

**T.C  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK:  
TEKİRDAĞ/SÜLEYMANPAŞA MERKEZ İLÇESİ  
ÖRNEĞİ**

**Dilek Baştürk TÜRKSOY  
132001105**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL**

**İSTANBUL, Haziran 2014**

**T.C  
OKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER NSTITÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK:  
TEKİRDAĞ/SÜLEYMANPAŞA MERKEZ İLÇESİ  
ÖRNEĞİ**

**Dilek Baştürk TÜRKSOY**

**132001105**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL**

**İSTANBUL, Haziran 2014**

# ÖNSÖZ

Eğitim sisteminin en önemli uygulama alanları olan okulların yöneticileri eğitim kalitesinin oluşturulmasına büyük ölçüde etki etmektedirler. İlk ve orta öğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri kaliteli, özgün, çağdaş ve etkili eğitim veren kuruluşları yöneten kişiler olarak büyük sorumluluk sahibidirler. Bu bakımdan okul yöneticileri yetkilerini kullanarak sorumluluklarını yerine getirmek ve kendilerini gerçekleştirmek isterler. Okul yöneticilerinin görev alanlarına yönelik yetkilerini kullanma sürecinde karşılaştıkları çeşitli durumlar yöneticilerin tükenmişlik düzeylerine etki etmektedir. Yaşanan olumsuzluklar karşısında duygusal olarak yıpranmaları, pek çok etkene karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarısızlık düzeylerinin artması kaçınılmazdır. Bu durum sonuçta ruhsal ve fiziksel olarak okul yöneticilerinin sağlığını tehdit etmekte; işyerinde verimsizliğe ve eğitimin kalite seviyesinin düşmesine neden olmaktadır. Yapılan bu araştırma ile ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri incelenmekte, tükenmişliğe ilişkin tutumları arasında bazı demografik özellik ve meslek koşulları değişkenlerine göre farklılık olup-olmadığı belirlenmektedir. Bu amaçla güvenilirliği kanıtlanmış Maslach ölçeği kullanılarak bir anket formu geliştirilmiş ve Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki 160 okul yöneticisine uygulanmıştır.

Gerek araştırmanın tüm aşamalarında, gerekse lisansüstü eğitimimde kendisinden çok şey öğrendiğim, değerli hocam, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL'e, bilgi toplama ölçeğinin yorumlanmasında bilimsel analizleri yaparak katkılarını sunan Sayın Doç. Dr. Murat Selim SELVİ'ye sonsuz teşekkür eder, saygı ve sevgilerimi sunarım. Ayrıca veri toplama sürecinde anketlere cevap veren değerli okul yöneticilerine, bu tez çalışması süresince yardımlarını esirgemeyen aileme gösterdiği yakın ilgi, yardım ve destek için teşekkür ederim.

Haziran, 2014

Dilek Baştürk TÜRKSOY

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER.....	2
ÖZET .....	5
ABSTRACT .....	6
KISALTMALAR.....	7
TABLolar LİSTESİ.....	8
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ .....	9
BÖLÜM 2 TÜKENMİŞLİK ve OKUL YÖNETİMİ.....	14
2.1. TÜKENMİŞLİK .....	14
2.1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı .....	14
2.1.2. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	17
2.1.2.1. Stres.....	17
2.1.2.2. Depresyon .....	20
2.1.2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu .....	22
2.1.3. Tükenmişliğin Boyutları.....	25
2.1.3.1. Duygusal Tükenme .....	26
2.1.3.2. Duyarsızlaşma .....	27
2.1.3.3. Kişisel Başarı Eksikliği.....	28
2.1.4. Tükenmişliğin Nedenleri .....	30
2.1.4.1. Kişisel Tükenmişlik Kaynakları.....	30
2.1.4.2. Mesleki Tükenmişlik Kaynakları.....	33
2.1.5. Tükenmişliğin Belirtileri .....	35
2.1.5.1. Fiziksel Belirtiler .....	37
2.1.5.2. Psikolojik Belirtiler .....	37
2.1.5.3. Davranışsal Belirtiler.....	39
2.1.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	39
2.1.6.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri .....	40

2.1.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Yaşamına Etkileri.....	42
2.1.6.3. Tükenmişliğin Özel Yaşama Etkileri .....	45
2.1.7. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Stratejileri .....	47
2.1.7.1. Kişisel Stratejiler.....	48
2.1.7.1.1. Kendini Tanıma .....	48
2.1.7.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme.....	49
2.1.7.1.3. İşe Ara Verme .....	49
2.1.7.1.4. Olumlu Yanları Görme .....	50
2.1.7.1.5. Dinlenme ve Gevşeme.....	51
2.1.7.1.6. Doğru Beslenme, Spor ve Uyku .....	53
2.1.7.1.7. Mizah Duygusu ve Gülme .....	54
2.1.7.1.8. Kendini Gerçekleştirme .....	55
2.1.7.1.9. Zaman Yönetimi .....	56
2.1.7.1.10. Stres Yönetimi .....	58
2.1.7.1.11. İş Değiştirme.....	60
2.1.7.1.12. Etkin İletişim .....	60
2.1.7.1.13. Savunma Mekanizmaları .....	62
2.1.7.2. Örgütsel Stratejiler .....	64
2.1.7.2.1. Personel Seçimi .....	64
2.1.7.2.2. Eğitim Programları.....	65
2.1.7.2.3. Yönetim Geliştirme.....	66
2.1.7.2.4. Örgüt Geliştirme .....	66
2.1.7.2.5. Yetki Devri.....	67
2.1.7.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi .....	67
2.1.7.2.7. Çatışma Yönetimi .....	69
2.1.7.2.8. İş Zenginleştirme.....	71
2.1.7.2.9. Sosyal Destek .....	72
2.1.7.2.10. Performans Değerlendirme.....	73
2.1.7.2.11. Aşırı İş Yükünün Ortadan Kaldırılması .....	75
2.2. OKUL YÖNETİMİ.....	75
2.2.1. Okul Yönetimi ve Yöneticiliği.....	76
2.2.1.1. Okul Yönetiminin Amaçları .....	78
2.2.1.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Unsurlar .....	80
2.2.1.3. Okul Yönetimi ve Liderlik .....	81
2.2.2. Okul Yöneticisi ve Nitelikleri.....	83
2.2.3. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri.....	86
2.2.3.1. Teknik Yeterlikler.....	87
2.2.3.2. İnsani Yeterlikler .....	88
2.2.3.3. Kavramsal Yeterlikler .....	89
<b>BOLUM 3. ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>91</b>

3.1. YÖNTEM .....	91
3.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	91
3.1.2. Evren ve Örneklem .....	93
Tekirdağ Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilk, orta ve liselerde görevli okul yöneticileri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren birimlerinin tamamına ulaşmak araştırmacı için mümkün olduğundan örneklem alınmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen okullar ve yönetici sayıları toplu	

olarak Tablo 1’de gösterilmektedir.....	93
3.1.3. Veri Toplanması.....	94
3.1.4. Veri Toplama Aracı .....	94
3.1.5. Veri Analizi.....	96
3.1.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	96
3.2. BULGULAR.....	98
3.2.1. Demografik Özelliklere ve Meslek Koşullarına İlişkin Bulgular .....	98
3.2.2. Tükenmişlik Durumlarına (Düzeylerine) İlişkin Bulgular .....	100
3.3. ANALİZLER VE YORUMLAR .....	103
<b>BÖLÜM 4. SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>113</b>
<b>EK-A. İzin Belgesi .....</b>	<b>122</b>
<b>EK-B. ANKET FORMU.....</b>	<b>123</b>
<b>KİŞİSEL BİLGİ FORMU .....</b>	<b>123</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>125</b>

## ÖZET

### OKUL YÖNETİCİLERİNDE TÜKENMİŞLİK: TEKİRDAĞ/SÜLEYMANPAŞA MERKEZ İLÇESİ ÖRNEĞİ

Tükenmişlik; beklentiler, tutumlar, güdüler ve duyguları içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyimdir. Tükenmişlik duygusunu yaşayan kişiler kendilerini enerjiden yoksun hissederler, günlük rutin işlerini dahi yapamazlar. Bu çalışmada okul yöneticilerinin her gün yaşadıkları tükenmişlik durumları incelenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarına ilişkin görüş ve tutumlarını tespit etmektir. Bu kapsamda Tekirdağ-Süleymanpaşa merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren birimleri ulaşılabilir olduğu için örneklem alınmamıştır. Veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerle ilgili betimsel istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma gibi) tablolar halinde verilmiştir. Tutumlara ilişkin grup ortalamaları üzerinde T-testi ve ANOVA yapılarak kurulan araştırma hipotezleri test edilmiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma alt boyutlarından uzakta oldukları görülmüştür. Başka bir deyişle okul yöneticilerinde ciddi bir tükenmişlik söz konusu değildir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Okul Yöneticisi, Süleymanpaşa ilçe merkezi  
Haziran, 2014.

## **ABSTRACT**

### **BURNOUT FOR SCHOOL ADMINISTRATORS: THE EXAMPLE OF TEKIRDAG/SULEYMANPAŞA CENTRUM DISTRICT**

Burnout also referred to as fatigue, tiredness, exhaustion, lethargy, and listlessness, describes a physical and/or mental state of being tired and weak. People experiencing burnout feel themselves lack of energy; they can not even do their daily routines. In this study, the burnout position school administrators are facing each day is being investigated. Hence, the aim of this study is to determine school administrator's views and attitudes towards burnout levels. In this context, the population is made up of school directors in primary, secondary, and high school in Süleymanpaşa centrum district). Sampling was not taken. Questionnaire was used as data collection tool. The data obtained during the survey has been given as a descriptive with statistics in tables (frequency, percentage, average, and standart deviation). Hypothesises were tested by making T-Test and ANOVA on groups averages. As a result of the search, it's point out that school administrators are beyond from subdimensions of burnout such as emotional exhaustion, feelings of depersonalisation and lack of personal success averages. In other words, there isn't a serious feeling of burnout among school administrators.

**Key words:** Burnout, School Administrators, Suleymanpaşa centrum district  
June, 2014



## **KISALTMALAR**

**MTE** : Maslach Tükenmişlik Envanteri

## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA NO
<b>Tablo 1.</b> Tekirdağ/Süleymanpaşa İlçe Merkezindeki İlk, Orta ve Liselerdeki Okul Yönetici Sayıları (2014).....	93
<b>Tablo 2.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin Güvenilirlik Analizi.....	96
<b>Tablo 3.</b> Yönetici Davranışlarına İlişkin Tutum Ölçeği-KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 4.</b> Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	97
<b>Tablo 5.</b> Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular (n= 160) .....	99
<b>Tablo 6.</b> Emekli oluncaya kadar çalışma tercihi .....	100
<b>Tablo 7.</b> Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler (n=160) .....	101
<b>Tablo 8.</b> Okul Yöneticilerinin Genel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160).....	104
<b>Tablo 9.</b> Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160).....	105
<b>Tablo 10.</b> Okul Yöneticilerinin Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160) .....	106
<b>Tablo 11.</b> Okul Yöneticilerinin Kişisel Başarı Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Mesleğe İlişkin Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=160) .....	107

## **BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ**

Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak etkin kılmaktır. Okulların, sürekli değişen beklentileri karşılayabilecek yeterlikte olmalarında okul yöneticileri önemli bir role sahiptir. Okul yönetimi okul yöneticilerinin denetiminde ve yönetim süreçlerini işletmesi halinde gerçekleşen birimlerdir. Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Okul yönetimlerinin üzerlerine düşen görevler bilinenin aksine daha fazla ve daha çok yönlüdür. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Eğitim sisteminin verimi okuldan geldiğine göre okul yönetiminin ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerine etkisi büyüktür. Okulların yaşama ve gelişmesinden birinci derecede okul yöneticileri sorumludur.

Stresli ortam, okul yöneticisinin ve buna bağlı olarak da eğitim öğretim sürecinin etkililiğini de azaltabilir. Stresli ortamın yarattığı gerginlik de okul yöneticilerini hayal kırıklığına sürüklemekte ve tükenme oluşturmaktadır. Gerçekten de tükenmişlik, genellikle gergin olmanın ve bazı destek sistemlerinin olmamasının sonucudur. Gerginlik, çevrenin istekleri ile bireyin yapabilecekleri arasında dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkar. Birçok uzman tarafından tükenmişlik, çeşitli olumsuz gerginlik durumları ile başa çıkmada başarısız girişimlerin sonucu olarak kabul edilir. Tükenmişlik sendromu kişileri pek çok yönden etkilemektedir. Kişinin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel yönden yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, kişinin gece uykusuna bile yansımakta, uyku sorunu yaşamasına neden olmaktadır. Kişinin uykusunu bölen kâbuslar, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesini yaşamasına neden olmaktadır.

Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun yaşamını zorlaştırmak için

çalıştığını düşünmeye başlamaktadır. Tükenme yaşayan kişiler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, sorunlu kişiler arası iletişim, düşük iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar da bireyin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olan kısımlarıdır. Kişinin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma yaşamı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir. Tükenmişlik olgusu çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Tükenmişliğin çalışma yaşamı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performansta düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, iş doyumuna etkisi, işten ayrılmayı isteme, işgücü kaybı, üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Okul yöneticiliği, eğitim ortamında bireylerin yaşadıkları yoğun stres yaratan durumlardan dolayı, kişilerin özellikle ruh sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesinde yüksek risk grubu olan bir meslektir. Okulun amaçlarına ulaşması iyi yönetilmesiyle mümkündür. Okulun iyi yönetimi ise okul yöneticilerinin sahip olması gereken birçok nitelikle beraber fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklı olmalarını gerekli kılmaktadır. Okul yöneticilerinin ruh sağlığını etkileyen önemli unsurlardan biri sahip oldukları stres ve buna bağlı sorunlardır. Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerde çalışanların daha çok karşılaştıkları bir durum olduğu göz önüne alındığında okul yöneticilerinin bu olumsuz durumla karşılaşmaları olasıdır.

Okulları yönetmekle görevli yöneticilerin önemi aslında üstlendiği yönetim görevinden kaynaklanmaktadır. Bu görev okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu önemli görevini etkili olarak gerçekleştirmesi, onun başarılı yönetsel davranışlarda bulunmasına bağlıdır. Tükenmişlik, çağın hastalığı olan stresin bir kombinasyonu olarak görülmekte ve insanlarla yüz yüze olan mesleklerde daha sık rastlanmaktadır. Tükenmişlik, insanların iş doyumunu, beklentilerini ve etkililiğini olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan bu araştırmada, okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini azaltmaya yönelik öneriler eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine yön verecek ve katkı sağlayacaktır.

**Araştırmanın Amacı:** Belirtilen gerekçelerden hareketle, bu araştırmanın amacı okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarını incelemek; okul yöneticilerinin tükenmişlikle ilgili tutumlarının bazı demografik ve meslek koşulu değişkenlerine göre

farklılık gösterip-göstermediğini belirlemektir.

Çalışmanın ilk bölümünde Giriş ve Amaç belirtilmiştir. Bu kapsamda araştırma konusunun ne olduğu ve kapsamı hakkında bilgiler verilerek araştırmanın amacı net olarak belirtilmiştir. Daha sonra araştırmanın problemi, sınırlılıkları ve sayıtlıları ile konuyla ilgili bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise ilgili alan yazından tükenmişlik ve okul yönetimi/yöneticisi konuları yer almıştır. Tükenmişliğe yönelik bilgilerde bu olgunun nedenleri, boyutları, belirtileri, sonuçları ile tükenmişliği önleme ve başa çıkma stratejileri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Okul yönetimine ilişkin bilgilerde de okul yönetiminin amaçları, yönetimde rol oynayan unsurlar, liderlik, okul yöneticisinin nitelikleri ve yeterlik değerlendirilerek bir okul yöneticisinin görevleri ve okul yönetimindeki yeri ortaya konularak üstlendiği sorumlulukların ve stresli ortamın yarattığı tükenmişliğin boyutları sergilenmiştir.

Son bölümde alan araştırması yapılmış olup; “yöntem” kısmına ağırlık verilmiştir. Bu çerçevede araştırma modeli ve hipotezler, veri toplama aracı, veri toplama, veri analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi yer almaktadır. Üçüncü bölümün önemli bir kısmını da araştırma bulgu ve analizlerine ayrılmıştır. Son olarak elde edilen bulgulara paralel olarak ortaya çıkan sonuçlar yine bu bölümde yer almaktadır.

**Araştırma Problemi:** Bu çalışmada Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişliğe ilişkin tutumlarının demografik ve meslek koşulu ile ilgili bazı değişkenlere göre farklılık gösterip-göstermediği araştırılmaktadır. Bu çerçevede “okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarına ilişkin tutumlarının ne düzeyde olduğu; okul yöneticilerinin tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin tutumlarının bazı demografik ve mesleki koşullarına göre farklılık gösterip-göstermediği” araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

**Araştırmanın Sayıtlıları (Varsayımları):** Bu çalışmada göz önünde bulundurulmuş varsayımlar şu şekildedir:

- Bu araştırma için seçilen Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticilerinin araştırmanın amacına uygun veriler toplamada nitelik ve nicelik olarak yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticilerinin araştırma konusu ile ilgili deneyimlere sahip oldukları ve

araştırmacı tarafından yeterince bilgilendirildikleri varsayılmıştır.

- Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticilerinin anket formundaki sorulara samimiyetle, hiçbir baskı altında kalmadan ve doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

- Geliştirilen ölçeğin araştırmanın amacına uygun verileri toplayacağı varsayılmıştır.

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırmanın temel sınırlılıkları şu şekilde belirtilebilir:

- Bu araştırma sadece Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticileri üzerinde yapılmıştır.

- Bu araştırma söz konusu okul yöneticilerinden anketlere alınan cevaplarla sınırlıdır.

**Tanımlar:** Konuyla ilgili bazı önemli tanımlar aşağıda belirtilmektedir.

*Tükenmişlik:* Tükenmişlik ile ilgili şu tanımlar yapılabilir:

- Enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak (Özensel ve Koçak, 2004),

- Aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki olarak işten geri çekilme (Altuntaş, 2003),

- İdealizm, enerji ve amacın ilerleyen bir kaybı (Albrecht, 1988),

- Kişisel kaynakların sona dayandığı, sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun aldığı enerjinin tükenişi durumu (Baltaş, 2000),

- Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim (Çelikkol, 2001),

*Stres:* “Bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ya da duygusal baskıya karşı oluşturulan tepkinin sonucu olarak da tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bir başka tanımda da “bireylerin içerisinde buldukları ortam ve çalışma koşullarının onları etkilemesi sonucunda, vücutlarında özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için zihinsel ve fiziksel olarak eyleme geçmesi olarak ele alınmaktadır (Eren, 1998a).

*Depresyon:* Daha önce isteyerek ve severek yapılan günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk almama durumu, aynı zamanda da insanların tam olarak başa çıkamadıkları olaylar karşısında ekseriyetle verdikleri tepki olarak ele alınmaktadır (Şahin, 1998).

*Duygusal Tükenme:* Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı ve en net belirtisi

ve tükendişliğin merkezi olarak belirtilebilir (Tuğrul ve elik, 2002). Duygusal açıdan tükenniye yaşıyan bireyler, kendilerini işlerine verememe ve kendilerini müşteriilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeme gibi sorunlar yaşamaktadır (Sürgevil, 2006).

*Duyarsızlaşma:* Duyarsızlaşma bireyin diğer kişilere farklı açıdan bakmasına yol açmaktadır. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirerek onlardan nefret eder. Bu suretle işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Albrecht, 1988).

*Kişisel Başarı Eksikliği:* Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirmektedir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilere, ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülmektedir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar.

*Yönetim:* Bir örgütü amaçlarına ulaştırarak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip, koordine ederek eyleme geçirme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Başaran, 2000).

*Okul:* Eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istenen bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir örgüttür (İlgar, 1996).

*Okul yönetimi:* Eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak ele alınabilir. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2000).

## **BÖLÜM 2 TÜKENMİŞLİK ve OKUL YÖNETİMİ**

### **2.1. TÜKENMİŞLİK**

Çağımızın önemli sorunlarından birisi olan tükenmişlik sendromu; tükenmişlik kavramının tanımı, ilişkili olduğu kavramlar, nedenleri, boyutları ve sonuçları başlıkları altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

#### **2.1.1. Tükenmişlik Kavramı ve Tanımı**

İnsanoğlu sınırsız bir yaşam enerjisine bağlı durumdadır. Bu yaşam enerjisi, onun sosyal hayatında olsun iş hayatında olsun mutlu, istekli ve iyimser olmasını sağlamaktadır. Ama ne zaman ki birey bu enerji kaynağına bağlı yaşamdan vazgeçerse bir iç çatışmaya girecek ve var olan potansiyelini işine yansıtamayacaktır. Bu durumda tükenmişlik dışsal nedenlerin ortaya çıkardığı bir durum değil bireyin kendisinin neden olduğu bir olguyu ifade etmektedir.

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1970’li yıllarda Amerika’da hizmet sektöründe çalışan insanların yaşadıkları bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Günümüz çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen önemli unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmıştır. Freudenberger tükenmişliği “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu” şeklinde ifade etmiştir. Buna göre tükenmişlik; çağın toplumsal yaşantısının bir ürünü olarak, yaşama anlam kazandırma çabaları sonucunda gelişen bir olgudur (Izgar, 2000).

1970’li yıllardan sonra psikoloji literatürüne giren ve üzerinde çalışmalar yapılan bir kavramdır. Tükenmişlik konusunda yapılan tanımlamalar genel olarak şu şekilde ele alınabilir:



- Enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak (Özensel ve Koçak, 2004),
- Aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki olarak işten geri çekilme (Altuntaş, 2003),
- İdealizm, enerji ve amacın ilerleyen bir kaybı (Albrecht, 1988),
- Kişisel kaynakların sona dayandığı, sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun aldığı enerjinin tükenişi durumu (Baltaş, 2000),
- Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim (Çelikkol, 2001),
- Sübjektif olarak yaşanan, duygusal istemlerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, negatif bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş yerine, çalışanlara ve yaşama karşı negatif tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum (Demirtaş ve Güneş, 2002),
- Psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı olumsuz tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, pesimistliği, ilgisizliği ve stresi içeren karmaşık bir sendrom ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması (Sürgevil, 2006),
- Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamları bireyler üzerinde açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu (Sürgevil, 2006),
- Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıya karşılık ortaya çıkan bir sendrom (Cole, 1989),
- İş yaşamında yaşanan stresin ortadan kaldırılamaması sonucu fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorun (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001),
- Yardım edici mesleklerde çalışan insanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerindeki azalma süreci (Özgen, 2007),
- Bireyin sahip olduğu değerlerde, itibar ve maneviyatta meydana gelen bir aşınmayı temsil etmektedir. En yalın haliyle tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür, diğer yandan da, yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Izgar, (2001).

Tükenmişlik konusunda yapılan tanımlamalar, her ne kadar farklı yönlere odaklansa ve ortak bir tanım üzerinde görüş birliğine varılamasa da, bir çok araştırmacı tükenmişliğin “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duyguları içeren, bireysel düzeyde

ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu konusunda fikir birliğine varmışlardır (Sürgevil, 2006).

Günümüzde tükenmişliğin en yaygın olan ve benimsenen tanımı, Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)’ni de geliştirmiş olan C. Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’ın tükenmişlik tanımı “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom” şeklindedir (Maslachand Jackson, 1981).

Günümüz iş dünyasında hızla artan rekabet koşulları, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, alanında daha fazla uzmanlaşmış, ekip çalışmasına uyumlu ve örgüt içerisinde üstün performans gösterebilecek elemanlarla çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Örgütlerin bu gereksinimi ise, örgütüne yüksek düzeyde bağlı çalışanların istihdamı ile giderilebilir.

Çalışan elemanlar yönünden ele alındığında ise, iş görenler sahip oldukları işleri kaybetmemek ve daha iyi yerlere gelebilmek için, herhangi bir zorlama veya baskı olmaksızın yoğun bir şekilde çalışmakta, hatta kendilerini örgütlerine adamaktadırlar. Çalışma ortamına yönelik olarak oluşan duygulardan bir tanesi olan örgütsel bağlılık, bireylerin çalışma ortamındaki unsurlara (meslek, iş, kurum, iş arkadaşları, müşteriler gibi) karşı ilgi ve davranışları ile ilişkili bir kavramdır. Çalışan bireylerin, iş ortamında sahip oldukları unsurlara verdikleri öneme ve bunlarla ilişkisinin özelliğine göre etkinlik göstereceği düşüncesine dayanan örgütsel bağlılık, “çalışan elemanın çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, bu amaç ve değerleri gerçekleştirebilmek için beklenenin ötesinde çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme eğilimi olarak değerlendirilmektedir (Eren, 1998).

Öncü’ye göre (1974) tükenmişlik, bireyin ters giden bir şeyin olduğunu düşündüğü ve bu durumun düzeleceğine inanmayı reddettiğinde gelişir. Bu durum sürekli ümitsizlik ve olumsuzluğun olduğu bir enerji tükeniştir. Bu görüşe göre tükenmişlik, değişimi imkânsız görünen durumların insan ruhuna çizdiklerinin birikimi ile oluşan bir durumdur. Duruma engel olma çabası görülmez, hatta bazen uyum gibi görülebilir. Yaratıcılık yok olmakta, daha iyisi için uğraş verilmemektedir (Öncü, 1974). Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel, mesleki doyumsuzluk ve yorgunluğun

karmaşık bir duygulanımı yaşadığının farkına varmaktadır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır. İşe gitmeyi istememe, aşırı yüklenmiş olma, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendi imajına uygun olmayan şekilde davranma görülmektedir (Öncü, 1974).

Tükenmişlik yaşayan kişi, yaşamın anlamını kaybettiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için anlamlı olan uğraşlar, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu kişiler garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve itici davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişiler, bağlandığı bir yaşam biçimi veya ilişkiden beklediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içerisindedirler. Tükenme sendromu, genellikle kendisini örgütüne adayıp “çok başarılı” olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve görev aldığı her işte kendi üzerine düşenden fazlasını yapan kişilerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002).

## **2.1.2. Tükenmişliğin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Tükenmişlik sendromu, iş yaşamının kalitesini düşürmesi ve çalışan sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar veren bir olgudur. Yazında örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde pek çok kavram bulunmakta ve bunların bazıları tükenmişlik kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Tükenmişlik kavramı hem bir stres durum, hem iş ve yaşamdan zevk almama nedeniyle geçmiş ve geleceğe karamsar bakma eğilimi şeklinde değerlendirilerek depresyona benzetilmekte, hem de yapılan işlere karşı memnuniyetsizlik olarak ele alınarak iş doyumsuzluğu ile ilişki kurulmaktadır.

### **2.1.2.1. Stres**

Stres kavramı günümüzde sık kullanılan kelimelerden birisi haline gelmiştir. Yabancı kökenli bir kelime olmasına karşın, her sosyokültürel düzeydeki insan, bu kelimeyi kullanmaktadır. Günlük yaşamdaki kullanımıyla stres kavramı, genellikle hoş gitmeyen herhangi bir olay, bir duygu ve durumu anlatmaktadır. Çalışma yaşamında birçok nedenden kaynaklanan ve iş veriminde düşüş, işle ilgili konsantrasyonda azalma,

çalışma düzenini bozan davranışlar gibi pek çok soruna neden olan bir olgu olmasının yanı sıra öğretideki bazı yazarlara göre “hastalık” olarak da tanımlanan stres, sonuçları itibariyle çözülmesi gereken bir sorundur (Artan, 1986). Örgüt içerisindeki stres, çalışma yaşamındaki bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bireyin stres altında olduğunu gösteren temel belirtiler şunlardır (Baltaş ve Baltaş, 2002):

- Önceleri kolaylıkla verilebilen kararları vermekte güçlük çekmek, yoğun bir kararsızlık hali yaşamak,
- Değersizlik, yetersizlik, güvensizlik ve terk edilmişlik duygularını taşımak,
- Alışılmış davranış biçimlerinde önemli değişiklik, en iyi olanı değil, garanti olanı seçmek,
- Yerinde olmayan durumlarda aniden ortaya çıkan öfke, düşmanlık ve kızgınlık dalgaları, sigara ve içki kullanma alışkanlığının artması,
- Bireysel hata ve başarısızlıkları devamlı düşünmek, aşırı hayal kurmak, sık sık düşünceye dalıp gitmek,
- Duygusal yaşamda düşüncesiz davranışlar ve yetersizlikler,
- Birlikte olunan kimselere aşırı güven ve güvensizlik,
- Alışılmıştan daha titiz veya işin gerektirdiğinden daha fazla çalışmak,
- Konuşma ve yazmada belirsizlik ve kopukluk,
- Önemsiz sayılabilecek konularda aşırı endişelenme veya tam tersine gerçek problemler karşısında ilgisizlik ve kayıtsızlık,
- Sağlığa aşırı ilgi, uyku bozukluğu, ölüm ve intihar düşüncelerinin sık sık tekrarlanması.

Stres tepkisi veya değişimlere uyum süreci, kısa ve uzun dönemde organizmayı tehdit ederek çeşitli zararlar verir. Strese karşı verilen tepkiler uzun bir süreçte çeşitli hastalıkların gelişmesine zemin hazırlamaktadır. Bu hastalıklar baş ağrısı, yüksek tansiyon, kalp rahatsızlıkları gibi bedensel hastalıklar olabildikleri gibi, psikolojik ve zihinsel hastalıklarda olabilir.

Bireyler davranış kalıplarına göre stres karşısında geri çekilme, kabullenme, karşı koyma, korku, endişe, depresyon gibi duygusal sorunlar da geliştirebilirler. Dikkatin azalması, konsantrasyon güçlüğü, çeşitli konular arasında ilişki kurma güçlüğü, unutkanlık, takıntılı düşünceler zihinsel düzeydeki sorunlardan bazılarıdır (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Stres “bir eyleme, duruma ya da bir kişinin üzerindeki fiziksel ya da duygusal baskıya karşı oluşturulan tepkinin sonucu olarak da tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bir başka tanımda da “bireylerin içerisinde buldukları ortam ve çalışma koşullarının onları etkilemesi sonucunda, vücutlarında özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum için zihinsel ve fiziksel olarak eyleme geçmesi olarak ele alınmaktadır (Eren, 1998a). Stres üzerine yapılan tanımlamaların ortak özelliği stresin; fiziksel, duygusal ve kimyasal etkilerinin, mevcut dengeyi değiştirecek tarzda bedensel ve zihinsel gerilime neden olmasıdır. Bireyin davranışındaki bu değişim işteki uyumu bozmakla beraber birçok olumsuz sonucu da beraberinde getirmektedir.

Örgütte çalışanları etkileyen stres; aşırı iş yükü, zaman kısıtlılığı, denetimin eksikliği, yetki ve sorumlulukların eşitsizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, kişi ile iş arasındaki uyumsuzluk, rol çatışması sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, işi kaybetme korkusu, işteki tehlike unsuru ve kişilerarası ilişkiler gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Bu gibi nedenlerden oluşan stres, kişisel açıdan fiziksel, psikolojik, davranışsal sonuçlar yaratırken; örgütsel açıdan da performans düşüklüğü, işe devamsızlık, iş gücü devir oranının artması ve iş kazaları gibi sonuçlar doğurmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2003).

Tükenmişlik ve stres kavramları birbirlerine benzer özellikler içermektedir. Her iki kavram arasındaki ilişkinin varlığı bilimsel olarak kabul edilmiş ise de, tükenmişlik ile stresi birbirine karıştırmamak gerekmektedir. Tükenmişlik kavramı hem bir stres durumu, hem iş ve yaşamdan zevk almama nedeniyle geçmiş ve geleceğe karamsar bakma eğilimi şeklinde değerlendirilerek depresyona benzetilmekte, hem de yapılan işlere karşı hoşnutsuzluk olarak ele alınarak iş doyumsuzluğu ile ilişki kurulmaktadır (Izgar, 2001).

Tükenmişlik sendromu özellikle başarılı olmak için yoğun bir tempoda çalışan kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002). Tükenmişliğin işi gereği insanlarla yüz yüze olan ve onlara yardım eden, işi ile sorunu olan kişilerin yaşadığı, sosyal ilişki kaynaklı bir sendrom olması, onu stresten ayıran temel özelliktir. Özellikle psikolojik denge kurulamayan çalışma ortamlarında iş stresi ve zamanla tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir. İşin insan üzerinde oluşturduğu baskı olan iş stresi kişiler içinde kurumlar için de sorunlara yol açar, toplumun sağlığını

etkileyebilir.

İş stresi çalışmada memnuniyetsizlik yaratarak, verimini düşürür, sağlık giderlerini artırır, ifade bozukluğuna neden olur, enerji düzeyini düşürür. Bununla birlikte en uygun düzeydeki stres performansı da artırabilir. Diğer taraftan tükenmişliğe varabilecek iş stresini önleyebilmek için kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, mesleğinin gerektirdiklerinin en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Eren, 2004).

Tükenmişliğe varabilecek iş stresini önleyebilmek için kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, mesleğinin gerektirdiklerinin en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Eroğlu, 2006).

Tükenmişlik unsurlarını belirlemeye ilişkin araştırmalar, bireylerarası ilişkiler, motivasyon, fazla iş yükü ve bireyin stresle başa çıkmadaki başarısının tükenmişlikle bağlantılı olduğunu göstermektedir (Davis, 1982). İşyerinde yaşanan iç çelişki ve bu çelişkinin ortaya çıkardığı stres, çalışanları tükenmişliğe eğilimli duruma getirmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına karşın, stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Erdoğan, 1983). Dolayısıyla, tükenmişlik stresten çok daha olumsuz bir durumu ifade etmektedir.

Stres ve tükenmişlik ilişkisi araştırmalarında tükenmişliği ortaya çıkaran bazı stres kaynakları bulunmaktadır. Buna göre temel stres kaynakları; işyerindeki rolünü yerine getirememe, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili sorunlardır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001).

### **2.1.2.2. Depresyon**

Günlük konuşmada tükenmişlik ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olan depresyon, daha önce isteyerek ve severek yapılan günlük etkinliklere karşı isteksizlik ve yaşamdan zevk almama durumu, aynı zamanda da insanların tam olarak başa çıkamadıkları olaylar karşısında çoğunlukla verdikleri tepki olarak ele alınmaktadır

(Şahin, 1998).

Depresyonun gelişmesinde rol oynayan pek çok stres faktörü bulunmaktadır. Önemli ekonomik sorunlar, çalışma hayatındaki çatışmalar, emeklilik, işin kaybedilmesi, fiziksel sağlığın bozulması, sevilen birinin yitirilmesi, benliği zedeleyen onur kırıcı durumlarla karşılaşmak, evlilik ve aile sorunları gibi birçok psiko-sosyal stres etkeni depresyonun başlamasında ve süreklilik kazanmasında etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra, çocukluğun erken dönemlerinde yaşanan anne kaybı ya da aileden uzun süreli ayrılıklar depresyona eğilimli olma yönünden önemli etkenler olarak kabul edilir (Köknel, 1987).

Depresyon; üzüntü, keder, elem, yaşamdan haz alamama gibi duygularla birlikte karamsarlık, ümitsizlik, kendine güvenin azalması, değersizlik düşünceleri ile oluşan ruhsal bir hastalıktır. Tüm bireylerde zaman zaman üzüntü hali olabilir, ancak depresyon yaşayan bir bireyde bu belirtiler, uzun zaman hemen her gün ve gün boyunca sürer. Bireyin günlük yaşamını, iş veya okul yaşamını da etkiler (Çelikkol, 2001). Birey kendine bakmamaya başlar, aşırı sıkıntılı ve tedirgin bir görünüme sahip olur. Enerji azlığı, isteksizlik, içe kapanık olma, hareketlerde yavaşlama, dikkatin dağılması ve karar vermede güçlük gibi durumlar görülür. Depresyon yaşayan bir insanın düşünceleri geçmiş pişmanlıklar, acı veren anılarla doludur. Ağır depresyonu olanlarda ise kendini suçlama, değersizlik ve işe yaramama düşüncelerinin yanı sıra intihar düşüncesi de oluşabilmektedir.

Depresyon yaşayan kişi, geçmişi ve geleceği büyük bir karamsarlık içerisinde değerlendirmeye başlar. Bu olumsuz bakış; günlük yaşama, bireylerarası ilişkilere yansiyarak çalışma yaşamındaki performansın düşmesine de neden olabilir. Bireylerin yaşadıkları başarısızlıklar, hayal kırıklıkları, bir yakının ölümü, eşten ayrılma, suçlanma veya iftiraya uğrama gibi birtakım olaylar, depresyona sebebiyet verebilirler (Eroğlu, 2006). Ancak bu tür olaylarla karşılaşan her kişinin depresyona gireceği de söylenemez. Kişilik özellikleri, yaşam deneyimi, yaş, çevre koşulları gibi etkenler depresyonun oluşumunda önemli rol oynamaktadırlar.

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarının iç içe geçmiş kavramlar olması, bilim adamlarının bu iki kavram üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Gerçekleştirilen bazı araştırmalarda tükenmişliğin bir alt boyutu olan duygusal tükenme ile depresyon arasında bağıntı olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra duyarsızlaşma

ve kişisel başarıda düşme arasındaki ilişkinin de zayıf olduğu belirtilmektedir. Bu sonuç da, her iki kavramın birbiriyle anlam açısından uyum sağladığını ancak bütün olarak ele alındığında anlam açısından farklılık bulunduğunu göstermektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Depresyonu tükenmişlikten ayıran en önemli özellik, depresyonun sadece çalışma yaşamına yönelik bir kavram değil de yaşam içinde her türlü olaydan oluşabilmesidir. Sosyal bir olay olarak ele alınabilen tükenmişlik kademeli olarak gerçekleşen ve belirlenmesi zor olan bir enerji yitimidir ve bu durumdaki kişi için olumlu olarak çok az şey yapılabilmektedir.

### **2.1.2.3. İş Doyumu ve Doyumsuzluğu**

İş doyumu örgütlerde çalışan bireylerin geliştirdiği duygusal, bilişsel ve davranışsal özelliklerin karışımı olan aktif, çok boyutlu bir olgudur. Yoğun rekabetin yaşandığı dünya pazarlarında, kuruluşlar ayakta durmak ve rekabet edebilmek için kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak performanslarını arttırmalıdır. Kurumların en önemli ve en değişken kaynakları çalışanlarıdır. Çalışanlarının performansı ile işletmenin başarısı doğru orantılıdır. Çalışanların yüksek performans ve verimlilik göstermeleri onların iş doyumuna bağlıdır (Tengilimoğlu, 2005).

İş doyumu, kişilerin gerek iş gerekse özel yaşamlarında sağlıklı, başarılı ve verimli olabilmelerinin temel gereklerinden biridir. Zira insanların yaşamlarının büyük bir bölümü işyerlerinde geçmektedir. İş doyumunun çalışan kişinin özel yaşamını, özel yaşamın da bireyin çalışma yaşamını etkilediği bilinmektedir. Dolayısıyla işlerinden doyum sağlamış bireyler genelde yaşamlarında da mutlu olmaktadır.

İş doyumu çok yönlü bir kavram olup, çalışan iş doyumu, kişisel etkenler ile iş ve iş çevresine bağlı etkenlerin faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. İş doyumunun doğası, çalışanın gereksinimleri ile işinin çalışana sundukları arasında uyumun var olması ile ilgilidir. İş doyumunun doğası birbiriyle etkileşim içerisinde olan karmaşık etkenlerden oluşmaktadır (Öncü, 1974). Çalışanın gereksinimleri, algıladığı gereksinim doyum fırsatları, çalışanın motivasyonu, işe katılırken sorumluluk verilmesi, çalışan bireyle üstleri arasında iyi işleyen bir iletişim mekanizmasının olması gibi birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen çok sayıda faktör iş tatminin doğasını oluşturmaktadır.

İş doyumunda önemli olan çalışan kişinin değerleridir ve onların iş hayatında



karşılaşmasıdır. Zira çalışan bir kişinin temel ihtiyaçları doğuştan olmakta ancak değerleri sonradan kazanılmaktadır. İhtiyaçlar, çalışan bireye harekete geçirirler, ama duygusal tepki ve seçimlerini çalışanın değerleri kararlaştırmaktadır. Diğer taraftan çalışanın beklentileri ile değerleri arasındaki bir paralellik bulunmaktadır. Çalışanın bir şeyi yüksek düzeyde beklemesi, ona büyük değer vermesinden ileri gelmektedir.

İş doyumunu ile iş verimliliği arasında doğrusal bir ilişki de bulunmaktadır. Bu nedenle çoğu araştırmacılar, iş doyumunu ya da doyumsuzluğunu ölçerek iş yerinde daha uyumlu ve iyi bir ortamın yaratılabilmesi için gereken koşulları belirlemeye çalışmaktadırlar (Tütüncü, 2000). Çalışan kişilerin fiziksel ve psikolojik sağlığının korunması yalnızca çalışan açısından değil, aynı zamanda çalıştığı kurum bakımından da önemlidir. Zira sadece sağlıklı ve işinden memnun olan çalışanlar kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunabilir. Dolayısıyla iş yaşamında kişilerin işlerinden elde ettikleri doyumun hangi düzeyde ve ne çeşit değişkenlerin etkisiyle oluştuğunun bilinmesi çalışan bireyler ve kurum açısından büyük önemi vardır. İş doyumunun önemini arttıran nedenler ise (Yüksel, 2002);

– Çalışan bireylerin işleri hakkında düşünceleri, duyguları kendileri ve işleri açısından önemlidir.

– Çalışan kişilerin işleriyle ilgili tutum ve davranışları yenilik, performans ve verimlilik üzerine etkisi açısından iş doyumunu yöneticiler için önemli olmaktadır.

İş doyumunu hızlı edinildiği gibi, yine aynı şekilde hızla iş doyumsuzluğuna da dönüşebilir. Bir kuruluşta koşulların iyi olmadığını, bozulduğunu gösteren en önemli belirti iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumunun yetersiz oluşu, daha gizli formlarda iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer kurumsal sorunların arkasında yer almaktadır. İş doyumunu eksikliği, kurumun bağımsızlık sistemini zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı kuruluşun tepkilerini yavaşlatır ve hatta yok eder (Barutçugil, 2004).

Çalışan birey, işinden ve çalışma ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığı algısında olduğu zaman, iş doyumsuzluğu oluşmaktadır. İş doyumundaki eksiklik, çalışanın işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü döngü ivmesinin artışına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanın sağlık durumu da olumsuz etkilenecek kişilerde uykusuzluk, baş ağrısı, stres, hayal kırıklığı gibi sinirsel ve psikolojik çöküntülerin oluştuğu ve bu durum ile iş

doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu da belirlenmiştir (Tütüncü, 2000).

İşin kapsamı iş doyumunda büyük önem taşımaktadır. İşin niteliği; yetenek ve beceriler gerektirmesi, bağımsızlık, üstlenen görevin önemi, geribildirim gibi temel özelliklere sahiptir. Bağımsızlık, çalışan bireyin işi hakkında karar vermede özgür olmasıdır. Bağımsız çalışma ve kişisel becerilerini kullanma iş görenlerin doğasından kaynaklanmaktadır. Geri bildirim, çalışan kişilerin çıktılar hakkında bilgilenmesidir. Karşılıklı sorumluluk duyguları yaratan geri bildirimle oluşan ortam iş doyumunu açısından önem kazanmaktadır (Türk, 2006).

İşin çalışan kişiye öğrenme olanağı tanınması, sorumluluk yüklemesi de doyum nedeni olmaktadır. İşin zorluk derecesi, ilginçliği, verdiği konum, iyi bir şekilde yerine getirilen işlerde alınan övgüler de iş doyumunu arttıran motivasyon kaynakları olmaktadır. Yapılan işin toplum tarafından nasıl karşılandığı da iş doyumunda önemli bir etkidir. Yapılan işin düzeyi arttıkça doyumun da ona göre artması beklenir. Gerek kendi işi gerekse başkalarının işi üzerinde denetim sahibi olan çalışan bireylerin iş doyumlarının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Demirci, 2008).

Çalışılan ortam kişinin sosyal ilişki gereksinimini sağlama işlevine sahip olma özelliği taşımaktadır. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler doyum ya da doyumsuzluk üzerinde belirgin bir etkiye sahip olmaktadır. Kişi, sosyal katılım gereksinimini doyuma ulaştırmazsa, iyi bir işe sahip bile olsa, işini bırakmak durumunda kalabilmektedir. Öte yandan, grup içi ilişkileri iyi olan bir çalışan, işine daha çok motive olacak ve daha üretken olabilmektedir.

İş doyumsuzluğunun kişisel yönden, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar, engellenme ve gerginlik tepkileri gibi sonuçları bulunmaktadır. Çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın bir ilişki olduğu bilinmektedir. Gergin ortamlarda çalışan bireylerde ruhsal doyumsuzluk oluşmakta ve bunun sonucunda düşünsel ve fiziksel davranış bozuklukları oluşmaktadır. Beklentilerin sağlanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğu, davranış bozuklukları ortaya çıkarmaktadır. Bu durumun sinirsel ve duygusal bozukluklara yol açtığı ve uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır (Dinler, 2010).

İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratarak birçok belirtileri ortaya çıkarabilir. Çalışanların işlerinde yaşadıkları iş doyumsuzluğu sürekli bir hal aldığında bireylerde yoğun bir gerginlik tepkisinin oluşması kaçınılmaz olmaktadır. Şüphesiz

buna bağılı olarak da bireylerde fiziksel tepkiler oluşacaktır.

İş doyumunu sağlayamayan çalışanlar, bir zaman sonra hayal kırıklıklarına bağılı olarak hoşnutluk duyamadıkları doyumsuz bir iş ortamı ve koşullarından doğan bir gerginlik yaşamaya başlayacaklardır. Çalışan birey, çalıştığı iş ortamında fiziksel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda zihinsel gücünden yararlandığını görmeye işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Akyüz, 2000).

İş doyumundaki artış; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağılılığın artması gibi kuruluş tarafından beklenen sonuçlara yol açar. İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir (Akyüz, 2000).

Çalışanlar işinden ve çalışma ortamından beklentilerinin karşılanmadığını hissettiklerinde işe karşı doyum duygularını yitirirler. İş doyumsuzluğu personelin psikolojik sağlığını etkileyerek, kuruluştaki verimi düşürür ve çalışan devir hızını yükseltir. Motive olmayan personelin, etkili performans göstermesi ve verimli çalışması beklenmemelidir.

Çalışan birey, becerilerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum kişide memnuniyetsizlik ve tedirginlik oluşturur. Kapasitesine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan üstün yetenekli personelde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, fiziksel ve zihinsel stres gibi belirtiler görülür. İş yerleri bu gereksinimleri doyuracak şekilde düzenlendiğinde, çalışan kişi de uyumlu, güvenli ve doyumlu olacaktır. Bu durum çalışan bireyin motivasyonunu ve performansını yükseltecektir (Tanrıverdi, 2006).

### **2.1.3. Tükenmişliğin Boyutları**

Kişinin enerji kaynaklarının stres yapısı örgütsel koşullar karşısında azalmasına neden olan tükenmişlik olgusu, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilmektedir. Süreklilik taşıyan bu olumsuz duygusal tepki özelliği gösteren bu olgu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık gibi üç boyutlu olarak

değerlendirilmektedir (Sürgevil, 2006).

### **2.1.3.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişliğin ilk basamağı olarak kavramlaştırılabilir ve bu nedenle müdahale için önemli bir nokta oluşturabilir. Tükenmişliğin bu boyutu, yorgunluğun sıradan durumlarına benzer özelliklerine sahiptir. Ancak geniş ve dayanıklı niteliklerinden dolayı kronik yorgunluğa daha yakındır. Duygusal tükenme, tükenmişliğin başlangıcı ve en net belirtisi olarak da görülmektedir (Tuğrul ve Çelik, 2002).

İnsanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde, çalışanlar fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissederler. Duygusal yönden yoğun bir iş temposu içerisinde olan bireyler, kendilerini zorlamakta ve diğer insanların yoğun talepleri altında ezilmektedirler. Duygusal tükenme de bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal açıdan tükenme yaşayan bireyler, kendilerini işlerine verememe ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeme gibi sorunlar yaşamaktadır (Sürgevil, 2006).

Duygusal tükenmenin temel nedeni aşırı iş yükü, işte yaşanan bireylerarası anlaşmazlıklar ve olumlu çalışma koşullarıdır. Duygusal tükenme yaşayan insanlar kendilerini bitkin ve kullanılmış hissederler, enerjilerini geri kazanmak için hiçbir kaynak bulamazlar ve bunların bir sonucu olarak hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve ilgili davranmadıklarını hissederler (Izgar, 2001). Gergin ve engellenme duygusu içerisinde olan kişilere ertesi gün işe gitme zorunluluğu kabus gibi gelmektedir. Bu durumu yaşayan bireyler, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki kişi için gerekli olan enerjiden mahrum hissederler.

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin, durumlarını tanımlarken en çok kullandıkları belirtiler duygusal tükenme boyutu ile ilgili belirtilerdir. Tükenmişliğin üç boyutu arasında en çok rapor edilen ve en çok analiz edilen de duygusal tükenme boyutudur. Ancak duygusal tükenme boyutunun bu kadar belirgin ve temel bir ölçüt olması, onun tükenmişlik sendromu için tanı koymada yeterli olduğu anlamına gelmemektedir. Tükenmişlik sendromundan bahsedebilmek için, tüm boyutları içerisine alan bütüncül bir bakış açısı ile duruma yaklaşmak gerekmektedir.

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir. Duygusal

yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendini zorlar ve diğer insanların talepleri altında ezilir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Bu duruma yakalananlar kendilerini yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir, tekrar doldurmak için kaynak bulamazlar (Izgar, 2004).

### **2.1.3.2. Duyarsızlaşma**

Tükenmişlik sendromunun ikinci boyutu olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin bireylerarası iletişim boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin üç boyutu arasındaki en sorunlu boyuttur. Bireylerde, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşma, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetme ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularında azalma biçiminde kendini gösteren tükenmişlik, bireyin tüm yaşamını ve etkinliklerini olumsuz yönde etkileyen ve yaşamında olumsuz durumlarla karşılaşmasına neden olan bir sendromdur (Maraşlı, 2005).

Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede yetersiz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görmektedir. Bireyin işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı soğuk, ilgisiz, katı, hatta insancıl olmayan tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanabilen duyarsızlaşma, işe yönelik idealizmde önemli ölçüde azalmaya işaret etmektedir.

Bu boyutta, özellikle işyerinde hizmet verilen kişilere yönelik tutumlarda olumsuz değişimler görülmektedir. Bazı nedenlerden dolayı şiddeti kişiden kişiye farklılık gösterebilen bu değişimler aşağıdaki şekillerde olabilir (Kaçmaz, 2005):

- Birey insanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli en az düzeye indirebilir,
- Karşısındaki aşağılayıcı ve kaba davranışlar sergileyebilir,
- Karşısındakinin rica ve taleplerini göz ardı edebilir,
- Hizmet verilen kişilere insan değil de birer nesnelermiş gibi davranabilir,
- Çalıştığı örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı tavırlar takınabilir,
- Aldırmazlık ve katı tutumlar sergileyebilir,
- İnsanları kafasında sınıflandırarak, onlara klişeleşmiş kalıplar kapsamında davranabilir.

Duyarsızlaşan kişi bütün yaşamına başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünerek

insanları yaşamından çıkarıp, tek başına kalmak ister. Duyarsızlaşma bir yönden insanların kendilerini, tükenme ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları ruhsal gerginlikten bilinçli bir şekilde uzaklaştırabilmek için uyguladıkları bir savunma şeklidir (Çekmecelioğlu, 2006). Duyarsızlaşma yaşayan kişi, duygusal yönden aldığı zararı azaltabilmek için insanlarla arasına bir tür duygusal tampon oluşturmaktadır. Ancak bu derece olumsuz tutumlar sergilemek, kişinin olumlu bakış açısına ve işteki etkinliğine ciddi anlamda zarar vermektedir.

Bununla birlikte hem işi gereği insanlarla sürekli bağlantıda olup hem de mesafe koymak kolay olmamaktadır. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan diğerine geçiş yapmaktadır. Genelde başı dertte olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih etmektedir. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşmaktadır. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşmayı oluşturur.

Ölçüsü giderek artan bu olumsuz tepki, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Birey karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir, onların rica ve taleplerini dikkate almayabilir veya gerekli yardımı sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların yaşamından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Duyarsızlaşma bireyin diğer kişilere farklı açıdan bakmasına yol açmaktadır. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirerek onlardan nefret eder. Bu suretle işi gereği karşılaştığı insanlara karşı duyarsızlaşır, onlara insan yerine sanki birer nesneymiş gibi davranır (Albrecht, 1988).

### **2.1.3.3. Kişisel Başarı Eksikliği**

Bireylerin kendileriyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması biçiminde belirmektedir. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilere, ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülmektedir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar.

Tükenmişlik dört aşama ile açıklanmaktadır. Ancak tükenme, bir aşamadan diğer aşamaya geçilen kesikli bir süreç değil sürekli bir olgudur. Bu sürekli olgunun aşamaları aşağıdaki gibidir (Kaçmaz, 2005);

*Birinci aşama - şevk ve coşku evresi (Enthusiasm):*

Bu evrede birey, fazlasıyla bir mutluluk hali, yüksek miktarda enerji ve gerçekçi olmayan boyutlarda mesleki beklenti halinde olmakta ve böyle bir görüntü sergilemektedir. Birey için mesleği her şeyin önünde gelmekte ve uykusuzluğa, gergin çalışma ortamına rağmen enerjisini sadece işinde kullanarak üstün bir uyum sağlama çabası içinde bulunmaktadır.

*İkinci aşama - durağanlaşma evresi (Stagnation):*

Bu evrede bireyin istek ve umudunda bir azalma olmaktadır. İş hayatıyla ilgili olarak karşılaştığı güçlüklerin farkına varmaya başlamış ve giderek bundan rahatsızlık duymaya başlamıştır. Ayrıca bütün hayatının “iş” olması, birey tarafından sorgulanmaya başlanmıştır.

*Üçüncü aşama - engellenme evresi (Frustration):*

Birey bu aşamada insanları, sistemi ve olumsuz çalışma koşullarını değiştiremeyeceğini anlamakta ve yoğun bir endişeye kapılmaktadır. Bu noktada üç yoldan birine girilmektedir. Bunlar; başa çıkma stratejilerini eyleme geçirme, başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, son olarak durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

*Dördüncü aşama - umursamazlık evresi (Apathy):*

Bu evrede kişi çok derin bir umutsuzluğun, inançsızlığın ve duygusal bir kopmanın içerisine girmektedir. Mesleğini sadece sosyal güvence ve ekonomik amaç yönünden yapmakta ve bundan artık hiçbir zevk almamaktadır. Yani artık meslek, kişi için kendini gerçekleştirme ve doyum alanı olmaktan çok, sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline gelmektedir.

Tükenmişlik sendromunun üç boyutu arasındaki farkı belirlemek çok önemlidir. Tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar da bu üç boyutun farklı nedenlerle ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Dolayısıyla duygusal tükenme, işle ilgili aşırı yüklenme, manevi talepler ve olumsuz çalışma koşulları gibi gerekliliklerden kaynaklanırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme genellikle otorite, sosyal destek, performans değerlendirme ve geribildirim gibi işten kaynaklanan eksiklikler dolayısıyla oluşmaktadır (Sürgevil, 2006). Diğer yandan duygusal tükenme, işe devamsızlık yapmaya neden olurken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme işten ayrılmaların ve müşteri memnuniyetsizliğinin temel nedeni olarak ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005).

## 2.1.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenme belirtisi, genellikle çok başarılı olmak için yoğun bir programla çalışan, her çalışma sırasında kendi üzerine düşen işten fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Özellikle işe yeni başlayan kişiler, kısa zamanda fazla başarı sağlayacakları ümidiyle çok çalışmakta ancak zamanla amaçlarına ulaşamadıklarını gördüklerinde heyecanları azalmaktadır. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedefleri düşürmek yerine, hayal kırıklığına sürüklenmekte ve tükenme oluşmaktadır. Önceleri tükenmişlik, gerginlikle ilişkili bir sendrom olarak tanımlanmıştır (Köknel, 1987). Gerginlik nedeniyle oluştuğu söylenerek gerginlikle eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Gerçekten de tükenmişlik, genellikle gergin olmanın ve bazı destek sistemlerinin olmamasının sonucudur. Gerginlik, çevrenin istekleri ile bireyin yapabilecekleri arasında dengesizlik olduğu zaman ortaya çıkar. Birçok uzman tarafından tükenmişlik, çeşitli olumsuz gerginlik durumları ile başa çıkmada başarısız girişimlerin sonucu olarak kabul edilir. Tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütten kaynaklanan nedenler olarak değerlendirilmektedir.

### 2.1.4.1. Kişisel Tükenmişlik Kaynakları

Bireysel etkenler, kişinin tükenmişliğe neden olan çevresel faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir özelliğe sahiptir. Tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazıları (Izgar, 2004):

- Kişilik özellikleri,
- Medeni durum,
- Kişisel duyguların analizi, paylaşımı,
- Demografik özellikler,
- Eğitim düzeyi,
- Çalışma yılı,
- Motivasyon düzeyi,
- Benlik gücü,
- Engellenmeye dayanıklılık düzeyi,



- İşe aşırı düşkün olunması,
- Kişisel beklenti düzeyi ve tolerans düzeyi tükenmişliğin kişisel nedenlerinden bazıları olmaktadır.

Bireyin maruz kaldığı iş stresini; stresin türü, bireyin kişilik özellikleri, kişisel beceriler ve işten beklentileri arasındaki uyum etkilemektedir. Algılama, birey üzerindeki stresin etkisini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. İki kişi, aynı durumu farklı olarak algılayabilirler. Bunun sonucunda da farklı stres düzeyine maruz kalırlar (Ertekin, 2001). Tükenmişlik anlamında; daha idealist olan, farklılık yaratmak isteyen ve daha çok çalışarak kendinden verenlerin duygusal tükenmeye daha yatkın oldukları görülmüştür.

Güçlü kabullenilme duygusuna ve saygı duygusuna ve saygı gereksinimine sahip kişiler de tükenmeye karşı daha hassastırlar. Kişiliğe yönelik güçlü bulgulardan ikisi; dış denetim ve öz saygı özellikleridir. Kendine saygısı düşük insanlar, çeşitli durumlar karşısında reddedilme yüzdeleri daha yüksek olduğundan, bu durum onları strese ve tükenmeye sürüklemektedir (Güney, 2006). Olayların başkaları tarafından denetlenmediği durumlarda içi denetim vardır. Bu durum da; stresin ve tükenmişliğin etkilerinin azalmasına etki etmektedir. Olaylar başkaları tarafından kontrol altına alındığında, bu duruma maruz kalan insanlar, kendilerini kurban gibi görürler ve bu da onları, stresin ve tükenmenin etkilerine karşı daha hassas duruma getirir.

Kişilik, bireyin kendi açısından maddi ve ruhsal özellikleri hakkında bilgisi olarak tanımlanabilir. A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik vardır (Aydın, 2002). A tipi kişilik içe dönük bir kişiliktir. Utangaç, çekingen, tek başına çalışmaktan hoşlanan özellikleri içerir. Hızlı yemek yer, yüksek sesle ve acele konuşur, zamanı boşa harcamaktan nefret eder, aynı anda birçok şeyi birden yapmaya çalışırlar. Birinci derece özellikleri arasında dinlenme, dostluk ve zevk verici şeylere çok az zaman ayırma vardır. Başkalarının konuşmasını sık sık keserler. Diğer insanlara öfke, huzursuzluk ve sabırsızlık gösterirler. İkinci derece önemli özellikleri ise aşırı titizlik, yarışmacılık ve her şeyi kontrol etme isteğidir (Baltaş ve Baltaş, 2002). Örgütlerde genellikle A tipi davranış gösterenler ödüllendirilir. Yöneticilerden A tipi davranış göstermeleri beklenir.

B tipi davranış gösterenler bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerini taşımayan, tam karşıtı olan bireylerdir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranmazlar.

Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). tipi kişilik özelliği dışı dönüktür. Toplumsal çalışmalardan hoşlanan, atılgan, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikleri vardır. B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Sakin ve düzenli çalışırlar. Kendisinden ve çevrelerinden emindirler.

Zaman baskısı, zamansızlık, başarılı olmak için yoğun çabaları, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda birçok şeyle uğraşmak gibi A tipi kişilik özelliklerini taşıyanların daha fazla stres ve iş tükenmişliği yaşadıkları bilinmektedir (Izgar, 2001).

Demografik özelliklerden cinsiyet konusuna bakıldığında ise, kadın ve erkekler arasında tükenmişlik sendromunda, kadınların duygusal tükenmeye daha eğilimli oldukları ve bunu daha yoğun yaşadıkları, duyarsızlığın erkeklerde daha fazla olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda kadınların duygusal tükenmeyi, erkeklerin ise bireysel başarı duygusunu daha fazla yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu konudaki genel görüş, kadınların cinsiyet rolleri gereği karşısındaki insanları daha fazla gözetmeleri ve önem vermelerinin duygusal tükenmelerini arttırdığı yolunda olmaktadır (Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu, 2001).

Tükenmişlik düzeyini etki eden nedenlerden biri olan yaş üzerine yapılan çalışmalarda; genç ve deneyimsiz olanların yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin yüksek oranda olduğu, bunun nedeninin de beklenti düzeyinin farklılığıyla ortaya çıktığı açıklanmaktadır. İleri yaşlarda insanların daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli duruma geldikleri ifade edilmektedir. İşe yeni başlayan bireylerin yeni işin gerektirdiği rol ve sorumluluklarla yüz yüze olması, diğer taraftan yeni başlayanların kısa zamanda başarılı olacaklarına inandıklarından, zaman içinde bu olgunun gerçekleşmemesi tükenmişliği ortaya çıkarabilmektedir (Demir, 2004).

Bunun yanı sıra yaşın ilerlemesiyle duyarsızlaşmanın azaldığı, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azalması yönünden, tükenmişlik durumunun da şiddeti azalttığı belirtilmektedir (Gülseren, Karaduman ve Kultur, 2000).

Medeni duruma bakılacak olursa, yapılan çalışmalarda evli olmanın tükenmişliği engellediği belirtilmiştir. Evlilerin genel yaşam doyumunun fazla oluşu ve insan ilişkilerinden doğan sorunlarla başa çıkma yeteneklerinin daha gelişmiş olduğu ifade

edilmektedir. Bunun yanı sıra aile sahibi olmak, bireye güç duygusu, güven, kararlılık kazandırarak hayatı ve mesleki başarıyı olumlu yönde etkilemektedir (Demir, 2004).

Eğitim de tükenmişlik düzeyine etki eden bir unsurdur. Eğitim düzeyinin artışıyla birlikte mesleki otonomi artmakta, bunun sonucunda da iş doyumunu daha fazla yaşamaktadır. Bununla birlikte eğitimle tükenmişlik arasındaki ilişkinin çok net olmadığı da belirtilmektedir (Demir, 2004).

#### **2.1.4.2. Mesleki Tükenmişlik Kaynakları**

Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığının alınmaması tükenmişlik ile sonuçlanabilir. Rol çatışması ve rol belirsizliği, tükenmeye etki eden örgütsel faktörler arasındadır. Rol çatışması, örgüt içinde bireyin, birbiriyle çatışan iki durumla karşılaştığı zaman oluşmaktadır. Bu durumda kişi tam olarak ne yapması gerektiğini bilmez. Rol belirsizliği ise, kişinin örgüt içinde hangi işleri yapması gerektiğinin açık seçik ortaya konmadığı durumlarda görülür. Kısaca birey görevinin ne olduğunu tam olarak bilmemektedir. Ne yaptığını bilmeden hareket etmek ise, kişinin gerek bireysel gerekse kurumsal hedeflerine ulaşamaması ya da bu hedeflerden uzaklaşmasına da neden olabilir (Eren, 1998b).

Tükenmişlik konusunda örgütsel faktörlere etki eden diğer etkenler ise şu şekilde sıralanabilir:

##### *Aşırı iş yükü;*

Tükenmişliğe etki eden faktörlerden en etkili olanlardan birisi de aşırı iş yükü ve yüklenmedir. Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına gelebilir. Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı sorunlar da strese ve kişinin yaptığı işte mutsuz hissetmesine neden olabilir. Bu sorunların bazıları ise (Çam, 1995);

- Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanının az olması,
- Müşterilerinin gereksinmelerinin finansal, bürokratik ve yönetsel nedenlerden dolayı sağlanamaması,
- Liderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
- Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
- Yaptığı işi denetleme veya etkilenme duygusundan yoksun olma,
- Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkinin olmaması,

– Aşırı zor ve yoğun iş ortamı olarak sıralanabilir.

Duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir. Mesleği gereği insanlarla çalışanlar arasında, yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür, ancak bu iki ölçü birbirinden bağımsızdır, her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkilere sahiptir. İnsanlarla uğraşılan mesleklerde sık sık yoğun bir iş yükünün olduğu vurgulanmaktadır. Ağır iş yükü duygusal tükenme düzeyini de yükseltmekte, yoksa artan stres, artan sosyal talepten kaynaklanacaktır. Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir (Altuntaş, 2003).

*Rol çatışması;*

Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan insan, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilir. Bu durumda yorgun düşer ve sonuç tükenmişlik olabilir.

*Rol belirsizliği;*

Çalışan kendisinden iyi bir iş portresi çizmesinin beklendiğini bilir ancak kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla yararlı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir (Özgen ve Yalçın, 2005).

*Meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar;*

Kişinin tükenmişlikle mücadeledeki başarısı, iş arkadaşlarından aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. İş arkadaşları kaynaklı tükenme iki türlü olabilir: birincisi duygusal tükenme ve insanlar hakkında olumsuz düşünmeyi geliştiren duygusal stres kaynağı olması, ikincisi ise, şahsın tükenmişlikle mücadeledeki çok değerli kaynaklarını yıpratmasıdır. Özellikle yükselme olanaklarının sınırlı, çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu çalışma ortamlarında, kişiler öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. İş arkadaşlarıyla güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır.

*Yöneticilerle ilişkiler;*

Yöneticiler konumlarından dolayı denetim ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir ya da körükleyebilirler. Yönetici kaynaklı geribildirim, çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin, çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü

tavsiyelerini iletmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin sürekli kritik ve olumsuz değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive olmamakta; tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşüncelerine neden olmaktadır (Sürgevil, 2006). Çalışanlar da olumsuz yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle kendilerini zayıf düşürmüş olurlar.

*Yeterlik ve mücadelede etkinlik;*

Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş yaşamında karşısına çıkan sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. İşte bu yetersizlik, düşük kişisel başarıyı da beraberinde getirir. Son zamanlardaki çalışmalar, konunun odağını sorunlu iş çevrelerinde çalışanların mücadele yöntemleri ve becerilerini kullanmadaki etkinliği üzerinde genişletmiştir (Aydın, 2002).

*Özerklik ve kararlara katılım;*

İnsanların iş yaşamında denetimi ellerinde tutamadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticiler tarafından işin nasıl, ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda sıkı sıkıya öğütlenen çalışanlar için başka bir kaçış yolu kalmamaktadır. Bu da çalışanın sadece duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, başarısızlık ve beceriksizlik hissini de arttıracaktır (Bumin ve Şengül, 2000).

*İşini kaybetme korkusu;*

Bu korku, bireyin kendine duyduğu saygının azalmasına yol açabilmektedir. Özellikle yoğun ekonomik krizlerin yaşandığı şirket küçülmeleri, birleşmeleri veya işyeri kapanma kararlarının alındığı dönemlerde çalışanların stres düzeyleri oldukça yüksek olup, bireyin iş yaşantısını etkilediği gibi aile yaşantısını da etkileyebilmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006).

## **2.1.5. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik, sunulan hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren kişilerin sağlığını da olumsuz yönde etkilemektedir.

Tükenmişliğin belirtileri araştırıldığında çok çeşitli semptomların ortaya çıktığı

görülmektedir. Tükenmişliğin tanım ve boyutlarına bakıldığında tanımların içerik olarak, bireyin tükenmişlik yaşadığını düşündürebilecek bazı belirtileri kapsadığı gözlenirse de tükenmişlik belirtilerini ayrıca sınıflandırmak kavramın anlaşılabilirliğini kolaylaştıracaktır (Arı ve Bal, 2008).

Tükenme belirtisi genellikle yaptığı işte çok başarılı olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve kendine kısıtlar getirmeyen kişilerde görülmesidir. Aşırı genellemelere gitmek, ilgisiz neden-sonuç ilişkisi kurmak, esnek olmamak, olayları aşırıya vardırmak, başkasından çok şey beklemek, kendini küçümsemek, küçük parçaya odaklanıp, hata yapmak, olumsuzluklara hazırlıklı olmamak, alınganlık yapmak kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olan etkenlerdendir.

Tükenmişliğin olası bazı belirtileri şu şekilde sıralanmaktadır (Bumin ve Şengül, 2000);

- Dinlenememek,
- Yapılan işlerle fazlasıyla bütünleşip, bu işlerden herhangi biri başarıyla sonuçlanmadığında, kişinin kendisini de başarısız sayması,
- Elde etmek için çok uğraşılan konuların bile çok anlamsız gibi gelmesi,
- Eskisinden daha çok çalışmak ancak daha az zevk almak,
- Sürekli huzursuz olmak, aile ve arkadaşlar tarafından sağlıklı görünmemek,
- İşkolik olarak nitelendirilmek, sürekli işle ilgili hedeflere ulaşmaya çalışmak ve sosyal hayatla ilgili tüm aktivitelerden uzak durmak,
- Stresten uzaklaşmak için sigara, alkol kullanımına yönelmek ya da var olan düzeyi artırmak.

Mesleklerde görev ve sorumlulukların, yetki sınırlarının belirginleşmemesi rol karmaşasını artırmakta buna paralel olarak çatışmaların çoğalmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak ele alınmaktadır.

Aidiyet açısından uyum; işyerindeki sosyal etkileşim, bireyin beklentileriyle paralellik göstermesini ifade eder. Bu uyum, bireylerin birbirleriyle destekleyici ilişkiler içinde olmasının ve işyerinde birlik, beraberlik duygularının hakim olduğunun bir göstergesidir. İnsanlar ancak övgülerini, refah, mutluluk ve samimiyetlerini sevip saygı duydukları iş arkadaşları ile paylaştıklarında işyerinde huzurlu olurlar ve işlerini en iyi

şekilde yaparlar (Öncü, 1974). Birey ile iş arasında aidiyet açısından uyumsuzluk ise; bireyin iş arkadaşlarıyla olumlu iletişimi yakalayamaması veya kaybetmesi sonucu oluşmaktadır. Aidiyet açısından uyumsuzluk yaşayan birey kendisini geri planda, yalnız ve soyutlanmış hisseder ve diğerleriyle aktif bir çatışma içerisine girer.

### **2.1.5.1. Fiziksel Belirtiler**

Tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş yaşamlarının ilk yıllarında yetenekli, kendisine güvenen, enerjik, işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalan, uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerle bu kişilerin metabolizmaları düzenli çalışmaya başlamakta, bu da onların enerjisini tüketmektedir. Kişilerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi sorunlar yaşamalarına neden olabilmektedir.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk, uyku bozuklukları, mide ve bağırsak hastalıkları, solunum güçlüğü, kısa nefes almalar, kilo kaybı, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp hastalığı insidansının artışı, hastalıklara sık yakalanma eğilimi, deri şikâyetleri (deride kabartı ve kızarıklıklar), çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip, gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, kas tutulmaları, bulantı nöbetleri olmaktadır (Sürgevil, 2006).

### **2.1.5.2. Psikolojik Belirtiler**

Tükenmişlik belirtilerinin çeşitliliği ve tükenmişliğin gizli bir süreç olması bu sendromun tanınmasını zorlaştırmakta, depresyon, anksiyete, stres gibi durumlarla karışmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda tükenmede, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik ve engellenme duyguları en sık dile getirilen yakınmalardır.

Tükenmişlik duygusunu yaşayan kişiler kendilerini enerjiden yoksun hisseder. Rutin yapılan günlük işleri dahi başaramayacak haldedir. Genellikle erişilmek istenen bir amacın veya arzunun gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkan ruhsal durumlar kişiler arası anlaşmazlıklara yol açar ve bunun sonucu olarak da iş yerinde çalışma uyumunu bozar ve çatışmalara neden olur. Ruhsal açıdan doyumsuzluğa uğrar. Hangi nedenle olursa

olsun psikolojik doyumsuzluğa uğrayan bir birey davranış bozukluğu içine girer ve insanlarla olan ilişkilerinde kendini gösterir.

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan tükenmişliğin psikolojik belirtiler (Sabuncuoğlu, 1996);

- Engellenme hissi ve sinirlilik,
- Psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik sorunlar,
- Nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu,
- Sabırsızlık,
- Özgüvende azalma,
- Çevreye karşı düşmanlık duygusu,
- Güçsüzlük,
- Enerji kaybı,
- İş ile ilgili ümitsizlik,
- Diğer insanları eleştirme,
- İlgisizlik,
- Aile içi sorunlarda artış,
- Tatminsizlik,
- Hayata karşı olumsuz tutumlar geliştirme,
- Nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma,
- Düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık,
- Asılsız şüpheler ve paranoya,
- Depresyon,
- Suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir.

Bunun yanı sıra, tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendini göstermektedir. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel, mesleki açıdan doyumsuzluk ve yorgunluğun karmaşık bir duygulanımı yaşadığının farkına varmaktadır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır. İşe gitmeyi istememe, aşırı yüklü hissetme, tahammülsüzlük, kendinden şüphelenme ve kendi imajına uygun olmayan şekilde davranma görülmektedir (Izgar, 2004).



### **2.1.5.3. Davranışsal Belirtiler**

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri ise; çabuk öfkelenme, işe gitmek istemeyiş hatta nefret etme, birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler, ilaç, alkol ve tütün vs. alma eğilimi ya da alımında artma, öz-saygısı ve öz-güvende azalma, evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma, izolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı, teslimiyet, güncellik, suçluluk, içerlemişlik, hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü, unutkanlık, hareketli olmayış, yansıtma, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma, kuruma yönelik ilginin kaybı, bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma, başarısızlık hissi, çalışmaya yönelmede direniş, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma olarak ele alınmaktadır (Çam, 1995).

Tükenmişlik belirtisi olarak kişiler, depresif duygu durumunun ortaya çıktığı bir dönem yaşamaktadırlar. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadırlar. Ani öfke patlamaları sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikayetler arasında yer almaktadır. Tükenme belirtileri genellikle, “çok başarılı olmak” için dolu ve yoğun bir programla çalışan, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Çelikkol, 2001). Tükenmişliğin belirtileri zamanında fark edilip önlem alınmadığında belirtilerin şiddetinde artmalar meydana gelmektedir. İlk zamanlar sadece baş ağrısı, özgüvende azalma ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı belirtilere dönüşmekte, hatta kimi zaman intiharla bile sonuçlanmaktadır.

### **2.1.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan oluşturduğu olumsuz sonuçlarda yatmaktadır. Ancak tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan söz etmek mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik

göstermesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Tükenmenin insanlar üzerindeki geçici ya da kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı da belirlenmiştir. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri değerlendirilerek, tükenmişliğin kişiler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür.

### **2.1.6.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri**

Tükenmişlik sendromu kişileri pek çok yönden etkilemektedir. Kişinin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel yönden yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, kişinin gece uykusuna bile yansımakta, uyku sorunu yaşamasına neden olmaktadır. Kişinin uykusunu bölen kabuslar, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesini yaşamasına neden olmaktadır (Maraşlı, 2005).

Diğer yandan kronik bir hale gelen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrılarını ve psikosomatik yakınmaları arttırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görünür sonuçlarından birisi de, bir şeylerin ters gittiğinin habercisi olan, enerjideki düşüş olmaktadır.

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında yer alan fizyolojik sorunlar genellikle bireyler tarafından önemsememektedir. Kişi sorunun baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi gelip geçici şeyler olduğuna inanır ve bu sorunu ortadan kaldırmak için ilaç kullanır. Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek sorun tükenmişlik olduğunda, görünen soruna yönelik ilaç ya da doktor tedavisinin çözüm olmayacağı bir gerçektir (Çam, 1995).

Günümüzde yaygın olarak görülen hastalıkların çoğu mikropların, virüslerin, zararlı maddelerin ya da her türlü dış etkilerin oluşturduğu aksaklıklardan çok, strese bağlı olarak gelişebilecek fizyolojik kökenli rahatsızlıklar; dolaşım sistemi ve kalp damar hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, iç salgı bezi hastalıkları, deri hastalıkları, hareket sistemi hastalıkları ve migren olmaktadır. Bu hastalıkların tükenme yaşayana kişilerde görülme olasılığı, tükenmişlikle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir.

Tükenmişliğin ortaya çıkardığı fizyolojik sonuçlara karşı kişi, bazı duygusal tepkiler geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Kişinin tükenme süreci içerisinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik sorunlar, onun ruhsal düzeyini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda depresyon, kaygı, çaresizlik ve öz güvenin kaybolması gibi tükenmişlik belirtilerinin kişide oluşturduğu kalıcı rahatsızlıklar ruhsal sağlığın bozulmasına neden olmaktadır. Fiziksel ve ruhsal alanda yaşanan bu ve benzeri sorunlar kişi üzerinde olumsuz etki yaratmakta, kişinin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını yitirmesine neden olmaktadır. Bu tür duygular içerisindeki kişi, kendisini işe yaramaz hissetmeye, işini iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Çalıştığı örgüt için kendisini değersiz hissedenden kişinin performansı düşmekte, kendisini sürekli başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğilimi içerisinde girmektedir. Bu eğilim, kişinin iş ortamındaki iletişiminin zayıflamasına, kendini insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır (Izgar, 2004).

Bütün bu nedenlerle kendisini duygusal açıdan bitkin hissedenden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeye kapılarak karşılık verebilir. Tüm bu gelişmeler kişinin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutlarını yaşadığının göstergesidir. Ortaya çıkan tedirginlik ve öfke yalnızca diğer kişilere duyulan olumsuz duyguları değil, aynı zamanda kuşkuculuk, paranoya tutumunu da beslemektedir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun yaşamını zorlaştırmak için çalıştığını düşünmeye başlamaktadır. Tükenme yaşayan kişiler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilemektedir. Diğer taraftan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, sorunlu kişiler arası iletişim, düşük iş doyumunu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar da bireyin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olan kısımlarıdır. Kişi yaşadığı sorunlarla başa çıkabilmek için; sigara, alkol, ilaç, sakinleştirici ya da uyuşturucu haplara yönelmekte ve bu yönelim alkoliklik veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanarak kişiyi daha büyük bir çıkmaza düşürebilmektedir.

Bunun yanı sıra, tükenmiş kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak karşılaştığı herkese meydan okumaya çalışabilir, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. Tüm bu etkiler kişilerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa neden olmaktadır.

### 2.1.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Yaşamına Etkileri

Tükenmişlik öncelikle kişisel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur. Bununla birlikte bu durum zaman içinde kişisel boyutları aşmaktadır. Kişinin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma yaşamı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir. Tükenmişlik olgusu çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Tükenmişliğin çalışma yaşamı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performansta düşme, hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi, iş doyumuna etkisi, işten ayrılmayı isteme, işgücü kaybı, üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir.

#### *Performansta düşüş;*

Tükenmişlik çalışma yaşamı üzerinde en fazla etkiyi, kişinin performansında düşüş meydana getirmesi nedeniyle yapmaktadır. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve kişi kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki kişi yaptığı işi umursamaz, artık daha başarılı olma gibi bir endişesi de yoktur ve işi için çaba göstermekten vazgeçmektedir. Bireyin işe olan tutumundaki bu değişiklikler, işteki başarısının düşmesine, sonuç olarak da örgütsel başarının düşmesine neden olmaktadır. Bu durumda tükenmişliğin hem çalışanlara hem de örgüte ağır maliyetler getirdiğini söylemek de mümkündür (Aydın, 2002).

#### *Hizmet verilen kişilere yetersiz ilgi;*

Tükenmişliğin çalışma yaşamı üzerindeki bir başka olumsuz etkisi ise, hizmet verilen insanlara karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan kişinin, diğer insanlara bakış açısı değişmekte ve etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlamaktadır. Bu suretle kişi, hizmet verdiği insanların gereksinimlerine önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve karşılaştığı insanların duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeyi sürdürebilmektedir. Kişinin bu şekilde kalitesiz hizmet vermesi ve insancıl olmayan tutumlar sergilemesi hizmet verilen insanları etkilemektedir. Bu durum tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilgili olmaktadır.

#### *İş doyumuna etkisi;*

Çalışanın iş yaşamı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışan bireyin iş doyumunu üzerindeki etkisi olmaktadır. İş doyumunu, işin kapsamı ve çalışma ortamına karşı bireyin

olumlu tutumlarının tümüdür. Çalışanların işletmelerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumunu işin özellikleriyle, çalışanın istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu uyum ne kadar çok olursa o oranda iş tatmini gerçekleşecektir (Özgen ve Yalçın, 2005).

Örgüt içinde çalışanların iş doyumlarının sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. İş doyumunu hakkında kesin olan bir nokta, dinamik olduğudur. Yöneticiler, çalışanlarda bir kez iş doyumunu sağlayıp sonra bu konuyu birkaç yıl gözden uzak tutamazlar. İş doyumunu hızlı bir şekilde elde edilebildiği gibi, daha hızlı bir şekilde de iş doyumsuzluğuna dönüşebilir. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır (Eren, 1998a).

İş doyumunu ile tükenmişlik birbirlerine benzer kavramları olarak kullanılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, iş doyumsuzluğu yaşayan bireyler üzerinde yapılan çalışmalarda, söz konusu bireylerin tükenmişliklerinin de yüksek çıkmasıdır. Özellikle iş doyumunu ve duygusal tükenmenin birbiriyle ters orantılı olduğu görülmektedir (Eren, 1998a).

Yaptığı işten doyum sağlamayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde görülen moral ve motivasyon bozukluğu, onun işe devamsızlık ya da işten ayrılma eğilimi içerisine girmesine neden olmaktadır. Bu da örgütün eğitilmiş ve örgüt kültürünü almış elemanını kaybetmesi demektir. Tükenmişliğin iş gören devir hızını yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer taraftan işe devamsızlık ya da işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama, işyerinde bulunmama gibi durumlar da örgütlerin çalışan maliyetlerini arttırarak verimlilik ve etkinliği düşürmektedir (Tümekaya, 2001).

#### *İşten ayrılmayı isteme;*

Çalışma hayatında yaşanan tükenmişlik, iş görenleri fizyolojik ve psikolojik açıdan yıpratmakta ve hatta sağlığını etkilemektedir. Davranışsal açıdan ise, örgütte daha az verimli ve etkili olmalarına neden olmaktadır. Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından birisi de iş görenlerin işten ayrılmalarına neden olacak kadar iş göreni baskı altında hissettirmesidir. Çünkü, bir örgütte sürekli olarak yoğun stres altında çalışan iş gören örgütsel bütünleşme ve iş tatmini konularında sorun yaşayabilmekte ve bunun sonucunda da işi bırakma eğilimine girebilmektedir. Kuşkusuz, iş görenlerin işi bırakma nedenleri çok sayıda mevcuttur. Ancak ölüm, emeklilik, işten çıkarma gibi

nedenler dışında iş görenin kendi isteği ile işten ayrılma nedeninin büyük çoğunluğu iş doyumsuzluğu, tükenmişlik ve stres durumlarından kaynaklandığı görülmektedir. Yapılan araştırmaların sonuçları yaşanan stresin işe gelmeme ile yakın ilişkisi olduğunu göstermektedir (Keskin, 1997).

Örgütte zorunlu olarak kalan kişilerde ortaya çıkan devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık ve iş kazaları da, örgütün büyük ölçüde maddi kaybına neden olmaktadır. Bu durumda oluşacak iş doyumsuzluğu, örgütsel bağlılıktan yoksunluk ve işe karşı duyulan duyarsızlık örgütsel başarıyı ve verimliliği önemli ölçüde düşürecektir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002).

#### *İş gücü kaybı;*

Tükenmişliğin örgütler üzerindeki olumsuz sonucu da işgücü kaybı konusunda olmaktadır. Tükenme yaşayan bireyler kendilerinde, yaptıkları işe devam edebilecek enerjiyi bulamadıklarında, bilgi birikimi ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybettiklerinde mesleklerini tamamen terk etme eğilimi içerisine girebilirler. Bu da alanında uzmanlaşmış elemanların örgütler açısından kaybı demektir ki, hem kişi hem de örgüt bu durumdan zarar görmektedir.

#### *Üretim kalitesinde düşüş ve iş kazaları;*

Tükenmişliğin çalışma yaşamı üzerindeki bir olumsuz etkisi de üretim kalitesindeki düşüş ve iş kazaları olmaktadır. Yaşadığı sorunlardan dolayı kişilerin kafası dağınıktır ve iş yapma yetenekleri zayıflamıştır. Bu da onların yetersiz, aksak ya da kalitesiz üretim yapmalarına ve yaptıkları işe kendilerini verememelerinden dolayı zaman zaman iş kazalarına neden olabilmektedir (Tümkiye, 2001). Sabuncuoğlu (2000), iş kazalarına etki eden faktörleri şöyle ele almaktadır;

- Yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim,
- Duygusal durum,
- Zihni dolu olma,
- Görme ve duyma kusuru, anksiyete, depresyon, üzüntü, deneyimsizlik, hipertansiyon gibi kazalara açık durum,
- Epilepsi, davranış bozukluğu, zihinsel yetersizlik ve fobiler gibi bazı nöropsikiyatrik hastalıklar,
- Alkol, uyuşturucu ilaçlar, sakinleştirici veya ağrı kesicilere bağımlılık,
- Kaza yapma olasılığı yüksek olma (sakarlık gibi),

– Yeteneklerin geçici olarak zarar görmesi, örneğin, yorgunluk, uykusuzluk, alkol, tütün, sakinleştirici ve ağrı kesici ilaçların kullanılması ile tepki yeteneğinin zayıflaması ve tepki hızının uzaması gibi,

– Yeteneklerin kronik beden hastalıkları nedeniyle sürekli zarar görmesi; ileri derecede görme, işitme yetersizlikleri, renk körlüğü sinirsel sistem lezyonları olarak değerlendirilmektedir.

Tükenmişliği yaşayan kişiler, bireylerarası çatışmalara neden olarak ve yapılan işlere engel olarak çalışma arkadaşları üzerinde de olumsuz etki yaratmaktadırlar. Tükenmişlik ile ilgili sorunların, bireylerarası ilişkiler yolu ile çevreye yayılması, tükenmenin yaşayan kişi ile sınırlı kalmamasını sağlamaktadır. Sonuç olarak tükenmişliğin her şekli ve düzeyi örgüte dolaylı ya da doğrudan önemli maliyete neden olmaktadır.

### **2.1.6.3. Tükenmişliğin Özel Yaşama Etkileri**

Tükenmişliğin sonuçları çalışma yaşamı kadar aile yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. İş günü sonunda duygusal yönden tükenmiş kişi, işinden kaynaklanan gerginliğini evine de getirmektedir.

Kişi, işinde karşılaştığı sorunlardan ötürü duygusal tükenme, insanlara karşı duyarsızlaşma ve başarıda düşme yaşadığında, bunun etkileri özel hayatta da kendisini ciddi boyutlarda göstermektedir. Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları ya da anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedecekler, kişinin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşüneceklerdir. Bu nedenle de kişiyi suçlayacaklardır. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan kişi, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilecektir. Bu durum aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmasına, boşanma ya da ayrı evde yaşamalara, çok ve ebeveynin birbirinden kopmasına sebebiyet verecektir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bunun yanı sıra iş hayatında kadınlar, mesai saatlerinin bitiminden sonra evlerinde eşleri, çocukları, aile büyükleri ve ev işleriyle ilgili olan sorumlulukları da taşıdıklarından, iki vardiyalı bir çalışma sistemi yürütmek zorunda kalmaktadırlar. Bu tür bir çalışma sistemi içinde olmaları nedeniyle kendilerine ayıracak zamanları olmayan kadınların, tükenme olasılığı erkeklere oranla daha fazla olmaktadır. Bu durum

kadınların aile yaşamı üzerindeki görevlerini yerine getirememesine ya da sorun yaşamasına neden olmakta, aile içi huzursuzluk ve çatışmaları da beraberinde getirmektedir.

Aile yaşamı tükenmişlik yönünden ele alındığında ise, her iki eşin de çalıştığı ailelerde, aile fertleri arasındaki ilişkinin niteliği ile tükenmişlik arasında da ilişki bulunmaktadır. Mesleki rollerle aile rolleri arasında kalan ve her iki alan arasında doyurucu bir denge sağlayamayan bireylerde tükenmişliğe daha sık rastlanmaktadır. Bunun yanı sıra, evlilik ve aile yaşamından alınan doyumun ve aile yapısının olumlu olarak algılanmasının tükenmişlikle ters yönlü ilişkiye sahip olduğu da söylenebilir (Çekmecelioglu, 2006).

Günümüzde bireyler çalışma yaşamlarında başarılı olabilmek için, özel yaşamlarından fedakârlık etmekte, evlenme ve çocuk sahibi olmayı istememekte, evli çalışanların ise boşanma oranlarında artış görülmektedir. Burada dikkate alınması gereken bir gerçek de, aile yaşamındaki huzur ve düzenin, çalışma yaşamındaki başarıyı da olumlu yönde etkilemesidir.

Ailenin stresle baş etme yolu doğrudan veya dolaylı olarak bireyin sıkıntılarla mücadele etme şekli haline gelmektedir. Çünkü her birey, ailesinin kişilik ve tutumlarından etkilenmekte, bazı olaylara verdiği tepkiler benzeşmektedir. Bunun yanı sıra, kişinin kültürel yapısı, eğitimi, beklentileri ve inanç sistemi de çalışan bireyin stres oluşturan etkene yaklaşımını değiştirmekte ve aynı olaya, farklı bireylerin, farklı tepkiler vermesine yol açmaktadır (Sürgevil, 2006). Bu unsurlar bireylerin strese karşı duruşlarını belirlemektedir. Ancak her biri, bireyin kendine özgü özellikleri olduğundan, değiştirilmesi zor olmaktadır.

Birçok uzman, tükendiğini hisseden kişinin psikologlara giderek danışması konusunda hem fikirdir. Danışmanla yapılan görüşmelerde sorulan sorular, tükenmenin ne zaman başladığı ve nedenleri ile ilgili sorulardır. Bu sorulara verilecek cevaplar tükenmiş çalışanın kendisini daha iyi hissetmesine ve önceliklerinin yeniden yapılanmasına yardımcı olacaktır. Bu bireysel mücadelenin ilk adımıdır. İkinci adım ise tükenmiş çalışanın hayatında bazı değişiklikler yapmak olmaktadır.

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları



tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedeceklerdir. Bu da aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır (Sürgevil, 2006).

Bu değişiklik iş değiştirmek ya da sorumlulukları değiştirmek şeklinde olabilmektedir. Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için örgütsel bazda bir takım çalışması oluşturmak diğer yararlı yöntemlerdendir. İş yerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek, benzer koşullar altında çalışan bireylerin iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam oluşturmak örgütsel bazda alınacak önlemlerdendir (Rowshan, 1998). Eğitim içerikli uygulamalar ise, bireysel mücadele yöntemlerini geliştirmek amacıyla oluşturulmuş teknikleri içerdiği durumlarda yararlı olabilmektedir.

Ayrıca görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programlarının oluşturulması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, çalışanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması gereklidir. Bunun dışında devlet düzeyinde, işletmelerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görev ve yetkilerini belirleyen yasal düzenlemelerin yapılması ve takip edilmesi gereklidir (Kaçmaz, 2005).

### **2.1.7. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma Stratejileri**

Genellikle bireysel, örgütsel ve hatta sistemden kaynaklanan faktörlerin birlikte rol alması ile ortaya çıkan tükenmişlik, bir sendrom ve sistem sorunu olarak ele alınmalıdır. Etkili müdahale hem bireysel hem de örgütsel zeminde olmalıdır. Tükenmişlikle mücadelede en önemlisi tükenmişliği ortaya çıkarıcı ortaya çıkarıcı faktörlerin başlangıçta giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızla müdahale edilmesidir. Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için yapılabilecekler bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır (Düzyürek ve Ünlüoğlu, 1992).

### **2.1.7.1. Kişisel Stratejiler**

Tükenmişliği bireysel bir problem olarak ele aldığımızda veya örgütsel koşullar kontrol edilemeyecek durumdaysa; bireysel mücadele teknikleri en mantıklı çözümlerdir. Çekilen zorluk, kusur veya zayıflık ne olursa olsun, bunları iyileştirmek için dinlenmek, yardım almak ya da işten ayrılmak gibi çözümler üretilebilir. Dinlenmek, bir süre izin almak, bir tatile gitmek ya da sakin bir yaşam stili geliştirmek ve son olarak işten ayrılmak şeklinde olabilir. Yardım almak, yeni yetenekler geliştirmek, bireyin sağlığına daha çok önem vermesi ya da danışmanlık veya farklı şekillerde tedavi görmesi gerekebilir. İşten ayrılmak ise işi tamamen bırakmak anlamına gelir (Izgar, 2001).

Tükenmişlikle mücadele etmede yararlı olacağı düşünülen bazı davranış, yöntem ve teknikler bazı başlıklar altında sıralanmıştır:

#### **2.1.7.1.1. Kendini Tanıma**

Tükenmişlikle mücadele etmenin belki de ilk adımı bireyin kendisinde olan değişimlerin farkına varması, bu değişimlerin neden ve nasıl kaynaklandığını analiz edebilmesidir. Daha önce böyle miydim? Bu değişimlerin sebebi ne? Neden böyle hissediyorum? Bu durum benim tavırlarımdan mı yoksa çevremdekilerden mi kaynaklanıyor? Bu duygudan nasıl kurtulabilirim? Neleri değiştirmeliyim? Gibi sorular bireyin kendisinde var olan değişimlerin farkına varmasını ve eğer durumundan memnun değilse, değiştirmek için bir adım atmasını teşvik edecek sorulardır. Bireyin kendisinde var olan değişimleri günlük olarak gözlemesi ve şu anki halinden ne farklı olmak istediğini düşünmesi de önemli bir adımdır. Ancak tüm gözlemler ve değerlendirmeler yapılırken, birey kendisi hakkında yıkıcı değil, yapıcı olmaya özen göstermelidir (Sürgevil, 2006).

Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir (Kaçmaz, 2005).

### **2.1.7.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme**

Tükenmişliği önleyebilmek için kişinin uyum kapasitesi yüksek olmalı, kişi kendinin farkında olmalı ve yeni seçenekler üretebilmeli, kişinin mesleği ne gerektiriyorsa en iyisini yapmalı, profesyonel amaçlar gerçekçi olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000).

Çeşitli kaynaklar incelendiğinde insanların amaçlarının değişik biçimlerde ifade edilmiş olduğu görülür. Semptomlardan kurtulmak kendine, çevresine ve kültürüne iyi bir uyum sağlamak; iyi bir ruh sağlığı geliştirmek, belli kaygı, korku ve fobilerden kurtulmak, şahsiyeti yeniden organize etmek, kendini anlamak ve kabul etmek; büyüüp gelişmek, olgunlaşmak; sosyal ve biyolojik bir varlık olarak etkin bir fonksiyon kazanmak; davranışta değişiklikler yapmak yani istenmeyen davranışları kaldırıp istenen davranışlar geliştirmek; iyi seçme ve kararlar verme yeteneği geliştirmek; kendini gerçekleştirmek; oluş ve benlik geliştirmek ve bu varlığını korumak; varlığının bilincinde olmak; hayatına anlam kazandırmak; hayat felsefesi geliştirmek; bireysel etkinlik kazanmak; bağımsızlık ve bütünlük kazanmak; potansiyelleri geliştirmek vb. (Tan, 1992).

Her insanın hayatında kendisi için belirlediği hedefler bulunmaktadır. Bu hedefler gerçekleştirildiği takdirde, sonuç mutluluk olurken; bireyin istediği hedefi gerçekleştirememesinin bedeli; hevesinin kırılması, çalışma azminin tükenmesi, kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi gibi birçok olumsuzluk olmaktadır. Bu durumun birçok sebebi olabilir; ancak en önemlisi, belirlenen hedefin “ gerçekçi” olmayışıdır. Gerçekçi hedef ile anlatılmak istenen, bireyin sahip olduğu potansiyele göre belirlenen ve ulaşılması mümkün olan hedeflerdir ve kendi yeteneklerimizden ve yapabileceklerimizden haberdar olmayı gerektirir (Sürgevil, 2006).

Hedefler özgün-spesifik olmalı, net ve kesin olarak tanımlanabilmelidir. Hedefler aynı zamanda gerçekçi olmalıdır, yani seçilen amacın gerçekleşebilmesi için gerçekten bireyin bir şansı olmalıdır (Izgar, 2001).

### **2.1.7.1.3. İşe Ara Verme**

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, yaptıkları iş üzerinde dikkatleri yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşıp kafalarını dağıtmalarına olanak tanır. Yapılan işe ara verilmesi, hem duygusal olarak bireyi rahatlatabileceği

gibi, işin başına geri döndüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasını sağlayabilir. Çalışma günü içinde, öğle tatili, çay molaları gibi genellikle artık standartlaşmış uygulamalar etkin bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanların zihinsel olarak dinlenebilmeleri için önemli fırsatlardır. Bu nedenle bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam ederek geçirmek, çoğu zaman işgününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak daha büyük yorgunluklar yaşanmasına sebep olabilir. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığı gibi aksine çalışanın performansını düşürebilir ve bireyin kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir (Sürgevil, 2006).

Çalışma hayatı içinde günlük molaların etkin bir şekilde değerlendirilmesi kadar, yıllık izinlerin de dinlenme aktiviteleriyle geçirilmesi önem taşır. Birey baş edilmesi gereken bir olgu olarak tükenmişlikle karşı karşıya kaldığında, izin kullanma talebinde bulunabilir. İzin kullanma, bir anlamda kişisel yenilenme olarak düşünülüp etkin bir şekilde değerlendirilmelidir (Sürgevil, 2006).

#### **2.1.7.1.4. Olumlu Yanları Görme**

İnsanlar çoğu zaman iş ve özel yaşamlarında olumsuz yanları, başka bir deyişle “bardağın boş yanını” görme eğilimindedirler. Aslında gerçekte var olan,olumlu yaşantıların da varlığıdır. İş hayatı çoğu zaman bir olumsuzluklar dünyası gibi algılansa da, “aslında iyi bir insan olan yönetici,” “ne de olsa paranızı zamanında aldığımız bir iş,”“hiç olmazsa yıllardır çalıştığımız, emek verdiğiniz bir işletme” gibi, bireyin sahip olduğu izlenimler, farkında olmadan onun tükenmişliğe karşı direncini artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Özellikle tükenmişlik yaşama eğiliminde olan veya tükenmişliği tecrübeden insanlar için, yaşamlarında hep olumsuz giden olayları görmek ve hayatlarında hep olumsuzlukların var olduğuna inanmak bir alışkanlık haline gelebilir. Bu durum, ruhsal açıdan onları karamsarlığa itebileceği gibi, insan benliğini zedeleyici ve tükenmişliği pekiştirici bir etki yapar (Rowshan, 1998). Bu noktada tükenmişlikle mücadele etmeye çalışan insan için ihtiyaç duyulan en son şey hayatındaki olumsuzlukların ona hatırlatılıp durulmasıdır. Bu yüzden bireyin kişisel olarak, hayatında küçük bile olsa başarılı olduğu noktaların da var olduğunu kendisine hatırlatması gerekir. Bu başarılar, işyerinde yaşananlar olabileceği gibi, sokaktan geçen herhangi bir insana yardım etmek, ailesi ve arkadaşları tarafından sevmek vb. bir olay olabilir. İnsan hayatındaki bu tür

önemsiz gibi görülen başarılar, diğer olumsuzlukları dengeleyici bir etki yaratmaktadır (Sürgevil, 2006).

#### **2.1.7.1.5. Dinlenme ve Gevşeme**

Sürekli stres altında ve tükenmişlik duygusuyla baş başa olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon vb. rahatsızlıklar (Telman ve Ünsal, 2004) stresin bireyler üzerinde yapabileceği rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon; kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziksel ve zihinsel açıdan gevşeme saplayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

Gevşeme tekniklerinin bazı türleri şunlardır (Şahin, 1998):

*Derinlemesine gevşeme:*

Derinlemesine gevşemede kişi uyanıktır, ancak bedende derin bir rahatlık vardır. Sinir sistemi rahatlar, kasların gerginliği azalır. Bedenin en uzak noktalarına giden kan akımı hızlandığı için el ve ayaklardaki ısı artar. Sinir sisteminin fizyolojik olarak gevşeme durumuna girmesi yalnızca altı saniye alır. İnsanın yeterli derecede dinlenebilmesi ve kendine gelebilmesi için gerekli olan süre ise genellikle 10 ya da 20 dakikalık gevşeme süreleridir. Gevşeme için harcanan zaman, gevşemeden sonra artan enerji ve elde edilen zihinsel açıklık sayesinde yeniden kazanılır. Gevşeme teknikleri belki gerilimi tümüyle ortadan kaldıramaz, ancak azaltabilir.

Derinlemesine gevşeme birçok farklı yöntemle sağlanabilir. Derinlemesine gevşemede otojenik eğitim, aşamalı gevşeme, meditasyon, biyolojik geri-bildirim gibi yöntemler kullanılabilir.

*Otojenik eğitim:*

Bu gevşeme yöntemi iki Avrupalı doktor, Schultz ve Luther tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem, vücuda istem dışı bazı işlemlerin düzenlenmesi için uyarıda bulunmaya dayanan, bir tür oto hipnoz yöntemidir (Robertson, 2004).

*Aşamalı gevşeme;*

E. Jacobson tarafından 1938'de geliştirilen bu gevşeme yöntemi, kas gerilmesi üzerinde durur ve kasları germeye serbest bırakmaya dayanan sistematik bir süreç kullanılarak uygulanır. Bu yöntem özellikle işyerlerinde belli bir kas grubunu

kullanarak çalışmalarını gereken, fakat bunun yanında diğer kasları için gerginlik hisseden kişiler için faydalıdır. Aşamalı gevşeme çeşitli kas gruplarını ayırt etmeyi ve sadece yapmakta olduğumuz iş için kullanılması gerekenleri kullanmayı öğrenmeye yardımcı olacak bir yöntemdir (Robertson, 2004).

#### *Meditasyon:*

Meditasyon kişide derin gevşeklik durumu oluşturacak teknikler bütünü olarak ifade edilmektedir. Meditasyonun doğu felsefelerine dayanan dinsel bir yönü bulunsa da sadece bundan ibaret değildir. Meditasyonda kimi zaman bir sözcük, kimi zaman bir renk, bazen kendi soluk alıp verisiniz, kimi zaman da soyut bir kavram ya da bir nesne üzerinde yoğunlaşma önerilir. Bütün bu tekniklerin özü, zihnin günü birlik yaşanan stres verici olaylardan uzaklaşarak başka yönlere çevrilmesine ve bireyin zihinsel olarak sakinleşmesine dayanır (Şahin, 1998).

Bu yöntem bir stres azaltma yöntemi olarak gevşeme eğitimi olarak gerçekleştirilmektedir. Bu yönteme katılanlara kendi bedenlerinin belirli bir kısmı üzerinde yoğunlaşmaları ve daha sonra kaslarını dinlendirmeleri öğretilmektedir. Bu tarzdaki bir yoğunlaşma tüm bedende zamanla bir gevşeme ve rahatlama sağlamaktadır. Meditasyon, derin ve düzenli nefes almalar ve bazı ses ve ifadeleri tekrar etme üzerinde yoğunlaşmaktadır. Gevşeme yanıtı ise bu teknikle birlikte, katılanlara daha çabuk dinlenmelerini ve rahatlama yöntemlerini öğretmektedir. Bazen kaslardaki gerginlik, biyolojik geri besleme ile birlikte bu yaklaşımla gevşetilebilmektedir.

Amaç bireyi zihinsel kaygı, gerilim ve kuruntulardan uzaklaştırarak, bir rahatlık ve sakinliğe ulaştırmaktır. Bu yöntemleri öğreten kurslar olmakla birlikte meditasyon için gerekli bilgiyi kişiler kendi kendilerine de öğrenebilmektedirler. Meditasyon tekniğini bilen bir birey, ani veya uzun süreli strese neden olan durumlarla daha kolay ve etkili bir şekilde başa çıkabilir. Yapılan araştırmalar, meditasyonun zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır (Aydın, 1995).

#### *Biyolojik geribildirim:*

Biyolojik geribildirim (biofeedback) gevşemeyi öğrenmeyi, son derece kolaylaştıran bir yöntemlerden biridir. Biyolojik geribildirim, insanın normal ve normal dışı olan ve kendisinin farkında olmadığı fizyolojik tepkilerinin bir araç yardımı ile farkında olduğu ve bir eğitim programı içinde otonom faaliyetlerini (beden sıcaklığı, ter bezi salgısı vb.) istenilen yönde düzenlemeyi öğrendiği bir tekniktir (Baltaş ve Baltaş, 2002). Biyolojik

geri besleme, gerilim altındaki insanlara, kendi organizmalarındaki stres belirtilerini öğretme ve denetleme imkânı sağlar.

Biyolojik geribildirim tekniği düşünceler, duygular ve beden arasındaki ilişkiyi somut bir biçimde ortaya koyar böylece zihninden kendisine sıkıntı veren bir düşünce geçiren kişi, beden yüzey sıcaklığı düştüğünden, kas gerimi ve ter bezi faaliyeti arttığandan, anında, ses ve ışık sinyalleriyle haberdar olur. Bu yöntemle kişi kendisine yansıtılan bedensel faaliyetlerini kontrol etmek ve bunları kendi isteği doğrultusunda kullanmak alışkanlığını kazanır.

Biyolojik geribildirim yönteminin esası kalp atışları ve kas gerilimlerinin elektronik bir araçla kaydedilmesi ve ölçülmesine dayanır. Bu amaçla; tartı, termometre, yalan makinesi, galvanik deri tepkisi ölçerleri, elektromiyograf olarak bilinen araçlar kullanılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Bu araçlarla yapılan ölçümlerde ışık ve ses sinyalleri ile bedendeki otonom süreçlerle ilgili bilgiler elde edilir. Bu teknik sayesinde, vücudumuzun otonom süreçleri ile ilgili denetimleri yapmak ve bu süreçlerin bizim tepkilerimizden nasıl etkilendiğini anında öğrenmek mümkün hale gelmektedir (Ertekin, 2001).

#### **2.1.7.1.6. Doğru Beslenme, Spor ve Uyku**

Sağlıklı beslenme vücudumuzun içsel ve dışsal tehditlere karşı direncini arttıracığından çok önemlidir. Stresle beslenme alışkanlığı arasında doğrudan bir ilişki kurmak zordur. Ancak antioksidan olarak bilinen, yani hücre yenileyici beslenme alışkanlığı, stresin hücrelerde yaptığı yıpranmayı azaltacaktır. Bunu sağlamak için özellikle kafein, alkol, sigara, şeker, tuz ve yağ gibi maddelerden mümkün olabildiğince uzak durarak sebze ağırlıklı ve karbonhidrat, mineral ve vitamin bakımından dengeli bir beslenme alışkanlığını edinmemiz bizler için vazgeçilmez olmalıdır (Tarhan, 2006).

Beslenme ile stres ve tükenmişlik arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle bazı yiyeceklerin stresi başlattığı, artırdığı, hatta bireyleri strese karşı daha duyarlı hale getirdiği araştırmalar sonucunda doğrulanmıştır. Stresi artıran çok sayıda beslenme alışkanlığı vardır. Bazı besinler ya sempatik sinir sistemine bağlı stres tepkilerini doğrudan uyararak ya da yorgunluğu ve sinirsel duyarlılığı artırarak stres oluşturmaya katkıda bulunur. Kafein içeren maddeler (kahve, kolalı içecekler, çikolata ve kakao) fazla miktarda tüketildiğinde vücudu uyanık tutarak, stres hormonlarının salgılanmasına yardım ederler. Rafine şeker ve beyaz un, B kompleks vitaminlerinin vücutta aşırı

tüketilmesine neden olurlar. Bu vitaminlerin eksikliği ise kaygı tepkilerine, depresyona uykusuzluğa ve kalp damar sistemi zayıflıklarına neden olmaktadır. Aşırı tuz tüketimi, vücutta fazla su tutulmasına yol açmaktadır. Fazla su tutulması ise stres belirtilerinden biri olan kan basıncını artırmaktadır. Stresle başa çıkmak için beslenme alışkanlıkları gözden geçirilmeli ve dengeli bir beslenme programı izlenmelidir (Baltaş ve Baltaş, 2002).

Fiziki egzersizler, vücutta oluşan gerginliğin ve gerilimin organizma üzerindeki olumsuz etkilerini azaltan önemli bir stres yönetim tekniğidir. Kültürfizik, jimnastik, bisiklete binme, yüzme, jogging ve aerobik gibi aşırıya kaçmadan hafif nitelikte yapılabilen hareketler fizik egzersizlere örnek olarak verilebilir. Stresli durumlar karşısında, vücut kimyasında bazı değişimler olmakta, kana bol miktarda adrenalin ve şeker karışmakta ve dolaşım sistemindeki kan mevcudunun çoğu , iç organlar yerine kaslarda, beyinde ve kalpte yoğunlaşmaktadır. Fiziki egzersizler, işte kişiyi baskı altında tutan anormal dağılımı önlemektedir. Stresin yol açtığı kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji birikimi, bu tür hareket ve faaliyetlerle vücuda zarar vermeyecek bir hale getirilmektedir (Eroğlu, 2006).

Bireyin istekleri, bedeninin kapasitesi, zamanı, rahatlığı, parası, sağlık durumu hangi yöntemi kullanacağını belirlemede önemlidir. Modern yaşamın bir sonucu olarak insanların çalışma koşulları bedensel güç harcamayı daha az gerekli kılmaktadır. Bedensel hareketleri daha az kullanmanın ortaya çıkardığı birçok sonuçtan bir tanesi de, hareketsizliğin genel olarak damar sisteminde, özel olarak da kalp damar sisteminde meydana getirdiği etkilerdir. Düzenli ve sistematik yapılacak egzersizler sözü edilen hareketsizliğin yarattığı olumsuz sonuçları asgariye indirmede oldukça önemlidir (Baltaş, 1997).

#### **2.1.7.1.7. Mizah Duygusu ve Gülme**

Öfkesini başlatan durumlarda - haklı olarak bile olsa- bireyin kendisiyle dalga geçmesi, kendisine gülmesi bireysel tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir. Herkes başkalarına gülebilir, ancak çok az kişi kendisine gülebilir. Bu biraz kişiliğin güçlü oluşuna ve olgunluğa ihtiyaç gösterir (Baltaş, 1997). Bir araştırmanın sonuçlarına göre; yüksek mizah duygusuna sahip bireyler, stresle mücadele stratejilerinden iyimser



ve kendine güvenli mücadele tarzına daha çok başvurma eğilimindedirler (Durmuş ve Sezel, 2001).

#### **2.1.7.1.8. Kendini Gerçekleştirme**

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" bireyin gerek fiziksel gerekse zihinsel sağlığı açısından gerekli olan ihtiyaçları, fiziksel, sosyal ve psikolojik çerçevede sıralamıştır.

Maslow'a göre birey beş temel ihtiyacını doyumak ister (Keser, 2006). Bunlar:

- Fizyolojik ihtiyaçlar
- Güvenlik ihtiyacı
- Ait olma ve sevmeye ihtiyacı
- Saygı ihtiyacı
- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Maslow'un teorisinde en üst seviyede bulunan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, diğer dört ihtiyacın doyurulması sonrasında hissedilen bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaç kişinin potansiyelinin en üst noktasına ulaşmasını; yeteneklerini ve becerilerini en üst düzeyde harekete geçirme arzusunu ifade eder. Maslow'a göre bu basamağa gelen birey, yaratma ve başarıya gücünü ortaya çıkarabilir (Önen ve Tüzün, 2005).

Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşmış bireylerin tüm diğer ihtiyaçları karşılanmış ve sahip oldukları özgün gizli güçlerini kullanma ihtiyacı doğmuştur. Bu düzeye ulaşmış bireyler toplam nüfusun çok küçük bir yüzdesini oluşturur (Baysal ve Tekarslan, 1996).

Kendini gerçekleştiren insanın özellikleri incelendiğinde çoğunlukla şu özellikler tespit edilmiştir (Arık, 1996):

- Gerçeği daha doğru ve isabetli bir şekilde algırlar. Gerçekle olan ilişkileri daha uyumlu ve dengelidir.
- Kendilerini, diğer insanları ve doğayı olduğu gibi kabul ederler.
- Davranışları kendiliğinden sade ve doğaldır.
- Sorun merkezlidirler. Genellikle kendileri yerine kendilerinin dışındaki problemlere yönelirler.
- Dış dünyayla fiziksel teması kesme-ayrılma- çekilme eğilimindedirler ve yalnız kalma ihtiyacı duyarlar.

- Kùltür ve çevreden bağımsız kalabilme, güçlü bir iradeye sahip olma özellikleri vardır.
- Her an hayatın kıymetini yeniden takdir ederler.
- Zirve yaşantıları tatma şansları vardır.
- İnsanlarla ve toplumla ortaklık duyguları çok derindir.
- Kişilerarası ilişkilerde çok içtendirler, ama yakın arkadaş çevresi söz konusuysa çok seçicidirler.
- Demokratik bir özyapıları vardır.
- Araçla hedefi, iyiyle kötüyü birbirinden ayırmaları alışıldan farklıdır.
- Saldırgan olmayan, felsefi bir nüktedanlıkları ve mizah duyguları vardır.
- Yaratıcıdır.
- Kùltürün kendilerini etkisi altına almasına direnirler; hangisi olursa olsun belirli bir kùltürü aşmışlardır.

Bireyin kendini gerçekleştirme sürecine girebilmesinde, hayatın başlangıç yıllarından başlayarak, aile, okul, işyeri gibi kurumlar büyük bir etken olarak kabul edilmektedir. Kendisini gerçekleştiremeyen insan psikolojik olarak sağlığını kaybetme tehlikesi ile doğal olarak tükenme riski ile de karşı karşıyadır. Bu nedenle kendini gerçekleştirme tükenmişlik ile başa çıkmada önemli bir etken faktördür.

#### **2.1.7.1.9. Zaman Yönetimi**

Zaman, herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Kişilerin zamanının alınıp satılan bir özellik taşınamaması, zamanı diğer kaynaklardan farklı kılmaktadır (Gümüő, 2002). Başka bir ifadeyle zaman, herkesin her gün aynı miktara sahip olması açısından benzeri olmayan bir kaynaktır.

Haynes'e göre (1999) zaman, çok az anlaşılan ve en kötü yönetilen sermayelerin başında gelmektedir. Zaman hiçbir etkene bağı olmaksızın akıp gitmektedir. Bunun yanı sıra, zaman depolanabilen veya tasarruf edilen bir kaynak da değildir. Teknolojinin ve buna bağı olarak iş yapma tarzlarının çeşitlenmesi zaman kavramını ve zamanı kullanma biçimini önemli ölçüde etkilemiştir. Başlangıçta basit araç ve gereçler kullanılarak uzun zaman sürecinde yapılan işler artık bilgisayar ve diğer teknolojik

ürünlerin yardımıyla kısa süre içerisinde yapılabilmektedir. Bu durumun insanlara zaman kazandırması beklenmektedir. Ancak, giderek daha teknik ve teknolojik bir çevrede yaşayan insandan beklentiler artmış ve zaman baskısı giderek daha fazla kendini hissettirmektedir. Böyle bir ortamda insan, zamanı kullanma ve yönetmede önemli sorunlar yaşamaktadır.

Zamanın etkin kullanımı kişinin bireysel ve mesleki yaşamını programlamasına yardımcı olan bir araç olarak kabul edilir (Scoot, 1997). Başka bir ifadeyle, çevrede olup biteni denetim altına alma ve iş yaşamı ile çalışma yaşamı dışında kalan yaşamı bir açıdan dengeleme yöntemidir. Başarılı bir zaman yönetimi, işleri hızlı yapıp yanlış sonuçlara varmak değil, kısa zamanda doğru işleri doğru zamanlamayla doğru bir şekilde uygulamaktır. Zaman, denetlenmesi zor bir kaynak olduğundan, kişiler sadece kendini ve kendi zamanını kullanmayı yönetmelidirler. Başarı, ertesi güne ne kaldığıyla değil, bu gün neler yapıldığıyla ilgilidir.

İnsan yaşantısı çok yönlü ve çok çeşitli eylemlerle dolu olmakta ve bu eylemlerin değeri de çoğu kez zamanla ölçülmektedir. İşlerin zamanında başlaması, bitmesi, işe zamanında gelme ve gitme, söz verme, insan ve diğer varlıkların gelişimi hep zamanla değerlendirilir. Zaman değiştirilemez, durdurulamaz ve geriye doğru da işletilemez. Zamanı iyi düzenleyemeyen bir insan kaçınılmaz olarak stres altındadır. Zamansızlıktan yakınanlar, büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını bilmeyenlerdir. Zamanı denetleyememek, yaşamı denetleyememektir (Heidegger, 2001). Mackenzie (1995) şu gözlemlerde bulunmaktadır; “eğer zaman doğru yönetilmiyorsa, hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz.”

Zamanı iyi kullanmak, hayatta başarılı olmanın en temel gerekliliklerinden biridir. Dolayısıyla, zaman yönetimini bilmek ve bunu kişisel zamanın kullanılmasına uygulamak büyük önem taşımaktadır. Bireyin aktivitelerini etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma temposu, eşgüdüm, işe başlama ve işten ayrılma, geçmiş deneyimler gibi rasyonel ve planlanabilir hususlar zaman kullanımında fiziksel etkiyi oluşturmaktadır. Zamanın fiziksel ölçülerini tam algılamadan birey, davranışı üzerindeki etkisini anlamamaktadır. Bireyin zamanını planlaması ve bu planı izlenmesi tamamen kendisine bağlıdır ve objektiftir.

Genellikle birey için psikolojik etki, öncelikli bir konuma sahiptir. İş zamanında bitirememeye kaygısı ya da başarısız olma korkusuyla zamanı iyi kullanamamak, üzerine

aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısının yarattığı stres ve heyecanı yaşamak psikolojik etkiye örnek olarak verilebilir. Zaman, işletmelerde verimliliği ve dolayısıyla etkenliği belirleme gücü olan tek kaynaktır. Yönetici ve iş görenin zamana yaklaşımı ve kullanma biçimi, başarı yada başarısızlığın arasındaki ibreyi belirleyecek, sağlıklı yada gergin, depresif bir yapının oluşmasına sebebiyet verecektir (Smith, 1998).

Çağdaş toplumları en iyi tanımlayan üç kavram; hız, değişim ve geçiciliktir. Değişimin hızı, gündemin hızla ve sürekli değişmesi nedeniyle insanlar bir şeyleri kaçırıyor endişesiyle yaşamaktadırlar. Bu durum insanların sürekli bir zaman baskısı hissetmelerine ve gerilimli zaman kullanmalarına neden olmaktadır. İnsanlar yaşadıkları zaman baskısı nedeniyle stres altına girerler. Zamanı denetleyen kişiler, zamanında yapılmayan ve yetiştirilmeyen işlerden dolayı sürekli stres altında çalışırlar (Tutar, 2003). Öğretmenler genel olarak diğer mesleklerde çalışan kişilerden daha fazla stres yaşamaktadırlar. Öğretmenleri strese sokan faktörlerden bazıları; öğrenci sayısı, çalışanlar arasındaki yetersiz iletişim, okuldaki yönetim biçimi, okul kuralları, öğretmenlerden makul ölçüleri aşan isteklerde bulunulması, okulun fiziki yapısının elverişsizliği, ara-gereç eksikliği ve meslektaş desteğinin olmamasıdır (Balay, 2009).

#### **2.1.7.1.10. Stres Yönetimi**

Stres günlük yaşamın olağan ve kaçınılmaz bir parçasıdır. İyi yönetildiğinde, bireyin yaşamı daha tatmin edici ve daha kaliteli olacaktır. Önemli olan stressiz bir yaşam değil, kaynağından çözümleyerek stres ile başa çıkabilmektir. “Başa çıkma, insanın gücünü aşan, belirgin iç ve dış kaynaklı stresi düzenlemede, zihinsel ve davranışsal bir çabadır” (Karaca ve Aşkın, 1995). Yani, insanın kendi kapasitesini aşan stres kaynaklarına karşı verilen sistematik bir uygulama olmaktadır. “Davranış bozukluğunun altında sıklıkla hatalı sorun çözme yönteminin yer aldığı ileri sürülmektedir ve başa çıkmada hedef, sorunun çözülmesidir”(Artan, 1986). Uzmanların stresle başa çıkmadaki en önemli yargısı şu cümle ile özetlenebilir: Amaç, stresten uzak bir yaşam sürdürmek değil, stres ile etkin bir şekilde mücadele etmeyi öğrenmek olmalıdır.

Yaşamın her evresinde olduğu gibi iş yaşamında da stresten kaçınmak olası değildir. Çalışma ortamında yaşanan stresin etkilerini bütünüyle ortadan kaldırmak ise oldukça güçtür. Bu durumda yapılması gereken şey, bu ortamda iş görenlerin dengesini bozan, sağlığını olumsuz yönde etkileyen stresi minimum düzeye indirmeye çalışmaktır. Stresle yani zorlamayla baş etmek, zorlamayı azaltmak ya da tamamen yok etmek için

insanların yeni davranış kalıplarını kazanması, öğrenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bireyler zorlamadan kaçacak veya zorlamayla mücadele edecek davranış kalıplarını öğrenerek benimsemeli ve kullanabilmelidir.

Yılmaz'a göre (2011), "stresle başa çıkmada amaç; kişiye stres oluşturan öğeleri ve bunlara verdiği tepkileri tanıtmak, problemlerin doğru teşhisine yardımcı olmak, stres vericileri yönlendirmek, kendini fizyolojik ve psikolojik zararlardan korumak için yöntemleri öğretmek ve geliştirmektir." Stresle baş edebilmek için öncelikle kişinin stres yaratan etkenlerin neler olduğunu belirlemesi ve durumunun farkında olması gerekmektedir. Daha sonra kişi kendine uygun stresle mücadele yöntemleri geliştirerek stresle etkin baş edebilir.

Stresle başa çıkma olgusu bir süreç olarak incelendiğinde, bireyin stres kaynağını değerlendirmede birincil ve ikincil değerlendirmeler yaptığı gözlenmektedir. Birincil değerlendirmede stres, durumun kişi için taşıdığı anlamı belirlemektedir. Bunlar:

- Zarar/kayıp
- Tehlike
- Mücadeleye davettir.

Zarar/ kayıp değerlendirmesinde kişi bir zedelenmeyle karşı karşıyadır.(Bir organın sakatlanması, bir arkadaşlığın bitmesi vb.). Tehlike durumunda ise, birey zarar ve kayıp tehlikesi olasılığını değerlendirmektedir. Stres kaynağını mücadeleye davet olarak değerlendiren bireylerde ise, olayın üstesinden gelme, kazanç ve gelişme beklentileri vardır. Bu değerlendirme koşulundaki bireyler heyecan, heves gibi olumlu duygular yaşarlar. Ancak zarar/ kayıp ve tehlike değerlendirmesi yapanlar öfke, korku veya gücenme gibi olumsuz duygular yaşadıkları için gerçek stres durumları bu bireyler için söz konusudur (Uçman, 1990).

Stresle mücadele teknikleri şu şekilde değerlendirilebilir (Baltaş, 1997):

A tipi davranış biçiminde olan insanların en büyük yanılması, başarılarını bu davranış biçimiyle özdeş tutmalarıdır. Hiç şüphesiz endüstrileşme ve batı biçimi hayat A tipi davranış biçiminin özelliklerini ödüllendirmekte ve pekiştirmektedir.

Stresle mücadele edebilmek için yeni bir davranış modeli oluşturulmalıdır. Bunun için:

- Telaşınızdan ve aceleciliğinizden vazgeçin, zaman baskısından kurtulun.
- Kendinize sakın bir çalışma ortamı hazırlayın.

Sözlerinize dikkat edin: A tipi davranış biçiminde olan insanların önemli özelliklerinden biri, buldukları ortamda en çok konuşan kişi olmalarıdır. Konuştuklarının bir bölümü söylenmesi gereken şeyler olsa bile ve bunlar iyi bir şekilde ifade edilse bile, çok kere o kadar çok konuşurlar ki, dinleyenlerde ister istemez bir bıkkınlık ve rahatsızlık yaratırlar.

- Kendinize zaman ayırın.
- Vaktinde bir yerde bulunmayı fetiş haline getirmeyin.

-Yalnızlığı arayın: Bazı yalnızlık dönemleri sadece daha önce baktığınız birçok şeyin yeni cephelerini tanımanızı sağlamaz, aynı zamanda kendinizi tahlil etmenize, değerlendirmenize ve kişiliğinizin farklı boyutlarını keşfetmenize imkan verir.

- Düşmanlığınızı yenin: Düşmanlık duygusunun temelinde, iyi ve kötü arasında seçim yapmak durumunda kalan bir insanın kötüyü seçeceği varsayımı yatar. Buna ek olarak, uygun olmayan yer ve sıklıkta ortaya çıkan düşmanlık duygusunun duygusal açıdan olgunlaşmamış olmanın işareti olduğu söylenebilir. Düşmanlığı yenmenin birinci adımı, yeni bir zihinsel düzenlemeye gitmektir. Bunun için karşılaştığınız her durumun sizi yenmek, alt etmek veya aldatılmanızı sağlamak için düzenlenmiş olmadığını kendinize kabul ettirmelisiniz.

#### **2.1.7.1.11. İş Değiştirme**

Hayatından memnun olmayan birey mevcut durumu düzeltmek için bilinçli yada bilinçsizce mücadele eder. Bireysel mücadele yöntemlerinden medet uman birey bunlarla istediği sonuca ulaşamazsa örgütsel yöntemleri de dener. Sonuç yine olumsuzsa birey büyük bir hayal kırıklığı yaşar ve öncekinden daha derin bir yılgınlığa düşer. Artık tek bir yol kalır, o da işten ayrılmaktır. Son aşama olarak ele alınsa da aslında bu yeni bir başlangıçtır.

#### **2.1.7.1.12. Etkin İletişim**

Örgütleri oluşturmak için ortak bir hedef ve işbirlikçi yaklaşım gerekir. Bu anlamda hangi düzeyde olursa olsun, işbirliği ancak iletişim sayesinde olabilir. “Bu bağlamda iletişim örgütlerde, bilgi, motivasyon, kontrol ve örgütsel heyecan oluşturmak amacıyla bilinçli bir şekilde oluşturulmuş yönetimin vazgeçilmez aracıdır” (Genç, 2005). İletişim kurarak çalışanlar ve diğer bölümler uyum içinde çalışabilir, karar verme, çalıştırma,

motivasyon ve kontrol sağlanabilir, organizasyon bütünlüğü ve çalışanların iş yerini sahiplenme ve ait olma duyguları geliştirilebilir, karşılıklı güven ve kolay bilgi akışı sağlanarak etkili bir yönetim anlayışı oluşturulabilir. “Bu bağlamda eğer iletişim sistemi insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali ve verimliliği olumlu yönde etkileyecek, kişiler sosyal ve iş yaşamının içinde kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir” (Güney, 2006).

İşletme içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, çalışanlar için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahiptir. “İşletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, çalışanların da kendine olan güvenlerini ve saygılarını arttıracak, işletme amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlayacaktır. Yönetici açısından ise, iyi bir iletişim ağı yöneticinin görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olacaktır” (Doğan, 2006).

Etkin iletişim, örgüte açıklık ve belirginlik getirir, performansa yardım eden görev enformasyonunu sağlar. Etkin iletişim, daha çok enformasyon akışı ve karar vermede katılım sağlar, becerileri ve motivasyonu geliştirir. Etkin iletişim, kodu tam olarak çözülmüş mesajın hedefte bir davranış değişikliği meydana getirmesidir. Kısaca kaynak, hedefin mesaj göndermedeki arzusuna uygun olarak tepkide, yani geribildirimde bulunduğu zaman etkin iletişim ortaya çıkar. Etkin iletişimle ulaşılmak istenen amaç gerçekleştirilebilir nitelikte olmalıdır. Bir iletişimin etkinliğinin amacı şunlardır (Doğan, 2006):

- Mesajın alıcı tarafından algılanmasını ve anlaşılmasını sağlamak,
- Mesajın değerlendirilmesini ve kabul edilmesini sağlamak,
- Mesajın, alıcıda tutum ve davranış değişimi sağlayarak, mesaj doğrultusunda geribildirimde bulunmasını sağlamaktır.

Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. “Etkin iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır” (Barutçugil, 2004). Etkin iletişim sağlanarak zor olabilecek birçok iş kolaylaştırılabilir. İş ve bilgi paylaşımında, kişilerin sıkıntılarını ve eksikliklerini paylaşmada iletişimin faydası tartışılmazdır. “Etkin iletişim, etkin bir örgütün varlığının

en büyük göstergesidir; bozuk, eksik ve yetersiz iletişim ise örgütsel başarısızlıkların en önemli nedenidir” (Tutar, 2003). Aynı şekilde yöneticiler tarafından bakıldığında çalışanların işleri ile ilgili verilen görevlerin netlik kazanmasında, işlerin koordinasyonunda önemlidir. Çalışanlar açısından işin ve görevlerin tanımlanması ve yürütülmesinde iletişim gereklidir.

#### **2.1.7.1.13. Savunma Mekanizmaları**

Birçoğumuz stres ve tükenmişlik sonucu oluşan belirtilere karşı mücadelede olumsuz yolları kullanmaktayız. Bunlar, kaçma ya da pasif davranışlar veya saldırganca, öfke dolu davranışlar sergileme; içki, sigara ve alkolden yardım beklemek; kötü beslenmek, aşırı ya da yetersiz yemek; intihar gibi yapıcı ve uygun olmayan davranışları içerir. Bireyin kendisini aldatmaya yönelik tutumlarının, kısa vadede ise yaradığı görülse de bunlar uzun vadede kişiye zarar verici etkenler durumuna gelmektedir. Kişinin kendini aldatmaya yönelik tutumları arasında reddetme, bastırma, mantığa bürünme, karşı tepki geliştirme, yansıtma, yer değiştirme gibi savunma mekanizmaları vardır (Şahin, 1998).

Psikoanalitik kurama göre “savunma mekanizmaları, bireyin çocukluktaki travmatik yaşantılarını bilinçten uzaklaştırma fonksiyonunu taşırlar” (Brenner, 1998). Bu kavram ilk kez Freud tarafından kullanılmıştır. Buradaki tanıma göre kişi, yaşadığı hoş olmayan bir olayı bilinç düzeyinde tuttuğu takdirde yaşanan gerilim ego gücünü aşacak nitelikte ise bu anıya ait olumsuz duygu ve düşünceler bilinçten uzağa itilirler bu sürecin gerçekleşmesini sağlayan etkenler ise savunma mekanizmaları olmaktadır (Freud, 1989).

Ruhsal yapı egemen olamayacağı kadar büyük iç ya da dış kaynaklı bir uyarın akımıyla karşılaştığında otomatik olarak bunalım ortaya çıkar. Egonun duygusal algılama, bellek ve bazı tip düşünce süreçleri gibi görev ve işleyişlerinden bazıları tehlikeyi tanımakla ilgilenirken, egonun diğer bölümleri ya da görev ve işleyişleri tehlikeye bunalım olarak algılanan duyguyla tepki verir. Ego, travma yaratan durumu karşılaştırmak ya da ondan kaçınmak üzere harekete geçerek id dürtülerini denetlemeyi ve bloke etmeyi sağlar. Ego işlevi haz ilkesinin işleyiş ilkesi kapsamında, gelen tehlikelere karşı koymak için, kendi işlevi olan savunma mekanizmalarını devreye sokar (Freud, 1998).

Anna Freud, savunma süreçlerinin gelişim döneminin erken dönemlerinde gelişmeye başladığını işaret ederek savunmaların üç işlevi bulunduğunu belirtmiştir (Freud, 1989).



- Düşünsel içeriğin kapatılması
- Düşünsel içeriğin çarpıtılması
- Düşünsel içeriğin zıt içerikler kullanılarak örtülmesidir.

Ağır bir zorlanma durumu yaşamakta olan birey başlıca iki sorunla karşılaşır: Oluşan yeni sürece uyum sağlayabilmek ve psikolojik dağılmaya karşı kendi kendini korumak. İlki çabaya yönelik davranışlarla, ikinci grup sorunlar ise davranışlarla çözülmeye çalışılır. Ego savunma mekanizmalarının geliştirilmesinde öğrenme önemli bir rol oynar. Bu tepkiler insanı kendi gözünde değerini yitirmesine neden olabilecek yenilgiler gibi dış tehlikelerden ya da suçluluk duygusu uyandıran istekler gibi iç tehlikelerden korurlar. Bu korunma kişinin (Freud, 1998):

- Duygularını inkâr etmesi, olayları değişik biçimde algılaması ya da algı alanını daraltmasıyla
- Olaylara duygusal katılımı azaltarak ve
- Tehlikeye karşı savaşarak oluşur.

Savunma mekanizmalarından biri olan fantezi ya da hayal kurma ise “bireylerin kendi içlerinde ya da dış dünya ile yaşadıkları çatışmaları hayallerinde çözümleyerek rahatladığı bir başa çıkma mekanizmasıdır” (Ersevîm, 1997). Bireyler, olayları gerçekteki şekilleri yerine, olmasını istedikleri biçimde hayal ederler. Freud, insanların çocuklukta oyunlar oynadıklarını, belli bir yaştan sonra da bu oyun oynama alışkanlığının yerini hayal kurmaya bıraktığını söyler. Çocuk oyun oynamaktan utanmazken ve gerçek ile hayal arasında kesin bir ayrımın olduğunun farkındayken; yetişkin hem hayal kurmaktan utanır hem de gerçek ile hayal arasındaki katı sınırları zaman zaman ortadan kaldırma yoluna gider. Gündüz hayallerine fazlasıyla rağbet gösteren bu insanlar gerçek hayatta yakalayamadıkları mutlulukları hayallerinde bulur ve doyuma ulaşmaya çalışırlar. Hayal kurma şekilleri ve bağlamları kişinin cinsiyetine, kişiliğine ve koşullarına göre değişiklik gösterir.

Ego savunma mekanizmalarının, gündelik yaşamdaki mücadeleden ayrıldığı en önemli özellik bu tepkilerin bilinçdışı gerçekleşmesi ve işlemesidir. Kişi kullandığı savunma mekanizmalarının farkında değildir, mekanizmanın dinamiklerinin ve oluşturduğu duygu ve davranışların farkında olmadan yaşar (Geçtan, 1999). Savunma mekanizmaları, bireylerin tükenmişlikle başa çıkmada ve kısa süreli stresten uzaklaşmalarında sıkça başvurdukları bir yöntemdir. Kişi bir zorlanma ile

karşılaştığında bu durumla baş edebilme gücünü kendisinde bulursa, çabaya yönelik bir davranış biçimi gösterir ve içinde bulunduğu duruma uyum sağlamaya çalışır. Yetersiz kaldığı durumlarda ise belirmeye başlayan stres ve tükenmişlik olgusundan kurtulabilmek amacıyla savunmaya yönelik tepkiler geliştirir (Ertekin, 2001).

### **2.1.7.2. Örgütsel Stratejiler**

Yöneticilerin birçoğu genellikle tükenmişliği görmezden gelirler. Çünkü aksi halde, çalışanların “iş yükünü azaltmak, çalışma hayatı kalitesi programlarına başlamak” gibi talepleriyle uğraşmak zorunda kalacaklardır. Bu nedenle, yöneticilerin birçoğu tükenmişliği işverenin sorumluluğu olarak görmezler. Paraları, zamanları veya problemi çözmeye yönelik uzmanlıkları da olsa, tükenmişlik konusunda bir şeyler yapabileceklerini düşünmezler. Özetle onlara göre, tükenmişlik; bireyin kendi problemidir, işverenin sorumluluğunda değildir, örgüte herhangi bir olumsuz etkisi yoktur ve örgütün konuyla ilgili elinden gelen fazla bir şey yoktur (Sürgevil, 2006). Tüm bu varsayımlar, yanlış olup gerçekten ciddi bir problemi küçümsemekten başka hiçbir işe yaramamaktadır. Bu bakış açısına sahip olmak, hem çalışanlar hem de örgüt için kritik bir hatadır. Çünkü tükenmişlik sadece bireye özgü değil, bundan daha büyük bir problemdir. Tek başına bireysel teknikler, tükenmişlikle başa çıkmada yeterli değildir. Tükenmişlikle mücadelede, sadece tek başına bireye değil, hem iş hem bireye odaklı düşünmek gerekmektedir (Köknel, 1987). Tükenmişlik yaşamı boyunca insanın başına sadece bir kez gelebilecek bir olgu olmadığı için, daha kalıcı çözümler daha etkili olacaktır (Izgar, 2004).

#### **2.1.7.2.1. Personel Seçimi**

İşe alınacak personelin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin açık venet olarak belirlenmesi işlemi olan personel seçimi süreci zor ve çok dikkatle gerçekleştirilmesi gereken kritik bir süreçtir. Seçim sürecinin ilk adımı, iş tanımları olup ikinci adım ise personelin hangi özelliklere sahip olacağını kararlaştırılmasıdır (Aldemir vd., 2004).

Örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı veya yaşanma olasılığının yüksek olduğu pozisyonlar için, iç kontrol odağına sahip olan bireyleri tercih etmelerinin, dış kontrol odağına sahip olan bireyleri ise, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi ve etkililiği açısından

daha faydalı olacağı söylenebilir (Solmuş, 2004).

İnsan kaynakları uzmanları belirli sorularla, bireyin tükenmişlik potansiyellerini belirleyebilirler. “Son işinizin en az hoşunuza giden kısmı neydi?” “İş değiştirmenizin sebebi nedir?” gibi sorulara verilen cevaplar bu konuda birer ipucu olacaktır. Benzer şekilde, devamlı iş değiştirmiş olan bir adayın, tükenmişlikle bireysel mücadelede yöntemleri konusunda yetersiz olduğu konusunda da bir fikir edinilebilir (Tutar, 2007).

#### **2.1.7.2.2. Eğitim Programları**

Eğitim bir ihtiyaçtır. Amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır (Sabuncuoğlu, 1996).

Her insan kendini geliştirme ve yükselme istek ve ihtiyacı içindedir. Bu güdü ve ihtiyaç, ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üst düzeyinde yer alır. Çalışma hayatı ise, bu istek ve ihtiyacın karşılanması için en uygun ortamdır. Böylece kişisel doyum gerçekleşir; bu ise hem hizmetin yararınadır, hem de kişinin çalıştığı kuruma bağlılığını artırıcı bir etmendir (Canman, 1995).

Örgütlerde yapılan eğitim faaliyetlerinin bazı faydaları şunlardır (Şimşek, 2004):

- Örgütlerde eğitim öğrenme zamanını kısaltır; işe yeni girenlere ve eski çalışanlara yeni işleri, tecrübe kazanmaya göre çok daha kısa bir zamanda öğretir.

- Eğitime katılanlar, daha fazla bilgiyi kafalarında tutabilir ve uygulamaya koyabilirler.

- Programlı bir eğitim, deneme-yanılma yöntemlerine göre sonuçlarını daha hızlı gösterir.

- Yeni bir göreve başlayan bireyin işe uyumunu ve öğrenme sürecini hızlandırır. Eğitimli bir çalışan işini bilir ve onu daha iyi yapar.

- Bireylerin işte yaptıkları hatalar en düşük düzeye iner; bilgi, görgü ve becerileri artar.

- Bireylerin kendilerine olan güveni artar, sorunları daha kolay çözer, mesleki becerileri gelişir.

- Birey işinde daha faydalı olur, işine karşı daha olumlu davranışlar geliştirir.

-Bireyler işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Mevcut uygulamaların etkinliği ve verimliliği artar.

- Bireyler mevcut yeteneklerini geliştirebilir. Bilim ve teknolojinin getirdiği yeni gelişmeler öğrenilerek bilgileri yenilenir.
- Yetenekli kişileri işe almak ve işte tutmak daha kolay olur. Böylece işgücü devir hızı düşer.
- Yönetimin denetim ve kontrol maliyeti azalır.
- Örgüt dış çevresine karşı da örgüt imajını güçlendiren çalışanları ile çıkabilir.
- Pazarlama faaliyetlerinde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilir.

#### **2.1.7.2.3. Yönetim Geliştirme**

Yönetim geliştirme faaliyetleri; bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumların değiştirilmesi bu programların başlıca amaçları arasındadır (Koçel, 2003).

Yöneticilerin, çalışanların bireysel problemlerinden çok, kurumlar ve örgütsel işleyişin kontrolüne daha fazla önem vermeleri, kurum içinde baskın olan iletişim şeklini gözden geçirerek, ilişkilerin ilerletilmesi yönünde değişiklikler yapmaları gerekmektedir (Çam, 1995).

#### **2.1.7.2.4. Örgüt Geliştirme**

Davranış bilimlerinden yararlanarak, örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla örgütsel süreçlere planlı bir biçimde müdahale edilmesi şeklinde tanımlanabilen örgüt geliştirme; bir bütün olarak organizasyonun performansını geliştirmeyi amaçlar. Diğer amaçlar ise organizasyon mensuplarının inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri bir ortam yaratmak, amaçları açık hale getirmek, çalışanların birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak ve düşünce arzu ve önerilerini birbirleriyle paylaşmalarını sağlayacakları bir ortam geliştirmektir.

Tipik bir örgüt geliştirme programı, genellikle; sorunların belirlenmesi, önceliklerin belirlenmesi, bu sorunlarla ilgili bilgi ve veri toplanması ve paylaşılması, ortak planlama yapılması, alternatiflerin uygulanması, sonuçların incelenmesi safhalarını

içermektedir. Örgüt geliştirme programları kapsamında; durumsallık anlayışına dayanan organizasyon dizaynı, duyarlılık eğitimi, kişisel danışmanlık, iş zenginleştirme, amaçlara göre yönetim, ekip oluşturma, bölümler arası ilişkileri geliştirme gibi çeşitli teknikler kullanılmaktadır (Koçel, 2003).

#### **2.1.7.2.5. Yetki Devri**

Yetki devri kısaca, yöneticinin işleri astlarına dağıtma süreci olarak tanımlanabilir. İşlerin astlara devredilmesi, bu işler için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin tam olarak yapılmasında üste karşı sorumluluğun yaratılması olmak üzere üç temel aşaması vardır. Diğer bir tanımlamaya göre yetki devri, yönetici gerekli gördüğü için kendisine ait olan bir hakkı, daha iyi sonuç elde etmek beklentisi ile bir astına geçici olarak devretmesidir (Koçel, 2003).

Bireyler, yaptıkları işlerin kendilerine ait olduğunu hissederler ve sonuçlarının da kendilerine ait olduğunu bildiklerinden daha fazla sorumluluk üstlenirler. İşlerin yapılmasında inisiyatif alırlar, işlerinden hoşlanırlar ve bunun sonucunda işletme içindeki etkinlikleri artar (Izgar, 2001). Yapılması gerekeni, söylenmesini beklemeden kendiliğinden yapan çalışanlar, yöneticinin işini de kolaylaştırırlar ve sonuçların daha iyi olmasına katkı sağlarlar. Aslında çalışanların büyük bir kısmı inisiyatif kullanmak için gereken becerilere sahiptir. Ancak iş ortamının inisiyatif kullanmayı destekleyici olması gerekir. Yöneticiler çalışanları daha çok sorumluluk almaya teşvik etmelidirler. Bunun bir yolu inisiyatif kullanan bireyi takdir etmek ve onu övmektir. Diğer bir yol, çalışanların yaptığı yorumları ve getirdikleri önerileri dikkate almaktır. En önemlisi de, inisiyatif kullanan kişi hata yaparsa, sert bir şekilde eleştirilmemelidir (Koçel, 2003).

#### **2.1.7.2.6. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi**

Çalışanın içinde bulunduğu iş ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar, bireylerin stresle karşı karşıya kalmalarına yol açan önemli faktörlerdendir. Bu koşulların en uygun düzeylere ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi, örgütle bütünleşmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle aydınlatma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim gibi fiziksel koşulların iş görenin çalışma temposu ve isteğini arttıracak biçimde düzenlenmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1987). İşyerinde çalışan insanların tümü, çalıştıkları ortamın fiziksel koşullarından psikolojik ve fizyolojik olarak etkilenmektedir. Stres düzeyi bireysel farklılıklar gösterse de, çalışma ortamının,

kötü koşullarda organize edilmiş olması, bütün çalışanlarda stres unsuru yaratıp, çalışanların işten soğumalarına ve isteksizce çalışmasına neden olmaktadır.

#### *Gürültü;*

Günümüzde birçok iş yerinde az veya çok gürültü mevcuttur. İş yerindeki çevre koşulları içinde gürültü, çalışanın iş yükünü etkileyen en önemli faktördür. Gürültü, özellikle zihinsel işlemleri gerektiren meslekler de oldukça rahatsız edici bir faktördür. Eren'e (2001) göre gürültü, "ruh ve sinir hastalıkları, tansiyon yükselmeleri, ülser ve kanser gibi sağlığı olumsuz yönde etkileyebileceği gibi, frekans ve şiddet bakımından aşırı gürültüler geçici ve sürekli sağırılıklara, bedensel direnci düşürerek de kronik yorgunluğa neden olmaktadır." Görüldüğü gibi gürültü, özellikle hem fiziksel hem de ruhsal yönden bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca gürültülü ortamda çalışanların evde ve işyerlerinde çok fazla çatışmaya girdikleri, kızgınlık ve saldırganlık duygularının olduğu gözlemlenmiştir (Eren, 2001).

#### *Aydınlatma;*

Yetersiz aydınlatma, göz kamaşmasına ve uygun olmayan renklerin kullanımı da ışık stresine yol açmaktadır. Görme sistemi üzerindeki ışık stresinin sonucu olarak meydana gelen yorgunluk, kasıl ve sinirsel niteliktedir. Özellikle sinirsel yorgunluğun kronikleşmesi, uykusuzluk, dolaşım bozukluğu ve çarpıntılar gibi otonom sinir sistemi rahatsızlıklarına neden olabilir. Bunun yanında sürekli göz kamaşmasının yol açtığı kan basıncındaki değişikliklerin kalp rahatsızlıklarını geliştirdiği gözlenmiştir (Erdem, 1992).

Bir stres etkeni olarak tanımlanabilen ışık, kaygı düzeyini yükselterek kişileri strese yöneltebilmektedir (Gürel, 2001). Yani, kötü aydınlatma doğrudan doğruya sinir sistemi aracılığıyla organizmayı etkileyerek gerginlik, kaygı, stres ve tükenmişlik yaratmaktadır. Çalışanlar genellikle gün ışığına yakın bir ışıklandırmayı tercih ederler. Gün ışığına yakın bir ışıklandırma bireylere çalışma sırasında ferahlık verir. Kötü ışıklandırmanın getirdiği yorgunlukla birleşen can sıkıntısı, çalışanın hem dikkatini dağıtır hem de moral olarak yıpratıp, sinirli kılar. Moral üzerindeki olumsuz etkilerinin yanında kötü ışıklandırma göz sinirlerini yıpratır, zayıflatır, geçici veya daimi körlüklere yol açmaktadır (Eren, 2001).

Aydınlatma, çalışanların iş verimliliğinde oldukça önemlidir. Bu nedenle bazı kriterler göz önünde bulundurularak yapılandırılmalıdır. Gözün alt ve üst sınırları

dikkate alınarak yapılan aydınlatma yanında doğaya gün ışığına yakın bir aydınlatma sistemi çalışanların göz yorgunluğunu azaltıp, ferahlık getirir böylece iş veriminin artmasını sağlayacaktır.

#### *Isınma ve havalandırma;*

Isınma ve havalandırma yetersizliğinin oluşturacağı stres, insan vücudunun soğuğa ve sığağa karşı gösterdiği değişik tepkileri kapsamaktadır. Organizma belli bir yere kadar soğuğa ve sığağa uyum sağlayabilmektedir. Vücudun uyum sağlayamadığı ısı durumlarında ise, fizyolojik ve psikolojik açıdan zorlanma olmakta ve bunlara bağlı olarak da performans düşmesi, kaza ve hatalarda artış görölmektedir (Işıkhana, 2004).

Soğuk ortamlarda çalışan bireylerde ısı stresi, kas ağrıları, dolaşım bozuklukları, cildin kuruması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, performans azalmaları, el duyarlılığının yitirilmesi, buna bağlı kaza ve hata oranında artışlar ve algılamada güçlükler kendini göstermektedir. Diğer taraftan, sıcak ortamlarda tuz kaybının neden olduğu halsizlik, kas krampları, deri hastalıkları, dolaşım bozuklukları ve bunlara ek olarak kaygı, stres, sinirlilik gibi ruhsal belirti ve yakınmalar ortaya çıkarak tükenmişliğe yol açabilmektedir (Erdem, 1992).

#### **2.1.7.2.7. Çatışma Yönetimi**

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma, gerek fizyolojik ve gerek sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1998b). Uyuşmazlık, çekişme, savaş ve zıtlasma kelimeleri ile eş anlamlı olan çatışma, insan yaşamının her alanında yer alan kaçınılmaz toplumsal bir olgudur.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde ya da diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşılaşılan evrensel bir kavramdır (Abacıoğlu, 2005). Çatışma yönetimi alanında araştırma yapan bilim adamlarının çatışmaya ilişkin birbirinden farklı tanımlar yapmışlardır. Buna göre çatışma;

– İki ya da daha fazla birey arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır (Koçel, 2003).

– Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmasında oluşan bozukluktur (Demirtaş ve Güneş, 2002).

– Bir sorun için bulunan birden çok çözüm seçeneğinden birini seçerken içine düşülen durumdur (Başaran, 2000).

– Birey ya da grupların içlerinde ve aralarında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme biçiminde ortaya çıkan ve iyi yönetilmediği durumda örgüte ve bireylere zararlı olabilen dinamik bir etkileşim sürecidir (Gümüşeli, 1994).

– Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir gereksinimini tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 543).

– Çatışmanın olmadığı kurumlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi ve bunun gibi sebeplerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün varlığını sürdürmesi de tehlikeye düşecektir (Koçel, 2003).

Çatışma yönetimi, genel olarak bir kurumun üyeleri arasında ya da daha özel olarak belirli bir ekip çalışması içerisinde işle ilgili kişilik özelliklerinden kaynaklanan sorunları ve olayları incelemekte ve bu anlaşmazlıkları ortadan kaldırmanın yollarını araştırmaktadır. Çatışmayı çözmeye, çatışmanın tamamıyla ortadan kaldırılmasını savunurken, çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli olduğunu savunur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005).

Genellikle olumsuz bir davranış olarak algılanan çatışma, yönetim yaklaşımına, çatışmanın şiddetine, taraflarca taşıdığı öneme göre onların performansını düşürebilir ya da yükseltebilir (Polat ve Arslan, 2004). İstenenden fazla çatışmanın yaşanması, üstelik bu çatışmaların çok da şiddetli olması ve etkili yönetilmemesi çatışmanın olumsuz



sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olur. Çatışmanın olumsuz sonuçları işe şu şekilde sıralanmaktadır (Levent, 2005):

– Farklılıkların boyutunu derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerine engel olur, işbirliği ve takım ruhunun bozulmasına yol açar.

– Bireylerin stres düzeyini artırarak onların ruh sağlığını olumsuz etkiler ve tükenmişliğe yol açar.

– Bıkkınlığını ortaya çıkararak tarafların verimliliğini düşürür.

– Bireyin bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimini artırır.

– Emek, zaman, para ve enerjinin amaçlar dışında tüketilmesine yol açar.

– Bireyin motivasyonunu azaltarak iş doyumunun ve performansın düşmesine neden olur.

– Yönetimin katı ve emredici bir yapı kazanmasını sağlar.

– Bireyler arası mesafenin artmasına, güven ortamının bozulmasına ve kuşkucu bir iklimin oluşmasına neden olur.

– Çatışma, zaman içerisinde, çatışmaya taraf olan birey ya da grubun kendi amaçlarını örgüt amaçlarından üstün görerek örgüt amaçlarının savsaklanmasına ya da amaçlardan sapmaya sebep olabilir.

– Bireylerin birbirine karşı düşmanlık hissi beslemesine ve saldırgan davranışlar sergilemesine neden olur.

Görüldüğü gibi çatışma, taraflara yarar sağladığı gibi iyi yönetilmediği takdirde zararlar da verebilir niteliktedir. Bu nedenle çatışmanın yarar ve zararlarının neler olduğunun iyi bilinmesi ve zararlarını yarara dönüştürecek şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

#### **2.1.7.2.8. İş Zenginleştirme**

İşin genişletilip zenginleştirilmesi, sosyal bir yapı kazandırılması, iş dönüşümü, değişim yönetimi ve kararlara katılma gibi çeşitli kurumsal psikoloji yöntemleri uygulanabilir. Rol belirsizliği, rol çatışması ve olumsuz ilişkiler gibi stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli önlemler uygulanabilir. Bu amaçla örgütte herkes tarafından anlaşılabilir ve kabul edilen açık bir işbölümü sisteminin getirilmesi uygun olmaktadır. Çok adil ve objektif bir performans değerlemesi yapılarak eşitlik ilkesine uyulmalı ve terfide temel alınan ölçütler yöneticilere mutlaka iletilmelidir. Örgütsel yapı

esnek duruma getirilerek daha az belirsizlik ve çatışma, daha iyi, kişiler arası ilişkiler geliştirilmelidir. Bilgi akışı için gerekli düzenlemeler yapılarak rol tanımlarındaki belirsizlikler ve rol çatışmaları giderilmeli ya da en aza indirilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Çalışanlara yapacakları işi yalnızca icra etme değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde iş gören, hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi zihinsel çabaları sonucu oluşan kararlarını ifa edebilme olanağına kavuşmaktadır (Eren, 2003).

#### **2.1.7.2.9. Sosyal Destek**

Tükenmişliğe yol açan olumsuzluklarla mücadelede sosyal destek sistemleri önemli yere sahiptir. Çalışanların, görüşme yoluyla destek alabileceği birimlerdir, çalışan ve işletmeler açısından oluşabilecek ve oluşmuş sıkıntılarla mücadelede çok önemli yere sahiptir. “Sosyal destek sistemi olarak, kişinin bir ya da daha fazla sayıda insan ile sık sık görüşmesini bunlardan güçlü ve olumlu duygularla birlikte ihtiyaç duyduğu duygusal yardımı alma ve verme isteği ile yeteneği taşıyan ilişkiler tanımlanmaktadır” (Bekçi vd., 2007).

İşyerinde kurulan yakın arkadaş ilişkileri, iş dışında arkadaşlarımızla yaptığımız etkinlikler, ev ziyaretleri, belli faaliyet gösteren kuruluşlara yapılan üyelikler olan bireylere sosyal destek sağlamaktadır. “Sosyal destek ile bireyler; fizyolojik ve psikolojik olarak daha iyi olmakta, stresi yaratan durumla karşılaştıklarında stresle başa çıkmada daha başarılı gözükmekte, daha paylaşımcı ve katılımcı olmakta, bireylerle ve örgüt ile olan ilişkilerini geliştirmekte ve sağlıklarını korumada daha aktif olabilmektedirler” (Tutar vd., 2006).

İnsan, yaradılışı gereği bağıllık duygusuna sahiptir. Bağıllık ihtiyacı, sevme, sevilme, ait olma, başkaları tarafından takdir edilme, onu oluşturan çevresiyle birlikte olma, sevdikleri ile vakit geçirme, saygı duyma gibi duyguları içermektedir. “Fertlerin bağıllık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı birinci olarak aile ve yakın akraba çevresinde, ikinci olarak da çeşitli sosyal destek grupları içerisinde tatmin edilirler” (Sabuncuoğlu, 2000). Belirli bir sosyal destek grubu içerisinde olan fertler duygusal, bilgisel, dostluk ve maddi bakımlardan birbirlerine destek olmaktadır. Bu anlamda çok sayıda olumsuz hayat olaylarıyla karşılaşan ve buna karşılık belirli bir sosyal destekten yoksun

olan kişiler, yüksek sosyal desteğe sahip benzerlerine göre daha fazla maruz kalırlar.

Kişiler veya aileler arasında güçlü bir dostluk ilişkisinin olması çeşitli stres etmenlerine karşı dayanmada kişilere ilave bir güç kazandırmaktadır. Arkadaşların, sıkıntılı zamanlarda yardım ve destek sağlayacaklarının bilinmesi bile kişileri rahatlatmakta ve belirsiz durumlarla ilgili endişelerini azaltmaktadır. “İş görenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme düzeyi azaltılır. Bu da çalışma ortamı içinde destekleyici bir grup yaratarak ve usta başları eğiterek emrinde çalışanlara destek ve anlayışlı olmalarını sağlayarak olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Her kurumda çalışanların stresten etkilenme düzeyini kontrol amaçlı sosyal destek sistemleri olmalıdır. Çalışanlar kendileri ve iş yerleri ile ilgili sıkıntı yaşadıklarında bu birimlerden yardım alarak hem kendisine hem de iş yerine oluşturacağı zararları indirgeyebilir.

#### **2.1.7.2.10. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, çalışanların kendilerinden beklenen sonuca göre değerlendirilmesi sürecidir (Seyidoğlu, 2001). Çalışanların tüm potansiyellerinin farkına varabilmesi için, performanslarını geliştirmek amacıyla yapılan sistematik ve periyodik gözden geçirme ve performans analizine performans değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Önceden belirlenmiş performans standartları doğrultusunda çalışanların işini ne kadar iyi yaptığının ölçülmesi, çalışanlara bu bilginin iletilmesi, güçlü ve zayıf yönler için mutabakata varılması, güçlü yönleri daha da geliştirmek ve zayıflıkları da ortadan kaldırmak üzere aksiyon planı oluşturulması adımlarını kapsar (Şimşek, 2002).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir. Yüksel’e (2003) performans değerlendirmesi, gerçek performans ile istenen performans arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir. Başka bir ifadeyle, çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediklerini belirlemek için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.

Performans değerlendirmesi ya faaliyetlerin bütünü belli bir zaman sonunda işler tamamlandıktan sonra yapılır ya da faaliyette bulunurken zaman zaman yapılan yüz yüze görüşmeler, ani kontroller ya da periyodik olarak hazırlanan raporların ilgili kişi ve kurullarca değerlendirilmesi suretiyle yapılır. Böylece faaliyet süresince işi yapanlar ile

değerlendirmeyi yapanlar arasındaki bilgi akışının sağlanması birçok yanlışların meydana gelmeden önlenmesi, performansın yükseltilmesi, performansı engelleyen sorunların zamanında teşhisi, düzeltici önlemlerin zaman geçirilmeden alınması olanağını sağlar (Eren, 1989).

Tüm bu özellikleri ile performans değerlendirmesi geçmişten günümüze önemini kaybetmeden hatta tam tersi giderek artan bir önemde yönetim biliminde yerini almaktadır. Performans değerlendirmesinin öneminin anlaşılmasıyla örgütlerdeki kullanım alanları da giderek artmaktadır. Performans değerlendirmesi, gerçek performans ile istenen performans arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 2003). Başka bir deyişle performans değerlendirmesi, çalışanların işbaşında göstermesi gereken davranışları gösterip göstermediklerini saptamak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirme çalışmalarıdır.

Daha açık bir anlatımla performans değerlendirmesi, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2001).

Yönetimin, çalışanları günlük, aylık ve yıllık dönemlerde, bir plan ve sıra içinde yaptıkları faaliyetler açısından izlemesi biçimsel değerlendirme; gün içinde izleme yoluyla takdir ve uyarması ise biçimsel olmayan değerlendirme olarak kabul edilir (Eren, 1989). Performans değerlendirmesi insan gücü planlamasının temelini oluşturur. Performans değerlendirmesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknik ile seçilmiş elemanların daha başarılı oldukları saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitime gereksinim duyulduğu belirlenebilecektir.

Performans değerlendirmesinden elde edilen geri bildirim çalışanın eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek çalışanın belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlamak mümkün olabilecektir (Bumin, 2003). Performans değerlendirmesi yoluyla, örgütü oluşturan personelin belirli bir dönem içerisindeki çalışmaları bilinebileceği gibi, yeteneklerin ölçülmesi ve gelecekteki olası gelişme potansiyellerinin bugünden saptanması yararları da elde edilebilecektir (Şimşek, 2001).

Performans değerlendirmesi, gerek performansı ölçmenin zorluğundan gerek kişiden kişiye değişen bir kavram olmasından dolayı uygulanması oldukça zor olan bir iştir.

Ancak buna karşın insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında en önemlilerinden biridir. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlendirmesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2001). Performans değerlendirmesinin potansiyel dezavantajları ise aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gavcar vd., 2006):

Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması çalışanın güdülenmesini bozar.

– Değerlendirme, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen çalışan söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verebilir.

– İş gören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.

– Değerlendirme yapan insanlar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.

– Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı ya da ırkçı davranışlar da olabilmektedir.

#### **2.1.7.2.11. Aşırı İş Yükünün Ortadan Kaldırılması**

Sürekli fazla mesai, doğru olmayan iş tanımları, çalışan kişilerin iş dışında aile ve sosyal hayatlarından soyutlanmalarını ve tükenmişlik yaşamalarına sebep olacaktır. Yönetim iş gerekleriyle personelin yeteneklerini uyumlu bir düzeyde tutabilmelidir. Eğer bu uyum sağlanamazsa, örneğin personelin becerisi ile işin karmaşıklığı uygun değilse ya da iş gören çok fazla ya da çok az iş üretebiliyorsa stres kaçınılmaz olacaktır. Doğru yönetim ve planlama iş dağıtımının adil ve uygun olması, işe uygun ve eğitilmiş personelin seçimi ve yükseltilmesi gibi konularda isabetli kararların verilmesi örgütlerde tükenmişlik olgusunu azaltacaktır (Ertekin, 2001).

## **2.2. OKUL YÖNETİMİ**

Yönetim, bir örgütü amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip, koordine ederek eyleme geçirme süreci olarak da tanımlanmaktadır

(Başaran, 2000). Yeni yaklaşımlarda yönetim kavramının kapsamına yönelik olarak önemli bir farklılaşma göze çarpmaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesi ile birlikte bireyden beklentiler de farklılaşmıştır. İşini ancak yönlendirme ile yapabileceği varsayılan, yani çalıştırılabilmesi için mutlaka programlanması gereken makineler gibi görülen bireyler, bireysel gelişim hedefleri olan, özdenetim becerisine sahip, vizyonu ile örgüt kültürüne olumlu değerler sağlaması umulan bir konuma gelmiştir.

Okul, eğitim sisteminin genel, özel amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda, öğrenciye istenen bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı bir örgüttür (İlgar, 1996). Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okulda yapıldığı için sistemin kilit, stratejik ve vazgeçilmez unsuru okuldur. Okulun bütün üst sistemleri, diğer eğitim örgütleri ve mekanizmalar okulun işlevini yerine getirmesine yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir. Bu açıdan, eğitim sisteminde okul “temel sistem”dir. Okulun başarısı ise eğitim sisteminin başarısıdır.

### **2.2.1. Okul Yönetimi ve Yöneticiliği**

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı birer meslek alanıdır ve yeterlik alanları birbirinden farklıdır (Taymaz, 2003). Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir (Bursalıoğlu, 2000). Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak etkin kılmaktır. Okulların, sürekli değişen beklentileri karşılayabilecek yeterlikte olmalarında okul yöneticileri önemli bir role sahiptir.

Okul yönetimi alanında yazılan kitaplar ve araştırmalar son derece sınırlıdır. Bunun yerine eğitim yönetimi alanında kitaplar ve araştırmalar yapılmıştır. Eğitim yönetimi alanında yazılan kitaplar okulları genel olarak incelemiş ve tüm okullar için çözümlenelerde ve birleştirmelerde bulunmuştur. Eğitim yönetimi bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir varsa eğitim sisteminin felsefesini değerlendirir. Bu değerler çerçevesinde eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutar. Böylece ortaya koyduğu değer ve kavramlar, süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Bu ise bir dereceden sonra okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluk alanları olmalıdır (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak ele alınabilir. Bu alanın sınırlarını genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Okul, eğitim örgütünün halkla yüz yüze gelinen kapısı olmaktadır. Okulun sorunları toplumu, toplumun sorunları da okulu daha doğdukları anda etkiler. Bu sorunlar okulu etkiledikten sonra eğitimin üst düzeyindeki örgütler tarafından sonradan duyulmaya başlanır.

Okulun örgütlenmesi, eğitimin öteki üst yan kuruluşlarının örgütlenmesinden daha önemlidir. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi, okulun iyi örgütlenmesine bağlıdır. Okulun dışındaki diğer kuruluşların kötü örgütlenmesi ancak eğitime yönetsel bazı engeller çıkarır. Bununla birlikte okulun kötü örgütlenmesi eğitimi de kötüleştirerek sistemi büyük sorunlarla karşı karşıya getirir (Başaran, 2000).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur.

Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına yönelik olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması zorunludur. Böyle bir okul yöneticisi, sorunları deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002). Zira okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, kasıtlı olarak bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelendirme fırsatı ve olanağı sağlanır. Hazırlanan uygun öğrenme koşulları ile bir yandan bireysel değerlerin rafine edilmesine çalışırken, öte yandan, bireylerin ortak değerler etrafında bütünleşmelerinin sağlanmasına çalışılır. Ortak değerler vurgulanır ve netleştirilir (Aydın, 2000).

Okul yönetimi okul yöneticilerinin denetiminde ve yönetim süreçlerini işletmesi halinde gerçekleşen birimlerdir. Okul yönetimlerinin üzerlerine düşen görevler bilinenin aksine daha fazla ve daha çok yönlüdür. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulu, amaçlarına uygun olarak yaşatmak ise örgütteki insan

ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yönetiminin önemini, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler (Ünal ve Ada, 2000).

Türkiye’de eğitim etkinliklerinin yürütülmesi için kurulmuş olan okul ve diğer kuruluşların büyük bir kısmı ilköğretim düzeyindeki resmi öğretim kurumlarından oluşmaktadır. Ancak eğitimin bütün ülkeler için ulusal bir görev niteliğinde olması dolayısıyla, özel sektör kuruluşları, vakıflar, gönüllü kuruluşlar gibi örgütler tarafından kurulan ve iletilen eğitim örgütleri de yine devletin belirlemiş olduğu ilke, kural ve ölçütlere göre görevlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle ister özel olsun isterse resmi, okul yönetiminin temel görevi Türk milli eğitiminin genel ve özel amaçlarını gerçekleştirmek ve eğitim politikasını uygulamaktır. Okula verilen bu görev okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri aracılığı ile yerine getirilir. Okul Eğitim sisteminin varlık nedeni olan eğitim hizmetinin üretildiği yerdir. Okul dışındaki diğer eğitim kuruluşları okulun çalmasına destek sağlamak için kurulmuşlardır. Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesi okulun iyi örgütlenmesi ve yönetilmesine bağlıdır (Gümüşeli, 1994).

Her örgüt gibi, okul da bir roller sistemidir. Rol, belli bir konumda bulunan kimseden, konumuyla ilgili beklenen özel davranış biçimlerini belirtir. Her konumun öngördüğü belirli eylemler ve ondan beklenen davranışlar vardır. Bu eylemler, o konumu dolduran kimsenin oynayacağı rolleri oluştururlar. Okul yöneticisi, öğretmenler, uzmanlar, eğitici olmayan çalışanlar ve öğrenciler okulun rol yapısını meydana getirmektedir (Uluğ, 1999).

### **2.2.1.1. Okul Yönetiminin Amaçları**

Okul yönetiminin temel amacı, toplumsal bir kurum olan okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Okulun temel amacı, hizmet ettiği yaş grubuna dönük olarak yeterli düzeyde eğitim hizmetini üretmektir. Okul, bu hizmeti nitelikli ve verimli olarak üretmek zorundadır. Okul yönetimi, okulun tüm kaynaklarını en uygun bileşimde harekete geçirmek suretiyle nitelikli ve verimli eğitim hizmetini üretmeyi amaçlar.

Eğitimde verimlilik, yönetimin diğer bir temel amacıdır. Ekonomide verimlilik, bir birim çıktı elde etmek için harcanan girdi oranının azaltılmasıdır. Verimlilik esas olarak parasal bir değerle ifade edilen ve eğitimde kullanılması güç bir kavramdır. Eğitim açısından verimlilik parasal bir değerden çok, öğrencilere ilişkin sayısal bir değerle



açıklanmaktadır. Buna göre eğitimde verimlilik, belli bir yılda eğitim düzeylerinden herhangi birine kayıt olan öğrenci sayısı ile bu öğretim düzeyine normal süresi içinde tamamlayarak mezun olan öğrenci sayısı arasındaki orandır. Öyleyse okul yönetimi açısından verimliliğin artırılması konusunda yapılması gereken öncelikli iş, öğrenci başarısının yükseltilmesidir. Öğrenci başarısının yükseltilmesinin temelinde okul yönetiminin görevlerini aksatmadan yapmasına bağlıdır (Tanrıoğen ve Sarpkaya, 2010).

Okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerinin genel amacı bireye yaşantı kazandırmak ve onu geleceğe hazırlamaktır. Eğitim örgütlerinin merkezinde yer alan okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en küçük ölçekteki etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin okulda eğitim sürecinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir (Balcı, 1993).

Okul yönetimi ve okul toplumu tarafından benimsenip içselleştirilmeyen hiçbir değişim projesi amacına ulaşamamaktadır (Özden, 2006). Eğitim sisteminin verimi okuldan geldiğine göre okul yönetiminin ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerine etkisi büyüktür. Okulların yaşama ve gelişmesinden birinci derecede okul yöneticileri sorumludur (Bursalıoğlu2002).

Bir okulun amaçlarına ulaşılması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur. Okulun görevleri genel olarak sosyal, politik ve ekonomik alanlarda gruplandırılabilir (Taymaz, 2003):

– *Okulun Sosyal Görevi*; Eğitim sisteminin ve okulun genel amaçlarına uygun olarak öğrencileri sosyalleştirmektir. Okul bu görevi yerine getirirken kültürü korur ve geliştirir.

– *Okulun Politik Görevi*; Öğrencilerin devlet sistemine bağlılık göstermelerini ve demokratik ilkelere uymalarını sağlar. Öğrencilerini görev ve sorumluluklarının bilincinde yurttaşlar olarak yetiştirir.

– *Okulun Ekonomik Görevi*; Okul içinde bulunduğu toplumun insan gücü ihtiyacını karşılar. Öğrencilerin istek, ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda meslek edinmelerini sağlar.

### 2.2.1.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Unsurlar

Ülkelere göre, okulların kuruluş, yapı ve işleyişleri değişebilir. Türkiye’de okullar devlet tarafından önceden belirlenen yasa ve ilkelere göre açılmakta, örgütlenmekte, işletilmekte ve denetlenmektedir. Örgütlenme, okul yapısı içinde yer alan rol, görevli ve görevlerin belirlenmesidir. Okul yapısı içinde çeşitli rol ve statülerde görevliler bulunmaktadır. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler ve diğer personel olmak üzere gruplandırılabilir.

Okulu, okul müdürü yönetir. Bunun yanı sıra, okulların büyüklüğüne göre müdür yardımcılığı kadroları vardır. Okul müdürü okulu yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak okulun her türlü girdilerinin sağlanmasından ve okul amaçlarını gerçekleştirme yönünde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Okul müdürü okulun insan kaynağı ve diğer kaynaklarının sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili her türlü etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, okulda işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların çözümü kapsamında yer alan görevleri yerine getirmek durumundadır. Okul müdürü bunları gerçekleştirirken okul içi ve okul dışı güç ve beklentileri dikkate almak durumundadır (Balcı, 1993).

Okul yönetiminde yer alan unsurlardan biri olan öğretmen, öğrenmeye rehberlik eden ve sağlayan kişidir. Öğrenme öğrencinin kendisi tarafından elde edilen bir sonuç olmakla beraber öğrenme yaşantıları sonucu meydana gelmektedir. İyi bir öğretmenin hem alanıyla ilgili uzmanlık bilgisine, hem de bilgi ve becerilerin öğrencilere aktarılmasında yardımcı olacak öğretmenlik bilgisine sahip olması gerekir (Fidan ve Erden, 1987).

Öğretmenliğin asıl işlevi öğrencilerin öğrenme ünitelerinde yer alan kavramları ve becerileri öğrenmelerini sağlamak için onların zihinsel olarak yoğunlaşmalarını sağlayacak ortamlar oluşturmak ve yöntemler geliştirmektir. Etkili öğretmen, kalitesi yüksek bir eğitimin ana öğelerinden biridir. Öğretmen-öğrenci ilişkisi, her zaman eğitim sürecinin merkezinde yer almaktadır. Bundan dolayı, eğitim etkinliklerini geliştirme çabalarının başarıya ulaşmasının bir yolu öğretmen niteliğinin yükseltilmesinden geçmektedir.

Öğretmenler sınıf içi iletişimi başlatmak ve sağlıklı olarak sürdürmekle görevlidir. Öğretmen öğrenciye bilgi aktarmaz. Öğretim sürecinde, öğrencilerde ilgi uyandırmaya,

güdülemeye, yönlendirmeye, açıklamaya önem verir. Eğitim ortamını hazırlar, öğrenmeyi kolaylaştırıcı yönlendirmeler ve bilgi danışmanlığı yapar. Öğretmen bunları yaparken sınıf atmosferinde bütün iletişime açık olması gerekir (Babadoğan, 2006).

Öğretim programları değişebilir, daha fazla araç gereç alınabilir, fiziksel çevre yenilenebilir, okul saatleri uzatılabilir, fakat nitelikli öğretmen olmadan yapılan bu değişiklikler istenilen etkiyi yapamaz. Bu nedenle öğretmen eğitim sisteminin. En önemli parçasıdır. Eğitim sisteminin başarısı öğretmenlerin niteliklerine bağlı olacaktır (Genç, 2000).

Öğretim sürecinin okulların örgütlenme ve yönetim biçimi üzerinde önemli etkisi vardır. Yirmi birinci yüzyılın okulu, başkaları tarafından hazırlanan değişimi uygulayan bir kurum olmayıp, değişimi başlatma sorumluluğuna sahip olan bir kurum olmalıdır. Okul liderliğini geliştirme çabaları, okul yöneticilerini olduğu kadar, öğretmen ve velileri de ilgilendirmektedir (Balcı, 1993). Öğretmenlerin de öğretimsel liderlik davranışlarını benimsemeleri, okul yöneticilerine öğretim liderliği rollerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olacaktır. Bu durumda okul yöneticileri, öğretimsel liderlik rollerini gerçekleştirirken, bir asama daha ileriye giderek, liderlere liderlik etmek durumunda kalacaklardır. Böylece okul, öğretimsel liderlik rollerinin tüm personel tarafından benimsendiği bir öğrenen örgüt durumuna gelecektir (Özdemir ve Sezgin, 2002).

### **2.2.1.3. Okul Yönetimi ve Liderlik**

Eğitimde liderlik; kurumun eğitim amaçlarına ulaşmak üzere yapılacak çalışmalarda kişi ve grupları yöneltme, kendi ile birlikte çalışmalarını sağlama hareketi ve alışkanlığıdır (Taymaz, 2003). Liderlik yeteneğine sahip bir eğitim yöneticisi, sorunların farkında olmalı, tahmin etmeli, çözüm yolları bulmalı, uygulamalı ve sonuç almalıdır. Bunları gerçekleştirecek bir eğitim yöneticisinin bilimsel bir tutum ve alışkanlığa sahip olması gerektiği görülmektedir.

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi, eğitim girişiminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi idealler, okul yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun

amaçları ile üyelerin gereksinimlerini dengeleyecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda uyumlu insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava oluşturabilmesidir. Liderliğin bir grup eylemi olduğu, üstlüğün ise sadece kişisel hak ve görevleri kapsadığını aklına getirirse, okul yöneticisi, üstünden çok grubuna dönük çalışabilir ve onların liderlik imajına hiç olmazsa yaklaşabilir (Bursalıoğlu, 2002).

Okul yönetiminde liderlik, önce sorunları gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik, sorunları cesaretle karşılamak ve onları örgütün yararlarına yöneltmek ile olur. Gerçek liderliği sağlayacak olanaklar, yasaları ya da emirlerin bıraktığı boşluklardan yararlanarak, liderlik görevine yol açacak durumlara girmeyi gerektirir. Okul yönetiminde liderlik, örgüte olduğu kadar, üyelerine de dönük olmalıdır. Bu konuda yapılan bir araştırma, hem çevrenin okulu desteklemesini sağlayan, hem de öğretmenleri çevre baskılarına karşı koruyan yöneticilerin genellikle liderlik rolüne girebildiklerini göstermektedir (Bursalıoğlu, 2002).

Eğitimde liderlik kendisini yetki, görev yürütme ve etki ile belli eder. Formel yetki, yöneticiye ancak konum liderliği sağlayabilir. Enformel yetki ise grup tarafından verilir ki, bu aslında yöneticiye bir tür liderlik verilmesidir. Etkinin derecesi de en iyi grup üyelerinin gösterdiği karışıklıktan anlaşılır. Bir eğitim örgütündeki üyelerin beklentileri yönetimde liderliğe bir yanıt sayılabilir. Bu üyelerin yöneticiden beklediği davranışlar, örgütün yapı ve havasında önemli bir yer tutar. Lider yönetici de, en çok bu iki boyut kanalıyla çalışır (Bursalıoğlu, 2002).

Bir eğitim liderinin beraber çalıştığı insanların farklı yönlerini bilmesi ve ona göre davranması gerekmektedir (Taymaz, 2003). Bunun yanı sıra, liderin ne zaman demokratik ve ne zaman otokratik davranış sergilemesi gerektiğini bilmesi gerekir. Ancak çoğunlukla demokratik davranması daha uygun olabilir.

Eğitim liderliği, içinde bulunduğu güç evresi ve bürokratik ortamdan ayrı düşünülemez, özellikle eğitimde, bu güç ortam, çok karmaşık unsurlardan oluşur. Eğitim lideri, biçimsel olduğu kadar enformel örgüt ve liderlerden yararlanmak yoluyla durumunu güçlendirebilir. Okul yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve girdikten sonra kalabilmek için, öğretmen, öğrenci grup ve liderlerinden yararlanabilir (Bursalıoğlu, 2002).

İyi bir eğitim liderinde bulunması gereken beş nitelik şu şekilde sıralanmaktadır (Ensari, 1998):

– *Vizyon*: Eğitim liderinin zihninde okulunu nereye taşıyacağını bir resmi bulunmalıdır.

– *Yaratıcılık*: Eğitim lideri her sorunun niteliğine uygun yeni çözümler geliştirebilecek nitelikte olmalıdır.

– *Duyarlılık*: Kişilerle ilişkilerdeki ve başkaları üzerinde yaratılan etkinin bilincine varmadaki duyarlılık önemlidir.

– *Yetkilendirme*: Yetkilendirme, insanların kendi vizyonlarını gerçekleştirmek üzere yeni çalışma yolları bulmada açık, yaratıcı ve yenilikçi olmaları için cesaretlendirilmeleridir.

– *Değişim yönetimi*: Değişim yönetiminde liderlik; öğrenmenin kolaylaştırılması, insanların değişime tepki vermeleri yerine onu kabul etmeye yönlendirilmeleri gibi konulara odaklanmaktadır.

### **2.2.2. Okul Yöneticisi ve Nitelikleri**

Eğitim sisteminin temel unsurlarından biri, sistemi işletecek olan yöneticilerdir. Yöneticiler, eğitim kurumunun belirlenen politika ve amaçlar doğrultusunda işletilmesine ve istenilen standartlarda ürün ortaya koymalarını sağlayan kişilerdir. Bu nedenle eğitim yöneticisinin nitelikleri çoğu zaman yönettiği eğitim kurumunun niteliğini etkilemektedir. Ülkemiz gibi eğitim sisteminin istenilen nitelikte ürün ortaya koymada sorunları olan ülkelerde, eğitim yöneticisinin niteliği büyük önem taşımaktadır

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında eğitim görmüş bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin işlevleri doğrultusunda eğitim programlarını, öğrenci işlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir şekilde gerçekleştirebilecek düzeyde yönetir. Bununla birlikte etkili bir yönetim için iş ve işlemleri planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler, okulun amaçları doğrultusunda etkili çalışma sağlamak için işleri denetler (Başaran, 1994).

Eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak kabul gördüğü ülkelerde bu

alanlarda görev alacak kişilerin özel programlar içinde yetiştirilmeleri gündeme gelmiştir. Söz konusu yetiştirme programları, ülkeden ülkeye farklılaşmaktadır. Türkiye’de okul yöneticiliğinin, 1990’lı yıllardan itibaren okul yöneticilerinin atanmasıyla ilgili yönetmeliğin yayınlanmasıyla birlikte artık bir uzmanlık alanı olarak kabul edildiği söylenebilir. Ancak henüz eğitim sisteminde yönetici seçme ve atamada istikrarlı ölçütlerin geliştirildiği, aday seçme ve yetiştirme programlarında bir standartlık sağlandığı söylenemez (Şişman ve Taşdemir, 2008:193).

Eğitim sistemimizde yöneticiliğin mesleklaşma ve kurumsallaşmasına en önemli engel öğretmenlik ile yöneticilik görev ve değerlerinin karşılaştırılması olmuştur. Bu karışım öğretmen yönetici tipinin doğmasına ve öğretmen olarak yetiştirilen kişinin iki değer sistemini oynamasına yol açmıştır. Uygulamalarda bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmakta ve yıpranmasına neden olmaktadır (Taymaz, 2003). Okul yöneticiliğinin öğretmenlikten ayrı bir uzmanlık alanı olması ile birlikte okul yöneticiliği için öğretmenlik yapmış olma önceliği adaylarda aranan en temel şarttır.

Okul lideri kendini izleyenlerin kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapabilen kişidir. Okulda lider olacak bir yöneticide şu nitelikler bulunmalıdır (Başaran, 2000):

- Bilişsel yönden ortalama olarak astlarından daha üstün olmalıdır.
- Astları ile dostluğa dayalı bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
- Yönetimde ve alanında astlarından daha yeterli olmalıdır.
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde astlarından daha çok güdülenmiş olmalıdır.
- Astların yeterliklerini tanıyabilmeli, her birini yeterli olabilecekleri işte çalıştırabilmeli ve güçlerini işe katıp değerlendirebilmelidir.

Sayılan bu lider özelliklerinden birincisi, yönetmenin daha çok kalıtsal gücüne dayalı olduğundan, eğitim yoluyla pek değiştirilemez. Ama öteki dört özellik etkili bir yönetim eğitimiyle yönetmene kazandırılabilir.

Okul yöneticisinin yönetsel görevleri ise şu şekilde ele alınmaktadır (Uluğ, 1999):

1. Okulun eğitim programlarının yönetimine ilişkin görevleri öğretim ve program geliştirme kapsamında yer alırlar. Bu anlamda yönetici başlıca iç görevlerden sorumludur: okul yıllık ders dağıtım planlarının hazırlanması; ders dışı eğitsel

etkinliklerin geliştirilmesi ve bunlar arasında gerekli eşgüdümün sağlanması; öğretim etkinliklerinin denetlenmesi ve öğretim kadrosunun hizmet içi eğitimlerinin gerçekleştirilmesi,

2. Okul yöneticilerinin öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin başlıca görevleri ise şunlardır: Okuldaki öğrenci nüfusunun planlanması, öğrencilerin kayıt ve kabulü, devam ile ilgili politika ve işlem yollarının oluşturulması, okul içinde öğrenci güvenliğiyle ilgili önlemlerin alınması, okuldaki öğrenci başarılarının çözümlenmesi ve başarıyı artırıcı önlemlerin alınması, okul rehberlik etkinliklerinin planlanması, amacına uygun biçimde gerçekleştirilmesi, okul disiplin işlemlerinin gerçekleştirilmesi ve öğrenci sağlığının korunması,

3. Yöneticinin iş gören hizmetlerinin yönetimine ilişkin görevleri de öyle özetlenebilir: İş görenlerin seçimi ve yerleştirilmesine ilişkin işler, başta öğretmenler olmak üzere okul iş gören görevlerinin programlanması, bunların çalışmaları arasında gerekli eşgüdümün sağlanması, aralarında birlik ve bütünlük duygusunu geliştirme,

4. Okul müdürünün genel hizmetlerin yönetimi kapsamındaki görevleri ağırlıklı olarak eğitim yerlerinin yönetimini kapsar. Bu çerçevede, yönetici; derslik, laboratuvar, oyun bahçesi gibi eğitim yerlerini öğretime hazırlama yanında; yemekhane, arşiv, öğrenci yurdu gibi eğitime yardımcı yerlerin işler durumda tutulmasını da sağlamakla yükümlüdür. Aynı bağlamda, okul komplekslerinin belirlenmesi, bunları karalayıcı kaynakların araştırılması, olanakların sürekli biçimde geliştirilmesi ve eğitim yerlerinin düzenli olarak bakımlarının sağlanması gibi işlerden de yönetici sorumludur. Yine, ilgili yazışmaların yapılması, okul kayıtlarının tutulması, okulun çevreye tanıtımı, genel etkinliklerin koordine edilmesi gibi işler de yöneticinin, genel hizmetlerin yönetimi kapsamındaki görevleri arasında yer alırlar. Öte yandan, okul yöneticisinin bütçe yönetimine ilişkin başlıca görevleri ise: okul bütçesinin hazırlanması, gelir kaynaklarının çeşitlendirilip geliştirilmesi, satın almaların yönetimi, iç muhasebe düzeninin kurulması, okul mülkünün korunması ve düzenli biçimde çalıştırılmasına ilişkindir.

Okul yöneticilerinin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanarak okulu amaçları doğrultusunda yaşatmaktır. Fakat okul yöneticileri okulları yönetirken her zaman kendi istedikleri gibi davranamazlar, tamamen özgür değildirler. Bir eğitim kurumu olarak okullar, önceden belirlenmiş bir hukuki yapıya ve

işleyişe sahiptir. Okulda egemen olan yönetim anlayışı, yöneticilerin, öğretmenlerin, okul personelinin, öğrenci velilerinin ve öğrencilerin tutumları, okulun içinde bulunduğu toplumsal çevrenin sosyal, ekonomik ve politik yapısı, fiziksel çevrenin özellikleri gibi çok sayıda değişkenin etkisi ile oluşur. Okulun içinde bulunduğu çevre ile bütünleşmesi, etkili ve verimli bir yönetim anlayışının en önemli etkenlerden biri olduğu gibi demokratikliğin de bir gereğidir. Kuşkusuz bu denli çeşitli kaynaklardan gelen çok boyutlu sorunları, okulun kendine özgü yönlerini de dikkate alarak, demokratik bir biçimde çözmek ve okulu amaçları doğrultusunda yaşatmak zorunda olan okul yöneticilerinin bu türden sorunlarla başa çıkabilmeleri için gerekli yeterliklere sahip olmaları gerekir.

### **2.2.3. Okul Yöneticisinin Yeterlikleri**

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliği oluşturan unsurlar bilgi ve beceridir. Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan ve farklı beklentileri olan unsurlarla ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991). Eğitim yöneticisinin önünde duran bu güçlükler, onun bazı becerileri ve yetenekleri taşımasını zorunlu kılmaktadır.

Bursalıoğlu'na göre (2000) yeterlik, "bir kişiye belirli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, yeterli kimse belli bir görevin gereklerini karşılayabilen kimsedir. Şüphesiz yönetici yeterliği, yöneticilik eğitimi ile kazanılır. Okul yöneticiliği için gerekli yeterlik alanları, önem derecelerine göre şu şekilde sıralanmaktadır (Gürsel, 1997):

- Okulun bina, tesis ve demirbaşlarının kullanılma, koruma ve bakımı,
- Liderlik davranışları,
- Okulun işletmecilik ilkelerine göre yönetilmesi,
- Yetki ve sorumluluğa ilişkin sorunlar,
- Okulda olumlu bir hava yaratılması,
- Okul içi ve dışı iletişim etkinlikleri,
- Okul personelinin yönetilmesi.



Etkili bir eğitim yöneticisinin taşıması gereken yeterlikler; teknik, insani ve kavramsal yeterlikler olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

### **2.2.3.1. Teknik Yeterlikler**

Teknik yeterlikler, göreve yönelik faaliyet alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve becerilerin tümü, o görevin teknik etkinliklerini oluşturur.

Teknik bilgi ve becerilerin, yönetim düzeyi yükseldikçe daha az gereksindiği görüşü (Başar 1995) eğitim denetçileri için geçerli değildir. Yönetimsel rolleri olmakla birlikte, denetçi bir uzmandır ve uzmanlık alanlarındaki teknik yeterliklere üst düzeyde sahip olmalıdır.

Bir teknik yeterliğin edinilmesi, çoğu kez başka teknik yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Benzer şekilde bir ilişki, teknik yeterliklerle, insancıl ve kavramsal yeterlikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, kişinin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, şikayetleri yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince hızlı olarak ele alma konularındaki yeterlikler iletişime ilişkin teknik yeterliklere büyük ölçüde bağlıdır. Teknik yeterlilik alanında yönetici sorumluluğu dört kategoride toplanmaktadır. Bunlar;

- a. Yöneticinin, okul maliyesinin kuram ve ilkelerinde uzman olması beklenir.
- b. Okulun iç maliyesi ve işletme yönetimi: Bütçeleme, muhasebe, satın alma, sigorta, maaş ve ücret bordrosu ve genel işletme giderleri gibi konular,
- c. Okul binalarının bakımı ve hizmete hazır tutulması,
- d. Okul binalarının planlanması

Yönetici atama ile geldiğinden, başlangıçta ancak statü lideridir. Diğer bir anlamı ile bastır, üsttür. Bu statünün verdiği resmi yetkinin, sosyal ve teknik yetkilerle desteklenmesi gerekir. Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış unsurlarından gelecektir. Teknik yetkiyi ise yöneticinin yönetim bilgisi ve yeterlikleri sağlayacaktır. Bu yetkiler sayesinde yönetici, gerçek bir lider rolüne girebilecek etrafındaki öğeleri, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yönde eyleme geçirebilecektir.

### 2.2.3.2. İnsani Yeterlikler

İnsani ya da sosyal olarak adlandırılabilir olan yeterlikler, yönetsel açıdan, insani davranışın aynı tür davranışla karşılık göreceği ve bu davranış biçiminin edimi artıracığı görüşüyle de destek bulurlar. İnsanı anlayış ve ona davranışın üç biçimi olarak, insanı bir eşya olarak görüş öyle kullanım yönünde davranma, onu kontrol edilip yönetilen alt basamakta bir insan olarak görüş buna uygun davranma, karşılıklı saygı ve eşitlik anlayışıyla yönlendirilen davranma sayılabilir. Üçüncü biçimdeki tutum ve davranışın ortaya çıkışı, kişilerde insani yeterlikleri bulunmasına göre değişir. İnsancıl yetenekleri sadece "iyi davranış" kalıbı içinde görmek yanıltıcı olabilir. İnsani davranış önce bu tür davranışın amacını ortaya koymuş olmalıdır. Böylece birey, kendine davranıldığı gibi davranma zorunluluğunu hissetmeli yalnızca kendisine yapılmasını istemediği şeyleri değil, kendini pek etkilemeyecek ama başka birisini geçici bir an için de olsa rahatsız edebilecek davranışları göstermekten kaçınmalıdır (Başar 1995).

İyi insan ilişkilerine yönelik davranışlar, görevlerde ihmalkârlık, ilişkilerde düzensizlik ve sorumsuzluk sonuçlarını yaratmamalıdır. Davranışın amacının taraflarca bilinmesi, bu sonuçları önleyici nitelikte görülebilir. Davranışların sonuçlarının önceden düşünülmesi de yanlışlıklar için iyi bir önlemdir. İstenmeyen durumlara götürücü davranış iyi olarak niteleyebilmek olası değildir (Başar, 1995). Bu nedenle, insan ilişkilerinde iyi davranış bir amaç değil, araç olarak algılanıp kullanılmalıdır. İnsani davranışla uyum olmayan baskı yöntemlerinin insanlara çekici gelişi, özgürlükler arttıkça bireysel yalnızlıkların da arttığı ve dolayısıyla insanın özgürlükten kaçtığı görüşüne de bağlı olarak, insan ilişkileri yaklaşımının karşıtı gibi görünebilir de, insan dürtülerinin yönlendirilmesine bağlanabilen bu oluşumun genellenebilmesi çok güçtür. Bu yönlü gerçekleri, geleneklerin doğurduğu sonuçlarla ilgili görmek ve insan yapısındaki psikolojik bozukluklara bağlamak daha akılcı sayılabilir. Üstelik, boyun eğme şeklinde uyma sağlayan bu tür ilişkilerin sonunda, başkaldırma ve düşmanlık oluşacağı da unutulmamalıdır (Gençtan, 1999).

İnsan ilişkilerinin beklenti ve motivasyonla, beklenti ve motive olmanın da özgürlük ve güvenlikle ilişkisi, bu yeterlik türüne karşı görüşlere bir yanıt olarak kullanılabilir. Birlikte çalışan insanlar, birbirleri hakkında ne kadar çok şey bilirlerse, aralarındaki etkileşim o kadar güçlenebilir Bu yolla gözetme ve koruma gereksinimlerinin karşılanması, işbirliği yapılması kolaylaşabilir. İnsan ilişkilerinin ilk basamağı

sayılabilecek olan ilgi, gereksinimleri anlama davranışının da öncüsüdür.

İnsani yeterlikler, birey ve gruplar anlama ve motive etme becerileri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme, insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmektedir. Kişisel davranış etkenlerinden olan yeterlik ve güdülerin etkileri, birbirlerinin var olan miktarlarına bağlı görülmekte, ikisinin de yüksek düzeyde olmasının edimi arttıracığı savunulmaktadır. Güdülenmenin, olumlu insan ilişkileriyle artacağı, bunun için önce başkalarının tanınması, beklenti ve gereksinimlerinin bilinmesi gerektiği; gereksinimlerin karşılanmayışının doyumsuzluk, düzensizlik, ilgisizlik gibi bozukluklara ve çatışmalara yol açtığı görüşleri yaygındır (Kabadayı, 1982).

İnsan ilişkileri, birlikte çalışma sürecindeki karşılıklı tutum ve davranışların yöntemiyle ilgili olmaktadır. Bireyler arası ilişkiler, insan unsurunun ağırlığı nedeniyle, eğitim örgütlerinde daha önemli rol oynar. Eğitim örgütlerinde yöneltme, yetkiden çok etki ile gerçekleşebilir. Çeşitli alanlarda yetişmiş üyelere sahip olan okulların havası demokratik olmak durumundadır. Araştırmalar, bireylere karşı gösterilen tutum ve davranışların, bu konudaki birçok değişkenden, hatta ücretten bile daha önemli olduğunu ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2002). Öğretmenle insani ilişkiler kurmada başarılı olup, onun sorunlarını çözmesine yardımcı olmaya çalışan denetçinin, öğretmen davranışlarının örgüt amaçları yönünde olmasına da etkisi olabilecektir (Başaran, 1994). Böylece, örgütün üye, üyenin örgüt gereksinimlerini karşılaması gerçekleşebilecektir.

### **2.2.3.3. Kavramsal Yeterlikler**

Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarında belli bir bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir. Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilme ve duyabilme yeteneğidir (Açıkgöz, 1994).

Okullar dâhil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu

ortak etkinlikler, amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği olarak kültürel örüntüleri yaşatma etkinliği eklenebilir.

Okul olarak tanımlanan sosyal sistemin, birey ve kurum olmak üzere iki temel boyutu vardır. Bu iki boyutun dengede tutulabilmesi, okul yöneticisinin bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını da gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, okul yöneticisi eğitim düzeninin öngördüğü sorumlulukları karşılayabilmesi için iyi bir bürokrat olmak zorundadır. Son olarak okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri olmalıdır.

## **BOLUM 3. ALAN ARAŞTIRMASI**

### **3.1. YÖNTEM**

Bu araştırmada tek bir şehir ve pek çok okulun yöneticileri incelenmektedir. Bu özelliği ile bu araştırma “Çoklu Durum Deseni” türündedir. Bu çalışmada ilkokul, ortaokul ve liselerdeki okul yöneticilerinin tükenmişlik durumu söz konusu yapılmıştır. Başka bir deyişle bu çalışmada Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Süleymanpaşa merkez ilçesi sınırları içinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri incelenmektedir. Bu bakımdan öncelikle, temel olarak konuyla ilgili alan yazın incelenmiş ve gerekli bilgiler özetlenmiştir. Araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS (Statistic Program for Social Science) 18.00 paket programı kullanılarak; ANOVA, T-Testi, Frekans ve Yüzde analizleri ile açıklanmıştır.

Çalışmada araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri toplama ve veri analizi ile ilgili açıklamalar bulunmaktadır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara paralel olarak ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiş olup; konuyla ilgili öneriler geliştirilmiştir.

#### **3.1.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler**

Bu araştırma “Genel Tarama Modeli” türündedir. Genel tarama modelleri, evrenle ilgili bilgi sahibi olmak için evrenin tümü ya da örneklem üzerinde yapılan tarama çalışmalarıdır. Araştırmada anket yöntemiyle nicel karakterli veriler elde edilmiştir.

Betimsel özellik taşıyan bu araştırmada Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Süleymanpaşa merkez ilçesi sınırları içinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri kendi şartları içinde tanımlanmaya çalışılmaktadır. Okul yöneticilerinin tükenmişlikle ilgili görüşleri hiçbir değişiklik

yapılmadan toplanmış ve yorumlanmıştır. Karasar'a (2004) göre betimleme analizi ile geçmişe ya da mevcut olan bir durumu olduğu gibi betimlemek amaçlanır. Araştırmaya konu olay, hiçbir değiştirme ve etkileme çabası gösterilmeden kendi özel koşulları altında incelenerek mevcut hali ile tanımlanır.

Bu çalışmada Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi Süleymanpaşa merkez ilçesi sınırları içinde yer alan ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri araştırılmaktadır. Araştırmada okul yöneticilerinin tükenmişliklerine ilişkin görüş ve tutumlarının demografik özellikleri açısından grup ortalamalarına göre farklılık gösterip-göstermediği betimlenmektedir. Hipotezler okul yöneticilerinin tükenmişlikleri ile ilgili görüş ve tutumlarını ölçmeye ilişkin kurulmuş olup; çeşitli testlere tabi tutulmuşlardır. Bu çerçevede "okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarına ilişkin tutumları ne düzeydedir; tükenmişliğin alt boyutlarına ilişkin tutumları bazı demografik ve mesleki koşullara göre farklılık göstermekte midir?" araştırmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Bu probleme paralel olarak araştırmanın ana hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H<sub>1</sub>. Okul yöneticilerinin "Genel Tükenmişlik"le ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>2</sub>. Okul yöneticilerinin "Genel Tükenmişlik"le ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Mesleki Koşulu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>3</sub>. Okul yöneticilerinin "Duygusal Tükenme" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>4</sub>. Okul yöneticilerinin "Duygusal Tükenme" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Mesleki Koşulu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>5</sub>. Okul yöneticilerinin "Duyarsızlaşma" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>6</sub>. Okul yöneticilerinin "Duyarsızlaşma" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Mesleki Koşulu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>7</sub>. Okul yöneticilerinin "Kişisel Başarı" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Demografik değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

H<sub>8</sub>. Okul yöneticilerinin "Kişisel Başarı" ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları Mesleki Koşulu değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

Yukarıdaki temel hipotez başlığı altında tek tek alt hipotezler geliştirilmemiş; ancak

şu demografik değişkenlere ve meslek koşullarına ilişkin testler yapılmıştır:

- yaş,
- cinsiyet,
- medeni hal,
- mezuniyet,
- görev süresi,
- görev türü,
- okul türü) ile, meslek koşulları

Mesleki değişkenler ise şunlardır:

- kurumda kendi isteği ile çalışma
- yönetici olarak çalışmanın kişiye uygunluğu
- iş arkadaşlarından destek alma
- Üstlerden takdir görme
- ücreti yeterli bulma

### 3.1.2. Evren ve Örneklem

Tekirdağ Süleymanpaşa merkez ilçesindeki ilk, orta ve liselerde görevli okul yöneticileri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evren birimlerinin tamamına ulaşmak araştırmacı için mümkün olduğundan örneklem alınmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen okullar ve yönetici sayıları toplu olarak Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Tekirdağ/Süleymanpaşa İlçe Merkezindeki İlk, Orta ve Liselerdeki Okul Yönetici Sayıları (2014)

İlkokul		Ortaokul		Lise		İlk Ve Ortaokulun Yöneticiliğini Birlikte Yapan Yönetici Sayısı	Yöneticileri Aynı Olan Okul Sayısı	Toplam	
Okul	Yönetici	Okul	Yönetici	Okul	Yönetici			Okul sayısı	Yönetici Sayısı
26	57	20	16	14	66	21	10	70	160

### 3.1.3. Veri Toplanması

Anket formları 03/02/2014-15/02/2014 tarihleri arasında okul yöneticilerine uygulanmıştır. Anketlerin tamamının hatasız olarak doldurulması sağlanmış ve toplam 160 adet anket formu değerlendirilmeye alınmıştır.

### 3.1.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu Tekirdağ/Süleymanpaşa merkez ilçedeki ilkököl, ortaokul ve liselerde çalışan okul yöneticilerinin tükenmişliğe yönelik tutumlarını belirlemek üzere hazırlanmış olup; üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Bu formda yöneticilerinin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim, mesleki tecrübe, çalışma süresi, görev türü, okul türü vb.) ilişkin 7 adet çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. İkinci bölümde mesleki koşullara yönelik olarak hazırlanmış 6 adet “evet-“hayır” şeklinde sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde sınıflama ve sıralama ölçeğinden yararlanılmış; kesikli ve sürekli değişkenlerden yararlanılmıştır. Anketin son bölümünde ise okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve değerlendirmek üzere 22 adet ifadeden oluşan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” yer almıştır.

Christine Maslach ve Susan E. Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve ilgili alanyazında oldukça sık kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE)” 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlardan “Duygusal Tükenme” 9, “Duyarsızlaşma” 5, “Kişisel Başarı” alt boyutu ise 8 maddeden oluşmaktadır. MTE alt ölçekleri şu maddelerden oluşmaktadır:

#### **Duygusal Tükenme (DT):**

1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.
6. Bütün personelle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.
8. Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.



14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.
16. Doğrudan doğruya insanlar ile çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.

**Duyarsızlaşma (D):**

5. Personelimden bazılarına sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum.
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.
15. Personelime ne olduğu umurumda değil.
22. Personelin bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.

**Kişisel Başarı (KB):**

4. Personelim ne hissettiğini hemen anlarım.
7. Personelin sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.
9. Yaptığım iş sayesinde personelin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.
17. Personelim ile aramda rahat bir hava yaratırım.
18. Personel ile yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılık ile yaklaşırım.

Görüldüğü üzere Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma boyutları olumsuz, Kişisel Başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu çalışmada Kişisel Başarı ölçeği olumsuz olarak ters kodlama yapılmıştır.

Ölçeğin Geçerlilik, güvenilirlik çalışmaları Çam (1991: 157) ve Ergin (1993: 145-146) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 7’li likertten (0-6) oluştuğu; ancak Ergin (1995) tarafından Türkçe’ye çevrilen formda “0= hiçbir zaman, 1= çok nadir, 2= bazen, 3= çoğu zaman, 4= her zaman” şeklinde 5’li Likert kullanıldığı anlaşılmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin de oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir (Aktaranlar: Kervancı, 2013: 91-92;

Ancak Altay (2009), çalışmasında kolaylık bakımından 1’den 5’e doğru bir sıralama yapmıştır. Bu çalışmada da ifadeler 1’den 5’e doğru puanlandırılmıştır. Bu çerçevede ankette yer alan her bir madde “1=Hiçbir zaman, 2= Çok Nadir, 3=Bazen, 4=Çoğu zaman, 5= Her zaman” şeklinde tanımlanmıştır. Maslach tükenmişlik ölçeğinin Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutları olumsuz, Kişisel Başarı boyutu ise

olumlu ifadelerden oluşmaktadır.

Maslach tükenmişlik ölçeğinin kişisel başarı alt boyutu, ters ya da düz olarak puanlanabilmektedir. Bu çalışmada kişisel başarı boyutu ters olarak kodlanmıştır. (1:her zaman ve 5: hiçbir zaman) bu alt boyuttan elde edilen yüksek puan, kişisel başarısızlığı ifade etmektedir. Sonuçta ölçekten alınan yüksek puanlar, yüksek düzeyde tükenmişliği göstermektedir.

MTE başlangıçta doğrudan insanlara hizmet vermeyi gerektiren sağlık çalışanları için geliştirilmiştir. Ancak bu çalışma okul yöneticilerine yönelik yapıldığı için genelde “personel” deyimini kullanılmıştır.

### 3.1.5. Veri Analizi

Veriler SPSS 18 (Statistic Program for Social Science) programında değerlendirilmiş olup; ANOVA, T-testi, Frekans ve Yüzde analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde iki grup arası karşılaştırma için T-testi, ikiden fazla grup arası karşılaştırmalar için ise ANOVA uygulanmıştır. Bu testlerin yanında normal dağılıma uygunluk testi de yapılmıştır. Ankette faktör yüklerini belirlemek için faktör analizi kullanılmıştır. Belirlenen faktörler altında soru gruplamaları yapılmıştır.

### 3.1.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

**Tablo 2.** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine ilişkin Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Tükenme	9	0,772
Duyarsızlaşma	5	0,657
Kişisel Başarı	8	0,780
Tükenmişlik Ölçeğinin Geneli	22	0,856

Tablo 2'ye göre Maslach Tükenmişlik Ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı  $\alpha=0,856$  olarak hesaplanmıştır. “Bu değer ölçek güvenilirlik düzeyinin yüksek ( $\alpha>0,70$ ) olduğunu göstermektedir”. Dolayısıyla  $0,70<\alpha<1$  sağlanmıştır. Bu durum ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Özdamar, 1999: 522; Kalaycı, 2009: 405; Büyüköztürk, 2010: 171).

Alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirliği şu şekilde bilinmektedir (Kalaycı vd.,2005: 405):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Anket formuna son şekli verilmeden önce 28-29 Ocak 2014 tarihleri arasında 4 ilkokul, 4 ortaokul ve 2 lisede olmak üzere toplam 10 yönetici ile görüş-alışverişinde bulunularak ön-test uygulanmıştır. Ön-test sonucunda anlaşılmayan bazı ifadeler değiştirilmiş, bazıları ise çıkarılarak sadeleştirilmiştir. Böylece anketin tüm katılımcılar açısından aynı şekilde anlaşılıp-anlaşılmadığı test edilmiştir. Bu şekilde ölçeğin “yapı geçerliliği” sağlanabilmiştir. Ölçeğe yönelik Bartlett’s Testi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Ölçeğin KMO katsayısı, veri matrisinin faktör çıkarmaya uygun olduğunu göstermektedir. Bartlett’s testi sonucuna göre hesaplanan ki-kare istatistiği anlamlıdır. Dolayısıyla veri matrisi faktör analizi için uygundur.

**Tablo 3.** Yönetici Davranışlarına İlişkin Tutum Ölçeği-KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

KMO	Bartlett’s Testi	
0.806	$\chi^2$	p
	634,751	0.000***

\*\*\*p<0.001

**Tablo 4.** Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Total Variance Explained					
Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
5,813	27,683	27,683	4,269	20,327	20,327
2,059	9,804	37,487	3,299	15,708	36,034
1,403	6,682	44,169	1,708	8,135	44,169

Extraction Method: Principal Component Analysis

Tükenmişlik ölçeğinin geneline ilişkin döndürme sonrası 20 maddeye ilişkin ölçeğin 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 3 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %44,169’dur. Birinci faktör toplam varyansın %20,32’sini, ikinci faktör

%15,70'ini, üçüncü faktör ise %8,13'ünü açıklamaktadır (Tablo 4).

## **3.2. BULGULAR**

Tekirdağ Süleymanpaşa merkez ilçede bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerine yapılan anket çalışmasına ilişkin bulgular aşağıda alt başlıklar halinde verilmektedir.

### **3.2.1. Demografik Özelliklere ve Meslek Koşullarına İlişkin Bulgular**

İlk, Orta ve Liselerde yapılan okul yöneticilerinin tükenmişliğine ilişkin anket çalışmasında elde edilen bulgular frekans ve yüzde dağılımları ile birlikte Tablo 4'te verilmektedir. Tablo 5'e göre ankete katılan kişilerden % 88,75'i bay olup; katılımcıların %75'i 40 yaş ve üzerindedir. %80'i 11 yılı aşkın süredir görev yapmaktadır ve lisans mezunudur. %90'ı çalıştığı kurumda kendi isteği ile çalışmaktadır, yönetici olarak kendisini kuruma uygun görmektedir ve iş arkadaşlarından da destek görmektedir.

**Tablo 5.** Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular (n= 160)

<b>Değişken</b>	<b>Gruplar</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Bay	142	88,75
	Bayan	18	11,25
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Yaş</b>	20-29	2	1,3
	30-39	38	23,8
	40 ve üzeri	120	75,0
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Medeni Durum</b>	Evli	145	90,6
	Bekâr	15	9,4
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Görev süresi</b>	1-5 yıl	9	5,6
	6-10 yıl	23	14,4
	11 yıl ve üzeri	128	80,0
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Görev türü</b>	Müdür	73	45,6
	Müdür Yrd.	87	54,4
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Mezun olduğunuz Program</b>	Ön Lisans	19	11,9
	Lisans	129	80,6
	Y.Lisans	12	7,5
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Çalıştığınız Okul Türü</b>	İlkokul	44	27,5
	Ortaokul	46	28,8
	Lise	70	43,8
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Şu anki kurumda kendi isteğinizle mi çalışıyorsunuz?</b>	Evet	147	91,9
	Hayır	13	8,1
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Yönetici olarak çalışmak sizin için uygun bir iş mi?</b>	Evet	152	95,0
	Hayır	8	5,0
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>İş arkadaşlarınızdan destek görüyor musunuz?</b>	Evet	152	95,0
	Hayır	8	5,0
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?</b>	Evet	114	71,3
	Hayır	46	28,7
	<b>Toplam</b>	160	100
<b>Sizce aldığınız ücret yeterli mi?</b>	Evet	52	32,5
	Hayır	108	67,5
	<b>Toplam</b>	160	100

**Tablo 6.** Emekli oluncaya kadar çalışma tercihi

<b>Emekli oluncaya kadar;</b>	F	%
İlkokullarda çalışmak istiyorum	26	16,3
Ortaokullarda çalışmak istiyorum	18	11,3
Liselerde çalışmak istiyorum	23	14,4
Yönetici olarak çalışmayı düşünüyorum	93	<b>58,0</b>
<b>Toplam</b>	<b>160</b>	<b>100</b>

Tablo 6'ya göre okul yöneticilerinin çoğunlukla %58'i emekli oluncaya kadar yönetici olarak çalışmayı düşünmektedirler.

### **3.2.2. Tükenmişlik Durumlarına (Düzeylerine) İlişkin Bulgular**

Katılımcıların tükenmişlik durumlarına ilişkin bulgular Tablo 6'da özetlenmektedir.

Tablo 7'ye göre okul yöneticilerinin Duygusal Tükenme durumu, 1.2.3.6.8.13.14.16. ve 20. ifadelerin katılma derecelerine ilişkin ortalamalara bakılarak anlaşılabilir.

Buna göre Duygusal Tükenme ile ilgili şu hususlar dikkat çekmektedir.

- “Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.” ifadesine katılma oranı ( $\bar{x}=1,81$ ),
- “Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum” ( $\bar{x}=1,98$ ),
- “Doğrudan doğruya personelle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor” ( $\bar{x}=2,03$ ).
- “Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum” ( $\bar{x}=1,55$ ),
- “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ( $\bar{x}=2,26$ ),
- “İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum” ( $\bar{x}=2,26$ ),

Görüldüğü üzere duygusal tükenme ile ilgili ifadelere katılma dereceleri düşük olduğu için okul yöneticilerinde ciddi anlamda bir duygusal tükenmeden söz edilemez.

**Tablo 7.** Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler (n=160)

Sıra No	İfadeler	Katılım Düzeyi					$\bar{x}$ Ort	s.s.	
		Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman			
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	f	43	45	60	11	1	2,26	0,95
		%	26,9	28,1	37,5	6,9	0,6		
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	f	43	54	45	13	5	2,26	1,04
		%	26,9	33,8	28,1	8,1	3,1		
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	f	84	36	27	11	2	<b>1,81</b>	1,02
		%	52,5	22,5	16,9	6,9	1,3		
4	Personelimin ne hissettiğini hemen anlarım.	f		3	49	88	20	<b>3,78</b>	0,67
		%		1,9	30,6	55,0	12,5		
5	Personelimden bazılarını sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	f	130	21	9			<b>1,24</b>	0,54
		%	81,3	13,1	5,6				
6	Bütün personelle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	f	43	48	34	35		2,38	1,10
		%	26,9	30,0	21,3	21,9			
7	Personelin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.	f		3	34	92	31	<b>3,94</b>	0,69
		%		1,9	21,3	57,5	19,4		
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	f	63	52	31	12	2	<b>1,98</b>	1,00
		%	39,4	32,5	19,4	7,5	1,3		
9	Yaptığım iş sayesinde personelin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	f		1	99	56	4	3,39	0,55
		%		0,6	61,9	35,0	2,5		
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	f	39	64	42	15		2,20	0,91
		%	24,4	40,0	26,3	9,4			
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	f	61	48	47	4		<b>1,96</b>	0,88
		%	38,1	30,0	29,4	2,5			
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	f	3	10	19	83	45	<b>3,98</b>	0,90
		%	1,9	6,3	11,9	51,9	28,1		
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	f	30	28	72	28	2	2,65	1,01
		%	18,8	17,5	45,0	17,5	1,3		
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	f	30	43	56	26	5	2,58	1,06
		%	18,8	26,9	35,0	16,3	3,1		
15	Personele ne olduğu umurumda Değil	f	113	37	8	2		<b>1,36</b>	0,64
		%	70,6	23,1	5,0	1,3			

**Tablo 7.** (devamı) Maslach Tükenmişlik Ölçeğine Yönelik Betimsel İstatistikler (n=160)

16	Doğrudan doğruya personelle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	f	54	59	34	13		2,03	0,93
		%	33,8	36,9	21,3	8,1			
17	Personelle aramda rahat bir hava yaratıyorum.	f		1	18	88	53	4,20	0,65
		%		0,6	11,3	55,0	33,1		
18	Personelle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	f		38	45	57	20	3,36	0,98
		%		23,8	28,1	35,6	12,5		
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	f	1	4	47	80	28	3,81	0,77
		%	0,6	2,5	29,4	50,0	17,5		
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	f	96	41	22	1		1,55	0,75
		%	60,0	25,6	13,6	0,6			
21	İşimdeki duygusal sorunlara serin kanlılıkla yaklaşırım.	f	1	1	28	84	46	4,08	0,73
		%	0,6	0,6	17,5	52,5	28,8		
22	Personelin bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	f	49	70	38	3		1,96	0,78
		%	30,6	43,8	23,8	1,9			

Tablo 7'ye göre okul yöneticilerinin Duyarsızlaşma durumu, 5.10.11.15. ve 22. ifadelerin katılma derecelerine ilişkin ortalamalara bakılarak anlaşılabilir. Buna göre Duyarsızlaşma ile ilgili şu hususlar dikkat çekmektedir.

- “Personelimden bazılarını sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum” ( $\bar{x}=2,26$ ),
- “Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim” ( $\bar{x}=2,20$ ),
- “Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum” ( $\bar{x}=1,96$ ),
- “Personele ne olduğu umurumda değil” ( $\bar{x}=1,36$ ),

Anlaşılacağı gibi okul yöneticilerinin duyarsızlaştığını gösteren ifadelere katılma dereceleri düşüktür. Bu ise duyarsızlaşmaya ilişkin ciddi bir durumun söz konusu olmadığını göstermektedir.

Tablo 7'ye göre okul yöneticilerinin Kişisel Başarı durumu, 4.7.9.12.17.18.19. ve 21. ifadelerin katılma derecelerine ilişkin ortalamalara bakılarak anlaşılabilir. Buna göre Kişisel Başarı durumu ile ilgili şu hususlar dikkat çekmektedir.

- “Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim” ( $\bar{x}=3,81$ ),
- “Personelin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum” ( $\bar{x}=3,94$ ),
- “Çok şeyler yapabilecek güçteyim” ( $\bar{x}=3,98$ ),
- “Personelle aramda rahat bir hava yaratıyorum” ( $\bar{x}=4,20$ ),



- “İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım” ( $\bar{x}=4,08$ ).

Okul Yöneticilerinin kişisel başarı durumlarına ilişkin yer alan ifadelere verdikleri cevapların ortalamaları genelde 4'e yakındır. Yani okul yöneticileri kendilerini kişisel olarak başarılı görmektedirler.

### 3.3. ANALİZLER VE YORUMLAR

Okul yöneticilerinin 22 ifadeden oluşan tükenmişlik ölçeğinin bütününe ve ayrıca her bir alt boyuttaki ifadelerle ilişkin verdikleri cevapların puan ortalamaları temel alınarak, demografik değişkenlere göre grup ortalamaları arasında fark olup-olmadığı ikili gruplarda Bağımsız Örneklem T-testi- üç ve daha fazla gruplar için ANAOVA yapılarak test edilmektedir. Tablo 8'e göre okul yöneticilerinin demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre genel olarak tükenmişlik durumlarının grup ortalamaları 2,5'in altındadır. Yani ciddi bir tükenmişlik söz konusu değildir. Bununla birlikte bekâr olanlar ( $\bar{x}=2,35$ ), lisansüstü mezunu olanlar ( $\bar{x}=2,15$ ), yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler ( $\bar{x}=2,44$ ), üstlerinden takdir görmeyenler ( $\bar{x}=2,17$ ) ve ücreti yeterli bulmayan ( $\bar{x}=2,09$ ) okul yöneticileri biraz daha tükenmiş durumda görünmektedirler. Dolayısıyla okul yöneticilerinin genel tükenmişlikle ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları demografik değişkenlerden sadece medeni durum ve mezuniyete; mesleki koşullardan ise sadece yöneticilik, takdir görme ve ücret değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri kısmen kabul edilebilir.

Yıldırım'ın (2009) çalışması sonucunda ortaya çıkan bulgular, bu çalışmanın bulguları ile örtüşmektedir. Yazar orta öğretim kurumları yöneticilerinin %50'sinin duygusal tükenmişlik düzeyinin düşük, %64'ünün duyarsızlaşma düzeyinin düşük, %61'inin kişisel başarı eksikliği düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedir. Buna göre yazar neticede okul yöneticilerinde ciddi bir tükenmişlik durumunun olmadığı sonucunu çıkarmaktadır. Ayrıca aynı yazar okul yöneticilerinin medeni durum ve yaş değişkenlerine göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farkın olmadığını belirtmekte, aynı sonuçlar Ensari ve Tuzcuoğlu (1995)'nin yapmış olduğu çalışmada da kendini göstermektedir.

**Tablo 8.** Okul Yöneticilerinin Genel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160)

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	Fark
Cinsiyet	Bay	142	2,00	0,47	t=1,125 p= 0,262
	Bayan	18	2,12	0,39	
Yaş	30-39 yaş	40	2,11	0,45	t= 1,477 p= 0,142
	40 yaş ve üstü	120	1,99	0,46	
Medeni Durum	Evli	145	1,99	0,45	t= -2,975 p= <b>0,003**</b>
	Bekar	15	2,35	0,45	
Mezuniyet	Önlisans	19	1,77	0,41	F= 3,366 p= <b>0,037*</b>
	Lisans	129	2,05	0,43	
	Lisansüstü	12	2,15	0,68	
Görev Süresi	1-10 yıl	32	2,10	0,38	t=1,121 p=0,264
	11 yıl ve üzeri	128	2,00	0,48	
Okul Türü	İlkokul	44	2,03	0,53	F= 0,309 p= 0,735
	Ortaokul	46	1,98	0,41	
	Lise	70	2,05	0,44	
Görev Türü	Müdür	73	1,97	0,40	t= -1,370 p= 0,173
	Müdür Yrd.	87	2,07	0,50	
Kurumda kendi isteği ile mi çalışıyor?	Evet	147	2,01		t=-,564 p= 0,573
	Hayır	13	2,10	0,44	
Yönetici olarak çalışmak size uygun bir iş mi?	Evet	152	2,00	0,45	t= -2,655 p= <b>0,009**</b>
	Hayır	8	2,44	0,52	
İş arkadaşlarından destek görüyor musunuz?	Evet	152	2,01	0,46	t= -1,046 p= 0,297
	Hayır	8	2,19	0,50	
Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?	Evet	114	1,96	0,41	t= -2,641 p= <b>0,009**</b>
	Hayır	46	2,17	0,54	
Sizce aldığımız ücret yeterli mi?	Evet	52	1,87	0,38	t=-2,836 p= <b>0,005**</b>
	Hayır	108	2,09	0,48	

\*: P<0,05

\*\* : p<0,01

Dolayısıyla söz konusu yazarların medeni durumla ilgili bulguları bu çalışmanın bulguları ile farklıdır. Yıldırım'ın (2009) çalışması sonucunda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre anlamlı derecede daha yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. Buna karşılık duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 9'a göre okul yöneticilerinin demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre Duygusal tükenmişlik durumlarının grup ortalamaları 2,63'ü geçmemektedir. Yani ciddi bir Duygusal tükenmişlik söz konusu değildir. Bununla birlikte bekâr olanlar ( $\bar{x}$ =2,53), yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler ( $\bar{x}$ =2,63), üstlerinden takdir görmeyenler ( $\bar{x}$ =2,34) ve ücreti yeterli bulmayan ( $\bar{x}$ =2,29), okul yöneticileri biraz daha duygusal tükenmiş durumda görünmektedirler. Dolayısıyla okul yöneticilerinin Duygusal Tükenme ile ilgili tutumlarına yönelik grup

ortalamaları demografik değişkenlerden sadece medeni durum; mesleki koşullardan ise sadece yöneticilik, takdir görme ve ücret değişkenlerine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 9.** Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160)

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	Fark
Cinsiyet	Bay	142	2,16	0,62	t=0,945
	Bayan	18	2,29	0,65	p= 0,346
Yaş	30-39 yaş	40	2,29	0,56	t= 1,242
	40 yaş ve üstü	120	2,15	0,64	p= 0,216
Medeni Durum	Evli	145	2,14	0,61	t= -2,292
	Bekar	15	2,53	0,62	p= <b>0,023*</b>
Mezuniyet	Önlisans	19	1,91,	0,65	F= 2,685 p= 0,071
	Lisans	129	2,20	0,58	
	Lisansüstü	12	2,40	0,87	
Görev Süresi	1-10 yıl	32	2,25	0,58	t=0,722
	11 yıl ve üzeri	128	2,16	0,63	p=0,471
Okul Türü	İlkokul	44	2,18	0,69	F= 0,271 p= 0,763
	Ortaokul	46	2,13	0,54	
	Lise	70	2,22	0,63	
Görev Türü	Müdür	73	2,18	0,53	t= 0,061
	Müdür Yrd.	87	2,18	0,69	p= 0,951
Kurumda kendi isteği ile mi çalışıyor?	Evet	147	2,17	0,62	t=-,873
	Hayır	13	2,35	0,66	p= 0,384
Yönetici olarak çalışmak size uygun bir iş mi?	Evet	152	2,16	0,61	t= -2,126
	Hayır	8	2,63	0,76	p= <b>0,035*</b>
İş arkadaşlarından destek görüyor musunuz?	Evet	152	2,17	0,61	t= -1,268
	Hayır	8	2,45	0,72	p= 0,207
Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?	Evet	114	2,11	0,58	t= -2,108
	Hayır	46	2,34	0,70	p= <b>0,037*</b>
Sizce aldığımız ücret yeterli mi?	Evet	52	1,96	0,50	t= -3,167
	Hayır	108	2,29	0,65	p= <b>0,002**</b>

\*: P<0,05

\*\* : p<0,01

Bu durumda H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri de kısmen kabul edilebilir. Yıldırım'ın (2009) çalışmasında erkek okul yöneticilerinin daha yüksek derecede duygusal tükenme yaşadığı bulunmuştur. De Robbio(1995)'nin araştırmasında ise cinsiyetin duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir farka yol açmadığı belirtilmektedir (Aktaran Yılmaz, 2009). Yılmaz'ın (2009) bulgularına göre 6-10 yıl süreyle çalışan yöneticilerin anlamlı ölçüde daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Karaman (2009) çalışması sonucunda kişisel başarı alt boyutu dışında yöneticilik kıdemi az olanların daha fazla tükenmişlik yaşadığını, yani kıdem artıkça tükenmişliğin daha az yaşandığını belirtmektedir. Aynı yazar, kişisel başarı alt boyutu dışında müdür yardımcılarının,

müdürlere göre, fakülte mezunlarının diğer program mezunlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedir.

**Tablo 10.** Okul Yöneticilerinin Duyarsızlaşma Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Meslek Koşulları Değişkenlerine Göre Karşılaştırılması (n=160)

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	Fark
Cinsiyet	Bay	142	1,70	0,54	t=1,121
	Bayan	18	1,84	0,46	p= 0,264
Yaş	30-39 yaş	40	1,84	0,52	t= 1,537
	40 yaş ve üstü	120	1,69	0,52	p= 0,126
Medeni Durum	Evli	145	1,70	0,54	t= -1,889
	Bekar	15	1,97	0,35	p= 0,61
Mezuniyet	Önlisans	19	1,49	0,36	F= 2,212 p= 0,113
	Lisans	129	1,76	0,53	
	Lisansüstü	12	1,70	0,64	
Görev Süresi	1-10 yıl	32	1,85	0,41	t=1,525
	11 yıl ve üzeri	128	1,69	0,55	p=0,129
Okul Türü	İlkokul	44	1,69	0,49	F= 1,198 p= 0,305
	Ortaokul	46	1,65	0,49	
	Lise	70	1,80	0,57	
Görev Türü	Müdür	73	1,69	0,47	t= -,776
	Müdür Yrd.	87	1,75	0,57	p= 0,951
Kurumda kendi isteği ile mi çalışıyor?	Evet	147	1,72	0,53	t= 0,273
	Hayır	13	1,68	0,50	p= 0,785
Yönetici olarak çalışmak size uygun bir iş mi?	Evet	152	1,72	0,53	t= -,525
	Hayır	8	1,82	0,40	p= 0,60
İş arkadaşlarından destek görüyor musunuz?	Evet	152	1,71	0,52	t= -1,211
	Hayır	8	1,95	0,58	p= 0,228
Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?	Evet	114	1,69	0,46	t= -1,287
	Hayır	46	1,81	0,67	p= 0,20
Sizce aldığımız ücret yeterli mi?	Evet	52	1,65	0,46	t= -1,240
	Hayır	108	1,76	0,55	p= 0,217

P>0,05

Tablo 10'a göre okul yöneticilerinin demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre Duyarsızlaşma durumlarının grup ortalamaları 2'yi geçmemektedir. Yani ciddi bir Duyarsızlaşma söz konusu değildir. Başka bir deyişle demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre grup ortalamaları arasında anlamlı farklılıklar yoktur. Dolayısıyla okul yöneticilerinin Duyarsızlaşma ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları demografik değişkenler ve mesleki koşullar farklılık göstermemektedir. Bu durumda H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Yıldırım'ın (2009) çalışmasında duyarsızlaşma düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmadığı; De Robbio(1995)'nin araştırmasında ise cinsiyetin duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı

bir farka yol açtığı belirtilmektedir (Aktaran Yılmaz, 2009). Yılmaz'ın (2009) bulgularına göre 1-5 yıl süreyle çalışan yöneticilerin anlamlı düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları belirtilmektedir.

**Tablo 11.** Okul Yöneticilerinin Kişisel Başarı Ölçeğine İlişkin Görüş ve Tutumlarının Demografik ve Mesleğe İlişkin Değişkenlere Göre Karşılaştırılması (n=160)

Değişkenler	Gruplar	N	$\bar{x}$	s.s.	Fark
Cinsiyet	Bay	142	2,01	0,56	t=0,750 p= 0,455
	Bayan	18	2,10	0,31	
Yaş	30-39 yaş	40	2,10	0,56	t= 0,939 p= 0,349
	40 yaş ve üstü	120	2,00	0,52	
Medeni Durum	Evli	145	1,99	0,52	t= -2,868 p= <b>005**</b>
	Bekar	15	2,40	0,50	
Mezuniyet	Önlisans	19	1,80	0,49	F= 2,050 p= 0,132
	Lisans	129	2,05	0,53	
	Lisansüstü	12	2,14	0,60	
Görev Süresi	1-10 yıl	32	2,09	0,45	t=0,784 p=0,434
	11 yıl ve üzeri	128	2,01	0,55	
Okul Türü	İlkokul	44	2,07	0,62	F= 0,191 p= 0,826
	Ortaokul	46	2,01	0,50	
	Lise	70	2,01	0,50	
Görev Türü	Müdür	73	1,89	0,44	t= -2,934 p= <b>0,004**</b>
	Müdür Yrd.	87	2,14	0,57	
Kurumda kendi isteği ile mi çalışıyor?	Evet	147	2,02	0,55	t= -,376 p= 0,708
	Hayır	13	2,08	0,32	
Yönetici olarak çalışmak size uygun bir iş mi?	Evet	152	2,00	0,50	t= -3,229 p= <b>0,002**</b>
	Hayır	8	2,60	0,72	
İş arkadaşlarından destek görüyor musunuz?	Evet	152	2,03	0,53	t= -,085 p= 0,933
	Hayır	8	2,04	0,57	
Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?	Evet	114	1,95	0,45	t= -2,709 p= <b>0,008**</b>
	Hayır	46	2,20	0,66	
Sizce aldığımız ücret yeterli mi?	Evet	52	1,92	0,47	t= -1,828 p= 0,069
	Hayır	108	2,04	0,55	

\*: P<0,05

\*\*.: p<0,01

Tablo 11'e göre okul yöneticilerinin demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre Kişisel Başarı durumlarının grup ortalamaları 2,60'ı geçmemektedir. Yani ciddi bir Kişisel Başarı Azalması söz konusu değildir. Bununla birlikte bekâr olanlar ( $\bar{x}$ =2,40), müdür yardımcıları ( $\bar{x}$ =2,14), yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler ( $\bar{x}$ =2,60), üstlerinden takdir görmeyenler ( $\bar{x}$ =2,20) okul yöneticilerinin kişisel başarıları diğer gruplara göre biraz daha azalmış görünmektedirler. Dolayısıyla okul yöneticilerinin Kişisel Başarı ile ilgili tutumlarına yönelik grup ortalamaları demografik değişkenlerden sadece medeni durum ve görev

türü; mesleki koşullarından ise sadece yöneticilik ve takdir görme değişkenlerine göre farklılık göstermektedir. Bu durumda H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri de kısmen kabul edilebilir. Yıldırım'ın (2009) çalışmasında kişisel başarı düzeylerinde cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunduğu; De Robbio(1995)'nin araştırmasında ise kişisel başarı alt boyutlarında cinsiyetin herhangi bir farklılığa yol açmadığı belirtilmektedir (Aktaran Yılmaz, 2009). Yılmaz'ın (2009) bulgularına göre 11 yıldan daha fazla çalışan yöneticilerin daha yüksek düzeyde kişisel başarısızlık yaşadıkları bulunmuştur.

## BÖLÜM 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Tükenmişlik sendromu, iş yaşamının kalitesini düşürmesi ve çalışan sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar veren bir olgudur. İşyerinde yaşanan iç çelişki ve bu çelişkinin ortaya çıkardığı stres, çalışanları tükenmişliğe eğilimli duruma getirmektedir. Bireyin işi nedeniyle fazla yüklenmesi ve yüksek uyarılmanın uzun sürmesi duygusal tükenmişliği ortaya çıkarmaktadır. Duygusal tükenmişlik çalışanın stresle başa çıkma konusundaki başarısıyla da ilişkilidir. İş stresi aynı düzeyde olmasına karşın, stresle başa çıkmada başarısız olan bireylerin duygusal tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır.

Çalışan birey, çalıştığı iş ortamında fiziksel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda zihinsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır. İş doyumundaki artış; verimliliğin yüksek olması, işgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi, işe bağlılığın artması gibi kuruluş tarafından beklenen sonuçlara yol açar. İş doyumunu yöneticiler için çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü iş doyumsuzluğunun doğrudan neden olduğu davranışlar; işten ayrılma, devamsızlık, performans düşüklüğü, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma şeklinde görülmektedir.

İnsanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde, çalışanlar fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissederler. Duygusal yönden yoğun bir iş temposu içerisinde olan bireyler, kendilerini zorlamakta ve diğer insanların yoğun talepleri altında ezilmektedirler. Duygusal tükenme de bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal açıdan tükenme yaşayan bireyler, kendilerini işlerine verememe ve kendilerini müşterilerine karşı eskisi kadar sorumlu hissetmeme gibi sorunlar yaşamaktadır. Gergin ve engellenme duygusu içerisinde olan kişilere ertesi

gün işe gitme zorunluluğu kabus gibi gelmektedir. Bu durumu yaşayan bireyler, kendilerini yeni bir gün veya hizmet verilecek bir sonraki kişi için gerekli olan enerjiden mahrum hissederler.

Bununla birlikte hem işi gereği insanlarla sürekli bağlantıda olup hem de mesafe koymak kolay olmamaktadır. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan diğerine geçiş yapmaktadır. Genelde başı dertte olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih etmektedir. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşmaktadır. Gelişen soğuk, ilgisiz, katı hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun alt boyutu olan duyarsızlaşmayı oluşturur. İşe ve iş gereği karşılaşılan kişilere, ilişkilere bağlı başarı ve yeterlilik duygularında azalma görülmektedir. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanmaktadırlar.

Özellikle işe yeni başlayan kişiler, kısa zamanda fazla başarı sağlayacakları ümidiyle çok çalışmakta ancak zamanla amaçlarına ulaşamadıklarını gördüklerinde heyecanları azalmaktadır. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedefleri düşürmek yerine, hayal kırıklığına sürüklenmekte ve tükenme oluşmaktadır. Kadın ve erkekler arasında tükenmişlik sendromunda, kadınların duygusal tükenmeye daha eğilimli oldukları ve bunu daha yoğun yaşadıkları, duyarsızlığın erkeklerde daha fazla olduğu belirtilmektedir. Yapılan çalışmalarda kadınların duygusal tükenmeyi, erkeklerin ise bireysel başarı duygusunu daha fazla yaşadığı sonucuna varılmıştır. Bu konudaki genel görüş, kadınların cinsiyet rolleri gereği karşılarındaki insanları daha fazla gözetmeleri ve önem vermelerinin duygusal tükenmelerini arttırdığı yolunda olmaktadır.

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan oluşturduğu olumsuz sonuçlarda yatmaktadır. Ancak tükenmişliğin sonuçları konusunda kesinleşmiş standartlardan söz etmek mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni tükenmişliğe etki eden faktörlerden etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak değişiklik göstermesidir. İletişim kurarak çalışanlar ve diğer bölümler uyum içinde çalışabilir, karar verme, çalıştırma, motivasyon ve kontrol sağlanabilir, organizasyon bütünlüğü ve çalışanların iş yerini sahiplenme ve ait olma duyguları geliştirilebilir, karşılıklı güven ve kolay bilgi akışı sağlanarak etkili bir yönetim anlayışı oluşturulabilir. Bu bağlamda eğer iletişim sistemi insanların psiko-sosyal ihtiyaçları dikkate alınarak düzenlenirse morali



ve verimliliği olumlu yönde etkileyecek, kişiler sosyal ve iş yaşamın içinde kendilerini daha mutlu hissedeceklerdir.

Eğitim örgütlerinin merkezinde yer alan okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan yöneticilerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en küçük ölçekteki etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Yapılan araştırmalar, okul yöneticisinin okulda eğitim sürecinde önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

***Okul yöneticilerinin tükenmişlik durumlarını araştıran bu çalışmada elde edilen bulgulara paralel olarak şu sonuçlar ortaya çıkmıştır:***

Ankete katılan kişilerin çoğunluğu bayan, 40 yaşın üzerinde ve 11 yıldan fazla görev yapan lisans mezunu kişilerden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu çalıştığı kurumda kendi isteği ile çalışmakta, yönetici olarak kendisini kuruma uygun görmekte ve iş arkadaşlarından destek görmektedir. Yine okul yöneticilerinin çoğunluğu emekli oluncaya kadar yönetici olarak çalışmayı düşünmektedirler. Okul yöneticilerinin demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre genel olarak tükenmişlik durumlarının grup ortalamaları 2,5'in altındadır. Yani ciddi bir tükenmişlik söz konusu değildir.

Okul yöneticileri gerek duygusal tükenme gerekse “duyarsızlaşma” boyutunda ciddi anlamda tükenmişlik sendromu içinde değildirler. Dahası kendilerini “kişisel olarak başarılı” görmektedirler. Görüldüğü üzere meslek koşullarına ilişkin sorulara alınan cevaplar tükenmişlik ölçeğinin üç boyutuna alınan cevapları destekleyici niteliktedir. Bu bakımdan H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>7</sub> ve H<sub>8</sub> hipotezleri kısmen kabul edilmiş, buna karşın H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezleri ise reddedilmiştir. Bunlarla birlikte gruplar arasında yapılan karşılaştırmalarda şu farklılıklara rastlanmıştır:

- Bekâr olanlar, lisansüstü mezunu olanlar, yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler, üstlerinden takdir görmeyenler ve ücreti yeterli bulmayan okul yöneticileri biraz daha genel tükenmişlik ipuçları vermektedirler.

- Bekâr olanlar, yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler, üstlerinden takdir görmeyenler ve ücreti yeterli bulmayan okul yöneticileri biraz daha duygusal tükenmişliğe daha yakındırlar.

- Demografik özellikler ve meslek koşulları değişkenlerine göre okul yöneticileri gruplar itibari ile benzer görüşlere sahip olup; Duyarsızlaşma durumları yoktur.

- Bekâr olanlar, müdür yardımcıları, yöneticiliği kendisi için uygun bir iş olarak görmeyenler ve üstlerinden takdir görmeyenler kişisel başarılarında biraz daha azalma görüldüğü ortaya çıkmıştır.

Araştırma bulgularına göre şu önerilerde bulunmak yerinde olacaktır:

- İlk ve orta öğretim kurumlarında okul yöneticiliği özendirilebilir, tercih edilmesi sağlanabilir,

- İdarecilikte başarı durumlarına göre yöneticiler daha sık ödüllendirilebilir, takdir ve terfi olanakları daha yaygın hale getirilebilir.

- Tükenmişlik sendromu ile ilgili okul yönetici ve öğretmenlere yönelik geniş kapsamlı bilgilendirici seminerler verilebilir.

- Kurum çalışanları ile iletişim yöntemleri incelenebilir.

- Yöneticilerin ücretleri tatmin edecek şekilde düzenlenebilir.

- Yöneticiler, okul, eğitim, yönetim, denetim ile ilgili konularda çok iyi yetişmiş kişiler arasından seçilebilir.

- Bekâr yöneticilerin çalıştıkları kuruma bağlılık, aitlik duygusunun artırılması ile ilgili tedbirler alınabilir.

## KAYNAKÇA

- Abacıoğlu, M., (2005), “Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetim Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”*Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi, SBE Eğitim Yönetimi, İstanbul, 2.
- Açıkgöz, K.,(1994), *Eğitimde Etkili Müdür Davranışları*, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 10.
- Akçamete, G.,Kaner, S., Sucuoğlu, B., (2001),*Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayınevi, Ankara, 12-25.
- Akyüz, M.Y., (2000), *Örgüt İklimi ve İş Doyumu*, Ege Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, İzmir, 87-89.
- Albrecht, K., (1988), *Gerilim ve Yönetici* (Çev. K. Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 79-85.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G., (2004) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Altay, H. (2009), “*Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*”, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (12): 1-17.
- Altuntaş, E., (2003), *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 7.
- Arı, G.S., Bal, E.Ç., (2008), “Tükenmişlik kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1):131-148.
- Arık, İ.A., (1996), *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Artan, İ., (1986), *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*, İstanbul, 43-45.
- Aydın, İ.P., (1995), *Yönetimde Stres Kaynakları*, Pegem Yayınları, Ankara. 69-70.
- Aydın, İ.P., (2002), *İş Yaşamında Stres*, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 45-52.
- Aydın, M., 2000, *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Yayıncılık, Ankara, 170.
- Babadoğan, C.,(2006), “Bir İnsan (Öğretmen) Olarak Müdür” *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları*, MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, 161.

- Balay, R., (2009), *2000'li Yillarda Sınıf Yönetimi*, Maya Akademi Yayın Dağıtım, Ankara, 128.
- Balcı, A.,(1993), *Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma*,Erek Ofset Matbaası Yayınları, Ankara, 23.
- Baltaş, A., (1997), *Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 200.
- Baltaş, A.,Baltaş, Z., (2002),*Stres ve Başa Çıkma Yolları*, İstanbul, 290.
- Baltaş, Z., (2000), *Sağlık Psikolojisi, Halk Sağlığında Davranış Bilimleri*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 57-62.
- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 289-292.
- Başar, H.,(1995), *Eğitim Denetçisi*,Pegem Yayınları, Ankara, 102.
- Başaran, İ.E.,(1994), *Eğitime Giriş*,Kadioğlu Matbaası, Ankara, 125.
- Başaran, İ.E., (2000), *Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul*,Feryal Matbaası, Ankara, 99.
- Baysal, C.,Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayım, İstanbul.
- Bekçi, İ.,Ömürbek, V. ve Tekşen, Ö., (2007), “Muhasebe Meslek Gruplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (1):145-161, 149.
- Brenner, C., (1998), *Psikanalizin Temel Kavramları*, (Çev. I. Savaşır), Hekim Yayınları Birliği Yayıncılık, Ankara, 132.
- Bumin, B., (2003), *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Gazi Kitabevi, Ankara, 44.
- Bumin, B.,Şengül, A., (2000), İnsan Kaynaklarının Değerliliği ve Organizasyonlarda Role Dayalı Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, 22-27 Nevşehir, 2000, 571-576.
- Bursalıoğlu, Z.,(2002), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*,Pegem A Yayıncılık, Ankara, 5.
- Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11.Baskı, Pegem Akademi, Ankara, 2010.
- Canman, A.D., (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ceylan, A.,Ulutürk, Y.H., (2006), “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler” *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7 (1):48-58.

- Cole, D.W., (1989), *Meslek İntiharı*, (Çev. Y. Coşar), İlgı Yayınevi, İstanbul, 1989, 94-96.
- Çam, O., (1995), *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir, 43-49.
- Çam O. (1991) “Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Çekmecelioğlu, H., (2006), “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma” *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8 (2):153-168.
- Çelikkol, A., (2001), *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Yayınları, İstanbul, 38, 72.
- Davis, K., (1982), *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çev. K. Tosun), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 72-75.
- De Robbio, R. A. (1995). “Factors Accounting for Burnout Among Secondary School Teachers.” *Dissertation Abstract International*, 44 (11), 3298 A.
- Demir, A., (2004), “Hemşirelikte Tükenmişliğe Bir Bakış” *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 7(1).
- Demirci, M.K., (2008), *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Gazi Kitabevi, Ankara, 33-38.
- Demirtaş, H., Güneş, H., (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara, 15.
- Dinler, A. (2010)“Isparta İli Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Etkilenen Etmenler”*Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Isparta, 2010, 28.
- Doğan, S., (2006), *Çalışan İlişkileri Yönetimi*, Kare Yayınları, İstanbul, 62.
- Durmuş, Y., Tezer, E. (2001), “Mizah Duygusu ve Stresle Başa Çıkma Tarzları Arasındaki İlişki” *Türk Psikoloji Dergisi*, 16 (47), 24.
- Düzyürek, S., Ünlüoğlu, G. (1992) “Hekimlerde Tükenmişlik Sendromu” *Psikiyatri Bülteni*, 1 (3):108-112.
- Ensari, H.,(1998), “Öğrenen Organizasyon Olarak Okul” Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Bilimleri Fakültesi, *Eğitim Bilimleri Dergisi*, S.10, İstanbul, 93.
- Ensari, H. ve S. Tuzcuoğlu (1996). “Marmara Üniversitesine bağlı fakültelerde görev yapan yönetici ve öğretim elemanlarının meslekten yılgınlıklarında kişilik

- özelliklerinin rolü.” II. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri El Kitabı: 29-36. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, İstanbul.
- Erdem, F., (1992), “Fiziksel Çevre Stresörleri ve İşgörenler Üzerinde Bir Uygulama” *Verimlilik Dergisi*, Ankara, 142.
- Erdoğan, İ., (1983), *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 54-58.
- Eren, E., (1989), *Yönetim Psikolojisi*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 487.
- Eren, E., (1998b), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 55-62.
- Eren, E., (1998a), *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, 112-135.
- Eren, E., (2001) *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara, 287.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 543.
- Ergin C. (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Uygulanması”, 7.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı. Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara, Türkiye.
- Ergin, C.(1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 12 (1-2): 37-50.
- Eroğlu, F., (2006), *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 438-442.
- Ersevimi, İ., (1997), *Freud ve Psikanalizin Temel İlkeleri*, Nobel Kitabevi, İstanbul, 86.
- Ertekin, Y., (2001), *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara, 45-48.
- Fındıkçı, İ., (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 297.
- Fidan, N. ve Erden, M.,(1987), *Eğitim Bilimine Giriş*,Repa Basın Yayın, Ankara, 82.
- Freud, A., (1989), *Ego ve Savunma Mekanizmaları*, (Çev. Y. Erim), Bağlam Yayınları, İstanbul, 87.
- Freud, S., (1998), *Ruhçözümlemesine Giriş Konferansları*, (Çev. E. Kapkın ve A. Kapkın), Payel Yayınevi, İstanbul, 123.
- Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K., (2006), Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, 31-45.
- Geçtan, E., (1999), *Normaldışı Davranışlar*, Remzi Kitabevi, İstanbul, 79.
- Genç, N., (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 324.

- Genç, Z.,(2000), “Bilgi Toplumunda Öğretmen Eğitimi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Y.6, S.23, 380.
- Gülseren, Ş.,Karaduman, E., Kultur, S., (2000), “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi” *Kriz Dergisi*, 9(1):27-38.
- Gümüő, M., (2002), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul, s.384
- Gümüşeli, A.İ., (1994), “İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenlerle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri” *Doktora Tezi*,Ankara Üniversitesi, SBE Eğitim Yönetimi Ankara, 24.
- Güney, S., (2006), “Stres ve Stresle Başa Çıkma” (içinde) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 132-141.
- Gürel, E., (2001), “Çalışma Yaşamında Işık ve Aydınlatmanın Önemi” *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.5, 3.
- Gürsel, M.,(1997), *Okul Yönetimi*,Mikro Yayınları, Konya, 98.
- Haynes, M.E., (1999), *Kişisel Zaman Yönetimi*, (Çev. Y. Bülbül), Alfa Basım Yayım, İstanbul, s.4
- Heidegger, M., (2001),*Zaman ve Varlık Üzerine*, (Çev. D. Kanıt), A Yayınevi, Ankara.
- İlgar, L.,(1996), *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*,Beta Yayınları, İstanbul.
- İşıkhan, V., (2004),*Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Sandal Yayınları, Ankara, 130.
- Izgar, H., (2000), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 12-19.
- Izgar, H., (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 36-48.
- Izgar, H., (2004),*Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 95-108.
- Kabadayı, R.,(1982), “Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ve Öğretmeni Güdülemesi” *Doktora Tezi*,Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara, 148.
- Kaçmaz, N., (2005), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu” *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68 (1), 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2009), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*, 4. Baskı, Asil

Yayın Dağıtım, Ankara.

- Karaca, S., Aşkın, R., (1995), “Depresyonla Başa Çıkma Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması” *Düşünen Adam Dergisi*, 8 (3), 24.
- Karasar, N. (2004), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 13. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karaman, M. Akın, (2009), İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Seviyelerinin İncelenmesi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 82-85.
- Kaya, Y.K.,(1991), *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara, 132.
- Kervancı, F. (2013), *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, Türkiye.
- Keser, A., (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Keskin, G., (1997), “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama” *Verimlilik Dergisi*,MPM Yayınları, S.2, 151.
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Köknel, Ö., (1987), *Zorlanan İnsan*, Altın Kitaplar, İstanbul, 56-62.
- Levent, F., (2005), “Sınıf Öğretmenlerinin Velilerle Yaşadıkları Bireylerarası Çatışmaları Yönetme Stilleri” *Yüksek Lisans Tezi*, Yıldız Teknik Üniversitesi SBE, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul, 15-16.
- Mackenzie, A., (1995),*Başarı ve Zaman*, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul.
- Maraşlı, M., (2005), “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri” *Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül, 28-32.
- Maslach, C., Jackson, S.E. (1981), “*The Measurement of Experienced Burnout*”, *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2): 99-113.
- Okutan, M.,Tengilimoğlu, D., (2002), “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (3):15-42.
- Öncü, A., (1974), *Örgüt Psikolojisi*, Sevinç Matbaası, Ankara, 1974, 69-78.
- Önen, L., Tüzün, B. (2005), *Motivasyon*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.



- Özdamar, K.(1999).*Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, 2.Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- Özdemir, S. ve Sezgin, F.,(2002), “Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği” *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.3, 280.
- Özden, Y.,(2006), “Eğitim Liderliği” *Okul Yönetimlerini Geliştirme Programı Ders Notları*, MEB İlköğretim Genel Müdürlüğü, Ankara, 3.
- Özensel, E.,Koçak, A., (2004), *Hekimler ve Hekimlik*, Çizgi Kitapevi, Konya, 35.
- Özgen, H., Yalçın, A., (2005), *Temel İşletmecilik Bilgisi*, Nobel Kitapevi, Adana, 329-332.
- Özgen, I., (2007), “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği” *I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, Antalya, 2007, s.111-121.
- Polat, S. ve Arslan, H., (2004), “Yüksek Öğretim Örgütünde Görev Yapan Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeyleri” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,10(39), 433.
- Robertson, A.K. (2004), *Stres Yönetimi, Ateş Altında Sakin Kalabilmek*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004, 194.
- Rowshan, A., (1998),*Stres Yönetimi: Hayatımızın Sorumluluğunu Almak*, (Çev. Ş. Cüceloğlu), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, 87-89.
- Sabuncuoğlu, Z.,(1987), *Çalışma Psikolojisi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 55.
- Sabuncuoğlu, Z., (1996),*Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 53-58
- Sabuncuoğlu, Z., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi, Bursa, 266-272.
- Sabuncuoğlu, Z.,Tüz, M., (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa, 23-48.
- Scout, M., (1997), *Zaman Yönetim*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Seyidoğlu, H., (2001), *Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, Güzem Can Yayınları, İstanbul, 359.
- Smith, J., (1998) *Daha İyi Nasıl Zaman Yönetimi*, (Çev. A. Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul.
- Solmuş, T., (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Sökmen, A., Yazıcıoğlu, İ., (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” *Ticaret ve*

- Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 6-7.
- Sürgevil, O., (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu*, Nobel Yayınları, Ankara, 4-28.
- Şahin, N.H., (1998), *Stresle Başa Çıkma-Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 125-128.
- Şimşek, M., (2001), *İşletme Bilimlerine Giriş*, Günay Ofset, Konya, 322.
- Şimşek, M., (2002), *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılık, İstanbul, 209.
- Şimşek, M., (2004), *İş Hayatında Mükemmellik*, Hayat Yayıncılık, İstanbul. 247-248.
- Şişman, M., Taşdemir, İ., (2008), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara, 193.
- Tan, H. (1992), *Psikolojik Yardım İlişkileri Danışma ve Psikoterapi*, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- Tanrıoğen, A. ve Sarpkaya, R.,(2010), *Eğitim Bilimine Giriş*, Anı Yayınları, Ankara
- Tanrıverdi, H., (2006), “Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma” *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1):1-29.
- Tarhan, N., (2006), *Mutluluk Psikolojisi (Stresi Mutluluğa Dönüştürmek)*, Timaş Yayınları, İstanbul, 182.
- Taymaz, H.,(2003), *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 57.
- Telman, N. ve Ünsal, P., (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Tengilimoğlu, D., (2005), “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.1 27-32.
- Tuğrul, B., Çelik, E., (2002), “Normal Gelişim Gösteren Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik” *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (12):1-11.
- Tutar, H., (2003), *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 77.
- Tutar, H., (2007), *Kriz ve Stres Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H., Erdönmez, C. ve Yılmaz, M.K., (2006), *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, Ankara, 123.
- Tümkiye, S., (2001), “Denetim Odakları Farklı İlkokul Öğretmenlerinin Bazı Değişkenlere Göre Tükenmişlikleri” *Türk Psikoloji Danışma ve Rehberlik Dergisi II*,

(15)29-40.

- Türk, M.S., (2006), *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Gazi Kitabevi, Ankara, 76-82.
- Tütüncü, Ö., (2009), “Kâr Amacı Gütmeyen Yiyecek İşletmelerinde İş Doyum Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 173-185.
- Uçman, P. “Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar” *Türk Psikoloji Dergisi*, 7 (24), 58.
- Uluğ, F.,(1999), *Eğitimde Grup Süreçleri, Yönetmel Psiko-Sosyal ve Teknik Bakış*,Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No.295, Ankara, 54.
- Ünal, S. ve Ada, S., (2000), Sınıf Yönetimi, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Matbaası, İstanbul.
- Ünal, S.,Karlıdağ, R.,Yoloğlu, S., (2001), “Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi” *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4:113-118.
- Yıldırım, S.Sami, (2009), Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Nisan İstanbul.70-72.
- Yılmaz, A., Ekici, S., (2003), “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerinde Bir Araştırma” *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10 (2):1-20.
- Yılmaz, Gürbüz (2009) “İş Kazalarının Nedenleri ve Maliyeti” *Mühendis ve Makine*[http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/8ee4c7d73782a48\\_ek.pdf?dergi=536](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/8ee4c7d73782a48_ek.pdf?dergi=536)(06.01.2014)
- Yüksel, İ., (2002), “Hemşirelerin İş Doyum Düzeyini Ayırt Edici İş Doyum Öğelerinin Diskriminant Analiziyle Belirlenmesi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3:67-78, 68-72.
- Yüksel, Ö., (2003), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 161.

# EK-A. İzin Belgesi



T.C.  
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/44/453147  
Konu: Anket Çalışması

31/01/2014

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Dilek BAŞTÜRK TÜRKSOY'un 29.01.2014 tarihli dilekçesi.

Süleymanpaşa İlçesi Safiye Osman Çeliker Ortaokulu Görsel Sanatlar öğretmeni, Okan Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı (Eğitim Yönetimi ve Denetimi) yüksek lisans öğrencisi Dilek BAŞTÜRK TÜRKSOY'un "Yöneticilerde Tükenmişlik (Tekirdağ İli Örneği)" konulu tez çalışması için veri toplamak amacıyla, Süleymanpaşa ilçesindeki lise, ortaokul ve ilkokul yöneticilerine (Müdür ve Müdür Yardımcısı) anket uygulama isteği ilgi dilekçe ile bildirilmiştir.

Söz konusu anket uygulaması, Müdürlüğümüz Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda; söz konusu anket uygulamasının Süleymanpaşa ilçesi lise, ortaokul ve ilkokul yöneticilerine yönelik olarak, "Araştırma İzin ve Uygulama Yönergesinin 13. maddesine göre" gerçekleştirilmesini olurlarınıza arz ederim.

Hasan Basri KUZU  
Milli Eğitim Müdür V.

OLUR  
31/01/2014

Aydın TETİKOĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

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

Strateji Geliştirme Bölümü -Valilik Binası Zemin Kat No:49 59030 /TEKİRDAĞ

Tel: (0 282) 261 20 11 (Dahili 1041)

Faks: (0 282) 261 87 22

Ayrıntılı Bilgi İçin: G.USLU-Şef

E-Posta : stratejigelistirme59@meb.gov.tr

Web Sayfası: <http://tekirdag.meb.gov.tr>

## EK-B. ANKET FORMU

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın okul yöneticimiz,

“Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik” adlı Yüksek Lisans Tez çalışması yürütmekteyim. Bu amaçla aşağıda sizler için hazırlanmış bazı sorular yer almaktadır. Her sorunun okunup cevaplanması son derece önemlidir. Vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ciddi katkılar sağlayacak olup; başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. Anket formlarına isim yazılmayacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve nezakete teşekkür eder saygılar sunarım.

Dilek BAŞTÜRK TÜRKSOY

Okan üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim dalı  
Yüksek Lisans öğrencisi

#### **A- Aşağıdaki sorularda uygun seçenekleri işaretleyiniz.**

1. Yaş: ( )20-29 ( ) 30-39 ( ) 40 ve üzeri
2. Cinsiyet: ( ) Kadın ( ) Erkek
3. Medeni durum: ( ) Evli ( ) Bekâr
4. Görev süresi: ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( )11ve üzeri
5. Görev türü: ( )müdür ( ) müdür yardımcısı
6. Mezun olunan program : ( )Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( )Doktora
7. Çalıştığınız okul türü: ( ) ilkokul ( ) ortaokul ( ) lise
8. Bulduğunuz kurumda kendi isteğinizle mi çalışıyorsunuz? ( ) evet ( ) hayır
9. Yönetici olarak çalışmak sizin için uygun bir iş mi? ( ) evet ( ) hayır
10. Emekli oluncaya kadar .....
- ( ) İlkokullarda çalışmak istiyorum.
- ( ) Ortaokullarda çalışmak istiyorum.
- ( ) Liselerde çalışmak istiyorum.
- ( ) Yönetici olarak çalışmayı düşünüyorum.
11. İş arkadaşlarınızdan destek görüyor musunuz? ( ) evet ( ) hayır
12. Üstlerinizden takdir görüyor musunuz? ( ) evet ( )hayır
13. Sizce aldığınız ücret yeterli mi? ( ) evet ( ) hayır

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
4. Personelimin ne hissettiğini hemen anlarım.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
5. Personelimden bazılarına sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
6. Bütün personelle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
7. Personelin sorunlarına en uygun çözüm yolunu bulurum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
9. Yaptığım iş sayesinde personelin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
15. Personele ne olduğu umurumda değil	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
16. Doğrudan doğruya personelle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
17. Personelle aramda rahat bir hava yaratıyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
18. Personelle yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
21. İşimdeki duygusal sorunlara serin kanlılıkla yaklaşıyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)
22. Personelin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	(1)	(2)	3)	(4)	(5)

## ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Bolu'da doğdum. İlk, orta, lise öğrenimimi Bolu'da tamamladım. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Resim-İş Eğitimi Bölümünü (1996) bitirdim.

1996 yılında Turpçular İlköğretim Okulu'nda Resim-iş öğretmeni olarak göreve başladım. Edirne İli, İpsala İlçesinde, Merkez İlköğretim okulu ve Atatürk İlköğretim Okulu'nda görev yaptım. 2003 yılında Tekirdağ ili Merkez ilçe Barbaros İlköğretim Okulu'nda 8 sene çalıştım. 2012 yılından itibaren Safiye Osman Çeliker Ortaokulu'nda Görsel Sanatlar Öğretmeni olarak görevime devam etmekteyim. Ayrıca Tekirdağ ili Süleymanpaşa Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Biriminde görev yapmaktayım. Evliyim, bir çocuğum var.

İstanbul, 2014

Dilek BAŞTÜRK TÜRKSÖY