

**İSTANBUL  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU; İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN  
SONUCU MUDUR?**

**Merve İŞIKSAL**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

Doç. Dr. Hakan Atalay

**İSTANBUL, Şubat 2018**



**İSTANBUL  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU; İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN  
SONUCU MUDUR?**

**Merve İŞIKSAL**

**(132001331)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**DANIŞMAN**

Doç. Dr. Hakan Atalay

**İSTANBUL, Şubat 2018**

**İSTANBUL  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜKENMİŞLİK SENDROMU; İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN  
SONUCU MUDUR?**

**Merve IŞIKSAL**

**(132001331)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih :  
Tezin Savunulduğu Tarih : 17.01.2019

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hakan Atalay \_\_\_\_\_  
(Yeditepe Üniversitesi)  
Diğer Jüri Üyeleri : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Kabasakal \_\_\_\_\_  
(İstanbul Okan Üniversitesi)  
Dr. Öğr. Üyesi Güneş Küçük yazıcı \_\_\_\_\_  
(İstanbul Okan Üniversitesi)

**İSTANBUL, Şubat 2018**

## TEŞEKKÜR

Bu tezin yazılması aşamasında, çalıŐmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danıŐmanım Doç. Dr. Hakan ATALAY'a değerli katkı ve emekleri için içten teŐekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca benden maddi manevi desteklerini esirgemeyen babam Metin YARDIMCI ve Adnan IŞIKSAL'a, annem AyŐe YARDIMCI ve Zerrin Serpil IŞIKSAL'a teşekkür ve minnetimi belirtmek isterim.

Benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve hayattaki en büyük Őansım olan sevgili eŐim Av. Gürkán Kenan IŞIKSAL'a, oğlum Hürkán Adnan IŞIKSAL'a teşekkür ederim.

Ve alıŐma hayatım boyunca her zaman yanımda olan Mehmet Serdar KAŐIKCI'ya saygılarımı sunarım.

# İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
TEŞEKKÜR .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖZET.....	iv
SUMMARY .....	v
KISALTMALAR .....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	viii
<b>BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER.....</b>	<b>3</b>
2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI .....	3
2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ.....	6
2.3. TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ .....	6
2.3.1. Kişisel Faktörler .....	7
2.3.2. Örgütsel Faktörler .....	9
2.4. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ.....	11
2.5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ .....	13
2.5.1. Fiziksel Belirtiler.....	13
2.5.2. Davranışsal Belirtiler .....	14
2.5.3. Duygusal Belirtiler .....	15
2.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ .....	16
2.6.1. Tükenmişlik İle Bireysel Olarak Başa Çıkma Yolları .....	17
2.6.2. Tükenmişlik İle Örgütsel Olarak Başa Çıkma Yolları.....	17
2.7. Tükenmişliğin Diğer Faktörlerle İlişkisi.....	19
2.7.1. Mobbing ve Tükenmişlik .....	19
2.7.2. Stres ve Tükenmişlik.....	22
2.7.3. Çatışma Yönetimi ve Tükenmişlik .....	25
2.7.4. İş Doyumu Ve Tükenmişlik .....	26
2.8. İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI .....	31

2.9. İŞLE BÜTÜNLEŞME BOYUTLARI .....	32
2.9.1. Dinçlik.....	33
2.9.2. Adanmışlık .....	33
2.9.3. İçinde olma.....	34
2.10. İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN PSİKOLOJİK ŞARTLARI .....	35
2.10.1. Psikolojik Anlamlılık .....	38
2.10.2. Psikolojik Güvenlik.....	40
2.10.3. Psikolojik Uygunluk .....	43
2.11. SOSYAL İLİŞKİLER VE İŞLE BÜTÜNLEŞME .....	45
<b>BÖLÜM 3 YÖNTEM.....</b>	<b>48</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	48
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	48
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	48
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI.....	49
3.5. VERİ ANALİZİ .....	50
<b>BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>51</b>
4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR .....	51
4.2. TÜKENMİŞLİK ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR .....	52
4.3. İŞLE BÜTÜNLEŞME ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR .....	58
4.4. TÜKENMİŞLİK VE İŞLE BÜTÜNLEŞME ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR.....	65
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>70</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>78</b>
EK A ANKET FORMU .....	78
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>81</b>

## ÖZET

### TÜKENMİŞLİK SENDROMU; İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN SONUCU MUDUR?

İş hayatında çalışanların performansları iş ile bütünleşmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların kendilerini işe adanmış olmaları, çalışanların yüksek performansta çalışmalarını sağlamakta aynı zamanda işletme verimliliğini yükseltmektedir. Bununla beraber işle bütünleşmenin sağlanabilmesi için çalışanların tükenmişlik konusunda algılarının düşük seviyede olmaması önemlidir.

Araştırmanın evrenini perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde tükenmişlik ölçeği ve üçüncü bölümde işle bütünleşme ölçeği yer almaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örneklem yöntemi kullanılarak 410 kişiye ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda bu konudaki bilimsel kuramlara paralel olarak tükenmişlik ve işle bütünleşme arasında negatif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle bireylerin tükenmişlik algıları, işle bütünleşme algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, İşle Bütünleşme, Perakende Sektörü**



## **SUMMARY**

### **BURNOUT SYNDROME; IS THE RESULT OF WORK ENGAGEMENT?**

The performances of the workers in the business are directly related to their integration with the business. The dedication of the employees to the job, the high performance of the employees, and at the same time the efficiency of the business increases. However, it is important that employees' perceptions such as burnout are at a low level or not so that work integration can be achieved.

The researchers' universe constitutes the employees of a company operating in the retail sector. Survey form was used as data collection tool in the research. The questionnaire forms consist of three parts. In the first part, questions about demographic characteristics, in the second part, the burnout scale and in the third part, the integration scale. In the selection of the sample, 410 random samples were used. As a result of the research, it is determined that there is a negative relationship between burnout and work integration. In other words, the perceptions of the burnout of the individuals are affecting the perceptions of the integration of the work in the negative direction.

**Keywords: Burnout, Work Engagement, Retail Sector, Turkey**

## **KISALTMALAR**

**TC** : Türkiye Cumhuriyeti

**UWES** : Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği



# ŞEKİL LİSTESİ

	<u>SAYFA NO</u>
Şekil 2.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli .....	4
Şekil 2.2 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler .....	5
Şekil 2.3 Dört Evre.....	12
Şekil 2.4 Psikolojik Şiddetin Nedenleri ve Sonuçları.....	22
Şekil 2.5 İş Performansı İçin Mesleki Stres Nedenleri Ve Sonuçları Ön Modeli....	23
Şekil 2.6 İş Tatmini Bileşenleri .....	27
Şekil 2.7 İş Tatmini Bileşenleri .....	28
Şekil 2.8 İş Yükü-Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi.....	30
Şekil 2.9 İşle Bütünleşmenin Psikolojik Şartları.....	38
Şekil 2.10 Psikolojik Anlamlılık.....	39
Şekil 2.11 Psikolojik Güvenlik .....	41
Şekil 2.12 Psikolojik Uygunluk (Psychological Availability) .....	44
Şekil 2.13 Parsons'a Göre İnsan İlişkileri .....	46
Şekil 2.14 Klasik Sosyometride İnsan İlişkileri.....	47

# TABLO LİSTESİ

## SAYFA NO

Tablo 2.1 İşle Bütünleşmenin Psikolojik Şartları .....	36
Tablo 3.1 Tükenmişlik Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları .....	49
Tablo 3.2 İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları .....	50
Tablo 4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	51
Tablo 4.2 Tükenmişlik Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	52
Tablo 4.3 Tükenmişlik Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları.....	54
Tablo 4.4 Cinsiyet ve Tükenmişlik İlişkisi Mann Whitney U Testi.....	54
Tablo 4.5 Yaş ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi.....	55
Tablo 4.6 Medeni Durum ve Tükenmişlik İlişkisi Mann Whitney U Testi .....	56
Tablo 4.7 Eğitim Durumu ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi .....	56
Tablo 4.8 İşyerinde Çalışma Yılı ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi .	57
Tablo 4.9 İşle Bütünleşme Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	58
Tablo 4.10 İşle Bütünleşme Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.11 Cinsiyet ve İşle Bütünleşme İlişkisi Mann Whitney U Testi.....	60
Tablo 4.12 Yaş ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi .....	61
Tablo 4.13 Medeni Durum ve İşle Bütünleşme İlişkisi Mann Whitney U Testi.....	62
Tablo 4.14 Eğitim Durumu ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi ....	62
Tablo 4.15 İşyerinde Çalışma Yılı ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi .....	64
Tablo 4.16 Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme Algısı İlişkisi Sperman Testi.....	65

## BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzde bireylerin uyku dışındaki zamanlarının büyük bölümü iş ortamında geçmektedir. Bu nedenle bireylerin iş hayatları, onların tüm hayatlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. Bireylerin iş hayatında başarılı olması ve işiyle bütünleşmesi, bireyde işe karşı olumlu bir tutum oluştururken, bireyin iş hayatındaki başarısızlığı veya iş ile kendisini bağdaştıramaması, işine karşı olan tutumunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum aynı zamanda bireyde tükenmişlik algısına neden olarak bireyin performansını olumsuz yönde etkileyecektir.

Tükenmişlik, bireyin duygusal açıdan kendisini tükenmiş hissetmesi, işine karşı duyarsızlaşması ve kişisel başarı algısına yönelik olumsuz düşünceler olarak ifade edilmektedir. Bireyin tükenmişlik algısının yüksek olması, işe karşı olan tutumunu olumsuz yönde etkilemekte ve performansını düşürerek sonuçta işten ayrılmasına bile neden olabilmektedir. Bu durum o işe yerinde çalışanları psikolojik olarak olumsuz yönde etkilerken, işletmelerde de iş kaybına neden olmaktadır.

Örgütlerde tükenmiş ve performansı düşük bireyler değil, işle bütünleşmiş ve performansı yüksek çalışanlar istenmektedir. Günümüz rekabet ortamında örgütler, işle bütünleşmiş, işe kendisini adanmış ve işine dikkat vermiş çalışanlar aramaya yönelmişlerdir. İşle bütünleşme kavramı, sadece işe karşı pozitif duyguların barındırılması değil aynı zamanda işe kendisini adanmış kalıcı ve yaygın bir durumu ifade etmektedir. İşletmeler için en önemli girdilerden olan insan kaynağının, kendisini işe adanmış olması, uzun dönemde işletmelere önemli faydalar sağlayarak işletmenin performansını yükseltecektir. Bu durum işletmelerin uzun dönemde rekabet üstünlüğü sağlamalarını olanaklı kılabilir.

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri çalışanların işe karşı tutumlarının olumlu yönde geliştirilmesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyen tükenmişlik algısını ve performansı olumlu yönde etkileyen işle bütünleşme algısını etkileyen faktörlerin tespit

edilmesi, aynı zamanda tükenmişlik ve işle bütünleşme arasındaki ilişkinin tespit edilmesi, işletmelerin uygulayacakları stratejilere karar verilmesi açısından önemlidir.

Bu araştırmanın amacı çalışanların tükenmişlik ve işle bütünleşme algılarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve tükenmişlik ile işle bütünleşme algıları arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak tespit edilmesidir. Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde giriş kısmına yer verilmiştir. Tez ile ilgili ön bilgiler ve çalışmanın amacı hakkında bilgiler detaylandırılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde tükenmişlik kavramı konusunda genel bilgilere yer verilmiştir. Tükenmişlik kavramı, tükenmişliğin gelişimi, nedenleri, evreleri, belirtileri, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişliğin bazı kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde işle bütünleşme kavramı incelenmiştir. İşle bütünleşme tanımı, boyutları ve işle bütünleşmenin sosyal ilişkiler üzerindeki etkisi detaylandırılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmada izlenen yöntem ele alınmaktadır. Bu bölümde araştırmanın amacı, hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile veri analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde anket formu aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde demografik özelliklere ilişkin bulgular, tükenmişlik algısına yönelik bulgular ve işle bütünleşme algısına yönelik bulgular yer almaktadır.

## BÖLÜM 2 GENEL BİLGİLER

### 2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

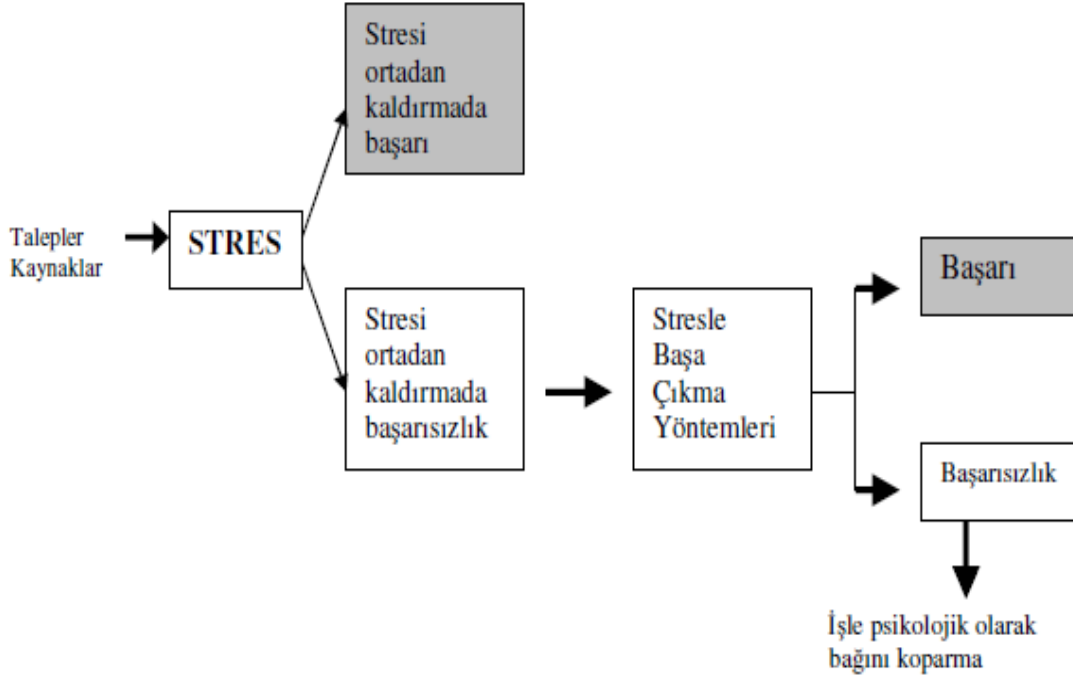
Tükenmişlik kavramı literatürde sıklıkla ele alınan konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalar tükenmişliğin genel olarak psikolojik faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedirler. Ancak, çok sayıda çalışmaya rağmen, tükenmişlik kavramının ortak bir tanımı yapılamamıştır. Tükenmişlik tanımının ilk kez Freudenberger tarafından yapıldığı kabul edilmektedir. Buna göre tükenmişlik enerji ve güç yitimi, yıpranma, başarısızlık ya da bireyin iç kaynakları kapsamında temin edilemeyen istekler doğrultusunda görülen tükenme halidir (Adoum, 2017).

Tükenmişlik kavramı “yoğun bir stres dönemi sonrasında, işle ilgili fiziksel ve ruhsal enerjinin düşmesiyle birlikte kimi zaman fiziksel rahatsızlıkların eşlik ettiği bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Sinat, 2007, s.4). Türk Dil Kurumu Sözlüğü’nde tükenmişlik, “kuvvetini kaybetmiş olma ve çaba gösterememe hali”dir (TDK, 2017). Tükenmişlik, sürekli strese, umutsuzluğa, çaresizliğe, amaç, enerji ve idealizm yitimine sebep olan zihinsel, fiziksel ve duygusal bir sendromdur. Başka çalışmalarda tükenmişlik; psikomatik hastalığı, müşterilere ve işe yönelik olumsuz tutumu, uykusuzluğu, alkol veya ilaç kullanımını, ilgisizliği, suçluluk duygusunu, depresyonu ve negatif ruh halini içeren karmaşık bir sendrom olarak ifade edilmiştir (Seçer vd., 2015; Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik, kişinin başta yüksek başarı ortaya koymasına rağmen sarf ettiği efora uygun bir ödül ya da mükafat alamaması durumunu kabullenemediği hallerde görülebilen bir öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu süreç devamlı olumsuzluğun ve umutsuzluğun görülmesiyle birlikte enerji tükenmesine neden olmaktadır (Avşaroğlu vd., 2005).

Cherniss tükenmişlik kavramını, öz etkinliğin bir fonksiyonu şeklinde görmekte ve şöyle yorumlamaktadır: “Profesyonel öz yeterlilik iş görevlerini gerçekleştirmek için yeteneği bir inanç olarak tanımlar. Bir kuruluştaki sosyal ve politik ortamın çalışanlar

arasındaki iş uyumunu etkilemesi ve kişisel öz yeterlilikte eksilme olduğunda tükenmişlik oluşur” (Sürgevil, 2006, s.11) (Şekil 2.1).



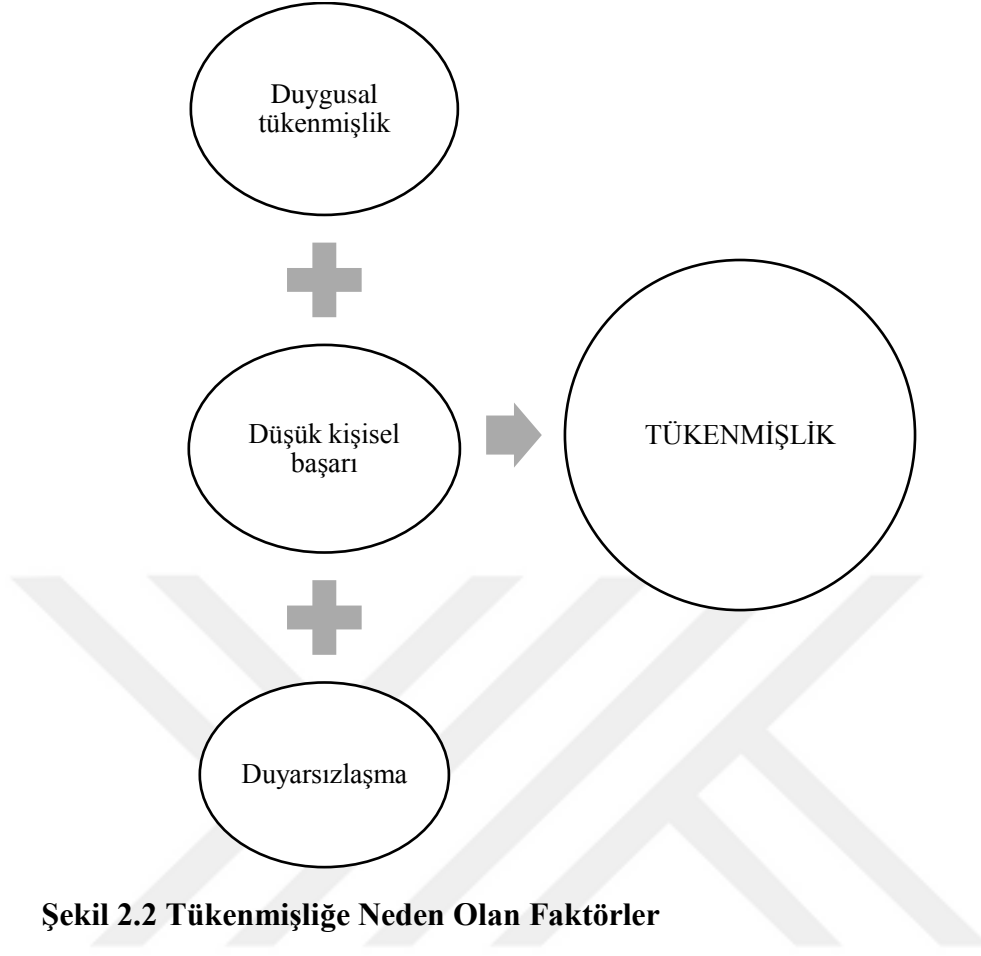
**Şekil 2.1 Cherniss Tükenmişlik Modeli**

**Kaynak:** Sürgevil, 2006, s.42.

Özetle, tükenmişlik, bireylerin işleri gereği yüzleştikleri insanlara yönelik duyarsız olmaları, psikolojik açıdan kendilerini tükenmiş hissetmeleri ile bireysel başarı ile yeterlilik duygularının azalması olarak ifade edilebilir (Ergin, 1992).

Tükenmişlik kavramı insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda özellikle 35-50 yaş arasındaki bireylerde kariyer imkanlarının yeterli olmaması ve işin beklentileri karşılamaması gibi durumların bireylerde tükenmişlik algısına neden olduğu belirtilmektedir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2014)





**Şekil 2.2 Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler**

**Kaynak:** Maslach ve Jackson, 1986, s.111.

Görüldüğü gibi, tükenmişlikle alakalı olarak pek çok tanımlama bulunmaktadır. Ancak, herkes tarafından kabul edilen ortak bir tanım bulunmamaktadır. Bu durum tükenmişlikle alakalı unsurların tam olarak ifade edilmesini güçleştirmektedir. Fakat tanımlardan hareketle bazı ortak noktaların bulunması mümkündür. Bu ortak noktalar şöyle ifade edilebilir (Adoum, 2017):

- Çoğunlukla bireylere hizmet sunan işlerde ortaya çıkan unsurlardan biridir, tükenmişlik.
- Tükenmişlik kendisini saklamakta ve bu bakımdan öncesinde bir belirti vermemektedir.
- Tükenmişlik ruhsal ve fiziksel yorgunluk hallerini açıklamak amacıyla kullanılan bir kavramdır.

## 2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ GELİŞİMİ

Tükenmişlik kavramı ilk kez Amerika’da yapılan çalışmalar kapsamında ortaya çıkmıştır. Bu kavram “BURN-OUT” kelimesiyle ifade edilmiştir. Bu açıdan tükenmişlik müşteri hizmetleri yürüten işgörenlerin bunalımlarını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu kavramla alakalı ilk bilimsel araştırmalar ise, psikolog Christina Maslach ile psikolog Herbert J. Freudenberger tarafından yapılmıştır (Maslach ve Jackson, 1986).

Freudenberger’in 1974 yılında “*Journal of Social Issues*” dergisinde tükenmişlikle ilgili makalesi yayınlamıştır. Söz konusu makalede tükenmişlik, “enerji ile güç yitimi, yıpranma, başarısızlık ya da bireyin iç kaynakları kapsamında temin edilemeyen istekler doğrultusunda görülen tükenme hali” olarak ifade edilmiştir (Adoum, 2017).

Freudenberger ve arkadaşlarınca yürütülen çalışmalarda tükenme duygusuyla mesleğe bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişki ele alınmaya çalışarak tükenmenin ortaya çıkış süreçleri ifade edilmiştir. Bu açıdan Freudenberger tükenmişlik kavramını günlük yaşamda kronik ilaç bağımlılığını açıklamak amacıyla kullanılan “Burn-Out” terimiyle ifade etmiştir. Freudenberger’in ilk makalesinde yer alan tükenmişlikle alakalı sosyal, psikolojik ve klinik görüşler tükenmişlik konusunda yapılan sonraki çalışmaları etkilemiştir (Okutan vd., 2013).

## 2.3. TÜKENMİŞLİK NEDENLERİ

Tükenmişlik yapısal açıdan bireylere bağlı olarak ortaya çıkabildiği gibi kurumlara bağlı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Yalnızca tek bir sebebe bağlı olarak ortaya çıktığı da söylenemez. Bununla birlikte, tükenmişliğin nedenlerinin iki başlık altında toplanması mümkündür:

- Kişisel faktörler,
- Örgütsel faktörler.

### 2.3.1. Kişisel Faktörler

Bireysel özellikler tükenmişliğe pozitif ya da negatif yönlü olarak etki edebilmektedir. Aynı işi yapan iki kişi tükenmişlik sendromu yaşadıklarında sendromun şiddeti farklı düzeylerde olabilmektedir. Tükenmişlik sendromuna etki eden kişisel faktörlerden bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Adoum, 2017):

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Medeni hal
4. Eğitim düzeyi
5. Kişilik.

Yaş faktörünün tükenmişlik kavramıyla ters yönlü bir ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir (Adoum, 2017). Sözgelimi, genç bireylerde idealistliğin yüksek olması nedeniyle tükenmişliğin görülme ihtimalinin epey arttığı, fakat yaşın artmasıyla birlikte tükenmişlik hissinin giderek azaldığı öne sürülmektedir. Genç bireylerde tükenmişliğin yüksek olmasının sebebi gençlerin işle alakalı beklentilerinin, isteklerinin ve heyecanlarının fazla olmasıdır (Seçer vd., 2015). Gençlerin heyecan, istek ve beklentilerinin yüksek olması, onların daha fazla efor sarf ederek daha kısa zamanda yüksek başarı elde edeceklerini düşünmelerine neden olmaktadır. Fakat zamanla yüksek başarıya kısa zamanda ulaşamamaları neticesinde hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Bu kapsamda gençler hedeflerini küçültmek yerine tükenmişlik yaşamaya başlamaktadırlar (Tümkiye, 2016).

Tükenmişliğe etki eden bir diğer kişisel faktör cinsiyettir. Ancak, tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişkinin mahiyeti tam olarak belli değildir. Geçmişte yapılan çalışmaların bazılarında kadınların tükenmişlikle alakalı olarak daha fazla şikayetçi oldukları ifade edilmektedir (Akten, 2007). Cinsiyet farklılıklarının tükenmişliğe ne şekilde etki ettiğini ortaya koymak amacıyla insan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar yürütülmüştür. Çalışmada kadınların erkeklere kıyasla daha çok duygusal tükenmişlik yaşadıkları neticesine ulaşılmıştır (Tümkiye, 2016).

Tükenmişliğe etki eden bir diğer faktör medeni durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Yürütülen çalışmalarda bekarların evlilere kıyasla daha fazla tükenmişlik hissine kapıldıkları gözlemlenmiştir (Ardıç ve Polatçı, 2009). Evli olan çalışanların aile

yaşantısında huzur ve doyuma ulaşmış olmaları açısından daha tatminkar olmaları söz konusu olmakta ve bu durum tükenmişlik hissine kapılmalarına engel olmaktadır. Ayrıca, eşiyile dayanışma içerisinde olan çalışanların işleriyle alakalı stresle daha kolay başa çıkabildikleri ifade edilmektedir (Çapri ve Gökçakan, 2012). Yaşamlarını ailenin sağladığı huzur ortamında sürdüren çalışanların stresle başa çıkabilmeleri kolaylaşmaktadır. Bu durum çalışanların çevreleriyle olan ilişkilerini de olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar tükenmişlik sendromunun genç yaştaki bekarlarda yaşı ileri ile evli olan çalışanlara göre daha fazla rastlandığını ortaya koymaktadır (Şıklar ve Tunalı, 2015).

Eğitim düzeyi, tükenmişliği etkileyen faktörlerden bir başkasıdır. Eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte tükenmişlik düzeyinin de arttığı ifade edilmektedir. Bireyin eğitim düzeyi arttıkça işiyle alakalı düşünceleri derinleşmekte ve bu kapsamda işiyle alakalı istek ve beklentileri artmaktadır. Bu durum bireyin stres düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır. Bunun neticesinde ise, bireyin tükenmişlik sendromu yaşama ihtimali artmış olmaktadır. Bunun yanı sıra, eğitim seviyesi yüksek olan bireyler hayatlarıyla alakalı olarak daha büyük hedefler belirlemektedirler. Bu açıdan birey bir olumsuzlukla karşılaşması durumunda belirlemiş olduğu hedefin büyüklüğüne bağlı olarak hayal kırıklığı yaşayabilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek bireyler hedeflerini büyük belirlemelerinden dolayı büyük hayal kırıklığı yaşamakta ve bu sebepten dolayı tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ancak, eğitim düzeyi yüksek bireyler tükenmişlik sendromunu daha kolayca aşabilmektedirler. Yüksek eğitimli bireylerin iş yaşamından beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilere erişilememesi bireylerin tükenmişliğe sürüklenmelerine sebep olabilmektedir (Raymond vd., 1993).

Tükenmişliği etkileyen bir diğer kişisel faktör, kişiliktir. Kişilikle alakalı olarak literatürde iki tip kişilik tipi üzerinde durulmaktadır (Burisch, 2014):

- A tipi kişilik: Hoşgörüsüz, sabırsız, hızlı öfkelenen bireylerdir. Bunlar tükenmişliğe oldukça yatkındırlar. Bu kişilik tipindeki bireyler çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı oldukça hızlı duyarsızlaşabilmekte ve onlara çok hızlı biçimde olumsuz (sabırsız, hızlı öfkelenen, hoşgörüsüz) tepki verebilmektedirler.

- B tipi kişilik: Kendini işine çok vermeyen, daha az rekabetçi, aceleci olmayan, sakin, zaman endişesi taşımayan kişilerdir. Bunlar A tipi kişilerle kıyaslandıklarında tükenmişliğe daha az yatkın olmaktadır.

Amaç odaklı, idealist, mükemmeliyetçi, sorumluluk sahibi, eleştirici, kaybetmekten hoşlanmayan, yüksek beklentileri olan, hızlı hareket eden, çok konuşkan ve benzeri özellikleri olan kişilerin tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıklarının daha fazla olduğu ifade edilmektedir. Bununla birlikte, tükenmişlik eğilimi olan bireylerin güç durumlarda kaldıklarında daha fazla birilerine danıştıkları ifade edilmektedir. Yapılan eylem uyumlu bir kişiliği yansıtsa da bu kişiler mühim bir sorunla yüzleşmek durumunda kaldıklarında daha çok hayal kırıklığına uğramakta, daha fazla kendilerini duygusal yaralı olarak hissetmektedirler (Çimen ve Ergin, 2001).

### 2.3.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler ise şu şekilde sıralanabilir (Iacovides, 2003):

1. İş yükü
2. Kontrol
3. Ödül - Ceza
4. Adalet
5. Değer.

Örgütsel faktörlerden biri iş yüküdür. İş yükünün “belli bir zaman dilimi içerisinde belli miktarda yapılması gereken iş” olarak ifade edilmesi mümkündür. Bununla birlikte iş yükü kurumlar açısından üretkenliği ifade ederken, bireysel açıdan ise harcanan zaman ile enerjiyi ifade etmektedir (Iacovides, 2003).

İş yükü işgörenlerin yaptıkları işlerde ne ölçüde enerji kullandıklarını ortaya koymaktadır. Patronlar açısından iş yükü çalışanlardan en kısa sürede en çok verimliliği sağlamayı amaçlamaktadır. Söz konusu bu süreçler çalışanların baskı altında olduklarını hissetmelerine neden olabilmektedir. Çalışanların ruhsal durumları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bununla birlikte işten daha az verim alınmaya başlanması mümkün olabilmektedir (Eren ve Durna, 2006).

Tükenmişliği etkileyen örgütsel bir diğer faktör kontroldür. Kişinin işiyle alakalı olarak karar verebilme, seçim yapabilme, sorumluluklarını yerine getirebilme ve sorun

çözebilme imkanını ifade etmektedir. Birey ve işi arasında kontrol bakımından uyumun bulunması için, bireyin işiyle alakalı sorumluluklarının bireyin işi üzerindeki kontrolüyle örtüşmesi beklenir (Iacovides, 2003). Kontrol, işgörenlerin işlerinde özgürce çalışabilme olanaklarından uzak olmasına, düzenlenen toplantılara katılamamalarına ve bireysel fikir ve düşüncelerini açıklayamamalarına neden olmaktadır. Bu durum ise işgörenlerin tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına neden olmaktadır (Michael, 1999).

Ödül - ceza çalışanların tükenmişlikleri üzerinde etkili olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ödül çalışanlara yönelik bir takdir göstergesidir. Bu açıdan maddi ve manevi nitelikler taşımaktadır (Yüce, 2014). Bu açıdan ödül sistemlerinin ne biçimde kullanıldıkları tükenmişlik üzerinde oldukça etkili olmaktadır.

Tükenmişliği etkileyen önemli örgütsel faktörlerden biri de, adalet kavramıdır. Bu kavram bir kurumdaki çalışanların, kurumsal politikaların veya kararların doğruluklarıyla alakalı düşüncelerini; kurumun her kişi için eşit ve tutarlı uygulamalara ve kurallara sahip olmasını ifade etmektedir. Bir kurum kapsamında adaletin olabilmesi açısından kurumdaki herkes için eşit ve tutarlı kuralların olması gerekmektedir. Çalışanların üst yönetimle ya da kendi işlerinde ortaya çıkabilecek problemlerde, terfi, ücretlendirme gibi konularda kayırmacılık yapılmaması önem kazanmaktadır. Kurumda adaletli davranılmaması tükenmişliği artırabilecektir (Kaşlı, 2009).

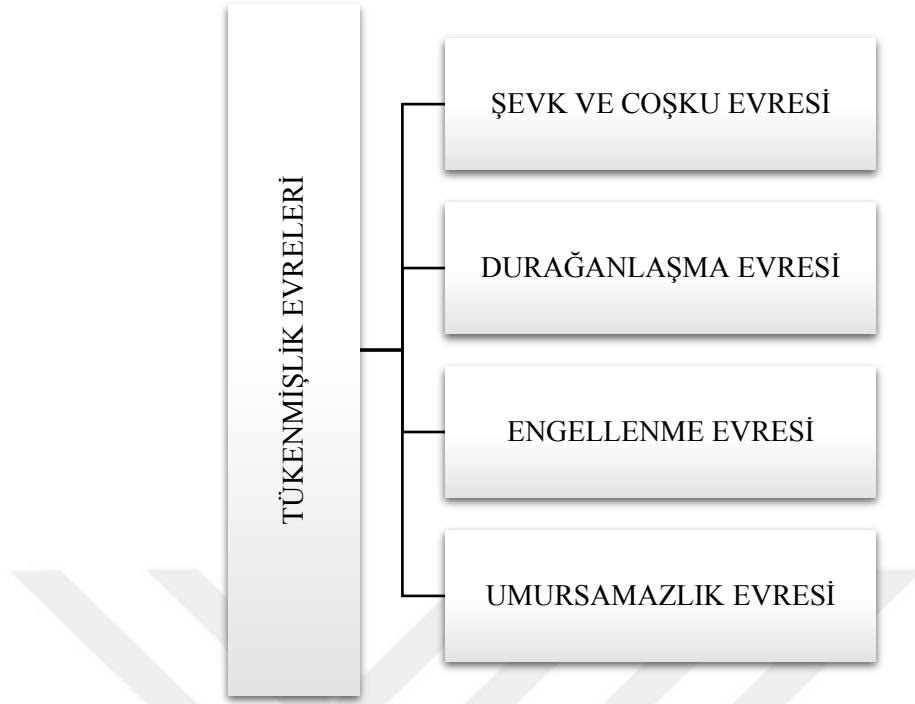
Tükenmişliğe etki eden örgütsel kavramlardan bir diğeri, değerdir. Değer kurumda nelerin iyi veya nelerin kötü olduğuyula alakalı inançları ifade etmektedir. En basit anlamıyla değer istenen, doğru, iyi olarak ifade edilen ölçütler ya da fikirler olarak ifade edilmektedir. Aile, toplum ve iş yaşamındaki etik fikir ile düşüncelerdeki farklılıklardan meydana gelen değer, tükenmişliğe neden olabilmektedir (Adriaenssens, 2015).

Bir topluluk tarafından kabul edilmek ya da topluluğa üye olmak bireyin yalnızlık hissinden arınmasını sağlayarak bireyin moralinin yükselmesine, kendini güvende ve güçlü hissetmesine neden olmaktadır. Bir topluluğa üye olan birey kişisel problemlerin çözümünde diğer üyelerin dayanışmasından ve desteğinden faydalanmaktadır. Bununla birlikte bir topluluğun üyesi olma gururunun onurunu yaşamakla beraber topluluk sadakati, davranış normları ile bazı değerler edinerek güç kazanmış olmaktadır. Kişinin çok fazla sorun yaşayan bir topluluk içerisinde olmasının yanında, toplumun kişiye baskı yapması, negatif tutumlar sergilemesi neticesinde kişinin tükenmişlik sendromuna

yakalanması hızlanacaktır. Bağıllık hissinden kopmanın, bireylerin iş yerlerinde diğer bireylerle olan olumlu ilişkilerinin ortadan kalkmasının bir neticesi, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk olmaktadır. Bireyler bir topluluk içerisinde gelişim kaydederler ve saygı duydukları diğer bireylerle, mutluluk, rahatlık gibi hisler ile aldıkları övgüleri diğerleriyle paylaştıklarında daha verimli çalışırlar. Fakat kimi hallerde çalışma şartları ile yürütölen faaliyetler bireyleri sosyal ilişkilerden koparı bir hale getirebilmektedir. Vakitlerinin büyük bölümünü bilgisayar başında geçiren veya bir araya gelmekte zorlanan bireyler, yeniliklerin getirmiş olduğu makineler yüzünden bireysel nitelik taşımayan sosyal ilişkiler kurabilmektedirler (Yeniçeri vd., 2009).

## **2.4. TÜKENMİŞLİĞİN EVRELERİ**

Tükenmişlik, bireyde aniden başlayan ve birden bire sonlanan psikolojik bir duygu durumu değildir. Tükenmişlik, oldukça uzun bir sürece sahip olan psikolojik bir sendromdur. Bireylerde tükenmişlik süreci farklılık gösterebildiği gibi farklı şekillerde de mevcut olabilmektedir. Tükenmişlik sürecinin bireyler üzerindeki etkilerinin incelenmesinde, tükenmişliğe yönelik bazı evreler belirlenmiştir. Tükenmişliğe yönelik olarak belirlenen evrelerde, tükenmişliğin anlık olmadığı ve bir süreç olarak var olduğu belirtilmektedir. Tükenmişliğe yönelik evreler aşağıdaki şekilde verilmiştir.



**Şekil 2.3 Dört Evre**

**Kaynak:** Kaçmaz, 2005, s.30.

1. **Şevk ve Coşku Evresi:** Bu evrede bireyde işe karşı fazla şevk ve coşku mevcuttur. Bireyin işten beklentileri yüksek ve hayalleri oldukça yoğun dur.
2. **Durağanlaşma Evresi:** Birey beklenti ve isteklerinde düşüş yaşamaktadır.
3. **Engellenme Evresi:** Birey işe başladığı duyguları terk etmeye başlar. İşe başlarken hizmet etmeyi düşünen ve heyecan duyan birey, zaman içinde insanları ve sistemi değiştiremeyeceği düşüncesi altında olumsuzluğa kapılmaktadır.
4. **Umursamazlık Evresi:** Birey işinden ve buna bağlı olarak hayatından soğumaya ve uzaklaşmaya başlamıştır. Derin umutsuzluk ve inançsızlık durumu yaşamaktadır (Kaçmaz, 2005).



## 2.5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişliğin belirtilerini üç başlık altında toplamak mümkündür (Maslach ve Leiter, 2008):

- Fiziksel Belirtiler
- Davranışsal Belirtiler
- Duygusal Belirtiler.

### 2.5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişliğin sık görülen fiziksel belirtileri aşırı tokluk ya da iştahsızlık hissi, aşırı yemek yeme, kilo alma veya kilo kaybı, bel ağrısı, mide ağrısı, cinsel isteksizlik, aşırı uyuma gibi durumları içerir. Bu belirtilerin hepsinin aynı anda görülmesi şart değildir. Fakat söz konusu belirtilerin birden fazlasının kişilerde ortaya çıkması, kişinin tükenmişlik ile stres içerisinde olduğunu ortaya koyabilmektedir. Tükenmişlik sendromu kapsamında ortaya çıkan fiziksel belirtilerin şunları içerebilir (Güler ve Çına, 2008):

- Uyku problemleri,
- Yorgunluk hissi,
- Sık görülen baş ağrıları
- Konsantrasyon sorunları
- Yavaş hareketler
- Halsizlik hissi
- Kramplar ile mide bulantısı
- Sırtta ağrılar
- Genel ağrı ve sızlamalar
- Hastalıklara yönelik daha fazla hassaslık
- Kronik soğuk algınlıkları
- Sindirim sistemi problemleri
- Cilt rahatsızlıkları
- Huzursuzluk
- Hafızayla alakalı sorunlar

- Göğüs ağrıları
- Nefeste yaşanan sorunlar
- Kas gerginliği
- Psikomatik rahatsızlıklar
- Kalp çarpıntıları
- Yüksek tansiyon.

## 2.5.2. Davranışsal Belirtiler

Bireylerin sahip oldukları negatif hisler ve düşünceler zamanla birikerek dışarıya tükenmişliğin davranışsal belirtileri olarak yansıyabilmektedir. Birey ilk olarak içinde bulunduğu negatif hisleri saklama isteği içerisinde olmaktadır. Ancak bu istekle beraber negatif hisler birikmekte ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişliğin oluşumuyla birlikte ise biriken negatif duygular davranışlarla birlikte kendini dışarıya çıkarmaya başlamaktadır. Bu aşamadan sonra tükenmişliğin davranışsal belirtileri bireyin etrafındaki kişiler tarafından gözlemlenebilmektedir.

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri çoğunlukla bireyin etrafındaki bireyleri küçük görmesi veya aşağılaması biçiminde gözlemlenebilmektedir. Bunun nedeni ise tükenmişlikle başa çıkmaya çalışan insanların diğer insanlara yönelik olarak negatif hisler beslemesidir. Bu durum bireyin davranışlarına da yansır. Diğer insanlarla kurdukları ilişkilerde yüzeysel olmakla beraber mesafeli olmaktadır. Sürekli işlerinden şikayetçidirler. Kendilerini ve diğerlerini negatif bir biçimde eleştirmektedirler. Bu açıdan bu bireylerin öz güven ve saygıları zaman içerisinde düşmektedir. Bireyde meydana çıkan bu negatif farklılıklar, etrafındaki insanları da olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan iş süreci gergin bir hale gelmekte ve verimlilik azalmaktadır. Birey diğerleri tarafından tepki görmektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Tükenmişlik yaşayan kişilerin davranışsal belirtilerinin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Koyuncu, 2005):

- Çok hızlı bir şekilde sinirlenme
- Pek çok durum ve konuyla alakalı endişeli olma
- İşe gelmek istememe, işe geç gitme ve işten nefret etme
- Takdir görmediğini düşüncesiyle alınganlaşmak

- Konsantre olmada güçlük çekme
- İş tatminsizliği
- İlaç, sigara ve alkol kullanımı
- Kendi kendine zihinsel meşguliyet içerisinde olma
- Kaba tutumlar sergileme
- İçerlemişlik ile teslimiyet
- Organize olmada yetersizlik
- Erteleme davranışında bulunma
- Yaralanma ve kazalarda artma
- İş çevresi ile dış çevreyle olan ilişkilerde bozulma
- Örgüte yönelik ilginin azalması
- Çalışmamak için yapılan davranışlar
- Başarısızlık duygusu
- Düzenli beslenmeme
- İşle ilgilenmek yerine farklı şeylerle ilgilenmek
- Kolay ağlamak ve unutkanlık
- Yargılayıcı olma ile iş arkadaşlarıyla tartışmaktan kaçınmak

### **2.5.3. Duygusal Belirtiler**

Tükenmişlik kapsamında ortaya çıkan duygusal belirtiler kendini engellenme hissi, sinirlilik gibi hallerde göstermektedir. Pek çok araştırma kapsamında ele alınan tükenmişliğin duygusal belirtileri; ilgili olmama, can sıkıntısı, aile içerisindeki sorunlarda artış, tatminsizlik, depresif hisler gibi ruhsal durumlardır. Birey kendini engellenmiş hissetmektedir. Bunun nedeni ise bireyin yönetimin veya kurumun onu engellediğini düşünmesidir. Bu açıdan engellendiğini düşünen birey yönetime ve kurumdaki diğer kişilere negatif davranışlar sergilemektedir. Bireyin sergilediği negatif davranışlar; işe yönelik ilgisizlik, yapılan hataları başkalarına yükleme, yenilik süreçlerinden kaçınma, yansıtma, duyarsızlaşma, performans düzeylerinde azalma biçiminde ortaya çıkabilmektedir (Koyuncu, 2005).

Tükenmişlik sendromunun duygusal belirtilerinin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Kaçmaz, 2005):

- Kaygı ve korku
- Duygusal olarak tükenme
- Düşük moral
- Kuvvetsizlik hissi
- Depresyon
- Değersizlik duygusu
- Benlik hissinin düşmesi
- Sabırsız tutumlar
- Başarısızlık ile suçluluk hissi
- Acı ve öfke
- Kızgınlık
- Endişelerin artması
- Düşüncelerin karışıklığı
- Bireysel başarısızlık hissi
- İş tatminsizliği, hayata yönelik negatif tutumlar sergileme
- Yabancılaşma
- Arkadaşlık, saygı ile nezaket gibi olumlu tutumlarda düşüş
- Çaresizlik hissi.

## **2.6. TÜKENMİŞLİKLE MÜCADELE YÖNTEMLERİ**

Tükenmişlik kavramının bir sistem problemi veya sendrom olarak değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu açıdan bu soruna yapılacak müdahalenin pozitif netice verebilmesi açısından bireysel ve örgütsel mücadele yöntemlerinin takip edilmesi gerekmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tükenmişliğe neden olan faktörlerin ortadan kaldırılmasıdır. Bu mümkün olamıyorsa, sorunun en hızlı bir şekilde tespit edilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Bu bölümde tükenmişlikle mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel başa çıkma yöntemleri başlıkları altında ele alınacaktır.

## 2.6.1. Tükenmişlik İle Bireysel Olarak Başa Çıkma Yolları

Bireysel başa çıkma yöntemlerinin şu şekilde sıralanması mümkündür (Ardıç ve Polatçı, 2008):

- Bireysel gereksinimleri temin edebilmek ve kendini iyi tanımak
- Müzik dinleyerek ya da spor yaparak rahatlamak
- İşle alakalı hedefleri tespit etmek ile bu hedeflere erişebilmek için çaba sarf etmek
- Tükenmişlik kavramıyla alakalı bilgi sahibi olmak
- Farklı hobiler edinmek
- Kişisel gelişimle alakalı gruplara katılmak
- Tatile çıkmak
- Bir işe başlamadan evvel işin zor kısımlarını ve işin risklerini öğrenmek
- Zaman yönetimini öğrenmek
- Özel hayattaki ve iş hayatındaki monotonluğu azaltmak
- İş değişikliği yapmak veya bireysel aralar vermek
- Stresle mücadele edebilmek için kendini geliştirmek
- Huzurlu bir yaşam tarzı tercih etmek.

Araştırmalarda tükenmişlikle mücadele yöntemlerinde bireysel çözüm yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Çalışanlar için bireysel çözümler ortaya koymak, bireyin işini değiştirmek gibi bireyin mesleğine olan bakış açısını değiştirecek veya bireysel kaynakları yükseltecek çözümler geliştirecektir. Ancak çalışmaların büyük bir bölümü kurumların tükenmişlikle alakalı düzenlemelerinin bireysel faktörlerden daha önemli olduğu ortaya koymaktadır. Bunun nedeni bireysel başa çıkma yöntemlerinin duygusal tükenme üzerine etki etmesidir. Ayrıca, bireysel başa çıkma yöntemleri iş şartlarında etkili olmamaktadır. Çünkü bireyler iş şartlarındaki stres faktörlerinde kendi hayatlarındaki stres faktörlerinde olduğu gibi kontrole sahip değildirler.

## 2.6.2. Tükenmişlik İle Örgütsel Olarak Başa Çıkma Yolları

Kurumsal gelişimle alakalı yapılan her değişiklik aslında tükenmişliğin azaltılması açısından yararlanılabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel seviyede

başa çıkma yolları (tükenmişliğin önemli bir kurumsal sorun olduğu fikrinin yaygınlaşmasını sağlamakla beraber), bireysel yöntemlere kıyasla daha kalıcı olmaktadır. Kurumsal açıdan başa çıkma yolları, kurum tarafından tükenmişliğin kabullenilmesini ve bu sorunla başa çıkma açısından dayanıklı ve yeterli çalışan topluluklarının oluşmasını sağlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008).

Tükenmişlikle alakalı örgütsel başa çıkma yollarının şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Polatçı, 2007):

- Kurumsal değişimi temin etmek
- Ödülleri teşvik etmek
- İletişim sürecinin düzgün işlenmesini sağlamak
- Başarısızlıkların telafi edilmesi için işbirliği yapmak, başarıları tebrik etmek
- Takım çalışmasını sağlamak
- Faaliyetleri ve işleri eşit dağıtmak, güç işleri tek bir çalışana bırakmamak
- Kararlara katılımı mümkün kılmak, serbest karar verme olanakları tanımak
- Görev tanımlarını açık ve net biçimde tespit etmek
- Kariyer fırsatları tanımak
- Kurum içerisinde iyi işleyen bir çalışma düzeni oluşturmak
- Üst yönetimin yardımını temin etmek
- Çalışanlara farklı görevler vermek
- Dinlemeye ve kişisel gelişime önem vermek
- Sosyal etkinlik ve tatil olanaklarını çoğaltmak
- Hizmet içi eğitim planları hazırlamak
- Uzun çalışma sürelerini azaltmak
- Adaletli terfi politikası izlemek
- Kurumsal bağlılığı temin etmek,
- Kurum içi danışmanlık hizmeti vermek
- Sık sık olumlu geri bildirimlerde bulunmak
- Çalışma şartlarında sosyal hizmet amaçlı topluluklar kurmak.

## 2.7. Tükenmişliğin Diğer Faktörlerle İlişkisi

Mobbing, çatışma yönetimi ve stres gibi faktörlerin tükenmişlik kavramıyla ilişkili oldukları düşünülmektedir. Bu başlık altında tükenmişlik ile bu kavramlardan bazılarının aralarındaki ilişkiler ele alınacaktır.

### 2.7.1. Mobbing ve Tükenmişlik

Mobbing iş hayatında bir insanın diğer insana veya bir topluluğun birine ya da başka bir topluluğa rahatsız edici tutum sergilemesi olarak ifade edilmektedir. Mobbing sözcüğü Latince'den türemiş bir kelime olmakla beraber anlam olarak sıkıntı yaşatma, kuşatma, rahatsız etme, taciz, baskı gibi manalara gelmektedir. Hiyerarşik yapı içerisinde bir kişinin veya topluluğun diğer kişi veya topluluğa yönelik olarak ruhsal metotlarda, uzun süreli ve belli sisteme dayalı olarak baskı yapmasını ifade etmektedir. Bu açıdan mobbing günümüzde hukuk, sosyoloji gibi farklı alanlarda araştırılan bir konu haline gelmiştir.

En kısa ifadeyle mobbing, psikolojik taciz, duygusal saldırı, terör ve şiddet biçimidir. Mobbing üzerinde çalışmalar yapan araştırmacılar bu kavramı “başkalarını yıpratmak, eziyet etmek, engellemek amacıyla tekrarlanan ve süreklilik gösteren, yöneldiği birey üzerinde baskı yaratan, korkutan ve yıldırان davranışlar” olarak ifade etmişlerdir. Söz konusu davranışlar ise bireyle alakalı dedikodu yapılması, bireyin yalan söylediğinin ima edilmesi, onunla iletişim kurulmaması, onunla alay edilmesi gibi öğeleri kapsamaktadır (Brodsky, 1976).

Leymann mobbing kavramını iş hayatında bir veya birden çok bireye yönelik olarak belli bir düzenle tekrarlanan ahlak dışı ve düşmanca uygulanan ruhsal terör olarak ifade etmiştir (Davenport vd., 2003).

Leymann; yıldırma davranışlarını beş grup altında incelemiştir. Bunlar:

- 1. İletişim Oluşumunu Etkilemek ve Kendini Göstermek:** Kurban üstleri tarafından sınırlandırılmaktadır. Sürekli olarak lafi kesilmekte ve kendini ifade etmesine izin verilmemektedir. Bununla birlikte meslektaşları da benzer davranışları göstermektedir. Sürekli azarlanmaktadır. Sürekli eleştiriye maruz

kalmaktadır. Kendi özel yaşamıyla da alakalı aynı durum geçerlidir. Sözlü ve yazılı tacizlere maruz kalmaktadır. Kurban devamlı yalancı olmakla suçlanır.

2. **Sosyal İlişkilere Saldırı:** Kurbanla kimse iletişim kurmamaktadır. Kurbanın da çevresiyle ilişki içerisine girmesine engel olunmaktadır. Diğer çalışanlar tarafından soyutlanmaktadır. Kurumda kurban yokmuş gibi davranılmaktadır.
3. **İtibara Saldırı:** Kurban hakkında kötü sözler söylenir, olumsuz konuşmalar yapılır ve gerçeği yansıtmayan dedikodular üretilir. Kurbanla dalga geçilir. Ruh ve akıl hastası gibi davranılır. Ruhsal tedavi görmeye zorlanır. Kurbanın bir engeli bulunmaktaysa bununla dalga geçilir. Sesi, yürüyüşü ve jestleri taklit edilir. Siyasi görüşü, dini inancı, milliyeti ve özel yaşamıyla dalga geçilir. Kurbanın özgüvenini sarsacak işler yapması sağlanır. Başarısı ve gayreti görmezden gelinir, başarısız gösterilir. Cinsel imalarda bulunulur ve küçük düşürücü isimler takılır.
4. **Hayat ve İş Kalitesine Saldırı:** Kurbanı önem arz eden görev ve sorumluluklar verilmez. Verilen görevler daima sınırlandırılır. Önemsiz işler yapması arzu edilir. Becerilerinin altında görevler verilir. Durmadan rotasyona uğrar. Bireysel saygısını yitirmesine sebep olacak görevler yapması istenir. Oluşan zararlar hep ona fatura edilir. İşlerine ve evine zarar verilir.
5. **Direkt Sağlığı Etkileyen:** Kurban ona fiziksel açıdan zarar verecek bir görev üstlenmeye zorlanır. Bununla birlikte fiziksel şiddete maruz bırakılır. Düşük düzeylerde şiddetle tehdit edilir. Kurban fiziksel ve cinsel tacize maruz bırakılır.

Bahsi geçen faktörler içerisinde alışkanlıklar, inançlar ve gelenekler gibi beşeri faktörler olduğu gibi örgüt kültürü ve kurumun hiyerarşik tarafı gibi kurumsal faktörler de bulunmaktadır (Davenport vd., 2003).

Leymann Mobbing 'in çoğunlukla (Leymann, 1990);

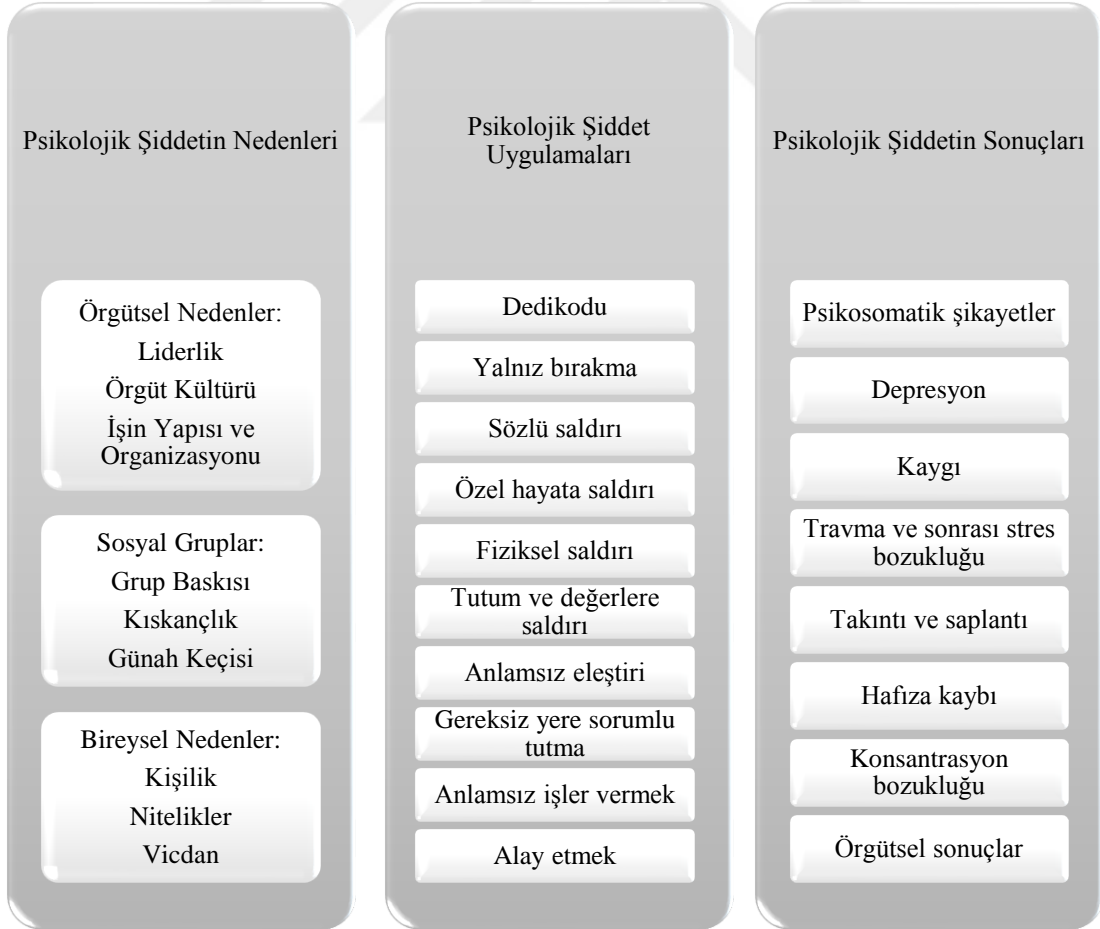
- Görev ve sorumluluklarını mükemmel biçimde yerine getiren;
- Diğer insanlarla ilişkisi güçlü ve insanlar tarafından sevilen;
- Değerleri ve belli ilkeleri olan ve bunlardan taviz vermeyen;
- Örgüte sadık, güvenilir ve dürüst;



- Yaratıcı ve bağımsız;
- Mobbing uygulayıcının becerisinden daha üstün bilgi ve becerilere sahip olan kişiler üzerinde uygulandığını belirtilmektedir.

Leymann çalışmasında mobbing uygulayıcılarını (zorbaları) iktidar açlığı olan, nevroitik, aşırı kontrolcü ve korkak kişiler olarak ifade etmiştir. Leymann mobbing uygulayan kişiler ile kurbanların sahip oldukları kişilik özellikleriyle kurumun sahip olduğu özelliklerin mobbing nedenlerini ortaya çıkardığını ifade etmiş ve bunları dört başlık altında ele almıştır:

1. Kişileri grup kurallarını kabul etmeye zorlamak
2. Düşmanca davranış ve tutumlardan hoşlanma
3. Can sıkıntısını gidermek için zevk arayışı içinde olma
4. Önyargıların pekişmesini sağlama



## **Şekil 2.4 Psikolojik Şiddetin Nedenleri ve Sonuçları**

**Kaynak:** Koç ve Topaloğlu, 2010.

İş yaşamında birçok alanda rastlanan bu ruhsal baskı ve şiddetin çalışanlar üstünde ortaya çıkardığı etkilerin tükenmişlik sendromu üzerinden ifade etmek mümkündür.

### **2.7.2. Stres ve Tükenmişlik**

Stres, tüm organizmaların ortaya çıkan değişmelere yönelik göstermiş oldukları pozitif veya negatif tepkileri ifade etmektedir. Yapılan ilk çalışmalarda stres kavramı “distress-yıkıcı stres” olarak ifade edilmesi söz konusu olmuştur. Yürütülen çalışmalar, bazı bireylerin strese maruz kaldıklarında zayıf düşüp hastalandıklarını, bazı bireylerin ise stres altında performanslarının arttığını ortaya koymuştur. Bu açıdan stresten pozitif etkilenen bireylerin stresin sağladığı enerjiden yararlandıkları görülmüştür (Bakan vd., 2015).

Stres bireylerde olumlu veya olumsuz etkiler meydana getiren ve bireylerin tutumlarını, diğer bireylerle olan etkileşimlerini ve performanslarını etkileyen bir kavramdır. Stres sebepsiz yere ortaya çıkan bir kavram değildir. Stresin oluşma süreci bireyin içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam ya da çevrede oluşan farklılıkların bir sonucudur. Söz konusu değişimlerin etkisi altında kalınması bazı bireylerde çok yoğun olmaktadır, bazı bireylerde ise oldukça yavaş olabilmektedir. Stresin şu şekilde ifade edilebilmesi mümkündür: bireyin bulunduğu iş koşullarında veya ortamda onu etkisi altına alması neticesinde bedeninde özel biyokimyasal salgıların oluşması ve mevcut koşullara adapte olunmanın sağlanması için bedensel ve bilişsel manada harekete geçilmesidir. (Eren, 2006).

Stresi etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Mannig vd., 1986):

- Bireyin kendisiyle alakalı stres kaynakları: Maddi-parasal, bedensel, kişisel, biyolojik, yaş, hayat tarzı...
- Kişide strese neden olan faktörlerden en önemlilerinden biri çalışma ortamının mevcut şartlarıdır. Çalışma koşulları, işyerinin teknolojik durumu ve sağladığı ücret ve diğer yan haklar, çalışanın stres düzeyi üzerinde etkili olmaktadır.

- Kişide strese neden olabilecek önemli sorunlardan biri de dış faktörlerdir. Kişinin içinde bulunduğu sosyal yapı ve konjektürel durum, kişide strese neden olabilmektedir.



### Şekil 2.5 İş Performansı İçin Mesleki Stres Nedenleri Ve Sonuçları Ön Modeli

**Kaynak:** Mannig vd., 1986

Strese neden olabilen en önemli problemlerden biri de tükenmişliktir. Stres, kişisel algılamaya bağlı olarak değişiklik göstermekle beraber özellikle tükenmişliğin yoğun olarak yaşandığı bireylerde stres daha fazla görülmektedir. Tükenmişlik ve stres birbirlerini destekleyen algılardır ve kişinin stresi algılama düzeyi, tükenmişlik durumu ile yakından ilgili olabilmektedir (Hsu ve Marshall, 1986).

Stresin yoğun olarak yaşanması durumunda kişide ciddi boyutlarda tükenmişlik algısı yaşanabilir ve kişide gerginlik hali oluşabilir. Kişilerde oluşan stresin genel olarak üç aşamada kendisini gösterdiği belirtilmektedir. Bu aşamalar şu şekildedir:

- 1. Alarm aşaması:** Bu aşamada beden stres düzeyini algılamaya başlar. Bedende stresin fark edilmesiyle beraber strese tepki amaçlı olarak çeşitli belirtiler baş göstermeye başlamaktadır. Hızlı nefes alma, gerginlik hali veya tansiyon gibi belirtiler ortaya çıkmaya başlamaktadır.

2. **Direnme aşaması:** Stres karşısında beden strese dayanmak adına strese direnmeye çalışmaktadır. Beden stresle başarılı olmazsa, çökme aşamasına girmektedir.
3. **Tükenme aşaması:** Stres sonrasında beden eğer bir direnç gösterememişse, zaman içinde tükenme evresine girmektedir. Yavaş yavaş tükenen bedende kalıcı ruhsal bozukluklar meydana gelebilmektedir.

Stresi yoğun olarak yaşayan ve stres neticesinde tükenme aşamasında geçmekte olan bireylerde yoğun iş temposu görülmektedir. Bu bireyler yoğun olarak çalışmakta ve programları düzenli olarak dolu olmaktadır. Stres düzeyi yüksek olan bireyler, asla sınırlı olduklarını kabul etmezler ve bu durum daha fazla stres yaşamalarına neden olur. Tükenmişlik sendromu içine girmiş olan bireylerin yaşamdan beklentileri oldukça yüksektir. Bu bireyler hiçbir zaman daha azla yetinmemişlerdir. Hayattan beklentilerinin yüksek olması ve bu beklentilerin karşılanamaması, bireylerde tükenmeye neden olabilmektedir (Bakan vd., 2015).

Tükenmişliğin en önemli nedenlerinden biri stres olarak görülmektedir. Bireylerde stresin belirtileri ise şu aşağıdaki şekilde yer almaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2002).

- Uyku bozukluğu
- Alışılmış düzende farklılık
- Alışılmıştan daha titiz çalışmak
- Karar verebilmede güçlük yaşamak
- Güvensizlik, yetersizlik ve terk edilme hissi yaşamak
- Sigaraya ve alkole olan yönelimin artması
- Garantilemeyi her zaman tercih etmek
- İletişimde kopukluk
- Sağlığa aşırı ilgi duyulması
- Uygun olmayan hallerde ortaya çıkan düşmanlık, öfke ve kızgınlık duyguları
- İntihar ve ölüm düşüncelerinin sık sık yinelenmesi
- Cinsel ve duygusal hayatta düşüncesiz tavırlar sergilemek

- Yoğun olarak hayal kurma durumu
- Önemli durumlara karşı kayıtsız kalmak
- Hatalar nedeniyle kişisel olarak başarısızlık hissinin yoğun olarak yaşanması
- Beraber olunan kişilere ya aşırı güven ya da güvensizlik

Bireylerin uzun zaman boyunca stres altında kalmaları ve bu strese yönelik çözüm üretememeleri, onların tükenmelerine neden olmaktadır. Tükenmişlik, stresle başa çıkılamadığı dönemde yoğun olarak yaşanmaktadır (Diri, 2015). Tükenmişlik durumu, kişinin uyum sürecini ortadan kaldırmakta ve enerjisini bitirmektedir. Bu durum kişilerin tükenmeyle başa çıkamamalarına neden olmakta ve beden açısından geri dönüşü olmayan zararlara sebebiyet vermektedir (Cüceloğlu, 1998).

### **2.7.3. Çatışma Yönetimi ve Tükenmişlik**

Çatışma, insanın var olduğu her ortamda kendisini gösterebilen önemli durumlardan biri olarak görülmektedir. Çatışma, insan doğasının temelinde yer almaktadır. Araştırmacılara göre insanın olduğu her yerde çatışma mevcut olabilmektedir. İnsanın sosyal bir varlık olması ve diğer kişilerle sürekli olarak iletişim halinde olması, çatışmaların en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Her insanın farklı konular hakkındaki görüş ve düşünceleri farklıdır. Durum ve olaylara karşı farklı değer yargıları üzerinden yaklaşmaktadır. Bu durum kişiler arasındaki çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Kişiler arasındaki çatışmanın boyutu ise tartışılan konunun boyutu ile yakından ilgili olabilmektedir. Çatışmaların sürekli ve düzenli olarak yaşanması ise bireyde tükenmişliğe neden olabilecek önemli durumlardan biri olarak görülmektedir (Özdemir, 2012).

Literatürde çatışma farklı şekillerde tanımlanmış olsa da, temel olarak çatışmanın bazı kavramlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Çatışmayla ilgili olarak öne çıkan bazı kavramlar şu şekilde ifade edilebilir (Özdemir, 2012):

- Engellenme
- Uyuşmazlık

- Uyumsuzluk
- Zıtlasma
- Anlaşmazlık
- Direnme

Çatışma, tükenmişliğin önemli nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Sürekli olarak çatışmanın yaşandığı bir ortamda, çalışanların tükenmişlik algılarının daha yüksek olacağı belirtilmektedir. Bununla beraber çatışmanın tükenmişlik üzerine olan etkisinin tespitinde öncelikle çatışmanın boyutlarının tespit edilmesi önemli olarak görülmektedir. Literatürde çatışma temel olarak iki yaklaşımda ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar modern ve geleneksel yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşımda, çatışma olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Çatışmaların olduğu yerde verimlilik ve performans düşer. Bu durum iş ortamında etkinliği ortadan kaldırmakta ve işin başarısız olmasına neden olmaktadır. Bununla beraber modern çatışma anlayışında, çatışma olumlu bir süreç olarak görülmektedir. İş süreçlerindeki yenilik ve rekabet için çatışmanın ön koşul olduğu belirtilmektedir. Farklı görüşteki bireylerin işe karşı olan farklı düşünce ve talepleri, işin gelişimini sağlarken aynı zamanda işe yönelik rekabeti daha yoğun bir hale getirebilmektedir. Bu durum iş ortamında performansı yükseltirken, verimlilik artışı sağlar (Özdemir, 2012).

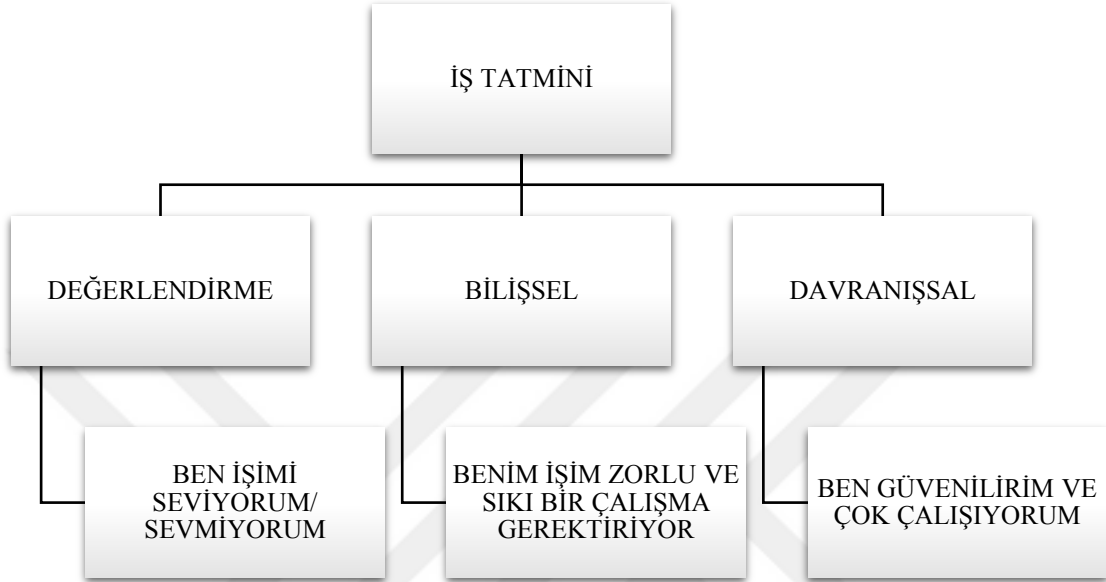
Çatışma her ne kadar olumlu veya olumsuz olarak farklı şekillerde yorumlanıyor olsa da, birey üzerinde çatışmanın sonuçları genel olarak olumsuz şekilde değerlendirilmektedir. Bireyin, çatışmayı olumsuz olarak algılaması onun savunma mekanizmasını faaliyete geçirmesine neden olmaktadır.

#### **2.7.4. İş Doyumu Ve Tükenmişlik**

İş hayatında bireyin performansını etkileyen en önemli olgulardan biri iş doyumudur. İş doyumunu, bireyin işe karşı olan tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olurken bireyin performansını da etkilemektedir (Miner, 1992).

Her bir işgören açısından iş tatmini detaylı ve çok öznel bir değerlendirme durumunu kapsamaktadır. İş tatmini bileşenlerine yönelik olarak Pennsylvania Eyalet Üniversitesinde 2010 senesinde gerçekleştirilen bir araştırmada iş tatmini bileşenleri üçe

ayrılmaktadır. Bunlar; değerlendirme, bilişsel ve davranışsal bileşenlerdir. Aşağıdaki şekilde iş tatminin üç bileşeni ve açıklamaları yer almaktadır.



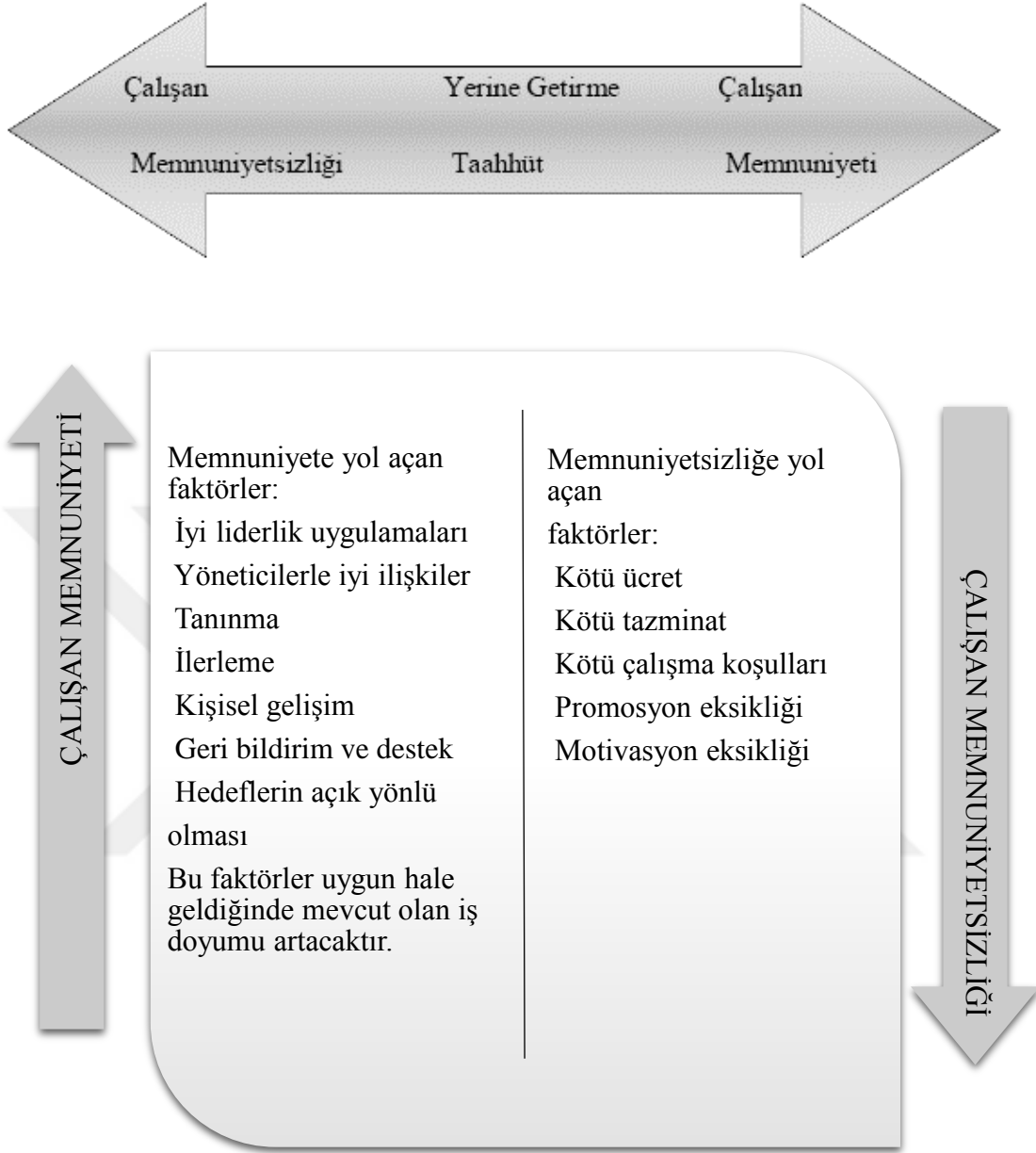
### Şekil 2.6 İş Tatmini Bileşenleri

**Kaynak:** The Pennsylvania State University, 2010.

Tükenmişlik ve iş doyum kavramları birbirleriyle yakından ilgilidirler. Bireyler ilk işe başladıklarında çalışma becerilerini göstermeye çalışırlar ve işe karşı olan bağlılık seviyeleri yüksektir. Bununla beraber zaman içinde bireyin yaşamış olduğu aşırı stres düzeyi, bireyin işe karşı olan olumlu tutumunu zayıflatmaktadır. Bu durum çalışanın öncelikle iş doyum algısını düşürmekte ve buna bağlı olarak tükenmişlik seviyesi artmaktadır (Otacıoğlu, 2008).

Bireyler yaşamlarının önemli bölümünü iş ortamında geçirirler. Bu nedenle iş ortamına yönelik doyum algısının düşük olması, çalışanların zaman içinde tükenmelerini sağlayacaktır. Bu durum çalışanın performansını da olumsuz yönde etkilemektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008).

Field de memnuniyetsizlik ve iş tatmini sebeplerini “İş Doyumu Modeli”nde aşağıdaki şekilde ifade etmektedir (Field, 2008):



**Şekil 2.7 İş Tatmini Bileşenleri**

**Kaynak:** Field, 2008

Çalışan memnuniyeti ve memnuniyetsizliği, iş tatminini veya tatminsizliğini göstermektedir. Çalışanların kendilerine yönelik olumlu tutumları, çalışma koşullarının iyiliği ve hedeflerin açık olması, çalışanların memnuniyet algılarını yükseltirken aynı zamanda iş tatmin algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla beraber iş ortamında yetersiz ücret durumu, çalışma koşullarının yetersizliği veya motivasyon eksikliği gibi



nedenler, çalışanların iş tatmin algılarını olumsuz yönde etkilemektedir (Barutçu ve Serinkan, 2008).

İş ortamında tükenmişlik algısının azaltılmasında, çalışanların doyum algılarının yükseltilmesi önemlidir. Çalışanların işe karşı olan doyum algılarının yüksek olması, çalışanın performansını olumlu yönde destekleyecektir. Çalışanların yüksek performans göstermelerinde ise ücret seviyesinde yeterlilik, kariyer imkanları, kişisel gelişim imkanları ve katılımcı bir yönetim tarzının önemliliği ön plana çıkmaktadır. Çalışanların iş doyum algılarının yükseltilmesinde önemli olarak görülen yönetsel süreçler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Ersoy vd., 2001):

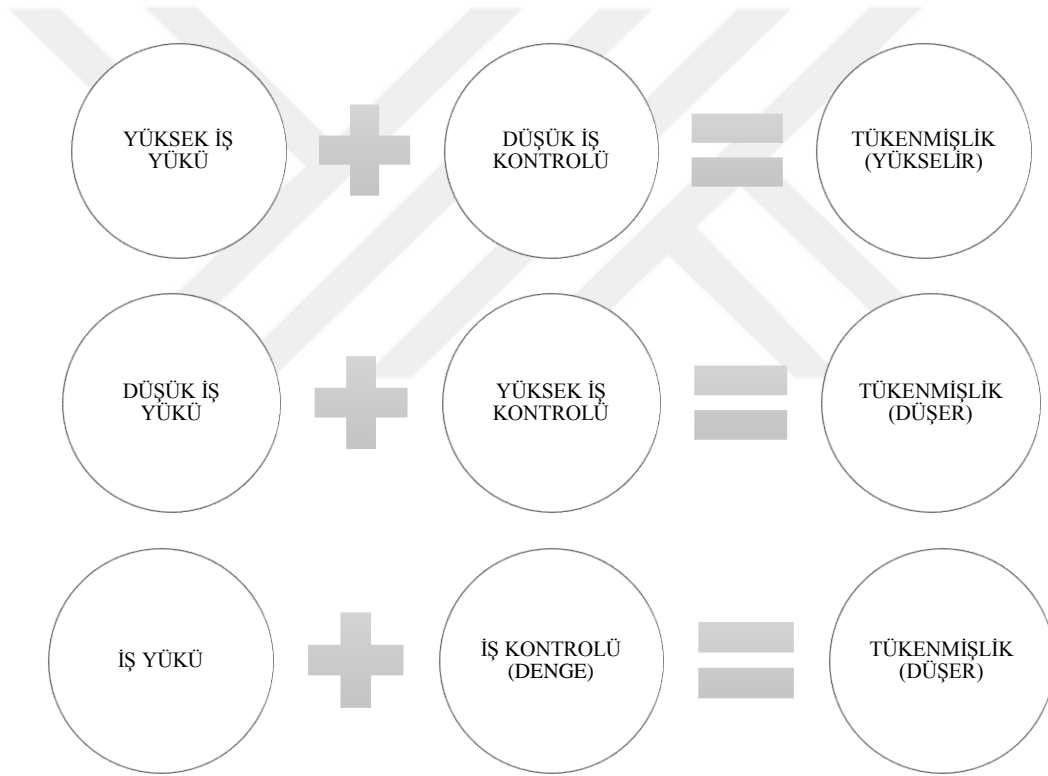
- İş ortamında çalışanların etkileşim halinde olabilmeleri ve birbirlerine destek sağlayabilmeleri için takım çalışmasının yapılması
- İş ortamında çalışanlar arasında sosyal desteği arttırmak adına çeşitli etkinlikler düzenlemek
- Çalışanların stres ve tükenmişlikle başa çıkabilmelerinin sağlanması için alanında uzman psikolog görüşlerinin alınması.

Tükenmişliğin azaltılmasında iş ortamına yönelik stres düzeyinin en az seviyeye indirilmesi ve bununla beraber iş doyum algısının yükseltilmesi gerekmektedir. İşletmelerde iş doyumunun yükseltilmesinde ve stresin azaltılmasında kullanılan çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Ersoy vd., 2001):

1. İşin Modifikasyonu: Çalışanın işe karşı olan tutumunun değiştirilmesi için iş süreçlerinde değişikliklere gidilebilmektedir. İşletmelerin, iş süreçlerine uygulayabilecekleri değişiklik süreçleri şu şekilde olabilir:
  - a. Çalışanlara eşit şekilde zor işlerin dağıtılması
  - b. Zor işlerin çalışanlar tarafından dönüşümlü şekilde yapılması
  - c. Çalışma ortamında iş yapma haricinde çeşitli etkinlikler için zaman ayırma
  - d. Çalışanların yarım gün çalışmalarını desteklemek
  - e. Çalışanları, yeni projeler yapmaları için desteklemek

2. Danışmanlık Hizmetleri: Çalışanların sürekli olarak kontrolü ve denetimi, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu yönde danışmanlık yapılması adına önemlidir.
3. Organizasyon Olarak Problem Çözme: İş ortamında karşılaşılan problemlere karşı çözüm odaklı olarak yaklaşılması, çalışanların işe karşı olan tutumlarını olumlu yönde destekleyecek ve çalışanların işyerine karşı güven duymalarını sağlayacaktır.

Çalışanların iş doyumları ve beraberinde iş yükleri, tükenmişlik üzerinde etkilidir. Bu etki aşağıdaki şekilde özetlenmiştir.



**Şekil 2.8 İş Yükü-Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi**

**Kaynak:** Bolat, 2011.

Tükenmişliğin düşük seviyede tutulması için iş yükünün orta veya düşük seviyede olması bununla beraber iş kontrolünün dengeli şekilde yapılması önemlidir.

## 2.8. İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI

2000’li yıllara girildiğinde yeni iktisadi şartlara bağlı olarak çalışanların işleriyle olan ruhsal bağlantıları önemli bir konu haline gelmiştir. Modern iş hayatında, rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek adına yalnızca en becerikli kişilerin işe alınması söz konusu olmayıp, bu kişilerin aynı zamanda işleriyle alakalı yaratıcılık sergilemeleri gerektiği üzerinde durulmaktadır (Bakker vd., 2011). Bu nedenden dolayı pozitif (örgütsel) psikolojinin belirlenmesi neticesinde iyi olma ve olumlu olmanın sağladıkları Örgüt Sağlığı Psikolojisinde önem kazanan bir konu haline gelmiştir (Gündüz vd., 2013). Bu açıdan pozitif bakış açısıyla beraber bireylerin kuvvetli yanlarına odaklanılmakta ve bunların sağladıklarıyla birlikte işle bütünleşme kavramı üzerinde durulmaktadır.

İşle bütünleşme kavramı ile ilgili yapılan yurtiçi çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu nedenle yurtiçi çalışmalarda işle bütünleşme kavramının tanımlanmasına yönelik olarak yeni araştırmalar yapılmaktadır (Öncel, 2007). Bütünleşme kişinin kendisinin sadece bir parçasını değil bütününe performansına dahil etmesini ifade etmektedir. İşyerleri yönünden ele alındığıdaysa bütünleşme farklı bir mana kazanmaktadır. Kurumlardaki bu etkileşimler çalışanların patronlarına olan hizmetlerini, işletmelerine olan sorumluluklarını ve görevlerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar sahip oldukları enerjileri söz konusu roller kapsamında kullanarak kurumlardaki rolleri içselleştirmektedirler. Bu sayede ortaya çıkardıkları rollere bağlı olarak rollerini yürütebilmektedirler (Kavgacı ve Çalık, 2017). Bütünleşme bireyler arasında, güç durumlarda bile yapabileceklerin en iyisini sergileyecekleri roller temin etmekte ve onların kurumlarına kuvvetli duygular sergilemelerine destek vermektedir. Bu açıdan kurumlarda harcanan sürelerin dışarda harcanan sürelerden yüksek olduğu günümüz şartlarında, iş yaşamı çalışanların işleriyle bütünleşmesi açısından oldukça önemlidir.

Maslach ve Leiter tarafından tükenmişlik kavramı; duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve düşük seviyeli bireysel başarı olarak ifade edilmekle beraber bütünleşme kavramı etkinlik, enerji ve katılım kavramları ile ifade edilmektedir. Bununla birlikte Maslach Tükenmişlik Ölçeğiyle tükenmişlik kavramının sahip olduğu boyutların ters puanlama deseniyle ele alınmasının bütünleşmeyi ortaya koyacağını söylemiştir (Leiter ve Maslach, 2004). Farklı bir açıdan Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin duyarsızlaşma,

duygusal tükenme alt ölçeklerinden alınan düşük puanlarla mesleki etkinlik kavramından alınan üst düzey puanlar bütünleşmeyi belirleyici olmaktadır.

## 2.9. İŞLE BÜTÜNLEŞME BOYUTLARI

Literatürde Goffman'ın (1959) ortaya koyduğu rol benimseme kavramıyla birlikte iş hayatına adapte edilmeye çalışan bütünleşme kavramı günümüze kadar süreçte farklı çalışmalar kapsamında ele alınmıştır. Literatür incelendiğinde, işle bütünleşme kavramının ana unsurlarının Kahn (1990) tarafından ortaya koyulmuş; devam eden süreçte ise kavramın, Maslach ve Leiter (2004) ve Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından ise geliştirildiği görülmektedir. Söz konusu araştırmacıların işle bütünleşme kavramına farklı boyutlar kazandırdığını ifade etmek de mümkün olmaktadır.

Kahn, işgörenlerin işle bütünleştiği zaman bireysel olarak bilişsel, fiziksel ya da hissel olarak varlık ortaya koyacağını, dinamik olacağını ve sorumlulukları ile rolünü tam manasıyla ortaya koyacağını söylemiştir. Bu nedenden dolayı kişiler makul şartlar oluştuğunda, rol performansları sırasında ifade etmeyi ve kullanmayı istedikleri boyutlara sahip olurlar (Kahn, 1990). Farklı bir ifadeyle çalışanlar performansları esnasında oldukları hale ve isteklerine bağlı olarak bilişsel, fiziksel ve hissel bütünleşmektedirler.

Tükenmişlik sendromu kendi kendine ortaya çıkmamaktadır. Bu sendrom aşama aşama gelişen bir semptomlar yumağıdır (Ardış ve Polatçı, 2009). Bu sendrom bu bakımdan duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve alt seviyede kişisel başarı boyutlarıyla ifade edilmektedir (Leiter ve Maslach, 2004). Maslach ve Leiter yaptıkları araştırmada tükenmişliğin boyutlarını duyarsızlaşma (düşük katılım), duygusal tükenme (düşük enerji) ve düşük kişisel başarı (düşük etkililik) olduğunu söylemişlerdir (Schaufeli ve Bakker, 2003). Duygusal tükenme denildiğinde bireyin yorgunluğu akla gelmekteyken bireyin duygularıyla ilgili bir şey akla gelmemektedir. Duyarsızlaşma genel hal içerisinde ortaya çıkan mesafeli yaklaşım ya da ilgisizlik olarak ele alınmaktadır. Bu kavram kurumdaki diğer bireylerle alakalı değildir. Düşük bireysel başarıysa, sosyal ile sosyal alanın dışındaki konularda başarı şeklinde ifade edilebilecektir (Demerouti vd., 2001). Farklı bir ifadeyle, Çam'ın söylediği gibi, tükenmişlik içerisinde olan birey, çoğunlukla mesleki yorgunluk ve tatminsizlik içerisinde olmaktadır (Ardış ve Polatçı, 2009).

Maslach ve Leiter “Bütünleşme” kavramını tükenmişlik kavramının zıttı olarak görmekte ve bu kavramı etkililik, katılım ve enerji kavramlarıyla ifade etmektedir. Schaufeli ve arkadaşları açısından bu kavramın tükenmişlik kavramının tam zıttı olarak görülmesi bu kavramın ifade edilmesinde yetersiz kalmaktadır (Schaufeli vd., 2002). Bu nedenden dolayı Schaufeli ve Bakker (2003) Utrecht İşle Bütünleşme (UWES) ölçeğini literatüre kazandırmışlardır. Söz konusu ölçekle Schaufeli ve Bakker yaptıkları çalışmaları ön planda tutarak, bütünleşmeyi adanmışlık (dedication), dinçlik (vigor) ve içinde olma (absorption) boyutları ile ifade etmişlerdir (Schaufeli ve Bakker, 2003). İşle bütünleşme kavramına ilişkin alt boyutlar aşağıda alt başlıklar halinde özetlenmiştir.

### **2.9.1. Dinçlik**

Dinçlik kavramı çalışma esnasında zihin dayanıklılığı ve enerjinin fazla olması; kişinin işi için efor sarf etme isteği, zorluklara katlanma ile kolay yorulmamayla ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002). İşlerle alakalı olarak dinçlik seviyesi fazla olan çalışanlar iş sırasında çoğunlukla, daha fazla enerjiye, daha fazla haz hissine ve daha fazla dayanıklılığa sahip olmaktadır. Dinçlik düzeyi düşük çalışanlar ise daha az çalışma isteği, enerji, dayanma ve hazza sahip olmaktadır. Ortaya konulan UWES ölçeğinde dinçlik boyutu iş hayatında güçlü ve enerjik olmak, işe gitmeye istekli olma, dinç hissetme, zihinsel açıdan kuvvetli hissetme, bir seferde uzun süreli işi sürdürebilme ve işlerin olumsuz olması durumunda sabır gösterebilme benzeri öğeler ele alınmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Bireylerin işle bütünleşme algılarının yüksek olması, işe karşı daha fazla çaba sarf edebilme niyetinde olduklarını göstermektedir. Bireyler örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba ve emek gösterirler.

### **2.9.2. Adanmışlık**

Adanmışlık mana katan, mücadele hissi, ilham ve coşku veren öğeler üzerinden ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002). Ancak işle bütünleşmenin adanmışlık boyutu ele alındığında bu boyutun işe katılım (job involvement) kavramından farklı olduğu bilinmektedir. Bu nedenden dolayı katılım kavramı yerine adanmışlık kavramının kullanılması istenmektedir. Kanungo ile Lawler ve Hall açısından adanmışlık ile katılım kavramlarının kişinin mesleği veya işine ilişkin ruhsal kimlik açısından ifade edilse bile

adanmışlık kavramı yapısal açıdan nicel ve nitel açıdan daha önde bir kavramdır (Schaufeli ve Bakker, 2003).

Adanmışlık, normal kimlik düzeyinden biraz daha önde olan, öncelikle kuvvetli bir katılımımla alakalıdır. Bununla birlikte adanmışlık duygusal ve bilişsel durumu kapsayan geniş bir açıyı bünyesinde bulundurmaktadır (Demerouti vd., 2001). UWES ölçeğinde adanmışlık boyutu işin manalı olması, belli amaçlara dayanması, ilham verici olması, gurur verici olması ile işle alakalı mücadeleye girmeye değer olarak görülmesi gibi unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003).

### 2.9.3. İçinde olma

İşle bütünleşme kavramının son boyutu ise içinde olma boyutudur. Bu boyut kişinin tam manada işine odaklanmasını ve kişinin kendini işine kaptırmasını, bu nedenlere bağlı olarak bireyin kendini işten ayırmaktan zorlanmasını ve kişi açısından zamanın hızlı akmasını ifade etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003; Köse, 2016). Başka bir ifadeyle, işine tam olarak odaklanan ve işine kendini kaptırmış olan çalışanlar işi bırakmakta zorluk çekerken zamanın nasıl geçtiğini anlamazlar. Söz konusu bu konsantrasyon kendini kaptırma durumunu içermesinden dolayı işle bütünleşme boyutlarından olan adanmışlığı temin etmektedir.

Bireyler kendilerini işin bir parçası olarak görürler ve işlerini önemserler. İşin başarısında ve işin istenilen sonuçlara ulaşmasında, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları kendi istekleri doğrultusunda yerine getirirler.

Kişinin işine tam anlamıyla vermesi “akış” kavramıyla anılmaktadır. Csikszentmihalyi açısından akış odaklanan dikkat, biliş ve beden bütünlüğü, uğraşsız konsantrasyon, zaman hissinin kaybolması, özbilinçte kayıp ve keyifle beraber ifade edilen bir hali ifade etmektedir. Fakat çoğunlukla akış bütünleşme kavramındaki ifade edilen kalıcı ve yaygın bir bilişsel durum olmaktan çok az süreli özel ve “zirve” tecrübeleri alakalı bir kavramdır (Schaufeli ve Bakker, 2003). Farklı bir ifadeyle akış belli anda az süreli yaşanan doruk tecrübeleri ifade ederken, bütünleşme ise uzun süreli, kalıcı ve yayılımı kolay olan bilişsel halleri ifade etmektedir.

İfade edilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, tükenmişlik kavramının tam zıttı olan mesleki yetersizlik bütünleşme kavramı içerisinde alınmamıştır. Bunun iki adet sebebi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, sinizm ile bitkinliğin tükenmişlik ana hatlarını

oluşturması ile mesleki yeterlilik eksikliğinin rollünün daha az olduğuyula alakalı ampirik kanıtların bulunmasıdır (Leiter ve Maslach, 2004). Bunlardan ikincisi ise denetçiler ile çalışanlarla yapılan tartışmalar ve görüşmelerden elde edilen sonuçlara göre bütünleşmenin etkili olmanın dışında kendini kaptırma ve işe dalma olarak ifade edildiği belirtilmektedir. Bununla birlikte adanmışlık ve dinçliğin, tükenmişliğin bitkinlik ve sinizm boyutlarının tersi olduğu ifade edilirken, tükenmişliğin 3. Boyutunun ise tam tersi öğeye sahip olmadığı belirtilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2003).

## **2.10. İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN PSİKOLOJİK ŞARTLARI**

İşle bütünleşmenin psikolojik şartlarıyla alakalı Kahn yaptığı çalışmada, mimarlık firmasının çalışanları ile yaz kampı idarecilerinin kopma ve bütünleşme davranışlarıyla alakalı görüşmeler düzenlemiştir (Saks, 2006). Söz konusu çalışmada bireysel bütünleşme kapsamında olan bireylerin iş ortamlarındaki hallerini değerlendirmiş ve bütünleşen bireylerin kendilerini ifade ettiklerini ve özlerinden yararlandıklarını; kopma durumunda olan bireylerinse özlerini savunduklarını ve geri çektiklerini ifade etmiştir (Kahn, 1990).

Kahn yaz kampı etnografik çalışmasında, bireylerin iş bağlamlarının ve bireylerin kendi tecrübelerinin onların işten kopma ve işleriyle bütünleşme anıları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu nedenden dolayı, bütünleşme sırasındaki şartların her birini değerlendirmiş ve bu açıdan bunları üç psikolojik şart kapsamında ele almıştır (May vd., 2004). Bu sayede araştırma neticesinde iş şartlarındaki çalışanların işten kopma ve işle bütünleşme hallerine etki eden hal psikolojik anlamlılık, psikolojik var olma ve psikolojik güven adlı üç durum kapsamında ele alınmıştır (Kahn, 1990). Söz konusu bu üç boyutun tecrübeyle alakalı unsurları, tanımları, etki biçimleri ve etkilerle alakalı bilgiler aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

**Tablo 2.1 İşle Bütünleşmenin Psikolojik Şartları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Anlamlılık</b>	<b>Güvenlik</b>	<b>Uygunluk</b>
<b>Tanım</b>	Bireyin kendini rol performansına vermesiyle birlikte dönüş alma duygusu	Kariyer, statü ve imajla alakalı negatif netice alma korkusu olmadan benliği sergileyebilme ve işe yönelme hissi	Benliğe yatırım yapabilmek için gereken ruhsal, fiziksel ve psikolojik kaynaklara rol performansları sırasında sahip olma duygusu
<b>Deneyimsel öğeler</b>	Değerli, yararlı ile kıymetli hissetme; çalışma sırasında diğerleri ile işten yarar sağlama ve diğerine yararlı olma duygusu	Davranışsal neticeler bakımından mevcut hallerin güvenilir, faydalı, açık ve tahmin edilebilir olduğunu düşünme	Bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjini rol performanslarına katabilme duygusu.
<b>Etki çeşitleri</b>	Kendi vermek adına ortaya çıkan engelleri ya da kendini vermek için gereken iş faktörleri	Tehdit içermeyen ve tutarlı, daha çok ya da az tahmin edilebilir haller oluşturan sosyal sistem unsurları.	Rol performansları sırasında çok ya az düzeyde dikkati dağıtan kişisel öğeler.
<b>Etkiler</b>	Görevler: az veya çok mücadele gerektiren işler, yaratıcılık, çeşitlilik, prosedürler, hedeflerinin ve otonominin açık olarak ifade edilmesi. Roller: istenilen statü, etki, statü, imaj ve etki alanıyla birlikte daha çok ya da az etkileyici kimlik sergileyen resmin pozisyonlar. İş etkileşimleri: saygınlığın az veya çok daha yükselmesi, değerli	Kişilerarası ilişkiler: daha çok ya da daha az güven, destek, açıklık ve rahatlık sağlayan mevcut ilişkiler. Grup ve grup içi dinamikleri: Kurumdaki gruplar içindeki ya da gruplar arasındaki dinamikler tarafından biçimlendirilen benliğin farklı yönlerini güvenli biçimlerde açıklamak için az ya da çok alan bırakan resmi olmayan ve	Fiziksel enerji: rol performanslarının sergilenebilmesi için fiziksel kaynakların bulunma düzeyi Duygusal enerji: rol performanslarının sergilenebilmesi için makul duygusal kaynakların bulunma düzeyi. Güvensizlik: kişisel beceriler, özbilinç, statü, ve rol performanslarına yatırım maksadıyla az ya da çok alan bulma ve sosyal konularla alakalı



	olma duygusu, öz takdir, mesleki öğelerle birlikte bireysel öğelerin de katılımıyla birlikte görülen bireyler arası ilişkiler.	genelde bilinçsiz roller. Yönetim Stili ve süreci: Az ya da çok tutarlılık, dayanıklılık, yeterlilik ve güven gösteren lider davranışları. Örgütsel normlar: rol performansları sırasında benliklerine yatırım maksadıyla az ya da çok alan bırakan üye tutumları ile duygularla alakalı ortak sistem beklentileri.	uyumsuz olunacağı konusunda kararsızlık yaşanacağıyla alakalı güven düzeyi. İş dışı yaşam: rol performansları sergilenmesi sırasında benliğe yatırım için az ya da çok uygun şartlar bırakan dış hayata ilişkin mevzular.
--	--	---	--

**Kaynak:** Kahn, 1990, s.705.

Kişiler söz konusu üç psikolojik durumu sağladıklarında daha çok işle bütünleşebilmektedirler (Ertemli, 2011). Kahn öncelikle bireylerin rolleri kapsamında üç tane şu temel soruyu kendilerine yöneltmeleri gerektiğini söylemiştir (1990):

- (i) Kendimi söz konusu performansa dahil etmek benim için ne düzeyde anlamlı?
- (ii) Bu performansı sergilemek ne düzeyde güvenli?
- (iii) Bunu yerine getirmem ne ölçüde uygun?



**Şekil 2.9 İşle Bütünleşmenin Psikolojik Şartları**

**Kaynak:** Ertemli, 2011, s.50.

Aşağıdaki başlıklarda işle bütünleşmenin psikolojik şartları detaylı olarak incelenmiştir.

### **2.10.1. Psikolojik Anlamlılık**

Psikolojik anlamlılığın hissedilebilmesi için, bireyin kendisini yaptığı işte kıymetli hissetmesi gerekir. Birey öyle bir eylemde bulunmuştur ki, her şey anlamlı ve mükemmel olmuştur, kişi kendini değerli ve önemli hisseder. Yaptıkları işin diğer insanlar tarafından hafife alınmadığını ve önemsendiğini bilmek kişide psikolojik anlamlılığın oluşmasını sağlar (Kahn, 1990; Scheibe ve Barrett, 2017).

İş yerinde çalışanların psikolojik anlamlılık deneyimlemesi oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu anlamlılığın gerçekleşmesi oldukça motive edici bir durumdur. Çalışanlarının kendi performansları ile yaptıkları iş arasındaki başarının bir sonucudur (Renn ve Vanderberg, 1995).

Çalışanların yaptıkları işler sırasında sorulan sorular veya beklentiler karşısında kendilerini yetersiz hissetmeleri ve kendilerine dar bir alanda çalışma seçeneği sunulan çalışanlar, kendilerine anlam eksikliği içinde hissederler (Kahn,1990). Eğer çalışan anlam eksikliği yaşıyorsa, işe olan bağlılığı ve verimliliği de eksikliğin büyüklüğü oranında düşecektir (Aktouf, 1992).

Bir çalışanın anlamlılığa ulaşabilmesi için kendi beklentileri ile işin ondan beklentileri arasındaki bağın oluşması gerekir. Bu bağ ne kadar güçlü ise, anlamlılık o kadar değer kazanır. Yapılmış olan araştırmalar, içsel motivasyonla, psikolojik anlamlılığın bir bağlantısı olduğunu ortaya koymuştur (Renn ve Vanderberg, 1995).



### Şekil 2.10 Psikolojik Anlamlılık

**Kaynak:** Kahn, 1990, s.714.

- a) Görev özellikleri: Yaz kampında gerçekleştirilen bir araştırmada, işin içeriğinin, niteliklerinin psikolojik anlamlılık üzerinde etkisi olduğu fark edilmiştir. Yapılan araştırmada, anlamlılığın oluşması için işlerin rutin ve ama aynı zamanda yeni yetenekleri de barındırması gerektiği vurgulanmıştır. Böylelikle çalışan, iş yerinde iki deneyimi de tatmış olur: yetkinlik (rutin beceri) ve gelişme, öğrenme (yeni beceriler).
- b) Rol özellikleri: Yaz kampında gerçekleştirilen araştırmada, anlamlılığı etkileyen iki farklı bileşenin oluşundan söz edilmiştir. Birinci bileşen olarak, var olan rolleri çalışanların dolaylı olarak üstlenmesi olarak betimlerken; ikinci bileşeni, var olan rollerin çalışanın statüsüne olan etkisi olarak almıştır. Kısacası, çalışanın taşınması için belirlenen roller, çalışanın rolleri üstlenmesi ve iş yerindeki değerini belirten statüler olmak üzere

anlamlılık değerini etkileyen faktörler bulunur. Çalışmanın sonucuna göre, çalışan yaz kampı gibi zor bir işle uğraşırken, ofiste çalışmak için uğraşmaya ve istediği statüye ulaşan bireyler psikolojik anlamlılığı yakalamış olurlar.

- c) İş etkileşimleri: Psikolojik anlamlılığın oluşmasında etkisi olan bir diğer etkidir. İş yerinde bulunan bütün çalışanlar ve müşterilerle olan iletişimleri bu konuda önem arz etmektedir. İş yerinde kurulan bu tür iletişimler kişinin başka insanlar tarafından fark edilmesine, takdir edilmesine yardımcı olacağı için, çalışanların hayatlarında önemli bir yere sahiptir (Ertemli, 2011). Yaz kampı çalışmasında iş etkileşimleri konusunda fark edilen durum, kişi için iş yerinde kurduğu anlamlı iletişimler, hem özel hayatında hem de iş hayatında önemli bir yer kaplamaktadır. Bunun yanı sıra kişide özel hayatı ve iş hayatı arasındaki esnekliği ayarlama şansı sunar. Bir iş yerinde sadece bağlantısı olan insanlarla değil, bütün çalışanlarla iletişime geçmesini sağlar. Böylelikle iş yerinde birçok takdir görme ve değerli hissetme fırsatı yakalarlar.

## **2.10.2. Psikolojik Güvenlik**

İnsanlar buldukları örgüt içinde güvende hissetmek isterler. Buldukları örgütte sıkıntı çekmeyeceklerini bilmek isterler.



**Şekil 2.11 Psikolojik Güvenlik**

**Kaynak:** Öncel, 2007, s.16.

İş yerindeki çalışma grubu içinde güvensizlik, tutarsızlık ya da belirsizlik durumları, çalışanların örgüt içindeki memnuniyetsizliklerine sebebiyet vermektedir. Psikolojik güvenlik olması durumu, kişide işin dışındaki diğer unsurları düşünmeden işini yapma imkânı verir. Kişi grubundaki rahatlık sayesinde, işine daha iyi konsantre olabilmektedir.

- a. **Kişilerarası İlişkiler:** İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle çevresiyle kurduğu ilişkiler oldukça önemlidir. Yanlış yapmaktan korkmadan, deneme yanılma ile işlerini yürütebilir, çevresindeki insanlara olan samimiyetine güvenebilir. Kişilerarası iletişimin desteklenmesi, işlerin daha verimli yapılmasına, çalışanların daha huzurlu ve tatmin olmuş biçimde çalışmasına imkân sağlar. Aynı zamanda örgüt içinde sağlanan iyi yönlü ilişkiler, bağlılığı da arttırmaktadır. Çalıştığı yerde kendini mutlu

hisseden birey çalışmaktan daha fazla zevk alır. İş yerinde bulunan tehditin veya hiyerarşinin bu tür örgüt ilişkilerini kötü etkilediği fark edilmiştir. Çalışanların üstleriyle geçtikleri iletişim ile kendi statüsünde bulunan çalışanlarla iletişime geçmesi farklı olmaktadır. Kendi statüsüne yakın bir çalışanla daha rahat ve daha kolay iletişime geçerken, üst statüde bulunan çalışanlarla iletişim halinde olmak kişiyi strese sokmaktadır. Bunun ortadan kaldırılması için çaba gösterilmesi gerekmektedir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi ve kendilerini stres altında hissettikleri durumlarda kalmamaları için özen gösterilmelidir.

b. Grup Ve Grup İçi Dinamikler: İnsanların üstlenmiş olduğu türlü onay görmemiş karakteristik yapılar veya belirsiz roller de psikolojik güvenliğin etkilendiği hususlardandır. Çalışanlar iş yerinde bazı baskın ya da baskın olmayan rolleri üstlenirler. Sergilemiş oldukları her davranış grup içi dinamiği etkiler ve çalışanların göstermiş oldukları davranışların bir bütünü olarak grup içi dinamik kavramı ortaya çıkar. Bir örgütün işleyişine yön vermek istenirse, kişilerin belirledikleri rollere dikkat etmek gerekir. Kişilerin kendi psikolojik güvenliklerini korumak adına geliştirdikleri bu dış duvarlar grup dinamiğini etkiler ve bu da işin işleyiş sürecini ve verimliliğini etkiler. Bir iş yerinde çalışanlar farklı nedenlerle farkında olarak ya da olmayarak sahte davranışlarda bulunabilirler. Bu davranışın biçiminin birçok sosyal etkisi bulunur ve çalışanların fark etmeden gösterdikleri rollere kadar uzanır:

- a. Otorite
- b. Cinsellik
- c. Rekabet

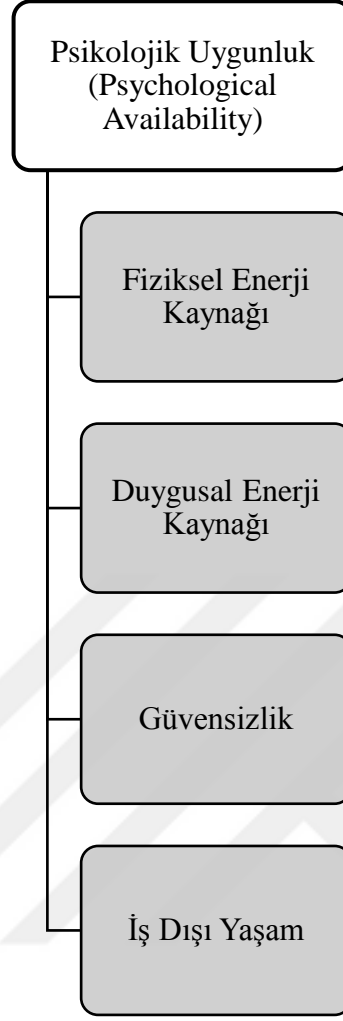
c. Yönetim Stili Ve Süreci: Çalışanın üstüyle olan iletişimi ile psikolojik güvenlik arasında güçlü bir ilişki bulunur. Üst grupta bulunan çalışanlar yani yöneticiler taleplerini belirtirler ve çalışanlarının hareketlerini bu yönde desteklerler. Araştırmalarda çalışanlarını destekleyen ve onların duygularını önemseyen yöneticilerin iyi geri dönüşler aldıklarını ve daha başarılı oldukları görülmüştür. Yöneticilerin destekleyici tavırlarının çalışanlar üstündeki etkisi oldukça önemlidir. Çalışanlar destekleyici bir

yönetici ile çalışıyorlarsa, kendilerini daha özgüvenli hissederler ve yaptıkları işe bu olumlu yönleri taşırlar. İş yerine olan bağlılıkları artar, iş verimlilikleri yükselir ve kendi içsel huzurları artar. Desteklenen çalışanlar daha atılgan ve işleri yapmada daha istekli olurlar. Çalışanlar yaptıkları iş üstünde daha fazla hâkimiyetlerinin olduğunu ve işin sorumluluğun onlarda olduğunu hissetmeleri durumunda daha özenli ve güvenli hissederler. Yöneticilerin çalışanlara bu esnekliği sağlaması ve destek göstermesi gerekmektedir.

- d. Örgütsel Normlar: Grup içinde yapılan davranışların onaylanıp, onaylanmayacağı ya da ne şekilde karşılık verileceğine ilişkin gruba özgü ve grubun dinamiğini yansıtan ortak beklentilerin tümüdür. Normlar grubun dinamiğini belirleyen aktif bir düzenleyicidir. Grubun normlarının dışına çıkmayan bireyler kendilerini daha güvende ve grup içinde onaylanan bireyler olarak hissederler. Eğer grup içindeki normlara uymayan bir birey varsa grup onu sapkın olarak belirler ve grubun içinde dışlanmasına neden olurlar. Grup içindeki normlardan bağımsız hareket eden bireylerin, normlara bağlı hareket eden insanlardan daha güvensiz hissettikleri fark edilmiştir.

### **2.10.3. Psikolojik Uygunluk**

Psikolojik olarak uyumluluk toplumun üyelerinin dikkat dağıtan faktörlerin arasında ne kadar uyum sağlanabildiğini ölçer.



**Şekil 2.12 Psikolojik Uygunluk (Psychological Availability)**

**Kaynak:** Kahn, 1990, s.715.

Bireylerin işlerinde tercih ettikleri rollerin devam ettirilmesi için gerekli olan fiziksel, duygusal ve psikolojik kaynaklara ne kadar sahip olduklarını belirtir.

- i. Fiziksel Enerji Kaynağı: Bir işe başlarken ne kadar hazır olduğunun ve ne kadar gücü olduğunu belirtir. Fiziksel enerjinin olmayışı, tükenmişlik anında daha fazla kendini gösterir. Her insan işinin gerekliliği olan fiziksel gerekliliği farklı seviyelerde karşılayabilmektedir. Bunun yanı sıra kişinin işinin gerektirdiği fiziksel yönleri karşılayamazsa kendini işiyle bütünleştiremez. Bu nedenle de işin gerekliliği kadar olan fiziksel enerjinin çalışmada bulunması gerekir aksi takdirde psikolojik anlamda çalışması için uygun kişi olmadığı söylenebilir (Öncel, 2007).



ii. Duygusal Enerji Kaynağı: Kişinin duygusal yönleri de psikolojik uyumluluk için oldukça önemlidir. Duygusal olarak emek isteyen işlerin devamlılığının ve verimliliğinin sağlanması için kişinin duygusal olarak kopmamak istemesi gerekmektedir ve bu duygusal bağlılık seviyesinin yüksek olması gerekmektedir. İnsanlar işleriyle bütünleşebilmek için duygusal bazı gereklilikler duymaktadırlar. Her işin duygusal olarak beklentileri farklıdır. Özellikle insanlarla iletişimin yoğun olduğu hizmet sektöründe duygusal faktörler diğer sektörlerden biraz daha fazladır. Eğer çalışanın duygusal bir karmaşa içinde kaldığı bir durum gerçekleşmişse bu durumda çalışan duygusal kaynaklarını en aza indirgeyerek hareket etme eğilimine girer. Aşağıda verilen bazı durumlar da duygusal kaynakları azaltır:

- Duygunun Gösterilme Sıklığı
- Duygunun Gösterilme Süresi
- Duygunun Çeşitliliği

iii. Güvensizlik: Psikolojik olarak uygunluk çalışanların işleri ve statüleri söz konusu olduğunda kendilerini ne kadar güvende hissettikleri ile de ilgilidir. Çalışanlar işin sosyal kısmında kendilerini rahat ve özgür hissedebilmeleri için, kendilerini güvende hissedebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle de çalışanlarının çalıştıkları işle bütünleşmesi ve psikolojik olarak uygunluğa ulaşabilmeleri için kendilerini güvende hissedebilmeleri gerekir.

iv. İş Dışı Yaşam: İşin dışında çalışanların bir sosyal hayatı bulunur ve bu sosyal hayatın içinde iş yaşamındaki rollerini üstlenmek zorunda değildirler. Çalışanların kendi özel hayatlarında yaşadıkları, işle olan uyumluluklarını etkileyebilmektedir. İşin dışında kalan sürede yaptıkları sayesinde rahatlayabilirler ve bu da işlerine olumlu yansır, aynı zamanda iş yerinde karşılaştıkları zorluklardan ve stresten uzaklaşma, dayanabilme güçlerini arttırabilmektedir. Böylece iş dışı yaşamdaki olumlu gelişmeler iş hayatlarındaki uyumluluklarını etkileyebilmektedir.

## **2.11. SOSYAL İLİŞKİLER VE İŞLE BÜTÜNLEŞME**

İnsan ilişkileri belirli bir kalıpta ve dinamikte değildir. İnsan ilişkilerini farklı durumlarda incelemek mümkündür. Bireylerin başka insanlarla olan ilişkilerinde çeşitli

faktörler etkili olmaktadır. Her insan farklı insanlarla ilişki kurarken farklı yaklaşımlar benimseyebilmektedir. Aşağıdaki şekillerde insanların sosyal ilişkilerinde benimsedikleri çeşitli durumlar yer almaktadır.

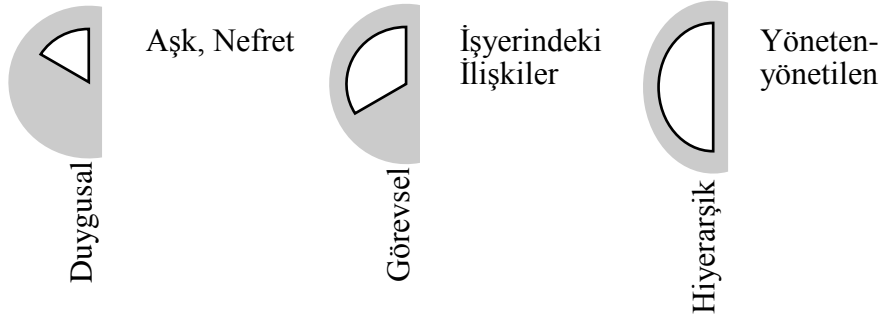


### Şekil 2.13 Parsons'a Göre İnsan İlişkileri

**Kaynak:** Şişman, 2011, s.89.

Parsons'a göre insan ilişkilerinde etkili olan 10 ayrı durum bulunmaktadır. Bu durumlar insan ilişkilerinde etkili olmakla beraber her bireyin ilişki kurmaya çalışırken benimsediği durum farklılaşmaktadır. Bu durum kişinin sosyo-kültürel durumuna, yaşadığı çevreye ve benimsediği değerlere göre değişmektedir.

Aşağıdaki şekilde Klasik Sosyometride insan ilişkileri şeması yer almaktadır.



## Şekil 2.14 Klasik Sosyometride İnsan İlişkileri

**Kaynak:** Şişman, 2011, s.89.

Kişilerin insan ilişkilerindeki tutumlar, işle bütünleşmelerinde de etkili olmaktadır. Kişilerin iş ortamındaki tutum ve davranışları ve insan ilişkilerinde benimsedikleri tutumlar, işle bütünleşme algıları üzerinde etkili olmaktadır. İşin kendisi ile işin dışında ki ögeler birbirinden ayrılmamaktadır. İnsanların bütün hayatları birbirinin içinde ve birbiriyle ilişkilidir. Çalışanların iş içi ve dışı hayatlarındaki her türlü durum onları işleri ile bütünleşmesine yardımcı olurken aynı zamanda kimi zaman bunun tersi olan durumlar da meydana getirebilmektedir.



## **BÖLÜM 3 YÖNTEM**

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırmanın amacı işle bütünleşmenin tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisinin tespit edilmesidir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İşle bütünleşme algısı tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2</sub>: Demografik özellikler tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2a</sub>: Cinsiyet tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2b</sub>: Yaş tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2c</sub>: Medeni durum tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2d</sub>: Eğitim durumu tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>2e</sub>: İşyerinde çalışma yılı tükenmişlik algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3</sub>: Demografik özellikler işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3a</sub>: Cinsiyet işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3b</sub>: Yaş işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3c</sub>: Medeni durum işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3d</sub>: Eğitim durumu işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

H<sub>3e</sub>: İşyerinde çalışma yılı işle bütünleşme algısı üzerinde etkilidir.

### **3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin çalışanları oluşturmaktadır. Şirket isminin kullanılmasını istemediği için bu tez çalışmasında şirket isminden bahsedilmemiştir.

Yazıcıoğlu ve Erdoğan'a göre %5 örnekleme hatasında sonsuz örnekleme büyüklüğünde 384 kişinin güvenilir sonuçlar verdiğini belirtmişlerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu durumda en az 384 anket, güvenilirlik için yeterlidir. Örnekleme seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak 410 kişiye ulaşılmıştır.

### 3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları  bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin sorular, ikinci bölümde tükenmişlik leği ve üçüncü bölümde işle bütünleşme leği yer almaktadır.

**Tükenmişlik leği:** Tükenmişlik leği, 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Ülkemizde ilk olarak Türkçe'ye uyarlanması Ergin (1992) tarafından yapılmış ve 235 kişiye (doktor, hemşire, ğretmen, avukat ve polis meslek gruplarından) uygulanmıştır. Bu uygulamalar sonucunda; orijinalinde 7 dereceli likert tipi olan ölçek 5 dereceli likert tipi olan son halini almıştır (Adoum, 2017). 22 soruluk ölçeğin üç alt boyutu bulunmaktadır. Alt boyutlarda duygusal tükenme boyutunu ölçmek için 9 soru, duyarsızlaşma boyutunu ölçmek için 5 soru ve düşük kişisel başarı boyutunu ölçmek için 8 soru bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değerini aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.1 Tükenmişlik leği Güvenilirlik Katsayıları**

Boyutlar	Cronbach's Alpha
Duygusal tükenme	0,802
Duyarsızlaşma	0,794
Düşük kişisel başarı	0,762

Tükenmişlik leğinin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, tüm alt boyutlarda Cronbach's Alpha değerini 0,70'in üzerindedir. Bu durum ölçek alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

**İşle Bütünleşme leği:** alışanların işle bütünleşme düzeyleri Schaufeli ve arkadaşlarının geliştirdiği ve Atilla-Bal tarafından Türkçeye uyarlanan Utrecht İşle

Bütünleşme Ölçeği (UWES) ile ölçülmüştür (Atilla-Bal, 2009). Bu ölçek 17 sorudan ve dinçlik, adanmışlık ve içinde olma üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlarda dinçlik boyutunu ölçmek için 6 soru, adanmışlık boyutunu ölçmek için 5 soru ve içinde olma boyutunu ölçmek için 6 soru bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha değeri aşağıda verilmiştir.

**Tablo 3.2 İşle Bütünleşme Ölçeği Güvenilirlik Katsayıları**

<b>Boyutlar</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
<b>Dinçlik</b>	0,751
<b>Adanmışlık</b>	0,768
<b>İçinde olma</b>	0,793

İşle bütünleşme ölçeğinin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, tüm alt boyutlarda Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerindedir. Bu durum ölçek alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

### **3.5. VERİ ANALİZİ**

Veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden, farklılık testlerinden ve Spearman Korelasyon testinden faydalanılmıştır. Farklılık testlerinin parametrik veya nonparametrik test olup olmayacağını kararı Kolmogorov - Smirnov Testi sonucuna göre belirlenmiştir. Test sonuçları kapsamında "p" değerlerinin %5 anlamlılık düzeyinde olması nedeniyle alt boyutların normal dağılım koşullarına uymadığı kararı verilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda parametrik testlerin istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar vermeyeceğinden hareketle nonparametrik testler olan Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır.

## BÖLÜM 4 BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde anket formu aracılığıyla elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

### 4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

	Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	183	44,6
Erkek	227	55,4
Toplam	410	100,0
<b>Yaş</b>		
18-25	78	19,0
26-32	127	31,0
33-42	117	28,5
43-50	58	14,1
51 ve üzeri	30	7,3
Toplam	410	100,0
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	259	63,2
Bekar	151	36,8
Toplam	410	100,0
<b>Eğitim Durumu</b>		
Ortaokul	46	11,2
Lise	107	26,1
Üniversite	197	48,0
Lisansüstü	60	14,6
Toplam	410	100,0
<b>İşyerine Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	101	24,6
1-3 yıl	136	33,2

4-6 yıl	115	28,0
7-9 yıl	36	8,8
10 ve üzeri yıl	22	5,4
Toplam	410	100,0

Demografik özelliklere ilişkin bulgular incelediğinde, katılımcıların %55,4'ü kadın, %31'i 26-32 yaş arasında, %63,2'si evli, %48'i üniversite mezunu ve %33,2'si 1-3 yıldır aynı şirkette çalışmaktadır.

## 4.2. TÜKENMİŞLİK ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

**Tablo 4.2 Tükenmişlik Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Hata
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	410	1	5	2,39	1,159
2. İş dönüşü kendimi tükenmiş hissediyorum	410	1	5	2,34	1,146
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	410	1	5	2,37	1,196
4. Müşterilerimin ne hissettiğini hemen anlarım.	410	1	5	2,28	1,192
5. Müşterilerime sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	410	1	5	3,23	1,206
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	410	1	5	2,34	1,215
7. Müşterilerimin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	410	1	5	2,31	1,188
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	410	1	5	2,35	1,210
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	410	1	5	2,30	1,187
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	410	1	5	3,21	1,171
11. Bu işin giderek beni katılaştırmasından	410	1	5	3,21	1,188



korkuyorum					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	410	1	5	2,28	1,192
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.	410	1	5	2,34	1,229
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	410	1	5	2,35	1,234
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	410	1	5	3,20	1,187
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	410	1	5	2,33	1,232
17. Müşterilerle aramda rahat bir hava yaratırım.	410	1	5	2,28	1,175
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	410	1	5	2,34	1,178
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	410	1	5	2,45	1,203
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	410	1	5	2,37	1,245
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım.	410	1	5	2,37	1,145
22. Müşterilerimin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum.	410	1	5	3,20	1,187
<b>Duygusal tükenme</b>	410	9,00	45,00	21,90	7,2955
<b>Duyarsızlaşma</b>	410	5,00	25,00	13,39	3,8082
<b>Düşük kişisel başarı</b>	410	8,00	39,00	20,55	6,0651

Tükenmişlik algısına yönelik ortalamalar incelendiğinde, ifadelerle ilişkin ortalamaların genel olarak 3'ün altında olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların tükenmişlik algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Bununla beraber bazı ifadelerin 3'ün üzerinde olduğu görülmektedir. Bu ifadeler şu şekildedir:

- Müşterilerime sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum
- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim
- Bu işin giderek beni katılaştırmasından korkuyorum
- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil
- Müşterilerimin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissediyorum

Çalışanların tükenmişlik algıları incelendiğinde, özellikle müşterilere yönelik olarak tükenme hissettikleri tespit edilmiştir. Müşterilere karşı duyarsızlaşmanın ve daha sert bir tutum takındıkları görülmektedir.

**Tablo 4.3 Tükenmişlik Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları**

Ölçek/Boyutlar	Ortalama	Z	p
Duygusal tükenme	21,90	1,834	0,002
Duyarsızlaşma	13,39	1,774	0,004
Kişisel başarı	20,55	1,573	0,014

Tükenmişlik alt boyutlarına yönelik Kolmogorov-Smirnov test sonuçları incelendiğinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algılarında normal dağılım koşullarının sağlanmadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Alt boyutların normal dağılım koşullarını sağlamaması, non parametrik testler olan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testlerinin daha güvenilir sonuçlar vereceğini göstermektedir.

**Tablo 4.4 Cinsiyet ve Tükenmişlik İlişkisi Mann Whitney U Testi**

		Ortalama±ss	Z	p
<b>Duygusal Tükenme</b>	Kadın	21,21±6,99	1,581	0,114
	Erkek	22,45±7,49		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Kadın	13,09±3,62	1,453	0,146
	Erkek	13,62±3,94		
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	Kadın	19,97±5,69	1,674	0,094
	Erkek	21,01±6,32		

Katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. Cinsiyete göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında cinsiyet faktörü etkili değildir.

**Tablo 4.5 Yaş ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
<b>Duygusal Tükenme</b>	18-25	21,70±7,08	9,562	0,023
	26-32	21,01±7,57		
	33-42	22,81±7,54		
	43-50	21,17±6,76		
	51 ve üzeri	24,00±6,14		
<b>Duyarsızlaşma</b>	18-25	13,44±3,73	6,369	0,095
	26-32	12,87±3,94		
	33-42	13,92±3,95		
	43-50	13,10±3,70		
	51 ve üzeri	13,90±2,79		
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	18-25	20,37±5,77	2,859	0,414
	26-32	20,11±6,55		
	33-42	21,05±6,08		
	43-50	20,25±5,63		
	51 ve üzeri	21,46±5,47		

Katılımcıların yaşlarına bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. Katılımcıların yaşlarına göre duygusal tükenme algısında anlamlı ilişkiye rastlanmıştır (p<0,05), duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır (p>0,05). Katılımcıların duygusal tükenme algılarındaki farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla değişkenler arasında Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre 51 ve üzeri yaşındaki bireylerin diğerlerine göre duygusal tükenme algıları yüksek bulunmuştur.

**Tablo 4.6 Medeni Durum ve Tükenmişlik İlişkisi Mann Whitney U Testi**

		<b>Ortalama±ss</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	Evli	21,77±7,60	0,773	0,440
	Bekar	22,11±6,74		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Evli	13,44±3,96	0,015	0,988
	Bekar	13,30±3,52		
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	Evli	20,58±6,27	0,146	0,884
	Bekar	20,49±5,70		

Katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. Medeni duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında medeni durum faktörü etkili değildir.

**Tablo 4.7 Eğitim Durumu ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		<b>Ortalama±ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	Ortaokul	24,36±6,79	10,610	0,014
	Lise	21,48±7,02		
	Üniversite	21,48±7,23		
	Lisansüstü	20,61±7,74		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Ortaokul	14,63±3,19	9,727	0,021
	Lise	12,08±3,82		
	Üniversite	12,53±3,74		
	Lisansüstü	11,51±4,21		
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	Ortaokul	22,89±5,08	12,987	0,005
	Lise	20,57±5,93		
	Üniversite	20,78±6,03		
	Lisansüstü	19,75±6,65		

Katılımcıların eğitim durumlarında bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. Eğitim durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p < 0,05$ ). Eğitim durumundan kaynaklanan farklılığın hangi değişkenlerin neden olduğunu tespit etmek amacıyla ikili değişkenler arasında Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre tüm alt boyutlarda ortaokul mezunu bireylerin tükenmişlik algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.8 İşyerinde Çalışma Yılı ve Tükenmişlik İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		Ortalama $\pm$ ss	X <sup>2</sup>	p
<b>Duygusal Tükenme</b>	1 yıldan az	22,24 $\pm$ 7,96	1,813	0,770
	1-3 yıl	21,43 $\pm$ 7,41		
	4-6 yıl	22,25 $\pm$ 7,41		
	7-9 yıl	21,08 $\pm$ 5,58		
	10 ve üzeri yıl	22,68 $\pm$ 5,09		
<b>Duyarsızlaşma</b>	1 yıldan az	13,46 $\pm$ 3,91	1,953	0,744
	1-3 yıl	13,27 $\pm$ 3,94		
	4-6 yıl	13,72 $\pm$ 3,93		
	7-9 yıl	12,69 $\pm$ 3,11		
	10 ve üzeri yıl	13,13 $\pm$ 2,71		
<b>Düşük Kişisel Başarı</b>	1 yıldan az	20,97 $\pm$ 6,44	1,722	0,787
	1-3 yıl	20,36 $\pm$ 6,24		
	4-6 yıl	20,80 $\pm$ 6,03		
	7-9 yıl	19,63 $\pm$ 5,40		
	10 ve üzeri yıl	19,95 $\pm$ 4,27		

Katılımcıların işyerinde çalışma yıllarına bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. İşyerinde çalışma durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p > 0,05$ ). Katılımcıların duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında işyerinde çalışma yılı faktörü etkili değildir.

### 4.3. İŞLE BÜTÜNLEŞME ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.9 İşle Bütünleşme Algısına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std Hata
1. İşimde kendimi enerji dolu hissedirim.	410	1	5	3,52	1,203
2. Yaptığım işin amaç ve anlamı vardır.	410	1	5	3,47	1,239
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.	410	1	5	3,59	1,221
4. İşimde kendimi canlı ve güçlü hissedirim.	410	1	5	3,19	1,378
5. İşim bana heyecan verir.	410	1	5	2,95	1,227
6. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	410	1	5	3,61	1,240
7. İşim bana ilham verir.	410	1	5	3,21	1,359
8. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.	410	1	5	3,60	1,238
9. Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.	410	1	5	3,21	1,361
10. Yaptığım işle gurur duyarım.	410	1	5	3,08	1,187
11. Çalışırken adeta işime gömülürüm.	410	1	5	3,01	1,206
12. Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.	410	1	5	3,19	1,378
13. İşim benim için gelişim fırsatlarıyla doludur.	410	1	5	3,64	1,240
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	410	1	5	3,64	1,239
15. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım	410	1	5	3,01	1,204
16. Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.	410	1	5	3,65	1,243
17. İşler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı davranışımı sürdürürüm.	410	1	5	3,19	1,367
<b>Dinçlik</b>	410	6,00	30,00	20,32	5,4540

<b>Adanmışlık</b>	410	5,00	25,00	16,10	4,1382
<b>İçinde olma</b>	410	6,00	30,00	20,31	5,3453

İşle bütünleşme algısına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ifadelerle ilişkin ortalamaların çoğunluğu 3'ün üzerindedir. Yalnızca bir ifadenin ortalama değeri 2,95'dir. Bu durum katılımcıların işle bütünleşme algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların verdikleri ifadeler arasında 2,95 ortalamaya sahip olan ifade şudur:

- İşim bana heyecan verir

Katılımcıların ifadelerle verdikleri ortalamalar arasında en düşük ortalamaya işin heyecan verme algısı sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu işin kendilerine heyecan vermediğini düşünmektedir.

**Tablo 4.10 İşle Bütünleşme Kolmogorov - Smirnov Testi Sonuçları**

<b>Ölçek/Boyutlar</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Dinçlik</b>	20,32	2,043	0,000
<b>Adanmışlık</b>	16,10	1,548	0,017
<b>İçinde olma</b>	20,31	1,468	0,027

İşle bütünleşme alt boyutlarına yönelik Kolmogorov-Smirnov test sonuçları incelendiğinde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı algılarında normal dağılım koşullarının sağlanmadığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Alt boyutların normal dağılım koşullarını sağlamaması, non parametrik testler olan Mann Whithney U ve Kruskal Wallis H testlerinin daha güvenilir sonuçlar vereceğini göstermektedir.

**Tablo 4.11 Cinsiyet ve İşle Bütünleşme İlişkisi Mann Whitney U Testi**

		<b>Ortalama±ss</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Dinçlik</b>	Kadın	20,87±5,49	1,929	0,054
	Erkek	19,88±5,38		
<b>Adanmışlık</b>	Kadın	16,52±,25	1,684	0,092
	Erkek	15,77±4,01		
<b>İçinde olma</b>	Kadın	20,94±5,53	2,040	0,041
	Erkek	19,80±5,14		

Katılımcıların cinsiyetlerine bağlı olarak dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algıları incelenmiştir. Cinsiyete göre dinçlik ve adanmışlık algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamışken ( $p>0,05$ ), içinde olma algısında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Katılımcıların cinsiyetlerine göre içinde olma algıları farklılık göstermektedir. Kadınların içinde olma algıları ( $20,94±5,53$ ), erkeklere göre ( $19,80±5,14$ ) daha yüksektir. Kadın çalışanların kendilerini işin içinde hissetmelerine yönelik algıları erkeklerden daha güçlüdür. Bu durum kadın çalışanların işle bütünleşme algılarını olumlu yönde etkilemektedir.



**Tablo 4.12 Yaş ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
<b>Dinçlik</b>	18-25	20,51±5,52	3,739	0,291
	26-32	20,27±5,82		
	33-42	20,91±4,86		
	43-50	19,55±5,75		
	51 ve üzeri	19,26±5,10		
<b>Adanmışlık</b>	18-25	16,26±4,25	3,856	0,277
	26-32	16,29±4,32		
	33-42	16,40±3,66		
	43-50	16,27±4,41		
	51 ve üzeri	15,40±4,20		
<b>İçinde olma</b>	18-25	20,44±5,32	3,674	0,299
	26-32	20,47±5,83		
	33-42	20,77±4,64		
	43-50	19,31±5,56		
	51 ve üzeri	19,43±5,33		

Katılımcıların yaşlarına bağlı olarak dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algıları incelenmiştir. Yaşa göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Katılımcıların dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında yaş faktörü etkili değildir.

**Tablo 4.13 Medeni Durum ve İşle Bütünleşme İlişkisi Mann Whitney U Testi**

		Ortalama±ss	Z	p
<b>Dinçlik</b>	Evli	20,28±5,50	0,100	0,920
	Bekar	20,39±5,38		
<b>Adanmışlık</b>	Evli	16,13±4,15	0,086	0,931
	Bekar	16,06±4,11		
<b>İçinde olma</b>	Evli	20,39±5,41	0,411	0,681
	Bekar	20,18±5,23		

Katılımcıların medeni durumlarına bağlı olarak dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algıları incelenmiştir. Medeni duruma göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Katılımcıların dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında medeni durum faktörü etkili değildir.

**Tablo 4.14 Eğitim Durumu ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		Ortalama±ss	X <sup>2</sup>	p
<b>Dinçlik</b>	Ortaokul	18,17±5,74	12,226	0,007
	Lise	20,42±5,47		
	Üniversite	19,91±5,48		
	Lisansüstü	22,37±4,61		
<b>Adanmışlık</b>	Ortaokul	15,91±3,45	4,366	0,225
	Lise	16,22±4,31		
	Üniversite	15,82±4,21		
	Lisansüstü	17,00±4,01		
<b>İçinde olma</b>	Ortaokul	18,23±4,87	11,776	0,008
	Lise	20,57±5,55		
	Üniversite	20,84±5,35		
	Lisansüstü	22,21±4,89		

Katılımcıların eğitim durumlarına bağı olarak dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algıları incelenmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre adanmışlık algısında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamışken ( $p>0,05$ ), dinçlik ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır ( $p<0,05$ ). Katılımcıların eğitim durumlarına göre dinçlik ve içinde olma algıları farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla ikili değişkenler arasında Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre ortaokul mezunu bireyler ile lisansüstü bireyler arasında dinçlik ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin dinçlik ( $22,37\pm 4,61$ ) algıları ortaokul mezunu bireylerin dinçlik ( $18,17\pm 5,74$ ) algılarından daha yüksektir. Lisansüstü eğitime sahip bireyler, iş ortamında ortaokul mezunu bireylere göre kendilerini daha dinç hissetmektedirler.

Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin içinde olma ( $22,21\pm 4,89$ ) algıları ortaokul mezunu bireylerin içinde olma ( $18,23\pm 4,87$ ) algılarından daha yüksektir. Lisansüstü eğitime sahip bireyler, kendilerini ortaokul mezunu bireylere göre daha fazla işin içinde olarak görmektedirler.

**Tablo 4.15 İşyerinde Çalışma Yılı ve İşle Bütünleşme İlişkisi Kruskal Wallis H Testi**

		<b>Ortalama±ss</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>p</b>
<b>Dinçlik</b>	1 yıldan az	20,05±5,94	2,315	0,678
	1-3 yıl	20,81±5,32		
	4-6 yıl	20,13±5,59		
	7-9 yıl	20,30±4,92		
	10 ve üzeri yıl	19,54±3,91		
<b>Adanmışlık</b>	1 yıldan az	16,19±4,04	6,627	0,157
	1-3 yıl	16,36±4,17		
	4-6 yıl	16,17±4,36		
	7-9 yıl	15,86±3,76		
	10 ve üzeri yıl	14,22±3,27		
<b>İçinde olma</b>	1 yıldan az	20,13±5,48	3,724	0,445
	1-3 yıl	20,82±5,37		
	4-6 yıl	20,20±5,52		
	7-9 yıl	20,19±5,00		
	10 ve üzeri yıl	18,77±3,97		

Katılımcıların işyerinde çalışma yıllarına bağlı olarak dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algıları incelenmiştir. Katılımcıların işyerinde çalışma yıllarına göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır ( $p>0,05$ ). Katılımcıların dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında işyerinde çalışma yılı faktörü etkili değildir.

## 4.4. TÜKENMİŞLİK VE İŞLE BÜTÜNLEŞME ALGISINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 4.16 Tükenmişlik ve İşle Bütünleşme Algısı İlişkisi Sperman Testi

		Dinçlik	Adanmışlık	İçinde olma	
Spearman's rho	Duygusal tükenme	r	-,554**	-,428**	-,537**
		p	,000	,000	,000
		N	410	410	410
Duyarsızlaşma		r	-,499**	-,373**	-,469**
		p	,000	,000	,000
		N	410	410	410
Düşük kişisel başarı		r	-,542**	-,450**	-,551**
		p	,000	,000	,000
		N	410	410	410

Tükenmişlik ve işle bütünleşme algısı arasındaki ilişki Sperman korelasyon testi ile incelenmiştir. Buna göre tükenmişlik ve işle bütünleşme algıları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Dinçlik, adanmışlık ve içinde olma işle bütünleşme alt boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki söz konusudur.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma perakende sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanlarının tükenmişlik ve işle bütünleşme algılarının tespit edilmesi amacıyla yapılmıştır.

Tükenmişlik algısına yönelik ortalamalar incelendiğinde, ifadelerle ilişkin ortalamaların genel olarak 3'ün altında olduğu görülmektedir. Bu durum çalışanların tükenmişlik algılarının düşük olduğunu göstermektedir. Çalışanların tükenmişlik algıları incelendiğinde, özellikle müşterilere yönelik olarak tükenme hissettikleri tespit edilmiştir. Müşterilere karşı duyarsızlaşmanın ve daha sert bir tutum takındıkları görülmektedir.

Cinsiyete göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuç literatürle uyumludur (Arabacı ve Akar, 2010).

Katılımcıların yaşlarına göre duygusal tükenme algısında anlamlı ilişkiye rastlanmışken, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Test sonuçlarına göre 51 ve üzeri yaşındaki bireylerin diğerlerine göre duygusal tükenme algıları yüksek bulunmuştur. Bu durum bireylerin emekliliğe yaklaşmalarından dolayı olabilir. Uzun yıllar boyunca çalışma hayatında olmaları nedeniyle duygusal tükenme algıları diğerlerine göre daha yüksek olabilir. Literatürde Kepekçioğlu (2009) çalışmasında yaşa bağlı olarak tükenmişlik duygusunun farklılık göstermediğini belirtmişken, Izgar (2001) çalışmasında tükenmişliğin yaşa göre farklılık gösterebileceğini belirtmiştir.

Medeni duruma göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da uyumludur. Örneğin Akten (2007) çalışmasında medeni duruma göre tükenmişlik algısının farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Yine Sünter vd. (2006) çalışmalarında medeni duruma göre tükenmişlik algısının değişmediğini belirlemişlerdir.

Eğitim durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Katılımcıların işyerinde çalışma yıllarına bağlı olarak duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algıları incelenmiştir. İşyerinde alışma durumuna göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla beraber çalışanların büyük çoğunluğunun 0-3 yıllık süre içinde işyerinde çalışmış olmaları araştırmanın kısıtı olarak görülebilir. Ancak, Taycan vd. (2006) alışmasında mesleğe yeni başlayanların iş ve yaşam dengesini henüz kurabilmelerinden dolayı olarak tükenme algılarının daha yüksek olduğu saptandığından, kısa çalışma sürelerine rağmen tükenme skorlarının yüksek çıkmaması çalışma koşulları açısından daha anlamlı olabilir.

İşle bütünleşme algısına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, ifadelere ilişkin ortalamaların çoğunluğu 3'n üzerindedir. Yalnızca bir ifadenin ortalama değerı 2,95'dir. Bu durum katılımcıların işle bütünleşme algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların ifadelere verdikleri ortalamalar arasında en düşük ortalamaya işin heyecan verme algısı sahiptir. Katılımcıların çoğunluğu işin kendilerine heyecan vermediğini düşünmektedir. Çalışanların işlerine karşı heyecan duymamaları, tükenmişlik algılarının bir sonucu olabilir.

Cinsiyete göre dinçlik ve adanmışlık algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamışken, içinde olma algısında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre içinde olma algıları farklılık göstermektedir. Kadınların içinde olma algıları, erkeklere göre daha yüksektir. Kadın alışanların kendilerini işin içinde hissetmelerine yönelik algıları erkeklerden daha güçlüdür. Bu durum kadın çalışanların işle bütünleşme algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, Liao-Holbrook (2012) alışmasında erkeklerin işle bütünleşme algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Yine Scahufeli ve Bakker (2004) alışmalarında erkeklerin işle bütünleşme algılarının kadınlara göre göreli olarak daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Ayrıca literatürde birçok çalışmada cinsiyete göre işle bütünleşme algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Koyuncu vd., 2006; Timms vd., 2007; Arı, 2011; Tims vd., 2011; Betoret, 2013). Bu çalışmaya benzer şekilde literatürde işle bütünleşme algısında kadınların daha yüksek algıya sahip olduğu bir araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Araştırma yapılan kurumda kadın çalışanlara

tanınan ayrıcalıklar, kadın çalışanların işle bütünleşme algılarını olumlu yönde etkiliyor olabilir.

Yaşa göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bu sonuç literatürdeki bulgularla uyumsuzdur. Çünkü Öncel (2007) çalışmasında yaş ile işle bütünleşme algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğunu ve yaş yükseldikçe işle bütünleşme algısının da yükseldiğini tespit etmiştir. Yine Dalay (2007) çalışmasında yaşı ilerlemiş olan çalışanların daha gerçekçi beklentiler içinde olmalarının, işle bütünleşme algılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Medeni duruma göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dinçlik ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamışken, adanmışlık algısında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dinçlik ve içinde olma algıları farklılık göstermektedir. Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin dinçlik algıları ortaokul mezunu bireylerin dinçlik algılarından daha yüksektir. Lisansüstü eğitime sahip bireyler, iş ortamında ortaokul mezunu bireylere göre kendilerini daha dinç hissetmektedirler. Lisansüstü eğitime sahip olan bireylerin içinde olma algıları ortaokul mezunu bireylerin içinde olma algılarından daha yüksektir. Lisansüstü eğitime sahip bireyler, kendilerini ortaokul mezunu bireylere göre daha fazla işin içinde olarak görmektedirler. Bununla beraber Koyuncu vd. (2006) çalışmalarında ise işle bütünleşme algısında eğitim durumunun anlamlı bir yordayıcı olmadığı belirtilmiştir.

Katılımcıların işyerinde çalışma yıllarına göre dinçlik, adanmışlık ve içinde olma algılarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.

Tükenmişlik ve işle bütünleşme algısı arasındaki ilişki Sperman korelasyon testi ile incelenmiştir. Buna göre tükenmişlik ve işle bütünleşme algıları arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dinçlik, adanmışlık ve içinde olma işle bütünleşme alt boyutları ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı tükenmişlik alt boyutları arasında negatif yönlü ilişki söz konusudur. Benzer şekilde literatürde yapılan birçok çalışmada işle bütünleşme sorunu yaşayan ve iş ile ilgili uyum yakalayamayan çalışanların tükenme algılarının yükseldiği tespit edilmiştir (Ünal vd., 2001; Avşaroğlu vd., 2005; Şeker ve Zırhlioğlu, 2009). Ardıç ve



Polatcı (2009) çalışmalarında tükenmişlik sendromunun yaşanmasında, işle bütünleşmemiş olmanın önemi vurgulanmıştır. Çalışanın işle olan uyumunun sağlanmamış olması, tükenmişlik duygusunu yükseltmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların tükenmişlik algıları; işle bütünleşme algıları üzerinde etkilidir. Tükenmişliğin yüksek olması, çalışanların işle bütünleşme algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışmamızın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Örneğin, araştırma yalnızca bir kurum üzerinden yürütülmüştür. Bu nedenle kurumun çeşitli özellikleri çalışanların algıları üzerinde etkili olabilir. Bu da çalışmanın genellenebilir olmasına engel olmaktadır.

Farklı iş kollarında ve farklı sosyodemografik özellikler taşıyan geniş gruplarla yapılacak çalışmalar tükenmişlik sendromu ile işle bütünleşme ilişkisine dair daha aydınlatıcı bilgiler verecektir. Farklı sektörler çalışanların tükenmişlik ve işle bütünleşme algılarının araştırılması, sektör karşılaştırmalarının yapılabilmesi adına önemli olabilir.

## KAYNAKÇA

- Adoum, S.Y. (2017). Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Okuyan Yerli Ve Yabancı Öğrencilerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International journal of nursing studies*, 52(2), 649-661.
- Akten, S. (2007). "Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organization in The 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy of Management Review*, 17 (3), 407-431.
- Arabacı, İ. B. ve Akar. H. (2010). "Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt. 15, s.88.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde bir Uygulama (GOÜ Örneği)", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (GÜİİBFD)*, 2008, c.10, S.2
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, S. (2011). Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı / İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
- Atilla-Bal, E. (2009). Self-efficacy, Contextual Factors and Well-being: the Impact of Work Engagement. Yayımlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (14), 115-129.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Doğan, İ. F., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14).
- Bakker, A. B. , Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011). Key Questions Regarding Work Engagement. European Journal of Work and Organizational Psychology, 20 (1), 4-28.
- Baltaş, A., Baltaş, Z., (2002).Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul: Remzi Kitabevi
- Barutçu, E., Serinkan, C.,(2008). Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma. Ege Akademik Bakış, Cilt:8, Sayı:2, ss.541-561.
- Betoret, F. D. (2013). Teacher psychological needs, locus of control andengagement. Spanish Journal of Psychology,16(e29),1-13.
- Bolat, O.İ., (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 2, s.90.
- Brodsky, C.M., (1976).The harassed worker. Toronto: Lexington Books, DC Heath and Company, 23
- Burisch, M. (2014). Das Burnout-Syndrom. Berlin Heidelberg: Springer.
- Cemaloğlu, N., & Kayabaşı, Y. (2014). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyi ile sınıf yönetiminde kullandıkları disiplin modelleri arasındaki ilişki. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(2), 123-155.
- Cüceloğlu, D., (1998). Anlamli ve Coşkulu Bir Yaşam İçin: Savaşçı. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). “Eş Tükenmişliğin Yordanmasında Cinsiyet Farklılıkları”, Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (TÜEFD), 2(2).
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Gülhane Tıp Dergisi, 42(2).
- Dalay, G. (2007). The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement Yüksek lisans

tezi. Marmara Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı.

- Davenport, N., Schwartz R.D., Elliot, G.P., (2003). Mobbing: İşyerinde Duygusal Taciz. (Çev. Osman Cem ÖnerToy), İstanbul:Sistem Yayınları.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge J, Janssen PPM & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and Engagement at Work as A Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27 (4), 279-286.
- Diri, M. S. (2015). Ortaokul öğretmenlerinin iş doyumlarının mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisi: Aydın ili örneği (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Eren, E., (2006). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (9. Baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın ve Dağıtım Şirketi.
- Eren, V. ve Durna, U. (2006). “Üç Boyutlu bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”. Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (SÜKİİBFD), c.9, S.10
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*.
- Ersoy, F., Yıldırım, R.C., Edirne, T., (2001).Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sted, Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*, ss.2-3.
- Ertemli, H. B. (2011). İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Field, J., (2008). Job Satisfaction Model. Retrieved from, <http://talentedapps.wordpress.com/2008/04/11/job-satisfaction-modelforretention/>,p.1.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor.
- Güler, S.A. ve Çına B. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey Açısından Önemi,” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (CBÜİBFD)*.

- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Hsu K., Marshall V., (1980). Prevalance of depression and distress on a large sample of Canadian residents, interns and fellows. *Ann, J., Psychiatry*
- Iacovides, A. vd. (2003). The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression, *Journal of Affective Disorders*, 75(3).
- Izgar, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik Sendromu, *İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1): 29-32.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Kaşlı, M. (2009). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi", Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Balıkesir.
- Kavgacı, H., & Çalık, T. (2017). Öğretmenlerin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Örgütsel ve Bireysel Değişkenlerle İlişkisi: Bir Çoklu Aracılık Modeli. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23(2), 223-248.
- Kepekcioglu, E. (2009). "Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik", Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, H., Topaloğlu, M., (2010). Yönetim Bilimi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koyuncu, M. (2005). Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.
- Köse, A. (2016). The impact of demographic features on teachers' work engagement. *Turkish Journal of Education*, 5(4), 255-264.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Emotional and Psychological Process*

- and Positive Intervention Strategies: Research in Occupational Stress and Well Being, 3, 91-134.
- Leyman, H., (1997). Information About Psychoterror in The Work Place. The Mobbing Encyclopaedia Bullying; Whistleblowing.
- Leymann, H., (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. Violence and Victims.
- Liao-Holbrook, F. (2012). Integrating leader fairness and leader-member exchange in predicting work engagement: A contingency approach. Doktora Tezi. Retrieved from ProQuest Dissertations and Thesis database
- Mannig, M.R., Motowidlo, S.J., Packard, J.S., (1986). Occupational Stress: Its Causes and Consequences for Job Performance. Journal of Applied Psychology 71(4):4
- Maslach, C. ve Leiter, M. P.(2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement, Journal of Applied Psychology, 9(3).
- Maslach, C., & Jackson, S.E., (1986).Maslach Burnout Inventory Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists tre., [www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164](http://www.sajip.co.za/index.php/sajip/.../p.164).
- May, R. D., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77 (1), 11-37.
- Michael P. Leiter-Christina Maslach, (1999). Six Areas of Worklife: A Model of the Organizational Context of Burnout, Journal of Health Human Services Administration, 21(4).
- Miner, J.B., (1992).Industrial/Organizational Psychology. New York, McGraw Hill
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin bir Çalışma, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ( ÇKÜİİBFD), 3(2).
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(15):103-116.
- Öncel, L. (2007). Öğretmenlerin İşleriyle Bütünleşme Düzeylerinin Performansları ve İş Yerlerinden Ayrılma Niyetleriyle İlişkisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdemir, A.A., (2012).Çatışma ve Stres Yönetimi-I. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2547, Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1517, Eskişehir, ss.5-13
- Polatçı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde bir Analiz), Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Tokat.
- Raymond T. Lee-Blake E. Ashfort, (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward and integrated Model, Journal of Organizational Behaviour.
- Renn, R. W. ve Vanderberg, R. J. (1995). The Critical Psychological States: An Underrepresented Component in Job Characteristics Model Research. Journal of Management, 21 (2), 279-303.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. Journal of Managerial Psychology, 21 (7), 600- 619.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2003). Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Utrecht work engagement scale: Preliminary manual. <http://www.schaufeli.com>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of Happiness Studies, 3, 71- 92.
- Scheibe K.E., Barrett F.J. (2017) The Dramaturgical Approach to Social Psychology: The Influence of Erving Goffman. In: The Storied Nature of Human Life. Palgrave Macmillan, Cham
- Seçer, İ., Halmatov, S., Veyis, F., & Ateş, B. (2015). Okul tükenmişlik ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: güvenilirlik ve geçerlik çalışması. Turkish Journal of, 2(2).
- Sinat, Ö. (2007). "Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması", İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sünter, A., Canbaz, S. Dabak, Ş. Öz, H. ve Pekşen, Y. (2006). "Pretisyen Hekimlerde Tükenmişlik, İşe Bağlı Gerginlik ve İş Doyumu Düzeyleri", Genel Tıp Dergisi. C. 16, S. 1, s.11.

- Sürgevil, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Şeker, B. D., Zırhıoğlu, G. (2009). Van Emniyet Müdürlüğü Kadrosunda Çalışan Polislerin Tükenmişlik İş Doyumu ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi. Polis Bilimleri Dergisi, 11 (4): 1-26.
- Şıklar, E., & Tunalı, D. (2015). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 33(33).
- Şiğman, M. (2011). Örgütler ve Kültürler. (3. Baskı) Ankara: Pegem Akademi.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S., & Aydın, N. (2006). Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerde depresyon ve tükenmişlik düzeyinin sosyodemografik özelliklerle ilişkisi. Anadolu Psikiyatri Dergisi, 7(2), 100-108.
- TDK (2017). [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts)
- The Pennsylvania State University. (2010). Job satisfaction: Do I like my job? Work attitudes and motivation. The Pennsylvania State University; World Campus, p.3.
- Timms, C., Graham, D., & Cottrell, D. (2007). "I just want to teach": Queensland independent school teachers and their workload. Journal of Educational Administration, 45(5), 569-586.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. The Leadership Quarterly, 22(1), 121-131.
- Tümkiye, S. (2016). Sınıf Öğretmenliği Öğrencilerinin Tükenmişlik Ve Yabancılaşma Düzeylerinin İncelenmesi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25(2), 251-268.
- Ünal, S., Karlıdağ, R., Yoloğlu, S. (2001). Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi. Klinik Psikiyatri, 4: 113-118.
- Yaldıran, M. (2010). The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.



- Yeniçeri, Ö., Y. Demirel ve Z. Seçkin, (2009). Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine bir Araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (KMÜİİBFD),11(16):84-99, 2009.
- Yüce, D. (2014). Tükenmişlik Stres ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.



# EKLER

## EK A ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket çalışması ..... Üniversitesi ..... Enstitüsü anabilim dalında ..... danışmanlığında yürütülen, “.....” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgilidir. Vereceğiniz bilgiler bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Soruları dikkatlice okuyup cevaplamanız, şıkları eksiksizce doldurmanız araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmaya göstereceğiniz ilgiden ve ayıracağınız zamandan dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

### 1. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

### 2. Yaşınız?

- a) 18 - 25 b) 26 - 32  
c) 33 - 42 d) 43 - 50 e) 51 ve üzeri

### 3. Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekar

### 4. Eğitim durumunuz?

- a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü

### 5. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

- a) 1 yıldan az b) 1 – 3  
c) 4 - 6 d) 7 - 9 e) 10 ve üzeri

## BÖLÜM II - TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

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

### BÖLÜM III - İŞLE BÜTÜNLEŞME ÖLÇEĞİ

	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
1. İşimde kendimi enerji dolu hissederim.					
2. Yaptığım işin amaç ve anlamı vardır.					
3. Çalışırken zamanın nasıl geçtiğini fark etmem.					
4. İşimde kendimi canlı ve güçlü hissederim.					
5. İşim bana heyecan verir.					
6. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.					
7. İşim bana ilham verir.					
8. Sabah kalktığımda işe gitmeye istekli olurum.					
9. Yoğun tempoda çalıştığımda kendimi mutlu hissederim.					
10. Yaptığım işle gurur duyarım.					
11. Çalışırken adeta işime gömülürüm.					
12. Çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.					
13. İşim benim için gelişim fırsatlarıyla doludur.					
14. Çalışırken kendimi işime kaptırırım.					
15. İşimde zihinsel olarak oldukça dayanıklıyım					
16. Kendimi işe çok kaptırdığım için işten kopmakta zorlanırım.					
17. İşler yolunda gitmediği zamanlarda bile kararlı davranışımı sürdürürüm.					

# ÖZGEÇMİŞ

**MERVE İŞIKSAL**  
ATAŞEHİR / İSTANBUL  
Cep (532) 786 87 18  
myardmc@hotmail.com

## KİŞİSEL BİLGİLER

**Doğum Tarihi** : 11 / 01 / 1989  
**Uyruğu** : T.C.  
**Medeni Hali** : Evli  
**Cinsiyet** : Bayan  
**Sürücü Belgesi** : B

## EĞİTİM BİLGİLERİ

<b>Yüksek Lisans</b>	<b>İstanbul Okan Üniversitesi – İstanbul</b> 12/2013 – Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme (Türkçe)
<b>Üniversite</b>	<b>İstanbul Okan Üniversitesi – İstanbul</b> 09/2006 – 05/2011 Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi – Endüstri Mühendisliği (Türkçe) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – Uluslararası Lojistik (Türkçe) (Çift Anadal)
<b>Lise</b>	<b>Kartal Anadolu Lisesi – İstanbul</b> 09/2002 – 06/2006

## İŞ / STAJ DENEYİMİ

<b>04/2013 –</b>	Migros Ticaret A.Ş. / Yönetici
<b>03/2013 – 09/2012</b>	İstanbul Okan Üniversitesi / Kariyer Danışmanı
<b>03/2012 – 01/2012</b>	TNB Bilgisayar ve Görüntü Sistemleri (Toshiba) / Müşteri Hizmetleri Sorumlusu
<b>09/2011 – 08/2011</b>	Uniteam / Stajyer
<b>09/2010 – 08/2010</b>	BASF /Stajyer
<b>08/2010 – 07/2010</b>	Şişecam / Stajyer
<b>09/2008 – 07/2008</b>	Adel Kalem / Stajyer

## KURS VE SERTİFİKALAR

<b>06/2011</b>	İş Yaşamına Hazırlık / T.C. Okan Üniversitesi
----------------	---

## YABANCI DİL BİLGİSİ

<b>İngilizce</b>	Okuma:Orta, Yazma:Orta, Konuşma:Orta
<b>Almanca</b>	Okuma:Temel, Yazma:Temel, Konuşma:Temel

## BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Microsoft Office 2003, 2007, 2010 , Visio Basic  
Sap, Sql, Humanist  
Mikro Muhasebe Programı, IBM Lotus Mail Programı,  
Focus Servis Yazılımı, Eta Muhasebe Programı

## HOBİLER

Hayvanları Koruma Demeği

## DERNEK VE KULÜP ÜYELİKLERİ

Windsurfing, Bachata ve Plates

## REFERANSLAR

ZEYNEP YEŐİM KALABALIKUS ERGEN  
Migros Ticaret A.Ő. – Endüstri İlişkileri Müdürü  
Tel : 0532 673 00 85

BURCU BİLGİ  
T.C. Okan Üniversitesi - Birim Yöneticisi / Yönetmeni  
Tel : 0216 677 16 30

