

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİM DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE A TİPİ  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ  
VE BAYRAMPAŞA İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
YAPILAN BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Önder AKSOY**

İstanbul, 2009

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİM DENETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE A TİPİ  
KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ  
VE BAYRAMPAŞA İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA  
YAPILAN BİR UYGULAMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Önder AKSOY**

Öğrenci No:

**070712020**

Danışman:

**Yrd. Dç. Dr.**

**A.Çiğdem MERCANLIOĞLU**

(Yüksek Lisans Tezi)

İstanbul, 2009

## YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Projesi /Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelere bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. 20.06.2009

  
(imza)


Aday: Önder AKSOY

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20.06.2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712020 numaralı **Önder Aksoy'un** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ VE BAYRAMPAŞA İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAPILAN BİR UYGULAMA**" tezini, Yönetim Kurulumuzun 04.06.2009 tarih ve 2009/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taşım Kampüsünde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN  
YRD.DOÇ.DR. ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR. ENGİN YÖRÜK

# ÖĞRETMEN VE OKUL YÖNETİCİLERİNDE A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİLERİ VE BAYRAMPAŞA İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YAPILAN BİR UYGULAMA

Hazırlayan: **Önder AKSOY**

## Özet

Bu tez çalışmasında; öğretmen ve okul yöneticilerinin A- Tipi Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışanların kişilik özelliklerini yansıtan davranış biçimleri iş hayatında önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Strese yol açan faktörlerden en önemlisi kişinin olayları algılama ve değerlendirmesi olarak düşünülebilir. Bu bağlamda kişilik özellikleri ile tükenme arasındaki ilişkileri incelemek için “Maslach Tükenmişlik Envanteri” , “Davranışlar Ölçeği” ve “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı okullarda toplam 329 öğretmen ve yöneticinin hepsine anket elden dağıtılmıştır. Bu anketlerden 311 tanesi geri dönmüştür. Bu anketlerin 303 tanesi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin kişisel ve mesleki özellikleri ve tükenmişlik ile A Tipi kişilik özelliklerini belirlemek için elde edilen frekanslar, yüzdeler ve aritmetik ortalamalar tablollaştırılarak yorumlanmıştır. Parametrik ve non-parametrik varyans analizi hesaplanmıştır. Gruplar arası farklılığı belirlemek için bağımsız t- testi, tek yönlü varyans analizi ve Kruskal Wallis hesaplanmıştır. Gruplar arası farkın nereden kaynaklandığını bulmak için parametrik testlerde LSD, Tukey ve Scheffé testi non parametrik testlerde Mann Whitney-U testi kullanılmıştır.

Davranış ölçeğinin alfa güvenilirlik katsayısı; işe verilen önem faktörü için  $\alpha = .76$  hıza verilen önem faktörü için  $\alpha = .66$ , sosyal etkilerden uzaklaşma faktörü için  $\alpha = .49$ , zamana verilen önem faktörü için  $\alpha = .45$  ve davranışlar envanteri için  $\alpha = .81$  olarak bulunmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı; duygusal tükenme boyutu için  $\alpha = .77$ , duyarsızlaşma boyutu için  $\alpha = .68$ , kişisel başarısızlık boyutu için  $\alpha = .77$  ve toplam tükenmişlik için  $\alpha = .87$  olarak bulunmuştur.

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin işe verilen önem boyutunda B tipi, hıza verilen önem boyutunda A tipi, sosyal etkilerden uzaklaşma boyutunda B tipi ve zamana verilen önem boyutunda A tipi oldukları görölmektedir. Okul yönetici ve öğretmenleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında düşük seviyede tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri çocuk sayısı, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterirken cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, branş, yöneticilik kıdemi ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik Sendromu, A Tipi Kişilik, Kişilik, Yönetici, Stres

# **REALATIONSHIP BETWEEN TEACHERS AND SCHOOL ADMINISTRATORS' TYPE A PERSONALITY CHARACTERISTICS AND BURNOUT, A SURVEY ON PRIMARY EDUCATION SCHOOLS IN BAYRAMPAŞA REGION**

Prepared by: **Önder AKSOY**

## **Abstract**

In this study the relationship between Type A personality characteristics of teachers and school administrators and exhaustions syndrome is being examined. The employers' types of attitudes reflexing their personal qualities can be considered an important factor in business life. An individual perceptions and evaluation can be thought as the most important stress causing factor. In this context, in order to examine the relation between personal qualities and exhaustion; Maslach Exhaustion Inventory, Behaviours Scale and Personal Information Form have been used. At the schools where this research was applied this questionnaire was handed out to 329 teachers and administrators. 311 of them were returned and 303 of them were taken into considerations.

In the research, to determine the teachers and administrators' burnout syndrome and Type A personality and professional characteristics, the gained frequencies percentages and arithmetical averages have been shown and explained on grafic charts. Parametric and non- parametric variant analyses have been calculated. To determine the difference among the groups, independent t-test, Anova and Kruskal Wallis have been estimated. In order to find out the differentiations in the parametric tests LSD, Tukey and Scheffé test and in the non-parametric tests Mann Whitney-U test have been applied.

In the Behaviour Scale alpha reliability; for the importance factor given to the work  $\alpha=.76$ , for the importance factor given to speed  $\alpha=.66$ , for the alienation to social effects factor  $\alpha=.49$ , for the importance factor given to timing  $\alpha=.45$  and for the behaviours inventory  $\alpha=.81$  have been found.

The validity and reliability study of Maslach Burnout Inventory, the reliability parameter of the scale: for the emotional exhaustion dimation  $\alpha=.77$ , for the

depersonalization dimension  $\alpha=.68$ , for the personal accomplishment dimensions  $\alpha=.77$ , and for the total burnout syndrome  $\alpha=.87$  have been found.

In the study the following results have been achieved. It has been observed that the teachers and administrators are as follows. For the importance factor given to work; they are Type A for the alienation factor to social effects they are Type B for the importance factor given to speed, they are Type A. Schools administrators and teachers mostly live emotional exhaustion, depersonalization personal accomplishment and low level burned syndrome.

The burnout syndrome level of teachers and administrators shows meaningful differentiation according to number of children they have, their age, education, qualifications and, seniority changes but they it does not show meaningful differentiations according to so marital status, not having children branch of study administratory seniority and the lenght of service.

**Key words:** Burnout Syndrome, Type A Personality, Personality, Administrator, Stress



## İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Juri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Şekiller Listesi	X
Kısaltmalar	XI
Giriş	1

### I. BÖLÜM

#### KİŞİLİK, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, A TİPİ KİŞİLİK

<b>1. KİŞİLİK</b>	4
1.1. Kişilik Kavramı ve Kapsamı	4
1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler	9
1.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı	9
1.2.2. Sosyo- Kültürel Faktörler	10
1.2.3. Aile Faktörü	11
1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü	13
1.3. Kişilik Özelliklerini Belirleyen Katmanlar	14
1.3.1. Soyaçekim Bedensel Yapı	14
1.3.2. İçsalgı Bezleri	15
1.3.3. Zekâ	16
1.3.4. İçgüdü ve Dürtüler	19
1.3.5. Huy	20
1.3.6. Benlik	22
1.3.7. Toplumsallaşma	23
1.4. A Tipi Kişilik Örüntüsü	24
1.4.1. Hareketlilik	29
1.4.2. Dürtüler ve İhtiras	30

1.4.3. Rekabetçilik, Saldırganlık ve Düşmanlık	31
1.4.4. Zaman Baskısı	31
1.4.5. Tek Açılı Kişilik	33
1.5. B Tipi Kişilik Örüntüsü	34

## **II. BÖLÜM**

### **TÜKENMİŞLİK ve A TİPİ KİŞİLİK İLİŞKİSİ**

<b>2. TÜKENMİŞLİK</b>	<b>36</b>
2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı	36
2.1.1. Duygusal Tükenme	37
2.1.2. Duyarsızlaşma	38
2.1.3. Kişisel Başarısızlık	39
2.2. Tükenmişlikle İlgili Kavramlar	40
2.2.1. Stres	40
2.2.2. İş Doyumu	42
2.2.3. Genel Uyum Belirtisi	43
2.3. Tükenmişlik Belirtileri	45
2.3.1. Fiziksel Belirtiler	46
2.3.2. Psikolojik Belirtiler	47
2.3.3. Davranışsal Belirtiler	48
2.4. Tükenmeyi Etkileyen Faktörler	49
2.4.1. Bireysel Faktörler	49
2.4.2. Örgütsel Faktörler	53
2.5. Tükenmişlik Sonuçları	58
2.5.1. Bireysel Sonuçlar	58
2.5.2. Örgütsel Sonuçlar	59
2.6. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma	59
2.6.1. Bireysel Stratejiler	60
2.6.1.1. Kendini Tanıma	60
2.6.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme	61
2.6.1.3. İşe Ara Verme	61
2.6.1.4. İç Konuşma	62
2.6.1.5. Olumlu Yanları Görme	62

2.6.1.6. Sorunları İçselleştirmeme	63
2.6.1.7. Zaman Yönetimi	64
2.6.1.8. Stres Yönetimi	64
2.6.1.9. Gevşeme ve Dinlenme	66
2.6.1.10. Mizah Duygusunu Geliştirme	66
2.6.1.11. Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku	66
2.6.1.12. İş Değiştirme	67
2.6.2. Örgütsel Stratejiler	67
2.6.2.1. Personel Seçimi	68
2.6.2.2. Eğitim Programları	69
2.6.2.3. Kurum İçi Yükselme	70
2.6.2.4. Çatışma Yönetimi	70
2.6.2.5. Yönetime Katılma	71
2.6.2.6. Sosyal Destek	72
2.6.2.7. Performans Değerleme	72
2.6.2.8. Personeli Güçlendirme	73
2.7. Kişilik ve Stres	74
2.8. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde Stres	76
2.9. İlgili Araştırmalar	77
2.9.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar	77
2.9.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar	79

### **III. BÖLÜM**

#### **UYGULAMA**

#### **BAYRAMPAŞA İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİLERİN A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ile TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ**

<b>3. ARAŞTIRMANIN (UYGULAMANIN) AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ</b>	<b>81</b>
3.1. Araştırmanın Amacı	81
3.2. Araştırmanın Önemi	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi	83
3.3.1. Evren Örneklem	83
3.3.2. Verilerin Toplanması	84
3.3.3. Veri Toplama Aracı	84

3.3.3.1. Maslach Tükenmişlik Anketi	85
3.3.3.2. Davranışlar Ölçeği	86
3.3.3.3. Kişisel Bilgi Formu	88
3.4. Anket Uygulama ve Değerlendirme	90
3.4.1. Anket Formunun Sonuçları	91
3.4.1.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Davranış Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular	91
3.4.1.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	92
3.4.1.3. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel ve Mesleki Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	93
3.4.1.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin A Tipi Kişilik Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	129
3.4.2. Anket Formunun Değerlemesi	131
Sonuç ve Genel Değerlendirme	135
Kaynakça	139
Özgeçmiş	143
Ekler	144
Ek-1 Davranışlar Ölçeği	145
Ek-2 Maslach Tükenmişlik Envanteri	146
Ek-3 Kişisel Bilgi Formu	147
Ek-4 Anket Uygulama İzin Onayı	148
Ek-5 Örneklem Listesi	152

## TABLolar LİSTESİ

<b><u>Tablo No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Tablo 1. Piaget Zihinsel Gelişim Teorisi	18
Tablo 2. Zihinsel (Mental) Stres Belirtileri ve İşaretleri	28
Tablo 3. Uygulama Yapılan Okullar ve Öğretmen Sayıları	84
Tablo 4. Tükenmişlik Puanları	85
Tablo 5. Aritmetik Ortalamalara Göre Değerlendirme Puan Aralıkları	85
Tablo 6. A- Tipi Kişilik Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları	87
Tablo 7. Aritmetik Ortalamalara Göre Değerlendirme Puan Aralıkları	87
Tablo 8. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bilgiler	88
Tablo 9. Öğretmen ve Yöneticilerin Davranış Değerlendirmeye İlişkin Dağılımı	91
Tablo 10. Öğretmen ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular	93
Tablo 11. Duygusal Tükenme Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-testi Sonucu	94
Tablo 12. Duyarsızlaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu	94
Tablo 13. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu	95
Tablo 14. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu	95
Tablo 15. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	96
Tablo 16. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	96
Tablo 17. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	97
Tablo 18. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	97

Tablo 19. Duygusal Tükenme Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu	98
Tablo 20. Duyarsızlaşma Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu	98
Tablo 21. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu	99
Tablo 22. Tükenmişlik Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu	99
Tablo 23. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	100
Tablo 24. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	101
Tablo 25. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	101
Tablo 26. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutunda Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları	102
Tablo 27. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	103
Tablo 28. Toplam Tükenme Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları	104
Tablo 29. Duygusal Tükenme Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu	105
Tablo 30. Duyarsızlaşma Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu	105
Tablo 31. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu	106
Tablo 32. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Branş Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonucu	106
Tablo 33. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	107
Tablo 34. Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları	108

Tablo 35. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	109
Tablo 36. Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları	109
Tablo 37. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	110
Tablo 38. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları	111
Tablo 39. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	112
Tablo 40. Toplam Tükenmişliğin Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney U Testi Sonuçları	112
Tablo 41. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalamaları	113
Tablo 42. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Duygusal Tükenme Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	114
Tablo 43. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffé Testi Sonuçları	114
Tablo 44. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	115
Tablo 45. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	116
Tablo 46. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tukey Sonuçları	116
Tablo 47. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları	117
Tablo 48. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tukey Sonuçları	117
Tablo 49. Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam	

Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalamaları	118
Tablo 50. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	119
Tablo 51. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre LSD Sonuçları	119
Tablo 52. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	120
Tablo 53. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Analiz Sonuçları	121
Tablo 54. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	121
Tablo 55. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre LSD Analiz Sonuçları	122
Tablo 56. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	123
Tablo 57. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Analiz Sonuçları	123
Tablo 58. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	124
Tablo 59. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	124
Tablo 60. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	125
Tablo 61. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Değişkenine Yöneticilik Kıdem Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	125
Tablo 62. Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalamaları	126
Tablo 63. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları	127



Tablo 64. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları	127
Tablo 65. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları	128
Tablo 66. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları	128
Tablo 67. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin A Tipi Kişilik Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi)	129

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b><u>Sekil No.</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
Şekil 1. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi ( H. Selye 1977)	44
Şekil 2. Stres Oluşumunun Aşamaları	45

## KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
Bknz.	Bakınız
Ed.	Editör
Çev.	Çeviren
Etk.	Etkileri
v.b.	ve benzeri

## Giriş

Günümüz iş dünyasında baş döndürücü bir değişme ve dönüşüm yaşanmaktadır. İş dünyasının değerleri ve normları her geçen gün değişmektedir. Bu değişim ve gelişmeler hem örgütleri hem de çalışanları zorlamaktadır. İş yaşamındaki teknolojik ve bilimsel gelişmeler paralelinde kalite, hız ve rekabete arttırmaktadır. Sürekli kalite, hız, zaman baskısı ile rekabet içinde yarışma ve başarı peşinde koşma, çalışanlar üzerinde yoğun strese neden olabilmektedir. Çalışanları mutsuz etmektedir.

İş hayatında hemen her gün çeşitli stres koşulları ile karşılaşılabilir. Stres günlük yaşamın dışında iş hayatının da ayrılmaz bir parçasıdır. Stresten kaçmak mümkün değildir. Stres, bir eşiğe kadar çalışanlar üzerinde olumlu etkilere neden olurken, bir eşikten sonra olumsuz etkilere yol açabilmektedir. İş hayatında stresin yarattığı yoğunluğun ve baskının artması çalışanların verimliliğini azaltmaktadır.

Tehdit ve tehlike olarak algılanan durumlar stres sürecini başlatan faktörlerdir. İş hayatında tehdit olarak algılanan unsurlar çalışanları huzursuz eder. Bu nedenle hemen herkes stres unsurlarını ortadan kaldırmaya ve değiştirmeye çalışır. Stresle mücadele içine girer. Mücadele içinde kişisel faktörler önemli bir görev üstlenir. Stresle mücadelede çoğu zaman kazanılan alışkanlıklar ve tecrübeler devreye girmektedir. Ancak bazen kişiye özgü alışkanlıklar, stresle baş etmede yetersiz kalabilir. Kazanılan davranışlar stres altında anahtar görevi görmektedir. Uzun vadede kişinin sağlığını tehdit edebilmektedir. Bu nedenlerle örgütlerin amaçlarından uzaklaşmasına sebep olmaktadır. Bütün bunlar çalışanları kaderi olarak değerlendirilmemelidir. Kişisel alışkanlıklar ve davranışlar değiştirilebilir.

Çalışma ortamının yarattığı stresli koşullar çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir. Tükenme hem çalışanlar hem de örgütler için maddi ve manevi kayıplara sebep olmaktadır. Stres kişinin olayları algılama biçimi ile doğrudan bağlantılıdır. Kişilik yapısı strese verilen tepkide önemli bir rol oynar. Benzer olaylara farklı kişiler farklı tepkiler gösterebilmektedir. Yapılan araştırmalarda bu farklılığı ortaya koyan unsurlardan biride olayın içinde olan kişinin kişilik yapısıdır. Kişilik ile tükenme arasında ilişkiyi ortaya koyma açısından bu çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar tarafından stres altında kalan kişilerin davranışları dikkatle incelendiğinde ilginç bulgulara rastlanmıştır. Stres karşısında çevresel faktörler dışında bireysel farklılıkların önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu nedenle iş stresine yol açan etkenleri sadece çevresel faktörler altında açıklamak yetersiz

olacaktır. Araştırmanın temel amacı stresin son aşaması olarak tanımlanan tükenme ve A tipi kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Tükenme, modern iş hayatının önemli bir fenomenidir. Bilimin yakından ilgilendiği konulardan biri haline gelmiştir. Özellikle psikolojinin ilgi konusu olmuştur. Teknolojik gelişme ve değişmelerin hızla arttığı günümüz iş hayatında çalışanları bekleyen bir takım sorunlar görülmektedir. Bu sorunlardan biri de tükenmedir. Çalışma hayatındaki ekonomik kayıpları en aza indirmek ve çalışanları aynı çatı altında mutlu kılabilmek, kurumların ortak amaçları arasındadır. İş hayatının koşulları değişse de örgütlerin birçoğu iş yaşamını olumsuz etkileyen değişkenleri kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar insan üzerinde yoğunlaşmaktadır. Artık günümüz iş yaşamında insanın idare ettiği makineden çok onu kullanacak insanın niteliği daha çok değer kazanmıştır. Kas gücü yerini çoktan beyin gücüne bırakmıştır. Çünkü en önemli ve yadsınamaz güç insanların ortaya koyduğu düşünce gücüdür.

Bu araştırmada öncelikle iş stresinin yarattığı tükenmenin ne olduğu, sebepleri, sonuçları ve tükenme ile baş etme yolları hakkında literatürde yer alan bilgiler gözden geçirilecektir. Tükenme kavramı, kişilik özellikleri ve davranış modelleri kapsamında ele alınarak incelenecektir. Tükenme “A ve B Tipi Kişilik Modeli” boyutunda araştırılacaktır. Tükenmeyle başa çıkabilmeyi sağlayacak araştırma ihtiyacı duyulan kişilik faktörlerinden “A- Tipi Kişilik” yapısına dikkat çekmek, uygulama ve araştırmalar için yeni yaklaşımlar önerme araştırmanın amaçları arasında olacaktır. Bu amaçla; “A Tipi Davranış” örüntüsünü tanımlanacak, “A ve B tipi Davranış”ın temel yapısı ortaya koyulacaktır. Bu araştırmada iş yaşamında “A Tipi” kişinin taşıdığı bireysel risk faktörlerini anlamak, yıpratıcı, yıkıcı ve zarar verici yönleri teşhis edilecektir. İş yaşamında ve bireysel yaşamda oluşturabileceği problemler saptanacaktır. Öğretmen ve yöneticilerin “A Tipi” davranışlarını kontrol altında tutabilmek, gerekli stratejileri ve yöntemleri geliştirmek araştırmanın inceleme alanını oluşturacaktır.

Bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak, kavramsal çerçeve bağlamında kişilik, kişiliği oluşturan faktörler, kişilik özelliklerini belirleyen katmanlar, A-tipi kişilik örüntüsü ve B tipi kişilik örüntüsü kavramları açıklanmaya çalışılacak; ardından kişiliği oluşturan faktörler kalıtım ve bedensel yapı, sosyo- kültürel, aile ve sosyal sınıf faktörleri alt başlıkları altında incelenecektir. Kişilik özellikleri şekillenmesinde rol oynayan soyaçekim, içsalgı bezleri, zekâ, içgüdü ve dürtüler, huy, karakter, benlik ve

toplumsallaşma katmanları söz edilecektir. A tipi kişilik örüntüsünü ortaya koyan zaman baskısı, dürtüler ve ihtiras, hareketlilik, rekabetçilik, saldırganlık, düşmanlık ve tek açılı kişilik özellikleri kuramsal olarak sunulacaktır.

“Tükenmişlik ve A Tipi Kişilik” ilişkisi başlığını taşıyan ikinci bölümde; tükenmişlik ve tükenmişlikle ilgili kavramlar, tükenmişliğin belirtileri, tükenmeyi etkileyen faktörler, tükenmişliğin sonuçlarından söz edilecektir. Tükenmişliği önleme ve başa çıkmada bireysel ve örgütsel stratejiler, kişilik ve stres, öğretmen ve okul yöneticilerinde stres ve konu ile ilgili yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalardan söz edilip tartışılacaktır.

“Bayrampaşa İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticilerin A- Tipi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkisi” başlığını taşıyan son bölümde araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi üzerinde durulacaktır. Bu araştırma, bir alan araştırması olacaktır. Bu alan araştırmasında veri toplama tekniği olarak anket survey tekniği kullanılacaktır. Araştırma İstanbul İli “Bayrampaşa İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticilerin A- Tipi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkisi” sınıf ve branş öğretmenleri ile okul yöneticilerinin görüşleri nitel olarak değerlendirilecektir. Bu amaçla araştırmacılar tarafından dilimize uyarlanan ve literatür araştırmalarında yaygın olarak kullanılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve “Davranışlar Ölçeği” kullanılacaktır. Bu kapsamda araştırmacı tarafından hazırlanan “Kişisel Bilgi Formu” da istatistiksel verilere ulaşmak için kullanılacaktır. Araştırma, 2008-2009 eğitim öğretim yılı İstanbul İli Bayrampaşa İlçesinde örneklem olarak seçilen resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul müdürleri ve müdür yardımcıları ile sınırlandırılacaktır. Örneklem grubu çok yaygın olarak kullanılan tesadüfi örnekleme (random sampling) yolu seçilecektir. A-tipi kişilik ve tükenmişlik ilişkisi çerçevesinde; ilkin öğretmen ve yöneticilerin A-tipi kişilik alt faktörlerine ilişkin bulgular sunulacaktır. Ardından öğretmen ve yöneticilerin tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular sunulacaktır. Üçüncü alt problem çerçevesinde öğretmen ve yöneticilerin kişisel ve mesleki değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Bu değişkenler literatürde en fazla ele alınan cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, branş, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve en son hizmet ettiği okuldaki hizmet yılı değişkenleri üzerinde durulacaktır. Dördüncü alt problem çerçevesinde öğretmen ve yöneticilerin A-tipi kişilik faktörleri ve tükenmişlik arasındaki ilişki hesaplanacaktır. Son olarak anket formunun değerlendirilmesi yapılarak araştırmanın geneline ilişkin bir değerlendirme ve sonuçlara yönelik önerilerde bulunulacaktır.

## I. BÖLÜM:

### KİŞİLİK, KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ, A TİPİ KİŞİLİK

#### 1. KİŞİLİK

##### 1.1. Kişilik Kavramı ve Kapsamı

Literatüre göre psikoloji, insan ve hayvan davranışlarını inceleyen bilim dalıdır. Gözlenebilen davranışlar ve iç yaşantılar, psikoloji biliminin ilgi konusu olmuştur. İnsanın kendi iç dünyasıyla, çevresiyle ve diğer insanlarla olan ilişkileri, psikolojinin inceleme alanlarından bazılarıdır. Psikologlar değişik durumlarda insanların ve hayvanların neyi, nasıl, ne zaman ve neden yaptıkları ile ilgilenir. Bu nedenle, psikoloji insanların kendilerini daha iyi tanımasını sağlayan bir bilim dalıdır. Günümüzde psikoloji bilimi insan kişiliği ve davranışlarının kökeninde yatan nedenleri anlamak, açıklamak, kontrol etmek durumunda olan insanoğlunun bilimsel bilgiye olan ihtiyacını karşılamaya yönelir. Çünkü insan ruhu ve bedeni ayrılmaz bir bütündür. İnsanın ayrılmaz bir yanı ve onu diğerlerinden ayıran bir yönü de kişiliktir. Psikoloji bilimindeki gelişmeler ve farklı yöntemler, kişilik konusuna yaklaşımı ve ilgiyi arttırmıştır. Modern psikoloji öğretileri kişilik konusuna farklı perspektiflerden yaklaşımı beraberinde getirmiştir.

Psikolojide kişilik, kapsamı en geniş olan bir kavramdır. Bu kavram üzerinde açık ve ortak bir fikre varılamamıştır. Kişilik İngilizce’de personality, geleneksel Türkçe’de şahsiyet, modern Türkçe’de kişisellik olarak kullanılan bir kavramdır. Tamamıyla doğru olmasa da kişilik kavramı Türkçe’ye yerleşmiş bulunuyor.<sup>1</sup> “Kişilik Latince’de tiyatrocuların rolleri gereği yüzlerine taktığı maske anlamına gelen persona kelimesinden türetilmiştir. Gerçekte kişiliğin bir yanı, kişilerin başka insanlarla ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir ifade ile yüzüne taktığı maskedir. Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına olduklarından değişik biçim vermeye çalışır... Sürekli bir maskenin arkasına sığınarak kendisini istediği ya da istendiği gibi göstermeye çabalar.”<sup>2</sup> Bu açıdan kişiliği tahlil etmek ve ortaya koymak zordur. Bireyi yalnızca dışarıdan gözlemleyerek, kişiliği hakkında fikir yürütmek doğru olmayabilir. Davranışların arkasında yatan gerçek nedenleri algılamaya çalışmak, kişiyi hataya düşürebilir.

<sup>1</sup> Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2005, s.404

<sup>2</sup> Köknel, Ö., Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, İstanbul, 2005, ss.21-22

Psikologların üzerinde aynı görüşte olduğu bir kişilik tanımı yoktur. Kişilik, bireyin iç ve dış çevresiyle kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimidir. Bireyin kendini diğer bireylerden ayırt edici olması, onu diğer bireylerden farklı kılan özelliklerdir. Bu özellikler kültürden kültüre, toplumdaki topluma hatta kişiden kişiye değişebilir. Tutarlı olması, bireyin davranışlarının zaman içinde benzer koşullar altında değişmemesi anlamına gelmektedir. Yapılaşmış olması, kişiliğin çok sayıda birimlerden oluşan bir sistem olduğunu, sistemin her birimin birbiriyle bağlantılı bir örüntü geliştirdiği ortaya koyar. Kişiliği belirleyen bir diğer özellikte bireyin iç ve dış çevresiyle ilişki kurduğu biçimidir. Birey sürekli iç dünyasıyla ve kendi dışında gelişen olaylar arasında ilişki kurar. Bireyin kişiliği bu ilişkiyi belirleyen önemli bir unsurdur. İnsan davranışlarının gözlenebilir olması, kişilik hakkında daha açık bir fikir verebilir. Her durumda aynı tepkiyi vermek, bireyin davranışlarının tutarlılığını ortaya koyar.<sup>3</sup> Örneğin; otururken, diz sallama, parmakları ile bir yere vurma, istemsiz göz kırpmaları hareketleri yapma gibi özellikler bireyi başkalarından ayırt eder. Bireyin hızlı hareket etmesi, hızlı konuşması gibi davranışları her durumda ortaya çıkıyorsa, bu kişiliğin tutarlılığını gösterebilir. Davranışın devamlılık göstermesi, söz konusu davranışın kişilikle bir bütünlük haline geldiğini gösterir. Diğer yandan rekabetçi, aceleci, saldırgan, ihtiraslı, benmerkezci olma gibi kişilik örüntüsü kişiliğin yapılaşmasını ortaya koyar.

Pratik ve teorik bir yaklaşımla kişilik (şahsiyet) natürel, nürtürel ve kültürel faktörlerin etkileşimiyle şekillenir. Kişiyeye özgü kavrayış, düşünüş, karar veriş, davranış özelliklerinin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu özellikler küçük yaşlardan itibaren şekillenir ve değişmeye karşı oldukça dirençlidir. Kişiliğin natürel yönü kalıtımla oluşur. Nürtürel yönü eğitim, terbiye, görgü, ahlak vs. ile kazanılır. Kültürel yönü toplumsal çevrenin etkisiyle şekillenir. Nürtürel ve kültürel yönü kişiliğin karakter boyutudur. Natürel yönü kişiliğin mizaç boyutudur. İnsan biyolojik, psikolojik ve sosyal yönleriyle bir bütündür. Kişilik bedensel, ruhsal ve sosyal yapıyı meydana getiren parçaların toplamından daha çok ve daha farklı kişiyeye has bir olgudur.<sup>4</sup> Natürün nürtürden sürekli beklentileri olur. Mesela oral dönemde annenin sütünden çok sevgisi, ten teması ve duygusal yaklaşım önemlidir. Anal dönemde özerkliğin sağlanması dış dünyayla ilişkilerin kurulması gerekir.<sup>5</sup> Bu beklentilerin karşılanmaması ciddi kişilik bozukluklarına neden olabilir. Bu açıdan kişilik

<sup>3</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), ss.404-405

<sup>4</sup> Doksat, M.K., "Kişilik, Karakter, Kimlik; Duygudurum ve Duygulanım Nedir?", Birinci Basamak için Psikiyatri Dergisi,C.2, S.2, İstanbul, 2003, s.11

<sup>5</sup> Doksat, M.K., "Kişilik Bozuklukları", İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri,C.47, S.62, İstanbul, 2008, s.243



gelişiminin temelleri bebeklik dönemlerine kadar, hatta doğum öncesi döneme kadar uzanmaktadır.

Bir başka tanımla “kişilik bireylerin psikolojik tepkilerindeki (düşünce, duygu, davranış) benzerlikleri ve farklılıkları belirleyen; sadece yaşanan an, içinde bulunulan biyolojik durum veya sosyal ortam ile açıklanamayacak biçimde süreklilik gösteren, özellikler ve eğilimler olarak tanımlanabilir .... Allport, kişiliği bireyin çevreye uyumunu sağlayan içsel organizasyon şeklinde tanımlamıştır.”<sup>6</sup> Allport, kişiliği kardinal ve merkezi çizgiler içerisinde ele alır. Kişinin davranışlarına yön veren ve şekillendiren çizgiye kardinal çizgi denir. Birçok kişinin hayatında şekillendirici tek bir tema bulunmaz. Merkezi çizgi, bir noktaya kadar herkeste var olan özelliklerdir. Belirli durumlarda ortaya çıkar, her zaman görülmez. Kişiliğin karmaşıklığını ortadan kaldırmak için mutlaka dikkate alınmalıdır.<sup>7</sup> Kişilik bu iki çizgi üzerinde birleşir. Merkezi çizgi hemen hemen herkeste bulunan ortak kişilik vasıflarıdır.

Karşılaştığımız durumlar benzer olsa bile verdiğimiz tepkiler birbirinden oldukça farklı olabilir. Tepkilerin farklılığı, olayları algılayıştaki farklar kadar kişilik vasıflarından kaynaklanabilir. “Kişilik, insan yapısının, duygusal durumunun, davranış biçimlerinin, ilgilerinin, yeteneklerinin ve diğer psikolojik özelliklerinin en karakteristik ve orijinal bütünüdür.”<sup>8</sup> Örneğin bireylerin karşılaştığı olaylara gösterdiği tepkiler birbirinden oldukça farklı olabilmektedir. Bu farklılıklar insanların olayları algılayış farkından, geçmiş yaşantı deneyimlerine kadar uzanan birçok nitelikten kaynaklanabilir. Her insanın olaylardan etkilenme düzeyi (eşiği) farklıdır. Duygu durumu, davranış şekli, ilgileri ve yetenekleri ve beklentileri farklıdır. Bu farklılıkları tek bir açıdan açıklamak bilimsel açıdan tutarsızlık olur.

Bireyler hem fiziksel hem de tutum ve davranışları itibariyle birbirlerinden ayrılır. Kişisel farklılıkların nedenleri çok çeşitlidir. Bu farklılığı ortaya koyan özelliklerden biri bireyin kişilik yapısıdır. Kişilik, bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki becerisidir. İnsanın başkaları açısından kişiliği, onun toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.<sup>9</sup> Başkalarının kişiliği çoğu kez bu açıdan

---

<sup>6</sup>Türkçapar, H., ve diğerleri, “Kişilik İnanç Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği”, Klinik Psikiyatri Dergisi, C.10, S.4, Ankara, 2007, s.178

<sup>7</sup> Doksat, a.g.m., (2008), s.247

<sup>8</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2008, s.41

<sup>9</sup> Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007, s.83

değerlendirilir. Onun toplum içinde ki statüsü, mevkisi, rolleri diğer insanlarla olan ilişkileri kişiliğini değerlendirmek için ele alınan bazı özellikleridir. Bütün bunlara bakarak, kişilik değerlendirmesinde bulunmak, tutarlı bir yaklaşım olmaz.

Kişilik bir insanın bütün ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içeren bir kavramdır. Kişinin davranış ve davranış biçimlerini anlamada kişilik önemlidir. Kişiliğin kapsamlı bir kavram olması çok farklı tanımlanmasına yol açmıştır.<sup>10</sup> Kişilik bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendine özgü bir örüntüsüdür. Genel anlamıyla kişilik, bireyin, biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve kazanılmış yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını, tutumlarını, ihtiyaçlarını ve bütün davranış özelliklerini içine alır. Kişilik durağan bir ürün değil; doğumdan ölüme kadar uzanan bir süreçtir. Çünkü kişilik sürekli iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların etkisi altındadır.<sup>11</sup> Öğrenmenin yoğun olduğu çocukluk döneminde kişiliğin şekillenmesi de yoğunlaşır. Bu dönemin verimli değerlendirilmesi kişiliğin oluşması ve gelişmesinde önemlidir. Ebeveynler çocukları ile bu zamanı en iyi şekilde değerlendirmelidir. Çünkü zamanı geri döndürme lüksüne hiç kimse sahip değildir.

“Kişilik, bireyi başkalarından farklı kılan, tutarlı olarak sergilenen düşünsel, duygusal, ruhsal ve bedensel özellikler bütünüdür. Kişinin alışkanlıkları, algılamaları, davranış biçimleri, olaylara ve çevresine bakış açıları onun kişilik özelliklerini yansıtır.... Doğuştan gelen özellikler, genetik yapısı, içinde yaşadığı kültür ana-baba tutumları gibi etmenler kişilik gelişimini etkileyen faktörlerdir.”<sup>12</sup> Genetik ve kültürel özellikler ile aile adeta bir kap içinde yoğrularak kişiliğin oluşmasına etki eder. Bu faktörlerin bir araya getirdiği özellikler bireyin kişilik özelliklerini ortaya koyar. Bu sebeple kişilik değerlendirmesi yaparken bu etkenlerin dikkate alınması gerekir.

Kişilik bir bütündür. İnsanın kişilik yapısında etkili olan etkenlerin bütünü tanıma, anlama ve kavrama olanaksızdır. Kişiliği bütünü ile anlamak, insanın kendisinin ve başkalarının varlığını kavraması insanoğlunun yetenek ve yetilerini aşan bir konudur. Bu bağlamda kişiliği tanımlamak ve üzerinde çalışmak karmaşık bir durumdur.<sup>13</sup> “Ruhbilimcilere göre kişilik, bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü olarak

---

<sup>10</sup> Baymur, F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1994, s.253

<sup>11</sup> Baymur, a.g.k., ss.254-255

<sup>12</sup> Betül Aydın ve diğerleri, Gelişim ve Öğrenme (Ed. B. Aydın), Ankara, 2005, s.125

<sup>13</sup> Köknel, a.g.k., ss.12-13

tanımlanır. Bugüne kadar yapılan tanımlarda kişilik, ‘bir insanı başkalarından ayıran bedensel, zihinsel ve ruhsal özelliklerin bütünü’ olarak değerlendirilmiştir.”<sup>14</sup> Evrende milyarlarca insan olmasına rağmen kişilik özellikleri aynı olan iki insan yoktur. Bu nedenle kişiliği değerlendirmek zordur. Kişiliği sadece dışarıdan gözlenebilen davranış ve tutumlarla tanımlamak yetersizdir. Kişilik oluşumunda etkili olan içsel süreçler doğrudan gözlenemez. Bu sürecin de göz önüne alınması gerekir.

Kişilik, birbirlerini tamamlayıcı biçimde işlev gören farklı katmanlardan oluşmuş bir bütündür. Kişiliği oluşturan değişik katmanlar vardır. Bu nedenle kişiliği tek bir yönden değerlendirmemelidir. Kişiliğimizi belirleyen katmanlar şunlardır:

- Kalıtım – Çevresel Faktörler
- Yaşam Ritmi ( İç Salgılar )
- Zekâ
- İçgüdüler ve Dürtüler
- Duygular ve Coşkular
- Benlik
- Toplumsallaşmadır.<sup>15</sup> Bu katmanlar kişiliğin özelliklerini belirleyen katmanlar başlığı altında ele alınmıştır.

Kişilik kavramı, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlanmaktadır. Toplumun yaşam biçimini ortaya koyan kültürel değerler olduğu gibi kişinin yaşam biçimine şekil veren kişilik değerleri vardır. Kişilik, bireyin doğuştan ve sonra kazanılan biyolojik, sosyal ve duygusal özelliklerin psikolojik davranışların farklılıklarını ve benzerliklerini belirleyen eğilimlerdir.<sup>16</sup> Nasıl ki topluma has kültürel öğeler toplumdan topluma farklılaşıyorsa, kişiliğe has özellikler kişiden kişiye değişir. Kişilik, bireyin hem doğuştan hem de daha sonra kazandığı özelliklerin tümü olarak değerlendirilmelidir.

“Bir insanın duygu, düşünce, yetenek, ilgi, tutum, davranış ve eylemleri kişiliğini oluşturan başlıca öğeler arasındadır. Bu öğeler hal, hareket, tavır ve davranışlarımızla bazen bir jest ve mimik hareketiyle dışa yansır. Kişilik bir bütün olarak ele alındığında bireyden bireye kendine özgü bir nitelik kazanır. Bu özellikler kişiliği oluşturan öğeler ile

---

<sup>14</sup> Köknel, a.g.k., s.19

<sup>15</sup> Köknel, a.g.k., ss.23-24

<sup>16</sup> Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara,2004,s.216

iç içedir. Örneğin hızlı yemek yeme, sabırlı olma, çabuk duygulanma, hızlı düşünme yavaş hareket etme gibi insanları birbirinden ayıran özelliklerdir. İnsanın beden duruşu, giyinişi, yürüyüşü de kişiliğin birer parçasıdır.”<sup>17</sup> Görüldüğü üzere, kişilik kavramının birbirinden farklı tanımları vardır. Bu da konuya ayrı bir zenginlik katmaktadır. Bu da kişiliğin psikolojide geniş yer tutması ve farklı kuramsal yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır. Konunun farklı açılardan ele alınması bir karmaşa olarak algılanabilir ancak psikolojinin giderek gelişmesi, kişilik hakkında daha açıklayıcı bilgiler sunmaktadır.

## **1.2. Kişiliği Oluşturan Faktörler**

Kişiliği oluşturan faktörler dört alt başlık altında incelenecektir. Bunlar kalıtım ve bedensel yapı, sosyo-kültürel, aile ve sosyal sınıf faktörleridir.

### **1.2.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı**

Kişiliği belirleyen faktörlerden ilki, kalıtım ve bedensel yapı faktörüdür. “Her bir hücrede 23 çift halinde 46 çift kromozom bulunur. Kromozomlar kalıtımın temel birimlerini bünyelerinde taşır. Kromozomlarda gen adı verilen birimler bulunur.”<sup>18</sup> Kalıtım anne ve babanın taşıdığı genetik özelliklerini çocuklara miras olarak bırakmasıdır. Fenotipik özellikler, kan grubu gibi bazı özellikler kalıtım yoluyla aktarılır. Ancak kişiliğin şekillenmesinde kalıtımın mı yoksa çevrenin mi daha etkin rol oynadığı tartışılmaktadır. Konu ile ilgili tek yumurta ve çift yumurta ikizleri üzerinde yapılan araştırmalar vardır.<sup>19</sup>

Üreme hücrelerinde yer alan mutasyona uğramış genler gelişimini değiştirir. Gelecek nesiller bundan etkilenir. Her bir organın nasıl gelişeceğine yaşamın ilk saniyelerinden son saniyelerine kadar, her bir aşamada ne gibi özellikler göstereceğine dair şifreler genlerde depolanmıştır. Genler, göz ve cilt rengini belirlediği gibi kişilik yapısına da etki eder. Son zamanlarda içedönüklük ve dışadönüklük adı verilen kişilik yapısının kısmen kalıtımla ilgili olduğu düşünülmektedir.<sup>20</sup> Genetik geçişler fiziksel özellikleri belirlediği ruhsal ve duygusal özellikleride belirler. Toplumların genetik yapıları benzer ve farklı özellikler

---

<sup>17</sup> Köknel, a.g.k., s.22

<sup>18</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), ss.88-89

<sup>19</sup> Beceren,E.-Çetin,G.N.,“Lider Kişilik:Gandhi”,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,C.3,S.5,Isparta,s.113

<sup>20</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), ss.89-92

taşımaktadır. Benzerlikler kişiliğin ortak yönlerini ortaya koyarken farklılıklar kişiliğin farklı yönlerini ortaya çıkarır.

Hiç kimse doğuştan şu veya bu kişilik tipine sokulamaz. Ancak hemen hiçbir kişilik özelliğinin soyaçekimden etkilenmemiş olması düşünülemez. Zekâ ve cinsiyet doğuştan gelen bir özellik olarak kabul edilirken kişilik sonradan kazanılan bir vasıftır. Kişiliğin oluşumda biyolojik faktörlerinde rolü vardır. En azından biyolojik faktörler gelişimi doğrudan doğruya belirlemese de sınır koyar.<sup>21</sup>

Kalıtım belirli davranış özelliklerinin alt ve üst sınırlarını belirler. Bu sınırlar içinde davranışın gerçekte nerede oluşacağını çevre özelliği belirler. Bu anlamda davranışın son biçimini, kalıtımla çevre arasındaki sürekli etkileşim belirlemektedir.<sup>22</sup> Yukarıda da ifade edildiği gibi kalıtımın kişilik üzerinde oynadığı rol yadsınamaz. Kalıtım denilince yalnızca, sperm hücreleri ile yumurta hücrelerinin birleşmesi olarak düşünülmemelidir. Üreme hücrelerinin bir araya gelmesiyle başlayan ve canlılığın sona ermesine kadar süren bir gizem vardır. Genlere ait olan sırlar tam olarak çözülebilmemiş değildir. Canlıların genetik haritalarının deşifre edilmesi birtakım kolaylıklar sağlamakla birlikte bazı tehlike ve tehditlerin doğmasına neden olabilir. Genetik bilimi içinde bulunduğumuz yüzyılın bilim dalı haline gelecektir. Böylece canlıların bilinmeyen yönleri açığa çıkabilecektir. İnsanoğlunun bilinmeyen yönleri açığa çıktıkça kişilik gelişimi hakkında daha fazla bilgi elde edilebilecektir.

### **1.2.2. Sosyo- Kültürel Faktörler**

Kültür ve kişilik ilişkisini araştıran çalışmalarda, farklılıkların ilkin toplumlar arasındaki biyolojik farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmüştür. Daha sonra, toplumların kişilik özelliklerini davranışsal beklentileri yoluyla şekillendirdiklerini ifade etmişlerdir. Kişilik ve psikopatolojik yapılarının sıklıkla kültüre bağımlı olduğu düşünülmektedir. Antropologlar kültürün kişiliği şekillendirdiğini öne sürerler. Toplumlar içinde bile kişilik özellikleri bakımından büyük değişkenler vardır. Kültür bazı davranış biçimlerini diğerlerine yeğ tutarak, pekiştirerek veya biçimleyerek kişiliğe yön verir.<sup>23</sup> Türk toplumunda bile insanların özellikleri bölgeden bölgeye farklılaşmaktadır. Mesela

---

<sup>21</sup> Güngör, E., “Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak”, İstanbul, 1995, ss.14-15

<sup>22</sup> Cüceloğlu, a.g.k., (2005), s.94

<sup>23</sup> Sayar, K., “Kültürel Bakış Açısından Benlik ve Kişilik”, Yeni Symposium Dergisi, C.41, S.2, İstanbul, 2003, ss.79-80

Karadeniz insanı genellikle saman alevi gibi parlar, aynı çabuklukta kızgınlığı geçer<sup>24</sup>. Doğu Anadolu insanı sert mizaçlıdır. İngilizler soğuk, Amerikalılar İngilizler' e nazaran daha sıcak kanlıdır. Akdeniz insanı sıcakkanlıdır. Bu kişilik özelliklerinin şekillenmesinde genetik yatkınlıklar ve iklimin etkisi olduğu kadar, o bölgelerin kültüründe etkilidir. Kültürel öğeler kitlelerin ve kişilerin davranışlarını etkiler.

Kişiler toplum içinde bazı gruplara üyedirler. Aile, cinsiyet, sosyal sınıf, meslek, din, mezhep, parti, gibi gruplara üye olabilirler. Her grubun kendi sosyal rol ve görevleri olabilir. Sosyal rol ve görevler insanın kişilik yapısına etki eder. Her sosyal grubun bireyden beklentileri vardır. Beklentileri karşılamak zorundadır. Her rolün hiyerarşik önem sırası vardır. İnsan beklentileri karşılayamadıkça gruptan dışlanabilir.<sup>25</sup> Bireyi sadece biyolojik bir varlık olarak değil her yönüyle değerlendirmek gerekir. Bireyin biyolojik rolleri cinsiyete bağlı olarak değişirken birçok rolü benzerlik göstermektedir. Sosyal roller kazanılan sosyal statü ile birlikte şekillenmektedir. Sonuç olarak birey üyesi olduğu grup normlarına uymak durumundadır. Kendinden beklenen sosyal rol ve görevleri yerine getirmek zorundadır. Grup normları bireylerin davranışlarına yansır ve etki eder.

### 1.2.3. Aile Faktörü

“Aile sosyal, kültürel ve ekonomik bütünlüğü içeren bir sistemdir.”<sup>26</sup> Aile faktörü kişiliğin şekillenmesinde belkide en önemli faktörlerden biridir. Çocuk bu sistem içinde doğar, büyür, yaşar ve ölür. Çocuk güven duygusunu hayatın ilk yıllarında önce anne kucağında yaşar. Anne ve babayla olan ilişkisi içinde güven duygusu kazanır. Çocuk için en temel ve vazgeçilmez sevgi nesnelere anne ve babasıdır.<sup>27</sup> Çocuk anne ve babasından aldığı kalıtımsal donanımlarla dünyaya gelir. Toplumsallaşmaya yardımcı olacak ilk davranışlar ailede kazanılır. Aile çocuğa model olmalı ve sorumluluk taşınmalıdır.<sup>28</sup> Çocuk birçok şeyin ilk heyecanını aile ortamında yaşar. Aile sistemini oluşturan tüm öğeler kişiliğin oluşmasında ve gelişmesinde rol oynar. Örneğin anne ve babanın çocuklarına verdiği sevgi ve güven duyguları kişilik yapısının güçlenmesine vesile olabilir. Burada unutulmaması gereken bir husus da sevginin aşırı ve abartılı olmamasıdır. Ölçüyü aşan sevgi gösterileri çoğu zaman her iki tarafa zarar verebilir.

---

<sup>24</sup> Doksat, a.g.m.,(2003), s.10

<sup>25</sup> Eren, a.g.k., s.115

<sup>26</sup> Baltaş,A.-Baltaş, Z., a.g.k., s.101

<sup>27</sup> Oktay, A., Yaşamın Sihirli Yılları: Okul Öncesi Dönem, İstanbul, 2000, s.155

<sup>28</sup> Oktay,a.g.k., s.147

Aile içinde rol dağılımı iyi yapılmalıdır. Evlilikte amaç, mutlu bir hayat geçirmek, bu mutluluğu çocuklara aşılaksa, mümkün olan herşeyin birlikte yapılması, istenilen amaca ulaşmayı mümkün kılar. Ayrıca evlilikte denge olmalıdır. Eşlerin kişilik özellikleri dengeyi sağlayan unsurdur. Evlilikte katılık, evliliği dayanılmaz hale getirir. Kendi düşünceleri dışında bir şeye kesinlikle tahammülü olmayan kişiler, aile yaşamını kısa zamanda zehirler. Eşler arasında uzlaşma olmalıdır. Karşısındakini olduğu gibi kabul etmek, görmek gerekir. Kişi öncelikle kendisiyle uzlaşmalıdır.<sup>29</sup> Uzlaşma ortamının olmadığı ailelerde kavgalar ve çatışmalar kaçınılmaz olur. Bu ortam içinde yetişen bireyler anne ve babasını model alır. Yüksek bir olasılıkla kendide eşine bu şekilde davranır. Anne babası tarafından terk edilmiş veya boşanmış olan çocuklar birtakım uyum problemleri yaşayabilir. Yani her ortam kendi ürününü yetiştirir. Bu tür olumsuzlukların önlenmesi için yasal düzenlemeler yapılabilir.

Anne baba çocuğuna karşı katı davranmamalıdır. Çocukların gelişmelerine karşı direnç göstermemelidirler. Örneğin doktorunuz sigarayı bırakmalısın deyip kendisi sigara içiyorsa bunu bahane ederek doktor da içiyor deyip sigara içersek, içmeye karşı direncimiz artar. Başkalarına, kendilerine ve hem cinslerine karşı güvensiz olmak direncin başka bir halidir. Senin aklın buna ermez şeklinde ithamlar toplumumuzun tipik yapısında vardır. “Otur, sus! Buna senin aklın ermez!” diye duyulan söylemler çocukların kişilik yapısını olumsuz etkiler. Onların içine kapanık, çekimser, özgüveni eksik bireyler olarak yetişmesine neden olabilir. Ailenin “sen anlayamazsın, beceremezsin” şeklinde tutumu çocuğun kişilik gelişimini örseler.<sup>30</sup> Anne baba ve diğer aile fertleri çocuklarını disipline etmek uğruna katı davranmamalıdır. Katı bir yaklaşım içinde yetişen bireylerde özgüven eksikliği görülür. Örneğin eskiden çocuklar okula başladıkları ilk günde anne babalar öğretmenlere “Eti senin kemiği benim!” diye söylerlerdi. Bu söylemin ne kadar yanlış ve faydasız olduğu günümüzde anlaşılmıştır. Sürekli baskı ortamı içinde yetişen çocuklar yaratıcılıktan uzaklaşır. Baskı asıl olarak güçlünün, güçsüz üzerinde uyguladığı bir yöntemdir. Bu yöntem günümüzde geçerliliğini yitirmiştir, çünkü baskı daha çok sorunları arttırıcı bir faktör olabilmektedir.

Aile içi ilişkiler çocuğu etkiler. Aile bireylerinin her birinin çocuğa yaklaşımında farklılık olması, onun güvenlik duygusunu kazanmasına engel olur. Böyle bir ortamda yetişen çocuk kuralsızlığı ilke olarak öğrenir. Çocuğun sevgi dolu bir ortamda yetişmesi

<sup>29</sup> Baltaş,A.-Baltaş, Z., a.g.k., ss.105-107

<sup>30</sup> Üstün,D., Küçük Şeyler-2, İstanbul, 2006, ss.71-73

kişilik gelişimini olumlu etkiler. Çocuğun aynı zamanda korunmaya ve bakıma ihtiyacı vardır. Çocuğun gerekli tüm ihtiyaçlarının gerek duyduğu zamanda karşılanması her bakımdan önemlidir. Yunus Emre' nin dediği gibi sevgi gelince tüm eksiklikler biter.<sup>31</sup> Sevgi hayatın temelidir. Sevgi temeli üzerine kurulan kişilik sağlıklı bir nesil için gereklidir.

İnsan sadece şartlanarak eğitilebilecek bir varlık değildir. Davranışlarının arkasında karmaşık, güçlü bir düşünce yapısı ve zeka vardır. İnsanın eğitilmesi, öğrenmesi basit bir şartlanmanın, ürünü değil, düşünce yapılarının etkilenmesine dayanan karmaşık bir süreçtir. Mesela çocuklara ceza vererek davranış kazandırmak ne kadar işe yaramaz ise, hedefe ulaştığında çok büyük ödül vermekte en azından her zaman fayda etmez. Kişilik kazanmada aile çocuğa rehberlik edip, yaşam labirentleri içinde yolunu bulabilmesi için koçluk yapmalı, onlarla devamlı iletişim kurmalıdır.<sup>32</sup> Aile ortamı kişiliğin oluşması ve gelişimi açısından çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki sağlıklı kişilik, sağlıklı ilişkilerin yaşandığı aile ortamında hayat bulur. Aile toplumsal yapının dokusunu oluşturur. Aile bireylerini de bu dokuyu meydana getiren hücrelere benzetebiliriz. Nasıl ki sağlıklı dokuların tahribata uğraması çevre dokulara ve sistemlere zarar veriyorsa bozuk aile yapısında yetişen bireyler toplum yapısını etkiler.

Aile bireyleri birbirini desteklemelidir. Anne ve babalar çocuklarına yol gösterici rehber olmalıdır. İletişim kurma yolları daima açık olmalıdır. Öyle ki bir çok sorunun kaynağı iletişimsizlik veya iletişim hatalarına dayanmaktadır. Bu nedenledir ki ülkemizde her yıl bir çok acıya yol açan trafik terörü gücünü iletişim hatalarından almaktadır. Toplum olarak iletişim çağında iletişime yabancı kalmak toplumsal paranoyaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **1.2.4. Sosyal Sınıf Faktörü**

Kişinin ait olduğu sosyal tabaka paralelinde kişiliği oluşur. İnsan bulunduğu ortamın özellikleri içinde yetişir ve ona göre eğitim alır. Gelir düzeyi yüksek olan fertlerin eğitim, sağlık, kültür, spor gibi imkanlardan yararlanmaları daha iyi olacaktır. “Kişilerin mensubu buldukları sosyal sınıf durumuna göre, yetişme ve gelişme çağlarında içerisinde yer alacakları alt kültürlerin ve sosyal grupların özellikleri değişiklik gösterecektir.”<sup>33</sup> İçinde

---

<sup>31</sup> Oktay, a.g.k.,ss.155-157

<sup>32</sup> Üstün, D., Küçük Şeyler-1, İstanbul, 2006, ss.133-135

<sup>33</sup> Eroğlu,F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995, s.144



bulunulan sosyal sınıf etkeni kişiliğin şekillenmesinde etkilidir. Kişilik gelişimi kültürel sosyal sınıf faktöründen bağımsız düşünülmemelidir. İnsan yalnızca maddi boyutu olan bir varlık değildir. Sadece maddi bir evrende mutluluk bulamaz, maddiyat iyi koşullarda yetişmek için gerekli görülebilir. Ancak maddi zenginlik, her zaman mutluluk ve huzur vermeyebilir.

### **1.3. Kişilik Özelliklerini Belirleyen Katmanlar**

Kişilik birbirini tamamlayıcı biçimde işlev gören farklı faktörlerden oluşmuş bir bütündür. Teşbihte hata olmazsa atmosfer ve yer tabakayı oluşturan katmanlar gibi kişiliği oluşturan katmanlar vardır.

#### **1.3.1. Soyaçekim Bedensel Yapı**

En alt katmanda kişiliğin bedensel niteliklerine ilişkin özellikler yer alır. Anne ve babadan gelen genler vasıtasıyla insan yapısını oluşturan güçler insan yavrusuna aktarılır. Ruhbilimcilere göre, türe özgü içgüdüsel davranışlar, soyaçekim ve kalıtımla geçer. Soyaçekimin kişilik gelişmesi ve yapılanmasındaki en önemli rolü, zekânın oluşmasında ortaya çıkar. Kromozomlar insan yaşamına biçim veren önemli bir etkidir. Kuşaklar öncesi gelen genler insanların yaşamını belirler. Kalıtım kişilik yapısının oluşmasında başat bir faktördür. Kalıtımla gelen gizil güçler (potansiyel) kişilik yapısında ve gelişmesinde önemli rol oynar. Kişiliğin temel katmanlarından birini oluşturur. Ayrıca genetik rahatsızlıklar ve sendromlar tıp dünyasının ilgisini çekmiştir. Kalıtımsal yollarla geçen rahatsızlıklar sağlıklı kişilik oluşmasında önemli bir engeldir.<sup>34</sup> Son yıllarda yapılan araştırmalar bu konular üzerinde yoğunlaşmıştır.

Kişiliğin huy ve karakter yönü vardır. “Can çıkar huy çıkmaz.” atasözünde olduğu gibi huy kişinin kalıtımla geçen ve yaşam boyunca çok az değişen bir yapısal özelliktir. Kişiliğin huy yönü katımla kazanılır. Kimi kuramcılar kişiliğin oluşmasında biyolojik ve yapısal yatkınlıkların önemi üzerinde durmuşlardır.<sup>35</sup>

Merkezi sinir sistemi üzerinde oluşan kişilik yapısı kalıtımla aktarılır. Üstünde kişiliğin oluştuğu, insanın doğuştan getirdiği temel yapı (genotype) kalıtımla geçer. Kişilik bu temel

---

<sup>34</sup> Köknel, a.g.k., ss.26-27

<sup>35</sup> Aslan, S.-Sayın, A.,“Duygudurum Bozuklukları ile Huy Karakter ve Kişilik İlişkisi”,Türk Psikiyatri Dergisi,C.16,S.4,Ankara,2005,s.280

yapı ve çevrenin etkileşimi sonucu oluşur.<sup>36</sup> Kalıtım kişilik yapısının şekillenmesinde önemli başat bir faktördür. Kalıtım anne ve babadan gelen genetik özelliklerin genler vasıtasıyla nesille aktarılması olarak düşünülebilir. Bir bakıma anne ve babadan çocuğa aktarılan mirastır. Kalıtım kişiliğin oluşmasını tek başına açıklayamayacağı gibi oynadığı rol açısından önemli bir yere sahiptir. Kişilik kuşaktan kuşağa aktarılan miras devridir. İnsanoğlunun yüzyıllar boyunca deneyimlerle kazanmış olduğu davranışları genler yoluyla gelecek kuşağa aktarılmıştır. Davranışlarımızın kökeni yüzyıllar öncesine dayanmaktadır. Kişilik davranışlarımıza yön verir. Bugün insanoğlunun yaşadığı olaylar karşısında gösterdiği algıları ve tepkileri köken olarak yüzyıllar öncesine dayanabilir.

### 1.3.2. İçsalgı Bezleri

İkinci katmanda, bedensel faaliyetlerin ve ruhsal yapının oluşmasında, gelişmesinde önemli rol oynayan içsalgı bezleri vardır. İçsalgılar (hormonlar) bedensel faaliyetleri düzenleyen ve ruhsal yapıyı etkileyen kimyasal maddelerdir. Hormonlar etkiledikleri organa kan yoluyla taşınır. Hormonları içsalgı bezleri ya da endokrin bezler adı verilen yapılar salgılar. İçsalgılar organlar, dokular ve hücreler arasında etkileşimi haberleşmeyi ve iletişimi sağlarlar. Canlının çevreye uyumunda yardımcı olurlar. İçsalgı bezleri sinir sistemi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Beyindeki hipotalamik bölge, içsalgı bezleri ve bedenin işlevleri üzerinde düzenleyici ve denetleyici rol oynar. İçsalgı bezleri üreme, büyüme, değişik organlar, sistemler ve dış çevre arasında uyum sağlarlar. İçsalgı bezleri ruhsal işlevler üzerinde de etkilidir. Vücut sıvılarının kişilik üzerinde etkili olduğunu ilk defa Hippocrates ortaya koymuştur. Günümüzdeki bilimsel yaklaşım, içsalgı bezlerinin yaşam ritmini düzenlediği görüşünü ortaya koymuştur.<sup>37</sup> Biyo kimyanın ve tıbbın gelişmesi hormonal yapının insan üzerindeki etkilerini daha iyi açıklamaktadır. Hormonlar organizmanın sağlıklı çalışabilmesi için gereklidir. Hormonal düzensizlik organizmanın bozulmasına neden olmaktadır. Etkileri bazen hemen ortaya çıkmaktadır. Öyleki insan davranışlarına ve kişiliğine bile doğrudan etki edebilmektedir.

Gelişim karmaşık bir süreçtir. Bu süreç içinde biyolojik, psikolojik ve sosyal bir süreci barındırır. Hormonlar gelişim sürecinde etkilidir. Gelişim sürecine etki eden tüm faktörler kişiliğin oluşmasında göz önünde bulundurulmalıdır. Hormonların homeostatik dengeyi sağlama gibi görevleri vardır. Baskı ve zorlama altında kalan organizma immun sistemi

---

<sup>36</sup> Köknel, a.g.k., s.28

<sup>37</sup> Köknel, a.g.k., ss.38-39

faaliyete geçirir. Bazı hormon seviyelerinde artış görülür. Stres altında kalan bünyede ACTH (stres hormonu) seviyesi kanda artış gösterir.<sup>38</sup> Tüm bunlar insanların hepsinde görülen ortak biyolojik özelliklerdir.

Hipofiz, troid, böbreküstü bezlerinin hormonlarının zekâ ve ruhsal değişimde önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Troid bezinin az ya da çok çalışması ciddi rahatsızlıklara neden olur. Hormon rahatsızlıkları kişilik ve davranış değişimlerine ya da bozukluklarına neden olabilir. Özetle cinsiyet, zekâ, mizaç, duygulanım gibi kişiliğin oluşmasında rol oynayan katmanların gelişmesinde içsalgı bezlerinin önemli yeri vardır. Kronobiyoloji her canlıda olduğu, insanların kendilerine özgü yıllık, aylık yaşam devreleri olduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>39</sup> Günlük ve mevsimsel değişimler hormonların çalışmasını etkiler. Kimi insan yazın canlı ve hareketli, kimi baharda enerjik ve neşeli, kimi kışın durgun ve sakin özellikler gösterebilir. Her canlının kendine özgü beden ve ruh saati vardır.

Hipotalamus sayısız çekirdekten meydana gelmiştir. Neredeyse organizmanın bütün sistemlerinin işleyişinden sorumludur. Hipotalamusun duygusal tepkiler konusunda da rol oynadığı kesindir. Hipotalamusun duygusal (emosyonel) tepkileri bütünlediği ve yorumladığı kabul edilir. Otonom sistemin sempatik ve parasempatik bölümü vardır. Vücut tehlike anında hemen sempatik sistemi devreye sokar ve savunma düzeni alır. Tehlike durumu ortadan kalkınca parasempatik sistem faal olur. İki sistem birbirinin tersi düzenleyici etkilere sahiptir. Bu sistemler kişilik yapısı üzerinde etkisi olan sistemlerdir.<sup>40</sup> Son yıllarda elde edilen bilimsel bulgular bazı paradigmalara sarsılmasına ve bazı kavramların yeniden ele alınmasına ve sorgulanmasına neden olmuştur. Özellikle nöroloji bilimi insan beyninin tehlike ve stres altında nasıl çalıştığını araştırmaktadır. Tüm bu araştırmalar kişilik kavramının yeniden ele alınmasına yol açmıştır. Elde edilen bilgiler konuya ayrı bir zenginlik kazandırmıştır.

### 1.3.3. Zekâ

Üçüncü katmanda, kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zekâ vardır. “Zekâ, algılama, kavrama, belleme, düşünme, imgeleme, akıl yürütme ve öğrenme yeteneklerinden oluşur. Öğrenilenlerden yararlanabilme ve yeni durumlara uyum

---

<sup>38</sup> Balcıoğlu, İ.-Savrun, M., “Stres ve Hormonlar”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005,ss.97-98

<sup>39</sup> Köknel, a.g.k., s.41

<sup>40</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., ss.122-123

sağlayabilme, sorunlara çözüm bulabilme yeteneğidir. Potansiyel güç olarak zekâ ve yetenekler kişiden kişiye farklılık gösterir.”<sup>41</sup> Kişiliğin oluşumu ve gelişimi açısından zekânın önemli bir rolü vardır. Zekâ kişiliğin gizilgücüdür. Algılama, akıl yürütme, düşünme, öğrenme, anlama, kavrama, düşünme gibi zihinsel faaliyetlerin bileşimini oluşturan zekâ, kişinin çevreye uyumunu sağlayan bir yetenektir. Bu bakımdan zekâ kişiliğin uyumlu, sağlıklı ve düzenli oluşmasını sağlar. Aynı zamanda zekâ kişiliğin oluşmasında karmaşık bir güç olarak karşımıza çıkar.<sup>42</sup> Çünkü aynı zekâ düzeyine sahip olan insanların bile kişilik özellikleri birbirinden farklıdır. Bu kişiliğin sadece tek bir katmanla açıklanamayacağını ortaya koyan bir bulgudur.

Zekâ bireyler arasındaki farkı ortaya koyan, zihinsel gelişimle ilgili özelliktir. Zekâ bilişsel işleyiş düzeyini belirler. Gardner’ e göre zekâ biyolojik ve kültürel yapıdan etkilenir. Zekâ alanları ve gelişme sınırları açısından biyolojik yapı; gelişmeyi sağlayan çevresel koşullarla ilgilidir. Çevrenin etkisi yaşam boyu sürer.<sup>43</sup> Zekâ durağan değildir. Zekânın sınırları günden güne, andan ana genişleyip daralabilir.

İnsan beyni doğuştan tam olarak oluşmuş değildir. İnsan yaşamının en kritik yılları 0-6 yaş arasındadır. Söz konusu dönemde gelişimin zekâ üzerinde önemli etkileri vardır. İnsan beyni çok sayıda nöron ağları tarafından örülmüştür. Bu dönem gelişim kuramcı Piaget tarafından dörde ayrılmıştır. Her dönemin kendi içinde ayrı bir özelliği vardır. Nöron hücreleri sinaptik bağlarla birbirine bağlanır. Çocukluk döneminde yaşanan deneyimler artması sinaptik bağların artmasına neden olur. Bu nedenle çocukluk dönemini bir fırsat penceresi olarak değerlendirerek zekânın yapısı kuvvetlendirilebilir.<sup>44</sup> Zekâ yapısı itibariyle oldukça karmaşıktır. Zekânın tam olarak çözülebilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Zekânın kişilik üzerindeki etkileri gizemi tam olarak çözülebilmemiş değildir.

Piaget, zihinsel gelişim aşamalarını dörde ayırmıştır. Kişiliğin vücut bulmasında Piaget’ in ortaya koyduğu zihinsel gelişim dönemleri sağlıklı yetişen her insanda gözlenebilir. Çocuk büyüdükçe etkileşimde bulunduğu çevre genişler ve kişilik gelişimi tamamlanır. Zekâ düzeyi ile kişilik gelişimi arasında doğru orantı vardır.

---

<sup>41</sup> Dönmezer, İ., Eğitim Psikolojisi, İzmir, 1997, s.173

<sup>42</sup> Köknel, a.g.k., s.42

<sup>43</sup> Ülgen, G., Eğitim Psikolojisi, İstanbul, 1997, ss.26-27

<sup>44</sup> Goleman, D., Duygusal Zeka, (Çev. B.S.Yüksel), İstanbul, 2004, s.282

**Tablo 1. Piaget Zihinsel Gelişim Teorisi**

<b>Dönemler</b>	<b>Dönemsel özellikler</b>
Duyusal – Devinim Dönemi (0-2 yaş)	Refleks aşaması, Algı ve alışkanlıkların örgütlenmesi Duyusal – devinimsel düşünme
İşlem Öncesi Dönem (2-7 yaş)	Benmerkezcilik olur. Dil gelişimi hızlanır. Korunum ilkesi kazanılır. Tersine çevrilmezlik, Özelden özele akıl yürütme.
Somut İşlemler Dönemi ( 7-12 yaş)	Renk, sayı, nesnelere arasında ilişki kurar. Sınıflama, sıralama, sayma yapabilir. Tersine çevrilebilirlik ilkesi kazanılır. Mantıksal düşünme başlar
Soyut İşlemler Dönemi (12-18 yaş)	Soyut zihinsel işlemler yapabilir. Hipotez geliştirebilir, Analiz, sentez ve değerlendirme yapabilir, Toplumsal kuralların gerekliliğine inanır ve benimser.

**Kaynak:** Selçuk, Z., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2005, ss.85-96 (Araştırmacı tarafından Selçuk'un kitabından tablo haline getirilmiştir.)

Zekâ bireyin kalıtım yoluyla doğuştan getirdiği özelliğidir. Zekâ üzerinde yapılan araştırmalarda birden fazla zekâ türünün varlığı ortaya çıkarılmıştır. Yeni eğitim programları farklı zekâ türlerini içine alan çok geniş bir yelpaze içinde hazırlanmıştır. Zekâ anne ve babadan genetik yollarla çocuğa aktarılır. Ancak bu sadece genetik faktörlerin zekâ yapısı üzerinde tamamıyla rol oynadığı anlamına gelmemelidir. Zekâ üzerinde etkili olan beslenme gibi diğer unsurlar da dikkate alınmalıdır.

### 1.3.4. İçgüdü ve Dürtüler

Dördüncü katmanda insanın davranışlarına yön veren güdü yer almaktadır. Güdü davranışlara yön veren enerji kaynağıdır. İnsanın davranışlarına yön veren güdüler içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Çoğu zaman içsel güdüler dışsal güdülerden daha etkileyicidir.<sup>45</sup> Güdü kişiyi öğrenmeye sevk eden ana duygudur. Öğrenilerek kazanılan davranışlar zamanla kişilik yapısına yerleşerek yer bulur.

“Güdü istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, uyku, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) denir. Güdüler organizmayı uyarır ve faaliyete geçirir. Davranışların temelinde güdüler yatar.”<sup>46</sup> Her davranışın altında en az bir güdü vardır. Tez yazmanın altında da bir güdü vardır. Yapısallaşmış davranışların temelinde içgüdü vardır. İçgüdüsel davranışlar doğuştan gelen, öğrenilmemiş ve önceden saptanmış yapı içinde kendilerini gösterir. Örneğin göçmen kuşların göç etmesi, deniz kaplumbağalarının yumurtadan çıkar çıkmaz, denize ulaşma isteğinin altında içgüdü vardır. İnsanları davranışa sürükleyen güdülerin istekleri karşılanmaması gerilime neden olur.<sup>47</sup> Doyuma ulaşınca ortadan kalkar. İç gerilimin ortadan kaldırılmasıyla dengeleşim (homeostatis) sağlanır. Denge bozulduğunda canlıda gerilim artar. Hava sıcaklığının aniden düşmesi gerilime neden olur. Sıcaklığın aynı seviyelere gelmesiyle gerilim azalır. Her insanın uyum seviyesi aynı değildir. Beslenme ve uyku gibi temel gereksinimlerin karşılanması gerekir. Temel gereksinimler karşılandıkça kişi kendini gerçekleştirmek, saygınlık kazanmak için daha çok çaba harcayacaktır.<sup>48</sup>

Sevgi ile güven yaşamı düzenleyen güçlü ve temel bir duygudur. Bebek ebeveyninden aldığı sevgi oranında çevresine ilgi ve sevgi duyar. Sevgi ve güven nicelik ve nitelik bakımından arttıkça kişiliği olgunlaşır. Sevginin kararınca doyurulmaması bireyde güvensizlik yaratır. Sevgiye sağlanan doyum insanın kendisine ve başkalarına güven duymasını kolaylaştırır.<sup>49</sup> Kendine saygısı artar. Kendisine saygısı olmayan bir insan başkalarına saygı göstermez. Bir bakıma toplumsal problemlerin birçoğunun temelinde bu vardır. Güven duygusu gelişen bir insan saygınlık kazanmak için amaca yönelik davranışlara yönelir.

---

<sup>45</sup> Selçuk,Z., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2005, s.211

<sup>46</sup> Cüceloğlu, a.g.k,(2005), ss.229-230

<sup>47</sup> Cüceloğlu, a.g.k,(2005), s.233

<sup>48</sup> Köknel, a.g.k., s.49

<sup>49</sup> Köknel, a.g.k., ss.51-52

### 1.3.5. Huy

Beşinci katmanda, güdülerden kaynaklanan duygulanım alanı vardır. Duygulanım alanında yer alan sevinç, üzüntü, neşe, umut, şaşkınlık, korku, isteksizlik, hırs, kin, öfke, nefret, düşmanlık gibi duygusal (emosyonel) durumlar vardır. Duygular yoğunlaştıkça “heyecan” denilen durum görülür. Kişiye özgü huy (mizaç) vardır. Mizaçta oluşan kısa süreli değişimler bu katmanda görülür. İç ve dış uyarıcıların duygulanım üzerinde etkileri vardır. Hoşa giden uyarımlar haz, gitmeyen uyarımlar elem verir. Uyarımlar zihinsel işlevlerin dışında, duygulanım alanını oluşturur.<sup>50</sup> Duygulanım içten dışa vurulan duygusal davranışlardır. Neşeli, öfkeli, korkak, ürkek, bezgin, sıkılmış gibi haller andan ana, günden güne değişebilir. Heyecan ise yukarıdaki gibi hallere eşlik eden otonom sinir sistemin faaliyet göstermesiyle ortaya çıkan durumdur. Heyecan ellerin terlemesi, yüzün kızarması, nabzın hızlanması gibi bileşenlerdir.<sup>51</sup> Yukarıda ifade edilen kavramların tutarlı açıklanması ve ele alınması kişiliği tanımlamak için gereklidir. Gündelik hayatta yaşanan olaylar duygusal değişimlere yol açabilir. Bu da insanın yalnızca zihinsel bir yönü ile değerlendirmemek gerektiğini açıkça ortaya koyar. Örneğin yakını kaybetmiş bir kişi yaşadığı olumsuz durumun etkisi altında uzun bir süre kalabilir. Kimi bu olayın baskısını üzerinden daha kolay atabilir. Bu örnek kişiliğin kişiden kişiye farklılaştığını açıklayabilir.

Günlük hayatın kaygılarına kapılıp içten gülmeyi unutmamak gerekir. Mutluluk anında melatonin hormonu salgılanır. Bu hormon özellikle gece uyurken karanlıkta daha çok salgılanır. Ayrıca *antioksidan tesirleri* vardır. Bu nedenle görme engellilerde kansere yakalanma oranı oldukça düşüktür.<sup>52</sup>

Askere giderken evinden ve ailesinden hatta şehirden ilk defa ayrılan bir asker ile onu uğurlamaya gelen anne babası ve ya kardeşleri değişik duygular içindedir. Yaşanılan bütün bu duyguların hiç olmadığını kabul edelim. Ne korku, ne kaygı, ne şevk, ne sevinç olsun. Duygu ve heyecanlardan arınmış bir dünyanın sonuçları nasıl olurdu? Yaşamı yaşamayı değer kılan heyecansız dünyanın anlamı olmazdı.<sup>53</sup> Heyecanlar hayata canlılık katar.

Heyecan üç düzeyde incelenebilir:

---

<sup>50</sup> Köknel, a.g.k., ss.56-57

<sup>51</sup> Doksat,a.g.m.,(2003),s.12

<sup>52</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/Melatonin> (27.12.2008)

<sup>53</sup> Cüceloğlu, a.g.k,(2005), s.262

- İlk düzey *öznel yaşantı* (deneyim) düzeyidir. İnsanın içinde yaşadığı duygu ve heyecanın doğrudan bilinmesi imkânsızdır. Askere giden kişiyi yaşadığı duyguları, hissettiği duyguları doğrudan başkalarının hissetmesi olanaksızdır.
- İkinci düzey *duygusal davranış* düzeyidir. Askere giden kişinin yüz ifadesi gözünden süzülen yaşlar, onun duygulanımı hakkında ipucu verir.
- Üçüncü düzey bu süreçte bedende oluşan *fizyolojik olaylardır*.<sup>54</sup> Bu fizyolojik değişiklikler sempatik sistem üzerindeki etkileri şunlardır:
  1. Kan basıncı ve kalp atışı artar.
  2. Nefes alışverişi artar.
  3. Gözbebeği büyür.
  4. Düz kaslarda devinim artar. Çizgili kaslarda gerginlik artar
  5. Kanda pıhtılaşma sağlayan trombosit ve fibrinojen seviyesi yükselir.
  6. Deri ısısı artar, terleme olur.
  7. Galvanik deri reaksiyonları olur.<sup>55</sup> Tehlikeli ve tedirginlik yaratan durum ortadan kalkınca parasempatik sistem devreye girer.

Kişiliğin gelişmesinde, oluşmasında rol oynayan duygu ve coşku çeşitleri hazdan eleme uzanabilir. Haz; sevgi, aşk, sevinç, neşe, umut, keyif durumu, mest olma, aşırı coşkunculuk, vecit, elemse; acıma, kıskançlık, korku, kaygı, endişe, aşırı sinirlilik, sıkışma, baskı, öfke, köpürme, aşırı tedirginlik gibi duyguların yaşanmasına neden olur.<sup>56</sup>

Mizaç (temperament), bireyin doğuştan getirdiği kalıtsal, yine tamamen kişinin kendisine bağlı ruhsal etkinlik ve davranışsal tepki biçimidir. Cloninger kişiliğin yapısını ve gelişimini açıklamak için psikobiyolojik kuramını geliştirmiştir. Bu kuramda mizaç dört boyutta ele alınmaktadır. Dört mizaç boyutu yenilik arama, zarardan kaçınma, ödül bağımlılığı ve sebat etmedir.<sup>57</sup> Cloninger kişilik teorisinde davranışlarımıza yön veren nedenleri psikobiyolojik süreçlerle açıklamaya çalışmıştır. Bu kuramın ekseni vücudun ve genlerin işleyişini düzenleyen enzimler ve kimyasallar üzerinde yaptığı araştırmalara dayanır. Cloninger mizaç bileşenlerinin kalıtımla, karakter bileşenlerinin kültürel olarak şekillendiğine inanır. Kısaca *dopamin* (kalp atışlarını ve kan basıncını düzenleyen reseptör), *serotonin* (kan damarlarının kasılmasını sağlayan enzim), *norepinefrin* (adrenalin

<sup>54</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), s.262

<sup>55</sup> Köknel,a.g.k., ss.58-59

<sup>56</sup> Köknel,a.g.k., ss.59-60

<sup>57</sup> Doksat, M.K., a.g.m., (2003), ss.9-10



hormonu) ve *glutamaterjik* sistem (nörolojik iletişimi sağlayan sistem)<sup>58</sup> bunlar Cloninger'in kişilik kuramının dayanak noktasıdır. Cloninger kişilik kuramında daha çok biyolojik faktörlere yer vermiştir. Kalıtımın kişilik yapısı üzerindeki etkileri üzerinde durmuştur.

### 1.3.6. Benlik

Benlik, insanın kendi kişiliğine ilişkin kanılarının toplamı, insanın kendini tanıma ve değerlendirme biçimidir. Benlik kişiliğin öznel yanıdır. Kişiliğin temel özelliklerini yansıtan benlik ve kişilik arasında kesin bir sınır çizmek çok zordur. Benlik ve kişilik iç içe olabileceği gibi kişilikten ayrı özellikler taşır.<sup>59</sup> Benlik ve kişilik olgusu birbiriyle ilintili değerlendirilebileceği gibi ayrı da değerlendirilebilir. Kişiliğe ilişkin kanıları ortaya koymak ne derece zorsa benliğe ilişkin kanıları ortaya koymak o derece zordur.

“Beni bende demen bende değılem,  
Bir ben vardır bende benden içeru.”

Bir insanın kendisini ve çevresini algılayış tarzı, onun genel tutumunu ve davranışlarını büyük ölçüde etkiler. Benlik, iç varlığımızın bütününe teşkil eden karmaşık bir kavramdır. Ben neyim? Ben ne yapabilirim? Benim için neler değerlidir? Hayattan neler bekliyorum? Sorularının cevaplarını benlik içerir.<sup>60</sup> Yukarıda Yunus Emre'nin ifade ettiği gibi bütün yaşam içimizdeki benliği aramakla geçer. Çünkü benlik kişiliğin özüdür.

Rogers benlik üzerinde yaptığı araştırmalarda *ideal ben* ile *gerçek ben* kavramını ortaya koymuştur. Kişinin bulunduğu gerçek durum ile bulunmak istediği durum arasındaki farklılık artıkça, bireyde uyumsuzluğun artacağını kabul etmiştir. Kişinin kendisini olumlu algılaması artıkça kendini kabul edecek, kaygı ve endişeleri azalacaktır.<sup>61</sup> Kendisine saygısı olacaktır. Kendine saygı, bireyin kendine verdiği değerdir. Birey, çevresindeki kişiler tarafından değer verildiğini hissettiğinde, kendini kabul eder, kendine saygı duyar. Başkalarına saygı duyar. Kendini kabul etme ve değerli bulma bireyin olumlu tutum geliştirmesine yardımcı olur.<sup>62</sup> İnsan idealleri ile gerçekleri arasına aşamayacağı bir set

<sup>58</sup> Köse, S., ve diğerleri., “Mizaç ve Karakter Envanteri Geçerlik, Güvenirliği ve Faktör Yapısı”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni, C.14, S.3, İstanbul, s.108

<sup>59</sup> Köknel, a.g.k., s.64

<sup>60</sup> Baymur, a.g.k., s.264

<sup>61</sup> Aydın, B., Çocuk ve Ergen Psikolojisi, Ankara, 2005, s.193

<sup>62</sup> Gülten, Ü., a.g.k., s.80

çekmemelidir. Kısaca kendine verdiği değeri azaltmamalıdır. Kişiler arası ilişkilerin temelinde saygı olmalıdır. İdeal ben ile gerçek ben arasında sağlam köprü kuranlar sosyal uyumsuzlukların üstesinden gelebilir.

Yüksek düzeyde duygusal zekâya (EQ) sahip olan kişiler kendilerini dürüst ve karmaşksız olarak değerlendirir. Ne zaman, ne kadar risk almaları gerektiğini, ne zaman yardıma ihtiyaç duyabileceklerini bilirler. Özgüvenleri yüksektir. Eleştirileri tehdit olmaktan öte, kendilerini geliştirme fırsatı olarak kullanır.<sup>63</sup> Duygusal zekâsı gelişmiş insanların benlikleri gelişmiştir. Yunus Emre'nin asırlar önce söylediği “Kendini bil.” sözü, benlik kavramı ile ilintili düşünülebilir. Kişi kendi niteliklerinin farkına vararak kendini geliştirebilir. Hiçbir kimse tamamen yeteneksiz ve beceriksiz olarak kabul edilmez. Burada dikkat edilmesi gereken husus kişinin kendi yeti ve yeteneklerinin eğitim fırsatları ile farkına vandırılmasıdır. Bu nedenle eğitimin temel amacı tüm bireylerin kazanılmasıdır.

“Benlik gelişmesinde ruhsal ve toplumsal etkenler öncelikli rol oynar. Benliğin gelişmesinde içe yansıtma, birleştirme ve özdeşleştirme düzenleri önemli rol oynar. İnsanın kendini algılayış düzeyi önemlidir. Benliğin gerçeği anlamada güdülerini denetlemek ve düzenlemek, algılamak, hatırlamak, geleceğe ilişkin amaçlar belirlemek ve kişiliği kaygıdan uzaklaştırma gibi görevleri vardır.”<sup>64</sup> Benlik birden bire oluşan bir yapı değildir. Teşbihte hata olmazsa oluşumu kömürün elmaslaşması sürecine benzetilebilir. Bu süreç içinde toplum, aile, eğitim gibi unsurlar rol oynar. Benliğin oluşmasında en önemli etkenlerden biri ailedir. Birey öğrenme ve eğitim çağının en verimli zamanını aile içinde geçirmektedir. Bilindiği gibi öğrenme en az %70 oranında 0-7 yaş arasında tamamlanır. Bu gelişim dönemi iyi değerlendirilirse başlangıçta kömür gibi olan benlik giderek kristalleşir. Değerli bir elmasa dönüşür. Benlik yukarıda örnekte verildiği gibi kişiliğin en değerli bölümüdür.

### **1.3.7. Toplumsallaşma**

Kalıtım, iç salgı bezleri, zekâ, içgüdüler ve dürtüler, huy ve benlik kişiliğin alt yapısını meydana getirir. Toplumsallaşmanın kişiliğin manevi yanını, üst yapısını oluşturduğu söylenebilir. Kişiliğin insani yanısıdır. Doğumdan itibaren insan toplumsallaşmaya başlar.

---

<sup>63</sup> Erdoğan, M.Y., “Duygusal Zeka'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.27, S.23, İstanbul, 2008, s.65

<sup>64</sup> Köknel, a.g.k., ss.66-67

Doğumdan sonra bireyin çevresini, içinde yaşadığı toplum oluşturur.<sup>65</sup> Toplumun tarihsel, kültürel, ekonomik, siyasal yapısı bireyin yaşam ve kişiliğinde belirleyici rol oynar. Örneğin sosyo-ekonomik düzeyi üst düzeyde olan bir ülke ile üçüncü dünya ülke vatandaşlarının kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Bir başka örnekle “Çin toplumunda kendini gösterme veya kendini öne çıkarma ancak aile çıkarlarına hizmet ediyorsa meşru görülür.”<sup>66</sup> Çin toplumunda görülen bu özellik batı toplumlarında görülmez. Kültürel özellikler kişilerin toplumsallaşmasında önemli bir etkidir.

Birey pasif bir varlık değildir. Toplumdan etkilenir ve toplumu etkiler. Ummanda bir damla olma, yarınlara damga vurma isteği, toplumsallaşma güdüsünden kaynaklanır. Bu açıdan çocukluk dönemi toplumsallaşma açısından oldukça önemli bir dönemdir. İnsan bütün yaşamı boyu bu çağın izlerini taşır.<sup>67</sup> Mağara toplumundan uzay toplumuna uzanan uygarlık tarihi boyunca toplumsallaşmayı sağlayan araçların niteliği ve niceliği değişmiştir. Gelenek ve görenekler ulusal değerlerle bütünleşmiştir. Kitle iletişim araçlarının toplumsallaşma üzerinde etkisi oldukça yüksektir. Kültürler arasındaki etkileşim devam ettikçe toplumsallaşma sürecidir.

#### 1.4. A Tipi Kişilik Örüntüsü

“Friedman ve Rosenman (1974) standart risk faktörlerinin koroner kalp hastalıklarının ancak %50’sini açıklayabildiğini, hastaların diğer %50’sinde böyle bir risk faktörü söz konusu olmadığı halde koroner kalp hastalığının görüldüğünü ortaya koymuştur. Kalp cerrahı olan iki bilim adamı, 35-39 yaşları arasındaki 3524 erkeği 15 yıl boyunca izlemiştir. Belirli bir davranış biçiminin koroner kalp hastalığına sebep olduğunu son derece açık bir biçimde kanıtlamıştır.”<sup>68</sup> Bu davranış biçimini A tipi kişilik olarak kavramlaştırmışlardır.

Rosenman ve Friedman’ın, muhasebeciler üzerinde yaptıkları araştırmalarda, kalp rahatsızlıklarının %3 standart risk faktörlerinden, %70’ ten fazlasının stres ve zaman baskısından kaynaklandığı ortaya koyulmuştur. Kalp damar sistemini etkileyen bu özellikler kişilik yapısı ile ilişkili olması literatüre yeni bir kavram (A-Tipi davranış) kazandırmıştır.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Köknel, a.g.k., s.68

<sup>66</sup> Sayar, a.g.m., s.79

<sup>67</sup> Köknel, a.g.k., ss.70-71

<sup>68</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), s.324

<sup>69</sup> Baltaş,A.,-Baltaş, Z., a.g.k.,s.145

A Tipi davranış örüntüsüne sahip bireylerin en temel özelliklerinden biri zaman baskısı hissetmeleridir. A Tipi kişiler adeta saatle bir yarış halindedir. Aklına taktıkları işleri bir an önce bitirme gayreti içindedirler. Bu işleri bir an önce bitirmezlerse rahatsızlık duyarlar. Eyleme geçemedikleri zaman engellendiklerini hissederler. Engellendiklerinde oldukça saldırgan, hırçın ve düşmanca davranışlar sergiler. En kısa sürede en mükemmel iş çıkarmaya odaklanırlar. Yaşamları rekabet üzerine kuruludur. Mutlaka kendilerine yarışacak birilerini ve bir konu bulurlar. Çevresinde yavaş çalışanlardan oldukça rahatsız olurlar. Çalışma hayatında dakiktirler. Birden fazla iş peşinde koşma eğilimindedirler. Kendilerine verdikleri değeri sayılarla ölçerler.<sup>70</sup> Örneğin öğretmenler müfettişten kaç puan aldıkları üzerinde dururlar. Eyleme yönelik kişilerdir. Kendileri gibi çalışmayan insanlardan rahatsız olurlar.

İnsan, bedensel ve ruhsal olarak baskı altında kalırsa ilk olarak kalp damar sistemi ile karşılık verir. Böyle bir durumda tüm bedenin çalışma düzeni değişir. Yıpranma hızlanır. Bazı kişiler çok çabuk etkilenir. Eskiden ender olarak karşılaşılan kalp ölümleri, ulusal refah artışına paralel olarak geometrik bir artış göstermiştir. Ülkemizde her iki buçuk dakikada bir kişi kalp rahatsızlığından ölmektedir. Ölümün üçte biri kalp hastalıklarından kaynaklanmaktadır. Kalp damarlarının daralmasından ötürü kalp kasına yeterli oksijen taşınamaması (*angina pectoris*) sonucu göğüste ağrı olarak hissedilen rahatsızlık, psikolojik ve ya bedenin aşırı yorulmasından kaynaklanabilir. Akut miyokard infarktüsü (koroner tıkanma) damarların tıkanması ile kalp kasına giden kanın önemli bir bölümü azalır ve dokuda yıkıma neden olur. Kanın içindeki lipidler (yağlar) damar çeperlerinde tutularak daralmasına neden olur. Damarlarda kendini düzeltmek için lezyonların üstünü örterek damarın daralmasına (*ateroskleroz*) neden olur. Bu durum çok uzun zaman sürer. Yapılan araştırmalarda koroner kalp hastalıklarına yakalanma risk faktörlerinden bazıları şunlardır: yaşlılık, beslenme, cinsiyet, genetik yatkınlık vb. gibi özellikler listede ilk sıralarda yer alır. Ancak bu risk faktörleri koroner ölümlerin nedenini tam olarak açıklamaya yetmemiştir. Bu sebeple psiko-sosyal streslerin kalp damar sisteminde etkileri üzerinde durulmuştur.<sup>71</sup> A tipi kişilerin kişilik örüntülerine bağlı olarak genel sağlık koşullarında ruhsal, davranışsal ve fizyolojik etkiler görülebilir. Kalp krizi geçiren ve bu riski yüksek oranda taşıyan bireylerin ortak kişilik özellikleri sergilemeleri

---

<sup>70</sup> Perteve, E., "A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.19

<sup>71</sup> Baltaş,A.,- Baltaş, Z.,a.g.k., ss.147-148

ilginçtir. Stres beden üzerindeki etkileri kişiden kişiye değişir. Strese yol açan faktörlerden kolay etkilenen kişilik tipi, A tipi kişilik olarak adlandırılmıştır.

Kişilik faktörleri bireylerin strese olan dayanıklılıklarını etkiler. Kişilik ve stres ilişkisi içinde insanlar A ve B tipi kişilik gruplarında yer alır. Stresten çok etkilenen bireyler A tipi kişilik yapısına, fazla etkilenmeyenlerin B tipi kişilik yapısına sahip oldukları kabul edilir. Bu tür kişiler zamanla yarış halindedirler. Hızlı yemek yeme, yürüme, acelecilik, rekabet etme halindedir. Kaybetmeye tahammül edemeyen, işine önem veren, saldırgan ve çok hareketli kişilerdir. Yapılan araştırma bulguları bu kişilerin kalp damar hastalıklarına yakalanma riskinin yüksek olduğunu kanıtlamıştır.<sup>72</sup>

A tipi davranış özellikleri stres arasında anlamlı bir ilişki vardır. Stres davranışları olduğu gibi etkisi altına alabilir. Stres altında kalan kişilerin davranış eğilimleri değişir. Yaşam boyunca edindiğimiz birtakım davranışlar ve alışkanlıklar stresten kolay etkilenmeye neden olur.<sup>73</sup> Davranışlar ve alışkanlıklar kişilik yapısının örüntüsüdür. Yaşam sürecinde kazanılan deneyimler benzer durumlarda aynı tepkileri vermeye neden olur. Kişinin benzer olaylara verdiği tepkiler birbirinden farklı olabilir. Bu da kişiliğin kişiden kişiye değiştiğinin bir göstergesidir. Kısaca stres altında kalan bireylerin algıları farklılaşabilir.

A tipi kişilik rekabetçilik, acelecilik ve saldırganlık gibi bir dizi davranış özelliğinin bileşimidir. Tam olarak hangi kişilik özelliklerinin sağlıklı ilgili rahatsızlıklara neden olduğu belirlenememiştir. A tipi davranışa tam olarak neyin neden olduğu bilinmemekle birlikte, özgüven eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Özgüven eksikliğini başarı ve verimlilik yoluyla kapamaya çalışan bireyler genellikle acelecilik hastalığına yakalanır. Kısa sürede çok iş çıkarma çabaları çoğu zaman rahatsızlıkla sonuçlanır.<sup>74</sup> A tipi kişilik yapısının temel özelliklerinden biride rekabetçiliktir. Bu yaşam tarzının altında da özgüven eksikliği yatmaktadır. Rekabetçilik iş bağımlılığı olarak kendini gösterir. Tamamen işin kontrolü altına giren kişiler zamanla iş kolik olurlar. A tipi kişiler hayatı bir mücadele sahası olarak gördükleri için çevresi ile sorunlar yaşar. Kazanmak yetmez, hükmetmek ister. Mücadele için daha fazla enerji harcar, saldırgan ve düşman olur. Her şeyi problem olarak algılar, bir süre sonra kalp hastası olur. A tipi davranış değiştirilebilir. Bu kişilik

---

<sup>72</sup> Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.38

<sup>73</sup> Braham, J.B., Ateş Altında Sakin Kalabilmek Stres Yönetimi,(Çev. V. Diker), İstanbul, 2004, s. 161

<sup>74</sup> Braham, a.g.k., ss.162-163

özelliklerinden kurtularak kalp riski azaltılabilir.<sup>75</sup> A tipi davranış kader değildir. İstenmeyen davranışlar istenildiği takdirde değiştirilebilir. A tipi kişiliğin sağlık üzerinde oluşturduğu risk faktörleri yaşamı tehdit edebilir. Bu süreç birden gelişmez, etkileri birden ortaya çıkmaz.

A tipi davranış biçimi içinde olan kimseler, yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi, yapılması gereken birçok işin baskısını üzerlerine alan ve zamanla yarışan insanlardır. Bu tür insanlar kendilerini hiç bitmeyen bir mücadelenin içinde hissederler. Çoğu zaman sınırlarını aşan işler yapmaya çalışırlar. Aynı çevrede yaşadığı insanları hep rakip olarak görür. Çağdaş batı dünyasının yaşam biçimi haline gelen bu tavır, insanlardan birçok şeyi alıp gitmektedir. Dünyada hiçbir insan A tipi davranış özelliklerinin hepsine birden sahip değildir.<sup>76</sup> Yüksek egoya sahip bireyler egosunu tatmin etmekten hoşlanır. Bu amaçla her şeyi gözden çıkarabilir. Egosu yüksek olan kişiler kendilerini bilmedikleri için çoğu zaman boyundan büyük işlere kalkışırlar. Ego süperegodan devamlı istekte bulunur. Bu sebeple ego ile süperegonun sürekli çatışması kaçınılmazdır. A tipi kişiler egosu yüksek insanlardır. Kendilerini çok beğenirler. Gururlu ve kibirlidir. Başarısız olduklarında çılgına dönebilirler. Başarısızlığa tahammül noktaları oldukça zayıf ve kırılmandır.

A tipi davranış stresle aynı şey değildir. A tipi davranış ne stres verici bir durum, ne de strese karşı verilen tepkidir. A tipi davranışı nörozla karıştırmamak gerekir. Bu davranış tek başına doğrudan endişe, korku, kaygı depresyon gibi ruh hallerini ne başlatır, ne de devam etmesini sağlar.<sup>77</sup> A tipi kavramını stresle aynı çerçevede ele almamalıdır. A tipi kişilik belirli davranış örüntüsüne sahip kişilerdir. Ayrıca bu davranış örüntüsünün özelliklerinin hepsine birden sahip olmayabilir. Bu özelliklerden bazıları görülebilirken bazılarında daha fazla özellik görülebilmektedir. A tipi kişiliğe sahip bireyler strese yol açan durumlar karşısında daha kırılman bir yapıya sahiptir. A tipi davranış biçimi hayata değişik şekillerde yansır. A tipi davranış yaşam biçimi (life style) olarak tanımlanabilir. Bu tip kişiler sürekli çatışma, rekabet, zaman baskısı, sabırsızlık, mükemmeliyetçilik gibi şartları kendi kendilerine oluştururlar. Bu şartlar altında stresten etkilenmeleri daha kolay olur. Bağışıklık sistemi zayıf bir kişinin sigara ve alkol kullanarak kanser riskini arttırması gibi, A tipi kişiler bu koşulları kendileri yaratırlar. Adeta bu koşullar altında yaşamak ister.

---

<sup>75</sup> Braham, a.g.k.,ss.173-174

<sup>76</sup> Baltaş, A.,-Baltaş,Z.,a.g.k.,ss.146-147

<sup>77</sup> Baltaş,A.,-Baltaş,Z.,a.g.k.,s.147

B tipi davranış biçimi hayata yansması A tipinin tam tersidir. Oldukça sakin, rahat, geniş insanlardır. Sıkıntıya gelemmez. Strese dayanıklıdır.

M. Matthew Burg, “Stres, Davranış ve Kalp Hastalıkları” eserinde stres belirtilerini aşağıdaki gibi üç sınıfa ayırmıştır. A Tipi davranış özellikleri gösteren bireylerin birçoğunda bu belirtiler görülebilir.

**Tablo 2. Zihinsel (Mental) Stres Belirtileri ve İşaretleri**

<b>Fiziksel Belirtiler</b>	<b>Duygusal Belirtiler</b>	<b>Davranışsal Belirtiler</b>
Yüz gerginliği, adale ve boyun ağrısı, gerginlik, aşırı terleme, yüz kızarması, ellerin terlemesi	Kızgınlık	Hızlı konuşma
Yüz tikleri: Hızlı göz kırpma, gözlerini sağa sola çevirme, tekrar tekrar gözlerini ve kaşlarını kaldırma	Sinirlilik	Hızlı yürüme
Ayaklarını vurma, parmaklarını tıkladma, baş ağrısı, uyku problemleri, baş dönmesi	Kendini geri çekme	Art arda sigara içme
Gastrit Rahatsızlıkları: Mide bulantısı, kabızlık, mide yanması, ishal, karın ağrısı, hazımsızlık	Kesin bir sebep olmaksızın aşırı ağlama	İçki içme
Öksürük, Yorgunluk	Depresyon	Diş gıcırdatma
Cilt rahatsızlıkları: Deride kızarıklık, Mantar, uçuk	Kaygı	İki ya da daha fazla işi bir arada yapma
Nefes darlığı	Korkular	Huzursuzluk
Sırt ağrısı	Fobiler	Yerinde oturamama
Ağız ve boğaz kuruluğu	Panik atak	Tırnaklarını yeme
İştah azalması	Aşırı konuşma veya kendini ifade etmekteki yetersizlik	Tırnakları ile yüzünü yolma veya tırnak çevresini yeme
Çarpıntı	Başkasının sözünü kesme	Saçlarını eliyle dolama
	Alınganlık	Aç olmadığı halde abur cubur yeme
	Sabırsızlık	Seks problemleri
	Olaylara aşırı tepki verme	Ani tepki verme
	Konsantre olamama	
	Unutkanlık	
	Düzensizlik	
	Duygusal eksiklik	
	Sıkıntı	

**Kaynak:** [www.med.yale.edu/library/heartbk.pdf](http://www.med.yale.edu/library/heartbk.pdf). (05.01.2009)

A Tipi kişilik özelliklerinden biri mükemmeliyetçiliktir. Mükemmeliyetçilik eğilimi büyük ölçüde sevgi, kabul görme, onaylanma gereksinimi ile başlamaktadır. Düşük benlik saygısı olan kişiler mükemmeliyetçiliğe yönelir. Mükemmeliyetçilik eğilimi kişiler arası iletişimi arttırmak yerine daha da içinden çıkılmaz bir duruma getirebilir. Mükemmeliyetçilik ile ilgili olduğu düşünülen değişkenlerden biri kaygıdır.<sup>78</sup> Sürekli kaygı, durumluk kaygıdan farklıdır. Sürekli kaygı fizikte olduğu gibi potansiyel enerjiye benzetilebilir. Bireyin özünü tehdit edici durumlarda hoşnutsuzluk ve mutsuzluk olarak açığa çıkar. Sürekli kaygı seviyesi yüksek olan kişiler stresten kolay etkilenir.<sup>79</sup> Bu tür kişiler iş hayatında kolayca kendilerini belli ederler. Benlikleri tam olarak gelişmemiştir. Hata yapmaktan son derece korkarlar ve çekinirler. Beklentileri oldukça fazladır. Her şeyin dört dörtlük olmasını isterler. Kusursuz iş çıkarmak için ellerinden geleni yaparlar. Bu uğurda aile hayatı dâhil olmak üzere sosyal yaşamdan uzaklaşabilir. Kendi çıkarları için arkadaşlarını feda etmekten kaçınmayabilir. Kendine yeteri kadar zaman ayırmazlar. Yeter ki her şey mükemmel olsun.

#### **1.4.1. Hareketlilik**

A tipi davranış biçimin benimsemiş bir kişinin konuşma şekli diğerlerinden farklıdır. Konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler. Konuşmalarında bazı kelimeler üzerinde sıklıkla durur, jest ve mimiklerini kuvvetli kullanır, cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur.<sup>80</sup> “Her şeyi hızlı yapar. Heyecanlı konuşma yaparlar. Telaş içindedirler. Hızlı ve tehlikeli araba kullanırlar.”<sup>81</sup>

Hareketliliğe neden olan bir dürtüde aceleciliktir. İşlerin kısa zamanda bitirilme isteği kişiyi hareketliliğe zorlar. Bu özellik kısa zamanda gereken işler için büyük yararlılık sağlarken çoğu zaman stres yaratan gerilime neden olur. Çünkü stres altında kalan insanın aceleciliği çok abartılı bir biçimde ortaya çıkar.<sup>82</sup> Uzun vadede bu özellik yararlılıktan çok zarara neden olur. Bireyin verimi giderek azalır ve hatalar yapar. Acele yapılan işlerde hata payı daha yüksektir. Az zamanda çok iş başarmak değil yeterli zamanda iyi çıkarmak gerekir. Ayrıca acele ile yapılan işler insanı panik durumuna düşürebilir. İş hayatında hareketli kişiler en belirgin özelliği sabırsızlıktır. Kişi sanki kabına sığmamaktadır.

---

<sup>78</sup> Tuncer, B.- Acar, N.V., “Kaygı Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Mükemmeliyetçilik Özelliklerinin İncelenmesi”, Kriz Dergisi, C.14, S.2, Ankara, 2006, s.3

<sup>79</sup> Öner, N.,-Compte, L.A., Süreksiz Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı, İstanbul, 1998, s.2

<sup>80</sup> Baltaş, A.,-Baltaş, Z., a.g.k., s.147

<sup>81</sup> Tarhan, N., Mutluluk Psikolojisi, İstanbul, 2008, ss.27-28

<sup>82</sup> Tutar, a.g.k., ss.221-222



İnsanları sabırsızlığa iten sebeplerden biri dürtüleridir. İnsanlar amaçsız hareket etmez. Her davranışın altında bir neden yatmaktadır. İnsanları harekete geçiren dürtüleridir. Dürtülerin yoğunluğu kişiyi bazen baskı altına alabilir. Ancak bazen dürtülerin yoğunluğu artıran kişinin kendisi olabilir. Yoğun içsel dürtüler hareketliliğe neden olabilir. Bilindiği gibi açlık, susuzluk gibi uyarıların yol açtığı dürtüler açlık ve susuzluk ortadan kalkınca bir daha ki sefere kadar sona erer. İçsel dürtüler açlık susuzluk gibi birden değişmez ve birden ortadan kaybolmaz. Güçlü dürtülere sahip ve dürtülerini kontrol edemeyen kişiler hareketli olabilir.

#### 1.4.2. Dürtü ve İhtiras

A Tipi davranış biçimine sahip kişiler kendileri için ulaşılması zor hedefler koyar. Bunların gerçekleşmemesi durumunda oldukça rahatsızlık duyarlar. Elde ettikleri başarıların tadını çıkaramazlar. Mutluluktan uzak eyleme yönelik insanlardır.<sup>83</sup> Bu nedenle kızgınlık, düşmanlık, saldırganlık gibi duyguları yoğun olarak yaşarlar. Dürtüler çalışma biçimini belirler ve her şeyi etkiler. Aşırı stres, dürtülerle birleşince performansı azaltıcı rol oynar. Stres altında kalınmadığı zaman dürtülerin performansı arttırıcı motive edici etkisi olduğu anlaşılmıştır.<sup>84</sup> Oysa aşırı stres başarıyı azaltır. Ulaşılması zor hedefler ortaya koymak kişiye huzursuzluktan başka bir şey vermez. İster gerçek ister gerçek dışı olsun her zaman ulaşılması gereken bir nokta vardır. Bu kişiler kendi nirvanasına (hedeflenen noktaya) ulaşsalar bile aradıklarını bulamazlar. Mutlu olamazlar.

Kendileri ve başkaları için yüksek idealler ve amaçlar belirler. Bunun gerçekleşmemesi halinde rahatsız olurlar. A tipi kişiler hallerinden şikâyet ederler, hayal dünyaları kısıtlı ve sınırlıdır, pek çok iş birden yüklenebilir, takdir edilmekten hoşlanır, sık hata yaparlar, ilgi alanları daha çok işine yönelik, işlerinden memnun değildir, devamlı yükselme (terfi) bekler, şiddetli ihtirasları nedeniyle hatalı kararlar verir ve odak noktası olmaktan zevk alırlar.<sup>85</sup> Benliklerini yeteri olarak geliştiremedikleri için yetersizliklerini kapatmak için dürtü ve ihtiraslarının etkisinde altında kalır. Duygusal zekâsı az gelişmiştir. Duygularını tanımayamadığından duygularını kontrol edemez ve yönetemez. İhtirasları ve hırslarının kurbanı olur.

---

<sup>83</sup> Baltaş, A.,-Baltaş,Z.,a.g.k., s.148

<sup>84</sup> Tutar, a.g.k., s.221

<sup>85</sup> Tarhan, a.g.k.,ss.27-28

### 1.4.3. Rekabetçilik, Saldırıcılık ve Düşmanlık

Kendisi ve başkasıyla sürekli yarış halindedir. Öfke, düşmanlık davranışlarını kolayca ortaya çıkartabilirler. A tipi kişiler başladığı işi mutlaka bitiren, yarışmacılık ve rekabet içinde olan, amaç için en yakınlarını bile feda etmekten kaçınmayan kişilerdir. Kendisine ve başkalarına karşı acımasız, karşısındakinin sözünü kesen, duygularını kontrol edemeyen, kafasının dikine hareket eden kişilerdir. Her şeye karışma eğiliminde olan, suçu başkalarında arayan, geçimsiz, problem çıkarıcı, katı kuralcı, esnek olmayan sigara ve benzeri maddelere yatkın, saman alevi gibi tepki gösteren, çabuk öfkelenen, kinci tiplerdir.<sup>86</sup>

Köy tavuğu olmak biraz risklidir. Örneğin sizi bir kedi kovalayabilir ama özgürsünüzdür. Makine tavuğu iseniz çok sıkışık bir düzen içinde hızla büyümeye başlarsınız. Sahibiniz sizi iyi besler. Onun çıkarlarına hizmet edersiniz. Tek dostunuz yanında kanat kanata olduğunuz tavuklardır. Ancak onlar, sizin onlarla ilgilendiğinizden daha fazla ilgilenmezler. Tek amaç rekabetin bir parçası olmaktır. Kişisel gelişimin rekabete uyum sağlama açısından pek çok artışı vardır. Fakat makine tavuğu gibi sürekli başkalarına hizmet etmek için rekabet halinde olmak kendimize zarar verir. Sizi bekleyen, kediden daha tehlikeli riskler vardır.<sup>87</sup> Bu riskler daha önce ifade edilen kalp damar rahatsızlıkları gibi önemli tehlikelerdir. İş dünyasının, acımasız rekabetinin bir parçası olmak çalışanlara zarar verebilir. Makine tavuğunun verdiği yumurta gibi hayat tatsız tuzsuz olur. Keskin sirke küpüne zarar verir misali saldırıcılık ve düşmanlık duygusu içinde yaşamak kişinin kendine zarar verir. Bunun yerine hoşgörülü olmak gerekir. Mevlana'nın ifade ettiği gibi sevgide güneş gibi, dostluk ve kardeşlikte akarsu gibi, hataları örtmede bir gece gibi ve her ne olursan ol, ya olduğun gibi görünmeli ya da görüldüğün gibi olmalıdır. Sonuçta toplumsal statümüz her ne olursa olsun insani ortak değerlerden uzaklaşmamalıdır.

### 1.4.4. Zaman Baskısı

Bu davranış biçimini benimsemiş kişiler kendilerini zamanın baskısı altında sonsuz bir mücadele içinde hissederler. Daralan bir zaman içinde, her an daha fazlasına ulaşmanın telaşı içindedirler. Sabırsız olmaları, randevularına zamanında gelmeleri, ayrıntıya çok

---

<sup>86</sup> Tarhan, a.g.k.,ss.27-28

<sup>87</sup> Dökmen, a.g.k., (Küçük Şeyler-2), ss. 78-79

önem vermeleri, beklemekten huzursuz olmaları en tipik özelliklerindedir.<sup>88</sup> Zaman baskısı özellikle çalışma hayatında daha kolay gözlenebilir. Bu tür insanlar sırada beklemekten hoşlanmaz. Kuyrukta beklemekten, trafikte sıkışıp kalmaktan rahatsız olur. Engellendiklerini düşünerek kolayca sinirlenip saldırganlaşabilir. Günümüz iş dünyası daha çok başarılı ve verimli olan çalışanları aralarında görmek isterler. Bu tür kişiler iş yaşamında aranan kişilerdir.

Modern hayatın giderek artan gerginliğinin nedeni çok az zamanda birçok iş çıkarma isteğinden kaynaklanır. Yapılan iş doyurucu olmazsa, insana hayal kırıklığından başka bir şey vermiyorsa, monotonlaşmışsa, insan işte devamlı başarısızlığa uğruyorsa ve bu işi sadece sonu gelmeyen bir iş olarak yapıyorsa problemler ortaya çıkar.<sup>89</sup>

Üzerlerinde zaman baskısı olan kişiler dinlenmeye yeteri kadar zaman ayıramadıkları için yorgunluk, bıkkınlık gibi hisler görülür. Öyle ki insanoğlu saatin icadıyla kendisinin çökmesine neden olan aleti icat etmiştir. Zaman hakkında oluşan sabit fikir kısa sürede insanı zamanın pençesine alır. Örneğin artık günümüz insanı sabahın erken saatleri yerine artık tam 08.15 de randevu vermesi moda olmuştur.<sup>90</sup> Akrep ve yelkovanın kolları arasında gidip gelmek veya hayatı sıkıştırmak üzerimizde zaman baskısı yaratır. Hayatı sığlaştırır.

Yöneticiler üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre idarecilerin gerginliğinin en kuvvetli nedeni belirli zamanda yapılması gereken işlerdir. Daha önce ifade edildiği gibi muhasebeciler üzerinde yapılan başka bir araştırmada zaman baskısının arttığı dönemlerde kanlarında artan miktarda kolesterole rastlanmıştır.<sup>91</sup> Belirli zamanda bitirilmesi gereken işler çalışanı baskı altına almaktadır. Bu durum çalışanın isteğini, işinde yoğunlaşmasını verimliliğini azaltan bir durumdur.

Gereksiz hayal kırıklıklarından uzaklaşmak ve gerginlik yaşamamak için doğaya bakmak yeterlidir. Yağmur yağmak için acele etmez. Küçük bir meşe palamudunun dalından düşen büyük bir meşe ağacı olabilmesi için yüz seneye ihtiyacı vardır. Zaman faktörü palamutun gelişmesi için gerekli şartları oluşturur. Sınırları fazla zorlamak risk yaratır. Oluşan bu risk faktörleri sağlığı bozar. Çalışma hayatını olumsuz etkiler.

---

<sup>88</sup> Baltaş, A.,-Baltaş, Z., a.g.k., s.148

<sup>89</sup> Norfolk,D.,İş Hayatında Stres,(Çev.L. Serdaroğlu.),İstanbul,1989, ss.71-72

<sup>90</sup>Norfolk, a.g.k., ss.86-87

<sup>91</sup> Norfolk, a.g.k., s.88

#### 1.4.5. Tek Açılı Kişilik

Çoğunlukla kendisi ile meşgul ve benmerkezcidirler. Hayatta en önemli olan şey işleridir. Öyle ki aile hayatından bile önceliklidir. Başladıkları işleri mutlaka bitirme, mükemmeliyetçilik, benmerkezci düşünme, gururlu ve kibirli olma bu özellikleri arasında yer alır.<sup>92</sup>

Benmerkezcilik, insanlarla iletişim kuramama, olaylara karşısındakinin görüş açısıyla bakamama ve empati kuramama olarak tanımlanır. Bu durumu “öteki-bilmezlik” olarak adlandırmaktadır. Böyle durumlarda çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Karşımızdaki insanı yüzde yüz anlamak mümkün değildir ancak önemli olan hata yapmamak değil hatalardan ders çıkarmaktır. Fiziksel, zihinsel ve duygusal benmerkezcilikten uzak durmak gerekir.<sup>93</sup>

A tipi davranışın biyo-kimyasal etkileri şöyle açıklanmıştır. Her türlü üzüntü, keder hipotalamusa gider. Sempatik sinir sistemi devreye girer, alarm zilleri çalmaya başlar. Böbrek üstü bezinin salgıladığı katekolaminler doğrudan sempatik sisteme ulaşır. Sempatik sinir sistemi irade dışında çalışır. Katekolaminler dışında insulin ve cinsiyet hormonları da salgılanır. Tüm bu salgılanma vücudun kimyasal banyo yapmasına neden olur. Kimyasal banyo A tipi kişilik özelliğine sahip olan bireylerde sık yaşanır.<sup>94</sup>

A tipi kimselerde şunlar görülür:

- Damarlarda yüksek oranda kolesterol (LDL-low density lipoprotein- kötü huylu) birikir. Biriken kolesterol çözülmez ve vücuttan atılamaz. Hücrel deformasyona neden olduğu için damarların tıkanmasına neden olur.
- Böbrek üstü bezlerinin salgıladığı adrenalin, noradrenalin (katekolaminler) salgıları kanda pıhtılaşmayı sağlayan trombosit ve fibrinojen maddelerinin aşırı salınımı damar içinde plakların (*ateroskleroz*) oluşmasına neden olur.
- Lipidler ile plakların (kum, su ve çimentonun birleşmesi gibi) birleşmesi damar çeperinin daralmasına, yırtılmasına neden olabilmektedir. Plakların büyümesi çevresel dokunun nekrozuna (ölümüne) sebep olur.

<sup>92</sup> Baltaş, A.,-Z.,a.g.k., ss.147-148

<sup>93</sup> Dökmen, a.g.k.,(Küçük Şeyler-1), s.42-49

<sup>94</sup> Baltaş, A.,-Z.,a.g.k., ss.156-157

- Aşırı insulin salgılanması kanda birikmesine neden olur. Bu durum sağlık açısından hayati önem taşımaktadır. Çünkü damar hastalığına yol açan etmenlerden hiçbiri, kandaki fazla miktarda biriken insulin kadar kesin ve yıkıcı etkiye sahip olamazlar.<sup>95</sup>

A tipi kimseler gün boyunca bedenlerinde sık sık kimyasal değişimler yaşarlar. Biyokimyasal faaliyetler canlılığın sürdürülebilmesi için gereklidir. Bu faaliyetler sınırları zorladığı zaman vucutta istenilmeyen etkilere neden olur. Hipotalamusa gelen uyarımların yoğunluğuna bağlı olarak canlılığı tehdit eden her türlü unsura karşı insan vücudu önlem alır. Kendini koruma altına alır. Bu açıdan insan vücudu kusursuz bir yapıya sahiptir. Bir arabanın trafikte oluşabilecek tehlikere karşı yapılan fren sistemi aşırı zorlandığı zaman sisteme veya sistemi oluşturan parçalara zarar verir. İlk bakışta koruyucu etkisi olan yapılar çevre yapı ve dokular üzerinde yıkıcı etkiler sebep olabilir.

### 1.5. B Tipi Kişilik

A tipi davranış özellikleri göstermeyen sakin ve güvenli kimselerdir. “B tipi kişilik grubundakiler ise son derece sakin, her şeyin kolayına kaçan, acele etmeyen, her şeyi oluruna bırakan, sosyal yaşama ve kişisel yaşama, ailesine zaman ayıran, zaman sınırlaması, başarı sorumluluk gibi faktörler bu kişiler için birincil amaç değil ancak ikincil amaç olabilir. Bir oyunu kazanmak için değil, eğlenmek için; yaşamda yarışma için değil, zevk almak için yaşarlar. Öfke ve kaygıyı az duyarlar. Saldırganca davranışlarda bulunmaz.”<sup>96</sup> B tipi kişilik A tipi kişilik özelliklerinin tam tersidir.

“B tipi davranış biçimi özelliklerine sahip kimseler hırstan ve mücadeleden hoşlanmaz, işlerini yavaş yapmaktan hiçbir suçluluk duymaz. Bu kişiler genelde aşırı derece sakin ve rahattır... Yarısının A tipi, diğer yarısının B tipi davranış özellikleri gösterdiği 3000 orta yaşlı erkek üzerinde yapılan araştırmada, A tipi davranış içinde olanların koroner kalp hastalıklarına yakalanma olasılığının diğerlerine göre iki kat fazla olduğu tespit edilmiştir.” B tipi davranış özelliği gösteren bireylerin stres karşısında hissettiği ağırlık diğerlerinden farklıdır. Stresin varlığı, yaşamın varlığı kadar bir gerçektir. Var olmak, yaşamı devam ettirebilmek; stresle başa çıkabilmeyi gerektiriyor. B tipi davranış biçimine sahip insanlar hayatını kontrol edebilen kişilerdir.<sup>97</sup>

<sup>95</sup> Baltaş, A.,-Z.,a.g.k.,ss.158-159

<sup>96</sup> Tınaz, a.g.k.,s.39

<sup>97</sup> Baltaş, Z.,Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres, İstanbul, 2006, s.46-47

Yapılan araştırmalarda A tipi kişilik kişinin zirveye çıkması için yardımcı faktör olarak düşünülebilir. Oysa bu durum zirveye ulaşmış insanlara zirvede veya daha sonrası için yıkıcı bir etki gösterebilir. A tipi kişiler başarılı bir yönetici olabilir ne var ki en başarılı yöneticiler B tipi kişilerde grlmştir.<sup>98</sup> nk B tipi kişinin empatik becerisi ve duygusal zekâsı daha işlevseldir.

B tipi kişiler mükemmele erişmek için emek harcamaz, heyecan ve telaşa kapılmaz, sorumluluk duyguları yüksek değildir, takdir edilmeye önem vermezler. Ailelerine ve hobilerine zaman ayırır. Sosyal yaşama önem verir. Başka insanlarla birlikte olmaktan hoşlanır, olaylar esprituel ve mizansen yaklaşabilirler. Hoşgörü ve tolerans düzeyi yüksektir. Kuşkusuz insanları “A” ve “B” tipi diye birbirine zıt iki kutba ayırmak mümkün değildir. Kişinin hangi tipe yatkın olduğunu belirlemek mümkündür.<sup>99</sup>

“Bu iki davranış özelliğinin en u noktalardaki tutumları temsil ettiğini hatırlatmakta yarar vardır. ‘A tipi insan’ diye bir kavram yoktur. ‘A tipi’ bir davranış biçimidir. Her insan A tipi ya da B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilirler. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran, özelliklerinin sayısı ve Őiddetidir.”<sup>100</sup>

A Tiplerinin tersi özellikleri taşıyan bireyler B Tipi olarak adlandırılır. B Tipler daha rahat, daha uysal, rekabeti önemsemeyen daha ılımlı olarak tanımlanır. Lazarus (1994) B Tiplerinin stres yaşadıklarını ancak zorlanmalar ve baskılar altında A Tipler kadar etkilenmediklerini belirtmektedir. Bu kişiler yüksek kan basıncı ve biyokimyasal tepkiler açısından da A Tipi kişilerden ayrılmaktadırlar.<sup>101</sup>

B tipi kişiler kendilerini duygularını tanıyabilir, yeteneklerinin farkındadır. Yapabileceklerinin veya yapamayacaklarının farkındadır. Rahatlıkla evresindekilerle iletişim kurabilirler. Cana yakındır. Rekabetten hoşlanmaz, rekabeti ancak kendileriyle yaparlar. Olduğa sakindir. Drtlerinin ve ihtiraslarının kurbanı olmaz. evresindekileri düşman olarak görmez. Hayata tek bir açıdan bakmaz. Hayatın her platformunda yer almaktan mutluluk duyar. Kendilerine ve çevresindekilere zaman ayırmayı severler. Eğlenmekten hoşlanır. Tatili dinlenmek için yaparlar.

<sup>98</sup> Balcı, A., ğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Ankara,2000, s.14

<sup>99</sup> Eren,a.g.k.,s.306

<sup>100</sup> Baltaş,a.g.k.,s.47

<sup>101</sup> Batığun, A.,-Şahin,N.H.,“ İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki lek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”,Türk Psikiyatri Dergisi,C.17, S.1, Ankara, 2006, s.33

## II. BÖLÜM

### TÜKENMİŞLİK VE A TİPİ KİŞİLİK İLİŞKİSİ

#### 2. TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde tükenmişlik kavramı ve kapsamı, tükenmişlikle ilgili kavramlar, tükenmişlik belirtileri, tükenmeyi etkileyen faktörler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişliği önleme ve başa çıkma yöntemleri, kişilik ve stres, öğretmen ve okul yöneticilerinde stres, konu ile ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir.

##### 2.1. Tükenmişlik Kavramı ve Kapsamı

Freudenberger (1974) tükenmişliği “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu”<sup>1</sup> olarak tanımlamıştır. Cherniss (1980), tükenmişliği “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki ve aşırı bağlılık sonucu ortaya çıkan bir rahatsızlık”<sup>2</sup> olarak görür. Edelwich, tükenmişliği yardım edici mesleklere çalışan insanların işine bağlı olarak, idealizm, enerji ve deneyimlerindeki azalma süreci olarak tanımlamıştır.<sup>3</sup>

İş yaşamımızın önemli bir kısmını kapsar. İşimiz sadece iş yerinde ve iş saatlerinde yaşadığımız bir olgu değil, çoğunlukla benlik duygumuzun merkezidir. Yaptığımız şey neyse ben oyum, sözü birçok insan için geçerlidir. Kişisel sağlığımız, işimizle ne kadar ilgilendiğimiz, diğer şeylere ne kadar ilgi gösterdiğimizden daha önemlidir. İş doyum ve başarı kaynağı olabilir. Aynı zamanda başarısızlık ve stres kaynağı olabilir. İş hayatında karşılaşılan sorunların sonuçları ne yazık ki kişinin sağlığını olumsuz etkilemektedir. İş stresinin ne olduğu, nedenleri ve onlarla başa çıkma yollarını bilirsek bu bedeller azaltılabilir ve iş ödülleri arttırılabilir.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Izgar, H., Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara, 2003, s.1

<sup>2</sup> Izgar, a.g.k., ss.1-2

<sup>3</sup> Cemaloğlu, N.-Kayabaşı, Y., “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.27, S.2, Ankara, 2007, s.127

<sup>4</sup> Babaoğlu, E., “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu, 2006, s.17

Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını ifade eden Maslach tükenmişliği profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından uzaklaşması, hizmet verdiği kişiler ile ilgilenmemesi biçiminde tanımlamıştır. Tükenmişliğin majör özellikleri enerji kaybı, motivasyon eksikliği, başkalarına olumsuz tutum ve pozitif ilişki içine girmeyi içerir.<sup>5</sup>

Duygusal gerginlik potansiyeli üst düzeyde olması nedeniyle, insanlara doğrudan yardım içeren meslekler streslidir. Tükenme bir bakıma meslek hastalığıdır. İnsanlarla sürekli etkileşimde bulunmak ödüllendirici, sıklıkla uyarıcıdır. Zamanla bu etkileşim durumu strese neden olur. Duygusal etkileşim içermesi bakımından insanlara karşı duyulan sorumluluk, nesnelere karşı duyulan sorumluktan çok daha farklıdır. Bazı mesleklerde çalışanlar tükenmişliğe daha açıktır.<sup>6</sup>

Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik kuramı en çok kabul gören kuramdır. Maslach'ın göre tükenmişlik; yapılan işle kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır.<sup>7</sup> Tükenmişliğin ilk belirtileri iş ya da iş ilişkilerinden kaynaklanan duygusal tükenme durumudur. Eğitimcilerin hedeflenen başarı ve ideallere ulaşamaması ile ortaya çıkan duygusal tükenme ağır iş koşullarına gösterilen doğal bir tepkidir. Bu tepkilere diğer bileşenleri eşlik eder. Bu bileşenler iş stresi ile ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtilerdir. Çoğu kez bu kişinin iş hayatı dışında aile yaşantısına yansır.<sup>8</sup> Üç bileşenli tükenmişlik tanımı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarıdır. Öncelikle tükenmişlik duygusal boyutta kendini gösterir. Duygusal olarak tükenen kişi çevresine karşı yabancılaşarak duyarsızlaşır. Giderek sosyal çevreden kendini soyutlar. Bazen durumdan kendini bazen çevresindekileri sorumlu tutar. Sıklıkla suçluluk duygusu yaşar. İşlerinde başarısızlık yaşar.

### **2.1.1. Duygusal Tükenme**

“Kişinin yaptığı işi nedeniyle kendini duygusal olarak aşırı yüklenmiş, tükenmiş hissetmesidir, tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir.”<sup>9</sup> Duygusal tükenme tükenmişliğin

---

<sup>5</sup> Kaçmaz, N., “Tükenmişlik Sendromu”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, ,C.68,S.1, İstanbul ,2005,s.29

<sup>6</sup> Babaoğlu, a.g.t., s.1

<sup>7</sup> Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara, 2006, s.42

<sup>8</sup> Tümkaya, S., “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Hacettepe Eğitim Fakültesi Dergisi,C.19, S.19, Ankara,2000, ss.128-129

<sup>9</sup> Kaçmaz, a.g.m., s.29



bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir.<sup>10</sup> Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılmasıyla ortaya çıkar. Duygusal bitkinlik yaşayan kişi, eskiden olduğu gibi hizmet ettiği insanlara karşı sorumlu davranmadığını hisseder. Duygusal gerginlik ve engellenmişlik duyguları içinde olan birey için yeniden işe başlamak, ertesi gün işe gitme zorunluluğu, gün sonunda hissettiği bitkinlik büyük bir endişe kaynağıdır.<sup>11</sup> Bu durumda olan kişiler kendilerini, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları bir bir tükenmiş olup yeri doldurulamaz.<sup>12</sup> Özellikle insanlarla iç içe olan meslek dallarında çalışanlar tükenmeyen istekler karşısında duygusal olarak yıpranır. Hizmet sektörü çalışanları hizmet verdikleri insanların beklentilerini yerine getirme durumundadırlar. Beklentilerin bazen sınırları zorlaması duygusal gerilimin artmasına neden olabilir. Duygusal kaynakların azalması genellikle “Artık dayanamıyorum.” gibi ifadelerle dile getirilir. Duygusal tükenme, tükenmenin en kolay gözlenebilen boyutudur.

### **2.1.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma; işi gereği karşılaştığı diğer insanlara ve mesleğine karşı, ilgisiz, sert, tutarsız davranma tükenmişlik sendromunun ikinci ayağıdır. Bu negatif reaksiyon dozu gittikçe artan bir biçimde kendini gösterir. Kişi karşısındaki kişiye aşağılayıcı ve kaba davranır; onların rica ve taleplerini görmezden gelir. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere bir insan olmaktan çok nesne gibi davranmaları ile kendini gösterir.<sup>13</sup> Bu tanım psikolog ve sosyologların yabancılaşma kavramı ile örtüşmektedir. Yabancılaşma ise iş memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak ortaya çıkan psikososyal bir bozukluktur.<sup>14</sup> Modern çağın insanı giderek yalnızlığa mahkûm olmaktadır. Bu dikkate alınması gereken bir durumdur. İletişimi sağlayan araçların yaygınlaşması insanları bir o kadar kendi dünyalarına hapsedmektedir. Çevresine karşı yabancılaştırmaktadır.

Kişinin kendini veya karşısındaki kişiyi nesne yerine koyması duyarsızlaşma olarak ifade edilebilir. Bu durumdaki çalışanlar etkileşimde buldukları kişilere ve işyerine karşı mesafeli, umursamaz alaycı bir tavır takınabilir. Küçültücü bir dil, insanları sınıflara

---

<sup>10</sup> Sürgevil, a.g.k., s.43

<sup>11</sup> Torun, A., Stres ve Tükenmişlik, (Ed.S. Tevruz), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 1997, s.47

<sup>12</sup> Izgar, a.g.k., s.3

<sup>13</sup> Torun, a.g.k., s.47

<sup>14</sup> Telman, N.-Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004, s.82

ayırma, katı kurallara göre iş yapma ve çevresindeki kişilerden devamlı bir kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşma boyutunda görülen belirtilerdir.<sup>15</sup> Sosyal ahlakın tam yerleşmediği toplumlarda, insanlar çevresindekilere bir insan olmaktan öte davranarak bütünlük oluşturmadıkları gibi doku uyumsuzluğuna neden olabilir.

Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. İnsanlara bir nesne gibi davranma söz konusudur. Kişilerin isimleri yerine, nesne isimleri kullanmak şeklinde kendini gösterir (yan taraftaki enginar gibi). İnsanlar kendini işe karşı duyarsız olarak hissettikleri zaman, işlerine ve işyerinde bulunan kişilere karşı ilişkilerini minimize eder.<sup>16</sup> İş yerinde çalışma saatinden önce bulunmaktan hoşlanmazlar. Duyarsızlaşma yakın çevreden başlayarak giderek salgın bir hastalık gibi yayılabilir. Özellikle kişiler arası iletişimsizlik, anlaşmazlık uyumsuzluk şeklinde kendini gösterir. Duyarsızlaşma boyutunda çalışanlar ilişkilerini asgari düzeye çeker. Kendini çevresinden soyutlar.

### **2.1.3. Kişisel Başarısızlık**

Kişisel başarı eksikliği, sorunun başarı ile üstesinden gelememe ve kendini yetersiz görme olarak tanımlanır. Kişinin iş motivasyonu düşmüştür, kontrol eksikliği ve çaresizlik hisseder.<sup>17</sup> Başkaları hakkında olumsuz düşünen kişiler genellikle kendisi hakkında da negatif düşüncelere kapılır. Bu nedenle kişi kendisini suçlu hisseder.

Kimsenin kendisini sevmediğini düşünür. Çoğunlukla bu hüküm hem içsel hem de dışsal olarak değerlendirildiğinde tutarsızdır. Bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar.<sup>18</sup> Kişisel başarısızlık kavramsal olarak “öz yeterlilik” ve “öğrenilmiş çaresizlik” gibi olgularla ilişkili olduğu ifade edilebilir.<sup>19</sup> Kişisel başarısızlık boyutunda hissedilen duygular kolay kolay değiştirilemeyen duygulardır. Kişisel değerlendirmeler ve yargılar genellikle olumsuzdur.

Kişini kendini yetersiz olarak hissettiği durumlarda olayın yarattığı durumdan daha yoğun bir stres oluşur. Denetim odağı dışsal olan bireyler başkalarına güvensiz, pasif, kuşkucu, dogmatik, kendini tanımada yetersiz, savunma mekanizmalarını sık kullanma

---

<sup>15</sup> Izgar, a.g.k., s.3

<sup>16</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.44-45

<sup>17</sup> Kaçmaz, a.g.m., s.29

<sup>18</sup> Izgar, a.g.k., s.4

<sup>19</sup> Sürgevil, a.g.k., s.45

eğilimindedir.<sup>20</sup> Kendini yetersiz hisseden kişiler başarılarını görmezden gelir, anlamsız kabul eder. Yeteneklerine güven duymazlar. Yeteneklerini ortaya çıkarmak için çaba göstermez. Bu kısır döngü böylece devam edip gider. Benlik tasarımı dışta olan bireyler duygularını kontrol etmekte zorluk çektikleri için başarısızlık yaşamaları muhtemeldir.

Tükenmişlik iş hayatında birden ortaya çıkan bir durum değildir. Kişinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalmasının altında yatan nedenleri sadece iş hayatında karşılaştığı olaylara bağlamak yetersiz olur. Tükenmeyi etkileyen birden çok neden vardır. Tükenme sadece onu yaşayan kişiyi değil tüm örgütü etkisi altına alabilir. Bu bakımdan üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.

## **2.2. Tükenmişlikle İlgili Kavramlar**

Literatürde tükenmişlikle ilgili kavramlar stres, iş doyumu, genel uyum belirtisidir. Bu bağlamda tükenmişlikle ilgili olan bu kavramlara yer verilmiştir.

### **2.2.1. Stres**

Stres bireyin uyum sınırlarını zorlayan iç ve dış etkenler olarak tanımlanabilir.<sup>21</sup> Stres organizmanın bedensel ve ruhsal sınırlarını tehdit edilmesi ve zorlanması ile ortaya çıkan bir durumdur. Kendi kapasitesini zorlamalarla başa çıkabilmek için yetersiz olarak algılayan kişi, stres yaşar. Kişinin arzu ettiği durumla gerçek durum arasındaki eşik çoksa stres ortaya çıkar. Stresin aşağıdaki bileşenlerden oluştuğu söylenebilir:

- Kişisel beklenti ve seçimler,
- Değişimin getirdiği baskı ve talepler,
- Kişinin stresle başa çıkma becerisi veya bu beceri hakkındaki algısı.

Stres uyarandan bağımsız, uyarılana bağlıdır. Burada önemli olan stres kaynaklarından çok, strese maruz kalan kişinin tehdit algısıdır.<sup>22</sup>

Stres açlık ve susuzluk gibi hayatımızın ayrılmaz bir parçasıdır. Yoğun trafikte araba kullanırken, yemek yaparken, maç seyrederken hep stresle karşılaşırız. Stres nükleer enerji

---

<sup>20</sup> Tümkaya,S., “İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi”, IV Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı, S.8, Denizli, 2000, ss.1-2

<sup>21</sup> Izgar, a.g.k., s.4

<sup>22</sup> Baltaş, a.g.k., s.6

gibidir, faydalı veya zararlı olması size bağlıdır. Stresi tanımlama çabası istisnasız boşunadır.<sup>23</sup> Stres tanımı çok farklı şekilde yapılabilecek bir kavramdır.

Organizmanın bir tehdit karşısında olduğu stres durumunda insanlarda bedensel ve psikolojik düzeyde bir dizi olay meydana gelir. Bedensel düzeyde gelişen olaylar bütün insanlarda aynıdır. Psikolojik düzeyde olaylar kişilik ve çevresel faktörlere bağlı birçok değişiklik gösterir.<sup>24</sup> Bir başka tanımla stres, organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümüdür. Stresörler, fizyolojik, psikolojik veya sosyal içerikli olabilir.<sup>25</sup> Doğal dengeyi tehdit eden kirlilik çevreyi nasıl etkiliyorsa streste aşırı boyuta ulaştığında insana zarar verebilir.

Stres sebebi her ne olursa olsun çağımızın problemidir. Stresle karşı karşıya kalan memeliler, bedenlerini korumak için savaş ya da kaç olarak adlandırılabilen bir dizi refleks geliştirmişlerdir. Epinefrin, norepinefrin ve kortikosteroid düzeylerinde değişiklik olur. Bu tür refleksif yanıtlar yararlıdır. Ancak uzamış stres bedende kalıcı değişikliklere yol açabileceğinden kişinin sağlığını tehdit edebilir.<sup>26</sup>

İnsanoğlu hayatın hemen hemen her alanında sayısız problemle karşılaşılır. Neredeyse bu problemlerden kaçmak mümkün değildir. Karşılaşılan problemlerin nedenlerini üç grupta açıklanabilir. Kaynakların yetersizliği, karşılanamayan psikolojik gereksinimler ve değerler, öncelikler ve ilkelerde farklılıklar kişilerarası sorunların çıkmasına neden olabilir.<sup>27</sup> İnsanoğlu neredeyse her gün birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Probleme neden olan sebepler birden fazla olabilmektedir. Problemler orda durdukça baskıya neden olurlar. Çağlar boyunca insanoğlu yaşadığı problemlerin üstesinden gelmeye çalışmıştır. Hayatı boyunca mücadele etmiştir. Verilen bu mücadele bazen kişiyi olgunlaştırırken bazen insanı yıpratmaktadır.

---

<sup>23</sup> Norfolk, a.g.k., s.11

<sup>24</sup> Baltaş, A.- Baltaş, Z., a.g.k., s.23

<sup>25</sup> Balcıoğlu, İ., “Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005, s.9

<sup>26</sup> Önen, B.,-Özmen, M., “Stresle Başa Çıkma Yolları”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005, s.171

<sup>27</sup> Ögülmüş, S., Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara, 2006, s.11

## 2.2.2. İş Doyumu

İş doyumu, kişinin işiyle ilgili değerleri ve bu algılama sonucu duyulan haz ya da duygusal doyum olarak ifade edilebilir.<sup>28</sup> “İşiniz zevkliyse eğer, hayat bir eğlencedir; ancak iş sadece görevse, hayat bir köleliktir.” Gorki’ ninde ifade ettiği gibi iş hayatımızın önemli bir parçasıdır. Ortalama 30 yıl, nerdeyse 75.000 saati iş yerinde geçirdiğimizi düşünürsek, iş tatminiyle hayat tatmini arasındaki bağı daha net anlayabiliriz. Bu nedenle hayattaki en önemli kararlardan biri seçtiğimiz iş ve kariyer seçimidir. İş kişiye ait olma hissi, güç, belli bir gruba aidiyet duygusu verir. Sosyal kimliğini belirler. Bu nedenle hayat boyu yapacağımız işi seçmek önemlidir. Seçilen iş kişiyi hedef ve amaçlarına ulaştırır. İçten olmayan duygular zamanla insanı yıpratır, ruhsuzlaştırmaya başlar. Psikolojik sağlığımız, ruhumuz ve duygumuz, işimizi severek var olur. İş stresinin dengesi, bu seviyeye bağlıdır.<sup>29</sup> Bu sevgi hayat karşısında yıkılmayan gücümüz olur. İş stresi ile başa çıkamayan, bilgi, beceri ve yetenekleri ile zorlanmalar karşısında denge sağlayamayan kişilerin kaygı düzeyi artar, ilgisizlik ve yabancılaşma ortaya çıkar. Tüm bunların bir araya gelmesi tükenmeye neden olur.<sup>30</sup>

İş doyumu, temel anlamıyla çalışanların işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. Bir kimsenin işine karşı gösterdiği değerlendirici bir tepki şeklinde kabul edilebilir. Yapılan iş beklentileri ne ölçüde karşılıyorsa doyumda o derece olacaktır. İş doyumunun düzeyini etkileyen bireysel, örgütsel, sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerle ilişkili pek çok değişken vardır.<sup>31</sup> Düşük gelir, kariyer imkânlarının az olması, aileden uzak kalma, rekabet vb. durumlar iş stresine neden olabilir. Bireyin iş davranışında etkili olmasında, bireyin kişiliği aracı değişken konumundadır. Stres toleransı yüksek olanlar (Tip B) yeni amaçlar belirleyebilir. Toleransı düşük olanlar (Tip A) ani öfke, saldırganlık, savunma davranışı gibi yollara başvurabilir. Bu durum yüksek stres faktörleri ile birleşirse kalp damar hastalıkları, ülser, migren, zihinsel rahatsızlık, iş performansında düşme gibi olumsuzluklar görülebilmektedir. Bunların kuruma ekonomik yükü fazla olmaktadır. Ekonomik yükü ve kaybı azaltabilmek için iş ve işçi sağlığını sağlamak gereklidir. İş doyumunu sağlamanın ön koşulu iş sağlığını sağlamaktır.<sup>32</sup> Dünya sağlık örgütü (WHO) iş sağlığını “Her türlü çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal refahlarını en üst düzeye yükseltmek; çalışanların

---

<sup>28</sup> Izgar, a.g.k., s.6

<sup>29</sup> Baltaş, a.g.k., s.18

<sup>30</sup> Baltaş, a.g.k., ss.18-19

<sup>31</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), ss.25-26

<sup>32</sup> Balcı, a.g.k., ss.24-25

sağlıklarında iş şartlarından kaynaklanan bozulmaları önlemek; çalışanların sağlığa aykırı risk faktörlerinden korumak; her çalışana kendi iş çevresinde bedensel ve psikolojik şartlarına uygun yere yerleştirmek ve orada muhafaza etmek.”<sup>33</sup> olarak tanımlamıştır. Çalışanların iş hayatında düşük ücret, ödeme sistemi vardiya çalışmaları, çalışma düzeni, çalışma organizasyonu gibi etkenler strese neden olmaktadır.

İnsan gerek fiziksel gerek duygusal olarak doyuma ulaşan bir varlıktır. Fiziksel doyum açlık ve susuzluk gibi anlık giderilebilir. Duygusal doyum insanın duygusal kaynaklarının beslenmesidir. İş hayatında doyum denilince akla yalnızca dolgun ücret gelmemelidir. Ücret faktörü kadar dikkate alınması gereken faktörler vardır. Başarıya ulaşma, kariyer basamaklarını tırmanma ödenen hak ediş kadar çalışana doyuma ulaştırabilir. İş doyumuna ulaşan çalışan işe bağlılığı kuvvetlenir. İşine dört elle sarılır ve işini severek yapar.

### **2.2.3. Genel Uyum Belirtisi**

Stres, organizmanın dengesinin bozulmasına yol açar. Bozulan dengenin yeniden kurulması gerekir. Bir organizma çevresine sürekli uyum yapma durumuyla karşı karşıyadır. Bireyin dış çevresindeki fiziksel koşullar ya da içinde bulunduğu sosyal ortamlardaki psikolojik şartlar uyumu ya kolaylaştırır ya da zorlaştırır. Uyum zorlaştığı zamanlarda organizma bedensel ve psikolojik olarak yorulmaya başlar.<sup>34</sup> Selye stres aşamalarını alarm, direnç ve tükenme aşaması olarak üçe ayırmıştır.<sup>35</sup>

Stres bedeninin herhangi bir talebe karşı verilen genel bir cevaptır. Genel uyum sendromu olarak, strese karşı reaksiyon verme süreci “*alarm*” durumu ile başlamaktadır. Bu durumda homeostatik denge bozulmakta ve uyum sağlayabilmek için bünye kısa bir alarm durumuna geçer. Dengeyi sağlamak için direnç gösterir ve ikinci aşamaya geçer. İkinci aşamada savunma mekanizmaları devreye girer. Organizma kendini korumak için reaksiyon gösterir. Hayat için korunma, motive olmak ve sağlık için stres gereklidir.<sup>36</sup> Genel uyum belirtisinin üç basamağı vardır. Bunlar alarm, direnç ve tükenme dönemdir.

---

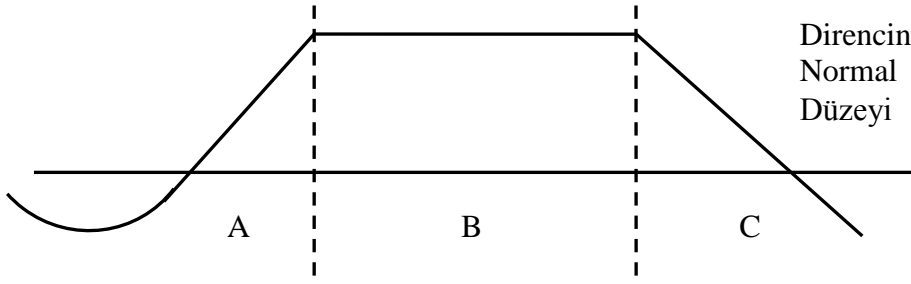
<sup>33</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., ss.81-82

<sup>34</sup> Cüceloğlu, a.g.k.,(2005), s.321

<sup>35</sup> Balcı, a.g.k., s.21

<sup>36</sup> Yavuz, a.g.m., s.39

### Şekil 1. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi ( H. Selye 1977)



**Kaynak:** Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2008, s.26

**A) Alarm Reaksiyonu:** Organizma uyararı stres olarak algıladığı durumdur. Organizma bu dönemde şoka ve kontrşoka girer. Şok döneminde vücut ısısı ve kan basıncı düşer, kalp hızı yavaşlar, eli ayağı çözümlür. Ardından kontrşok dönemi gelir. Organizma bu durumla baş edebilmek için fizyolojik girişimlerde bulunur. Organizma ya mücadele ya da kaç tepkisi gösterir.<sup>37</sup> Bağışıklık sistemini tehdit eden mikroorganizmalarla karşılaşan akyuvarların alarm durumuna geçmesi gibi stres altında vücut savunma düzeni alır.

**B) Direnç Dönemi:** Stres veren stresörler devam ederse organizma direnç dönemine geçer. Organizma yapmış olduğu alarm tepkisini ortadan kaldırır. Stresli duruma uyum sağlamaya çalışır. Kandaki biyokimyasal maddelerin salınımı azalır. Organizma adeta normal şartlar işliyormuş izlenimi verir. Aslında organizma yorulmakta ve içten içe direncini kaybetmektedir.<sup>38</sup> Yukarıda ifade edildiği gibi mikroorganizmanın çevresi hemen akyuvarlar tarafından sarılmakta ve direnç gösterilmektedir. Birey tehdit olarak algıladığı durum karşısında öncelikle alarm vermektedir. Alarm dönemi daha kısa sürmekte ve direnç dönemine geçilmektedir. Örneğin aşırı soğuğa maruz kalan bir kişi önce vücudunun titremesiyle alarm durumuna geçer. Soğukla mücadele etmek için direnç gösterir. Bu amaçla örtünerek ve ya ısınarak soğuktan korunabilir.

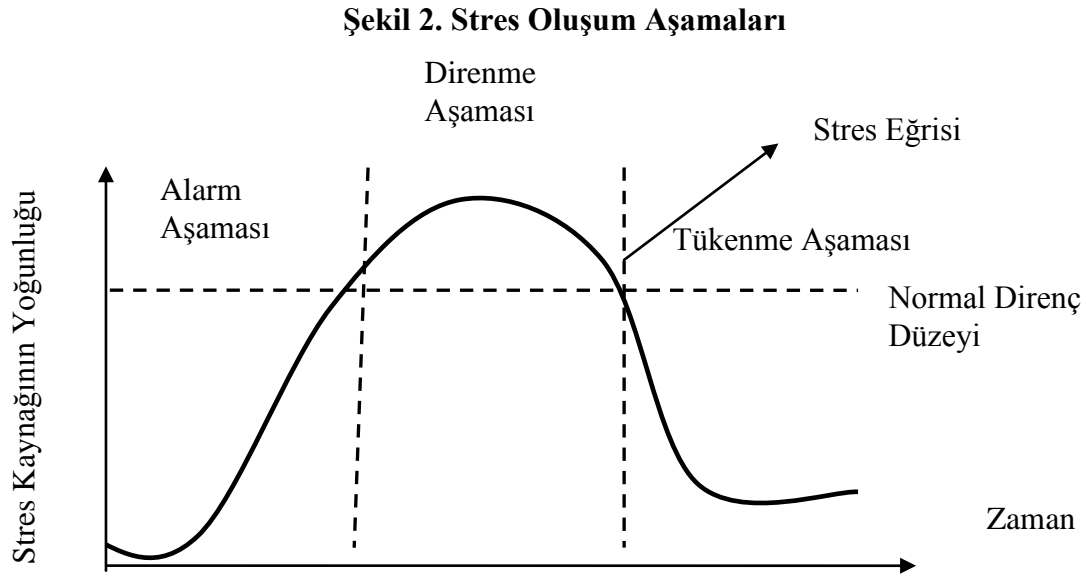
**C) Tükenme Dönemi:** Bu aşamada direnç dönemindeki davranışlar gözlenebilir. Ancak stres kaynakları ve bunların yoğunluk dereceleri azalmadığı hatta arttığı

<sup>37</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., s.26

<sup>38</sup> Cüceloğlu, a.g.k., (2005),s.321

durumlarda bireyin gayreti kırılacak ve davranışlarında ciddi anlamda sapmalar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir zaman evresine girilecektir.<sup>39</sup>

Son olarak soğuktan korunamayan birey hasta olmaktan kurtulamadığı gibi stresin tükenme evresinde gayreti kırılacaktır. Tükenme evresinde bireyin direnci giderek azalacaktır. Yukarıda ifade edildiği gibi mikroorganizmalar akyuvarları zayıflatacaktır. Tükenme boyutunda insanın direnci zayıflamaktadır. Stres oluşum aşamaları Şekil 2.'de olduğu gibi gösterilebilir.



**Kaynak :** Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007, s.304

Şekilde görüldüğü stres kaynağının yoğunluğuna paralel olarak alarm ve direnç durumu artmaktadır. Stres kaynağına karşı gücünü koruyamayan birey giderek tükenmeye sürüklenmektedir.

### 2.3. Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişlik yavaş ve sinsi başlayan birden ortaya çıkan, sürekli gelişen kronik bir olgudur. Kişiyi tükenme durumuna götüren stres yaratıcı olaylar ve koşullar vardır. Tükenmiş kişiler bu durumun yarattığı ilk dönemlerde iç dünyalarında olup bitenlerin farkında bile değildirler. Günümüzün gittikçe karmaşıklaşan iş hayatında tükenme küçük sinyaller vererek başlar. Bu uyarı sinyalleri; engellenmişlik hissi, duygu patlamaları, rahatsız edilememe isteği, yabancılaşma duygusu, düşük performans ilaç ve alkol

<sup>39</sup> Eren, a.g.k., s.303



kullanımında artış şeklinde sıralanabilir.<sup>40</sup> Yoğun iş yükü altında ezilen kişiler “tükenme” durumu ile karşı karşıyadır. Böyle insanlar sık olarak “hayat çekilmez” duygusunu yaşarlar. Freudenberger bu durumu tükenme belirtisi olarak tanımlamıştır.<sup>41</sup> Tükenme yaşayan bireyler sürekli bir gerginlik, yorgunluk, isteksizlik, mutsuzluk gibi duyguları yoğun olarak yaşar. Tükenme belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç ayrı başlık altında incelenebilir.

### 2.3.1. Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudu; bütün sistemleri uyum içinde çalıştığına, önemli bir enerji üretmektedir. İşlerini büyük bir istekle yapan kişi verimli çalışabilmekte enerjilerini ertesi günlere taşıyabilmektedir. Tükenmiş olarak nitelendirilen kişilerin gücü psikolojik ve fizyolojik düzeyde azalır. Tükenmenin fiziksel olarak bazı etkileri vardır. Fiziksel olarak:

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Enerji kaybı
- Kronik soğuk algınlığı
- Sık baş ağrıları, migren
- Uyku bozuklukları
- Sindirim sistemi rahatsızlıkları (Gastrointestinal bozukluk)
- Kilo kaybı, iştahsızlık
- Solunum güçlüğü
- Psikosomatik rahatsızlıklar
- Koroner kalp insidansında (bir durumun sıklık derecesi) artma
- İskelet kas rahatsızlıkları
- Kolesterol artması
- Genel sağlıkla ilgili belirsiz şikâyetler
- Cilt rahatsızlıkları
- Tansiyon artması<sup>42</sup> gibi rahatsızlıklar ve belirtiler görülebilir.

Yukarıda ifade edilen belirtilen belirtilen hepsi birden görülmez. Bir kişi bu rahatsızlıklardan bazıları yaşayabilir. Tükenmenin fiziksel gözlemlenen fiziksel belirtilerden bazıları bunlardır. Örneğin stres altında kalan bireyin genellikle sindirim

---

<sup>40</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.17-18

<sup>41</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., s.77

<sup>42</sup> Izgar, a.g.k., s.7

sistemi daha kolay etkilenebilmekdir. Stresden en çok etkilenen organlardan biri midedir. Bu nedenle sindirimle ilgili rahatsızlıklar daha çok görülür.

### 2.3.2. Psikolojik Belirtiler

Engellenmişlik hissi ve sinirlilik tükenmişliğin belirgin özelliklerindedir. Birey elde etmek istediği bir nesneye, ulaşmak istediği bir amaca varması veya gereksinimleri giderilmesi engellendiği zaman engellenme durumu ile karşı karşıyadır.<sup>43</sup> Birey iş kontrolünü kaybederek yetersizlik duygusuna kapılır. Bu duygu bireyi tükenmeye doğru iterek olumsuz tepkilerin doğmasına neden olabilir.

Kendilerine saygı ve güven duyulmadığını hissedene, yaptığı işe değer verilmediğini düşünen kişi, benlik saygısını kaybederek çevresine karşı gizli veya açık bir düşmanlık besleyecektir. İhtiras ve dürtülerini engelleyemeyerek saldırgan bir tavır içine girecektir. Üzüntü, sıkıntı, korku, başarısızlık duygusu, acizlik, sonucu bilememe, gibi duygularla ortaya çıkan kaygı kronik stresi ateşleyen heyecanlardır.<sup>44</sup> Bu duygular genellikle çalışanın işi üzerinde kurduğu hâkimiyetini kaybettiği zamanlarda ortaya çıkar. Çalışma hayatının doğası gereği sürekli rekabet, mükemmeliyetçilik, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar üzerinde yoğunlaşan çalışanların üzerindeki kaygı sadece işe olan ilgiyi azaltmakla kalmaz işe yönelik enerjilerinin de azalmasına neden olur. Hatta çalışana depresyona bile sürükleyebilir.<sup>45</sup>

Psikolojik olarak:

- Duygusal bitkinlik
- Kronik bir sinirlilik hali
- Çabuk öfkelenme
- Zaman zaman bilişsel becerilerde zorlanma
- Hayal kırıklığı
- Kaygı
- Huzursuzluk
- Sabırsızlık, acelecilik
- Benlik saygısında düşme
- Değersizlik

---

<sup>43</sup> Cüceloğlu, a.g.k., (2005),s.279

<sup>44</sup> Cüceloğlu, a.g.k., (2005),s.276

<sup>45</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.20-21

- Eleştiriye aşırı duyarlılık
- Kararsızlık
- Apati, boşluk ve anlamsızlık hissi
- Ümitsizlik
- Şüphencilik<sup>46</sup> gibi belirtiler görülebilir.

Yukarıda ifade edilen belirtiler doğrudan doğruya gözlenemeyebilir. Psikolojik belirtiler duygusal yıpranma (duygusal tükenme), kişisel yetersizlik gibi durumlarda görülebilir. Belirtilerin majör özellik göstermesi halinde kişi depresyona sürüklenebilir.

### 2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler diğerlerine göre daha kolay gözlenebilir. Bu evrede artık bireyin içinde saklayamayacağı kadar davranışlarına yansır. Davranış olarak:

- Hatalar yapma
- İşleri erteleme ve sürüncemede bırakma
- Hizmetin niteliğinde bozulma
- İşe geç gelme, gelmeme, hastalık bahanesiyle işten uzaklaşma
- İş bırakma isteği
- İş ve iş dışında ilişkilerinde bozulma
- Kaza ve yaralanmalarda artış
- Meslektaşlara ve hizmet verilen kişilere alaycı bir tavır sergileme
- Kuruma ilgi duymama
- Başka şeylerle ilgilenme
- Unutkanlık
- Mizacı etkileyen ilaç, alkol ve sigara alma eğiliminde artma
- Ani sinir patlamaları
- Gözyaşlarını tutamama, alınganlık
- Yalnız kalma isteği, içe kapanma
- Konsantrasyon güçlüğü
- Değişime karşı direnç ve katılık<sup>47</sup> gibi belirtiler gözlemlenebilir.

Tükenme evresine giren bireylerin davranışsal belirtileri diğerlerine göre daha kolay gözlemlenebilir. Bireyin duyguları davranışlarına, iç dünyası dışa yansır. Birey

---

<sup>46</sup> Izgar, a.g.k., s.9

<sup>47</sup> Izgar, a.g.k., ss.7-8

kaybedeceği bir şey olmadığı düşüncesine kapılırsa düşüncelerini dile getirmekten çekinmez. Davranışları kendini ele verir.

## 2.4. Tükenmeyi Etkileyen Faktörler

Tükenmeyi etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılır. Bu iki faktör her ne kadar ikiye ayrılrsa da ikisi birlikte değerlendirilmelidir.

### 2.4.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler kişinin tükenmişliğe neden olan örgütsel kaynaklı faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de arttırıcı bir etkiye sahiptir. Tükenme olgusu incelenirken tükenmeye neden olan belirtiler kadar onlarla karşılaşan bireylerin kişilik özellikleri de önemlidir. Bu özellikler içinde A tipi kişilik yapısında olma; dış kontrol odaklı olma; kendine yeterlilikten, empati yeteneğinden ve duygusal kontrolden yoksun olma, gerçekçi olmayan beklentilere sahip olma ve demografik özellikler sayılabilir.<sup>48</sup> Tüm bu özellikler sorun çözmede önemli birer belirleyicidir.

Bireyin bazı kişilik özellikleri strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik özellikleri strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır. Örneğin bazı kimseler işlerini zamanında eksiksiz bitirmek ister, kolay beğenmez, mükemmeliyetçi olur. Sorumluluk ve görev bilinci yüksektir. Hassas, korkak, panik ve kolayca endişeye kapılabilir. Bu tip insanlara sempatik sistemi çabuk uyarılabilen ve harekete geçen A tipi kişiler denir. Bunun aksi olan kişiler B tipi kişilerdir.<sup>49</sup> A tipi kişiler işe verdiği öneme bağlı olarak üzerinde zaman ve hız baskısı yaratır. Bu nedenle de sosyal etkilerden aynı hızda uzaklaşarak tükenme tuzağına yakalanır.

A tipi kişilerin rekabetçi, saldırgan, aceleci, sabırsız, huzursuz davrandıkları gözlenmiştir. Bu tip kişiler kendilerini; başardıkları, sahip oldukları (ev, araba, diploma, mevki gibi) ve kazandıkları ile değerlendirir. Bu açıdan A tipi kişilerin kendilerini bu kadar işe adanmaları ve işkolik olmaları şaşırtıcı değildir.<sup>50</sup> Bir bakıma kendini aşırı derece işine adayan kişiler eksikliklerini başka yönleri ile kapatma gayreti içindedir. Benlik psikolojik savunma mekanizmasını harekete geçirir. Özellikle gelişim sürecini tam olarak

---

<sup>48</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.50-51

<sup>49</sup> Eren, a.g.k., s.294

<sup>50</sup> Copper,C.-Straw, A., Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi, (Çev. E. Köymen), İstanbul, 1998, s.53

tamamlayamayan kişiler dürtüsel kaynaklarını ve enerjilerinin başka yönlerde kullanarak kişisel yetersizliklerini örtmeye çalışır.

Güçlü kişilik yapısına sahip bireylerde sorumluluk alma, kontrol ve sınırları zorlama konusunda başarılıdır. Güçlü duygulardan yoksun kimseler yabancılaşma, güçsüzlük ve güvensizlik gösterirler.<sup>51</sup> Yeteri kadar olgunlaşmayan bireylerin kişiliği zayıf kalır. Egosunu tatmin etmek amacıyla güçlü gördüğü yönleriyle eksikliklerini kapatmaya çalışırlar.

**Kontrol odağı:** İnsanlar yaşadıklarının nedenini kendilerine ya da şans, talih, kader gibi dış güçlere yükleme eğiliminde olabilir. Bu gücün kaynağını kendi içinde ve dışında algılayabilir. Rotter bu gücün kaynaklandığı yere “denetim odağı” adını vermiştir.<sup>52</sup> Doktorlar bana bir daha yürüyemeyeceğimi söylerken, annem yürüyeceğimi söylüyordu. Ben, anneme inanmayı seçtim (W.Rudolph Olimpiyatlarda 3 altın madalya kazanan ilk Amerikalı ilk kadın atlet).<sup>53</sup> Lance Armstrong testis kanserine yakalandığında doktorlar ona %40 yaşama şansı verirken Armstrong hastalığını yenerek Fransa Bisiklet Şampiyona’sını kazandı. Çevremizde buna benzer yüzlerce azmin ve zaferin öyküsünü duymak mümkündür.

Kontrol odağı içte olan kişiler sorumluluktan kaçmaz, başarı güdüsü yüksektir. Her türlü zorluğun üstesinden gelebileceğine inanır. Kontrol odağı dışta olan zihinsel ve duygusal enerjilerini boşa kullanır. Başarısızlıklarının sebebinin dış şartlara, başarılarını şansa bağlar. Stres kişinin kendi kapasitesini yetersiz olarak algıladığı zamanlarda ortaya çıkar. Duygusal ve zihinsel enerjilerini kontrol edemeyenler stresle baş edemez.<sup>54</sup> İnsan stresle mücadele etmek için gerekenden daha fazla enerji kullanır. Enerjiyi dengesiz kullanmak bedeni güçsüz duruma düşürebilir. Kişisel yeterliliklerin farkına varmak strese karşı koruyucu bir faktör oluşturabilir.

Dış kontrol odağına sahip insanlar hayatlarını etkileyen olayları çok az etkileyebildiklerine inanır. Geleneksel Türk kültürü içinde yetişen bireyler yaratıcılıktan uzak, baskı ve zorlamalar altında yetişmektedir. Devamlı bir güç altında yetişen bireyler büyüdükleri zaman Türkiye’ de dünyanın en disiplinli ordusunu ve en disiplinsiz trafiğini

---

<sup>51</sup> Copper,C.-Straw, A., a.g.k., ss.58-59

<sup>52</sup> Tümkaya, a.g.m., (İlkokul Öğretmenlerinde Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi), s.1

<sup>53</sup> Baltaş, a.g.k., s.25

<sup>54</sup> Baltaş, a.g.k., ss.22-23

yaratmalarına şaşmamak gerekir.<sup>55</sup> Ebeveynleri tarafından devamlı kontrol altında tutulan kişiliği zayıf kalır. Prototip bireyler yetiştirmek topluma katkı sağlamaz. Sürekli baskı altında tutulan bireyler baskı unsuru üzerinden kalkınca hedefsiz bir mermi gibidir. Toplumsal normlar kazandırılacaksa burada hayati önem taşıyan öge normların baskı yolu ile değil içselleştirilerek kazandırılması daha yararlı olacaktır.

Devamlı büyüklerinin kontrolü altında yetişen çocuklarda özgüven eksikliği oluşmaktadır. Özgüven eksikliği yaşayan bireyler kendilerini çevresine kabul ettirmek için daha yoğun bir çaba harcarlar. Hayır diyemedikleri için çevresi tarafından kullanılır. Kendilerinin çok değersiz olduğuna ve saygıya değer olmadıklarına inanır. Hislerini ve ihtiyaçlarını dile getiremezler.<sup>56</sup> Okula uyum sağlamada, öğrenmeye karşı istek göstermede veya toplum karşısında duygu ve düşüncelerini dile getirmede yetersiz kalan öğrencilerin özgüvenlerinin eksik olması ortak bir özelliği olarak kabul edilebilir. Aşırı koruyucu anne baba istemeden de olsa yavrusuna zarar verir. Hayatının dış güçler tarafından yönetildiğine inanan kişiler, zamanla baskı altında tuttuğu duygularının esiri olur ve tükenir. Stresin baskılarını karşılamada kendini güçsüz hisseder. Kısaca tükenmişlik dış denetim odaklı olan bireylerde diğer bireyler göre daha çok görülür. Her ne kadar özgüven eksikliği bir problem olarak görülüyorsa aşırı özgüven de bir problemdir. Özgüven eksikliği yaşayan birey kendi yeterliliklerinin farkına varamamaktadır. Aşırı özgüvende kişi kendi sınırlarının farkına varamaktadır.

**Empati:** Karşılaşılan sorunları çözmek için bazı becerilere sahip olmak gerekir. Kişi öncelikle sorunu çözmek için iyi niyetli olmalıdır. Sorunların birden fazla çözüm yolu olabileceğine inanmak gerekir. Unutmamak gerekir ki her zaman sadece kazanan tek bir taraf olmaz. Her iki tarafta kazanabilir. Sorunları çözmek için iyi bir dinleyici olmak gerekir. Sorunların çözümünde statü ve pozisyonlar üzerinden değil, sorunlar üzerinden hareket etmek gerekir. Hiçbir ast emir almaktan hoşlanmaz. Bu noktada duyguları dikkate almak gerekir. Sorun çözmek sadece bilişsel bir süreç değildir. Örneğin eşiniz veya öğrenciniz ile bir sorun yaşadığınızı varsayın. Hissettiğiniz duygular muhtemelen kaygı, üzüntü, öfke ya da engellenmedir. Sorunları çözüldüğünde bu hislerden kurtulursunuz. Onun yerine mutluluk, rahatlama ve gurur duyarsınız. Sorunu çözemediğinizde yetersizlik, çaresizlik ve öfke hissedersiniz. Sorun çözümede duyguların önemi vardır.<sup>57</sup> Sorunla

---

<sup>55</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., ss.153-154

<sup>56</sup> Braham, a.g.k., ss.153-154

<sup>57</sup> Öğülmüş, S., a.g.k., ss.29-40

karşılaşan birey hem kendi hem de karşısında bulunan kişilerin duygularını iyi bilmelidir. Bu becerilerden biri de empati kurabilme becerisidir.

Tükenme olgusu ile ilgili olduğu düşünülen bir kavramda empatidir. Empati “bir insanın, kendisini karşısındaki, insanın yerine koyarak onun duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamasıdır.” Rogers empatiyi ‘Bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve durumu ona iletme sürecidir.’ diye tanımlamıştır.<sup>58</sup> Empatik anlayış, insanları birbirine yaklaştırma ve iletişimi kolaylaştırma özelliğine sahiptir. Başka insanlar tarafından anlaşılma, önem verildiğini hissetmek kişiyi rahatlatır. Empati sadece empati kurulan kişiyi değil kuran kişinin becerilerini de artırır. Empatik yaklaşım tükenmenin önüne geçebilir. Önemli olan başkalarının sıkıntısını, kendi sıkıntımız haline getirmemektir. Aksi durumda bunun adı empati değil, sempati olur. Empatiyle sempatiyi birbirine karıştırmamak gerekir.

Araştırmalara göre empatinin kendini açma, toplumsallaşma, sosyal duyarlılık ve topluma uyum ile pozitif ilişki; kaygı, depresyon, çocukları ihmal etme ve saldırganlık ile empati kurma arasında negatif ilişki vardır.<sup>59</sup> Empatik becerilerin kazandırılması sosyal problemlerin kolay çözülmesini sağlar. Bu amaçla duygusal zekayı artırıcı eğitim programları faaliyetleri çoğaltılmalıdır. Empatinin sosyal meselelere duyarlılığı artırıcı bir yönü vardır.

**Beklenti:** Kişi kendi beklentileri ile çalışma hayatının beklentileri arasında sıkışıp kalmamalıdır. Bireylerin beklenti düzeyleri tükenme sendromu üzerinde etkili bir faktördür. Örneğin patronun ya da işverenin işin gerekli zamandan daha kısa bir süre içinde bitirilmesi beklentisi çalışanların sınırlarını zorlar. Makul olmayan beklentiler strese yol açabilir. Kendilerini beklentilere bağlayan kişiler gerçekleri kabul etmektен giderek uzaklaşabilir. Elde edilen başarılarla giderek artan beklentiler içine girebilir. Her başarının ardında sınırları daha da zorlamak, daha çok, daha iyi, daha çabuk iş isteği bireysel tükenme nedeni olarak kabul edilir. Sınırları iyi belirlemeli ve dikkatli olmalıdır.<sup>60</sup> Beklentiler gerçeklerden uzaklaşarak tutkunluk haline gelebilir. Kişi gerçeklerle

---

<sup>58</sup> Dökmen,Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 2008, s.135

<sup>59</sup> Dökmen, a.g.k., (2008), s.149

<sup>60</sup> Braham, a.g.k., ss.151-152

yüzleşmekten kaçabilir. Zamanla tüm enerjisini ve zamanını bu amaç için harcamaya başlar ve gerçeklerle ilişkisini keser.<sup>61</sup>

Beklentiler bir takım senaryolar yaratma, planlar yapma uygulaması sağlayarak insanlara olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çünkü hem kurum hem de çalışan birtakım ideal ve amaçları gerçekleştirme beklentisi içinde çalışır. Beklentiler bazen çevresel şartlara ve diğer insanların beklentilerine uygun olmayabilir. Beklentiler her zaman reel ve nesnel olmayabilir.<sup>62</sup> Öte yandan örgütsel beklentiler, hizmet alan kişilerin beklentileri çalışanlarla çatışma nedeni olabilir. Olumsuz çalışma şartları her zaman tükenmişliğe neden olabilir.<sup>63</sup>

Bireyi ihtiyaçlarına amaçlara götüren içsel ve dışsal güdüler vardır. Birey için önemli olan ilk planda ihtiyacını gidermektir. Yüksek seviyedeki ihtiyaçlar karşılanmadığında doyumsuzluk yaratabilir. Birey örgütün sahip olduğu ihtiyaç ve olanaklar içinde hareket etmelidir. Bunları dikkate almamaları bireyde stres yaratacaktır.<sup>64</sup> Ayrıca kişisel beklentiler çakışması da tükenmeye neden olabilir. İnsanoğlu yaratılış özelliği bakımından sonsuz istekleri olan bir varlıktır. Kişilik özelliği zayıf olan bireyler bu istek ve beklentilerin kurbanı olabilirler. Burada önemli olan beklentiler ile gerçekler arasında dengeyi kurabilmektir.

**Demografik değişkenler:** Bazı demografik değişkenlerin tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyimi, çalışma süresi gibi demografik değişkenler tükenme ile ilişkili olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya koyulmuştur.<sup>65</sup> Demografik değişkenlerin tükenme üzerindeki etkileri ile ilgili araştırma sonuçlarına bu bölümün sonunda yer verilecektir.

#### 2.4.2. Örgütsel Faktörler

Maslach ve Leiter' e göre çalışanlarda görülen tükenmişliği azaltmak ve bertaraf etmek için değişmesi gereken birey değil, örgüttür. Tükenmeye neden olan çevresel şartlar; iş yükü, aidiyet, adalet, kontrol ve değerler olarak sıralanabilir. Bu faktörlere ek olarak ilerleme fırsatları, kararlara katılım, teknolojik değişimler, iş yerinin fiziki koşulları, rol

---

<sup>61</sup> Cüceloğlu, D., Yetişkin Çocuk, İstanbul, 2001, s.258.

<sup>62</sup> Eren, a.g.k., s.79

<sup>63</sup> Sürgevil, a.g.k., s.55

<sup>64</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.55-56

<sup>65</sup> Torun, a.g.k., s.48



çatışması, rol belirsizliği, geri bildirim, taciz (mobbing), sosyal destek, iş güvenliği, iletişim vb. başlıklar sayılabilir.<sup>66</sup> Tükenme üzerinde en az durulan faktörlerden biri de örgütsel faktörlerdir. Bu duruma tükenmenin sadece onu yaşayan kişinin kendi problemi olarak algılanmasından kaynaklanabilir. Oysa tükenme hem bireyi hem de örgütü ilgilendirir.

**İş yükü:** “Belirli zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarına iş yükü denir.”<sup>67</sup> Çalışanlarda stres yaratan iş yükü nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılır. Nitel iş yükü çalışanların işlerini yapmak için gerekli yeteneklere sahip olmadıklarını düşünmeleri ve gerekli performansı sağlayamaması durumunda yaşanır. İş yerinin çalışanların performansını aşırı arttırma beklentisi tükenmeye neden olabilir. Ayrıca işle ilgili şikâyet ve tatminsizlikler de tükenmeye neden olabilir.<sup>68</sup>

İş yükü, iş görenin belirli bir saat içinde görevi ile ilgili yapması gereken iştir.<sup>69</sup> Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktası aşırı iş yüküdür. Çalışanların birtakım zorluklarla karşılaşması muhtemeldir. Onların bir insan olduğu ve yardıma ihtiyaç duyabileceğini unutulmamalıdır. Aşırı iş yükü altında kalan kişiler sosyal etkilerden uzaklaşır. Dinlenme ve eğlenme gibi aktivitelere ayırdıkları zaman azalır. Aile ilişkileri zayıflar.<sup>70</sup> Aşırı iş yükü altında çalışan bireyler tükenmeye yatkındırlar. Aşırı iş yükü aşırı yorgunluğu beraberinde getirir. Dinlenmenin yetersiz veya az olması çalışanları zorlamaktadır. Aşırı iş yükü altında çalışan kişiler daha sık hasta olurlar.

**Kontrol:** İşle ilgili çalışma şartlarını ilgilendiren kararlara katılmayan kişiler işi ile arasında uyumsuzluk çıkar. Çalışanlara kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artacak, işinden yüksek bir doyum sağlayacak, monotonluktan uzaklaşacaktır.<sup>71</sup>

Yönetime katılma önemli bir süreçtir. Herzberg özendirme araçlarını hijyen ve güdüleyiciler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Hijyenik ve güdüleyici faktörlerin iyileştirilmesi işi kabul etme, sahiplenme açısından etkilidir.<sup>72</sup> Çağdaş yönetim biliminde iş görenin yönetim süreçlerine katılması başarıyı arttıran bir faktördür. Karar verme de bir

---

<sup>66</sup> Sürgevil, a.g.k., s.58

<sup>67</sup> Sürgevil, a.g.k., s.59

<sup>68</sup> Sürgevil, a.g.k., s.59

<sup>69</sup> Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996, s.26

<sup>70</sup> Izgar, a.g.k., s.19

<sup>71</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.63-64

<sup>72</sup> Eren, a.g.k., ss.32-33

yönetim sürecidir. Yönetimi başarıya götüren yönetim prensiplerinden biri de sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki vermektir. Karar bu açıdan yöneticinin tek başına alabileceği süreç değildir.<sup>73</sup>

Kişinin iş yerindeki davranış biçimi, rolünden beklenen davranışları ile uyum içinde olmayabilir. Rol uyuşmazlığı, rol belirsizliği, aşırı ve yetersiz rol yüklemesi stresle sonuçlanır. Yapılan işte baskı hissedilmesi istenilen bir durumdur. Ancak aşırı baskı, istem, zorlama; buna karşı yetersiz sosyal destek, bireyi stresin olumsuz etkisiyle karşı karşıya bırakır.<sup>74</sup>

Merkezi örgütsel yapılanma çalışanların sorumluluklarını azaltmakta ve yeterliliklerini düşürmektedir. Personeli güçlendirmek için kararlara katılma olanağı verilmelidir. Çalışana maddi ve manevi iltifat ederseniz, o kişi kendisine ve dünyaya iltifata hazır hale gelir.<sup>75</sup> İltifat çalışanlar için olumlu bir pekiştiricidir. Katı politikalar ve sıkı denetim mekanizması ile kontrol altında tutulmaya çalışılan kişiler, işleri üzerindeki kontrolü ve iradeleri olmadığını düşündükleri için tükenmeye açık hale gelirler.<sup>76</sup> Kişinin çalıştığı işi hakkında kendini doğrudan ilgilendiren karar mekanizmasının içinde yer alması gerekir. Bir oyuncunun oynaması gereken rolüne, kendi becerilerini eklemesi rolüne zenginlik ve renk katar. Çalışanın iş hayatına doğrudan katılması onu makine tavuğu olmaktan ziyade köy tavuğu yapar. Makine tavuğu belli bir düzen içinde çalışır. Gün gelir hangi amaca hizmet ettiğini unutabilir.

**Ödüller:** Ödül ve teşvik uygulamalarının risk alma, esneklik, sürekli gelişme ve diğer örgütsel öğrenme davranışlarını da yapmasıdır. Cezalandırmaktan kaçınmak demektir. Ödül yapılan davranışı istenilen düzeye ve olumlu olduğunu belirtir. Aynı zamanda ödüller çok iyi bir dürtü kaynağı olabilir.<sup>77</sup>

Ödül çalışanların isteğini arttıran bir araçtır.<sup>78</sup> Ancak ödül ve ceza her zaman işe yaramaz. Ödül cezadan, geribildirim ise ödülün üstündür. Geribildirim doğru yolda bulunduğu gösterir.<sup>79</sup> Ödül ve geribildirim insanları daha çok çalışmaya teşvik eden önemli bir motivasyon aracı olarak bilinse de objektif olmayan adaletsiz, katı bir performans

---

<sup>73</sup> Taymaz, A.H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, ss.18-20

<sup>74</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), ss.42-43

<sup>75</sup> Dökmen, a.g.k., (Küçük Şeyler-1), s.136

<sup>76</sup> Sürgevil, a.g.k., s.67

<sup>77</sup> Ada, S.,-Çetin, M.Ö., Eğitim Öğretim Ortamında Disiplin Nedir?, Ankara, 2006, s.54

<sup>78</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s17

<sup>79</sup> Dökmen, a.g.k., (Küçük Şeyler-1), ss.144-146

değerlendirmeye dayalı ödül sistemi çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olur. Ödül aynı zamanda çalışanlara değer verme aracı olarak düşünülebilir. Yetersiz ve az değer verme çalışanları işten soğumasına neden olabilir.<sup>80</sup> Bu nedenle yöneticiler ödül verirken çok dikkatli ve adaletli olmalıdır. Adil yapılmayan ödüllendirmeler çalışanları işten soğutabilir. Maddi olarak verilen ödüllerin etkisi geribildirimden etkili değildir. Ödüllendirme veya geribildirimde bulunan kişinin şımaracağı fikri tamamen tutarsızdır. Ödül, hak edilene verildiği zaman engeller ortadan kalkacaktır.

**Aidiyet:** Hepimiz bir yere ait olmak isteriz. Çağın büyük psikişik hastalığı yabancılaşma hissidir. Giderek artan toplumsal değişmeler, aile yapısının küçülmesi, sık sık karşılaşılan ev ve iş değiştirmelerinin bir sonucudur. Kırılan sevgi ve şefkat ihtiyacımızı ortak tarafımız olmayan insanlarla aynı mekânlarda yine yalnızlık hissi içinde paylaşıyoruz. Bir yere ait olma ihtiyacı karakteri şekillendiren bir özelliktir.<sup>81</sup> Bir yere ait olma sorumluluk, güvenlik, destek ve dayanışma, moral değerler, saygınlık, statü gibi sosyal değerler kazandırır. Muhtemelen kimsiniz diye sorulduğunda kendinizin tanımını ait olduğunuz grubun ismini vermekle başlarsınız (öğretmenim, doktorum...). Dâhil olunan grup normları grubun işleyişini düzenleyen araçlardır. Toplumsal düzeyde örf ve adetler, gelenek ve görenekler aynı zamanda grup üstünde baskı unsurlarıdır. Grup üyesi, grubun değer ve normlarına itaat ederek grupla özdeşleşmektedir.<sup>82</sup> Aidiyet duygusu sosyal bir ihtiyaçtır. Toplumla özdeşleşmeyi, kolektif canlılık ve bütünlük sağlar. Birey aidiyet duygusunu ilk olarak aile ortamında yaşar. Daha sonra çocukluk döneminde bazen oyun ortamında bazen okul yaşamında akranları arasında bir yer edinmek ister. Bu dönemleri lise ve üniversite yılları izler. Sonunda iş hayatında bir yer edinmek ve kabul edilmek ister. Kendine yer edindikçe huzur içinde olur. Huzur mutluluk getirir. Örneğin çocukluk döneminde akranları arasında yer edinemeyen bireyler insanlarla birlikte bulunmaktan, birşeyleri paylaşmaktan pek hoşlanmaz. Yalnız yaşamayı yeğlerler.

Birlik ve beraberlikten uzak örgüt içinde anlaşmazlık ve çatışma içine giren kişiler sosyal destek almaktan mahrum kalabilir. Bu durum bireyin sosyal ortamdaki dışlanmasına akabinde tükenmesine neden olabilir. İlgilerini, düşüncelerini paylaşabileceği grupları olan insanların tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha az olacaktır.<sup>83</sup> Her insan bazen yalnız kalmak isteyebilir. Sosyal bir varlık olan insan yaşadığı toplumda kabul edilmek

---

<sup>80</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.68-69

<sup>81</sup> Norfolk, a.g.k., ss.127-129

<sup>82</sup> Eren, a.g.k., ss.114-117

<sup>83</sup> Sürgevil, a.g.k., s.77

suretiyle sosyalleşebilir. Sevinçler, acılar, sıkıntılar paylaşıldıkça hayat anlam kazanır. Sevgi ve saygı paylaştıkça artar. Birlik ve beraberlik bir toplumu ayakta tutan unsurdur. İnsanı da ayakta tutan, onu daha güçlü kılan, sosyal toplum içinde edindiği statüdür.

**Adalet:** İşyerinde adaletsizlik, çalışanla iş çevresi arasında uyumsuzluk yaratır. Böyle bir ortamda çalışmak güven duygusunu yok eder. Bu durum yetki sahibi insanların dürüst ve adil olmadıklarını, çalışanlara saygı duymadıklarını gösterir. Adaletsizlik terfi ve ödüllendirme sistemi değerlendirme sırasında belirgin bir hal alır.<sup>84</sup>

Hukukun belli başlı amaçları güvenliği, toplumsal düzeni, barışı, özgürlüğü, eşitliği ve adaleti sağlamaktır. Sosyal devlet anlayışında, gerek çalışma barışının sağlanması gerek çalışanın sömürülmesi amacıyla devlet çalışma yaşamını başıboş bırakamaz. Çalışma yaşamı iş hukuku ile düzenlenir.<sup>85</sup>

Gerek sosyal gerekse ekonomik örgütlerde kanunlar ve yönetmelikler düzenleyici faaliyette bulunurken, kişisel haklara gereken saygının gösterilmesi zorunludur. Yöneticilerin kural koyma ve uygulama yöntemleri keyfi olmamalı, kimseye ayrıcalık yapılmamalı, iş yükü ve sorumluluk eşit biçimde dağıtılmamalıdır. Kişinin hak ve malları güvence altında olmalıdır.<sup>86</sup> Sosyal adalet çerçevesinde çalışanların hakları kanunlar tarafından güvence altına alınmalıdır. Çalışanlar yalnız bırakılmamalıdır. Hukukun temel amacı toplumda huzur ve güven duygusunu yerleşmesini sağlamaktır. Bu çerçevede iş ortamında adalet güven ortamını tesis eder.

**Değerler:** Toplumsal değerler insan yaşamının önemli bir yanını oluşturur. Bir değer, bir insan davranışının veya yaşam amacının, bir diğerinden daha üstün olduğu yönündeki tutarlı ve derin inançtır.<sup>87</sup> Değer ve inanç farklılıkları çatışmalara neden olabilir. Çatışmalarda toplumsal değer ve inançlar önemli bir yer tutar. Örgüt içi çatışmalar işle ilgili amaçlar ve yapılan işle ilgili mesleki değer yargıları ve inançlardan kaynaklanabilir. Örgüt çalışanlarının farklı tutum ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, işveren ve çalışan arasındaki kutuplaşmalar, siyasi ayrışmalar gibi faktörleri eklemek mümkündür.<sup>88</sup>

---

<sup>84</sup> Anayurt,Ö., Hukuka Giriş Hukukun Temel Kavramı, Ankara, 2007, s.170

<sup>85</sup> Anayurt, a.g.k., ss.43-47

<sup>86</sup> Eren, a.g.k., s.220

<sup>87</sup> Dökmen, a.g.k., (Küçük Şeyler-1),s.60

<sup>88</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s.29

Ne düzeyde olursa olsun, aynı örgütte çalışan herkesin örgütün başarısı için çalışmaları istenilen bir durumdur.<sup>89</sup> Örgütsel değerlerin gerçekleşmesine hizmet eden davranışlar örgüt tarafından özendirilir ve ödüllendirilir. Örgütsel bağlılık örgütsel değerlerin benimsenmesi ile sağlanabilir. Kişisel değerlerin gerçekleşme olanakları, örgütün değerlerinin benimsenmesi ve amaca uygun davranmayla hayat bulur.<sup>90</sup> Toplumsal değerler toplumdan topluma değişebilir. Örgütler devletin organlarıdır. Bu yapı içinde her örgütün görev ve amaçları vardır. Örgütlerin görev ve amaçları birbirinden farklı olduğu gibi her örgütün değerleri farklı olabilir. Örgüt çalışanları örgütün değerlerini benimsemelidir. Örgüt değerleri çalışanların değerleri ile çatışmamalıdır. Meydana gelebilecek doku uyumsuzluğu huzursuzluk kaynağı olabilir. Örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.

## **2.5. Tükenmişlik Sonuçları**

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları; işi savsaklama, aksatma, işten uzaklaşma, işten soğuma, ailevi sorunlar, cinsel isteksizlik, mesleğe karşı ilgisizlik, sağlık problemlerinde artış ve cilt hastalıklarıdır. Tükenmenin belirtileri aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde düşünülebilir.

### **2.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Tükenmişliğin gözlenebilen en belirgin bireysel sonuçları şöyledir:

- ✓ Duygusal ve fiziksel yorgunluk artma ve buna bağlı gerginlik durumu,
- ✓ Psikomatik şikâyetler (baş ağrısı, soğuk algınlığı, sırt eklem ve kas ağrıları...),
- ✓ Enerji seviyesinde azalma, buna bağlı bağışıklık sisteminin zayıflaması ve ilaç alkol gibi maddelere yönelme,
- ✓ Kişisel başarı duygusu ve benlik saygısında azalma görülür. Kişi kendini suçlama eğilimine girer. Çabuk öfkelenme, şüphencilik - paranoya ortaya çıkar. Buna ek olarak yüksek riskli işleri bir fırsat olarak görme.
- ✓ Tükenme kaygı, benlik saygısında azalma, depresyon gibi ruh sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.<sup>91</sup> Tükenmişlik bireyin sadece fiziksel sağlığını değil ruh sağlığını etkileyebilir. Yukarıda ortaya çıkan sonuçlar yalnızca bireyi değil örgütü

---

<sup>89</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s.23

<sup>90</sup> Eren, a.g.k., s220

<sup>91</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.88-91

ilgilendirir. Örneğin aile hayatını etkiler. Bireyin iş performansı düşer. Duygusal çökkünlük görülebilir. Zamanında çözülmeyen sağlık problemleri çıkmaza girebilir.

### 2.5.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenmenin örgüt üzerindeki etkileri tükenmenin duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi boyutları üzerinde yoğunlaşır. Çevresine ve işine karşı duyarsızlaşan bireyin iş performansı belirgin olarak düşer. Mesleki başarısı azalır. İş kalitesinde gözle görülür bir düşüş görülür. Motivasyonu azalan birey dikkatini işi üzerinde toplayamaz. Hizmet alan kişilere ilgi göstermez. Kişi fiziksel olarak bulunduğu mekândan, düşünsel olarak çok uzaklardadır. Bunlara bağlı olarak işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve emekliye ayrılma isteği birbirini izler. Tükenme bulaşıcı bir hastalık gibidir.<sup>92</sup> İş doyumsuzluğu tükenmeye neden olan bir durumdur. İş gücü devri işletmeye pahalıya mal olur. Değişik sebeplerle işten ayrılan kişiler işletmenin güç kaybetmesine neden olur.<sup>93</sup> Bir örgütte iş gören devrinin yüksek olması çalışma şartlarının kötü olduğunu gösterebilir. İşine gelmeyenlerin ücret almaya devam etmeleri örgüte ekonomik açıdan yük getirir. Stresin patojen sonuçlarından ayrı örgütlere yarattığı ekonomik sonuçları da vardır. Avrupa ülkelerinde hastalık nedeniyle kayıp iş günü sayısı 600 milyona ulaşmaktadır. Aynı durum Amerika da 550 milyon olup, bunun %54'ünün nedeni, işte yaşanan strese bağlanmaktadır.<sup>94</sup> ILO' nun verilerine göre; dünyada her yıl 27 milyon iş kazası, Avrupa ülkelerinde 149 milyon iş günü ve 20 milyar Euro maddi kaybın meydana geldiği, rapor edilmektedir.<sup>95</sup> Maddi kayıplar Türkiye ve dünya ülkeleri için hiç de küçümsenecek rakamlar değildir. Genel sağlık nedenleri ile kaybolan iş gücü devleti zarara uğratmaktadır.

### 2.6. Tükenmişliği Önleme ve Başa Çıkma

Tükenme bireyin ve örgütün kaderi değildir. Tükenmenin bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini en aza indirilebilir ve ortadan kaldırabilir. Bu hem bireyin sağlığını koruması hem de örgütün daha işlevsel çalışması bakımından önemlidir. Tükenme ile etkin mücadele tekniği onu ortaya çıkaran nedenleri ortaya çıkmadan önce tespit etmek ve kontrol altında tutmaktır. Tükenme birçok kanser türü gibi, sinsi devam eden ve

---

<sup>92</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.91-93

<sup>93</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s.41

<sup>94</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s.23

<sup>95</sup> [http://www.paradoks.org/makale/yil4\\_sayi1/firatzy41.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil4_sayi1/firatzy41.pdf) (10.01.2009 )

organizmayı güçsüzleştirerek birden yok eden bir sürece benzetilebilir. Tükenmişlikle mücadele etmek için birçok yöntem ve teknik kullanılabilir. Tükenme ile mücadele bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Tükenme ile etkin bir mücadele yöntemi, sadece sivrisineklerin yok edildiğini bir mücadele değil, tüm sisteme yönelik önlemler bütünüdür. Bir yandan tükenmeye neden olan girdiler kontrol altına alınırken, diğer yandan da birikmiş stresi azaltmaya yönelik tedbirler alınmalıdır.<sup>96</sup> Tükenmiş kişiler kaderi ile baş başa bırakılmamalıdır. Tükenmeyi önlemek için topyekün bir politika izlenmelidir. Tükenme hem bireyin hem de örgütün bağışıklık sistemini güçsüzleştirir. Bağışıklık sistemi yapıyı tehdit eden unsurları hemen ayırt eder. Burada elde edilen bulgular ışığında sistem koruma altına alınmalıdır. Bu bakımdan tükenmeye karşı yalnızca örgütsel temelde önlem almak yetersiz kalabilir. Tükenme her bakımdan kontrol altında tutulmalıdır.

### **2.6.1. Bireysel Stratejiler**

İnsan hayatta karşılaştığı problemleri çözmek için çaba harcar. Tükenme bireysel bir problem olarak düşünüldüğünde bireysel mücadele teknikleri ile çözüm sağlanabilir. Ümitsizlik, umutsuzluk çözüm değildir. Stresle mücadele teknikleri tükenme ile bireysel mücadelede çözüm sağlayabilir.

#### **2.6.1.1. Kendini Tanıma**

Olumlu bir tutum ve yapıcı bir bakış sahibi olmayan kişinin hayattaki en büyük engeli kendisidir. Yapılan tüm araştırmalar, kontrol odağı içte, kendine güveni yüksek, kendini adanmış, yeterlilik duygusu yüksek olan, olumlu bir bakış açısına sahip stresle başa çıkabileceğini göstermiştir.<sup>97</sup> Özbilinç bireyin ruh hali hakkındaki düşüncelerinin farkında olabilmesidir. Özbilinç bireyin kendi duygularını, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, ihtiyaç ve güdülerinin farkında olması, içsel durumunu anlayabilmesi özetle kişiliği oluşturan dinamiklerinin farkında olması şeklinde ifade edilebilir. Duygusal zekâsı gelişmiş bireylerin özbilinç ve özdenetimleri gelişmiştir.<sup>98</sup> İnsanın kendini tanıması erdemli ve yüksek bir davranıştır. Kendini tanıyan gücünü, beklentilerini, başarılarını ve hedeflerini daha iyi belirleyerek olumlu bir yaklaşım içine girecektir. Kontrol noktasını elinde tutan

---

<sup>96</sup> Oktay,M., “Çalışma Yaşamında İş Yerinde Stres” İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47, S.2,İstanbul, 2005, s.11

<sup>97</sup> Baltaş, a.g.k., s54

<sup>98</sup> Doğan,S.,-Demiral, Ö.,“Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, Celal Bayar üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,C.14, S.1, Manisa,2007, ss.214-215

kişiler stresin yarattığı baskılara karşı daha güçlü olur.<sup>99</sup> Daha küçük yaşlardan itibaren bireyin kendini tanıması için gerekli ortamların oluşturulması gerekir. Burada ailelere büyük görevler düşmektedir. Kendini tanımaktan uzak olan kişiler yüksek beklenti ve başarılarla yönelecekleri için başarısızlık durumunda tükenmeye eğilimli olabilir.

### **2.6.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme**

İnsanoğlu sonsuz istek ve arzuları olan bir varlıktır. İdeallere ulaşmak insana doyum verir. Beklentilerin gerçekleşmemesi mutsuzluk ve huzursuzluğa neden olabilir. Çoğu zaman karşılanmayan ve giderek artan beklentiler tükenmeye de neden olabilir. Gerçekçi ve uygulanabilir hedefler belirlemek başarıya giden bir yoldur. Kişinin kendini tanıması, hedefler belirlerken yetenek ve zayıf yönlerini farkında olması önemlidir. Ne yapmak istediğimiz değil, neleri yapabileceğimizi ortaya koymak daha gerçekçi bir yaklaşımdır olacaktır.

Gerçekçi hedefler belirleme kişinin başarılı olma ihtimalini güçlendirecektir. Kabiliyet ve yetenekleri doğrultusunda hedefler belirlemek hedefe ulaşma olasılığını arttıracaktır. Ulaşılmaz hedefler peşinde koşanlar üzerlerinde stres baskısı oluştururlar. Gerçekçi hedefler belirleyerek mutsuzluk kaynağı yaratmaktan kurtulabilirsiniz. Gerçekçi hedefler belirlemek stresi olumlu güce çevirmenin bir basamağıdır.<sup>100</sup> 21. yüzyılda insanların beklentileri geçen yüzyıla göre oldukça değişmiş ve artmıştır. İçinde bulunduğumuz dönemde stres ve stresin yol açtığı hastalıklar çoğalmıştır. Beklentilerin gerçekleştirilmemesi insanlar üzerinde strese neden olmaktadır. Adeta insanları kendi kurduğu dünyanın dışlileri arasında ezmektedir. Beklentilerin karşılanabilir düzeye çekilmesi yukarıda ifade edilen tüm etkilerin görülmemesini sağlar. Kalp hastalıklarında artış görülmesi, dünyada her üç kişinin kalp hastalıkları nedeniyle hayatını kaybetmesinin temelindeki ana faktör strestir.

### **2.6.1.3. İşe Ara Verme**

Yaşam yolculuğu sırasında yerinde ve zamanında molalar vermek, yaşam kalitesini ve süresini arttırabilir. Mola vermeden çalışmak bir gün tamamen durmaya ve tükenmeye yol

---

<sup>99</sup> Keenan, K., Stresle Başa Çıkma,(Çev. S. Aydın),İstanbul,1999, ss.51-52

<sup>100</sup> Copper, C.-Straw,A., a.g.k., s.72



açabilir. Tamamen durmamak için kısa ya da uzun molalar vererek işten veya bizi huzursuz eden ortamdan uzaklaşmakta yarar vardır.<sup>101</sup>

Yıllık izinler, mazeret izinleri, resmi tatiller ve çalışma saatlerindeki dinlenme süreleri iş görenlerin fiziksel ve duygusal açıdan rahatlamasını ve dinlenmesinin sağlar. En yoğun iş saatlerinde birkaç dakikalık ara verme çalışanı kendine getirebilir. Kısa süreli mola vermek yararlıdır. Sanılanın aksine gerginliğin arttığı dönemlerde işe bir süre ara vermek en doğru yaklaşım olabilir. Yoğun çalışma saatleri bir süre sonra çalışanın dikkatini işine verememesine neden olur. Uzun süreli çalışanların da aşırı yoruldukları bir gerçektir.

#### **2.6.1.4. İç Konuşma**

İç konuşma derin ve sürekli, her yerde ve her durumda devam eder.<sup>102</sup> İç konuşma çocukluk döneminde kazanılan bir alışkanlıktır. Özellikle batı toplumunda insanların çoğu stresle mücadele etmek için kendi kendine konuşmayı tercih eder. Hayatın ve olayların acımasızlığına karşı insanlar iç konuşma yoluyla düşüncelerini tekrar ederek beyin korteksini uyarır. Bu şekilde kendini telkin etmek, beyin korteksinde bir takım kimyasal değişimler meydana getirir. Otonom sinir sisteminin çalışma düzeni normale döner. *Sorunlarla dalga geçebilen* insanlar, bir bakıma kendi kendine sağaltım yapmış olurlar.<sup>103</sup> Özellikle tükenmiş olan kişiler başarısız olduklarında kendini suçlama eğilimine girer. Sürekli kendine olumsuz şeyler söyleyen kişinin gerginliği giderek artar. Bu durum içine düşülen durumla mücadeleyi zorlaştırır. İç konuşmalarda kendini cesaretlendirmek, onurlandırmak çok daha yararlı olacaktır. Bu nedenle kendi ile barışık olan insanlar daha mutlu ve başarılı olur. İç konuşma, insanı kendisi ile barışık hale getirir. Özgüven duygusunu güçlendirici etkisi vardır. İç konuşma yöntemi bir çeşit telkin yöntemidir. Önemli olma bu yöntemi yerinde kullanabilmektir.

#### **2.6.1.5. Olumlu Yanları Görme**

Bardağın dolu tarafından bakmak boş tarafından bakmaktan daha olumlu bir yaklaşımdır. Çoğu zaman insanlar iş ve özel yaşamlarını etkileyen olaylarda olumsuzlukları görme uğraşısı içindedir. Hayatın güzelliklerini görmezden gelir. Özbilinç daha önce ifade edildiği gibi fırtınalı durumlarda bile tarafsız olabilmeyi,

---

<sup>101</sup> Dökmen, (Küçük Şeyler-1), a.g.k.,s.153

<sup>102</sup> Dökmen., (2004), a.g.k., s.256

<sup>103</sup> Tarhan, a.g.k., s.166

algılananı abartmamayı becerebilme halidir. Özerki kuvvetli olan, kendi sınırından emin, kötü bir ruh halinde bile olaylara olumlu gözle bakabilen, sakın her şeyi gözünde büyütmeyen, kafasına takmayan ve kısa bir süre içinde bu fırtınadan çıkabilen kişidir. Duyguları yönetebilmek için öncelikle kendi duygularımızı tanımalı duyguları ne bastırmalı ne de kölesi olmalıyız. Amacımız duyguları dengeli ve uyumlu bir biçimde ortaya koyabilmektir.<sup>104</sup>

Sürekli mazeret aramak, başkalarını suçlamak çözüm değil eleştiri getirmektir. Bahane bulmada başarılı olan kişi, başka işte pek başarılı olamaz. Dış kontrol denetimli kişiler, hayatın olumlu yanlarını göremeyen bütün olumsuzlukları kadere bağlayan kaderci tiplerdir. Gücümüzü elimizde tutmak, kontrol algısını geliştirmek hayatın olumlu yanlarını daha iyi görmemizi sağlar.<sup>105</sup> Bu benim kaderim diyen kişiler olumsuz düşüncelere kapılmıştır. Olumsuz düşünceler depresyonun en belirgin özelliklerindedir. Ne zaman bir şeyler yapmaya karar verseniz bu düşünceler zihninize otomatik olarak hücum eder. “Her zaman olduğu gibi gene başaramayacağım.” şeklindeki bir düşünce bedeninizi ve zihninizi tutsak eder. Oysa daha faal ve aktif olduğunuzda, enerjinizi topladığınızda sorunların çözümü kolay görünecektir.<sup>106</sup> Hayata olumlu bakmak pozitif enerji, olumsuz bakmak negatif enerji verir. Otomatik duyguların ve düşüncelerin esiri olmamak gerekir. Kontrolü hiçbir zaman elden bırakmamak en sağlıklı yaklaşım olacaktır. Gücü kontrol altında tutmak hayat yolunda doğru ilerlemeyi sağlayacaktır. Bahane bulma, sorun çıkarma belki de kolay görülebilir ancak asla çözüm sağlamaz. Kısa süre rahatlama sağlayabilir. Pozitif yöndeki duygu ve düşüncelerse hayata yön veren rehberdir. Amaç her durumda dengeyi sağlayabilmektir.

### **2.6.1.6. Sorunları İçselleştirmeme**

İşi gereği karşılaşılan insanların sorunlarını kendi sorunları gibi algılanmasına içselleştirme denir. Daha önce ifade edildiği gibi empati kurulan kişilerin problemlerini kendi sorunlarıymış gibi algılanması olumsuz bir içsel yaklaşımdır. Örneğin doktorların hastaların rahatsızlıklarını kendi rahatsızlıkları gibi algılaması duygusal tükenmeye neden olabilir. Bu nedenle bireyin ne ev hayatını ne de iş hayatını birbirine yansıtması önerilmemektedir.<sup>107</sup> Birey yaşadığı duygusal gerilimi en azından o yaşam alanında sınırlı

<sup>104</sup> Doğan, S.-Demiral, Ö., a.g.m., s.215

<sup>105</sup> Baltaş, a.g.k., ss.22-23

<sup>106</sup> Sayılğan, M.A.-Tuğrul, C., Depresyonla Başa Çıkma Yolları, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1995, s.8

<sup>107</sup> Sürgevil, a.g.k., s.104

tutmalı ve hayatın her alanına yaymamalıdır. Sorunları içselleştirmemelidir. Kendi başına çözemeyeceği problemlerin altına girmemelidir. İş yaşamındaki veya aile yaşamındaki problemleri oradan oraya taşımamalıdır. En azından iş yaşamında yaşayabileceği gerilimleri sosyal hayatına taşımamalıdır. Kendini bu etkilerden koruyabilmelidir. Öğretmenlerin de öğrenci ve velilerin yarattığı sorunlarla karşı karşıyadır. Sınıftaki öğrenci yapıları birbirinden oldukça farklıdır. Bu öğrencilerin sınıf ve okul ortamına taşıdığı sorunlar bu çerçevede değerlendirilmelidir. Bu nedenle sorunları ortadan kaldırmak mümkün değildir.

#### **2.6.1.7. Zaman Yönetimi**

Zamana hükmetmesini bilen insan hayatın kalitesini yükseltir. Zamanı amaçları adına en iyi şekilde kullanılabilir. Zamandan en iyi yararlanmanın yolu gerçekçi hedefler belirlemek ve buna uygun planlar yapmaktır. Amaç ve öncelikleri doğru saptayarak insanın zamanını gerçekten yapmak istediği şeylere ayırması hayattan daha fazla tat almasıdır. Zamansızlıktan şikâyet edenler, zamanını düzenleyemedikleri için gerginlik içinde yaşarlar. Her an baskıyı ensesinde hissetmesi büyük bir stres yaratır, verimi azaltır, hayatın tadını kaçıır. En kötüsü bunu hayat biçimi haline getirmek stresin yarattığı etkilere açık hale getirir. Zamanı iyi kullanmak için, planlama yapma ve öncelikleri belirlemesi gerekir.<sup>108</sup> Çağımız insanın en önemli sorunlarından biri zamanı iyi kullanamamasıdır. Zamanı verimli kullanamayan kişiler genellikle zamansızlıktan veya işlerin yoğunluğundan yakınırlar. Zamanı verimli kullanmak için yıllık, aylık ve günlük planlar yapılmalıdır. Yapılan plan esnek yapıda olmalı kesinlikle gerçekleştirilmesi gereken amaçlardan uzaklaşmamalıdır. Yapılan plana bağlı kaldıkça işlerin yavaş yavaş rayına girdiği fark edilebilir. Böylece üzerimizde oluşan baskı ve gerilim azaltılabilir.

#### **2.6.1.8. Stres Yönetimi**

Stresle etkili bir şekilde mücadele etmek için değişik yöntem ve teknikler vardır. Baltaşlar stresle başa çıkma yollarını zihinsel, bedensel ve davranışçı teknikler şeklinde üç grupta toplar.<sup>109</sup>

Stresle baş edebilmek için iki farklı strateji geliştirilebilir.

---

<sup>108</sup> Baltaş, A.-Baltaş, Z., a.g.k., ss.278-281

<sup>109</sup> Cüceloğlu, a.g.k., (2005), s.325

1. İzleme: Kendi uyarı işaretlerimizin farkına varmak, stres yaratan durumları belirlemek gerekir.
2. İdare etme: Yakın zamanda olan kayıpları unutun, rahatlamayı öğrenin, kendinize iyi davranın, iyi uyuyun, spor yapın, sağlıklı beslenin, etkili iletişim kurun ve yardım isteyin<sup>110</sup>

Strese neden olan kaynakların farkına varmak, kendimizle barışık olmak ve sorunların üstesinden gelebileceğimize inanmak, stresle baş etmede önemli aşama kaydetmeyi sağlayabilir. Önemli olan başarabileceğine inanmak ve sorunlarla yüzleşebilmedir.

Stresle başa çıkmak için basit ama etkili yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- ✓ Stres kaynaklarını tanıyın
- ✓ Duyularınıza kulak verin, düşüncelerinizi yönetin
- ✓ Fizyolojik tepkilerinizi anlayın ve düzenleyin
- ✓ Müzik dinleyin (Ayrılık özlemi çeken birisinin ayrılık parçaları dinlemesinin yararı olmaz, rahatlatıcı müzik olmalı.)
- ✓ Doğa ile iç içe olun
- ✓ İletişim kurun.<sup>111</sup>

Stres yönetimi elinize alarak stresten uzaklaşabilirsiniz. Elbette stresi yönetmek ayrı bir beceri ister. Stres yönetimi hem kendini hem -bir yönetici olarak düşünüldüğünde- çalışanlar üzerinde oluşan iş baskısı ve zorlamaları en aza indirebilme yetisi ve yeteneği gerektirir. Kişi kendisi ile olumlu diyalog geliştirmelidir. Sorunlarla yüzleşmekten kaçmamalıdır var olan durumu değiştirmeye çalışmalıdır. Eğer durumu değiştiremiyorsa duruma verilen tepkileri değiştirmelidir. Stresi yönetmek için bireysel ve kurumsal yöntemler kullanılmalıdır. Özellikle iletişim kurmaktan, mizah yönünü kullanmaktan ve içten gülmeyi elden bırakmamak gerekir. Çünkü bunlar strese karşı eldeki en kuvvetli silahlardır.

---

<sup>110</sup> Copper, C.-Straw,A, a.g.k., ss.94-98

<sup>111</sup> Baltaş, a.g.k., ss.54-56

### **2.6.1.9. Gevşeme ve Dinlenme**

Gevşeme ve dinlenme stresin vücutta yarattığı gerilimi önleme ve azaltmaya yönelik bir yöntemdir. Gevşeme stres yaratan duygu ve düşüncelerden uzaklaşma yöntemidir. Giderek gerildiğinizi veya sinirlendiğinizi hissettiğiniz anlarda iskelet ve kas sisteminde sindirim sistemi gibi bazı sistemlerde oluşan gerginliği gidermenin en iyi yolu gevşemektir. Çeşitli gevşeme egzersizleri vardır. Bunlar; diyafram solunumu, kademeli gevşeme, meditasyon, otojenik egzersiz, yönlendirilmiş hayal kurma, sakinleşme refleksi, biyogeri besleme ve hareket halinde olmadır.<sup>112</sup> Dinlemek için verilen fırsatları değerlendirmelidir. Dinleme ve gevşemek için spor yapmalıdır. Sanılanın aksine sportif faaliyetlerin dinlendirici etkileri vardır. Sportif faaliyetler vücutta meydana gelen gerilimi azaltır. Vücudu saran kasların gevşemesine neden olur.

### **2.6.1.10. Mizah Duygusunu Geliştirme**

İnsanları üzen şey olaylar değil onlara yüklediği anlamdır. Mizah duygusu yerinde kullandığı zaman üzüntüleri, sıkıntıları azaltır. Mizah (M vitamini) ruhumuzu besleyen bir vitamindir. Mizah bilişsel becerileri geliştirir, insanları kaygıdan uzaklaştırır. Gülme karşısındaki kişiye bedensel olumlu bir mesaj verir. Bazı insanların beden duruşu karşısındaki insanlara pozitif enerji dağıttığı bir gerçektir.<sup>113</sup> Gülmek vücudun endorfin salgılamasına neden olur. Vücutta doğal bir ağrı kesici, sakinleştirici etki yaratır. Stresin yarattığı olumsuzlukları azaltır.<sup>114</sup> Yapılan araştırmalarda gülen ve tebessüm içinde olan kişiler karşısındaki insanları rahatlatır. Bazen öyle olur ki “Gülmeyi unutmuşum” diye yakınılır. İnsanlar günlük hayatın kaygıları içinde gülmeyi unutabilmektedir. Gülmek, hipotalamus üzerindeki etkisi ile endorfin hormonunun salınımını artırır. Bu hormonun rahatlama, ağrı kesici gibi etkileri vardır. İçten gülen kişiler vücudun salgıladığı hormonlar sayesinde rahatlar. İç dünyası huzur bulur.

### **2.6.1.11. Doğru Beslenme, Egzersiz ve Uyku**

Fizik egzersiz kalp-ciğer dayanıklılığını arttırmakla kalmaz, vücuda esnekli ve kas gücü kazandırır. Sağlıklı ve dengeli beslenme tükenmenin yarattığı etkiler karşısında bağıklık sistemini koruyucu etkiye sahiptir. Genellikle zaman baskısı altında yaşayan bireyler

---

<sup>112</sup> Braham, a.g.k., ss.194-205

<sup>113</sup> Tarhan, a.g.k., s.162

<sup>114</sup> Baltaş, a.g.k., s.55

beslenmeyi hızlı yemek yiyerek geçıştirdikleri için sağlıklı olamazlar. Buna bağlı olarak yüksek riskli sağlık problemlerine maruz kalabilirler. Bağışıklık sistemini gúçlü tutmak, mental ve fiziksel yorgunluğu azaltmak için sağlıklı beslenmenin yanında egzersiz ve düzenli uyku da çok önemlidir. Uyku her insanın vazgeçilmez ihtiyacıdır. Bedenin uyku zamanında kendini yenilemesine, toparlamasına gereksinimi vardır. Uyku halinde dinlenme daha aktif ve hızlı gerçekleşir. Ayrıca egzersiz yapmak da bedeni rahatlatır. Futbolcular ve pilotlar gibi çalışanlar beslenme programına dikkat etmek zorundadır. Sağlıklı bir yaşam için dengeli ve düzenli beslenme, fiziksel aktivite ve uyku düzenine dikkat edilmelidir. Stresten ve üzüntüden uzak durmak, enerjimizi boşa harcamamak gerekir. Fiziksel yorgunluk, duygusal yorgunluk ile birleşince daha da yıpratıcı olmaktadır. Alkol ve sigara kullanımı, kalp ve ciğer dayanıklılığını azaltmaktadır. Sigaralı ortamlarda durma, sigaraya maruz kalma, alkol gibi etkenler sağlığı tehdit etmektedir. Özellikle sigara içenlerin kan hücrelerine yeteri kadar oksijen taşınmaktadır. Oksijen ile beslenemeyen hücre ve onların meydana getirdiği doku ve sistemler, stres ile birleşince vücut direncini azaltmaktadır. Ortaya yorgunluk, uykusuzluk, huzursuzluk, mutsuzluk gibi istenmeyen durumlar çıkmaktadır.

#### **2.6.1.12. İş Değiştirme**

Bütün gayretlere rağmen işimizle ilgili durum değişmeyebilir. Aynı işi sürdürmek kişi için artık anlamsızdır. Monotonluğu azaltmak ve iş değiştirmek tükenmişlikle mücadele için önerilmektedir.<sup>115</sup> İş değiştirmenin işletme ve çalışan için maddi ve manevi bedeli çok ağır olabilir. Bu nedenle alternatiflerin çok iyi değerlendirilmesi ve kişiliğimize uygun işin tercih edilmesi gerekir. Bazen iş rotasyonu da tükenmenin önüne geçebilir. İş değiştirme her şeyin sonu değildir. Yeni başlangıç yapmak bazen heyecan verici olabilir.

#### **2.6.2. Örgütsel Stratejiler**

Örgüt açısından sorun, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesini durduran, yavaşlatan ve saptıran engellerdir. Okulda bu sorunlarla her gün karşılaşılabilir. Sistemin bir öğesi olan okullar sistem içi ve sistem dışı baskı ve zorlamaların etkisi altında kalmaya açıktır. Bu durum okulların işleyiş düzenini bozar. Örgüt içinde soruna neden olan problemleri tanımalı, çözüm yolları aramalı, hataya düşmemeli, en iyi çözüm yollarını bulmalıdır.

---

<sup>115</sup> Izgar, a.g.k., s.46

Kararsızlık içinde olmamalı, çatışma ve tehlikeleri ortadan kaldırmalı, verilen kararları uygulamalı ve çözümünü değerlendirmelidir.

Karar verme sürecinde yönetici:

1. Problemi tanımalı ve anlamalı
2. Probleme ilişkin bilgi toplamalı
3. Elde edilen bilgileri çözümlenmeli ve yorumlamalı
4. En iyi seçenekleri değerlendirmeli
5. En iyi çözüm yolunu araştırmalı
6. Uygulamaya geçmelidir.<sup>116</sup>

En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir ilkesinden yola çıkarak karar verme sürecini yönetimde etkili kullanmak gerekir.

Tükenme yalnızca bireyi etkileyen bir olgu değildir. Tükenme ile sadece bireysel mücadele etmekle çözüm sağlanamaz. Tükenme ile etkin mücadele hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yapılmalıdır. Örgütsel bazı düzenlemeler ile tükenmişlikle mücadelede daha etkin sonuçlar alınabilir. Yöneticilerin birçoğu tükenmenin kendi işletmesini olumsuz etkilediğinin farkında bile değildir. Tükenmeyi kişini kendi problemi olarak görür. Bu yaklaşım tarzı sağlıklı değildir. Tükenmişlikle mücadele etmek için sadece bireye değil, hem işe hem de bireye odaklı düşünmek gerekir. Aksi takdirde uzun vadede işletmenin kayıpları artacaktır.<sup>117</sup> Örgüt için çalışan bireylerin, kendilerini yakından ilgilendiren kurumsal kararlara doğrudan katılması yararlıdır. Örgütsel kararlara doğrudan katılım, örgütün amaç ve hedeflerinin, çalışanların tarafından benimsenmesi örgütün işlevselliği açısından gereklidir. Örgüt içinde çalışanları rahatsız ve mutsuz eden tüm etkenler tükenme kaynağıdır. Örgüt çalışanları kabul görmek ve değer verilmekten hoşlanır. Bu kendini gerçekleştirme adına önemli bir adımdır. Bu nedenle, tükenme ile örgütsel mücadele edilmelidir. Tükenme ile örgütsel mücadele tekniklerinden bazıları; personel seçimi, eğitim programları, kurum içi yükselme, çatışma yönetimi, yönetime katılma, sosyal destek, performans değerlendirme, personeli güçlendirme alt başlıklarında ele alınmıştır.

### **2.6.2.1 Personel Seçimi**

İşe yeni alınacak bireylerin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğini belirleyen personel seçme süreci kritik bir süreçtir. İşin personele, personelin işe uydurma çabalarının

---

<sup>116</sup> Başaran, a.g.k., ss.29-30

<sup>117</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.118-119

verim sağlamadığı bir gerçek olarak kabul edilebilir. Personel seçimi, kurum için önemli bir süreçtir. Özellikle insanlarla yoğun ilişkiler gerektiren müşteri temsilciliği, öğretmenlik, hemşirelik, doktorluk gibi bazı mesleklerde çalışacak personelin seçimi titizlikle yapılmalıdır. Personel seçimi ülkemizde, özel sektörde işletmelerin insan kaynakları bölümü tarafından, devlet kademelerinde yapılan sınavlarla yapılmaktadır. İşten ayrılan ve işe alınan kişi yetiştirilmesi için işletmenin veya kurumun harcadığı zaman yaklaşık üç yılı bulmaktadır. Bu açıdan işe alınacak personelin işini sevmesi daha da önem kazanır.<sup>118</sup>

İş kişiye amaç ve hedef verir. Personel seçimi bu açıdan ele alındığında hayat kurtaran bir doktorun, insan yetiştiren bir öğretmenin ortak noktası kazanacağı paradan çok hayatlarına ve dünyaya kattığı anlam değil midir? <sup>119</sup> Selimiye' yi yapan Mimar Sinan' ın kazandığı para miktarını kimse bilmez. Ancak yaptığı eserler yıllardır tüm ihtişamıyla Sinan'ı selamlamaktadır. Doğru işe doğru insan seçmek ve yerleştirmek bu nedenle önemlidir. Çünkü yapılan işin kalitesi çalışanın kendisine karşı olan saygı ile doğru orantılıdır. İşimizi sevdiğimiz oranda iş sağlığımız dengede olur. Yapılan işin yeterlilik, beceri ve donanımlarına sahip olamadığımız zaman uyum sağlamada zorluk çekilir. İş pazartesiden cumaya kadar çekilen bir esaret olarak yaşanmamalıdır.<sup>120</sup> Bu, kişinin kendisine ve çevresindekilere yapacağı en büyük kötülüktür. İş seçiminde ölçüt olarak sadece ekonomik kaygılar ön planda tutulmamalıdır. Çalışan işini sevmeli ve severek yapmalıdır. Bir insanın bir işi severek yapması çok önemlidir. İşini severek yapanlar daha başarılı olur. İşe doğru kişinin yerleştirilmesi için yönlendirmenin yalnızca aile tarafından değil aile ve okul aracılığıyla yapılması gerekir. Birçok Avrupa ülkesinde yönlendirme çok küçük yaşlardan itibaren yapılmaktadır. Yapılan iş niteliği ile kişisel niteliklerin örtüşmesi gerekir. İşe yerleştirme yaparken yalnızca yazılı sınav sonuçları değerlendirilmemelidir. Bu durum, işini sevmeyen ve mutsuz bireylerin yetişmesine neden olur.

#### **2.6.2.2. Eğitim Programları**

Çalışanların bir grup çalışmasına katılmasına sağlayarak, onlara yeni deneyimler yaşatmak, motive edici fikir üretme, seminer ve hizmet içi eğitim programlarına dâhil etmek duygu ve düşüncelerini farklı alanlara yönlendirir. Bireysel gelişim programlarına dâhil edilen kişinin örgüt tarafından “değerli ve başarılı” olduğu hissini verir.<sup>121</sup>

---

<sup>118</sup> Sürgevil, a.g.k., s.120

<sup>119</sup> Baltaş, a.g.k.,s.18

<sup>120</sup> Baltaş, a.g.k., ss.19-20

<sup>121</sup> Sürgevil, a.g.k., s.135



Bilim ve teknolojik alandaki gelişmeler kuşkusuz iş hayatını ve çalışanları etkilemektedir. Çağın gereksinimlerine ayak uydurmak zorunda olan örgüt çalışanları için eğitim programları artık bir zorunluluktur. Bu eğitim programları ile çalışanlar gelişmelere uyum sağlayabilirler. Aksi takdirde hem örgüt hem de birey yok olmaya mahkûmdur.

### **2.6.2.3. Kurum İçi Yükselme**

Çalışanların kurum içinde yatay ve dikey pozisyonlara getirilmesi kendi yetenek ve becerilerini geliştirmesi açısından önemlidir. Kişini kurum içi başarıları göz önüne alınarak ona uygun pozisyon açılması, onun kuruma sahip çıkması, benimsemesi açısından önemlidir. Çalışanların kurumlarında yatay ve dikey pozisyonda ilerlemesi sağlanmalıdır. Kurumsal kariyer politikası belirlenmelidir. Bütün bunlar işi daha cazip hale getiren etkenlerdir. İlerleme veya yükselme olanakları olmayan çalışanların, çalışma şevkleri azalacaktır. Yükselme, işyerinde teşvik ve güdüleme aracıdır. İş daha cazip hale getirir.<sup>122</sup> Çalışanlara bu tür olanakların sunulması çalışanları teşvik eder. Kurum içi yükselme ve ilerleme çalışana bağlı olması onun, işe karşı olan bağlılığı kuvvetlendirebilir. Akademik kariyer olanakları işi daha cazip hale getirir. Başarıyı ve kurumsal bağlılığı artırır. Kurum içi yükselme için yapılan değerlendirmeler objektif yapılmalıdır. Başarılı olanların küstürülmemesi gerekir. İş liyakat sahibine verilmelidir.

### **2.6.2.4. Çatışma Yönetimi**

Çatışma kaynaklar, güç, inançlar, statü, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesinden ortaya çıkan bir durumdur.<sup>123</sup> Bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanabilir. Çatışmadan kaynaklanan sorunlar örgütün faaliyetlerini zayıflatıp karışmasına neden olur.

Çatışmayı iyi yönetmek için onu meydana getiren nedenleri bilmek gerekir. Çatışmanın nedenlerinden bazıları; sınırlı kaynakların paylaşımı, görev bağımlılığı, iletişim hataları, statü farklılıkları, değişim ve belirsizlik, ödül ve teşvik sistemleri, yetki sorumluluk karmaşası, uzmanlaşma, örgütün büyüklüğü, kişisel farklılıklarıdır. Çatışma iyi

---

<sup>122</sup> Eren, a.g.k., s.515

<sup>123</sup> Tınaz, P., İş yerinde Psikolojik Taciz, İstanbul, 2006, s.18

yönetilmediği takdirde örgüt içi yozlaşma başlar. Çalışanlar arasında rekabet, sürtüşme, dedikodu gibi olumsuzlukların doğmasına neden olur.<sup>124</sup>

Çatışmanın çözümünde birbirinden farklı yaklaşımlar vardır. Bunlar: kayıtsızlık, geciktirme, inandırma yaklaşımı, yumuşatma yaklaşımı, kura çekme yaklaşımı, sorun çözme yaklaşımı, hakem yargısı, politik yaklaşımlar, pazarlık etme ve karşılıklı ödül verme, oylama, değerlendirme, meşgul etme, yeni olanakların bulunması, örgütsel önlemler alma ve olumsuz etkilerin azaltılmasıdır.<sup>125</sup> Birçok kurumda ve örgüt çalışanları arasında çatışma söz konusudur. Çatışmayı çıkaran nedenler, kurum içinde yaşanan problemlerdir. Bu problemler anlaşmazlıklar, değer yargıların farklı olması, ücretlendirme, kurum içi rekabet gibi nedenlerle ortaya çıkabilir. Çatışma yönetimi çerçevesinde problemin tarafsız olarak ortaya koyulması gerekir. Bunun için geribildirim yapılmalıdır. Çatışma yönetimi zaman ve enerji harcanması gerekir. Yöneticiler çatışmanın örgütsel ve bireysel nedenleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Örgüt içinde çatışmaya neden olan iş bölümü, kaynakların paylaşımı, kararlara katılım, algısal farklılıkları dikkate alınmalıdır. Kazan kazan merkezli bir çatışma yönetimi çerçevesinde çalışanlar arasındaki olumsuz hava dağıtılmalıdır.

#### **2.6.2.5. Yönetime Katılma**

Astlar hiçbir zaman üstleri tarafından bir robot gibi yönetilmekten hoşlanmaz. Kendilerini ilgilendiren sorunlarda fikir ve oylarına başvurulmasını isterler. “Ben yaptım, oldu.” tarzında bir yönetim biçimini sindiremezler. Astlara bu olanaklar verildiği zaman işin planlanmasına ve yürütülmesine az çok katılan ast icrasını severek yapacaktır. Yönetime katılan astlar yönetimin sorunlarını yakından tanıma olanağı bulacaktır.<sup>126</sup> Yönetim sürecine katılan birey çalışma hayatında daha başarılı olacaktır.

Tüm demokratik sistemlerde çalışanların yönetime katılabilmesi gereken tedbirler alınmalıdır. Yönetim, sınırlı kaynakları en etkili olarak kullanarak en üst düzeyde başarılı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle kaynak yaratma ve kaynakların çoğaltılması için çalışanlar arasında iş bölümü yapılması gerekliliktir. Örgütsel gücün artırılması yönetime katılmaktan geçer. Yönetime katılma, bir anlamda gelişmişliğin göstergesidir. Kaynaklar tek elden kullanılmamalıdır. Yönetim örgüt içinde tabana yayılmalıdır. Yönetime katılımın tabana yayıldığı kurumsal kaynakların verimli kullanıldığı örgütlerde verimliliğin,

---

<sup>124</sup> Eren, a.g.k., ss.565-569

<sup>125</sup> Eren, a.g.k., ss.565-569

<sup>126</sup> Eren, a.g.k., s.395

kalitenin arttığı çalışanların istekliliği artmaktadır. Çalışanların tüm yetenekleri kullanma imkânlarının sağlanması başarıyı artırıcı bir etkidir.

#### **2.6.2.6. Sosyal Destek**

İnsan sosyal bir varlıktır. Yalnızlıktan hoşlanmaz. Sosyal bir ortamda yaşayan insanların bazı sorunlarla karşılaşması kaçınılmazdır. Tükenmişlikle sosyal desteğin ilişkisi incelendiğinde sosyal desteğin bedensel ve ruhsal sağlık üzerindeki etkisi olumludur. Sosyal destek stres yaratan olaylarla bunların doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında tampon etkisi yaratır. Araştırmalar sosyal destek kaynaklarından yararlanan bireylerde düşük, bunlardan yoksun kişilerde yüksek düzeyde tükenmenin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır.<sup>127</sup>

Çalışanları sadece bir amaca hizmet eden varlık olarak görmemelidir. Çalışanlar arasında bağlılık olmalıdır. Çalışanların birlik ve beraberlik ruhu içinde hareket etmesi güven duygusunu pekiştirir. Bu ortam içinde çalışanlar kendini güvende hisseder. Bir bakıma sosyal destek alır. Çalışanların destek görmesi örgütsel sağaltımı sağlayıcı etkisi vardır. Sosyal destek tükenmişliği azaltıcı bir faktördür.

#### **2.6.2.7. Performans Değerleme**

Performans çalışanın işle ilgili hedeflere ulaşma başarısı ve kalitesidir.<sup>128</sup> Performans değerlendirme, personelin işletme araçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.<sup>129</sup>

Performans değerlendirmenin özetle şu yararları vardır:

- Anlamlı bir iletişim kurulması sayesinde yönetici-çalışan ilişkilerini güçlendirir.
- Zıtlılıkları önler.
- Kariyer planlamaya yarar sağlar.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini öğrenirler...<sup>130</sup>

Performans değerlendirme, zor ve karmaşık bir yönetim sürecidir. Elbette tüm çalışanların memnun edilmesi zordur. Performans değerlendirme, geribildirim için gereklidir. Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve eksikliklerini

---

<sup>127</sup> Torun, a.g.k., ss49-50

<sup>128</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), s.77

<sup>129</sup> Sürgevil, a.g.k., s133

<sup>130</sup> Tınaz, a.g.k., (2005), ss.89-90

ölçen bir süreçtir. Çalışanların var olan eksiklerinin ortaya koyulması için önceden belirlenmiş ölçütlerle yapılır. Tüm çalışanların birlikte değerlendirilmesi daha yararlıdır. Performans değerlendirmenin amacı, çalışanlar arasında iyiden kötüye sıralama yapmak değildir. Performans değerlendirme çalışanların var olan yeteneklerini ortaya koymak çalışanların başarısını ve performansını artırıcı önlemler almaktır. Performans değerlendirmede yalnızca bireysel başarı değil, aynı zamanda kurumsal başarı ölçülmelidir. Performans değerlendirme süreci katı bir süreç olmaktan öte esnek bir yapıda olmalıdır. Geçmişe yönelik yapılan faaliyetlerin kısa bir sürede değerlendirilmesi zordur. Geçmişe yönelik yapılan değerlendirmeler geleceğe yönelik potansiyel başarının belirlenmesini sağlar. Örgüt içinde sinerjik bir yapının oluşması sağlanabilir. Bireysel başarıların takdir edilmesi çalışana moral verir. Başarıların görmezden gelinmesi çalışanları işten soğutabilir.

#### **2.6.2.8. Personeli Güçlendirme**

Geleneksel yönetim anlayışında çalışanlardan beklenen itaattir. İş görenler bir araçtır. Çağdaş yönetimde çalışanları olabildiğince yönetime dâhil etme, bağlılıklarını artırma ve işi daha anlamlı kılmak hedeflenmektedir. Personel güçlendirme, küresel rekabet ve değişimle birlikte ortaya çıkan bir kavramdır. Personel güçlendirme yardımlaşma, ekip çalışması, paylaşırma ve yetiştirme, karar verme haklarını artırma ile iş göreni geliştirme sürecidir. İş görenler işleri üzerinde kontrol ve sahiplenme hissettiklerinde işlerinin yöneticisi olacak ve daha fazla sorumluluk üstlenecektir. Güçlendirme iş görenleri enerjik hale getirir. Örgütte personel güçlendirme için değişim programları uygulanmaktadır. Personel güçlendirmenin amacı iş görenlerin dışsal bağlılıktan çok içsel bağlılığının sağlanması olmalıdır. Özendirici uygulama ve ödüllendirme, teşvik ve prim iş görenlerin dışsal bağlılığını sağlar, içsel bağlılığının devamını garanti etmez. İçsel bağlılığı sağlamak için gönüllük ve örgüt ile özdeşleşmek esastır.<sup>131</sup> Personel güçlendirme ile çalışanın işe karşı olumsuz tutumları işe geç gelme, işi savsaklama, işten soğuma, devamsızlık gibi olumsuz tutumlar en aza indirilebilir.

Bir örgütte personel güçlendirme anlayışının yerleştirilebilmesi için bir takım temel unsurlar söz konusudur. Bunlar, katılım ve karar verme, yenilik, sorumluluk, çalışanlara güven sağlama, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme, eğitim, açık iletişim ortamı, performans

---

<sup>131</sup> Doğan,S.-Kılıç, S.,“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.58,S.29, Kayseri, 2007, ss.56-59

ile ilgili geri bildirim, çalışma ortamında esneklik, kaynaklara ulaşılabilirlik, çalışanları toplum önünde övme ve ortak hedeflere yöneltmedir.<sup>132</sup> Kuşkusuz eğitim kurumlarında niteliğin arttırılabilmesi için yukarıda ifade edilen temel unsurların örgüt kültürünün bir ögesi olmalıdır. Bu unsurlar örgütü ayakta tutan önemli bir yapıtaşına benzetilebilir. Performans değerlendirme faaliyetleri, örgüt çalışanlarını güçlendirmek için bir fırsattır. Performans değerlendirme ile çalışanların yetersiz yönleri belirlendikten sonra gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu açıdan çalışanlara eğitim programları verilebilir. Çalışanların günümüz gelişme ve değişmelerine ayak uydurabilmesi için değişim ve uyum programları yapılabilir. Artık çalışanların lisans düzeyinde kazandığı bilgiler zamanla geçerliliğini kaybetmektedir. Bilgi çağında bilgi sürekli değişmektedir. Kurum çalışanların değişime ayak uydurabilmesi için personel güçlendirilmedir.

## 2.7. Kişilik ve Stres

Stresle ilgili olduğu düşünülen kişilik özellikleri ilk defa Amerikalı iki bilim adamı tarafından A tipi davranışlar olarak adlandırılmıştır. Bu tipi kişiler başarılı olmaya, başkaları tarafından fark edilmeye ihtiyaç duyarlar. Oldukça sabırsız kişilerdir. Fark edilmedikleri, başarılı olamadıkları zaman sinirlenir ve düşmanca tepkiler verir. Kendileri için sürekli ulaşılacak hedefler koyarlar. Hedefe ulaşmak için aceleci davranır. Hızlı hareket eder. Hemen hemen bütün davranışlarında hızlilik ön plandadır. A tipi kişilik ilişkisine ait özellikler ayrıca alt başlıklar altında ele alınmıştır.<sup>133</sup>

Selye, bireyin strese gösterdiği tepkiyi, fizyolojik yatkınlıklar, deneyimler, kişilik özellikleri gibi pek çok faktöre bağlamıştır. Çünkü her insan strese aynı şekilde tepki göstermez. Olaylara gösterilen tepki kişiden kişiye farklılaşır.<sup>134</sup> Birinin hoşuna giden bir durum başkasının hoşuna gitmez. Yalan söyleyen birine herkes aynı şekilde yaklaşmaz. Örneğin biri daha ılımlı yaklaşırken başka biri oldukça sert bir tutum gösterebilir.

Kişilik özellikleri ve stres arasındaki ilişki birçok bakımdan ele alınmıştır. Organizmanın, (biyolojik psikolojik sosyal ve kültürel) yapısını meydana getiren parçalar toplamında, gösterdiği davranış biçimleri kişiliğini ortaya çıkarır. Kişiliği oluşturan birçok unsur olduğu daha önce belirtilmişti. Bu unsurlardan biri nevrotik kişilik özellikleridir. Bu

---

<sup>132</sup> Sürgevil, a.g.k., ss.123-126

<sup>133</sup> Yavuz,R., “Stres ve Kişilik”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, (Ed.İ.Balcıoğlu),C.47, S.4, İstanbul, 2005, s.20

<sup>134</sup> Tutar, a.g.k., s.214

tip insanlar içedönük kimselerdir. Nevrotik tipler katı, endişeli, içe kapanık, ağırbaşlı, uysal, asosyal, aşırı kontrollü ve kendisiyle ilgili olmayan olaylarla bile bağlantı kuran özellikler gösterir. Bir diğeri dışa dönük kişilik özellikleridir. Dışa dönük kimseler nevroitik tiplerin aksine sosyal, çevreye açık, aktif, rahat, kaygısız, iyimser vb. özellikler gösterir.<sup>135</sup>

Kişilik bireyin yaşam biçiminin veya yaşam felsefesinin hayata yansımadır. Daha önce verilen bilgiler kapsamında, kişilik kavramının iki yönü olduğu görülebilir. Birincisi, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönüdür. İkincisi, kişiliğin genelleyici özelliğinin olduğudur. Örneğin hastanenin acil servisinde beklerken ağır yaralı birini gören kişilerin verdikleri içsel ve dışsal (gözlenebilir) tepkiler ve bu tepkilerin yarattığı stres düzeyleri onların kişilik özellikleri ile yakından ilgilidir. Burada bireyin olaya karşı uyum derecesi önemlidir. Bu durumda, aynı hastanenin acil servisinde çalışan doktor ile hasta yakının uyum yeteneği çok farklı olabilir. Uyum yeteneği zayıf olan bireyin stres düzeyi, eğilimi yüksek olacaktır.<sup>136</sup>

Çeşitli araştırmalar, uyum sağlamayı zorlayan bazı kişilik özelliklerinin varlığını ortaya koymuştur. Araştırmacılar koroner kalp hastalıklarına neden olan davranış biçimleri örüntüsünü *A Tipi* olarak adlandırmışlardır. Kalp hastalıklarına yakalanan kişilerin, strese uyum yeteneklerinin zayıf olması ve bazı kişilik özelliklerinin bunu tetiklemesi sonucu arttığı anlaşılmıştır. *A Tipi* davranış örüntüsü bir risk faktörü olarak değerlendirilmiştir. Bu davranışların değiştirilmesi, her ne kadar zor olsa da, kalp hastalıkları riskini azaltabilir.<sup>137</sup>

Kişilik strese verilen tepkide önemli bir etkidir. Kişilik özellikleri strese verilen tepkideki farklılıkları ortaya koyar. Kişilik, stres düzeyini belirleyici bir faktördür. Trafikte, tehlikeli ve tedbirsiz araba kullanan bir kişi ile sakin araba kullanan bir kişi arasında kişilik farkı vardır. Kişilik özellikleri ile stres kaynakları arasında bağ vardır. Kişilik yapısı ile yaşam tarzı arasında bir ilişki vardır. Kişilik yapısı, insanın olayları nasıl algıladığı, nasıl değerlendirdiği ve nasıl tepki verdiğini belirler. Bazı kişilik özellikleri ve kişilik yapıları yaşam açısından risk yaratmaktadır. Bireyi tükenmişliğe sürüklemektedir. Tükenmeyi arttıran kişilik yapılarını göz önünde tutulmalıdır.

---

<sup>135</sup> Tutar, a.g.k., s.215

<sup>136</sup> Tutar, a.g.k., ss.216-217

<sup>137</sup> Tutar, a.g.k.,s.217

## 2.8. Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde Stres

Günümüz iş hayatında çalışanlardan beklentiler oldukça yükselmiştir. Bu beklentiler çoğu zaman çalışanlar üzerinde değişik baskı ve zorlamalara neden olabilmektedir. Meslekle ilgili olarak yaşanan stres yoğun ve sürekli bir hale geldiğinde çalışanlar üzerinde bazı olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örneğin fiziksel sonuçlar; daha önce ele alındığı gibi kalp damar rahatsızlıklarına, ülser, migrene gibi rahatsızlıklara, davranışsal sonuçlar; işten kaçınma, yorgunluk, içki ve sigara kullanımı, saldırganlık gibi olumsuz davranışlara, psikolojik sonuçlar ise iş doyumsuzluğu, depresyon, kaygı tükenmişlik duyguları içermektedir.<sup>138</sup> Tükenme birçok açıdan çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu sebeple iş stresi üzerinde yapılan araştırmalar tükenme kavramını ortaya çıkarmıştır. A tipi davranış gösteren bireylerde de aynı özellikler görülmektedir. Tükenme ve A Tipi davranış sonuç olarak çalışanların yaşam kalitesini düşüren etkenler olarak değerlendirilebilir.

Öğretmenlik mesleği niteliği bakımından stresle karşı karşıya kalmaya açıktır. Amerikan Stres Enstitüsünün yapmış olduğu çalışmaların sonunda öğretmenlik mesleği yüksek riskli meslek grupları arasında yerini almıştır. Ayrıca yapılan araştırmalar öğretmenlerin aşırı iş yükü altında olduğu, öğrencilerin disiplin sorunları, derslere karşı ilgisizliği, ailenin gerçekçi olmayan beklentileri, öğretmene yönelik acımasız eleştiri, öğretim sürecine doğrudan ya da dolaylı yollarla yapılan etkiler strese neden olmaktadır<sup>139</sup>. Bir başka açıdan öğretmenlik mesleğine yeni başlamış olan adaylar büyük bir idealizm ve beklentilerle işe başlamalarına rağmen kısa zamanda hayal kırıklığına uğramaktadır. Aşırı beklentiler iş stresi kaynağıdır.

Bir örgütteki iş görenleri etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır: İş yükünün fazlalığı, zamanın dar olması, denetimin sıkı ve yakından olması, yetkinin sorumlulukları karşılamada yetersiz olması, politik havanın güvensizliği, rol belirsizliği, örgüt ve bireyin değerleri arasındaki uyumsuzluk, engellenme, rol çatışması, sorumlulukların yarattığı endişe, çalışma koşulları, insan ilişkileri, yabancılaşmadır.<sup>140</sup> Öğretim elemanını etkileyen örgütsel stres kaynakları ise şunlardır: Örgütsel politikaların adaletsiz olması, örgütsel yapının hantal ve bürokratik olması,

<sup>138</sup> Aydın, O.-Güleryüz, E., "İş Kontrolü ve Kontrol İsteği ile Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler", Türk Psikolojisi Dergisi, 21, S.58, Ankara, 2006, s.60

<sup>139</sup> Cemaloğlu, N.-Kayabaşı, Y., a.g.m., ss.124-125

<sup>140</sup> Güçlü, N., "Stres Yönetimi", Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.21, S.1, Ankara, 2001, s.98

örgütsel süreçte yer alan etkenlerin yetersiz ve eksik olması olarak sıralanabilir. İş ve rol özelliklerine ilişkin stres kaynakları ise şöyle sıralanabilir: çalışma ve iş koşullarının kötü ve yetersiz olması; kişilerarası ilişkilerin adaletsizlik, yarışma ve çatışmaya yatkın olması; iş gereklerinin kişilerin yeteneklerini kısıtlaması; rol özellikleri, rol çatışması, rol belirsizliği, rolün belirsizliği<sup>141</sup> gibi faktörlerdir. Bu kaynaklar iyi yönetilemediği takdirde öğretim elemanında strese neden olabilmektedir. Öğretmenlerin yaşadığı stresin nedenleri şunlardır: Meslektaşlar arasındaki çatışmalar, mesleğin saygısını kaybetmesi, sınıf içi disiplin sorunları, bürokratik engeller, iş yükü, zaman baskısı, kalabalık sınıflar, doldurulması gereken evrakların çok olması, kaynak sıkıntısı, şiddetten duyulan korku, sınıf üzerinde kontrolün olmayışı, terfi olanaklarının azlığı, karara katılımın sınırlılığıdır.<sup>142</sup> İnsanlarla uğraşmak bazen gerçekten çok zor olabilir. Öğretmenler işi gereği her gün insanlarla karşı karşıyadır. Onların beklentilerine cevap verebilmek öğretmenler üzerinde baskı yaratabilir. İnsanların artan ve sürekli değişen beklentilerine cevap verebilmek zordur. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar her zaman göz önündedir. Yapılan araştırmalar hizmet sektöründe çalışanların madencilerden sonra tükenmeden en çok etkilenen grup olduğunu belirlemiştir.

## 2.9. İlgili Araştırmalar

### 2.9.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Ergin 1995 yılında (Ankara-Hacettepe-ODTÜ-Gazi) dört üniversitenin değişik bölümlerinde “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi” konulu araştırmasına 111 bayan, 226 erkek akademisyen katılmıştır. Akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri çeşitli değişkenler açısından incelenmiş yordama gücü en fazla olan cinsiyet faktörü olmuştur. Bayanlar ve erkekler arasında stres ve tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bayan akademisyenlerin duygusal tükenme oranı erkeklere göre fazla, kişisel başarı duygusu azdır. Unvanlara ve çalıştığı üniversiteye göre de duyarsızlaşma arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.<sup>143</sup>

Budak ve Sürgevil’ in 2005 yılında “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama” araştırmasında

---

<sup>141</sup> Güçlü, a.g.m., ss.99-100

<sup>142</sup> Torun, A., Öğretmenlerde Tükenmişlik, İstanbul, 2008, s.36

<sup>143</sup> Kösterelioglu, M.A., “Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2006, s.64



Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Çalışan 210 akademik personele anket ulaştırılmış ve bunların 185 geri dönmüştür. Cinsiyet faktörünün tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Kadınların duygusal tükenme boyutu erkeklere oranla daha yüksek çıkmıştır. Akademik unvan değişkeninin tükenmenin tüm boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Akademisyenlerin tükenmişlik oranı düşük ve literatüre uygun çıkmıştır.<sup>144</sup>

Izgar'ın 2001 yılı Orta Anadolu illerinde çalışan ilköğretim ve lise okullarında görev yapan 420 yönetici üzerinde tükenmişliği çeşitli değişkenler açısından incelenmiştir. Yaş değişkeni ve medeni durum değişkeni ile duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir fark gözlenmiştir, duyarsızlaşma alt boyutu ile anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Branş değişkeni ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir fark çıkarken diğer iki boyutta anlamlı bir fark çıkmamıştır. Eğitim durumları, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı ve tükenmişlikleri açısından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark çıkmazken, kişisel başarı arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Okuldaki öğrenci sayısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönde anlamlı bir ilişki çıkmıştır.<sup>145</sup>

Çıtak 2005 "Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi Yöntem ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi" konulu araştırmasını 2005 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi yoğun bakım hemşireleri arasında yürütmüştür. Araştırmaya 38 hemşire katılmıştır. Araştırma dört grup halinde beş hafta boyunca haftada iki saat yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre yoğun bakım ünitesinde çalışan hemşirelerin duygusal tükenmişliğin arttığı görülmüştür.<sup>146</sup>

Tümkaya 2000 yılındaki "İlköğretim Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi" konulu araştırmasına 112 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre destek görme açısından iç denetimli öğretmenlerden daha fazla tükenme yaşadıkları, dış denetimli öğretmenlerin işe bağlı stresle başa çıkma açısından daha fazla tükenmişlik bildirdikleri, denetim odağına sahip öğretmenlerin iş doyumuna yönelik

---

<sup>144</sup> Kösterelioğlu, a.g.t., s.69

<sup>145</sup> Izgar, a.g.k., ss.145-152

<sup>146</sup> Çıtak, E. A., "Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi Yöntem ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi", Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2006, s.86

tükenmişliklerinin daha fazla olduğu, dış denetimli öğretmenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur.<sup>147</sup>

Dolunay'ın Ankara ili Keçiören İlçesi'ndeki 20 lisede 2003 yılında "Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu" araştırmasına toplam 1462 öğretmen katılmıştır. Okul türü, cinsiyet, medeni durum, mezun olunan okul, çocuk sayısı, ortalama sınıf mevcudu, eş mesleğinin tükenmişlik düzeyini etkilemediği yaş ilerledikçe tükenmenin azaldığı saptanmıştır. Mesleği isteyerek seçenlerin diğerlerine oranla daha az tükenme yaşadıkları anlaşılmıştır.<sup>148</sup>

Kırılmaz, Çelen ve Sarp (2003) "İlköğretim' de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırmasına" 43 formatör eğitim alan öğretmen katılmıştır. Tükenmişlik mezun olunan okul, toplam hizmet süresi, çalışılan kurumda hizmet süresi, öğretmenliği severek yapma durumu, mesleği kendine uygun bulma, mesleki verim düzeyini değerlendirme, cinsiyet, yaş, mesleki açıdan geleceği değerlendirme çalışma ortamından memnuniyet durumu, üstlerden takdir görme, meslekin toplumsal değeri, eğitim sisteminden memnunluk ve sınıf mevcudu değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duyarsızlaşma ve kişisel başarılarının farklı değişkenlerden etkilendiği, birbirinden bağımsız olarak değiştiği, duyarsızlaşma yönünden en iyi durumda, duygusal tükenme yönünden en kötü durumda olduklarını göstermiştir.<sup>149</sup>

Girgin' in 1995 yılında "İlkokul Öğretmenlerinin Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenleri Analizi ve Bir Model Önerisi" konulu araştırmasını İzmir ili kırsal ve kentlerinde yapmıştır. Araştırma sonuçları erkek öğretmenlerin bayanlara göre duyarsızlaşma alt puanları daha yüksek ve yaş ilerledikçe tükenmenin azaldığı bulunmuştur. Hizmet yılı arttıkça başarı puanlarının arttığı, mesleğini severek yapan öğretmenlerin daha başarılı olduğu, tükenme puanlarının az olduğu alt sosyo ekonomik çevrede çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma oranının yüksek olduğu tespit edilmiştir.<sup>150</sup>

Batıgün ve Şahin tarafından "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu" konulu 426 banka çalışanı üzerinde bir araştırma

---

<sup>147</sup>Tümkaya,S., a.g.m.,( İlköğretim Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi ss.2-3

<sup>148</sup>Kösterelioğlu,a.g.t.,s.67

<sup>149</sup> [www.ilkogretim-online.org.tr](http://www.ilkogretim-online.org.tr) (17.02.2009)

<sup>150</sup> Yılmaz,A., "İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki" Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu, 2007, s.60

yapılmıştır. Araştırmanın ana amacı iki ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik katsayılarını bulmaktır. Araştırmada ayrıca strese yatkınlık ve stresle başa çıkma tarzları ölçeği kullanılmış A tipi kişilik ölçeğinden alınan toplam puan ile stres ve strese başa çıkma tarzları arasında beklenen yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.<sup>151</sup> Ülkemizde A tipi davranış ölçeği kullanılarak yapılan araştırma sayısı yok denecek kadar azdır.

Literatürde Türkiye’ de A Tipi kişilik özelliklerinin tükenmişlikle ilişkilerini inceleyen hiçbir araştırma bulunamamıştır. Bu araştırmada; tükenmişliğin alt boyutları ile A tipi kişilik faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırmak ve bilgi vermesi bakımından gerekli görülmüştür.

### **2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Sarros (1987), 635 ilk ve ortaokul öğretmeni ve 128 idareci grubu arasında tükenmişlik düzeyleri arasında fark olup olmadığı konusunda bir araştırma yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kişisel başarı alt boyutunda, diğer gruplara göre oldukça yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin duygusal tükenme boyutunda yöneticilere göre daha yoğun tükenme yaşadıkları anlaşılmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.<sup>152</sup>

Cordes ve Dougherty 1993 yılında, hizmet verilen ilişkilerin yoğun olduğu meslekler arasında tükenme farklarını ortaya çıkarmak amacıyla araştırma yapmıştır. Şayet ilişki yoğun ise tükenme düzeyinin özellikle duygusal tükenmenin yüksek olacağını; aksi durumda tükenme ve duygusal tükenmenin az olacağını ileri sürmüştür.<sup>153</sup>

Maslach ve Jackson (1981) “Deneyimlenen Tükenmişliğin Ölçülmesi” ile ilgili olarak insanlarla yoğun ilişki içinde olan meslek çalışanlarında kızgınlık, hayal kırıklığı, korku, endişe, kaygı gibi duyguların yoğun olarak yaşandığını belirtmiştir. Bu araştırmada kendi tükenmişlik ve alt boyutları ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik katsayılarını hesaplamışlardır. Ölçeğin tükenme sendromunu yüksek geçerlilikte ölçtüğünü belirtmişlerdir.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Batıgün, A.-Şahin, N.H., a.g.m., s.41

<sup>152</sup> Izgar, a.g.k., ss.55-56

<sup>153</sup> Izgar,a.g.k., s.52

<sup>154</sup> Yılmaz, a.g.t., s.69

### III. BÖLÜM

#### UYGULAMA

## BAYRAMPAŞA İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÖĞRETMEN ve YÖNETİCİLERİN A TİPİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ ile TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ

### 3. ARAŞTIRMANIN (Uygulamanın) AMACI, ÖNEMİ, YÖNTEMİ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, yöntemi; evren, örneklem, verilerin toplanması, veri toplama araçları, anket uygulama ve değerlendirme sonuç ve değerlendirme bilgileri sunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmen ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ve A Tipi kişilik özelliklerini belirlemektir. Buna bağlı olarak A tipi kişilik ile tükenmişlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin A-Tipi kişilik özellikleri ile mesleki tükenmişlik arasında ilişki var mıdır?

1. İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin A Tipi kişilik alt ölçekleri; işe verilen önem, sosyal etkilerden uzaklaşma, hıza verilen önem ve zamanlamaya verilen önem faktörsel düzeyleri nedir?

2. İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik seviyeleri, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeydedir?

3. İlköğretimde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeyleri; cinsiyetlerine, medeni durumlarına, çocuk sayısına, branşına, yaşına, eğitim durumuna, mesleki kıdemine, yöneticilik kıdemine ve çalıştığı kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin A Tipi kişilik faktörleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### 3.2. Araştırmanın Önemi

Tükenme çağımızın en önemli olgularından biridir. Çalışanları tahrip etmektedir. Hizmet üreten sektör çalışanlarında daha sık karşılaşılan bir durumdur. Özellikle öğretmen, doktor, polis, hemşire, bankacı gibi doğrudan insanlarla iç içe olan meslek gruplarında daha fazla görülmektedir. Tükenme sadece hizmet verenleri değil aynı zamanda hizmet alanları da etkiler. Bu sebeple tükenme hem çalışanları hem de iş hayatını olumsuz etkileyen bir olgudur.

Tükenme öğretmen ve yöneticileri hedeflerinden ve amaçlarından uzaklaştırmaktadır. Eğitim örgütleri hizmet veren örgütler olduğundan, tükenmeyi önleyici tedbirler alınmadığı zaman örgüt içinde hızla yayılabilen ve diğer çalışanları da etkisi altına alabilen bir olgudur. Tükenmişlik; gelişimi engeller, değişimi zorlaştırır, örgütü hedefinden uzaklaştırır. Nihayetinde örgütlerin amaçlarını gerçekleştirecek kişiler çalışanlardır. Çalışanların hedeflerinden uzaklaşmasına neden olabilir.

Eğitim, uzun vadede sonuç alınan ve pahalı bir yatırımdır. Okulun çıktısı insandır. Okul ortamında oluşan her türlü hata, toplumda büyük olumsuzluklarla sonuçlanır. Bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak bazen güç bazen imkânsız olabilmektedir. Bu nedenle eğitim örgütleri amaçları doğrultusunda çalıştırılmalıdır. Eğitim sisteminde en etkin rol alan kurumlar okullardır. Okulların eğitim amaçlarını yerine getirebilmesi sağlıklı çalışanlarla olur.<sup>1</sup>

Okul yönetici ve öğretmenlerin etkili ve verimli olmaları eğitim örgütlerinin yaşaması ve gelişmesi için çok önemlidir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin saptanması, çalışanların fiziksel, ruhsal, duygusal, zihinsel durumları hakkında bir fikir verebilir.

Okul çalışanlarındaki kişilik faktörlerin ve tükenme arasındaki parametrelerin ortaya konulması ve konuya ilişkin sorunları tespit etmek açısından önemlidir. Bu araştırma bulguları sonucunda öğretmen ve yöneticilere olumsuz etki eden etmenler tespit edilerek, sorunlar büyümeden çözümleme yolları bulunabilir.

Tükenmişlik genel olarak insan merkezli yardım mesleklerinde daha sık rastlanan bir sendromdur. Gerçekte bütün meslekler en azından çalışma arkadaşları ya da yöneticilerle

---

<sup>1</sup> Babaoğlu, a.g.m., s.14

insanlar arası iletişim gerektirdiğinden gerilim içerirler. İnsanlar arası stresin yaşandığı yöneticilik öğretmenlik gibi birçok meslek bulunmaktadır.<sup>2</sup> Öğretmenlik ve okul yöneticiliği insanlara arası etkileşimin sık olduğu bir meslek dalıdır. Bu açıdan tükenme eğitim öğretim faaliyetlerini etki eden bir unsurdur.

Uzun yıllar yapılan mesleki stres araştırmaların da A ve B Tipi Davranış Modeli ortaya koyulmuştur. İş stresinin yarattığı etkilerden açık olarak etkilenen kişiler A Tipi olarak adlandırılmıştır. Bundan dolayı tükenme yaşayan çalışanlar genellikle A Tipi kişilik yapısında kişiler olması şaşırtıcı değildir. Örgütlerde yaşanan olumsuzlukları en aza indirmek örgüt sağlığı açısından da önemlidir. Hem örgütün hem de çalışanların işlerini sağlıklı olarak yürütebilmesi bakımından tüm bu faktörlerin göz önünde tutulması gerekir.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma mevcut durumu saptamaya yönelik betimsel bir çalışmadır. Araştırma yöntemi olarak Anket Survey türünde bir betimsel tarama modeli seçilmiştir. Araştırma İstanbul ili “Bayrampaşa İlköğretim Okullarında Öğretmen ve Yöneticilerin A-Tipi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik İlişkisi” sınıf ve branş öğretmenleri ile okul yöneticilerinin görüşlerini nitel olarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### **3.3.1. Evren Örneklem**

Araştırma, 2008-2009 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bayrampaşa ilçesindeki resmi ilköğretim okullarında yapılmıştır. Bayrampaşa ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 25 resmi ilköğretim okulu arasından 8 tanesi tesadüfî örnekleme (random sampling) yolu ile seçilmiştir. Araştırma kapsamına ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı, birinci kademe (sınıf) ve ikinci kademe (branş) öğretmenleri dâhil edilmiştir. Araştırma; Oğuzhan, Bayrampaşa, Sancak Soy, Hacı İlbey, Kocatepe, Ali Ülker, Prof. Dr. Muharrem Ergin İlköğretim okullarında çalışmakta olan toplam 329 öğretmeni içermektedir. Araştırma kapsamına giren okullar ile ilgili basit istatistiksel bilgiler Tablo 3'te gösterilmektedir.

---

<sup>2</sup> Babaoğlu, a.g.m., s.14

**Tablo 3. Uygulama Yapılan Okullar ve Öğretmen Sayıları**

ANKET YAPILAN OKULLAR	Toplam Öğretmen Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı
Oğuzhan İlköğretim Okulu	56	56	55
Bayrampaşa İlköğretim Okulu	37	37	36
Sancak-Soy İlköğretim Okulu	33	32	32
Hacı İlbey İlköğretim Okulu	44	44	43
Kocatepe İlköğretim Okulu	28	25	24
Ali Ülker İlköğretim Okulu	28	28	28
Prof. Dr. Muharrem Ergin İlköğretim Okulu	58	46	42
Ahmet Haşim İlköğretim Okulu	45	43	43
TOPLAM	329	311	303

### 3.3.2. Verilerin Toplanması

Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Davranışlar Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu İstanbul İli Bayrampaşa ilçesindeki 2008-2009 eğitim öğretim yılında 8 ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlere elden dağıtılıp elden toplandı. Bayrampaşa ilçesinde 25 tane ilköğretim okulu vardır. Bu okullarda çalışan müdür sayısı toplam 25, müdür yardımcısı sayısı toplam 68, sınıf öğretmeni sayısı toplam 453 ve branş öğretmeni sayısı toplam 380 kişidir. Çalışan personel sayısı toplam 926 kişidir. Uygulama 2008 Ekim ve Kasım aylarında yapılmıştır. Uygulama için bütün okullara araştırmacı tarafından gidilmiştir. Anketler toplam 329 öğretmene elden dağıtıldı. Bu anketlerden 311 tanesi geri döndü. Yönergeye uygun olarak cevaplanmayan 8 anket değerlendirmeye alınmadı.

### 3.3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin kişisel ve mesleki bilgilerini içeren “Maslach Tükenmişlik Envanteri”, “Davranışlar Ölçeği” ile Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

### 3.3.3.1. Maslach Tükenmişlik Anketi

Tükenmişliği üç alt evrede değerlendiren Maslach Tükenmişlik Envanterinin birinci alt ölçeği, 9 maddeden (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20) oluşan **duygusal tükenme**, ikincisi 5 maddeden (5, 10, 11, 15, 22) oluşan **duyarsızlaşma** ve 8 maddeden (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) oluşan **kişisel başarısızlık** alt ölçeğidir. Bu araştırmada ayrıca, 22 maddenin toplanmasıyla “Toplam Tükenmişlik” puanı elde edilmiştir. Ölçeğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma maddeleri hiçbir zaman=0, çok nadir=1, bazen=2, çoğu zaman=3 ve her zaman=4 olmak üzere 0-4 arasında puanlanır. Ölçeğin kişisel başarısızlık maddeleri hiçbir zaman=4, çok nadir=3, bazen=2, çoğu zaman=1 ve her zaman=0 olmak üzere 0-4 arasında puanlanır. Kişisel başarı alt puanları tersine puanlandığından bu araştırmada kişisel başarısızlık olarak ele alınmıştır. Test için toplam puan ve 3 tane de faktör olmak üzere 4 puan elde edilir ve değerlendirilir. Ölçek toplam 88 puan değerindedir. Maddeler 0-4 puan aralığında puanlandığı zaman en yüksek ve en düşük puanları aşağıdaki gibidir.

**Tablo 4. Tükenmişlik Puanları**

Faktörler	Düşük	Orta	Yüksek
Duygusal Tükenme	0-11	12-17	18-36
Duyarsızlaşma	0-5	6-9	10-20
Kişisel Başarısızlık	26-32	22-25	21-0

Bu araştırmada, alt ölçeklerin karşılaştırılabilmesi için duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt ölçek ve toplam tükenmişlik puanlarının aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve analizler aritmetik ortalamalara göre yapılmıştır. Her bireyin alt ölçeklerden aldığı puan, alt ölçekteki madde sayısına bölünmüştür. Elde edilen bu ortalamalar toplanarak araştırmaya katılan birey sayısına bölünmüştür. Elde edilen değerler Tablo 5’teki aralıklar dikkate alınarak yorumlanmıştır.

**Tablo 5. Aritmetik Ortalamalara Göre Değerlendirme Puan Aralıkları**

Ağırlık Puan	Seçenek	Puan Aralığı	Puan Aralıklarına Karşılık Gelen Yorum	Puan
0	Hiçbir Zaman	0-0.79	Çok Az Tükenmiş	0-17
1	Çok Nadir	0.8-1.59	Az Tükenmiş	18-35
2	Bazen	1.60-2.39	Orta düzeyde tükenmiş	36-52
3	Çoğu Zaman	2.40-3.19	Çoğunlukla Tükenmiş	53-70
4	Her Zaman	3.20-4.00	Çok Fazla Tükenmiş	71-88



Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmasında ölçeğin güvenirlik katsayısı; duygusal tükenme boyutu için  $\alpha = .77$ , duyarsızlaşma boyutu için  $\alpha = .68$ , kişisel başarısızlık boyutu için  $\alpha = .77$  ve toplam tükenmişlik için  $\alpha = .87$  olarak bulunmuştur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlilik ve güvenirlik çalışması Ergin tarafından yapılmıştır. Ergin tarafından yapılan güvenirlik çalışmalarında tükenmişliğin üç alt boyutu için iç tutarlılık katsayıları; .83, .65, .72 ve tekrar/ tekrar test katsayıları .83, .72, .67 olarak bulunmuştur.<sup>3</sup>

### 3.3.3.2. Davranışlar Ölçeği

A tipi kişilik ölçeği Friedman ve Rosenman tarafından geliştirilmiş, Şahin ve arkadaşları tarafından Türk halkı için geçerlilik çalışmaları yapılmış 25 maddeden oluşan bir ölçektir. Faktör analizinde elde edilen bulgular 4 faktör toplam varyansın %44.3' nü açıklamaktadır.

Faktörler ve maddeleri; işe verilen önem 2, 5, 6, 7, 8, 10, 16, 20, 21, 23, 24 ve 25, hıza verilen önem: 1, 3, 14, 17, 18 ve 19, sosyal etkilerden uzaklaşma: 9, 11, 12 ve 13, zamana verilen önem: 4, 15 ve 22. maddeleridir.

Ölçeğin tüm maddeleri hiçbir zaman %0 =0, çok nadir %25 =1, bazen %50 =2, çoğu zaman %75 =3 ve her zaman %100 =4 olmak üzere 0 –4 arasında puanlanır. Test için, toplam puan ve 4 tane de faktör olmak üzere 5 puan elde edilir ve değerlendirilir.<sup>4</sup>

Ölçeğin tüm maddeleri için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı  $\alpha = .86$ 'dır. Oluşturulan alt ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları .040 ile .90 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonları ise .20 ve .69 arasında değişmektedir. Şahin ve Batıgün' ün yürüttüğü araştırmada ise A-Tipi Kişilik Ölçeği Faktör Yapısı Tablo 6'da verilmiştir.

---

<sup>3</sup> Babaoğlu, a.g.t., s.69

<sup>4</sup> Aydın, B., "İnsülin Kullanan Tip 2 Diabetes Mellituslu Hastalarda Stres Faktörlerinin Kan Şeker Regülasyonu Üzerine Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, Bursa, 2005, s.39

**Tablo 6. A- Tipi Kişilik Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları**

Faktörler	Varyans	Özdeğer	I. Örneklem	II. Örneklem
İşe verilen önem	%23,8	5,96	.79	.74
Sosyal etkilerden uzaklaşma	%8,7	2,17	.70	.54
Hıza verilen önem	%6,9	1,72	.70	.61
Zamana verilen önem	%5,3	1,32	.48	.40

**Kaynak:** Batıgün, A.,-Şahin,N.H.,“ İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”,Türk Psikiyatri Dergisi,C.17,S.1,Ankara, 2006 ss.34-38 (Araştırmacı tarafından Batıgün ve Şahin’in adı geçen makalesinden yararlanılarak tablo haline getirilmiştir.)

Bu araştırmada, alt ölçeklerin karşılaştırılabilmesi için işe verilen önem, sosyal etkilerden uzaklaşma, hıza verilen önem ve zamana verilen önem alt ölçekler ve toplam A-Tipi davranış ölçeği puanlarının aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve analizler aritmetik ortalamalara göre yapılmıştır. Her bireyin alt ölçeklerden aldığı puan, alt ölçekteki madde sayısına bölünmüştür. Daha sonra elde edilen bu ortalamalar toplanarak araştırmaya katılan birey sayısına bölünmüştür. Elde edilen değerler Tablo 7’ deki aralıklar dikkate alınarak yorumlanmıştır.

**Tablo 7. Aritmetik Ortalamalara Göre Değerlendirme Puan Aralıkları**

Ağırlık Puan	Seçenek	Puan Aralığı	Puan Aralıklarına Karşılık Gelen Yorum	Puan
0	Hiçbir Zaman	0-0.79	B tipi	0-20
1	Çok Nadir	0.8-1.59	B tipi	21-40
2	Bazen	1.60-2.39	Karma tip	41-60
3	Çoğu Zaman	2.40-3.19	A tipi	61-80
4	Her Zaman	3.20-4.00	A tipi	81-100

Davranışlar Envanteri’nin geçerlik ve güvenilirlik yapılan güvenilirlik çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı; işe verilen önem faktörü için  $\alpha = .76$ , hıza verilen önem faktörü için  $\alpha = .66$ , sosyal etkilerden uzaklaşma faktörü için  $\alpha = .49$ , zamanlamaya verilen önem faktörü için  $\alpha = .45$  ve davranışlar envanteri için  $\alpha = .81$  olarak bulunmuştur.

### 3.3.3.3 Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyeti, medeni durumu, çocuk sayısı, branşı, yaşı, eğitim durumu, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi ve en son çalıştığı okuldaki hizmet yılı ile ilgili maddeler yer almaktadır.

**Tablo 8. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	130	42,9
	Erkek	173	57,1
Medeni durum	Evli	231	76,2
	Bekâr	65	21,5
	Boşanmış	7	2,3
Çocuk sayısı	Çocuksuz	114	37,6
	1 çocuklu	91	30
	2 çocuklu	71	23,4
	3 çocuklu	22	7,3
	4 çocuk ve üstü	5	1,7
Çocuk	Çocuklu	189	62,4
	Çocuksuz	114	37,6
Branş	Sınıf öğretmeni	166	54,8
	Branş öğretmeni	137	45,2
Yaş	20-30	88	29,0
	31-40	135	44,6
	41-50	51	16,8
	51 yaş ve üstü	29	9,6
Eğitim durumu	Öğretmen Okulu- Eğit. Enstitüsü Eğit. Ön Lisans- Eğit. Y. Okulu	61	20,1
	Eğitim Fakültesi	186	61,4
	Diğer	56	18,5
Mesleki kıdem	1-5 yıl	66	21,8
	6-10	82	27,1
	11-15	73	24,1
	16-20	31	10,2
	21 ve üstü	51	16,8
Yöneticilik kıdemi	1-10 yıl	59	19,5
	11 ve üstü	16	5,3
	Yöneticilik yapmamış	228	75,2
Kurumdaki hizmet yılı	1- 5 yıl	186	61,4
	6-10 yıl	72	23,8
	11 ve üzeri	45	14,8

**Medeni duruma göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda evli (231), bekâr (65), boşanmış (6) ve dul (1) olduğu görülmüştür. Dul grubu sayısının az olması nedeniyle boşanmış grubu ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

**Çocuk sayısına göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda çocuksuz, bir çocuklu, iki çocuklu, üç çocuklu ve 4 çocuk ve üstü şeklinde gruplanmıştır. Ayrıca çocuklu ve çocuksuz olmak üzere iki grup halinde gruplanmıştır.

**Branşa Göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda sınıf öğretmenleri (153), branş öğretmenleri (124) ve yöneticilerin (26) olduğu görülmüştür. Yönetici sayısının az olması nedeni ile yöneticiler branşlarına göre dağıtılarak sınıf öğretmeni (166) ve branş öğretmeni (137) şeklinde gruplandırma yapılarak yorumlanmıştır.

**Yaşa göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda öğretmenlerin 20-25 (N=27), 26-30 (N=61), 31-35 (N=95), 36-40 (N=40), 41-45 (N=25), 46-50 (N=26), 51-55 (N=24) ve 56 yaş ve üstü (N=5) olduğu görülmüştür. Grup sayısının fazla ve sayılarının az olması nedeniyle 20-25 ve 26-30 yaş grupları birleştirilerek 20-30; 31-35 ve 36-40 yaş grupları birleştirilerek 31-40; 41-45 ve 46-50 yaş grupları birleştirilerek 41-50; 51-55 ve 56 yaş ve üstü grup birleştirilerek 51 yaş ve üstü yaş grubu olarak ele alınarak yorumlanmıştır.

**Eğitim durumuna göre:** Öğretmen Okulu, Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön Lisans ve Eğitim Yüksek Okulu (61), Eğitim Fakültesi (186) ve diğer alanlar (56) olarak gruplandırılmıştır.

**Mesleki kıdeme göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda öğretmenlerin 1-5 yıl (N=66), 6-10 yıl (N=82), 11-15 yıl (N=73), 16-20 yıl (N=31), 21-25 (N=17) ve 26 ve üstü (N=34) olduğu görülmüştür. 21-25 grubundaki öğretmen sayısı az olduğu için 26 ve üstü yaş grubu ile birleştirilerek 21 ve üstü şeklinde gruplandırılarak yorumlanmıştır.

**Yöneticilik kıdemine göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda yöneticilerin yöneticilik kıdemi 1-5 yıl (N=46), 6-10 yıl (N=13), 11-15 yıl (N=12), 16-20 yıl (N=1), 21-25 (N=1) ve 26 ve üstü (N=2) yöneticilik yapmamış (N=228) olduğu görülmüştür. Yöneticilik yapmış olan öğretmenlerin kıdemi 1-10, 11 ve üstü yıl ile yöneticilik yapmamış şeklinde gruplandırılarak yorumlanmıştır.

**Kurumdaki hizmet yılına göre:** Yapılan değerlendirme sonucunda öğretmenlerin 1-5 yıl (N=186), 6-10 yıl (N=72), 11-15 yıl (N=31), 16-20 yıl (N=9), 21-25 (N=4) ve 26 ve üstü

(N=1) olduğu görülmüştür. 16-20 yıl, 21-25 yıl ve 26 ve üzeri yıl grubuna giren öğretmen ve yöneticiler 11 ve üzeri yıl olarak gruplandırılmıştır. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel ve mesleki özelliklerine ait gruplamaların frekans ve yüzde dağılımı Tablo 8’de yer almaktadır.

### 3.4. Anket Uygulama ve Değerlendirme

Anket sonuçlarından elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri “SPSS 16. ( Statical Package for Social Sciences) for Windows bilgisayar programında yapılmıştır. İstatistiksel çözümlenmelere geçmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmıştır. Tüm örneklem grubuna uygulanan ölçekler ve kişisel bilgi formu SPSS 16. For Windows programında puanlanarak istatistiksel çözümlenmeleri yapılmıştır. Bu aşamada örnekleme betimleyici demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım göstermeyen ( $n < 30$ ) gruplar için non-parametrik analiz teknikleri, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda:

1. Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların; cinsiyet, çocuklu olup olmama ve branş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t testi,

2. Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların; eğitim durumu, mesleki kıdem ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA), tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasında fark çıktığında, farklılıkların kaynağını belirlemek için post-hoc Scheffé, Tukey ve LSD testleri,

3. Örneklem grubunu oluşturan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanların; medeni durum, çocuk sayısı, yaş ve yöneticilik kıdemi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis testi, non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasındaki fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını bulmak için non-parametrik Mann Whitney-U testi,

4. Alt problemle A-tipi kişilik faktörleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinde; Pearson Çarpım Moment Korelasyon Analizi testi kullanılmıştır.

Araştırmada anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

### 3.4.1. Anket Formunun Sonuçları

Bu bölümde Davranışlar ölçeği ile Maslach Tükenmişlik Envanteri ile toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucu elde edilen bulgular araştırmanın alt problem sırasına göre, önce öğretmenlerin davranış tipine ilişkin bulgular elde edilmiştir. Öğretmenlerin tükenmişliklerinin demografik değişkenler açısından nasıl fark gösterdiğine ilişkin bulgular; daha sonra tükenmişlik alt boyutları ile davranış tipine ait istatistiksel analizleri sonucu elde edilen bulgulara ve bulgularla ilgili yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.4.1.1. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Davranış Değerlendirme Düzeylerine İlişkin Bulgular ( Birinci Alt Problem)

Davranış değerlendirmeye ilişkin bulgulara Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9. Öğretmen ve Yöneticilerin Davranış Değerlendirmeye İlişkin Dağılımı**

Alt Ölç.	( $\bar{X}$ )	ss	N	Kişilik Tipi	Puan aralığı	N	%
İşe Verilen Önem	1.72	.58	303	B Tipi	0-0.79	14	4.6
				B Tipi	0.8-1.59	130	42.9
				Karma Tip	1.6-2.39	117	38.6
				A Tipi	2.4-3.19	39	12.9
				A Tipi	3.2-4	3	1
Hıza Verilen Önem	2.57	.60	303	B Tipi	0-0.79	1	0.3
				B Tipi	0.8-1.59	13	4.3
				Karma Tip	1.6-2.39	107	35.3
				A Tipi	2.4-3.19	143	47.2
				A Tipi	3.2-4	39	12.9
Sosyal Etk. Uzaklaşma	1.47	.67	303	B Tipi	0-0.79	57	18.8
				B Tipi	0.8-1.59	116	38.3
				Karma Tip	1.6-2.39	102	33.7
				A Tipi	2.4-3.19	27	8.9
				A Tipi	3.2-4	1	0.3
Zamana Verilen Önem	2.84	.70	303	B Tipi	0-0.79	1	0.3
				B Tipi	0.8-1.59	8	2.7
				Karma Tip	1.6-2.39	83	27.4
				A Tipi	2.4-3.19	106	34.9
				A Tipi	3.2-4	105	34.7
Davranış Değerlendirme	2.02	.45	303	B Tipi	0-0.79	-	-
				B Tipi	0.8-1.59	48	15.8
				Karma Tip	1.6-2.39	192	63.4
				A Tipi	2.4-3.19	62	20.5
				A Tipi	3.2-4	1	0.3

Tablo 9’ da görüldüğü gibi, işe verilen önem faktöründe; öğretmen ve yöneticilerin 144’ ü B tipi, 117’ si karma tip ve 42’ si A tipidir. Hıza verilen önem faktöründe öğretmen ve yöneticilerin 14’ ü B tipi, 107’si karma tip ve 182’ si A tipidir. Sosyal etkilerden uzaklaşma faktöründe öğretmen ve yöneticilerin 173’ ü B tipi, 102’ si karma tip ve 28’ i A tipidir. Zamana verilen önem faktöründe öğretmen ve yöneticilerin 9’ u B tipi, 83’ ü karma tip ve 211’ i A tipidir. Davranış değerlendirmede öğretmen ve yöneticilerin 48’ i B tipi, 192’ si karma tip ve 63 tanesi A tipidir. Öğretmen ve yöneticilerin ortalama davranış değerlendirme puanları; işe verilen önem faktöründe  $(\bar{X})= 1.72$  olup karma tip oldukları, hıza verilen önem faktöründe  $(\bar{X})= 2.57$  A tipi oldukları ortaya çıkmıştır. Sosyal etkilerden uzaklaşma faktöründe  $(\bar{X})= 1.47$  B tipi oldukları, zamana verilen önem faktöründe  $(\bar{X})= 2.84$  A tipi oldukları ortaya çıkmıştır. Davranış değerlendirmede  $(\bar{X})= 2.02$  karma tip oldukları ortaya çıkmıştır.

#### **3.4.1.2. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular ( İkinci Alt Problem)**

Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeyleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10’da görüldüğü gibi, duygusal tükenme boyutunda; öğretmen ve yöneticilerin 57’si çok az tükenmişken, 140’ı az, 87’ si orta, 18’ i çoğunlukla ve 1’i çok fazla tükenmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda öğretmen ve yöneticilerin 143’ ü çok az tükenmişken, 113’ ü az, 40’ı orta, 6’sı çoğunlukla ve 1’i çok fazla tükenmiştir. Kişisel başarısızlık boyutunda öğretmen ve yöneticilerin 107’si çok az tükenmişken, 152’si az, 40’ı orta, 4’ ü çoğunlukla tükenmiştir. Toplam tükenmişlikte öğretmen ve yöneticilerin 82’ si çok az tükenmişken, 171’ i az, 46’ sı orta ve 4’ ü çoğunlukla tükenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin ortalama tükenmişlik puanları; duygusal tükenmede  $(\bar{X})= 1.39$  olup az tükenmişlik yaşadıkları, duyarsızlaşmada  $(\bar{X}) = .82$  olup az tükenmişlik yaşadıkları, kişisel başarısızlıkta  $(\bar{X})= 1.01$  olup az düzeyde tükenmişlik yaşadıkları ve toplam tükenmişlikte  $(\bar{X})= 1.12$  olup az tükenmişlik yaşadıkları ortaya çıkmıştır.

**Tablo 10. Öğretmen ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Alt Ölçekler	$\bar{X}$	SS	N	Tükenmişlik Düzeyi	Puan aralığı	N	%
Duygusal Tükenme	1.39	.60	303	Çok Az Tük.	0-0.79	57	18.8
				Az Tükenmiş	0.8-1.59	140	46.3
				Orta Düz. Tük.	1.6-2.39	87	28.7
				Çoğunlukla Tük.	2.4-3.19	18	5.9
				Çok Fazla Tük.	3.2-4	1	0.3
Duyarsızlaşma	.82	.62	303	Çok Az Tük.	0-0.79	143	47.2
				Az Tükenmiş	0.8-1.59	113	37.3
				Orta Düz. Tük.	1.6-2.39	40	13.2
				Çoğunlukla Tük.	2.4-3.19	6	13.2
				Çok Fazla Tük.	3.2-4	1	0.3
Kişisel Başarısızlık	1.01	.50	303	Çok Az Tük.	0-0.79	107	35.3
				Az Tükenmiş	0.8-1.59	152	50.3
				Orta Düz. Tük.	1.6-2.39	40	13.2
				Çoğunlukla Tük.	2.4-3.19	4	1.2
				Çok Fazla Tük.	3.2-4	-	-
Toplam Tükenmişlik	1.12	.48	303	Çok Az Tük.	0-0.79	82	27.1
				Az Tükenmiş	0.8-1.59	171	56.4
				Orta Düz. Tük.	1.6-2.39	46	15.3
				Çoğunlukla Tük.	2.4-3.19	4	1.2
				Çok Fazla Tük.	3.2-4	-	-

### 3.4.1.3. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel ve Mesleki Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular (İkinci Alt Problem)

Bu bölümde, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin kişisel ve mesleki değişkenlerinden; cinsiyet, medeni durum, , çocuk sahibi olma, çocuk sayısı, branş, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve kurumdaki hizmet yılına göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin bağımsız t-testi, ANOVA, Kruskal Wallis sonuçları ve aritmetik ortalamaları verilmiştir.

#### 3.4.1.3.1. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farkı



Kadın ( $\bar{X}=1.45$ ) ve erkek ( $\bar{X}=1.35$ ) yönetici ve öğretmenlerinin duygusal tükenme puanlarındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız t- testi sonucu Tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11. Duygusal Tükenme Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	F	t Testi		
						t	Sd	p
Duygusal	Bay	173	1.35	.56	2.969	1.38	301	.08
Tükenme	Bayan	130	1.45	.65				

Tablo 11’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenmişlik alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız t-testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=1.38$ ;  $p>.05$ ).

Kadın ( $\bar{X}=.81$ ) ve erkek ( $\bar{X}=.83$ ) yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanlarındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız t- testi sonucu Tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12. Duyarsızlaşma Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	F	t Testi		
						t	Sd	p
Duyarsızlaşma	Bay	173	.83	.60	.203	-.281	301	.65
	Bayan	130	.81	.66				

Tablo 12’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-.281$ ;  $p>.05$ ).

Kişisel başarısızlık alt boyutu ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan bağımsız t-testi sonucu Tablo 13'te görülmektedir.

**Tablo 13. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	F	t Testi		
						t	Sd	p
K. Başarısızlık	Bay	173	1	.49	1.237	.503	301	.26
	Bayan	130	1.03	.52				

Tablo 13'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin Kişisel başarısızlık alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=.503;p>.05$ ).

Toplam tükenmişlik puanlarının cinsiyete göre anlamlı fark olup olmadığını ortaya koymak için yapılan bağımsız t-testi sonucu Tablo 14'te görülmektedir.

**Tablo 14. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Cinsiyete Göre Bağımsız t- testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	F	t Testi		
						t	Sd	p
Toplam	Bay	173	1.10	.45	1.009	.759	301	.31
Tükenme	Bayan	130	1.15	.52				

Tablo 14'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=.759;p>.05$ ).

### 3.4.1.3.2. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farkı

Bu bölümde okul yönetici ve öğretmenlerinin medeni durum değişkenine ait Kruskal Wallis analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 15. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi**

#### Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duygusal Tükenme	Bekar	65	139.92	2.29	2	.318
	Evli	231	156.13			
	Boşanmış	7	127.79			
	Toplam	303				

Tablo 15'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2.29$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 16. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi**

#### Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duyarsızlaşma	Bekar	65	157.12	1.21	2	.545
	Evli	231	151.55			
	Boşanmış	7	119.36			
	Toplam	303				

Tablo 16'da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi

sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1.21$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 17. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kişisel Başarısızlık	Bekar	65	158.22	1.70	2	.427
	Evli	231	151.42			
	Boşanmış	7	113.50			
	Toplam	303				

Tablo 17’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1.70$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 18. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Toplam Tükenmişlik	Bekar	65	152.85	1.34	2	.511
	Evli	231	152.91			
	Boşanmış	7	114.07			
	Toplam	303				

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=1.34$ ;  $p>.05$ ).

### 3.4.1.3.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Farkı

Çocuksuz ( $\bar{X}=1.35$ ) ve çocuklu ( $\bar{X}=1.42$ ) öğretmen ve yöneticilerin duygusal tükenme puanlarındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için yapılan bağımsız t-testi sonucu Tablo 19’da yer almaktadır.

**Tablo 19. Duygusal Tükenme Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duygusal	Çocuksuz	114	1.35	.57	-.954	301	.64
Tükenme	Çocuklu	189	1.42	.62			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenmişlik alt boyutu puanlarının çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-.954$ ;  $p>.05$ ).

Çocuklu ( $\bar{X}=.82$ ) ve çocuksuz ( $\bar{X}=.83$ ) yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanlarındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız t- testi sonucu Tablo 20’de görülmektedir.

**Tablo 20. Duyarsızlaşma Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duyarsızlaşma	Çocuksuz	114	.83	.61	.202	301	.96
	Çocuklu	189	.82	.63			

Tablo 20’de görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları çocuk sahibi olup olmamaya göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=.202$ ;  $p>.05$ ). Başka

bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Kişisel başarısızlık ortalamalarına göre; çocuk sahibi ( $\bar{X}=0.97$ ) olan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık puanları, çocuk sahibi olmayanlara ( $\bar{X}=1.08$ ) göre farklıdır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız t-testi sonucu tablo 21’de görülmektedir.

**Tablo 21. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Kişisel	Çocuksuz	114	1.08	.51	.182	301	.42
Başarısızlık	Çocuklu	189	.97	.49			

Tablo 21’de görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları çocuk sahibi olup olmamaya göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=.182$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Aritmetik ortalamalara göre, çocuk sahibi olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin toplam tükenmişliklerine ilişkin ortalama puanları ( $\bar{X}=1.12$ ) , çocuk sahibi olmayan okul yöneticilerinin ortalama puanları ( $\bar{X}=1.13$ ) farkı oldukça düşüktür. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için hesaplanan bağımsız t- testi sonucu Tablo 22’de yer almaktadır.

**Tablo 22. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuklu Olup Olmamaya Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Toplam	Çocuksuz	114	1.13	.46	.216	301	.87
Tükenme	Çocuklu	189	1.12	.50			

Tablo 22’de görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları çocuk sahibi olup olmamaya göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=.216$ ;  $p>.05$ ).

Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

#### 3.4.1.3.4. Öğretmen ve Yöneticilerin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısına Göre Farkı

Bu bölümde okul yönetici ve öğretmenlerinin çocuk sayısı değişkenine ait Kruskal Wallis analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Duygusal tükenme alt boyutu puanlarının çocuk sayısı seğışkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

**Tablo 23. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değışkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	Çocuk yok	114	148.51			
Duygusal	1 çocuk	91	168.74			
Tükenme	2 çocuk	71	137.87	5.939	4	.204
	3 çocuk	22	141.77			
	4 çocuk ve üzeri	5	172.40			
	Toplam	303				

Tablo 23'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme alt boyutu puanlarının çocuk sayısı değışkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=5.939$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 24. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duyarsızlaşma	Çocuk yok	114	154.32	5.644	4	.227
	1 çocuk	91	165.46			
	2 çocuk	71	133.37			
	3 çocuk	22	146.57			
	4 çocuk ve üzeri	5	142.5			
	Toplam	303				

Tablo 24'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=5.644$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 25. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kişisel Başarısızlık	Çocuk yok	114	163.95	15.503	4	.004*
	1 çocuk	91	166.48			
	2 çocuk	71	121.93			
	3 çocuk	22	123.82			
	4 çocuk ve üzeri	5	167.10			
	Toplam	303				

$p<.05$



Tablo 25’te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=15.503$ ;  $p<.05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan Mann Whitney-U uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 26’da sunulmuştur.

**Tablo 26. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutunda Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

Puan	Çocuk Sayısı	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Kişisel Başarısızlık	Çocuk yok	114	102.07	11635.5	5080.5	.800
	1 çocuk	91	104.17	9479.5		
	Çocuk yok	114	102.94	11735	2914	.001*
	2 çocuk	71	77.04	5470		
	Çocuk yok	114	71.51	8152.5	910.5	.042*
	3 çocuk	22	52.89	1163.5		
	Çocuk yok	114	59.93	6832	277	.915
	4 çocuk	5	61.60	308		
	1 çocuk	91	91.79	8353	2294	.001*
	2 çocuk	71	68.31	4850		
	1 çocuk	91	60.05	5465	723	.043*
	3 çocuk	22	44.36	976		
	1 çocuk	91	48.46	4410	224	.954
	4 çocuk	5	49.20	246		
	2 çocuk	71	46.77	3321	765	.884
	3 çocuk	22	47.73	1050		
	2 çocuk	71	37.80	2684	128	.297
	4 çocuk	5	48.40	242		
	3 çocuk	22	13.34	293.5	40.5	.362
	4 çocuk	5	16.90	84.5		

Tablo 26 incelendiğinde gruplar arası anlamlı farklılığın çocuk sahibi olmayan ve 2 çocuk, çocuk sahibi olmayan ve 3 çocuk sahibi olanlarda görülmektedir. Buna göre çocuk sahibi olmayan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık hissi artmaktadır. Ayrıca 1 çocuk ve 2 çocuk ile 1 çocuk ve 3 çocuğu olan gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Buna göre 1 çocuğu olan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık hissi artmaktadır.

**Tablo 27. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	$N$	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	$sd$	$p$
	Çocuk yok	114	156.62			
	1 çocuk	91	167.64			
Toplam	2 çocuk	71	128.47	9.320	4	.050*
Tükenme	3 çocuk	22	135.45			
	4 çocuk ve üzeri	5	168.90			
	Toplam	303				

$p < .05$

Tablo 27'de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $x^2=9.320$ ;  $p < .05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 28. Toplam Tükenme Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

Puan	Çocuk Sayısı	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	P
Toplam Tükenme	Çocuk yok	114	99.58	11352.5	4795.5	.356
	1 çocuk	91	107.28	9762.5		
	Çocuk yok	114	99.40	11331.5	3317.5	.039*
	2 çocuk	71	82.73	5873.5		
	Çocuk yok	114	70.25	8008	1055	.239
	3 çocuk	22	59.45	1308		
	Çocuk yok	114	59.89	6827.5	272.5	.868
	4 çocuk	5	62.50	312.5		
	1 çocuk	91	90.82	8264.5	2382.5	.004*
	2 çocuk	71	69.56	4938.5		
	1 çocuk	91	59.16	5383.5	804.5	.154
	3 çocuk	22	48.07	1057.5		
	1 çocuk	91	48.38	4403	217	.862
	4 çocuk	5	50.60	253		
	2 çocuk	71	46.35	3290.5	734.5	.674
	3 çocuk	22	49.11	1080.5		
	2 çocuk	71	37.85	2687.5	131	.329
	4 çocuk	5	47.80	239		
	3 çocuk	22	13.32	293	40	.348
	4 çocuk	5	17	85		

Tablo 28 incelendiğinde gruplar arası anlamlı farklılığın çocuk sahibi olmayan ve 2 çocuk ile 1 çocuk ve 2 çocuklu olan okul yönetici ve öğretmenlerinde görülmektedir. Bu farklılık her iki grupta da 2 çocuklu olanların lehine gerçekleşmiştir. Buna göre 2 çocuklu olan okul yönetici ve öğretmenleri daha az tükenmişlik yaşamaktadır.

### 3.4.1.3.5. Okul Yöneticilerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Branş Değişkenine Göre Farkı

Duygusal tükenme ortalamalarına branş değişkenine göre bakıldığında, branşı sınıf öğretmeni olan yönetici ve öğretmenlerin puanlarının ( $\bar{X}=1.35$ ), diğer branşlarda olan yönetici ve öğretmenlerin puanlarından ( $\bar{X}=1.44$ ) farklıdır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan bağımsız t-testi sonucu Tablo 29’da yer almaktadır.

**Tablo 29. Duygusal Tükenme Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duygusal	Sınıf Öğretmeni	166	1.35	.59	-1.23	301	.61
Tükenme	Branş	137	1.44	.62			

Tablo 29’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenmişlik alt boyutu puanlarının branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $t=-1.23$ ;  $p>.05$ ).

Çocuklu ve çocuksuz yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanlarındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için yapılan bağımsız t- testi sonucu Tablo 30’da görülmektedir.

**Tablo 30. Duyarsızlaşma Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Duyarsızlaşma	Sınıf Öğretmeni	166	.72	.57	-3.05	301	.11
	Branş	137	.94	.66			

Tablo 30’da görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları branş değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=-3.05$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları branş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Aritmetik ortalamalara göre, branşı sınıf öğretmeni olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanlarına ilişkin ortalama puanları ( $\bar{X}=1$ ), branş öğretmeni olan okul yönetici ve öğretmenlerinin ortalama puanları ( $\bar{X}=1.03$ ) farkı oldukça düşüktür. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için hesaplanan bağımsız t- testi sonucu Tablo 31’de yer almaktadır.

**Tablo 31. Kişisel Başarısızlık Puanlarının Branşa Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Kişisel	Sınıf Öğretmeni	166	1	.49	-.504	301	.21
Başarısızlık	Branş	137	1.03	.52			

Tablo 31’de görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları branş değişkenine göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=-.504$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları branşına göre farklılaşmamaktadır.

Aritmetik ortalamalara göre, branşı sınıf öğretmeni olan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanlarına ilişkin ortalama puanları ( $\bar{X}=1.08$ ), branş öğretmeni olan okul yönetici ve öğretmenlerinin ortalama puanları ( $\bar{X}=1.17$ ) farklılaşmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için hesaplanan bağımsız t- testi sonucu Tablo 32’de yer almaktadır.

**Tablo 32. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Branş Değişkenine Göre Bağımsız t-testi Sonucu**

Puan	Gruplar	N	$\bar{X}$	ss	t Testi		
					t	Sd	p
Toplam	Sınıf Öğretmeni	166	1.08	.46	-1.65	301	.17
Tükenmişlik	Branş	137	1.17	.50			

Tablo 32’de görüldüğü gibi okul yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları branşa göre anlamlı fark göstermemektedir ( $t=-1.65$ ;  $p>.05$ ). Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları branşına göre farklılaşmamaktadır.

### 3.4.1.3.6. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farkı

Bu bölümde okul yönetici ve öğretmenlerinin yaş değişkenine ait Kruskal Wallis analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 33. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duygusal Tükenme	20-30 yaş	88	138.06	17.42	3	.001*
	31-40 yaş	135	174.60			
	41-50 yaş	51	135.57			
	51-60 yaş	29	118.02			
	Toplam	303				

Tablo 33'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=17.42$ ;  $p<.05$ ). Bu işlemin ardından Mann Whitney-U testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 34'te sunulmuştur.

**Tablo 34. Duygusal Tükenme Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

Puan	Yaş	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Duygusal Tükenme	20-30 yaş	88	95.66	8418.50	4.502	.002*
	31-40 yaş	135	122.65	16557.50		
	20-30 yaş	88	70.26	6183	2.221	.920
	41-50 yaş	51	69.55	3547		
	20-30 yaş	88	61.13	5379.50	1.088	.236
	51-60 yaş	29	52.53	1523.50		
	31-40 yaş	135	100.18	13524	2.541	.006*
	41-50 yaş	51	75.82	3867		
	31-40 yaş	135	87.77	11849	1.246	.002*
	51-60 yaş	29	57.97	1681		
	41-50 yaş	51	42.20	2152	653	.386
	51-60 yaş	29	37.52	1088		

p<.05

Tablo 34'te görüldüğü gibi duygusal tükenme alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Mann Whitney-U testi yapılmıştır. 20-30 yaş ve 31-40 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 20-30 yaş olanlar lehine gerçekleşmiştir. Ayrıca 31-40 yaş ve 41-50 yaş ile 31-40 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş lehine, 31-40 yaş ve 51-60 yaş grubu arasında 51-60 yaş lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 35. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$\chi^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duyarsızlaşma	20-30 yaş	88	155.47	17.22	3	.001*
	31-40 yaş	135	169.03			
	41-50 yaş	51	125.82			
	51-60 yaş	29	108.22			
	Toplam	303				

Tablo 35'te görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $\chi^2=17.22$ ;  $p<.05$ ). Bu işlemin ardından Mann Whitney-U uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 36'da sunulmuştur.

**Tablo 36. Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

Puan	Yaş	<i>N</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	<i>p</i>
Duyarsızlaşma	20-30 yaş	88	106.01	9329	5413	.261
	31-40 yaş	135	115.90	15647		
	20-30 yaş	88	74.98	6598	1806	.054
	41-50 yaş	51	61.41	3132		
	20-30 yaş	88	63.41	5586	882	.012*
	51-60 yaş	29	45.41	1317		
	31-40 yaş	135	100.76	13602	2463	.003*
	41-50 yaş	51	74.29	3789		
	31-40 yaş	135	88.37	11930.5	1164.5	.001*
	51-60 yaş	29	55.16	1599.5		
41-50 yaş	51	42.12	2148	657	.404	
51-60 yaş	29	37.66	1092			



Tablo 36’da görüldüğü gibi duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. 20-30 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 51-60 yaş olanlar lehine gerçekleşmiştir. 31-40 yaş ve 41-50 yaş ile 31-40 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş lehine, 31-40 yaş ve 51-60 yaş grubu arasında 51-60 yaş lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 37. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Kişisel Başarısızlık	20-30 yaş	88	164.74	21.61	3	.000*
	31-40 yaş	135	165.17			
	41-50 yaş	51	128.25			
	51-60 yaş	29	93.79			
	Toplam	303				

Tablo 37’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık alt boyutu puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=21.61$ ;  $p<.05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 38. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutunda Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney-U Testi Sonuçları**

Puan	Yaş	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Kişisel Başarısızlık	20-30 yaş	88	111.90	9847	5931	.985
	31-40 yaş	135	112.70	15129		
	20-30 yaş	88	76.19	6705	1699	.017*
	41-50 yaş	51	59.31	3025		
	20-30 yaş	88	65.65	5777	691	.000*
	51-60 yaş	29	38.83	1126		
	31-40 yaş	135	99.88	13483.5	2581.5	.008*
	41-50 yaş	51	76.62	3907.5		
	31-40 yaş	135	89.23	12045.5	1049.5	.000*
	51-60 yaş	29	51.19	1484.5		
	41-50 yaş	51	44.32	2260.5	544.5	.050*
	51-60 yaş	29	33.78	979.5		

p<.05

Tablo 38’de görüldüğü gibi kişisel başarısızlık alt boyutu puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. 20-30 yaş ve 41-50 yaş ile 20-30 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 41-50 ve 51-60 yaş olanlar lehine gerçekleşmiştir. 31-40 yaş ve 41-50 yaş ile 31-40 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 41-50 ve 51-60 yaş olanlar lehine gerçekleşmiştir. Ayrıca 41-50 yaş ve 51-60 yaş grubunda olanlar arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 51-60 yaş lehine gerçekleşmiştir.

**Tablo 39. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	20-30 yaş	88	151.23			
Duygusal	31-40 yaş	135	173.20	21.93	3	.000*
Tükenme	41-50 yaş	51	125.41			
	51-60 yaş	29	102.40			
	Toplam	303				

Tablo 39’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $x^2=21.93$ ;  $p<.05$ ). Bu işlemin ardından Kruskal Wallis-H sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 40’te sunulmuştur.

**Tablo 40. Toplam Tükenmişliğin Yaş Değişkenine Göre Gruplar Arası Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Puan	Yaş	<i>N</i>	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	<i>p</i>
	20-30 yaş	88	102.02	8978	5062	.062
	31-40 yaş	135	118.50	15998		
	20-30 yaş	88	74.41	6548	1856	.090
	41-50 yaş	51	62.39	3182		
Toplam	20-30 yaş	88	63.80	5614	854	.008*
Tükenme	51-60 yaş	29	44.45	1289		
	31-40 yaş	135	101.56	13710	2355	.001*
	41-50 yaş	51	72.18	3681		
	31-40 yaş	135	89.14	12304.5	1060.5	.000*
	51-60 yaş	29	51.57	1495.5		
	41-50 yaş	51	42.84	2185	620	.231
	51-60 yaş	29	36.38	1055		

$p<.05$

Tablo 40'ta görüldüğü gibi toplam tükenmişlik puanlarının yaş değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi yapılmıştır. 20-30 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 51-60 yaş olanlar lehine gerçekleşmiştir. 31-40 yaş ve 41-50 yaş ile 31-40 yaş ve 51-60 yaşında olan yönetici ve öğretmenler arasında da anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 31-40 yaş ve 41-50 yaş grubu arasında 41-50 yaş lehine, 31-40 yaş ve 51-60 yaş grubu arasında 51-60 yaş lehine gerçekleşmiştir.

#### **3.4.1.3.7. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farkı**

Okul yöneticilerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının eğitim durumuna göre aritmetik ortalamaları Tablo 45' de yer almaktadır.

**Tablo 41. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumlarına Göre Aritmetik Ortalamaları**

Eğitim	Duy. Tük. ( $\bar{X}$ )	Duyarsız. ( $\bar{X}$ )	Kişisel Baş. ( $\bar{X}$ )	Top. Tük. ( $\bar{X}$ )
2-3 Yıllık Eğt. Enst.	1.18	.68	.83	.94
Eğitim Fak.	1.46	.87	1.08	1.18
Diğer	1.40	.82	.98	1.12

Tablo 41'de görüldüğü gibi, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin eğitim durumuna göre üç boyuttaki ve toplam tükenmişliğe ilişkin aritmetik ortalamaları birbirinden farklıdır. Duygusal tükenme ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmen ve okul yöneticileri ( $\bar{X}=1.46$ ) almıştır. Daha sonra sırasıyla diğer okul mezunu olan öğretmen ve okul yöneticilerinin ( $\bar{X}=1.40$ ) aldığı son olarak 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu okul yönetici ve öğretmenlerinin ( $\bar{X}=1.18$ ) aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 42'de görülmektedir.

**Tablo 42. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Duygusal Tükenme Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3.446	2	1.723	4.752	.009*
Gruplar içi	108.774	300	.363		
Toplam	112.221	302			

p<.05

Tablo 42’de görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin duygusal tükenme puanları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(2-300)}=4.752$ ,  $p<.05$ ]. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene’s testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olduğu saptanmıştır. Bunun üzerine varyansların homojen olması durumunda yaygınlıkla kullanılan Scheffé çoklu karşılaştırma tekniği tercih edilmiştir. Scheffé testinin tercih edilmesinin bir nedeni de testin alpha tipi hataya karşı duyarlı olmasıdır. Gerçekleştirilen Scheffé çoklu karşılaştırma analizi sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 43. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Scheffé Testi Sonuçları**

Eğitim(i)	Mezun Olunan Okul Türü(j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
2-3 yıllık Öğret. Okulu- Eğitim Enst.	Eğitim Fakültesi	-.273	.088	.009*
	Diğer	-.218	.111	.148
Duygusal Tükenme Eğitim Fakültesi	2-3 yıllık Öğret. Okulu- Eğitim Enst.	.273	.088	.009*
	Diğer	.055	.091	.835
Diğer	2-3 yıllık Öğret. Okulu- Eğitim Enst.	.218	.111	.148
	Eğitim Fakültesi	-.055	.091	.835

Tablo 43'te görüldüğü gibi duygusal tükenme alt boyutu puanlarının mezun olunan okul değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Scheffé testi sonucunda söz konusu farklılığın eğitim fakültesi mezunu ile iki ve ya üç yıllık, öğretmen okulu ve eğitim enstitüsü mezunu arasında eğitim fakültesinden mezun olanlar lehine  $p < .05$  düzeyinde gerçekleştiği belirlenmiştir. Diğer grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p > .05$ ).

Tablo 41'de yer alan duyarsızlaşma ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X}=.87$ ) daha sonra sırasıyla diğer okul mezunu ( $\bar{X}=.82$ ) en düşük puanı 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu ( $\bar{X}=.68$ ) okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 44'te görülmektedir.

**Tablo 44. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1.585	2	.792	2.010	.136
Gruplar içi	118.254	300	.394		
Toplam	119.839	302			

Tablo 44'te görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir [ $F_{(2-300)}=2.010$ ,  $p < .05$ ]. Diğer bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları eğitim durumundan etkilenmemektedir.

Tablo 41'de yer alan kişisel başarısızlık ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X}=1.08$ ) daha sonra sırasıyla diğer okul mezunu ( $\bar{X}=.98$ ) en düşük puanı 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu ( $\bar{X}=.83$ ) okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 45'te görülmektedir.

**Tablo 45. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2.842	2	1.421	5.774	.003*
Gruplar içi	73.826	300	.246		
Toplam	76.667	302			

\*p<.05

Tablo 45'te görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanlarının anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(2,300)}=5.774$ ,  $p<.05$ ]. ANOVA sonrası hangi post-hoc çoklu karşılaştırma tekniğinin kullanılacağına karar vermek için öncelikle Levene's testi ile grup dağılımlarının varyanslarının homojen olup olmadığı hipotezi sınanmış, varyansların homojen olmadığı saptanmıştır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

**Tablo 46. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tukey Sonuçları**

Eğitim	2-3 Yıllık Eğitim Enst.	Eğitim Fak.	Diğer
2-3 Yıllık Eğt Enst.		*	
Eğitim Fak.	*		
Diğer			

Tablo 46' da görüldüğü gibi, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin eğitim durumuna göre kişisel başarısızlık puanlarındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin kişisel başarısızlık puanlarının ( $\bar{X}=1.08$ ) 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu okul yöneticisi ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=.83$ ) puanlarından anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç kişisel başarısızlığa ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirilmiştir. Eğitim fakültesi mezunu olan öğretmen ve

yöneticilerin 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu okul yönetici ve öğretmenlerden daha fazla kişisel başarısızlık yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Tablo 41’de yer alan toplam tükenmişlik ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı eğitim fakültesi mezunu ( $\bar{X}=1.18$ ) daha sonra sırasıyla diğer okul mezunu ( $\bar{X}=1.12$ ) en düşük puanı 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu ( $\bar{X}=.94$ ) okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 47’de görülmektedir.

**Tablo 47. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	2.665	2	1.333	5.809	.003*
Gruplar içi	68.825	300	.229		
Toplam	71.491	302			

Tablo 47’de görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F(2-300)=5.809$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.

**Tablo 48. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Tukey Sonuçları**

Eğitim	2-3 Yıllık Eğitim Enst.	Eğitim Fak.	Diğer
2-3 Yıllık Eğt. Enst.		*	
Eğitim Fak.	*		
Diğer			



Tablo 48’de görüldüğü gibi, okul yöneticisi ve öğretmenlerinin eğitim durumuna göre toplam tükenmişlik puanlarındaki farkın hangi gruplar arasında olduğunu bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Eğitim Fakültesi mezunu olan öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının ( $\bar{X}=1.18$ ) 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu okul yöneticisi ve öğretmenlerin ( $\bar{X}=0.94$ ) puanlarından anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç toplam tükenmişliğe ait aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirilmiştir. Eğitim fakültesi mezunu olan öğretmen ve yöneticilerin 2-3 yıllık Eğitim Enstitüsü (Eğitim Enstitüsü, Eğitim Ön lisans ve Öğretmen Okulu) mezunu okul yöneticisi ve öğretmenlerden daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ortaya koymuştur.

#### 3.4.1.3.8. Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Farkı

Okul yöneticisi ve öğretmenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının mesleki kıdeme göre aritmetik ortalamaları Tablo 49’da yer almaktadır.

**Tablo 49. Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalamaları**

	Duygusal Tükenme ( $\bar{X}$ )	Duyarsızlaşma ( $\bar{X}$ )	Kişisel Başarısızlık( $\bar{X}$ )	Toplam Tükenme ( $\bar{X}$ )
1-5 Yıl	1.30	.88	1.08	1.12
6-10 Yıl	1.47	.84	1.08	1.18
11-15 Yıl	1.54	.91	1.07	1.23
16-20Yıl	1.47	.94	.91	1.14
21 ve üzeri	1.14	.52	.79	.87

Tablo 49’da görüldüğü gibi, mesleki kıdem yılı gruplarına göre okul yöneticisi ve öğretmenlerinin üç boyuttaki ve toplam tükenmişlikteki aritmetik ortalamaları birbirinden farklıdır. Duygusal tükenmede en fazla puanı 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.54$ ) kıdeme sahip olanların aldığı görülmüştür. Sırasıyla 16-20 yıl ( $\bar{X}=1.47$ ) , 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.47$ ) , 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.30$ ) ve 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=1.14$ ) kıdeme sahip yöneticisi ve öğretmenlerin aldığı görülmektedir. Bu

farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 50’de görülmektedir.

**Tablo 50. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	6.195	4	1.549	4.353	.002*
Gruplar içi	106.026	298	.356		
Toplam	112.221	302			

\*p<.05

Tablo 50’de görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin duygusal tükenme puanları bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(4-298)}=4.353$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey analizi gruplar arasındaki farklılığı belirlemediği için LSD analizi yapılmıştır. LSD analiz sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

**Tablo 51. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre LSD Sonuçları**

	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve üzeri
1-5 Yıl					*
6-10 Yıl					*
11-15 Yıl					*
16-20 Yıl					*
21 ve üzeri	*	*	*	*	

Tablo 51’de görüldüğü gibi LSD testi sonucunda 21 ve üzeri mesleki kıdemi olan okul yöneticisi ve öğretmenlerinin 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl mesleki kıdemi olanlardan daha az duygusal tükenmişlik puanlarına sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 53’ de yer alan duygusal tükenmişliğe ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=1.14$ ) mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve

öğretmenlerin 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.30$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.47$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.54$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=1.47$ ) mesleki kıdeme sahip olanlardan daha az duygusal tükenme yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle 21 ve üzeri yıl grubunda yer alanlar diğer gruptakilerden daha az duygusal tükenme yaşamaktadır.

Tablo 49’da yer alan duyarsızlaşma ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı 16-20 yıl ( $\bar{X}=94$ ) mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Sırasıyla 11-15 yıl ( $\bar{X}=91$ ), 1-5 yıl ( $\bar{X}=88$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=84$ ) ve 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=52$ ) kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 52’de görülmektedir.

**Tablo 52. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	5.806	4	1.453	3.793	.005*
Gruplar içi	114.033	298	.383		
Toplam	119.839	302			

\*p<.05

Tablo 52’de görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir [ $F(4-298)=3.793$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey analizi yapılmıştır. Tukey analiz sonuçları Tablo 53’te verilmiştir.

**Tablo 53. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Analiz Sonuçları**

	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve üzeri
1-5 Yıl					*
6-10 Yıl					*
11-15 Yıl					*
16-20 Yıl					*
21 ve üzeri	*	*	*	*	

Tablo 53'te görüldüğü gibi, 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma puanlarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 51'de yer alan duyarsızlaşma puanları dikkate alındığında 21 ve üzeri ( $\bar{X}=52$ ) mesleki kıdem grubundaki okul yönetici ve öğretmenleri, 1-5 yıl ( $\bar{X}=88$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=84$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=91$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=94$ ) mesleki kıdemi olan okul yönetici ve öğretmenlerinden daha az duyarsızlaşma yaşamaktadır.

Tablo 49'da yer alan kişisel başarısızlık ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.08$ ) mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Sırasıyla 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.08$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.07$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X}=0.91$ ) ve 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=0.79$ ) kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 54'te görülmektedir.

**Tablo 54. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	3.807	4	.952	3.892	.004*
Gruplar içi	72.861	298	.244		
Toplam	76.667	302			

Tablo 54’te görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir [ $F_{(4-298)}=3.892$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey analizi gruplar arasındaki farklılığı belirlemediği için LSD analizi yapılmıştır. LSD analiz sonuçları Tablo 55’te verilmiştir.

**Tablo 55. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre LSD Analiz Sonuçları**

	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve üzeri
1-5 Yıl					*
6-10 Yıl					*
11-15 Yıl					*
16-20 Yıl					*
21 ve üzeri	*	*	*	*	

Tablo 55’te görüldüğü gibi, 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık puanlarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 51’de yer alan kişisel başarısızlık puanları dikkate alındığında 21 ve üzeri ( $\bar{X}=1.79$ ) mesleki kıdem grubundaki okul yönetici ve öğretmenleri, 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.08$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.08$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.07$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=1.91$ ) mesleki kıdemi olan okul yönetici ve öğretmenlerinden daha az kişisel başarısızlık yaşamaktadır.

Tablo 49’da yer alan toplam tükenmişlik ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.23$ ) mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Sırasıyla 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.18$ ), 16-20 yıl ( $\bar{X}=1.14$ ), 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.12$ ) ve 21 ve üzeri yıl ( $\bar{X}=1.87$ ) kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin aldığı görülmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 56’da görülmektedir.

**Tablo 56. Okul Yönetici ve Öğretmenlerin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4.348	4	1.807	4.824	.001*
Gruplar içi	67.143	298	.225		
Toplam	71.491	302			

\*p<.05

Tablo 56’da görüldüğü gibi, analiz sonuçları okul yöneticileri ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları arasında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark olduğunu göstermiştir [ $F_{(4-298)}=4.824$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey analizi yapılmıştır. Tukey analiz sonuçları Tablo 57’de verilmiştir.

**Tablo 57. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Analiz Sonuçları**

	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve üzeri
1-5 Yıl					*
6-10 Yıl					*
11-15 Yıl					*
16-20 Yıl					*
21 ve üzeri	*	*	*	*	

Tablo 57’de görüldüğü gibi, 21 ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16-20 yıl kıdeme sahip olan okul yönetici ve öğretmenlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Tablo 49’da yer alan toplam tükenmişlik puanları dikkate alındığında 21 ve üzeri ( $\bar{X}=1.87$ ) mesleki kıdem grubundaki okul yönetici ve öğretmenleri, 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.12$ ), 6-10 yıl ( $\bar{X}=1.18$ ), 11-15 yıl ( $\bar{X}=1.23$ ) ve 16-20 yıl ( $\bar{X}=1.14$ ) mesleki kıdemi olan okul yönetici ve öğretmenlerinden daha az toplam tükenmişlik yaşamaktadır.

### 3.4.1.3.9. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Yöneticilik Kıdemine Göre Farkı

Okul yönetici ve öğretmenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının yöneticilik kıdemine göre yapılan Kruskal Wallis test sonuçları verilmiştir.

**Tablo 58. Duygusal Tükenme Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi**

#### Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duygusal Tükenme	1-10 yıl	59	137.03	3.82	2	.148
	11 ve üzeri	16	183.03			
	Yön. Yapmamış	228	153.70			
	Toplam	303				

Tablo 58’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme alt boyutu puanlarının yöneticilik kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=3.82$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 59. Duyarsızlaşma Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi**

#### Sonuçları

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
Duyarsızlaşma	1-10 yıl	59	145.20	.45	2	.798
	11 ve üzeri	16	155.25			
	Yön. Yapmamış	228	153.53			
	Toplam	303				

Tablo 59’da görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının yöneticilik kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=.45$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 60. Kişisel Başarısızlık Alt Boyutu Puanlarının Yöneticilik Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	1-10 yıl	59	135.92			
Kişisel	11 ve üzeri	16	143.84			
Başarısızlık	Yön. Yapmamış	228	156.73	2.81	2	.245
	Toplam	303				

Tablo 61’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık alt boyutu puanlarının yöneticilik kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda, grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $x^2=2.81$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 61. Toplam Tükenmişlik Puanlarının Değişkenine Yöneticilik Kıdem Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Puan	Gruplar	<i>N</i>	$\bar{x}_{sıra}$	$x^2$	<i>sd</i>	<i>p</i>
	1-10 yıl	59	136.98			
Toplam	11 ve üzeri	16	166.78			
Tükenmişlik	Yön. Yapmamış	228	154.88	2.46	2	.292
	Toplam	303				

Tablo 61’de görüldüğü gibi, örnekleme oluşturan yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanlarının yöneticilik kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H Testi sonucunda,



grupların sıralamalar ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $\chi^2=2.46$ ;  $p>.05$ ).

#### **3.4.1.3.10. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Farkı**

Okul yönetici ve öğretmenlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanlarının kurumdaki hizmet yılına göre aritmetik ortalamaları Tablo 62’de yer almaktadır.

**Tablo 62. Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarısızlık ve Toplam Tükenmişlik Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre Aritmetik Ortalamaları**

	Duygusal Tükenme ( $\bar{X}$ )	Duyarsızlaşma ( $\bar{X}$ )	Kişisel Başarısızlık( $\bar{X}$ )	Toplam Tükenme ( $\bar{X}$ )
1-5 Yıl	1.38	.81	1.03	1.12
6-10 Yıl	1.44	.90	1.06	1.18
11 ve üzeri	1.38	.72	.88	1.05

Tablo 62’de görüldüğü gibi, kurumdaki hizmet yılı gruplarına göre okul yönetici ve öğretmenlerinin üç boyuttaki ve toplam tükenmişlikteki aritmetik ortalamaları birbirinden farklıdır. Duygusal tükenme ortalamaları incelendiğinde en fazla puanı kurumdaki hizmet yılı 6-10 ( $\bar{X}=1.44$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı, kurumdaki hizmet yılı 1-5 yıl ve 11 ve üzeri ( $\bar{X}=1.38$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aynı puanı aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını hesaplamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 63’te görülmektedir.

**Tablo 63. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duygusal Tükenme Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	.230	2	.115	.308	.735
Gruplar içi	111.991	300	.373		
Toplam	112.221	302			

Tablo 63'te görüldüğü gibi, analizler okul yönetici ve öğretmenlerinin duygusal tükenme puanları arasında kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir [ $F_{(2-300)} = .308, p > .05$ ].

Tablo 62'de yer alan duyarsızlaşma puanları incelendiğinde en fazla puanı kurumdaki hizmet yılı 6-10 ( $\bar{X}=.90$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Sırasıyla kurumdaki hizmet yılı 1-5 ( $\bar{X}=.81$ ) ve 11 ve üzeri ( $\bar{X}=.72$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını hesaplamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 64'te görülmektedir.

**Tablo 64. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Duyarsızlaşma Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	.857	2	.428	1.080	.341
Gruplar içi	118.982	300	.397		
Toplam	119.839	302			

Tablo 64'te görüldüğü gibi, analizler okul yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma puanları arasında kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir [ $F_{(2-300)} = 1.080, p > .05$ ]. Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.

Tablo 62'de yer alan kişisel başarısızlık puanları incelendiğinde en fazla puanı kurumdaki hizmet yılı 6-10 ( $\bar{X}=1.06$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı

görülmektedir. Daha sonra sırasıyla kurumdaki hizmet yılı 1-5 yıl ( $\bar{X}=1.03$ ) ve 11 ve üzeri ( $\bar{X}=0.88$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını hesaplamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 65'te görülmektedir.

**Tablo 65. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Kişisel Başarısızlık Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1.031	2	.516	2.045	.131
Gruplar içi	75.636	300	.252		
Toplam	76.667	302			

Tablo 65'te görüldüğü gibi, analizler okul yönetici ve öğretmenlerinin kişisel başarısızlık puanları arasında kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir [ $F_{(2-300)} = 2.045, p>.05$ ]. Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin kişisel başarısızlık puanları kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.

Tablo 62'de yer alan toplam tükenmişlik puanları incelendiğinde en fazla puanı kurumdaki hizmet yılı 6-10 ( $\bar{X}=1.18$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı görülmektedir. Daha sonra sırasıyla kurumdaki hizmet yılı 1-5 ( $\bar{X}=1.12$ ) ve 11 ve üzeri ( $\bar{X}=1.05$ ) yıl olan yönetici ve öğretmenlerinin aldığı ortaya çıkmaktadır. Bu farkın anlamlı olup olmadığını hesaplamak için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 66'da görülmektedir.

**Tablo 66. Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Toplam Tükenmişlik Puanlarının Kurumdaki Hizmet Yılına Göre ANOVA Sonuçları**

Varyans Kaynakları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	.466	2	.233	.983	.375
Gruplar içi	71.025	300	.237		
Toplam	71.491	302			

Tablo 66’da görüldüğü gibi, analizler okul yönetici ve öğretmenlerinin toplam tükenmişlik puanları arasında kurumdaki hizmet yılına göre anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir [ $F_{(2-300)} = .983, p > .05$ ]. Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin toplam tükenmişlik puanları kurumdaki hizmet yılına göre değişmemektedir.

#### 3.4.1.4. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin A Tipi Kişilik Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Okul Yöneticilerinin A tipi kişilik faktörleri ile tükenmişlik düzeylerine ilişkin bulgular Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı ile hesaplanmıştır.

**Tablo 67. Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerinin A Tipi Kişilik Faktörleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Pearson Çar. Mom. Korelasyon Analizi)**

A tipi Kişilik Faktörleri	Tükenmişlik Alt Boyutları ve Toplam tükenme				
		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık	Toplam Tükenme
İşe verilen önem	r	.483**	.566**	.331**	.539**
	P	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>	<b>.000</b>
	N	303	303	303	303
Hıza verilen önem	r	.005	-.017	-.251**	-.095
	P	.929	.763	<b>.000</b>	.099
	N	303	303	303	303
Sosyal etkilerden uzaklaşma	r	.267**	.172**	.083	.224**
	P	<b>.000</b>	<b>.003</b>	.151	<b>.000</b>
	N	303	303	303	303
Zamana verilen önem	r	.014	.025	-.187**	-.054
	P	.803	.667	<b>.001</b>	.349
	N	303	303	303	303
A tipi kişilik toplam puanı	r	.366**	.393**	.112	.348**
	P	<b>.000</b>	<b>.000</b>	.052	<b>.000</b>
	N	303	303	303	303

Tablo 67 incelendiğinde işe verilen önem ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

- İşe verilen önem ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.483$ ,  $p<.01$ ).
- İşe verilen önem ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.566$ ,  $p<.01$ ).
- İşe verilen önem ile kişisel başarısızlık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.331$ ,  $p<.01$ ).
- İşe verilen önem ile toplam tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.539$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 67 incelendiğinde hıza verilen önem ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hıza verilen önem ile kişisel başarısızlık alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r= -.251$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 67 incelendiğinde sosyal etkilerden uzaklaşma ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Sosyal etkilerden uzaklaşma ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

- Sosyal etkilerden uzaklaşma ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.267$ ,  $p<.01$ ).
- Sosyal etkilerden uzaklaşma ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.172$ ,  $p<.05$ ).
- Sosyal etkilerden uzaklaşma ile toplam tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.224$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 67 incelendiğinde zamana verilen önem ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Zamana verilen önem ile kişisel başarısızlık alt boyutu arasında negatif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r= -.187$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 67 incelendiğinde A tipi kişilik toplam puanı ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. A tipi kişilik toplam puanı ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

- A tipi kişilik toplam puanı ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.366$ ,  $p<.01$ ).
- A tipi kişilik toplam puanı ile duyarsızlaşma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.393$ ,  $p<.05$ ).
- A tipi kişilik toplam puanı ile toplam tükenmişlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ( $r=.348$ ,  $p<.01$ ).

### 3.4.2. Anket Formunun Değerlemesi

Analiz sonuçlarına göre; öğretmen ve yöneticilerin davranış değerlendirmeye ilişkin bulguları işe verilen önem, hıza verilen önem, sosyal etkilerden uzaklaşma alt faktörleri ile zamanlamaya verilen önem alt faktörü arasında anlamlı olarak farklılık ortaya çıkmaktadır. Öğretmen ve yöneticilerin zamanlamaya verilen alt faktöründe A tipi davranış eğiliminde oldukları görülmektedir. İşe verilen önem, hıza verilen önem ve sosyal etkilerden uzaklaşma alt faktörlerinde B Tipi ve ya karma tip oldukları görülmektedir.

Okul yöneticileri ve öğretmenleri, duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişliği “az düzeyde” yaşarken, duyarsızlaşmayı “çok az düzeyde yaşamaktadırlar. Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalara göre yönetici ve öğretmenlerin genellikle düşük ve orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin duygusal tükenme ortalamaları hem duyarsızlaşma hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik ortalamalarından anlamlı olarak daha yüksek iken; duyarsızlaşma puanları da hem kişisel başarısızlık hem de toplam tükenmişlik puan ortalamalarında anlamlı olarak daha düşüktür.

Okul yönetici ve öğretmenleri ile ilgili kişisel ve mesleki değişkenler; cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, çocuk sayısı, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve kurumdaki hizmet yılıdır.

Cinsiyet değişkenine göre bayan ve bay yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik algılamaları istatistiksel olarak anlamlı fark göstermemektedir. Bayan okul yönetici ve öğretmenlerinin duygusal tükenme,

kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte daha fazla ortalama puan almalarının nedeni olarak evrensel rolleri gereği karşılardaki insanlara daha fazla önem vermelerinden kaynaklanabilir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar bu bulguyu doğrulamaktadır. Erkek okul yönetici ve öğretmenlerinin duyarsızlaşma daha fazla ortalama puan almalarının nedeni kadınların rolü gereği erkeklerden daha fazla çevresindekilerin sorunlarına önem vermelerinden kaynaklanabilir. Erkekler bir bakıma bayanlardan daha az çevreye karşı duyarlıdır. Bu bulguyu yurt dışında yapılan araştırmalar doğrular niteliktedir.

Medeni durum değişkenine göre evli bekar ve boşanmış olan yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte istatistiksel olarak farklılık göstermemektedir. Duygusal tükenme boyutunda evli olanlar bekar ve boşanmış olanlara göre daha fazla ortalama puan almışlardır. Buna neden olarak evli olan yönetici ve öğretmenlerin rolleri gereği diğer gruplardan daha fazla sorumluluk taşıması gösterilebilir. Bekar olanların daha fazla duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanı aldıkları ortaya çıkmıştır.

Çocuk sahibi olup olmama değişkenine göre tükenmişlik ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Çocuk sahibi olan yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme boyutunda daha fazla ortalama puan almışlardır. Bu durum çocuklu ailelerin artan ailevi sorumluluklarından kaynaklanabilir. Kişisel başarısızlık boyutunda çocuk sahibi olmayan yönetici ve öğretmenler daha fazla ortalama puan almışlardır.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin çocuk sayısı değişkenine göre anlamlı bir fark göstermemekte, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte çocuk sahibi olmayan ve bir çocuğu olan okul yönetici ve öğretmenleri, 2 çocuk ve 3 çocuklu olan okul yönetici ve öğretmenlerden anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Bu durum aile olarak anne ve babanın çocuk sahibi olmanın sağladığı psikolojik ödül, çocuğuna daha fazla zaman ayırması çalışanın tükenmişlikten korunmasıyla açıklanabilir.

Branş değişkenine göre yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir. Ancak duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam

tükenmişlikte branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha fazla ortalama puan almaları sınıf ve okulda karşılaştıkları problemler bir etken olabilir. Sınıf öğretmenliğinin artan sorumluluğu ve sağladığı psikolojik ödül daha az tükenmişlik yaşamasına bir etken olarak düşünülebilir. Öğretmenlerin aynı okulda çalışmaları benzer çalışma koşulları gerektirdiğini düşündürse de durum görünenden farklıdır.

Yaş değişkenine göre yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık artan yaşa bağlı olarak tükenmişlik ve alt boyutlarında giderek azalmaktadır. Diğer bir deyişle yaş artıkça tükenme azalmaktadır. Mesleki ve hayat tecrübesi yönetici ve öğretmenleri strese karşı daha dayanıklı duruma getirmektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermektedir. Duyarsızlaşma puanı olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir. Duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte eğitim fakültesi mezunu olan öğretmen ve yöneticiler 2-3 yıllık eğitim enstitüsü, öğretmen okulu mezunlarından daha çok tükenmişlik yaşamaktadır. Buna neden olarak mesleki tecrübe tükenmişlikte önemli bir faktördür. Mesleki deneyim artıkça tükenmişlik azalmaktadır.

Mesleki kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenler duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık artan mesleki kıdeme bağlı olarak tükenmişlik ve alt boyutlarında giderek azalmaktadır. Diğer bir deyişle mesleki kıdem ve saygınlık artıkça tükenme azalmaktadır.

Yöneticilik kıdem değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir. Bu durum yöneticilerin çalışma koşullarının benzer olmasından kaynaklanabilir.

Kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puanları istatistiksel olarak anlamlı olarak bir farklılık göstermemektedir.

A tipi davranış alt faktörleri ve tükenme alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bulgular ışığında işe verilen önem ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık



ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. İşe verilen önem artıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik artmaktadır. Hıza verilen önem ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. Hıza verilen önem azaldıkça kişisel başarısızlık artmaktadır. Sosyal etkilerden uzaklaşma ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. Sosyal etkilerden uzaklaştıkça duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik artmaktadır. Zamana verilen önem ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı negatif bir ilişki vardır. Zamana verilen önem azaldıkça kişisel başarısızlık artmaktadır. Zaman baskısı artıkça başarısızlık artmaktadır. A tipi kişilik ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmektedir. A tipi davranış eğilimi artıkça tükenme eğilimi artmaktadır.

## Sonuç ve Genel Değerlendirme

Son yıllarda iş yaşamının çalışanlar üzerinde oluşturduğu iş stresinin etkileri giderek ilgi konusu olmaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri iş stresinde değerlendirilmesi gereken önemli bir değişkendir. Bu değişkenlerden biride A tipi kişilik değişkenidir.

Tükenme stresin yol açtığı bir sendromdur. Engellenemeyen veya başa çıkılamayan stres tükenmişliğe neden olur. Bu araştırmada tükenmişliğe etki eden faktörler iki başlık altında incelenmiştir. Tükenmişlikle ilgili olduğu düşünülen faktörlerden biride bireysel faktörlerdir. Bireysel faktörlerden biri de A tipi kişilik yapısıdır. A tipi kişilik yapısı 1960 yıllarda Friedman ve Rosenman adlı iki kalp cerrahının hastaları üzerinde tanımladığı bir kavramdır. İki bilim adamı kalp rahatsızlıklarını standart risk faktörleri ile açıklanamadığı bulgusuna ulaşmıştır. Yapılan araştırmalarda sigara, alkol gibi standart risk faktörlerinin kalp rahatsızlıklarının nedenlerini ortaya koymada ancak %30 oranında açıkladığı anlaşılmaktadır. İki bilim adamı araştırmalarını kolaylaştırmak amacıyla hastalarını A ve B tipi olmak üzere iki ayrı sınıfa ayırmıştır. Yine bazı araştırmalarda A tipi kişilik yapısına sahip olanlar potansiyel tükenmişlik adayı oldukları ileri sürülmüştür.

A tipi kişilik yapısının en temel özellikleri sabırsızlık, rekabetçilik, mükemmeliyetçilik, ihtiras, geçimsizlik, saldırgan, düşmanlık, kızgınlık, tek açılı kişilik, zaman baskısı altında yaşama, dakiklik, yoğun dürtülere sahip olma vb. şeklinde sıralanabilir. Tüm bu özellikler iş hayatının amansızlığı ile bir bütün haline gelince çalışanların genel sağlığını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların iş stresinin yarattığı baskıları göğüslemede yetersiz kalması, onları tükenmişliğe de sürükleyebilmektedir.

A tipi kişiler genel olarak yaşam biçiminden memnundur. Kendilerini çok beğendikleri için değişime karşı isteksizdir. A tipi davranışın yıkıcı etkilerini değiştirmek kişinin elindedir. Bütün bunlara rağmen A tipi davranışları değiştirmek zor ama imkânsız değildir. Ayrıca A tipi davranış biçimi çalışanları başarıya ulaştırmadığı görülmüştür. Özellikle mesleki zirveye ulaşmış kişilerin B tipi olmaları da tesadüflere dayandırılmamalıdır. Yönetim kademelerinin zirvesine tırmanmış kişiler zamanla var olan A tipi davranışlardan uzaklaştıkları görülmüştür. Çünkü A tipi davranış biçimi iş görenleri başarıya ulaştırmaz. Bu araştırmada A tipi kişilikle ilgili bazı öneriler sunulmaktadır. Bu önerilerin çalışma hayatına yarar getirmesi umulmaktadır.

Bu amaçla A tipi davranış yapısının yerine yeni bir davranış modeli geliştirilmelidir.

- En azından A tipi kişiler zayıf yönleri geliştirmeli ve zaaflarını gidermelidir.
- Örgüt rekabetçiliği kurumsallaştırmalıdır. Avrupa'nın birçok ünlü kulübü sporcular ve diğer kulüpler arasındaki rekabetçiliği kurumsallaştırmıştır. Bu kulüplerin uluslararası alanda yakaladığı başarılar sadece ekonomik koşullarla açıklanamamalıdır. Aksi bir rekabetçilik anlayışı kişileri ve örgütleri yıpratmaktan ibaret kalacaktır.
- Çalışanlar zaman baskısından kurtulmalıdır. Bunun için zamanı iyi yönetme becerileri kazanmalıdır. İyi ve esnek bir planlama ile işleri daha da kolaylaştırabilir. Planlama ve yapılacak işleri önem sırasına koyma bireye sistematik çalışma alışkanlığı kazandırır. Sistematik olarak çalışma zaman kaybını en aza indirebilir.
- Konuşmalarına dikkat etmeli duygularının ve sözlerinin esiri olmamalıdır. Çoğu kez dikkatsiz yere sarf edilen sözler pişmanlıktan öte geçmez. Pişmanlık bireyin suçluluk duygusu yaşamasına neden olur.
- Ailesine, kendine ve hobilerine zaman ayırmalıdır. Kendine ve sevdiklerine değer vermek, değer verilmek yaşamda mutluluk sağlayabilir.
- Katı kurallardan, olmazsa olmazlardan hızla uzaklaşmalıdır. Asla kendine yapayacağı şeyler için söz vermemelidir.
- Düşmanlık duyguları beslememelidir. İnsanın en büyük düşmanı bastıramadığı öfke ve nefret duygularıdır. Öfke ve nefretini kontrol altında tutmalıdır. Öfkesini kontrol edemeyen kişi öfkenin kontrolü altına girer.
- Hayatını birden bire baştan aşağıya değiştirmemelidir çünkü hayatta en zor değişen alışkanlıklardır. Örneğin yemek yeme alışkanlığını birden değiştirme isteği çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlanabilir.
- Sosyal bir çevre edinmelidir. Böylece stres yaratan duygularını başkaları ile paylaşarak sosyal destek almalıdır. Paylaşmak insanı rahatlatır duygusal sağaltım sağlar.

A tipi kişilik yapısının tükenmişliği arttırdığı varsayımına yönelik yürütülen bu araştırma; tükenmişliğin özellikle bireysel yönünü ele almaktadır. A tipi kişilik yapısının tükenme üzerinde etkilerini göz önüne sermesi ve bunların kontrol altına alınabilmesi açısından bu araştırmanın bilime katkı sağlaması umulmaktadır. Yapılan araştırmalarda hem örgütsel hem de bireysel koşulların farklılaştığı sürece tükenmişliğin farklılaştığını

ortaya koymaktadır. Bu araştırmada A tipi kişilik yapısının tüklenmeyi farklılaştırdığını ortaya koymuştur. A tipi kişilik yapısının özellikleri yoğunlaşıkça tüklenmişlikte artmaktadır. Ancak A tipi kişilik yapısı ve tüklenme arasında ilişkiyi daha somut ölçmek amacıyla tüklenmişliğin her bir boyutu farklı çalışma yapılmalıdır.

Tüklenmeyi önlemek ve başa çıkmak için bireysel ve örgütsel stratejiler izlenebilir. Örgütsel düzeyde alınabilecek her türlü önlem tüklenmişliği engelleyebilecektir. Bu önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Personel seçimi ile örgüt iklimine uygun kişiler seçilmelidir. Mesleğe uygun özellikte kişilerin seçilmesi, çalışanların mesleğini severek yapmasını sağlayabilir. Kişileri mesleğe yerleştirirken yalnızca IQ zekâsına göre değil, diğer zekâ türleride örneğin EQ (duygusal zekâ) dikkate alınması yararlılık sağlayabilir.
- Eğitim programları ile değişen ve gelişen mesleki bilgi ve yetenekler kazandırılabilir.
- Kurum içi yükselme olanakları ve kariyer fırsatları yaratılmalıdır. Çalışanlara fırsatlar tanınmalıdır. Böylece bu fırsatlar çalışanlar için itici bir güç haline getirilmelidir.
- Çalışanların örgüt kararlarına doğrudan katılmaları sağlanmalıdır. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konularda iş hayatından soyutlanmamalıdır.
- Performans değerlendirme kıstasları anlaşılabilir, kabul edilebilir olmalıdır. Objektif değerlendirme yapılmalıdır. Çalışanlar ödüllendirilmeli ve takdir edilmelidir. Ödüllendirmede hakkaniyet ölçülerine dikkat edilmelidir.
- Personel uzmanlaştırılmalıdır. Bu amaçla yüksek lisans programları açılmalıdır. Personeli güçlendirmek için okul imkânları ve donanımları arttırılmalıdır. Eğitim kurumlarının eksiklikleri giderilmelidir.
- Örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların önüne geçmek için etkin bir çatışma yönetim politikası izlenmelidir.
- Örgüt tüm çalışanlarına değer vermeli bunu hissettirmelidir. Örneğin personelin önemli günleri için kutlama yapılabilir. Önemli günler çalışanın motivasyonunu artırabilir.

Bireysel düzeyde alınabilecek önlemler şu şekilde sıralanabilir.

- Gerçekleştirilebilir hedefler belirlenmelidir. Örgüt hedefleri ile bireysel hedefler uyum içinde olmalıdır.

- Hayatın olumlu yönlerini görmelidir. Başarıları başarısızlık olarak görmemelidir.
- Sorunları içselleştirmemelidir.
- Zamanı ve stresi yönetebilmelidir.
- Yorgunluk ve bıkkınlık durumunda gevşeme ve dinlenmelidir. Doğru beslenmeli, egzersiz yapmalı ve düzenli uyumalıdır.
- Tüm bunlara rağmen iş hayatında yaşanan sıkıntılar giderilemiyorsa iş değiştirmelidir. İş değiştirme yeni fırsatlara açılım olarak değerlendirmelidir.

## Kaynakça

- Ada, S.,-Çetin, M.Ö., Eğitim Öğretim Ortamında Disiplin Nedir?, Ankara, 2006.
- Anayurt,Ö., Hukuka Giriş Hukukun Temel Kavramı, Ankara, 2007.
- Aslan, S.-Sayın, A.,“Duygudurum Bozuklukları ile Huy Karakter ve Kişilik İlişkisi”,Türk Psikiyatri Dergisi,C.16,S.4,Ankara,2005.
- Aydın, O.-Güleryüz, E., “İş Kontrolü ve Kontrol İsteği ile Tükenmişlik ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler”, Türk Psikolojisi Dergisi,C.21, S.58, Ankara, 2006.
- Aydın, B., “İnsülin Kullanan Tip 2 Diabetes Mellituslu Hastalarda Stres Faktörlerinin Kan Şeker Regülasyonu Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, Bursa, 2005.
- Aydın, B., Çocuk ve Ergen Psikolojisi, Ankara, 2005.
- Aydın, B., ve diğerleri, Gelişim ve Öğrenme (Ed. B. Aydın), Ankara, 2005.
- Babaoğlu, E.,“İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”,Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu, 2006.
- Balcı, A.,Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama, Ankara,2000.
- Balcıoğlu,İ., “Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, Medikal Açından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005.
- Baltaş, Z.,Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres, İstanbul, 2006.
- Baltaş, A.-Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 2008.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1996.
- Batıgün, A.,-Şahin,N.H.,“İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları için İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi,C.17, S.1, Ankara, 2006.
- Baymur, F., Genel Psikoloji, İstanbul, 1994.
- Becerem,E.-Çetin,G.N.,“Lider Kişilik:Gandhi”,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,C.3,S.5,Isparta
- Braham, J.B., Ateş Altında Sakin Kalabilmek Stres Yönetimi(Çev. V. Diker), İstanbul, 2004.
- Cemaloğlu,N.-Kayabaşı,Y., “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki”,Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,C.27, S.2, Ankara, 2007.
- Copper,C.-Straw, A., Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi, (Çev. E. Köymen), İstanbul, 1998.
- Cüceloğlu, D., İnsan ve Davranışı, İstanbul, 2005.

- Cüceloğlu, D., Yetişkin Çocuk, İstanbul, 2001.
- Çıtak, E. A., “Çatışma Çözümü Eğitiminin Hemşirelerin Çatışma Çözüm Becerisi Yöntem ve Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, 2006.
- Doğan,S.,-Demiral, Ö.,“Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,C.14, S.1, Manisa,2007.
- Doğan,S.-Kılıç, S.,“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,C.58, S.29, Kayseri, 2007.
- Doksat, M.K., “Kişilik Bozuklukları”, İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri,C.47 S.2, İstanbul, 2008.
- Doksat, M.K., “Kişilik, Karakter, Kimlik; Duygudurum ve Duygulanım Nedir?”, Birinci Basamak için Psikiyatri Dergisi,C.2, S.2, İstanbul, 2003.
- Dökmen,Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 2008.
- Dökmen, Ü., Küçük Şeyler-1, İstanbul, 2006.
- Dökmen,Ü., Küçük Şeyler-2, İstanbul, 2006.
- Dönmezer, İ., Eğitim Psikolojisi, İzmir, 1997.
- Erdoğdu,M.Y.,“Duygusal Zeka'nın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,C.27, S.23, İstanbul, 2008.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007.
- Eroğlu,F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1995.
- Goleman, D., Duygusal Zeka, (Çev. B.S.Yüksel),İstanbul,2004.
- Güçlü, N., “Stres Yönetimi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,C.21, S.1, Ankara,2001.
- Güngör, E., “Ahlak Psikolojisi ve Sosyal Ahlak”,İstanbul,1995.
- Izgar, H., Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara, 2003.
- Kaçmaz, N., “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, C.68,S.1, İstanbul, 2005.
- Keenan, K., Stresle Başa Çıkma,(Çev. S. Aydın),İstanbul,1999.
- Köknel, Ö., Kaygıdan Mutluluğa Kişilik, İstanbul, 2005.
- Köse ve diğerleri., “Mizaç ve Karakter Envanteri Geçerlik, Güvenirliği ve Faktör Yapısı”, Klinik Psikofarmakoloji Bülteni,C.14, S.3, İstanbul,2005.
- Kösterelioğlu, M.A., “ Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu, 2006.
- Norfolk,D.,İş Hayatında Stres,(Çev.L. Serdaroğlu.),İstanbul,1989.
- Oktay,M., “Çalışma Yaşamında İş Yerinde Stres” İstanbul Tıp Fakóltesi Dergisi, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005.
- Oktay, A., Yaşamın Sihirli Yılları: Okul Öncesi Dönem, İstanbul, 2000.
- Öğülmüş, S., Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri ve Eğitimi, Ankara, 2006.
- Önen,B.,-Özmen,M., “Stresle Başa Çıkma Yolları”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi (Ed.İ.Balcıoğlu), C.47,S.2, İstanbul, 2005.
- Öner,N.,-Compte,L.A., Süreksiz Durumluk/Sürekli Kaygı Envanteri El Kitabı, İstanbul, 1998.
- Pertev, E., “A Tipi ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile Stres Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Sayar, K., “Kültürel Bakış Açısından Benlik ve Kişilik”, Yeni Symposium Dergisi, C.41,S.2, İstanbul, 2007.
- Sayılgan, M.A.-Tuğrul, C., Depresyonla Başa Çıkma Yolları, Türk Psikologlar Derneği, Ankara, 1995.
- Selçuk, Z., Gelişim ve Öğrenme, Ankara, 2005.
- Sürgevil, O., Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Ankara, 2006.
- Tarhan, N., Mutluluk Psikolojisi, İstanbul, 2008.
- Taymaz, A.H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995.
- Telman, N.-Ünsal, P., Çalışan Memnuniyeti, İstanbul, 2004.
- Tınaz, P.,İş yerinde Psikolojik Taciz,İstanbul,2006.
- Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005.
- Torun, A., Stres ve Tükenmişlik, (Ed.S. Tevruz), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara, 1997.
- Tuncer, B.- Acar, N.V., “Kaygı Düzeyleri Farklı üniversite Öğrencilerinin Mükemmeliyetçilik Özelliklerinin İncelenmesi, Kriz Dergisi,C.14, S.2, Ankara, 2006.
- Tutar, H., Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, 2004.
- Tümkaya, S., “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Hacettepe Eğitim Fakóltesi Dergisi,C.19, S.2, Ankara,2000.



Tümkaya,S., “İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı ve Tükenmişlikle İlişkisi”, IV Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,zel Sayı, S.8, Denizli, 2000.

Türkçapar, H., ve diğerleri, “Kişilik İnanç Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirliği”, Klinik Psikiyatri Dergisi, S.4, Ankara, 2007.

Ülgen,G., Eğitim Psikolojisi, İstanbul,1997.

Yavuz,R., “Stres ve Kişilik”, Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi, (Ed.İ.Balcıoğlu),C.47, S.4, İstanbul, 2005.

Yılmaz,A., “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu, 2007.

[www.ilkogretim-online.org.tr](http://www.ilkogretim-online.org.tr) (17.02.2009)

[www.med.yale.edu/library/heartbk](http://www.med.yale.edu/library/heartbk) (05.01.2009)

<http://www.paradoks.org> (10.01.2009)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Melatonin> (27.12.2008)

## ÖZGEÇMİŞ

04-07-1976 tarihi, Denizli ili Acıpayam ilçesi doğumluyum. İlk, orta, lise ve yüksek öğrenimi aynı ilde tamamladım. 1999 yılında İstanbul ili Sultangazi ilçesinde İsmetpaşa İlköğretim Okulunda göreve başladım. 2006 yılında Bayrampaşa ilçesi Oğuzhan İlköğretim Okulunda göreve devam ettim. Halen aynı okulda görevime devam ediyorum. 2001-2002 yılında Muş ili Varto ilçesi Sanlıca kırsalında askerliğimi tamamladım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım. Özel ilgi alanlarım eğitim, psikoloji ve eğitim psikolojisidir.

Yabancı dilim İngilizcedir. Evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: **Önder AKSOY**

## **EKLER**

Ek-1 Davranışlar Ölçeği

Ek-2 Maslach Tükenmişlik Envanteri

Ek-3 Kişisel Bilgi Formu

Ek-4 Anket Uygulama İzin Onayı

Ek-5 Örneklem Olarak Seçilen Okulların Listesi

**Ek-1****DAVRANIŞLAR ÖLÇEĞİ**

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. Konuşurken bazı önemli kelimelerin üzerine basarım.					
2. Hızlı yemek yer ve hızlı yürürüm.					
3.Çocukların rekabetçi olmasına özendirilmesi gerektiğine inanırım.					
4.Yavaş çalışan birini görünce rahatsız olurum.					
5.İnsanlar konuşurken ne söylemek istiyorlarsa söylemeleri için aceleci davranırım.					
6.Trafikte sıkışıp kalınca ya da bir restoranda sıra beklemek zorunda kalınca öfkelenirim.					
7. Bir başka insanı dinlerken bile kendi sorunlarımla uğraşırım.					
8.Aynı anda birkaç işi bir arada yapmaya çalışırım. (Yemek yerken tıraş olmak ya da saç kurutmak; araba kullanırken bir yandan not almak vb. gibi)					
9.Tatillerimi işlerimi yetiştirmek amacıyla kullanırım.					
10.Konuşmalar sırasında konuyu beni ilgilendiren konulara yönlendiririm.					
11.Sadece gevşemek ve rahatlamak için zaman harcadığımda suçluluk duyarım.					
12.İşyerimdeki dekorasyonu ya da pencereden görünen manzarayı fark edemeyecek kadar işe gömülürüm.					
13.Yaratıcılığımı geliştirmek, sosyal konulara zaman ayırmak yerine, kendimi sadece daha çok iş çıkarmak zorundaymış gibi hissederim.					
14.Gittikçe daha az zaman içinde daha çok iş çıkarmak için planlar yaparım.					
15.Randevularıma hep zamanında gelirim.					
16.Konuşurken kendi görüşlerimi vurgulamak için yumruklarımı sıkmak ya da masaya vurmak gibi bazı hareketler yaparım.					
17.Başarılarımı hızlı çalışma yeteneğine atfederim.					
18.İşlerin hemen ve hızlı yapılması gerektiğini hissederim.					
19.İşlerimi bitirmek için sürekli olarak daha etkin yollar bulmaya çalışırım.					
20.Oyunlarda zevk almak yerine kazanmak için ısrar ederim.					
21.Diğer kişiler iş yaparken sık sık araya girerim.					
22.Diğer kişiler geç geldiğinde rahatsız olurum.					
23.Yemekten sonra hemen masadan uzaklaşıp işe yönelirim.					
24.Telaş içindeyimdir. ( Kendimi sürekli olarak bir şeyleri hemen bitirmek zorundaymış gibi hissederim.)					
25.Şimdiki işleyiş düzeyimden memnun değilim.					

Ek-2

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.Öğrencilerimin ne hissettiğini hemen anlarım.					
5.Bazı öğrencilere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı hissediyorum.					
6.Bütün öğrencilerle uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7.Öğrencilerin sorunlarına en iyi çözüm yolunu bulurum.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.Yaptığım iş sayesinde öğrencilerin yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10.Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15.Öğrencilere ne olduğu umurumda değil.					
16.Doğrudan doğruya öğrencilerle çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17.Öğrencilerle aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18.Öğrencilerle yakın bir çalışmadan kendimi canlanmış hissediyorum.					
19.Bu işte kayda değer başarı elde ettim.					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22.Öğrencilerin bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

**Ek-3**  
**KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

1. Cinsiyetiniz :                      Kadın ( )      Erkek ( )
2. Medeni durumunuz              Evli ( )      Bekar ( )      Boşanmış ( )      Dul ( )
3. Çocuk sayısı :                      .....
4. Branşınız :                      Yönetici ( )                      Sınıf Öğretmeni ( )                      Branş Öğretmeni ( )
5. Yaşınız :  
    20-25 ( )                      31-35 ( )                      41-45 ( )                      51-55 ( )  
    26-30 ( )                      36-40 ( )                      46-50 ( )                      55 ve üstü ( )
6. Eğitim Durumunuz :  
    Öğretmen Okulu ( )                      Eğitim Ön Lisans ( )                      Eğitim Fakültesi ( )  
    Eğitim Enstitüsü ( )                      Eğitim Yüksek Okulu ( )                      Diğer ( )
7. Mesleki Kıdeminiz :  
    1-5 yıl ( )                      11-15 yıl ( )                      21-25 yıl ( )  
    6-10 yıl ( )                      16-20 yıl ( )                      26 ve üzeri ( )
8. Yöneticilik Kıdeminiz :  
    1-5 yıl ( )                      11-15 yıl ( )                      21-25 yıl ( )  
    6-10 yıl ( )                      16-20 yıl ( )                      26 ve üzeri ( )
9. Kaç yıldır burada çalışıyorsunuz :  
    1-5 yıl ( )                      11-15 yıl ( )                      21-25 yıl ( )  
    6-10 yıl ( )                      16-20 yıl ( )                      26 ve üzeri ( )

**Ek-4a**



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


Sayı : B.30.2.BEY.0.E1.00-01-020-500/984  
Konu : Anket Hk.

18.09.2008

REKTÖRLÜK MAKAMINA,

Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı öğrencisi Önder Aksoy'un danışmanının uygundur imzalı dilekçesi ve anketi ekte sunulmuştur. "Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A-Tipi Kişilik Özelliklerinin İş Stresi ile İlişkisi" konulu tezine anket çalışması yapabilmesi için İstanbul İli, Bayrampaşa İlçesindeki okullarda uygulamak üzere müsaade istemektedir.

Bilgilerinizi ve izinlerinizi saygılarımla arz ederim.

  
Prof. Dr. Mehmet Fikret ÖZGÜN  
Müdür

- Ek:** 1- Danışmanının uygundur imzalı öğrenci dilekçesi  
2- Anket Örneği  
3- Ekler (7 sayfa)

■ **Şişli-Ayazağa Kampüsü**  
Şişli Ayazağa Mahallesi Hadim Kuru  
Yolu Mevkii, Şişli 34396 İstanbul  
Faks: (0212) 867 50 66

■ **Büyüçekmece-Beylikdüzü Kampüsü**  
Cumhuriyet Mah. Şimşek Sok. No.1, Beykent  
Siteleeri, Büyüçekmece 34500 İstanbul  
Faks: (0212) 867 55 66

■ **Taksim Kampüsü**  
Sıraselviler Cad. No.65, Taksim,  
Beyoğlu 34437 İstanbul  
Faks: (0212) 867 55 77

İletişim Hattı: (0212) 444 1997

info@beykent.edu.tr

www.beykent.edu.tr

**Ek-4b**

FROM :

FAKS NO. :


KAS. 29 2004 23:18 S1

24-04-2008

**MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ KULLANIM İZİN BELGESİ**

C. Maslach ve S. E. Jackson tarafından hazırlanan, tarafımızdan Türkçeye uyarlanan ve yayım bilgileri aşağıda sunulan 22 maddelik "Maslach Tükenmişlik Envanteri" nin Beykent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümünde yüksek lisans öğrencisi Önder Aksoy tarafından yapılacak olan "Öğretmen ve Yöneticilerde Kişilik Özellikleri ve Tükenmişlik İlişkileri" konulu tez çalışması kapsamında kullanılmasına izin veriyorum.

Ergin C. 1992, "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması", VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Bayraktar, R. ve Dağ, I. (ed), Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını: 143 - 154

  
Prof. Dr. Canan Ergin  
Bahçeşehir Üniversitesi  
Fen Edebiyat Fakültesi Dekanı



## Ek-4c

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/  
Konu : **Önder AKSOY**

2949/103664

16/10/2008

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 24/09/2008 tarih ve 2380-4945 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 14/10/2007 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Önder AKSOY**'un ilimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "**Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A-tipi Kişilik Özelliklerinin İş Stresi İle İlişkisi**" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi **Önder AKSOY**'un ilimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "**Öğretmen ve Okul Yöneticilerinde A-tipi Kişilik Özelliklerinin İş Stresi İle İlişkisi**" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. AKSOY  
Millî Eğitim Müdürü

**EKLER :**  
Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR  
16/10/2007

Hikmet DİNÇ  
Vali  
Vali Yardımcısı

EĞİTİM  
%100  
DESTEK

**NOT :** Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
**Adres :** İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Çagalıoğlu 526 13 82  
**E-Mail :** [kultur34@meb.gov.tr](mailto:kultur34@meb.gov.tr) **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632



## ÖRNEKLEM OLARAK SEÇİLEN OKULLARIN LİSTESİ

1. Ahmet Haşim İlköğretim Okulu
2. Ali Ülker İlköğretim Okulu
3. Bayrampaşa İlköğretim Okulu
4. Hacı İlbey İlköğretim Okulu
5. Sancak-Soy İlköğretim Okulu
6. Kocatepe İlköğretim Okulu
7. Oğuzhan İlköğretim Okulu
8. Prf. Dr. Muharrem Ergin İlköğretim Okulu