletişimin sağlıklı olmasını sağlamak,</li> <li>* Kişileri yeni görevlere atamak,</li> <li>* Üst yönetimin desteğini sağlamak,</li> <li>* Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,</li> <li>* Sık sık pozitif geri bildirim vermek,</li> <li>* Uzun çalışma saatlerinin kısaltmak,</li> <li>* Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,</li> <li>* Yerinde bir terfi politikası izlemek</li> <li>* Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,</li> <li>* Hizmet içi eğitimler planlamak,</li> <li>* İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,</li> </ul>
---	---

### 2.4.2. Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri konusunda, her ne kadar örgütsel düzeyde yapılan değişikliklere odaklanılsa da, bireysel düzeyde yapılabilecek değişiklikler de tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Homer (1985: 59) tükenmişliğin örgütsel değil, bireysel kaynaklı bir problem olduğunu savunmuş ve tükenmişliği “bireyin iş çevresine karşı işkolik tutumundan kaynaklanan bir sorun” olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Ancak tükenme ile başa çıkabilmek için bireye de bazı görevler düşmektedir. Bu yöntemler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001: 46; Selçukoğlu, 2001: 186-87; Taycan, vd, 2006) :

Tablo.2.2. Tükenmişlikle Bireysel Düzeyde Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,</li> <li>* Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,</li> <li>* İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,</li> <li>* Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,</li> <li>* Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,</li> <li>* Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,</li> <li>* Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,</li> <li>* Tatile çıkmak,</li> <li>* İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,</li> <li>* Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,</li> <li>* İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak</li> <li>* Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek,</li> <li>* Hobi edinmek,</li> </ul>
--	---

Bazı çalışmalarda, tükenmişlikle başa çıkmada bireysel düzeyde çözüm yollarına odaklanılmıştır. Bireyin yerini değiştirmek, çalışanlar için çözümler geliştirmek gibi bireysel kaynakları artıracak veya bireyin işe karşı tutumunu değiştirecek çözümler

üretimiştir. Ancak, yapılan araştırmaların çoğu örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde bireysel faktörlerden daha büyük rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Çünkü; bireysel odaklı başa çıkma yöntemleri duygusal tükenme üzerinde etkilidirler, fakat tükenmişliğin diğer iki bileşeni üzerinde tek başlarına anlamlı etkiye sahip değillerdir. Üstelik bireysel stratejiler çalışma ortamında genellikle başarısızdır, çünkü bireyler çalışma ortamındaki stres faktörleri üzerinde, hayatlarının diğer alanlarındaki stres faktörleri üzerinde oldukları kadar kontrole sahip değillerdir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Buna rağmen, bireysel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yöntemlerinin üzerinde durulmasının bazı nedenleri vardır. Bunlardan birincisi bireylerin az veya çok örgüt içerisinde meydana gelen tükenmişlik konusunda sorumluluklarının olmasıdır. İkincisi, örgütü değiştirmektense bireyi değiştirmenin daha kolay ve ucuz olmasıdır (Maslach ve Goldberg, 1998). Sonucusu ise bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerinin, çalışma ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu durumlarda daha fazla önem kazanmasıdır (Selçukoğlu, 2001: 186).

## 2.5. TÜKENMİşLİK SENDROMUNA KARŞI İŞE BAğLANMA (ENGAGEMENT)

Geleneksel bakış açısı ile yapılan psikoloji araştırmalarında, negatif tutumlara odaklanılmış, pozitif tutumlarla ilgili çalışmalar yapılmamıştır. Günümüzde hala sıkça kullanılan stres, değişime direnç, işten kaytarma (presenteeism), aşırı iş yükü, işe devamsızlık, rol belirsizliği, rol çatışması, örgütsel çatışma, duygusal taciz (mobbing) kavramları bu duruma örnektir. Ancak günümüzde dikkatler daha çok insanoğlunun gücüne ve optimum kapasitesine çevrilmiş ve bu doğrultuda “pozitif psikoloji” eğilimi ortaya çıkmıştır. Bu açıdan bakıldığında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel

başarıda düşme boyutlarından oluşan ve negatif psikolojik durumu temsil eden tükenmişlik kavramının da, “pozitif psikoloji” akımı içerisinde kendisine yeni bir isim ve tanım bulması şaşırtıcı değildir.

İlk kez Freudenberger tarafından 1974’te tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha sonraları yapılan çalışmalarla (Maslach ve Leiter, 1997) pozitif bir durumu ifade eden “işe bağlanma” (engagement) antitezi ile tamamlanıp, genişletilmiştir. Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliği, “işe bağlanmada yaşanan erozyon” olarak tekrar tanımlamışlar ve tükenmişliği önleme çalışmaları neticesinde tükenmişliğin tam zıddı olan işe bağlanmayı (engagement) da içerisine alan bir model geliştirmişlerdir. Modelde işe bağlılık kavramı tükenmişlik boyutları ile ifade edilmektedir. Ancak işe bağlanmanın yaşanabilmesi için tükenmişlik boyutlarının tam terslerinin var olması gerekmektedir. Buna göre işe bağlanma (engagement); duygusal tükenme (exhaustation) yerine “enerji”, duyarsızlaşma (depersonalization) yerine “aidiyet duygusu” (involvement) ve düşük kişisel başarı (reduced sense of accomplishment) yerine “yeterlilik” boyutları ile ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998). Aşağıdaki şekil tükenmişlik ile işe bağlanma arasındaki ilişkiyi daha net bir şekilde anlatmaktadır:



Şekil.2.3. Tükenmişlik ve İşe Bağlanma İlişkisi

“İşe bağlılık” (engagement) kavramını örgütsel psikolojide kullanılan “örgütsel bağlılık” (organizational commitment), “iş tatmini” (job satisfaction) ve “mesleki bağlılık” (job involvement) kavramları ile ilişkilendirmek mümkündür, fakat işe bağlılık bu kavramların tümünden farklı özelliklere sahiptir. Örgütsel bağlılık, bireyin kendisine iş sağlayan örgüte sadakatidir. İşe bağlanmada odak noktası işin kendisi iken, örgütsel bağlılıkta odak noktası örgüttür. İş tatmini, kişinin çalışma ortamında ihtiyaçlarının ne kadarını karşıladığı ve işinden ne kadar memnun olduğuyla ilgilidir, işe bağlılıkta olduğu gibi bireyin işi ile olan ilişkisiyle ilgilenilmez. Mesleki bağlılık kavramı ise, işe bağlanmanın aidiyet boyutu ile benzerlik göstermektedir. Ancak mesleki bağlılık, işe bağlanmanın diğer boyutları olan enerji ve yeterliliği içermemektedir. Buradan çıkan sonuç, işe bağlılık kavramının bireyin işi ile olan ilişkisine, örgütsel psikoloji içerisinde yer alan diğer kavramlara göre daha bütüncül ve daha kompleks bir açıdan baktığıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Bireysel verimlilik, sadece kişinin elinde olan bir kalite unsuru değildir ve ancak kişi, iş ve içerisinde bulunulan örgütün karşılıklı verimli ilişkisi ile oluşmaktadır. Bu ilişkinin zarar görmesi “tükenmişlik”i tanımlarken, etkin çalışması ise “işe bağlılık” (engagement) olarak adlandırılmaktadır. Çalışma hayatı kalitesinin ve çalışan refahının yüksek olması da ancak işe bağlanma ile mümkün olmakta, aksi ise tükenmişliği beraberinde getirmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Örgütlerde verimlilik ve etkinlik elde etmek, çalışma hayatının kalitesini yükseltmek ve çalışan refahını artırmak için tükenmişlik sürecini pozitif yöne çevirip, çalışanların işe bağlanması gerekmektedir. İşe bağlılık temelde tükenmişliğin pozitif şekli ise, tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerde anlatılan çalışma hayatı alanları arasındaki uyum, işe bağlılığın sağlanması için de önemlidir. Tükenmişlikle başa



çıkabilmek için bireyler ve örgütler, öncelikle çalışma hayatının uyumsuzluk olan alanlarını tespit etmeli, daha sonra her alanda uyumu sağlayabilmek için önlemler alınmalıdır (Maslach ve Leiter, 2005). Bu durumda iş yükü, kontrol, ödüllendirme, aidiyet, adalet ve değerler şeklinde ele alınan altı çalışma hayatı alanı, tükenmişlikle başa çıkma konusunda hedef alanlar olarak tanımlanabilir. Çünkü bu faktörlerin uyumsuzluğu tükenmişliğe neden olurken, uyumlu olmaları tükenmişliği önleyici etki yaratacak ve işe bağlılığı artıracaktır.

Örgüt içerisinde birey ve işin mükemmel uyumu sürdürülebilir iş yükü; kararlara katılma ve kontrol duygusu; düzgün işleyen bir tanınma ve ödül sistemi; destekleyici bir aidiyet duygusu; adalet ve hukuk; anlamlı ve değerli bir iş ile mümkündür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Birey ve iş arasındaki uyumsuzluğu çözüp, işe bağlılığı oluşturmak için; sadece birey odaklı değil, hem örgüt hem de birey odaklı düşünmek gerekmektedir. Çünkü tükenmişliğin kaynakları bireysel olmaktan çok, durumsaldır. Bu nedenle, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır (Maslach ve Leiter, 1997: 79). Tükenmişlik üzerinde etkili olan çalışma hayatı alanlarında yapılacak iyileştirmelerle hedeflenen; kuşkusuz herkesin *sonsuz* olan beklentilerinin karşılandığı “mükemmel” bir örgüt yaratmak değil, birey ile örgüt çevresi arasında uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturmaktır (Leiter ve Maslach, 1999: 486).

### 3. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

İnsanların işleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkiden kaynaklanan sorunlar üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Tükenmişlik sendromu da bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkmış olan, modern çağın en önemli fenomenlerinden birisidir. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1970’li yıllarda Amerika’da, müşteri hizmetlerinde çalışan personelin yaşadığı mesleki bunalımı tanımlamak için kullanılmıştır. Ancak tükenmişlik kelimesinin ilk kullanımı 1970’lerden daha eskidir. Greene’nin 1961 yılında yayınladığı, bir mimarın ruhsal sıkıntı ve hayal kırıklıkları yüzünden işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan kitabı “Bir Tükenmişlik Olayı” (A Burn-Out Case) adını taşımaktadır. Tükenmişlik kelimesinin ilk kez kullanıldığı bu kitapta, kavram “büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Buradan çıkan sonuç, tükenmişliğin araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu yapılmasından çok önceleri, uygulayıcılar ve sosyal eleştirmenler tarafından, “sosyal bir problem” olarak öneminin anlaşılmış olmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001).

Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Önceleri daha çok sağlık sektörü çalışanları üzerinde çalışılan (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2002) bu kavram, 1970’li yıllardan günümüze kadar hemşireler, doktorlar, hasta bakıcılar, diş hekimleri, çocuk bakıcıları, öğretmenler, akademisyenler, banka çalışanları, polisler, avukatlar, psikologlar ve yöneticiler gibi pek çok meslek grubu üzerinde incelenmiştir.

Yurt dışında tükenmişlik sendromu ile ilgili geniş bir literatür mevcuttur. 1974’te Freudenberger ile başlayan çalışmalar Christina Maslach’ın oluşturduğu Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) ile daha somut bir hale

getirilmiş ve günümüze kadar önemini koruyarak gelmiştir. Türkiye’de ise 1992 yılında Canan Ergin tarafından Maslach Tükenmişlik Ölçeği Türkçe’ye çevrilmiş, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. MBI’nın geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden tatmin edici sonuçlar alınmasının üzerine tükenmişlik sendromu Türkiye’de de popüler bir kavram haline gelmiş, konu ile ilgili çalışmalar yapılmıştır.

Çalışmanın bu bölümünde tükenmişlik sendromu ile ilgili yurt dışı ve Türkiye’de yapılmış olan çalışmalardan elde edilen sonuçlar verilecektir. Ancak tükenmişlik konusundaki geniş literatür nedeniyle, bu kısım öğretmen ve akademisyenleri konu alan tükenmişlik çalışmaları ile sınırlı tutulmuştur.

### 3.1.TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aşağıdaki tabloda tükenmişlik sendromu ile ilgili öğretmen ve akademisyenler üzerinde yurt dışında yapılmış olan çalışmalar tarih sıralamasına göre verilmiştir.

Tablo.3.1. Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
C. Maslach ve S. E. Jackson (1981)	1025 kişiden oluşan örnekleme, MBI ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği ilk kez test edilmiştir.	MBI ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden olumlu sonuçlar alınmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarının cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum ve eğitim durumu ile ilişkisi incelenmiştir.
S. E. Ellis (1983)	Dallas’ta resmi okullarda görevli olan 183 yönetici üzerinde, MBI	Yöneticilerin tükenmişliğinin hem sıklığı hem de yoğunluğu ölçülmüştür. Araştırma sonucu resmi okullarda görev yapan yöneticilerde tükenmişliğin çok önemli bir problem olmadığı ortaya çıkmıştır. Cinsiyet ve yaş ile tükenmişliğin ilişkisi araştırılmıştır.
S. T. Meier (1984)	320 akademisyen, MBI	Tükenmişlik, depresyon ve iş tatmininin birbiri ile olan ilişkisi ortaya konulmuştur.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
J. C. Sarros ve A. M. Sarros (1987)	İlköğretimde görev yapan 635 öğretmen ile 128 okul müdürü ve müdür yardımcısı, MBI	Araştırmada öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutunda, diğer gruplara göre oldukça yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları görülmüştür. Öğretmenler arasında tükenmişliği etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.
D. Friesen ve J. C. Sarros (1989)	Kanada'da görev yapan 863 öğretmen, MBI	İş stresi ve iş yükü konusundaki tatminin tükenmişlik üzerinde etkili olan en önemli değişkenler olduğu sonucuna varılmıştır.
B.M. Byrne (1991)	163 ortaokul, 163 lise öğretmeni ve 218 üniversite öğretim elemanı, MBI	MBI'nın ortaokul ve liselerdeki öğretmenler için geçerliliğinin yüksek, üniversite öğretim elemanları için geçerliliğinin ise düşük olduğu saptanmıştır.
E. S. Hipps ve G. Holpin (1991)	Devlet okullarında görev yapan 58 yönetici ve 219 öğretmen	Mesleğin zor olması, öğrencilerle ilişkilerdeki eksiklik, yaşlıları ile ilişkiler, maaş ve ücret durumları ve saygınlık standartları gibi konuların öğretmen ve yöneticilerin tükenmişlikleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.
I. A. Friedman (1991)	78 okuldan 1597 öğretmen	Bu çalışma sonucunda tükenmişlik üzerinde örgütsel faktörlerin önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir.
C. Cherniss (1992)	25 hizmet sektörü çalışanına (avukat, hemşire, öğretmen, doktor) 12 yıl arayla MBI uygulanmış.	Mesleğin ilk yıllarında tükenmişlik yaşayan bireylerin ilerleyen yıllarda mesleklerini değiştirme eğilimini daha az gösterdikleri ve işlerine karşı daha dirençli ve esnek oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırmadan çıkan sonuç kariyerin ilk yıllarında yaşanan tükenmişliğin anlamlı, olumsuz ve uzun vadeli sorunlara yol açan bir durum olmadığıdır. Fakat kariyerin ileriki yıllarında oluşan tükenmişlik uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilmektedir.
I. A. Friedman ve B. A. Farber (1992)	İsrail'de ilkokullarda görev yapan 641 öğretmen, MBI	Kendine güven ve iş tatmininin tükenmişlikle negatif ilişkili olduğu saptanmıştır.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
J. C. Sarros ve A. M. Sarros (1992)	491 ortaöğretim öğretmeni, MBI	Sosyal desteğin tükenmişlikle güçlü bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.
M. M. Abuhilal ve K. M. Alameh (1992)	Ürdün'ü 233 öğretmen, MBI	Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin batılı olmayan bir yerleşim merkezinde geçerliliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi sonucunda, ölçeğin batılı olmayan ülkelerde de geçerli ve güvenilir olduğu ve kullanılabilirliği ortaya çıkmıştır.
J. M. Sermon (1994)	169 öğretmen, MBI	Araştırma sonucu örneklemdaki öğretmenlerde duygusal tükenmenin orta, duyarsızlaşma ve kişisel başarının ise düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş, cinsiyet ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmamıştır. Orta öğretim düzeyinde görev yapan öğretmenlerde rol çatışması ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında ters yönde bir ilişki bulunmuştur.
R. A. Derobbio (1995)	378 öğretmen, MBI	Yaş, cinsiyet, çalışılan okul düzeyi gibi değişkenlerin tükenmişlikle ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu değişkenler özellikle MBI'nın duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı farklılıklara yol açarken, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında farklılığa neden olmamaktadır. Öğretmenlerin tükenmişlik yaşamalarına neden olan faktörler ise; disiplin, çok fazla bürokratik iş, bürokratik engeller, düşük ücret, öğretmenin kendisine ve mesleğine karşı yapılan saygısızlıklar olarak belirlenmiştir.
S. Dinham ve C. Scott (1996)	İlköğretimde görev yapan 529 öğretmen ve yönetici	Benzeri diğer çalışmaların aksine, bu çalışmada orta yaş grubunda tükenmişlik daha yüksek bulunmuştur.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
A. Kantas ve E. Vassilaki (1997)	220 Yunan öğretmen, MBI	Yunanlı öğretmenler üzerinde MBI'nın geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, Maclash ve Jackson'un sonuçlarına benzer sonuçlar bulunmuştur. Ayrıca Yunanlı öğretmenlerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında diğer ülkelerdeki meslektaşlarından daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.
S. N. Singh, S. Mishra ve S. K. Dongwook (1998)	320 profesör	Araştırmanın sonucu ödül ile tükenmişlik arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sürekli kadroda çalışanların tükenmişlikleri orta düzeyde bulunurken, geçici kadroda çalışanların tükenmişlik düzeyleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre, ödül eksikliği tükenmişliği artıran bir faktördür.
A. B. Bakker, E. Demerouti ve W. B. Schaufeli (2002)	Sekiz farklı meslek grubundan 2919 kişi, MBI	MBI-GS'nin faktör geçerliliği test edilmiş ve sonuç olarak diğer ölçeklere göre daha başarılı bulunan MBI'nın üç boyutunun da hem tüm tükenmişlikle ilgili faktörleri içerdiği, hem de her meslek grubu için geçerli olabileceği sonucuna varılmıştır.
B. Croom (2003)	Ziraat alanında uzmanlaşmış 164 akademisyen, MBI	Araştırma sonucunda ziraat alanında uzmanlaşmış akademisyenlerde orta derecede duygusal tükenme, düşük derecede duyarsızlaşma ve yüksek derecede kişisel başarı görülmüştür.
J. R. B. Halbesleben ve E. Demerouti (2005)	OLBI'nin İngilizce versiyonunun geçerlilik ve güvenilirliğini ölçmek için 2599 Amerikalı üzerinde	İki boyuttan oluşan OLBI Tükenmişlik Ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden olumlu sonuçlar almış ve MBI'ya alternatif bir tükenmişlik ölçeği olarak sunulmuştur.
T. S. Kristensen, M. Borritz, E. Villadsen ve K. B. Christensen (2005)	1914 kişi, CBI	Yeni bir üç boyutlu tükenmişlik ölçeği geliştirilip, geçerlilik ve güvenilirliği ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucu geçerlilik ve güvenilirlik testleri olumlu sonuçlar vermiştir.

### 3.1. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ TÜRKİYE'DE YAPILAN ÇALIŞMALAR

Yurt dışında yapılmış olan literatür taramasından sonra, tükenmişlik sendromu ile ilgili öğretmen ve akademisyenler üzerinde ülkemizde yapılmış olan çalışmalar tarih sıralamasına göre aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo.3.2. Tükenmişlikle İlgili Türkiye’de Yapılmış Olan Çalışmalar

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örnekleme ve Materyal	Sonuçlar
C. Ergin (1992)	İlk aşamada 6 farklı meslekte 235 kişilik bir gruba, daha sonra ise Ankara'daki 552 sağlık personeli, MBI	MBI'nın Türkçe'ye çevrilmiş halinin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Tükenmişlik alt boyutları ile cinsiyet, çalışma süresi, meslek ve medeni durum arasında ilişki incelenmiştir. Tükenmişliğin yordayıcıları olarak iş doyumu, işin önemi, aile hayatının olumsuz yönde etkilenmesi, yalnız kalma isteği, iş değiştirme isteği, iş-yetenek isteği, çalışma süresi ve meslek değişkenleri saptanmıştır.
A. Baysal (1995)	İzmir il merkezi dışında bulunan genel lise ve mesleki teknik liselerde hizmet veren 551 öğretmen, MBI	Mesleğin gereklerini yerine getirmedeki verimlilik, geleceğe ilişkin düşünceler, meslektaş desteği ve aile desteği gibi değişkenler ile MBI'nın üç alt boyutu arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır.
C. Ergin (1995)	Ankara, Hacettepe, Orta Doğu Teknik ve Gazi Üniversiteleri'nin fen-edebiyat, mühendislik, idari bilimler ve eğitim fakültelerinde görev yapan 337 akademisyen, MBI	Tükenmişlik alt boyutlarının cinsiyet, çocuk sahibi olma, akademik unvan, görev yapılan fakülte ve üniversite ile ilişkisi incelenmiştir.
G. Girgin (1995)	İzmir ilinde 23 okulda görev yapan 401 ilkököl öğretmene, MBI-ES	Tükenmişliğin üç alt boyutu ile yaş, mesleği kendine uygun bulma, mesleki geleceğe bakış, çalışılan ortamdaki memnuniyet gibi bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Ayrıca MBI-ES'nin uygulanabilir olduğu ispatlanmıştır.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
H. Ensari ve S. Tuzcuoğlu (1995)	Marmara Üniversitesi'nde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarından oluşan 359 kişi, MBI	Yaş, medeni durum, evlilik süresi, çocuk sayısı, idari görev, çalışma süresi, öğrenci sayısı, eğitim durumu gibi değişkenlerle tükenmişlik alt boyutlarının ilişkisi incelenmiştir.
B. Sucuoğlu ve S. Kaner (1996)	199 özel eğitim öğretmeni ve 112 ilkokul öğretmeni, MBI	İki grup öğretmenin toplam tükenmişlik puanları arasında anlamlı fark olmadığı, ancak ilkokul öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanlarının özel eğitim öğretmenlerinden daha fazla olduğu saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik yaş, cinsiyet ve çalışılan süre değişkenleri açılarından değerlendirilmiş ve bu değişkenlerin alt ölçek puanlarında etkili değişkenler oldukları saptanmıştır.
S. Tümkaya (1996)	İlk ve orta öğretimde görev yapan 720 öğretmen, Seidman ve Zager tarafından geliştirilmiş olan Öğretmen Tükenmişlik Ölçeği	Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, branş, sosyo-ekonomik düzey ile tükenmişlik alt boyutlarının ilişkisi incelenmiş, iş doyumu ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkisi tespit edilmiştir.
S. Tümkaya (1997)	Çukurova Üniversitesi'nde görev yapan 92 öğretim elemanı, Öğretmenlerde Tükenmişlik Ölçeği	Araştırmanın sonucuna göre öğretim elemanlarının tükenmişliği idari destek, akademik unvan ve cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
R. Özer (1998)	Türkiye'nin 67 ilindeki rehberlik araştırma merkezlerinde ve okullarında görev yapan 595 rehber öğretmen, MBI	Rehber öğretmenlerin en çok kişisel başarı alt boyutunda, en az ise duyarsızlaşma alt boyutunda tükenme yaşadıkları saptanmıştır.



Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
M. Murat (2000)	2401 sınıf öğretmeni, MBI	Bu çalışma sınıf öğretmenlerinde 10 yıllık meslek sürecinde tükenmişliğin gelişiminin haritalanması bakımından öncü bir çalışmadır. Çalışma sonucunda tükenmişliğin 4. yıldan itibaren ortaya çıkmaya başladığı ve 8. yılda azalmış olduğu saptanmıştır.
B. Dönmez ve M. Güven (2001)	Friedman'ın Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeği	Ölçeği Türkçe'ye uyarlama çalışmaları yapılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Sonuç olarak bu ölçeğin ülkemizde kullanılmaya uygun bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.
D. Özdemir (2001)	Cumhuriyet Üniversitesi'nde görev yapan 131 akademisyen, MBI	Üniversite akademik personelinin önemli derecede tükenmişlik yaşadığı ve görev ünvanı açısından tükenmişlik düzeylerinin farklılaştığı hipotezi reddedilmiştir.
G. Akçamete, S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001)	Ankara il merkezinde engelli olmayan çocuklarla çalışan 261 ve engelli çocuklarla çalışan 153 öğretmen, MBI	Tükenmişlik ile iş doyumu arasında yüksek ve ters yönde bir ilişkinin olduğu ve işe katılımın tükenmişliği etkilediği tespit edilmiştir.
H. Izgar (2001)	Aksaray, Nevşehir, Niğde, Karaman ve Konya illerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise ve dengi okul müdürleri ile ilköğretim okulu müdürleri, 420 kişi, MBI	Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, öğretmen sayısı, öğrenci sayısı, görev yapılan lisenin türü, yerleşim yeri ve öğretmenlik mesleğini tercih sırası ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
M. Koyuncu (2001)	Bir kamu üniversitesinde görev yapan 197 yardımcı doçent ve öğretim elemanı, MBI	Ders yükü, ders dağılımları, yönetim tarzındaki farklılıklar ve ek gelir imkanının tükenmeyi etkilediği belirlenmiştir.
Z. Selçukoğlu (2001)	Selçuk Üniversitesi'nde görev yapan 178 araştırma görevlisi, MBI	Cinsiyet, yaş ve medeni durumun araştırma görevlilerinin tükenmişlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem ve Materyal	Sonuçlar
A. Gençer (2002)	Bursa İnegöl ilçesinde görevli 602 ortaöğretim branş öğretmeni ve 382 ilköğretim sınıf ve branş öğretmeni	Tükenmişlik ile iş doyumu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan tükenmişliğin branş ve mesleği isteyerek seçme faktörlerinden de etkilendiği ortaya konulmuştur.
Y. Barut ve M. Kalkan (2002)	Ondokuz Mayıs Üniversitesi'nin çeşitli fakültelerinde görev yapan 212 öğretim elemanı, MBI	Cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışma süresi, branş, eğitim durumu ve akademik unvan ile tükenmişlik alt boyutlarının ilişkisi incelenmiştir.
B. Gündüz (2004)	Mersin ilinde resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan 633 öğretmen, MBI	Araştırma sonucuna göre tükenmişlik düzeyleri mezun olunan okul, çalışılan okul, branş, öğrenci sayısı, hizmet süresi, sosyal destek ve sosyal destek kaynağına göre farklılaşmaktadır. Diğer yandan cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin tükenmişliğin üç boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.
O. Sürgevil (2005)	Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF'de görev yapan 185 akademik personeli, MBI	Akademisyenlerin demografik değişkenleri incelendiğinde cinsiyet, akademik unvan ve çalışma süresinin, örgütsel faktörler incelendiğinde ise değer, ödül, iş yükü ve kontrol faktörlerinin tükenmişlik düzeyleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.
S. Avşaroğlu, E. Deniz ve A. Kahraman (2005)	Konya merkezinde görev yapan toplam 173 öğretmen, MBI	Yaş, iş deneyimi ve yaşam doyumu ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir.
E. Babaoğlu (2006)	Düzce'de görev yapan 203 ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcısı, MBI	Cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki kıdem ve idari görev faktörlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisi incelenmiştir.
F. Bilge (2006)	Ankara'daki devlet üniversitelerinde görev yapan 194 akademisyen, MBI	Araştırma sonucunda tükenmişliğin üç boyutunu da etkileyen en önemli değişkenin iş tatmini olduğu tespit edilmiştir.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örnekleme ve Materyal	Sonuçlar
D. Erdemoğlu Şahin (2007)	Ankara'ya bağlı 15 merkez ilçedeki 18 ilköğretim kurumunda görev yapan 361 öğretmen ve 9 ortaöğretim kurumunda görev yapan 154 öğretmen, MBI	Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, branş, okul türü, öğrenci sayısı, çevrenin sosyo-ekonomik durumu, iş doyumu ve mesleği isteyerek seçme ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
S. Çimen (2007)	Gebze ilçesinde görev yapan 390 öğretmen, MBI-ES	Araştırma sonucunda öz yeterlik ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında pozitif ve öğrenci katılımı ile duyarsızlaşma boyutu arasında negatif ilişki belirlenmiştir.
S. Polatçı, K. Ardıç ve Z. D. Tınaz (2007)	Tokat ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 268 öğretmen, MBI	Öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir.

#### 4. BÖLÜM: GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Çalışmanın bu bölümünde, Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik personelinin tükenmişlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, sınırlılıkları, yöntemi ile araştırmadan elde edilen bulgular yer almaktadır.

##### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

###### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında akademik personelin tükenmişliğini önleyici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

###### 4.1.2. Araştırmanın Önemi

Tükenmişlik olgusu, hem bireysel hem de örgütsel yaşamda büyük sorunlar yaratması nedeniyle araştırmacıların önemle üzerinde durduğu konulardan birisidir. Tükenmişlik sebebiyle ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir.

Tükenmişlik sendromunun sıklıkla görüldüğü meslek gruplarından birisi de öğretmenlerdir. Bu nedenle, öğretmenlerin tükenmişliğinin tanımlanması ve önlenmesi ülkemizin eğitim ve öğretim standartlarının yükselmesi açısından oldukça önemlidir. Literatürde ilk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmenlerin tükenmelerine

ilişkin çalışmalara sıkça rastlanmaktadır, ancak eğitim alanında faaliyet gösteren bir diğer grup olan akademik personelin tükenmişliği ile ilgili çalışma oldukça azdır.

Akademisyenlik fazla ders yükü, yetersiz ücret, kadro ile ilgili sorunlar, akademik yeterliliklerin sürekli sorgulanmasını gerektiren bir çalışma sistemi, araştırmalar için gerekli kaynak ve zamanın bulunamaması gibi nedenlerden dolayı iş stresinin yoğun olarak yaşandığı meslek gruplarından birisidir. Bu nedenle de tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde sıkça görülmektedir. Akademisyenlerin tükenmesi; tükenen personelin derse olan ilgisinin azalması, araştırmalarda ve derslerde düşük performans göstermesi, öğrencilere sert tavırlar sergilemesi veya öğrencilerle ilgilenmemesi gibi pek çok nedenden dolayı önem arz etmektedir. Sonuç olarak akademisyenlerdeki tükenmişlik sendromu, eğitimin ve bilimsel araştırmaların kalitesinin düşmesine neden olabilecek, teşhis ve tedavi edilmesi gereken önemli bir problemdir.

Bu çalışma 1992 yılında kurulmuş olan Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin tükenmişliğini ölçmesi açısından tükenmişlik literatüründe ilktir. Diğer yandan akademik personelin tükenmesini önleyici tedbirler önermek suretiyle üniversitenin eğitim kalitesine katkıda bulunulacağı da düşünülmektedir.

#### 4.2. ARAŞTIRMA SORUSU

Akademik personelin tükenmişliği ne düzeydedir ve tükenmişliği etkileyen faktörler nelerdir?

#### 4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Taşlıçiftlik Kampüsü'ndeki fakültelerde gerçekleştirilmiş, ilçelerdeki üniversiteye bağlı yüksekokullar kapsam dışı

tutulmuştur. Diğer yandan Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan akademik personel, bu fakültede henüz fiili olarak eğitim ve öğretime başlanmadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Rektörlük kadrosundaki uzman ve okutmanlar ise belirli bir fakülteye bağlı olmadıkları için yine kapsam dışı tutulmuşlardır.

Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Canan Ergin tarafından uyarlanmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin (Maslach Burnout Inventory - MBI) test ettiği niteliklerle sınırlıdır.

#### 4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 4.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kampüsü'ndeki birimlerde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Gaziosmanpaşa Üniversitesi personel daire başkanlığından alınan bilgilere göre 2007 yılında ilçelerdeki yüksekokullar, rektörlük kadrosundaki uzman ve okutmanlar ile tıp fakültesinde görev yapanlar hariç 371 akademik personel bulunmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 196'dır. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat, akademik personelin odalarında bulunamamaları veya anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 202 akademik personele anket uygulanabilmiştir. Akademisyenlerce doldurulan anketlerden iki tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dahil edilmezken, 200 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

#### 4.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada akademik personelin sahip olduğu tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve tükenmeye neden olan değişkenleri belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” ve “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)” bir arada kullanılmıştır.

##### 4.4.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamındaki akademik personelin özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form ile araştırmaya katılan akademik personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, akademik ünvan, görev yapılan birim, idari görev, haftalık ders yükü, akademisyen olarak çalışma süresi, GOÜ’deki çalışma süresi, GOÜ’den önceki üniversite, akademisyenlikten önceki meslek, akademisyenliği isteyerek seçip seçmeme, mesleği veya üniversiteyi değiştirmeyi düşünüp düşünmemeye ilişkin bilgi edinmek amaçlanmıştır.

##### 4.4.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI)

Akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe’ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT) (emotional exhaustion), ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyutudur.

Anketin orijinalinde her ifade için 7’li ölçek kullanılmıştır. Ancak anketi Türkçe’ye çeviren Ergin (1992) yaptığı araştırmalar sonucunda Türk kültürüne

uygunluk ve uygulama açısından kolaylık nedeniyle 7’li yerine 5’li ölçeği kullanmıştır. Deneklerden her ifade için “hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman ve her zaman” seçeneklerinden kendilerine en uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nde yer alan ifadelerin üç alt boyuta göre dağılımına bakıldığında; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. ifadeler duygusal tükenme alt boyutunu, 5, 10, 11, 15 ve 22. ifadeler duyarsızlaşma alt boyutunu, 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. ifadeler ise kişisel başarı alt boyutunu temsil etmektedir.

Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

Tükenmişlik düzeyi tek bir puanla değil, alt boyutlardan alınan üç ayrı puanla değerlendirilmektedir. Sonuç olarak her birey için, üç ayrı puan elde edilir ve bunlar üzerinden yorum yapılır. Alt ölçekleri oluşturan maddeler: Hiçbir zaman = 1, Çok nadir = 2, Bazan = 3, Çoğu zaman = 4 ve Her zaman = 5 şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları elde edilmiştir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nde elde edilen puanlar yorumlanırken aşağıdaki tablodan yararlanılmaktadır:

Tablo.4.1. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu

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

Kaynak: Izgar, 2001: 90.



#### 4.4.3. Verilerin Analizi

Belirlenen örneklemden anket yolu ile elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklemler için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), Scheffe çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır.

#### 4.5. VERİLER VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.5.1. Örnekleme İlişkin Genel Bulgular

Araştırmaya katılan akademik personelin kişisel bilgi formundaki sorulara verdikleri cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo.4.2.'deki gibidir.

Tablo.4.2. Örnekleme Ait Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	153	76,5
Kadın	47	23,5
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
21-30	51	25,5
31-40	96	48,0
41-50	44	22,0
51 ve üzeri	9	4,5
<b>Medeni Durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evli	146	73,0
Bekar	49	24,5
Dul / Boşanmış	5	2,5
<b>Çocuk Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yok	65	32,5
1	30	15
2	75	37,5
3	23	11,5
4	7	3,5
<b>Ünvan</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Profesör Doktor	10	5,0
Doçent Doktor	33	16,5
Yardımcı Doçent Doktor	54	27,0
Öğretim Görevlisi	56	28,0
Araştırma Görevlisi	47	23,5
<b>Görev Yapılan Fakülte / Yüksekokul</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ziraat Fakültesi	58	29,0
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	31	15,5
Fen-Edebiyat Fakültesi	52	26,0
Eğitim Fakültesi	22	11,0
Tokat Meslek Yüksekokulu	31	15,5
Tokat Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	3	1,5
Tokat Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	3	1,5

<b>İdari Görev</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Var	49	24,5
Yok	151	75,5
<b>Haftalık Ders Yüğü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Ders yüküm yok	44	22,0
1-5	8	4,0
6-10	25	12,5
11-15	30	15,0
16-20	24	12,0
21-25	33	16,5
26-30	23	11,5
31-35	10	5,0
36 ve üzeri	3	1,5
<b>Kaç yıldır akademisyen olarak görev yapıyorsunuz?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5	65	32,5
6-10	27	13,5
11-15	69	34,5
16-20	23	11,5
21 ve üzeri	16	8
<b>Kaç yıldır GOÜ'de görev yapıyorsunuz?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
0-5	87	43,5
6-10	41	20,5
11-15	53	26,5
16-20	11	5,5
21 ve üzeri	8	4
<b>GOÜ'den önce başka bir üniversitede görev yaptınız mı?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	60	30,0
Hayır	140	70,0
<b>Akademisyenlikten önce başka bir işte çalıştınız mı?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	70	35
Hayır	130	65

<b>Başka bir işte çalıştıysanız hangi sektörde çalıştınız?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kamuda idari görev	6	3,0
Hizmet sektörü	10	5,0
Öğretmenlik	39	19,5
Diğer	15	7,5
<b>Akademisyenliği isteyerek mi seçtiniz?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	193	96,5
Hayır	7	3,5

<b>Fırsatınız olsa, mesleğinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	43	21,5
Hayır	157	78,5
<b>Fırsatınız olsa, başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müydünüz?</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Evet	128	64,0
Hayır	72	36,0

Tablo.4.2’de özet halinde verilmiş olan dağılımlar ayrıntılı olarak incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo.4.2’de de görüldüğü gibi ankete katılan akademisyenlerin yaklaşık %24’ü kadın, %76’sı erkektir. Araştırma örneklemini ile ilgili bu sonuçtan, akademisyenlik mesleğini daha çok erkeklerin tercih ettiği fikrine varılabilir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaşları incelendiğinde; yaklaşık %26’sının 21-30 yaş aralığında, %47’sinin 31-40 yaş aralığında, %22’sinin 41-50 yaş aralığında ve %5’inin ise 50 yaş üzerinde olduğu görülmektedir. Bu veriler Gaziosmanpaşa Üniversitesi akademik kadrosunun büyük çoğunluğunu genç akademisyenlerin oluşturduğunu göstermektedir.

Araştırma içerisinde yer alan bir diğer demografik değişken de medeni durumdur. Araştırmada elde edilen verilere göre, örneklemin yaklaşık %72’si evli, %25’i bekar ve %3’ü de dul veya boşanmıştır. Bu veriler ışığında, örneklemin büyük çoğunluğunun düzenli bir hayat yaşadıkları ve iş hayatı dışında da sorumluluklarının olduğu söylenilebilir.

Örneklemin sahip olduğu çocuk sayılarına bakıldığında en büyük grubun %37’lik oranla 2 çocuk sahipleri olduğu görülmektedir. Örneklemin yaklaşık %15’inin

1, %12'sinin 3, %4'ünün ise 4 çocuğu bulunmaktadır. Bunun yanı sıra akademisyenlerin yaklaşık %32'si çocuk sahibi değildir. Örneklemin %25'inin evli olmadığı düşünülürse, bu durum normaldir.

Araştırmaya katılan akademisyenlere bakıldığında; Tablo.4.2.'de de görüldüğü gibi en fazla katılım %27'lik oranla öğretim görevlileri ve yardımcı doçent doktorlardan gelmiştir. Bunu %24'lük oranla araştırma görevlileri, %17'lik oranla doçent doktorlar ve %5'lik oranla profesör doktorlar takip etmektedir. Bu dağılımda, sayılarının azlığından dolayı araştırma görevlisi doktorlar araştırma görevlileri grubuna, öğretim görevlisi doktorlar ise öğretim görevlileri grubuna dahil edilmiştir.

Örneklemin görev yapılan fakülte veya yüksekokula göre dağılımına bakıldığında, anketlerin en fazla cevaplandığı birim %28'lik oranla Ziraat Fakültesi olmuştur. Bunun nedenini, Ziraat Fakültesi'nin üniversitenin en eski fakültesi olması ve nüfus olarak diğerlerine oranla daha kalabalık olmasına bağlamak mümkündür. Ziraat Fakültesi'ni %25'lik oranla Fen–Edebiyat Fakültesi, %16'lık oranla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, yine %16'lık oranla Tokat Meslek Yüksekokulu, %11'lik oranla Eğitim Fakültesi ve %2'lik oranlarla Tokat Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu ve Tokat Beden Eğitim ve Spor Yüksekokulu takip etmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerden %25'inin ders yükleri ve akademik çalışmalarının yanı sıra idari görevi de bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan akademisyenler haftalık ders yüklerine göre sınıflandırılmaları Tablo.4.2.'de görülmektedir. Buna göre ders yükü olmayan grup, akademisyenlerin %21'ini oluştururken, en fazla ders yükü olan 41 saat ve üzerinde ders yüküne sahip akademisyenler örneklemin sadece %1'lik kısmını oluşturmaktadır. 41 saat ve üzerinde ders yüküne sahip sadece bir akademisyen olduğundan dolayı, son

grup bir önceki grup olan 36-41 saat arası ders yüküne sahip akademisyenlerle birleştirilmiş ve 36 saat ve üzerinde ders yüküne sahip akademisyenler örneklemin %2'sini temsil etmişlerdir.

Örneklemin akademisyen olarak görev yapma süresine bakıldığında, %34'lük oranla 11-15 yıllık akademisyenler ilk sırayı alırken, ikinci sıradaki yeni akademisyen olarak tabir edilebilecek, akademik hayata gireli henüz 0-5 yıl olanların oranı %32'dir. Bu oran üniversite içerisinde yeni akademisyenlerin çokluğunu göstermektedir. Geri kalanlar ise; %13 ile 6-10 yıllık, %12 ile 16-20 yıllık, %7 ile 21-25 yıllık ve %2 ile 26 yıl ve üzeri akademisyenlerdir. 26 yıl ve üzerinde akademisyenlik yapan sadece 3 kişi bulunduğundan, %2'lik orana sahip 26 yıl ve üzeri grubu, bir üst gruba birleştirilmiş ve %8 orana sahip 21 yıl ve üzeri grubu oluşturulmuştur. Örneklemin akademisyen olarak çalışma süresine göre dağılımının son hali, frekans ve yüzde dağılımları Tablo.4.2.'de görülmektedir.

Akademisyen olarak çalışma süreleri incelenen örneklemin Gaziosmanpaşa Üniversitesi'ndeki çalışma süreleri incelenmiştir. Buna göre örneklemin %43'lük kısmı 0-5 yıldır Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev almaktadır. Bunlar akademik hayata yeni atılmış olabilecekleri gibi, farklı üniversitelerden gelmiş de olabilirler. Üniversitenin büyümekte ve gelişmekte olması, yeni kadroların açılması bu oranın yüksekliğini açıklamaktadır. Bunu %26'luk oranla 11-15 yıldır, %20'lik oranla 6-10 yıldır, %6'lık oranla 16-20 yıldır, %4'lük oranla 21-25 yıldır ve %1'lik oranla 26 yıl ve üzerinde Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapanlar takip etmektedir. Burada da 26 yıl ve üzerinde görev yapan sadece bir akademisyen olduğundan 26 yıl ve üzeri grubu, bir üst gruba birleştirilmiş ve 21 yıl ve üzeri grubu %4'lük oranla Tablo.4.2.'de gösterilmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin daha önce başka bir üniversitede görev alıp almadıklarına bakıldığında, sadece %30'unun daha önce başka bir üniversitede görev aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin daha önce başka bir meslekle ilgilenip ilgilenmediğine bakıldığında ise, %35'inin daha önce başka mesleklerde çalıştığı görülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan akademisyenlerden %35'inin daha önce farklı mesleklerde çalıştıkları tespit edilmiştir; bu mesleklerin neler olduğu incelendiğinde ise araştırmaya katılanlardan başka işte çalışanların %56'sının öğretmenlik yaptığı, %21'inin ise memuriyet yaptığı, özel veya kamu sektöründe mühendis kadrolarında görev aldığı veya farklı sektörlerde muhasebecilik yaptığı görülmektedir. Bunun dışında %14'lük kısmının sağlık hizmetleri, ebelik, hemşirelik, müşteri hizmetleri, pazarlamacılık, avukatlık, tüccarlık gibi hizmet sektöründe görev aldığı, %9'lük kısmının ise kamuda idari göreve sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılanlara sorulan “akademisyenliği isteyerek mi seçtiniz?” sorusuna, örneklemin %96'sı evet demiş ve akademisyenliği isteyerek seçtiğini belirtmiştir.

Örneklemin %22'si fırsatını bulsa mesleğini değiştireceğini, %64'ü ise fırsatını bulsa çalıştığı üniversiteyi değiştireceğini belirtmiştir. Bununla ilgili veriler de Tablo.4.2.'de görülmektedir.

Bu durum örneklemin mesleğinden ziyade görev aldığı kurumla ilgili probleminin olduğunu göstermektedir. Problem çalışılan kurumun kültürü veya uyguladığı kurallardan kaynaklanabileceği gibi, kurumun içerisinde bulunduğu şehrin sosyo-kültürel eksikliklerinden de kaynaklanabilmektedir.

#### 4.5.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir” (Peter, 1979; akt. Altunışık, vd, 2004: 113). Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için üç farklı yaklaşım kullanılabilir. Bunlardan birisi *test-yeniden test* yöntemidir. Bu yaklaşımda anket formu aynı denekler 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 deneklerden 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 (Altunışık, vd, 2004: 114-115). Cronbach Alfa katsayısı ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını araştırır. Alfa katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibidir (Akgül ve Çevik, 2003: 435):

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Hesaplama sonucu alt boyutların güvenilirliği ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo.4.3. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
<b>Duygusal Tükenme</b>	9	0,81
<b>Duyarsızlaşma</b>	5	0,69
<b>Kişisel Başarı</b>	8	0,76

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi üç alt boyutun güvenilirliği de 0,6'dan büyük çıkmıştır. Bu durum, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde yapılan tükenmişlik ölçümünün tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya çıkardığının göstergesidir.<sup>3</sup>

Duyarsızlaşma alt boyutunun güvenilirlik değeri diğer boyutlara oranla düşük olsa da, bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde bir değerdir. Duyarsızlaşma alt ölçeğinin güvenilirliğinin düşük çıkmasının nedeni boyuttaki madde sayısının azlığı veya bu boyutta anlatılmak istenenin tam olarak ifade edilememesi olabileceği gibi, örneklem tarafından soruların yanlış anlaşılması da olabilir. Ancak literatürdeki örneklerde de duyarsızlaşma alt ölçeğinin güvenilirliğinin diğerlerinden düşük çıkması (Maslach ve Jackson, 1986; Ergin, 1992; Çam, 1992) bu durumun örneklemden değil de ölçekten kaynaklandığı ihtimalini güçlendirmektedir.

#### 4.5.3. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan akademisyenlerin tükenmişlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar örneklemin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları puanları oluşturmaktadır. Aşağıdaki tablo deneklerin alt ölçeklere ait puan ortalamalarını ve standart sapmalarını göstermektedir.

<sup>3</sup> Türkiye'de Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenilirliği ilk kez Ergin (1992) tarafından ölçülmüş ve güvenilirlik değerleri duygusal tükenme için 0,83; duyarsızlaşma için 0,65 ve kişisel başarı için 0,72 bulunmuştur.



Tablo.4.4. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

Alt Boyutlar	Puan Düzeyleri
Duygusal Tükenme	19,53
Duyarsızlaşma	8,35
Kişisel Başarı	30,96

Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları, tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosuna göre değerlendirildiğinde; örneklemin orta düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde kişisel başarıya sahip olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Aşağıdaki tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosunda, örneklemin alt boyutlardaki puan ortalamalarının denk geldiği aralıklar yuvarlak içerisinde gösterilmiştir.

Tablo.4.5. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu

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

Kaynak: Izgar, 2001: 90.

#### 4.5.4. Tükenmişlik Sendromunun Bazı Değişkenlerle İlişkisi

##### 4.5.4.1. Tükenmişlik ve Cinsiyet İlişkisi

Akademisyenlerden oluşan örnekleimde, kadın ve erkeklerin tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Cinsiyetlerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve

standart sapma puanları incelendiğinde ortalamalar arasında az da olsa farklılıklar görülmektedir. Örneklemin cinsiyete göre tükenmişlik alt boyutlarından aldığı puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo.4.6.'da verilmiştir.

Tablo.4.6. Cinsiyete Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Cinsiyet	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Kadın	47	23,5	2,31	0,70	1,73	0,59	3,74	0,49
Erkek	153	76,5	2,13	0,60	1,65	0,62	3,90	0,53

Kadınlar Tablo.4.6.'da da görüldüğü gibi erkeklere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından yüksek puan almışlardır, bu onların erkeklere göre bu boyutlarda daha fazla tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Kişisel başarı düzeyinde ise erkekler kadınlara göre daha yüksek puan almışlardır. Bu da yine kadınların erkeklere göre daha fazla tükenme yaşadıklarının göstergesidir. Ancak sadece bu tablo kadın ve erkekler arasındaki tükenmişlik düzeyleri konusunda karar verebilmek için yeterli değildir. İki grup arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına istatistiksel analizler ile karar verilmiştir.

Cinsiyet grupları arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır. Tablo.4.7.'de de görüldüğü gibi t testi sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde cinsiyet gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo.4.7. Cinsiyet Grupları İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Cinsiyet	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Cinsiyet	-1,782	,076	-,843	,400	1,920	,056

Buradan çıkan sonuç Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyetlerinin etkisinin olmadığıdır. Tükenmişlik kadın ve erkek akademisyenleri eşit ölçüde etkilemektedir.

#### 4.5.4.2. Tükenmişlik ve Yaş İlişkisi

Tablo.4.2.'de görüldüğü gibi ankete katılanların büyük çoğunluğunu 31-40 yaş grubundaki akademisyenler oluşturmaktadır. Yaş grupları açısından tükenmişlik alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo.4.8.'de görülmektedir.

Tablo.4.8. Yaş Gruplarına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Yaş Grupları	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
21-30	51	25,5	2,22	0,63	1,86	0,65	3,65	0,48
31-40	96	48	2,19	0,63	1,60	0,55	3,84	0,52
41-50	44	22	2,11	0,59	1,54	0,45	4,08	0,44
51 ve üzeri	9	4,5	1,99	0,78	1,91	1,20	4,37	0,43

Tabloda akademisyenlerin yaş grupları arasında ortalama ve standart sapmalar açısından bazı farklılıklar görülmektedir. Ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ancak yapılan analizler sonucu karar verilebilir.

Yaş gruplarının, tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamaları açısından farklılık gösterip göstermediğine tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile bakılmıştır.

Analiz sonucunda gruplar arasında duygusal tükenme alt boyutu açısından anlamlı fark bulunmazken, duyarsızlaşma ( $F=3,282$ ,  $p<0,05$ ) ve kişisel başarı ( $F=9,483$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutları açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Tablo.4.9.'da yaş grupları ile tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin varyans analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo.4.9. Yaş Grupları İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Yaş Grupları	0,500	0,683	<b>3,282</b>	<b>0,022</b>	<b>9,483</b>	<b>0,000</b>

Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Varyans analizinde duyarsızlaşma alt boyutu açısından gruplar arasında anlamlı fark tespit edilmesine rağmen, Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında duyarsızlaşma alt boyutu açısından örneklemdaki yaş gruplarından hiçbiri anlamlı farklılık göstermemektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise 21-30 yaş grubu ile 41 yaş ve üzerindeki akademisyenler arasında ve 31-40 yaş grubu ile 51 yaş ve üzerindeki akademisyenler arasında anlamlı farklılaşma tespit edilmiştir. Tablo.4.10. yaş grupları ile tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin Scheffe çoklu karşılaştırma testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo.4.10. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları		Ortalama Farkı	Std. Hata	P
Duygusal Tükenme	21-30	31-40	,0259	,10927	,997
		41-50	,1046	,12975	,885
		51 ve üzeri	,2280	,22800	,801
	31-40	41-50	,0787	,11481	,925
		51 ve üzeri	,2022	,21984	,838
	41-50	51 ve üzeri	,1235	,23070	,962
Duyarsızlaşma	21-30	31-40	,2609	,10435	,104
		41-50	,3179	,12391	,090
		51 ve üzeri	-,0523	,21773	,996
	31-40	41-50	,0570	,10963	,965
		51 ve üzeri	-,3132	,20993	,528
	41-50	51 ve üzeri	-,3702	,22031	,422
Kişisel Başarı	21-30	31-40	-,1902	,08510	,176
		41-50	<b>-,4325**</b>	<b>,10105</b>	<b>,001</b>
		51 ve üzeri	<b>-,7279**</b>	<b>,17757</b>	<b>,001</b>
	31-40	41-50	-,2423	,08941	,065
		51 ve üzeri	<b>-,5378*</b>	<b>,17122</b>	<b>,022</b>
	41-50	51 ve üzeri	-,2955	,17968	,442

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Tablo.4.10.'da de görüldüğü gibi 41 yaş ve üzerindeki akademisyenlerin kişisel başarı düzeyleri, 21-30 yaş grubundaki akademisyenlere, 51 yaş ve üzerindeki akademisyenlerin kişisel başarı düzeyleri ise 31-40 yaş grubundaki akademisyenlere göre yüksektir.

#### 4.5.4.3. Tükenmişlik ve Medeni Durum İlişkisi

Araştırmaya katılan akademisyenler medeni durumlarına göre sınıflandırıldıklarında, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo.4.11.'de görülmektedir.

Tablo.4.11. Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Medeni Durum	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evli	146	73	2,16	0,61	1,64	0,62	3,90	0,52
Bekar	49	24,5	2,20	0,70	1,72	0,62	3,72	0,50
Dul/Boşanmış	5	2,5	2,13	0,38	1,72	0,44	4,20	0,30

Tablo.4.11'e bakıldığında akademisyenlerin medeni durumlarına göre tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında en büyük fark kişisel başarı puan ortalamasında göze çarpmaktadır. Ancak bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile bakılmıştır.

Tablo.4.12. Medeni Durum İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Medeni Durum	,099	,906	,310	,734	<b>3,432</b>	<b>,034</b>

Analiz sonucunda gruplar arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmazken, kişisel başarı (F=3,432, p<0,05) alt

boyutu açısından anlamlı fark bulunmuştur. Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe testinde gruplar arasında farklılık çıkmamıştır.

Tablo.4.13. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Medeni Duruma Göre Farklılaşması-Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı değişkenler	Medeni Durum		Ortalama Farkı	Std. Hata	P
Duygusal Tükenme	evli	bekar	-,0443	,10419	,914
		dul/boşanmış	,0265	,28703	,996
	bekar	dul/boşanmış	,0707	,29629	,972
Duyarsızlaşma	evli	bekar	-,0772	,10147	,749
		dul/boşanmış	-,0748	,27953	,965
	bekar	dul/boşanmış	,0024	,28854	1,000
Kişisel Başarı	evli	bekar	,1847	,08508	,097
		dul/boşanmış	-,2959	,23438	,452
	bekar	dul/boşanmış	-,4806	,24194	,142

Varyans analizinde bulunan farkın neden kaynaklandığını bulabilmek için yapılan t testi sonucunda ise, aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo.4.14. Medeni Durum İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Medeni Durum	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evli/Bekar	-,422	,673	-,757	,450	<b>2,156</b>	<b>,032</b>
Evli/Dul veya Boşanmış	,096	,924	-,269	,789	-1,253	,212
Bekar/Dul veya Boşanmış	,222	,825	,009	,993	<b>-2,088</b>	<b>0,042</b>

Evli akademisyenler ( $t=2,156$ ,  $p<0,05$ ) ve dul veya boşanmış akademisyenler ( $t=-2,088$ ,  $p<0,05$ ) bekarlara göre daha fazla kişisel başarı hissetmektedirler. Evli akademisyenler ile dul veya boşanmış akademisyenlerin tükenmeleri arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bekarların diğer gruplara göre kişisel başarı alt boyutu açısından düşük puan alması, özel hayatının geleceğiyle ilgili büyük belirsizliklerinin olmasına bağlanabilir.

#### 4.5.4.4. Tükenmişlik ve Çocuk Sayısı İlişkisi

Araştırmaya katılan akademisyenlerin sahip oldukları çocuk sayılarına göre, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları ve standart sapmalar Tablo.4.15.'de görülmektedir.

Tablo.4.15. Sahip Olunan Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Çocuk Sayısı	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
yok	65	32,5	2,19	0,64	1,76	0,65	3,68	0,49
1	30	15	2,19	0,73	1,77	0,56	3,77	0,52
2	75	37,5	2,15	0,58	1,56	0,59	4,06	0,47
3	23	11,5	2,21	0,64	1,63	0,57	3,86	0,56
4	7	3,5	1,92	0,59	1,54	0,79	3,87	0,66

Akademisyenler sahip oldukları çocuk sayılarına göre gruplandırıldıklarında en büyük grubun %37,5'lük oranla 2 çocuğa sahip olanlar olduğu görülmektedir. Bu grubu %32,5'lük oranla çocuğu olmayanlar takip etmektedir.

Akademisyenlerin sahip oldukları çocuk sayıları açısından tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanların farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile incelenmiştir.

Analiz sonucunda gruplar arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından anlamlı fark bulunmazken, kişisel başarı ( $F=5,326$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutu açısından anlamlı fark bulunmuştur.

Tablo.4.16. Çocuk Sayısı İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Çocuk Sayıları	,341	,850	1,238	,296	<b>5,326</b>	<b>,000</b>

Hangi gruplar arasında fark olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe testi sonuç tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo.4.17. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Çocuk Sayılarına Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Çocuk Sayıları		Ortalama Farkı	Std. Hata	P	
Duygusal Tükenme	yok	1	-,0011	,13959	1,000	
		2	,0389	,10718	,998	
		3	-,0211	,15344	1,000	
		4	,2708	,25158	,884	
	1	2	,0400	,13662	,999	
		3	-,0200	,17528	1,000	
	2	3	,2720	,26547	,902	
		4	-,0600	,15074	,997	
	3	4	,2320	,24995	,930	
		4	,2919	,27300	,887	
	Duyarsızlaşma	yok	1	-,0133	,13486	1,000
			2	,1973	,10354	,460
3			,1252	,14824	,949	
4			,2171	,24306	,938	
1		2	,2107	,13199	,637	
		3	,1386	,16934	,955	
2		3	,2305	,25647	,937	
		4	-,0721	,14563	,993	
3		4	,0198	,24148	1,000	
		4	,0919	,26375	,998	
Kişisel Başarı		yok	1	-,0862	,11043	,962
			2	<b>-,3787*</b>	<b>,08478</b>	<b>,001</b>
	3		-,1741	,12138	,725	
	4		-,1904	,19902	,922	
	1	2	-,2925	,10808	,124	
		3	-,0879	,13866	,982	
	2	3	-,1042	,21000	,993	
		4	,2046	,11925	,568	
	3	4	,1883	,19772	,923	
		4	-,0163	,21596	1,000	

\*p<0,05

Scheffe testi tablosuna göre sadece çocuk sahibi olmayanlar ile 2 çocuk sahibi akademisyenler kişisel başarı alt boyutu açısından anlamlı farklılık göstermektedirler. Buna göre 2 çocuğu olan akademisyenlerin kişisel başarı düzeyleri, çocuğu olmayan akademisyenlerin kişisel başarı düzeylerine göre yüksektir. Yine Scheffe testi



sonuçlarına göre çocuk sahibi olmayanların kişisel başarı düzeyinin diğer tüm gruplardan daha düşük olduğu görülmektedir.

#### 4.5.4.5. Tükenmişlik ve Akademik Ünvan İlişkisi

Tablo.4.18. ankete katılan akademisyenlerin ünvanlara göre tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanları göstermektedir. Bu tablodaki en dikkat çekici nokta profesörlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarıdır. Tabloya göre profesörler duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından diğer akademisyenlere göre daha düşük puan ortalamasına sahipken, kişisel başarı alt boyutunda diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde puan ortalamasına sahiptirler. Bu da en az tükenme yaşayan grubun profesörlerden oluşan grup olduğunu göstermektedir.

Tablo.4.18. Akademik Ünvana Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Akademik Ünvanlar	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Prof. Dr.	10	5	1,70	0,41	1,38	0,37	4,00	0,52
Doç. Dr.	33	16,5	2,24	0,59	1,61	0,64	3,82	0,50
Yrd. Doç. Dr.	54	27	2,15	0,62	1,59	0,64	3,97	0,45
Arş. Grv. Dr. ve Arş. Grv.	56	28	2,08	0,60	1,63	0,54	3,97	0,50
Öğr. Grv. Dr. ve Öğr. Grv.	47	23,3	2,35	0,68	1,90	0,64	3,63	0,57

Tek yönlü varyans analizi ile akademik ünvan gruplarının tükenmişlik alt boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmış ve duygusal tükenme ( $F=2,91$ ,  $p<0,05$ ), duyarsızlaşma ( $F=2,644$ ,  $p<0,05$ ) ve kişisel başarı ( $F=3,931$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutlarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Tablo.4.19. Akademik Ünvan İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Akademik Ünvan	<b>2,910</b>	<b>,023</b>	<b>2,644</b>	<b>,035</b>	<b>3,931</b>	<b>,004</b>

Varyans analizi sonucunda her bir alt boyutun farklılık gösterdiği tespit edilmiş olsa da, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Scheffe çoklu karşılaştırma testine başvurulmuştur.

Tablo.4.20. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Akademik Ünvana Göre Farklılaşmaları-Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Akademik Ünvanlar		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Duygusal Tükenme	Prof. Dr.	Doç. Dr.	-,5391	,22254	,214
		Yrd. Doç.	-,4523	,21224	,341
		Öğr.Gör.	-,3774	,21165	,530
		Arş.Grv.	-,6522	,21470	,060
	Doç. Dr.	Yrd. Doç.	,0868	,13622	,982
		Öğr.Grv.	,1617	,13530	,839
		Arş.Grv.	-,1132	,14002	,957
	Yrd. Doç.	Öğr.Grv.	,0749	,11758	,982
		Arş.Grv.	-,2000	,12299	,620
Duyarsızlaşma	Prof. Dr.	Doç. Dr.	-,2321	,21752	,888
		Yrd. Doç.	-,2089	,20745	,907
		Öğr.Grv.	-,2486	,20687	,836
		Arş.Grv.	-,5179	,20985	,197
	Doç. Dr.	Yrd. Doç.	,0232	,13315	1,000
		Öğr.Grv.	-,0165	,13224	1,000
		Arş.Grv.	-,2858	,13686	,363
	Yrd. Doç.	Öğr.Grv.	-,0397	,11493	,998
		Arş.Grv.	-,3090	,12021	,163
Kişisel Başarı	Prof. Dr.	Doç. Dr.	,1818	,18297	,911
		Yrd. Doç.	,0324	,17450	1,000
		Öğr.Grv.	,0290	,17401	1,000
		Arş.Grv.	,3697	,17652	,360
	Doç. Dr.	Yrd. Doç.	-,1494	,11200	,776
		Öğr.Grv.	-,1528	,11124	,756
		Arş.Grv.	,1879	,11512	,616
	Yrd. Doç.	Öğr.Grv.	-,0034	,09667	1,000
		Arş.Grv.	<b>,3373*</b>	<b>,10112</b>	<b>,028</b>
	Öğr.Grv.	<b>,3407*</b>	<b>,10027</b>	<b>,024</b>	

\*p<0,05

Varyans analizinde tüm alt boyutlar açısından anlamlı farklılık bulunurken, Scheffe testinde sadece kişisel başarı alt boyutunda araştırma görevlileri ile yardımcı doçent doktorlar ve öğretim görevlileri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre

Tablo.4.20.'de de görüldüğü gibi yardımcı doçent doktorlar ve öğretim görevlileri araştırma görevlilerine göre daha yüksek düzeyde kişisel başarıya sahiptir. Bu da yardımcı doçent doktorlar ve öğretim görevlilerinin araştırma görevlilerine göre daha düşük seviyede tükenmişlik yaşadığını göstermektedir.

#### 4.5.4.6. Tükenmişlik ve Görev Yapılan Fakülte / Yüksekokul İlişkisi

Tablo.4.21. ankete katılan akademisyenlerin görev yaptıkları fakülte veya yüksekokula göre tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmaları göstermektedir.

Tablo.4.21. Görev Yapılan Fakülte veya Yüksekokula Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Görev Yapılan Birim	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Ziraat Fakültesi	58	29	2,25	0,65	1,74	0,59	3,83	0,51
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	31	15,5	2,25	0,59	1,68	0,58	3,62	0,55
Fen-Edebiyat Fakültesi	52	26	2,18	0,61	1,58	0,57	3,85	0,50
Eğitim Fakültesi	22	11	2,10	0,71	1,71	0,95	4,10	0,46
Tokat Meslek Yüksekokulu	31	15,5	2,05	0,61	1,65	0,50	3,96	0,51
Tokat Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu	3	1,5	2,07	0,68	1,33	0,31	3,92	0,31
Tokat Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu	3	1,5	1,67	0,11	1,80	0,40	4,58	0,72

Tablo.4.21.'e göre duygusal tükenme alt boyutunun en az yaşandığı birim Tokat Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, en fazla yaşandığı birim ise Ziraat Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'dir. Duyarsızlaşma alt boyutunun en az yaşandığı birim Tokat Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, en fazla yaşandığı birim ise Tokat Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'dur. Kişisel başarının en yüksek olduğu bölüm

Tokat Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, en düşük olduğu bölüm ise İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi olarak belirlenmiştir.

Görev yapılan fakülte veya yüksekokul açısından tükenmişlik alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo.4.22. Görev Yapılan Birim ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Görev Yapılan Birim	,803	,569	,488	,817	3,234	,005

Tablo.4.22.'de de görüldüğü gibi görev yapılan birim kişisel başarı alt boyutu açısından farklılık göstermektedir. Ancak bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe testinde hiçbir grup arasında farklılık bulunmamıştır. Buradan görev yapılan birimin araştırmaya katılan akademisyenler üzerinde tükenmişlik açısından etkili olmadığı sonucuna varılabilir.

#### 4.5.4.7. Tükenmişlik ve İdari Göreve Sahip Olma İlişkisi

Tablo.4.23. idari görevi olanlar ile olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmaları göstermektedir. Bu tablo idari görevin akademisyenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşmasını azaltıcı, kişisel başarı hissini ise artırıcı rol oynadığını göstermektedir.

Tablo.4.23. İdari Göreve Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

İdari Görev	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Var	49	24,5	2,03	0,53	1,51	0,47	4,00	0,53
Yok	151	75,5	2,21	0,65	1,71	0,64	3,82	0,51

Örneklemedeki akademisyenlerden idari göreve sahip olanlar ile olmayanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır.

Tablo.4.24. İdari Görev İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

İdari Görev	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Var / Yok	-1,783	0,076	<b>-2,011</b>	<b>0,046</b>	<b>2,042</b>	<b>0,042</b>

t-testi sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında idari görevi olanlar ile olmayanlar arasında fark vardır. Buna göre duyarsızlaşma alt boyutu açısından idari görevi olmayanlar ( $t=-2,011$ ,  $p<0,05$ ) olanlara göre daha fazla tükenme yaşamakta, kişisel başarı alt boyutunda ise idari görevi olanlar ( $t=2,042$ ,  $p<0,05$ ) olmayanlara göre daha yüksek kişisel başarı göstermektedirler. Bu durumda idari görevin akademisyenlerin tükenmişliği üzerinde azaltıcı etki yaptığını söylemek mümkündür.

#### 4.5.4.8. Tükenmişlik ve Haftalık Ders Yüğü İlişkisi

Aşağıdaki tablo ankete katılan akademisyenlerin haftalık ders yüklerine göre gruplandırıldıklarında tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmaları göstermektedir.

Haftalık ders yükü açısından tükenmişlik alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizinden yararlanılmıştır.

Tablo.4.25. Haftalık Ders Yüküne Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Haftalık Ders Yükü	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Yok	44	22	2,29	0,71	1,90	0,71	3,69	0,57
1-5	8	4	2,17	0,49	1,57	0,38	3,86	0,61
6-10	25	12,5	2,29	0,62	1,70	0,54	3,89	0,55
11-15	30	15	2,12	0,58	1,49	0,45	3,85	0,45
16-20	24	12	2,15	0,63	1,59	0,47	3,83	0,55
21-25	33	16,5	2,00	0,58	1,58	0,46	4,01	0,51
26-30	23	11,5	2,12	0,55	1,62	0,65	3,89	0,41
31-35	10	5	2,12	0,72	1,40	0,35	3,95	0,32
36 ve üzeri	3	1,5	2,44	1,09	2,73	2,05	4,62	0,65

Tablo.4.26. Haftalık Ders Yükü ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Haftalık Ders Yükü	,762	,637	<b>2,907</b>	<b>,004</b>	1,850	,070

Tablo.4.26.'da da görüldüğü gibi haftalık ders yükü duyarsızlaşma alt boyutu açısından farklılık göstermektedir. Ancak bulunan farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe testinde herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir. Buradan ders yükünün araştırmaya katılan akademisyenler üzerinde tükenmişlik açısından etkili olmadığı sonucuna varılabilir.

#### 4.5.4.9. Tükenmişlik ve Akademik Kıdem İlişkisi

Akademik kıdeme göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve standart sapmalar aşağıdaki gibidir.

Tablo.4.27. Akademik Kıdeme Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Akademik Kıdem	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
0-5	65	32,5	2,14	0,63	1,80	0,63	3,67	0,48
6-10	27	13,5	2,27	0,62	1,64	0,47	4,08	0,50
11-15	69	34,5	2,18	0,64	1,57	0,53	3,87	0,51
16-20	23	11,5	2,06	0,57	1,55	0,62	3,92	0,43
21 ve üzeri	16	8	2,20	0,70	1,75	0,93	4,17	0,62

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi araştırmaya konu olan akademik personelin %32'si akademik kariyerlerinin ilk 5 yılındadırlar. Akademisyenlikte yeni olan bu grubun duyarsızlaşma düzeyinin diğer akademisyenlerden yüksek, kişisel başarı düzeyinin ise diğerlerinden düşük olduğu görülmektedir. 16-20 yıldır akademisyen olarak görev yapanlar ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından en düşük puanı almışlardır. Akademik kıdeme göre akademisyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için varyans analizi yapılmış ve kişisel başarı alt boyutu ( $F=5,205$ ,  $p<0,01$ ) açısından farklılaşma gözlenmiştir.

Tablo.4.28. Akademik Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
Akademik Kıdem	,386	,819	1,450	,219	<b>5,205</b>	<b>,001</b>

Tablo.4.29. Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Akademik Kıdeme Göre Farklılaşmaları – Scheffe Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Akademik Kıdem		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Duygusal Tükenme	0-5	6-10	-,1280	,14474	,940
		11-15	-,0400	,10927	,998
		16-20	,0808	,15337	,991
		21 ve üzeri	-,0578	,17642	,999
	6-10	11-15	,0880	,14350	,984
		16-20	,2088	,17937	,852
		21 ve üzeri	,0702	,19944	,998
	11-15	16-20	,1208	,15220	,959
		21 ve üzeri	-,0178	,17541	1,000
	16-20	21 ve üzeri	-,1386	,20579	,978
Duyarsızlaşma	0-5	6-10	,1599	,13960	,859
		11-15	,2230	,10539	,349
		16-20	,2491	,14793	,587
		21 ve üzeri	,0469	,17016	,999
	6-10	11-15	,0631	,13841	,995
		16-20	,0892	,17301	,992
		21 ve üzeri	-,1130	,19236	,987
	11-15	16-20	,0261	,14680	1,000

		21 ve üzeri	-,1761	,16918	,897
	16-20	21 ve üzeri	-,2022	,19849	,904
<b>Kişisel Başarı</b>	0-5	6-10	<b>-,4083*</b>	<b>,11468</b>	<b>,015</b>
		11-15	-,1964	,08657	,277
		16-20	-,2489	,12152	,383
		21 ve üzeri	<b>-,4969*</b>	<b>,13978</b>	<b>,015</b>
	6-10	11-15	,2120	,11370	,484
		16-20	,1594	,14212	,868
		21 ve üzeri	-,0885	,15802	,989
	11-15	16-20	-,0525	,12059	,996
		21 ve üzeri	-,3005	,13898	,326
		16-20	21 ve üzeri	-,2480	,16305

\*p&lt;0,05

Varyans analizi sonucu kişisel başarı alt boyutunda tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğu Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile belirlenmiştir. Scheffe testine göre 6-10 yıldır akademisyen olarak çalışanlar ile 21 yıldan fazla süredir akademisyen olarak çalışanlar, akademisyenliğin ilk 5 yılında olanlara göre daha yüksek kişisel başarı göstermektedirler.

#### 4.5.4.10. Tükenmişlik ve GOÜ'de Çalışılan Süre İlişkisi

Akademik kıdeme göre yapılan analizden sonra bir analiz de Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde çalışma sürelerine göre ayrılan grupların tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği konusunda yapılmıştır. Burada amaç Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin, akademik personelin tükenmesi üzerinde rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir.

Tablo.4.30. GOÜ'de Çalışma Süresine Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

GOÜ'deki Kıdem	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
0-5	87	43,5	2,16	0,63	1,75	0,71	3,75	0,53
6-10	41	20,5	2,27	0,62	1,64	0,53	3,91	0,52
11-15	53	26,5	2,14	0,65	1,64	0,53	3,95	0,50
16-20	11	5,5	2,08	0,54	1,31	0,40	3,98	0,50
21 ve üzeri	8	4	2,04	0,69	1,55	0,46	4,23	0,40



Yukarıdaki tablo üniversite bünyesinde görev yapan akademisyenlerden %43'ünün son 5 yıl içerisinde bu üniversiteye geldiğini göstermektedir. Diğer yandan sadece %10'luk kısmının 16 yıl ve üzeri süredir üniversite bünyesinde olması, üniversitenin her geçen gün kadrosunu geliştirdiğini ve yeni personele önem verdiğini göstermektedir. Ancak yine yukarıdaki tablo duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından en düşük, kişisel başarı alt boyutunda ise en yüksek puan ortalamalarının 16 yıl ve daha fazla süredir üniversite bünyesinde görev yapanlar tarafından alındığını göstermektedir. Buradan eski personelin tükenmişlik düzeylerinin yenilere göre daha düşük olduğu sonucuna varılabilir.

GOÜ'deki çalışma süresine göre akademisyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için varyans analizi yapılmış ve kişisel başarı alt boyutu ( $F=2,712$ ,  $p<0,05$ ) açısından farklılaşma gözlenmiştir.

Tablo.4.31. GOÜ'deki Kıdem ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuç Tablosu

	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	F değeri	p	F değeri	p	F değeri	p
GOÜ'deki Kıdem	,410	,801	1,464	,215	<b>2,712</b>	<b>,031</b>

Varyans analizi sonucu tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğuna Scheffe çoklu karşılaştırma testi ile bakılmış ve gruplar arasında herhangi bir farklılaşma gözlenmemiştir.

#### 4.5.4.11. Tükenmişlik ve Başka Üniversitede Çalışmış Olma İlişkisi

Başka üniversitede görev yapıp yapmamaya göre ayrılan grupların tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Buna göre duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve standart sapmalar aşağıdaki gibidir.

Tablo.4.32. Başka Üniversitede Çalışıp Çalışmamaya Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Başka Üniversitede Çalışma Durumu	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evet	60	30	2,12	0,58	1,55	0,50	3,88	0,51
Hayır	140	70	2,19	0,65	1,72	0,65	3,86	0,53

Yukarıdaki tablodan araştırmaya katılan akademisyenlerden %70'inin akademik hayata Gaziosmanpaşa Üniversitesi ile başladığı görülmektedir. Tablodaki verilere göre Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden önce yurt içi veya yurt dışındaki farklı üniversitelerde görev yapmış olan akademisyenler, ilk kez GOÜ'de akademik hayata başlayanlara göre daha düşük düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, daha yüksek düzeyde de kişisel başarı yaşamaktadırlar. Buradan çıkan sonuç daha önce başka üniversitelerde çalışmış olanların tükenmişlik düzeylerinin, diğerlerine göre daha düşük olduğudur.

Başka üniversitede çalışıp çalışmamaya göre akademisyenlerin tükenmişlikleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) kullanılmıştır.

Tablo.4.33. Başka Üniversite Çalışmış Olma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Başka Üniversitede Çalışma Durumu	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	-,703	,483	-1,763	,079	,229	,819

Tablo.4.33.'te başka üniversiteden gelenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermesine rağmen, t testi sonuçlarına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde

GOÜ'den önce başka üniversitede çalışanlar ile çalışmayanlar arasında tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir fark yoktur.

#### 4.5.4.12. Tükenmişlik ve Akademisyenlikten Önce Başka Bir Meslekle Uğraşma İlişkisi

Akademisyenlikten önce başka bir meslekle uğraşma durumuna göre ayrılan grupların tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Buna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve standart sapmalar aşağıdaki gibidir.

Tablo.4.34. Başka Meslekle Uğraşıp Uğraşmamaya Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Başka Bir Meslekle Uğraşma Durumu	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evet	130	65	2,06	0,57	1,54	0,51	3,97	0,49
Hayır	70	35	2,23	0,65	1,73	0,65	3,81	0,53

Başka meslekle çalışanlar ve çalışmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem için t testi yapılmış, duyarsızlaşma ( $t=-2,104$ ,  $p<0,05$ ) ve kişisel başarı alt boyutu ( $t=2,184$ ,  $p<0,05$ ) açısından farklılaşma gözlenmiştir. Buna göre daha önce başka bir meslekte çalışanlar, çalışmayanlara göre daha az duyarsızlaşma ve daha fazla kişisel başarı sergilemektedirler.

Tablo.4.35. Başka Meslekle Uğraşmış Olma ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Başka Meslekle Uğraşma Durumu	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	-1,903	,059	-2,104	,037	2,184	,030

Daha önce çalışılan meslekler incelendiğinde ise akademisyenlik hayatı öncesi yapılan meslekler (eğitim, sağlık, hizmet sektörleri ve diğerleri) arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

#### 4.5.4.13. Tükenmişlik ve Mesleği İsteyerek Seçme İlişkisi

Aşağıdaki tablo ankete katılan akademisyenlerden bu mesleği isteyerek seçenler ve seçmeyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmaları göstermektedir.

Tablo.4.36. Mesleği İsteyerek Seçip Seçmeme Durumuna Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evet	193	96,5	2,14	0,62	1,65	0,61	3,89	0,50
Hayır	7	3,5	2,90	0,52	2,05	0,34	3,14	0,49

Tablo.4.36.'da da görüldüğü gibi akademisyenlerin neredeyse tamamı bu mesleği isteyerek seçtiklerini belirtmişlerdir. Diğer yandan mesleği istemeyerek seçen %3,5'lik kısmın tükenmişlik düzeyleri, isteyerek seçenlere göre daha yüksektir.

Akademisyenliği isteyerek seçenler ve seçmeyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır.

Tablo.4.37. Mesleği İsteyerek Seçme İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	-3,223	,001	-1,729	,085	3,864	,000

Tablo.4.37.'de görüldüğü gibi duygusal tükenme ( $t=-3,223$ ,  $p<0,01$ ) ve kişisel başarı ( $t=3,864$ ,  $p<0,01$ ) alt boyutları açısından farklılaşma gözlenmiştir. Buna göre

akademisyenliği isteyerek seçenler diğerlerine göre daha az duygusal tükenme ve daha az kişisel başarı yaşamaktadırlar.

#### 4.5.4.14. Tükenmişlik ile Meslek ve Üniversite Değişirme Eğilimi İlişkisi

Tablo.4.38. ankete katılan akademisyenler, meslek değiştirme eğilimlerine göre gruplandırıldıklarında mesleğini değiştirmeyi düşünenlerin ve düşünmeyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmalarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %21,5'i mesleklerini değiştirmeyi düşünmektedirler. Tablodaki ortalamalar mesleğini değiştirme eğiliminde olan akademisyenlerin, diğerlerine göre daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı yaşadığını göstermektedir.

Tablo.4.38. Meslek Değişirme Eğiliminin Olup Olmamasına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Meslek Değişirme Eğilimi	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evet	43	21,5	2,67	0,64	1,88	0,63	3,55	0,59
Hayır	157	78,5	2,03	0,55	1,61	0,59	3,95	0,47

Meslek değiştirme eğiliminde olanlar ile olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem için t testi yapılmış ve tüm boyutların farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre, işini değiştirmek isteyenlerin duygusal tükenme ( $t=6,414$ ,  $p<0,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $t=2,612$ ,  $p=0,01$ ) düzeyleri işini değiştirmek istemeyenlere göre daha yüksektir. Diğer yandan işini değiştirmek istemeyenlerin kişisel başarı düzeyi ( $t=-4,731$ ,  $p<0,01$ ), işini değiştirmek isteyenlere göre daha yüksektir. Özetle işini değiştirmek isteyenlerin tükenmeleri, işini değiştirmek istemeyenlere göre daha fazladır.

Tablo.4.39. Meslek Değişirme Eğilimi İle Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Meslek Değişirme Eğilimi	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	6,414	,000	2,612	,010	-4,157	,000

Aşağıdaki tablo ankete katılan akademisyenler, görev yaptıkları üniversiteyi değiştirme eğilimlerine göre gruplandırıldıklarında GOÜ'den ayrılmayı düşünenlerin ve düşünmeyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarını ve standart sapmaları göstermektedir.

Tablo.4.40. Üniversite Değişirme Eğiliminin Olup Olmamasına Göre Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puan Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Üniversite Değişirme Eğilimi	n	%	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
			$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s
Evet	128	64	2,25	0,61	1,70	0,56	3,81	0,49
Hayır	72	36	2,02	0,64	1,61	0,70	3,96	0,57

Tablo.4.38. ile Tablo.4.40. karşılaştırıldığında meslek değiştirme eğiliminde olanların oranı %21,5 iken, üniversite değiştirme eğiliminde olanların oranının %64 olması, araştırmaya katılan akademisyenlerin, yaptıkları işten ziyade çalıştıkları kurum veya şehirden kaynaklanan memnuniyetsizliklerinin olduğunu göstermektedir. Üniversite değiştirme eğiliminde olanlar, diğerlerine göre daha yüksek düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, daha düşük düzeyde kişisel başarı yaşamaktadırlar. Diğer yandan yine Tablo.4.38. ile karşılaştırıldığında meslekten kaynaklanan tükenmişliğin, üniversiteden kaynaklanan tükenmişlikten daha yüksek olduğu görülmektedir.

Üniversite değiştirme eğiliminde olanlar ile olmayanların tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit

etmek için bağımsız örneklem için t testi yapıldığında ise duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarının farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo.4.41. Üniversite Değişirme Eğilimi ile Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Üniversite Değişirme Eğilimi	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	<b>2,594</b>	<b>,010</b>	1,047	,296	<b>-2,029</b>	<b>,044</b>

Buna göre, görev yaptığı üniversiteyi değiştirmek isteyenlerin duygusal tükenme (t=2,592, p=0,01) düzeyi üniversitesini değiştirmek istemeyenlere göre daha yüksektir. Diğer yandan üniversitesini değiştirmek istemeyenlerin kişisel başarı düzeyi (t=-2,029, p<0,05), üniversitesini değiştirmek isteyenlere göre daha yüksektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir problem haline gelmiştir.

Tükenmişliğin insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili *sosyal bir problem* olması; tükenmişliği, insanlarla yüzyüze ilişkinin yoğun olduğu meslek gruplarında görülen mesleki bir hastalık haline getirmiştir.

Tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; tükenen birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta, kendi kabuğuna çekilmekte ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hissetmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Bu çalışmanın amacı, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmada akademik personelin tükenmişliğinin ölçülmesinin nedeni, ülkemizdeki eğitim ve öğretim koşulları, akademisyenliğin özellikleri ve karşılaşılan sorunlar dolayısıyla evreni temsil eden örneklemin tükenmişliğinin yüksek çıkacağına beklenmesidir. Araştırmadan elde edilen veriler ışığında akademik personelin tükenmesini önleyici tedbirler önermek suretiyle üniversitenin eğitim kalitesine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizinde araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür.



Araştırmaya katılan akademik personelin tükenmişlik ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar, onların tükenmişlik ölçeğinin alt ölçekleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından aldıkları puanları göstermektedir. Bu verilere göre örneklem duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından alınan bu puanlar, örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından kritik bir durumda olmadıklarını göstermektedir. Bu durum örneklemin fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, iş stresinden çok fazla etkilenmediklerini, çevrelerindeki insanlarla ilişkilerinin düzenli ve insancıl olduğunu göstermektedir. Ancak kişisel başarının düşük olması, diğer bir deyişle kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin yüksek olması; akademisyenlerin kendilerini yetersiz ve başarısız bulduklarının, kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olduklarının göstergesidir. Kişisel başarı düzeyinin düşük olmasının bir diğer nedeni ise, örneklemini oluşturan akademik personelin kişisel gelişimleri konusunda eksiklidir. Bireylerin kişisel gelişim konusunda kendilerini tatmin edememesi, üniversitenin içerisinde bulunduğu şehrin sosyo-kültürel yapısına ve üniversite içerisinde rekabet ortamının olmamasına bağlanabilir.

Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalar, kadın ve erkek tükenmişlik düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir (Ergin, 1992; DeRobbio, 1995; Sucuoğlu ve Kaner, 1996; Tümkaya, 1996). Bu durumu, kadın ve erkeklerin kişilik yapıları, çalışma ortamı ve özel hayattaki rolleri ile açıklamak mümkündür. Ancak literatürde, araştırma bulgularımızı destekleyen sonuçlar da bulunmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985; Sermon, 1994; Ensari ve Tuzcuoğlu, 1996; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996; Gündüz,

2004). Bu çalışmada tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olmaması, kurum içerisindeki faktörlerin kadın ve erkek akademisyenleri eşit ölçüde etkilediğinin göstergesi olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, kişisel başarının ileri yaşlarda daha fazla olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ileri yaştaki bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir. Ayrıca ileriki yaşlarda hak edilen kadroya sahip olanının da tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki araştırmaların çoğu da araştırmamızın bu konudaki bulgularını desteklemektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkaya, 1996; Izgar, 2001).

Yine medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerinin kişisel başarı düzeyi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da literatürdeki çalışmalara benzerlik göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Evli ve çocuk sahibi olma samimi, sürekli ve ulaşılabilir bir aile ve dost çevresi içerisinde bulunma bireyin kendisine duyduğu güveni artırıp, hayata olumlu bakmasını ve daha sıkı sarılmasını sağladığından, tükenmişlikle daha etkili başa çıkma konusunda sosyal destek ortamı sağlamaktadır.

Araştırmamızdan elde ettiğimiz bulgular, akademik ünvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, en yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşmaya sahip olan grup öğretim görevlileri iken, en düşük duygusal tükenme ve duyarsızlaşma profesörlerde görülmektedir. Literatürde de benzer şekilde, kariyer yolunun ilk alt basamaklarında daha fazla tükenme yaşandığı tespit edilmiştir (Ergin, 1995). Sonuç olarak, yapılan araştırma sonucunda üniversite

bünyesinde görev alan personel arasında tükenmişlik düzeyleri en yüksek ve öğrenciyle en çok problem yaşayan grubun öğretim görevlileri, en düşük tükenmişlik düzeyine sahip grubun ise profesörler olduğu tespit edilmiştir.

Akademik personel arasında idari göreve sahip olanların duyarsızlaşma düzeyleri, idari göreve sahip olmayanlarınkinden düşük çıkarken, idari görevin kişisel başarı hissi üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. İdari görevin varlığının, bir yandan akademik çalışmalara ayrılan zaman ve yoğun iş temposu nedeniyle insanlara gösterilen hoşgörüyü azalttığı, diğer yandan bireyin kendisine ve geleceğine dair güvenini artırdığı düşünülmektedir.

Akademik personelin bir hafta içerisinde girdiği ders saatinin fazlalığının tükenmişlik yaşama için bir sebep olabileceği düşünülmüş ve bu değişkenle ilgili varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar haftalık ders yükünün duyarsızlaşma düzeyini artırdığını göstermektedir. Bunun yanı sıra en fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan grubun en fazla haftalık ders yüküne sahip grup olduğu görülmektedir. Ancak bu grubun aynı zamanda en yüksek kişisel başarı düzeyine de sahip olması, derse giren akademik personelin kendini geliştirme ve akademik faaliyetler konusunda daha fazla itici güce sahip olduğu düşüncesini akla getirmektedir.

Çalışma süresi ve bu süre içerisinde GOÜ’de geçirilen zamana göre akademik personelin kişisel başarı düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. En düşük kişisel başarı düzeyine sahip olan akademisyenlerin, akademik kariyerlerinin ilk beş yılındakiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan pek çok çalışma, araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir (Ergin, 1992; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996). Kişisel gelişim ve yeterlilik düzeyi ile ilgili düşüncelerin kariyerin ilerleyen yıllarında daha fazla olması, biriken bilgi ve deneyim ile ilişkilidir.

Akademik kariyer öncesi farklı mesleklerde görev alan bireylerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri diğerlerine göre farklılık göstermektedir. Farklı iş alanlarında kendisini denedikten sonra o işten memnun kalmayarak akademisyenliği tercih eden bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri, akademisyenlik dışında kendisini denememiş olanlara göre düşük, kişisel başarı düzeyleri ise daha yüksektir. Bu durum akademisyenlikten başka bir meslekte kendisini denemeyenlerin, karşılaştığı sorunları sadece bu meslekten ve kendisinden kaynaklandığını düşünmesinden dolayı daha fazla tükenme yaşadığını göstermektedir. Diğer yandan mesleği isteyerek seçenlerin duygusal tükenmelerinin, istemeden seçenlere göre daha düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da gönüllülük esasına göre yapılan işlerin tükenmişlik oluşumunu engellediğini göstermektedir.

Son olarak tükenmişlik sendromunun, meslek ve / veya kurum değiştirme davranışına neden olup olmadığını tespit etmek amacıyla, meslek ve / veya kurumunu değiştirme eğiliminde olanların tükenmişlik düzeyleri ile olmayanların tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Buna göre başka bir işte çalışmayı düşünenler ile başka bir üniversitede çalışmayı düşünenlerin tükenmişlik düzeyleri, düşünmeyenlere göre oldukça yüksektir. Bu da akademisyenlerin yaşadıkları tükenmişliği, görev yaptıkları üniversiteye veya sahip oldukları mesleğe bağladıklarını göstermektedir. Sonuç literatürle benzerlik göstermektedir (Raqupaw ve Miller, 1989).

Örneklemden elde edilen bulgular görev yapılan birim ve başka üniversitede çalışmış olma değişkenlerinin tükenmişliğin hiçbir boyutunda anlamlı farklılık yaratmadığını göstermektedir.

Akademik personelin duygusal tükenme düzeyini etkileyen değişkenler; akademik ünvan, mesleği isteyerek seçme, mesleği ve üniversiteyi değiştirme eğilimi

olarak belirlenmiştir. Akademik personelin duyarsızlaşma düzeyine etki eden değişkenler; yaş, akademik ünvan, idari görev, haftalık ders yükü, başka bir işte çalışma durumu ve meslek değiştirme eğilimidir. Son olarak akademik personelin kişisel başarı düzeyini etkileyen değişkenlere bakıldığında, bunların; yaş, medeni durum, çocuk sayısı, akademik ünvan, idari görev, akademik kıdem, başka bir işte çalışma durumu, mesleği isteyerek seçme durumu, mesleği ve kurumu değiştirme eğilimi olduğu görülmektedir.

Tüm bu veriler ışığında, aynı meslek ve aynı kurumda çalışan bireylerin bile sahip oldukları farklı özelliklerden dolayı farklı düzeylerde tükenmişlik yaşayacakları tespit edilmiştir. Üzerinde çalışılan araştırma grubu her ne kadar yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olmasa da, elde edilen veriler tükenmişlik üzerinde bireysel farklılıkların büyük rol oynadığının göstergesidir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, tükenmişlikle baş edebilmek için bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine başvurmanın faydalı olacaktır. Ancak, çalışma içerisinde de bahsedildiği gibi örgütsel başa çıkma yöntemleri tükenmişlikle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha rasyonel ve daha kalıcıdır. Bu şekilde kurum içerisinde tükenmişlik probleminin varlığı ve zararlılığı onaylanmış olacak, tükenmişlik yaşayan bireyler çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile birlikte bu kötü durumdan kurtulmaya çalışacakları için daha çabuk ve etkili sonuçlar alınacaktır.

Ayrıca araştırma sonuçlarına bakılarak, tükenmişlik yaşamayı önlemek için akademisyenlik mesleğinin üniversite mezunlarına iyi tanıtılmasının gerektiği de söylenebilir. Bireyin sahip olduğu özellikler ve kişilik yapısının akademik hayata uygun olması ve akademik hayatta karşılaşacağı sorunların farkında olması tükenmişlik yaşamamasına veya düşük düzeyde tükenmişlik yaşamasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan bireylerin tükenmişlik sendromu ve başa çıkma yolları konusunda bilgilendirilmeleri de tükenmişlik yaşamamaları için bir önlem olabilir. Henüz düzenli bir aile hayatı kurmamış olan akademisyenlerin aile yaşantısı, sosyal hayata zaman ayırma, geleceğe dair hayatın düzenlenmesi ve çocuk sahibi olma gibi konularda özendirilmesi de yine tükenmişlik yaşamamak için önerilebilir.

Tüm bunların yanı sıra, üniversite ortamının tükenmişliğe imkan vermemesi de önemli bir etkidir. Bunu sağlayabilmek için akademisyenlerin iş yükünü azaltmak, kişisel gelişime imkan tanımak, kadro konusunda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak, üniversite yönetimi tarafından akademik personelin özlük haklarının korunması, aralıklı olarak seminer, eğitim, kariyer günleri düzenlemek ve bunlara akademik personelin katılımını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, işin monotonluğunu azaltmak için rotasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmak ve yönetim olarak çalışanlara güven ve huzur telkin etmek tükenmişliğin yaşanmadığı bir çalışma ortamı için yararlı olabilecektir.

Bundan sonraki çalışmalarda şimdiye kadar ele alınmamış meslek grupları üzerinde tükenmişlik araştırmasının yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı ölçeklerin kullanılması da, hem tükenmişliğin ölçümü hem de farklı ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması açısından faydalı olabilecektir.

## KAYNAKÇA

- Abu-Hilal, M. M ve K. M. Salameh (1992), “Validity and Reliability of the Maslach Burnout Inventory for a Sample of Non Western Teachers”, *Educational and Psychological Measurement*, 52(1): 161-169.
- Ağaoğlu, E., M. Ceylan, E. Kasım ve T. Madden (2004) “Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri” *XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, Malatya.
- Akçamete, G., S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akgül, A. ve O. Çevik (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri, “SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları”*, Emek Ofset Ltd. Şti., Ankara.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Aslan, D., N. Kiper, E. Karaağaoğlu, F. Topal, M. Güdük ve Ö. S. Cengiz (2005), *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*, Türkiye Tabip Odaları Birliği Yayınları, Ankara.
- Aslan, H., S. B. Gürkan, U. Girginer ve M. Ünal (1996), “İşe Bağlı Gerginlik Ölçeğinin Bir Hemşire Örnekleminde Geçerlilik ve Güvenirliği”, *Psikiyatri, Psikoloji ve Psikofarmakoloji Dergisi*, 4(4).
- Avşaroğlu, S., M. E. Deniz ve A. Kahraman (2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 115-129.

- Babaoğlu, E. (2006), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Bakker, A. B., E. Demerouti ve W. B. Schaufeli (2002), "Validation of the Maslach Burnout Inventory - General Survey: An Internet Study", *Anxiety, Stress and Coping*, 15(3): 245-260.
- Bakker, A. B., W. B. Schaufeli, E. Demerouti, P. P. M. Janssen, R. V. D. Hulst ve J. Brouwer (1999), "Using Equity Theory to Examine the Difference Between Burnout and Depression", *Anxiety, Stress And Coping*, 13: 247-268.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş (1998), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baltaş, A. ve Z. Baltaş (2002), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, 21. Basım, Remzi Kitabevi A.Ş., İstanbul.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change", *Psychological Review*, 84 (2): 191-215.
- Bandura, A. (1982), "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency", *American Psychologist*, 37(2): 122-147.
- Baysal, A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Beck, A. T. (1970), *Depression: Causes And Treatment*, Philadelphia: University Of Pennsylvania Press.
- Bilge, F. (2006), "Examining The Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors", *Social Behavior And Personality*, 34(9): 1151-1160.



- Bilgin, N. (2003), *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Bryne, B. M. ve L. M. Hall (1989), *An Investigation of Factors Contributing to Teacher Burnout: The Elementary, Intermediate, Secondary and Postsecondary School Environments*, Washington, D.C.
- Burke, R. J. ve E. Deszca (1986), "Correlates Of Psychological Burnout Phases Among Police Officers", *Human Relations*, 39: 487-502.
- Burke, R. J. ve E. R. Greenglass (2001), "Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff", *Equal Oppurtunities International*, 20(1/2): 61-71.
- Burke, R. J. ve E. R. Greenglass (2001), "Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff", *Psychology and Health*, 16: 583-594.
- Byars, L. L. (1992), *Concepts Of Strategic Management*, 3rd Edition, Harper Collins Publishers, New York.
- Byrne, B. M. (1991), "The Maslach Burnout Inventory: Validating Factorial Structure and Invariance across Intercediate, Secondary, and University Educators", *Multivariate Behavioral Research*, 26(4): 583-605.
- Cam, E., "Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar", *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, 01.05.2004, [www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com).
- Cardinell, C. F. (1981), "Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses", The Annual Meeting of the National Conferance of Professors of Educational Administration, Seattle.
- Celep, C., Ş. Doyuran, U. Sarıdere ve T. Değirmenci (2004), "Eğitim Örgütlerinde Çok Boyutlu İş Etiği ve Örgütsel Adanmışlık", 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Bildiri Özetleri Kitabı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.

- Cherniss, C. (1980), *Professional Burnout in Human Service Organizations*, Praeger, New York.
- Cherniss, C. (1992), "Long-Term Consequences of Burnout: An Exploratory Study", *Journal of Organizational Behavior*, 13(1): 1-11.
- Cherniss, C. (1995), *Beyond Burnout*, New York/London: Routledge.
- Cooley, E. ve P. Yovanoff (1996), "Supporting Professionals-At-Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout And Improve Retention of Special Educators", *Exceptional Children*, 62: 336-355.
- Corcoran, K. (1986), "The Association of Burnout and Social Work Practitioners' Impressions of Their Clients: Empirical Evidence", *Journal of Social Service Research*, 10: 57-66.
- Cordes, C. L. ve T. W. Dougherty (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *The Academy of Management Review*, 18(4), ABI/INFORM Global, 621-656.
- Cordes, C. L., T. W. Dougherty ve M. Blum (1997), "Patterns of Burnout Among Managers and Professionals: A Comparison of Models", *Journal of Organizational Behaviour*, 18(6): 685-701.
- Croom, B. (2003), "Teacher Burnout In Agriculturel Education", *Journal Of Agricultural Education*, 44(2): 1-13.
- Cüceloğlu, D. (1998), *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, 8. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çam, O. (1989), "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Çam, O. (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.
- Çimen, S. (2007), *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları Ve Yeterlik Algıları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dağ, İ. (1992). “Kontrol Odağı, Öğrenilmiş Güçlülük ve Psikopatoloji İlişkileri” *Psikoloji Dergisi*, 7 (27): 1-9.
- Davis, K. ve J.W. Newstrom (1988), *Organizational Behavior; Human Behavior at Work*, 9. Edition, Mcgraw-Hill, Inc., New Jersey.
- Demerouti, E., A. B. Bakker, F. Nachreiner ve W. B. Schaufeli (2000), “A Model of Burnout and Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 32(2): 454-464.
- Derobbio, R. A. (1995), “Factors Accounting for Burnout among Secondary School Teachers”, *Dissertation Abstract International*, 56(7): 2500-2501 A.
- Dinham, S. ve C. Scott (1996), *Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of the Teacher 2000 Project*, The Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Dolu, G. (1997), *Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromununun Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Dönmez, B. ve M. Güven (2001), “Friedman Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye'ye Uyarlama Çalışmaları”, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 26(27): 221-226.

- Edelwich, J. ve A. Brodsky (1980), *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Sciences Press, New York.
- Eisenstat, A. R. ve R. D. Felner (1984), "Toward a Differentiated View of Burnout: Personel and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress", *American Journal of Community Psychology*, 12: 411-430.
- Ellis, S. E. (1983), "A Study of Burnout Levels among Community College Administrators", *Dissertation Abstract International*, 44(11): 3298 A.
- Ensari, H. ve S. Tuzcuoğlu (1995), "Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü", *Öneri Dergisi*, 2(11): 51-63.
- Erdemoğlu Ş. D. (2007), *Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eren, E. (1984), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3182, İstanbul.
- Eren, E. (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Ergin, C. (1992), "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması", *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 143-154.
- Ergin, C. (1995), "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12(1-2): 37-50.
- Eroğlu, F. (2006), *Davranış Bilimleri*, 7. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Farber, B. (1984), "Stress and Burnout in Suburban Teachers", *The Journal of Educational Research*, 77: 325-331.
- Farber, B. A. (2000), "Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture", *Psychotherapy in Practice*, 56(5): 589-594.
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.
- Freudenberger, H. J. ve G. Richelson (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.
- Friedman, I. A. (1991), "High and Low Burnout Schools: Scholl Culture Aspects of Teacher Burnout", *The Journal of Educational Research*, 84(6): 325-333.
- Friedman, I. A. ve B. A. Farber (1992), "Professional Self-Concept as a Predictor of Teacher Burnout", *Journal of Educational Research*, 86(1): 28-35.
- Friesen, D. ve J. C. Sarros (1989), "Sources of Burnout Among Educators", *Journal of Organizational Behavior*, 10(2): 179-188.
- Garman, A. N., P. W. Corrigan ve S. Morris (2002), "Staff Burnout and Patient Satisfaction: Evidence of Relationships at the Care Unit Level", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3): 235-241.
- Gençer, A. (2002), *Öğretmenlerin İş Doyumu İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Girgin, G. (1995), *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Glogow, E. (1986), "Burnout and Locus of Control", *Public Personnel Managemet*, 79-83.
- Golembiewski, R. T. ve R. A. Munzenrider (1984), "Phases of Psychological Burnout and Organizational Covariants: A Replication from a Large Population", *Journal of Health and Human Resources Administration*, 6: 290-323.
- Gökçakan, Z ve R. Özer (1999), "Doğu Karadeniz Bölgesindeki Görevli Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi", *IX. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Eskişehir.
- Greenglass, E. R., R. J. Burke ve L. Fiksenbaum (2001), "Workload and Burnout in Nurses", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 11: 211-215.
- Gümüş, H. (2006), *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gündüz, B. (2004), *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Bazı Mesleki Değişkenlere Göre Yordanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Gürsel, M., H. Izgar, V. Altınok, Ş. Kesici, H. Bozgeyikli, A. Sürücü ve A. Negiş (2003), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya.
- Halbesleben, J. R. B. ve E. Demerouti (2005), "The Construct Validity of an Alternative Measure of Burnout: Investigating the English Translation of the Oldenburg Burnout Inventory", *Work and Stress*, 19(3): 208-220.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum ve R. W. Woodman (1983), *Organizational Behavior*, West Pub. Co.

- Hipps, E. S. ve G. Halpin (1991), "Jop Stres Related to Performance Based Accreditation, Locus of Control, Age, and Geder as Related To Jop Satisfaction and Burnout in Teachers and Principals", *Speeches or Meeting Papers 150, Report Research 143* Alabama, U.S.
- Hock, R. R. (1988), "Professional Burnout among Public School Teachers", *Public Personnel Management*, 17(2): 167-189.
- Homer, J. B. (1985), "Worker Burnout: A Dynamic Model with İmplications for Prevention and Control", *System Dynamics Review*, 1: 42-62.
- Hsieh, Y. ve A. Hsieh (2002), "Does Job Standardization Increase Job Burnout?", *International Journal of Manpower*, 24(5): 590-614.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/stres>, 15.02.2007
- Ivancewich, J. M., J. H. Donnelly ve J. L. Gibson (1983), *Managing For Performance*, Business Publications, Inc., Plano-Texas.
- Izgar, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Jackson, E. S., J. A. Turner ve A. P. Brief (1987), "Correlates of Burnout among Public Service Lawyers", *Journal of Occupational Behaviour*, 8: 339-349.
- Jackson, S. E. ve C. Maslach (1982), "After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims", *Journal of Occupational Behavior*, 3: 63-77.
- Kaçmaz, N. (2005), "Tükenmişlik Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32.
- Kahill, S. (1988), "Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence", *Canadian Psychology*, 29: 284-297.
- Kantas, A. ve E. Vassilaki (1997), "Burnout in Greece Teachers: Main Findings and Validity of the Maslach Burnout Inventory", *Work and Stress*, 11(1): 94-100.

- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Koyuncu, M. (2001), “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Kurumdan Ayrılma İsteğine Etkisi.” 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 349-360.
- Kristensen, T. S., M. Borritz, E. Villadsen ve K. B. Christensen (2005), “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout”, *Work and Stress*, 19(3): 192-207.
- Lee, H., R. Song, Y. S. Cho, G. Z. Lee ve B. Daly (2003), “A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 44(5): 534-545.
- Lee, R. T. ve B. E. Ashford (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”. *Journal of Organizational Behavior*, 14: 3-20.
- Leiter, M. P. (2003), *Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, 9: 297-308.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach (1999), “Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout”, *Journal of Applied Psychology*, 84: 472- 489.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach (2001), “Burnout and Quality in a Speed-Up World”, *The Journal of Quality and Participation*, 24(2): 48-51.
- Leiter, M. P. ve C. Maslach (2004), *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout*, Emotional and Physiological



Processes and Positive Intervention Strategies Research in Occupational Stress and Well Being, Elsevier Ltd, 3.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (2005), *Banishing Burnout: 6 Strategies for Improving Your Relationship with Work*, John Wiley & Sons, San Francisco.

Leiter, M. P. ve W. B. Schaufeli (1996), "Consistency of the Burnout Construct Across Occupations", *Anxiety, Stress and Coping*, 9: 229-243.

Locke, E. A. (1969), "What is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.

Maslach, C. ve J. Goldberg (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied & Preventive Psychology*, 7: 63-74.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (1997), *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (1999), "Take this Job and Love", *Psychology Today*, 32(5): 50-54.

Maslach, C. ve M. P. Leiter (2005), "Reversing Burnout: How to Rekindle your Passion for your Work", *Stanford Social Innovation Review*, 3(4): 42-49.

Maslach, C. ve P. G. Zimbardo (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1986), *Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)*, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.

Maslach, C. ve S. E. Jackson (1995), "The Role of Sex and Family Variables in Burnout", *Sex Roles*, 12, 7-8, 837-851.

- Maslach, C., S. E. Jackson ve R. L. Schwab (1996), Maslach Burnout Inventory-Educators Survey (Mbi-Es). In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. P. Leiter (Eds.), *Mbi Manual. (3rd Ed.)*. Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., S. E. Jackson ve M. P. Leiter (1996), *Maslach Burnout Inventory* (3rd Ed.). Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli ve M. P. Leiter (2001), "Job Burnout", *Annual Review Psychology*, 52: 397-422.
- Medland, J., J. Howard-Ruben ve E. Whitaker (2004), "Fostering Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace", *Oncology Nursing Forum*, 31(1): 47-54.
- Meier, S. T. (1983), "Toward a Theory of Burnout", *Human Relations*, 36(10): 899-910.
- Meier, S. T. (1984), "The Construct Validity of Burnout", *Journal of Occupational Psychology*, 57: 211-219.
- Miller, K. I., B. H. Ellis, E. G. Zook ve J. S. Lyles (1990), "An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace", *Communication Research*, 17(3): 300 - 326.
- Murat, M. (2000), *Sınıf Öğretmenlerinde 10 Yıllık Meslek Sürecinde Tükenmişliğin Gelişiminin Haritalanması ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Nagy, S. ve L. G. Davis (1985), "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", *Psychological Reports*, 57: 1319-1326.

- Ok, S. (1995), *Banka İşgörenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ok, S. (2004), “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 21(3): 57-67.
- Orgon, D., W. Hamner ve W. Clay (1982), *Organizational Behavior, an Applied Psychological Approach*, Business Publications, Inc., Plano, Texas.
- Ölçüm Çetin, M. (2004), *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Örmen, U. (1993), *Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, H. D. (2001), *Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir.
- Perlman, B. ve E. A. Hartman (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relations*, 35(4): 283-305.
- Pines, A. M. (2002); “A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager”, *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 39 (1): 103-113.

- Pines, A. M. (2003), "The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling", *Journal of Employment Counseling*, 40(2): 50-64.
- Pines, A. M. (2004), "Adult Attachment Styles and Their Relationship to Burnout: A Preliminary, Cross-Cultural Investigation", *Work&Stress*, 18(1): 66-80.
- Pines, A. ve E. Aronson (1988), *Career Burnout, Causes&Cures*, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc., New York.
- Polatçı, S., K. Ardiç ve Z. D. Tınaz (2007), "Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15.
- Potter, B. A. (1995), *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*, Thomson Crisp Learning, California.
- Potter, B. A. (1998), *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.
- Randall, M. ve W.A. Scott (1988), "Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance", *Australian Psychologist*, 23(3): 335-347.
- Raquepaw, J. M. ve R. S. Miller (1989), "Psychotherapist Burnout: A Componential Analysis", *Professional Psychology: Research&Practice*, 20 (1), 32-36.
- Reynolds, D. ve M. Tabacchi (1993), "Burnout in Full Service Chain Restaurants", *The Cornell H.R.A. Quarterly*, 34(2): 62-68.
- Robbins, S. P. (1999), *Organizational Behavior*, 8. Baskı, New Jersey, Prentice Hall.
- Rocca, A. D. ve M. Kostanski, "Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent

Employment”,03.12.2006,

(<http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf>).

Rogers C. (1975), “Empathic: An Unappreciated Way of Being” *Counselling Psychologist*, 5: 2-10.

Rogers, D. P. (1984), “Helping Employees Cope With Burnout”, *Business*, 3-7.

Ross, R. R., E. M. Altmaier ve D. W. Russell (1989), “Job Stress, Social Support, and Burnout among Counseling Center Staff”, *Journal of Counseling Psychology*, 36 (4): 464-470.

Sabuncuoğlu, Z. (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı. Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. ve M. Tüz (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.

Sarros J. C. ve A. M. Sarros (1987), “Predictors of Teachers Burnout”, *The Journal of Educational Administration*, 24(2): 272-280.

Sarros, J. C. ve A. M. Sarros (1992), “Social Support and Teacher Burnout”, *Journal of Educational Administration*, 30(1): 55-70.

Savicki, V., “Comparisons of Culture and Burnout in English and Scottish Child and Young Care Workers”, 05.12.2006, (<http://www.childrenuk.co.uk/chaug/aug2000/vsavicki.htm>).

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

Schaufeli, W. B. ve E. R. Greenglass (2001), “Introduction to Special Issue on Burnout and Health”, *Psychology and Health*, 16: 501-510.

Schaufeli, W. B. ve T. W. Taris (2005), “The Conceptualization and Measurement of Burnout: Common Ground and Worlds Apart”, *Work&Stress*, 19(3): 256-262.

- Schaufeli, W. B., D. van Dierendonck ve K. van Gorp (1996), "Burnout and Reciprocity: Towards a Dual-Level Social Exchange Model", *Work and Stress*, 10: 225-237.
- Scholz, U., B.G. Dona, A. Sud ve R. Schwarzer, (2002), "Is General Self-Efficacy a Universal Construct?", *European Journal of Psychological Assessment*, 18(3): 242-251.
- Schutte, N., S. Toppinnen, R. Kalimo ve W. B. Schaufeli (2000), "The Factorial Validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) Across Nations and Occupations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 53-66.
- Schwarzer, R. ve G. S. Schmitz (2004), "Perceived Self-Efficacy and Teacher Burnout: a Longitudinal Study in Ten Schools", 02.01.2007, (<http://self.uws.edu.au/conferences/2004.schwarzer.schmitz.pdf>).
- Scott, C. R. (2001), "Communication, Social Support, and Burnout: A Brief Literature Review", 10.11.2006, <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/pubs/micro-communication/2micro.htm>.
- Selçukoğlu, Z. (2001), *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Selye, H. (1997), *Stress without Distress*, Teach Yourself Books, London.
- Sermon, J. M. (1994), "The Relationship of the Dual Role Assignment to the Level of Perceived Burnout by Secondary Teachers", *Dissertation Abstract International*, 55(9): 2765 A.

- Shirom, A. (1989), *Burnout in Work Organizations*, (Eds.) C. L. Cooper ve I.T. Robertson, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 25-48, New York, Wiley.
- Sılığ, A. (2003), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Silah, M. (1981), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- Silah, M. (2005), *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Eskişehir.
- Singh, S. N., S. Mishra ve S. K. Dongwook (1998), “Research-Related Burnout among Faculty in Higher Education”, *Psychological Reports*, 83(2): 463-473.
- Srinivas, S. “Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations”, 23.09.2006, ([http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/srinivas\\_organizational%20comm%20&%20burnout.pdf](http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/srinivas_organizational%20comm%20&%20burnout.pdf)).
- Stout, K. J. ve J. M. Williams (1983), “Comparison of Two Measures of Burnout”, *Psychological Reports*, 53: 283-289.
- Strauser, D. R., K. Ketz, ve J. Keim (2002), “The Relationship between Self-Efficacy, Locus Of Control and Work Personality”, *Journal of Rehabilitation*, 68: 20-26.
- Suran, B. G. ve E. P. Sheridan (1985), “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”, *Professional Psychology: Research&Practice*, 16(6): 741-752.
- Sürgevil, O. (2005), *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Şanlı, S. (2006), *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Taris, T. W., P. J. G. Schreurs ve W. B. Schaufeli (1999), “Construct Validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A Two-Sample Examination of its Factor Structure and Correlates”, *Work & Stress*, 13(3): 223-237
- Taşgın, Ö. (2004), *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taycan, O., L. Kutlu, S. Çimen ve N. Aydın (2006), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anatolian Journal Of Psychiatry*, 7: 100-108.
- Tepeci, M. ve K. Birdir (2003), “Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu”, *XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 959-972.
- Tevrüz, S. (1996), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Torun, A. (1996), *Stres ve Tükenmişlik*, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed.) Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği Yayını, İstanbul.
- Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yönetim Dizisi, İstanbul.
- Tümkaya, S. (1996), *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtier ve Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.



- Tümkaya, S. (1999), "Akademik Tükenmişlik leğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik alışması". *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- Um, M. ve D. F. Harrison (1998), "Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaciton: A Stress-Strain-Outcome Model and an Emprical Test", *Social Work Research*, 22: 100.
- Weiskopf, P. E. (1980), "Burnout Among Teachers of Exceptional Children", *Exceptional Children*, 47: 18-23.
- Wright, T. A. ve G. D. Bonett (1997), "The Contribution of Burnout to Work Performance", *Journal of Organizational Behavior*, 18: 491-499.
- Yıldırım, F. (1996), *Banka alışanlarında İş Doymu ve Algılanan Rol atışması İle Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve S. Ekici (2003), "rgtsel Yaşamda Stresin Kamu alışanlarının Performansına Etkileri zerinde Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2): 1-19.

## EK

Araştırmada Kullanılan Anket Formu

*Değerli Hocam;*

*Bu anket formu; Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.*

*Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.*

*Saygılarımla,*

*Arş.Gör. Sema POLATCI*

*GOP Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü*

## BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz**  Erkek  Kadın
- Yaşınız**  21-30  31-40  41-50  51 ve üzeri
- Medeni Durum**  Evli  Bekar  Boşanmış/Dul
- Çocuğunuz varsa kaç tane?**  Yok  1  2  3  4  5 veya daha fazla
- Akademik Ünvanınız**  Prof. Dr.  Doç. Dr  Yrd. Doç. Dr  
 Öğr. Gör. Dr.  Öğr. Gör.  Arş. Gör. Dr.  
 Arş. Gör
- Görev Yaptığınız Birim**  Ziraat Fakültesi  İİBF  Fen Edebiyat Fakültesi  
 Tıp Fakültesi  Eğitim Fakültesi  Tokat Meslek Y. Okulu  
 Sağlık Y. Okulu  BESYO
- İdari Göreviniz**  Var  Yok
- Hastalık Ders Yükünüz**  Ders yüküm yok  1-5  6-10  11-15  16-20  
 21-25  26-30  31-35  36-40  41 ve üzeri
- Kaç yıldır akademisyen olarak görev yapıyorsunuz?**  0-5  6-10  11-15  
 16-20  21-25  26 ve üzeri
- Kaç yıldır GOP Üniversitesi'nde görev yapıyorsunuz?**  0-5  6-10  11-15  
 16-20  21-25  26 ve üzeri
- Akademisyenlikten önce başka bir meslekle uğraştınız mı?**  Hayır  Evet. Lütfen yazınız:.....
- Akademisyenliği isteyerek mi seçtiniz?**  Hayır  Evet
- Fırsatınız olsa, mesleğinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?**  Hayır  Evet
- Fırsatınız olsa, başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müydünüz?**  Hayır  Evet

Arka sayfaya geçiniz.

## BÖLÜM II

*Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her ifade ile ilgili durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.*

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

## ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Tokat'ta dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Tokat'ta tamamladı. 2000 yılında Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İngilizce İşletme Bölümü'nü kazandı. 2004 yılında lisans eğitimini tamamlayıp, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. Aynı yıl Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Halen Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır.