T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ (DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDEKİ AKADEMİSYENLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASEMİN ÇAĞLIYAN

ANABİLİM DALI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ
PROGRAMI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ

KOCAELİ - 2007

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜKENMİŞLİK SENDROMU VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ (DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDEKİ AKADEMİSYENLERE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASEMİN ÇAĞLIYAN

ANABİLİM DALI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ
PROGRAMI: ÇALIŞMA EKONOMİSİ

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. AŞKIN KESER

KOCAELİ - 2007

ÖNSÖZ

Küreselleşen ve sürekli değişen dünyayla birlikte çalışma yaşamında da pek çok değişiklik yaşanmış ve yaşanmaktadır. Çalışma şekilleri, çalışma saatleri vs. değişmekte, oluşan bu farklı ortamlar artılarıyla birlikte eksilerini de getirmektedir. Artan rekabet ortamı işteki stresi de arttırmakta ve bu da çalışanlarda farklı şekillerde reaksiyon göstermektedir. Özellikle bu durumla birlikte meslek hastalıklarında artış görülmektedir. Çağın hastalıklarından biri olan depresyonla benzer özellikler gösteren tükenmişlik de bu şekilde ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik işi gereği insanlarla birebir ilişkide olmak zorunda olan kişilerde ortaya çıkan bir rahatsızlıktır. Durumun belirlenmesi ve çözüm yollarının uygulanması çalışanlar ve işletme açısından fayda sağlayıcı olur. Tükenmişliğin pek çok nedeni ve durumun çözülmesi için de pek çok çözüm yolu üretilmiştir. Diğer bir kavram olan iş doyumu da işletme ve çalışanları için önem arz etmektedir. Bu iki olgu, tükenmişlik ve iş doyumu, birbirini tetikleyen bir durum göstermektedir, yani tükenmişlik ne derece artarsa iş doyumsuzluğu da o derece artış göstermektedir. Her ikisi de giderek çalışma alanı olarak yer bulmakta ve çalışma hayatı için önemleri anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın tükenmişliğin etkilerinin, nedenlerinin, iş hayatındaki varlığının anlaşılmasının özellikle akademik çevrede ne düzeyde yaşandığının algılanması ve yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması açısından önemli olacağını düşünüyorum.

Çalışmanın oluşumunun her aşamasında her türlü yardımlarından dolayı danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Aşkın Keser'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu alanda çalışmama fırsat tanıyan ve akademik kazanımlarıma katkılarından dolayı bölüm başkanımız sayın hocam Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu'na, anketlerin analizindeki yardımlarından dolayı sayın Yrd. Doç. Gözde Yılmaz'a, anket çalışmama katkılarından dolayı, sayın Doç. Dr. Hüseyin Bilgin' e, sayın Öğr. Gör. Dr. Memet Zencirkıran'a, sevgili arkadaşım Araştırma Görevlisi Serhat Özgökçeler'e, tezimi yazmamda ve çevirileri yapmamda yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Nimet Dila Ergin'e ve Gönül Karayavru'ya, öğrenimim boyunca maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili babam Sabri Çağlıyan'a ve tüm aileme teşekkürlerimi sunarım.

İzmit, Haziran 2007 Yasemin ÇAĞLIYAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……..i
İÇİNDEKİLER…….ii
TABLOLAR VE ŞEKİLLER……...v
ÖZET……...vi
ABSTRACT……...vii
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TÜKENMİŞLİĞİN TARİHİ

1. Tükenmişlik Kavramı 3
2. İş Doyumu Kavramı 8
3. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihi 13
3.1. Maslach'ın Tükenmişlik Araştırmaları ve Ölçeği……14
3.2. Diğer Araştırmacılar ve Ölçekler……...…...……...14

İKİNCİ BÖLÜM
TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ, SONUÇLARI VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

1. Tükenmişliğin Nedenleri 17
1.1. Bireysel Nedenler..... 17
1.1.1. Demografik Özellikler 18
1.1.1.1. Eğitim..... 19
1.1.1.2. Yaş 20
1.1.1.3. Cinsiyet 20
1.1.1.4.Medeni Durum 20
1.1.2. Kişilik..... 21
1.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar..... 23
1.1.4. Kendilik Kavramı..... 25
1.1.5. Duygusal Kontrol..... 25
1.1.6. Empati 26

1.1.7. İş Doyumu 26
1.2. İnsanlar Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler 27
1.2.1. İnsanları Olumsuz Olarak Değerlendirmek 27
1.2.1.1. Probleme Odaklanmak 27
1.2.1.2. Pozitif Geribildirim Eksikliği 28
1.2.1.3.Duygusal Stres Düzeyi 28
1.2.1.4. Değişim İhtimalinin Zayıflığı 29
1.2.2. Karşıdaki İnsanların Durumu 29
1.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler 29
1.3.1. Aşırı İş Yükü 30
1.3.2. Kontrol Eksikliği 32
1.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar 34
1.3.4. Yöneticilerle İlişkiler 37
1.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları 38
2. Tükenmişliğin Sonuçları 41
2.1. Tükenmişliğin Kişiye Etkileri 42
2.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkisi 45
2.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri 47
2.4. Tükenmişliğin Diğer Etkileri 49
3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri 50
3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler 55
3.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek 55
3.1.2. Dinlenme ve Gevşeme 56
3.1.3. Kendini Tanıma 56
3.1.4. İşe Ara Verme 57
3.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme 58
3.1.6. İçgörü Geliştirme 58
3.1.7. Zaman Yönetimi 58
3.1.8. İş Değiştirme 59
3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler 60
3.2.1. Personel Seçimi 62
3.2.2. Örgüt Geliştirme 63
3.2.3. Yönetim Geliştirme 64
3.2.4. Çatışma Yönetimi 65

3.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi 66
3.2.6. Hizmet İçi Eğitim 67
3.2.7. Performans Değerleme 67
3.2.8. Sosyal Destek 69
3.2.9. Kariyer Danışmanlığı 70
4. Tükenmişliğin İş Doyumuna Etkisi 71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 78
2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı 78
3. Araştırmanın Hipotezleri 79
4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 79
5. Anakütle ve Örneklem 80
6. Kullanılan İstatistiki Analizler 81
7. Bulgular ve Değerlendirme 81
7. 1. Demografik Özellikler 81
7.2. Tanımlayıcı Analizler 85
7.3. Farklılık Analizleri 88
7.4. Korelasyon Analizi 92
7.5. Regresyon Analizi 93
SONUÇ ve ÖNERİLER 95
KAYNAKÇA 99
EKLER 108
ÖZGEÇMİŞ

TABLOLAR VE ŞEKİLLER

Tablo 1. Çalışanların Tatmin olduğu İş Özellikleri 11
Şekil 1. Örgütsel Tükenmişlik Modeli 40
Şekil 2. Araştırma Modeli 79
Tablo 2. Cinsiyetlere Göre Dağılım 82
Tablo 3. Yaşlara Göre Dağılım 83
Tablo 4. Medeni Durumlarına Göre Dağılım 83
Tablo 5. Çalışılan Fakülte Göre Dağılım 84
Tablo 6. Unvanlara Göre Dağılım 84
Tablo 7. Haftalık Çalışma Süresine Göre Dağılım 85
Tablo 8. Mesleği Sürdürme Süresine Göre Dağılım 85
Tablo 9. Üniversite Türüne Göre Dağılım 86
Tablo 10. İş Doyumu Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değeri 86
Tablo 11. Tükenmişlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değeri 87
Tablo 12. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler 88
Tablo 13. Tükenmişlik ve İş Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre Değerleri 90
Tablo 14. Tükenmişlik, İş Doyumu ve Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkisi 94
Tablo 15. İş Doyumu ve Tükenmişlik Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi 95

ÖZET

Bu çalışmada tükenmişlik ve iş doyumu kavramları açıklanmaya çalışılmış ve tükenmişliğin iş doyumuna etkisi bilimsel bir araştırmayla ortaya konulmuştur.

Tükenmişlik, sıklıkla işi gereği insanlarla birebir çalışma durumunda olan kişilerde görülen psikolojik bir rahatsızlıktır. Özellikle polisler, öğretmenler, hekimlerde sıklıkla rastlanmaktadır. Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra Maslach'ın geliştirmiş olduğu model kabul görmüştür. Maslach tükenmişliği üç alt boyutuyla tanımlamıştır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık.

Tükenmişliğin pek çok etkeni vardır; bunlar kişisel, ailesel ve örgütsel sebepler olarak gruplandırılabilir. Bunların ortaya çıkardığı tükenmişlikle mücadelede geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlar kişinin kendi kendine uygulayabileceği yöntemler olabileceği gibi örgütün çalışanlar için yapabileceği uygulamalar da olabilir. Her iki taraflı yapılacak uygulamalar tükenmişliğin en kısa sürede sonlandırılmasına katkı sağlayacaktır.

Tükenmişlik tek başına bir problem olmasının yanında başka problemleri de tetikleyici bir etmendir. Bu çalışmada araştırılan tükenmişliğin iş doyumuna etkisinde olduğu gibi tükenmişlik iş doyumsuzluğunu arttıran bir etmendir.

Araştırma kısmında, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve İş Doyum Ölçeği ve ayrıca demografik özellikleri ölçmek için yedi soru kullanılmıştır; bu anket çalışması ile tükenmişliğin iş doyumuna etkisi ölçülmüştür.

Araştırmada üç devlet ve beş vakıf üniversitelerindeki akademisyenlere anket çalışması uygulanmıştır. Devlet üniversitelerine gönderilen 159 anketin tümü geri dönmüş, ancak özel üniversitelere gönderilen 150 anketten 68 tanesi geri dönmüştür. Toplam 227 anket yapılmıştır, tümü geçerli sayılmıştır. Verilerin analizinde SPSS-13 analiz programından yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda tükenmişliğin iş doyumuna etkisi yapılan istatistiki analizlerle saptanmıştır. Vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre daha az tükenme yaşadıkları, buna paralel olarak daha yüksek iş doyumu yaşadıkları belirlenmiştir.

Elde edilen bulgular sonucunda durum için öneriler getirilmiştir.

ABSTRACT

In this study, the burnout and job satisfaction was explained and effect of burnout to job satisfaction was put forwarded with scientific research.

Burnout is a psychological illness that seems frequently at who work with people face to face. Especially, it seems at policemen, nurses, doctors and teachers.

At first, burnout was described by Freudenberger. After that, the model that Maslach developed had been accepted. Maslach characterized the burnout with three dimensions: Emotional exhaustion, depersonalization and lower personal accomplishment.

A lot of factors can be caused the burnout, they can be personal, domestic and organizational factors. Also a lot of solutions ways can be used to improve this situation. The person who is burnout use a lot of methods by self to improve the illness and also organization apply different ways. Both of them, organizational and personal methods, help treatment of burnout as short as possible.

Burnout is a big problem and also cause the other problems. It cause less job satisfaction like which is searched in this study.

In fourth part, effect of burnout to job satisfaction was measured with Maslach Burnout Inventory, Job Satisfaction Inventory and demographic questions.

In this research, this survey was applied to academicians who work in state universities and private universities.159 surveys were sent to state universities and all of them were answered. 150 surveys were sent to private universities, just 68 surveys were answered. In total 227 surveys applied, all of them were valid. For analysis these datums, SPSS- 13 analysis programme was used. Result of this research proved the effect of burnout to job satisfaction and showed that the academicians who work in state universities more burnout than the academicians who work in private universities, because of that they have less job satisfaction.

As result, some suggestions have been offered for this situation.

GİRİŞ

Tükenmişlik, sıklıkla işi gereği insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde ortaya çıkan bir meslek hastalığıdır. İlk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Alanda en çok kabul gören çalışmalar Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach tükenmişliği üç boyutuyla açıklamıştır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi. Duygusal tükenme, kişinin kendini sürekli yorgun hissetmesi ve duygusal olarak yıpranması olarak tanımlanabilir. Duyarsızlaşma ise yardım verenin yani tükenmişlik yaşayan kişinin yardım alana kişiliği olmayan nesneler gibi davranmasıdır. Kişisel başarısızlık da kişinin kendini işinde başarısız ve yetersiz hissetmesidir.

İş doyumu ise kişinin işinden sağladığı maddi ve manevi doyumu ifade eder. İş doyumuyla ilgili de pek çok tanım yapılmıştır. Bu kavram emeğin örgütlendiği ve yönetilmekten çıktığı dönemlerde ortaya atılmıştır. İş doyumu, kişinin işine karşı tutumudur. Herhangi bir tutum gibi, iş doyumu da inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir bileşimini yansıtır. Yine diğer tutumlar gibi, gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilir. İş doyumunu da etkileyen pek çok etken vardır. Bunlar, kişinin iş çevresi ve kişisel özellikleri olarak sayılabilir.

Bu çalışmada, tükenmişliğin iş doyumuna etkisi araştırılmıştır. Araştırma alanı olarak devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler seçilmiştir. Anket çalışmasında İş Doyum Ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve bazı kişisel ve demografik özellikleri ölçmeye yönelik sorular kullanılmıştır. Araştırma sonucu şunu göstermektedir ki, tükenmişlik iş doyumsuzluğunu tetikleyen bir etmendir. Tükenmişlik oranı ne kadar artarsa işteki doyum da o oranda düşmektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, tükenmişlik ve iş doyumu kavramları üzerinde durulmuştur. Akademik çevrelerde yapılan iş doyumu ve tükenmişlik tanımları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, tükenmişliğin tarihi, nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır. Tükenmişlik kavramının ortaya çıkışı, bu alanda çalışma yapan kişiler, özellikle alanda büyük katkıları olan Maslach ve onun tükenmişlik modeli açıklanmıştır. Daha sonra tükenmişliğin nedenleri, mücadele yöntemleri ve sonuçları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, tükenmişliğin iş doyumuna etkisi kavramsal olarak açıklanmış ve bu alanda yapılan araştırmalara ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, yapılan alan araştırmasının yöntemleri, bulgular, hipotezler, sonuçlar ve öneriler ayrıntılı olarak verilmiştir.

Bu çalışmanın amacı, tükenmişliğin ne boyutta ciddi bir sorun olduğunu ortaya koymak ve bunun yine çalışma hayatında önemli bir konu olan iş doyumuna etkisini bilimsel bir araştırmayla saptamaya çalışmaktır.

I. BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TÜKENMİŞLİĞİN TARİHİ

1. Tükenmişlik Kavramı

İnsana hizmet amaçlı örgütlerde, enstitülerde çalışan profesyonel personel, sıklıkla diğer insanlarla yoğun ilişkiler içinde olmak durumundadır ve çalışma zamanlarının çoğunu bu şekilde geçirmektedirler. Bu personel- müşteri ilişkisi müşterinin güncel problemleri etrafında yoğunlaşır ve hizmet verende bir süre sonra bir bıkkınlık durumu yaratır. Hizmet verenin, müşterinin sorunlarını çözmesi her zaman kolay olmamaktadır. Bu da kişide gerginlik, kendini geri çekme gibi duygu ve davranışlara neden olur. Tükenmişliğin ortaya çıkışı da bu şekilde olmaktadır.[1]

Tükenmişlik, insanlara hizmet veren mesleklerde ya da işlerde çalışan kişilerin sıklıkla yaşadıkları, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluğa yol açan bir sendromdur. Birey işyerinde yoğun duygusal beklentilerle karşılaştığında, bir süre sonra hizmet verdiği kişilere karşı duyarlılığını ve ilgisini yitirmekte, kendisine ve hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz duygular geliştirmektedir. Bu olumsuz duygular kişinin verimini düşürmekte, iş doyumunu azaltmakta ve çalışmalarında verdiği hizmetin kalitesinde düşüşe neden olmaktadır. Doktorlar, avukatlar, hemşireler, bankacılar ve polisler gibi, insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde bu olgu sıklıkla ortaya çıkmaktadır.

Bu sendrom, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Tükenmişliği, örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucu ortaya çıkmasıdır. Bireyin stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme hissine sahip olması halini belirten bu olgu, yaşamın değişik evrelerinde ortaya çıkabilir.[2]

Amerikan Psikoloji Birliği tükenmişliği, gerçekçi olmayan isteklerin, asılsız, imkansız amaçların neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel çöküş olarak tanımlamaktadır. Günümüzde çalışma ortamlarının hızlı değişimi ve yaşamın

---

[1] Christina Maslach, Susan E. Jackson, "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal Occupational Behaviour,** Vol. 2, 1981, s. 1

[2] Ayşem Çalışkur, "Tükenmişlik Sendromu", 2005, www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc (09.09.2005), s. 1

hızlanması, çalışanın tükenmişliğe yakalanma riskini de arttırmaktadır. Semptomlar şu şekilde sayılabilir:[3]

- Fiziksel belirtiler (yorgunluk, uyku problemi, cinsel isteksizlik vb.)
- Duygusal belirtiler (kendini yalnız, umutsuz, depresif ve sinirli hissetme)
- Davranışsal belirtiler (sinirli davranmak, başkalarını aşağı görmek, başkalarına karşı katı olma)
- Çalışma ilişkilerindeki belirtiler (işe devamsızlık, hata yapma, sık sık işe geç gelme, verim düşüklüğü)
- Kişiler arası semptomlar (müşterilerden ya da astlardan kendini uzaklaştırma, alaycı olma)

Cincinatti'deki Meslek Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü'nün yüz otuz işyerini kapsayan çalışmalarına göre kırk yüksek gerilimli işyeri arasından en ağır ve tükenmişlik yaratan iş türleri şunlardır: Sağlık uzmanlığı, kadın garsonlar, hemşireler, montaj hattı gözlemcileri, müzisyenler, halkla ilişkiler personeli, klinik laboratuar teknisyenleri, bulaşıkçılar, üretim mallarının dağıtılmasından önce stoklanması işinde çalışanlar, hemşire yardımcılarıdır.[4]

Tükenmişlik 1970'li yılların başlarında Freudenberger, Maslasch ve Pines tarafından ayrı ayrı tanımlanmış ve son 20- 30 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan bir kavram olmuştur. Birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır. Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır.[5] Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş olarak tanımlanmıştır.

Sözlük tanımında tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak veya yorulmaktır. 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında ortaya çıkan tükenmişlik(burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmış

---

[3] "Stres, BC Partners For Mental Health and Addictions Information ", www.mentalhealthaddictions.bc.ca/stress.html, (01.10.2005), s. 2

[4] Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi,** Selim Kitabevi, Kasım 2000, s. 170

[5] Gönül Akçamete, Sema Kaner ve Bülbin Sucouğlu, **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik,** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 2

ve ilk görgül çalışma bundan iki yıl sonra Christina Maslach tarafından yapılmıştır.[6] Maslach, tükenmişliği; "işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlar. Özellikle sorunlu veya problemli insanlarla yoğun bir şekilde ilgilenmekten kaynaklanan kronik duygusal gerginliğe bir tepkidir. Bir tür stres olarak kabul edilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin yardımcı olan ile müşteri arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur.[7] Tükenmişliğin genel geçer bir tanımı olmamakla birlikte bu iki tanım dışında başka yazarların da yapmış oldukları pek çok tanım bulunmaktadır.

Cherniss tükenmişliği, "insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür. Shirom ise tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir. Cardinell'in tanımına göre ise tükenmişlik, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizidir". Bu bağlamda alanda yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş-elli yaşlar arasında yaşamak zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir.[8]

Pines ve Aronson'a göre tükenmişlik kronik duygusal bir gerginliğin sonucu olarak fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmedir. Charmichael tükenmişliğin, bireysel kaynakların, esnekliğin, pozitif enerjinin tükenmesinden veya erken bir yeterlilik krizinden doğduğunu belirtmektedir. Dorothy ve Cotton tükenmişliği stresle etkin şekilde başa çıkmadaki başarısızlığın sonucu olarak görmektedirler. Bramhall ve Ezell tükenmişlikte gözlenebilen semptomları şöyle sıralamaktadır: Geri çekilme, duygusuz ve kinik olma, hastalıkla ilgili şakalar yapma, hasta veya

[6] Ömay Çokluk, "Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi**"**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi SBE, Ankara 1999, s. 9

[7] Uğur Örmen, "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**",** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul 1993, s. 1

[8] Hüseyin Izgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik,** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 2

danışanla alay etme, zihinsel tükenme, psikosomatik şikayetler, baş ağrısı, sırt ağrısı, gastrointestinal problemler, anksiyete, konsantrasyon güçlüğü ve depresyon.[9]

Son 25 yıldaki araştırmalar gösteriyor ki, işletmelerin büyümeleri bireysel stres deneyimlerini arttırmakta ve kişinin işiyle olan ilişkisine yansımaktadır. Son zamanlarda tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar artmakta ve yeni fikirsel modellerin oluşmasında umut vaat etmektedir. Yeni modellerde tükenmişliği azaltmak için sendromu alt edecek yeni fikirlerin üretilmesine yönelik çalışmalar artmaktadır. Sosyal açıdan bu araştırmalar, çalışma alanında kişilerin sağlığı ve iyi olma durumları için değerli ve farklı katkılar sağlamaktadır.[10]

Tükenmişlik sendromu, işin beklentilerinin kişinin duygusal ve fiziksel kapasitesinin üzerinde olması ve kişinin bunun farkına varmasıdır. İşyerindeki beklenti yüksek olduğu zaman, kişinin bunun üstesinden gelmesi giderek zorlaşıyor ve işteki bu durum kişinin stresini arttırıyor. Bunun kökeni işteki strese bağlı olarak kişinin duygusal ve fiziksel anlamda zor durumda kalması, fazla iş yükü ve bunun günlük rutin işten kaynaklanmasıdır. Tükenmişlik sendromu, mesleki açıdan bir tehlike ve aynı zamanda olumsuz strese neden olan bir fenomendir.[11]

Diğer bir tanıma göre de genel olarak tükenmişlik, kişinin işteki strese bağlı olarak verdiği tepki ve negatif bir psikolojik deneyim olarak tanımlanır. Tükenmişlik; yorgunluk, depresyon, umutsuzluk ve coşku eksikliği ile karakterize edilir. Ayrıca, tükenmişlik işyerindeki stres yapıcıların neden olduğu bir sendromdur. Özellikle çalışan ile iş arasında mutsuz ve farklı sorunlar doğuran kronik gerginlik halidir.[12]

Tüm bu tanımlar arasında günümüzde tükenmişlik tanımı olarak en yaygın kullanılan ve kabul gören tanım Maslach'ın yaptığı üç boyutlu tanımdır. Maslach'ın tükenmişlik tanımındaki üç boyut şu şekilde açıklanmıştır:[13]

---

[9] Gülsüm Dolu, "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması**",** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1997, ss. 3- 4

[10] C. Maslach, W. B. Schaufeli, M. P. Leither, "Job Bornout", **Annual Review of Psychology,** V. 52, 2001, s. 397

[11] Anthony J. Cedoline,"What Causes Burnout?", Excerpts from Job Burnout in Public Education:Symptoms, Causes and Survival Skills, **Teachers College, Columbia University**, 1982, s. 1

[12] Aşkın Keser, "Job Bornout and Workload Relations Among Call Center Workers", International Strategic Management Conference, "**Strategic Management National and Global Perspectıves",** Proceedings of International Strategıc Management Conference 23-25 Haziran 2005, Çanakkale, s. 628

[13] Izgar, **a.g.e. ,** ss. 2- 4

Duygusal Tükenme: Çalışanların kendilerini yorgun ve duygusal yönden aşırı yıpranmış hissetmelerini, diğer bir deyişle kişinin işinde aşırı yüklenmiş olma duygularını tanımlar. Enerji eksikliği ve bireyin duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması biçiminde ortaya çıkar. Bu duygusal yorgunluğu yaşayan kişi, hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir. Tekrar doldurmak için kaynak bulamazlar.

Duyarsızlaşma: İş gereği karşılaştığı diğer insanlara ve işine karşı geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan tutum tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranır; onların rica ve taleplerini göz ardı eder. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer insan yerine nesne gibi davranmaları ile kendisini gösterir. Bu durumdaki çalışanlar, etkileşimde bulundukları kişilere ve çalıştıkları örgüte karşı mesafeli, umursamaz ve alaycı bir tavır takınırlar. Küçültücü bir dil kullanma, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli kötülük geleceğini sanma duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasındadır. Kişi gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız olur. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Bu durumdaki kişi diğer insanlara karşı saygısız ve küçük düşürücü davranabilir.

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Kişisel başarı, kişinin işindeki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendisini işinde yetersiz ve başarısız olarak değerlendirmesini ifade eder. Bu aşamada kişi kişisel olarak başarısızlık duyguları ile doludur.

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında negatif düşünmesine yol açar. Kişi bu düşünce ve yanlış davranışları ile kendisini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediğine dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında başarısızlık hükmünü verir. İşte bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar.

Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde

başarısızlık ve yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini, hatta gerilediğini düşünen bu kişiler kendilerini suçlu hisseder.

Tükenmişlik son zamanlarda popüler ve sosyal alanda çekici bir araştırma konusu olmuştur. Sosyal alanlarda yapılan araştırmalarda çok sık rastlanan bir sendrom olarak literatüre geçmiştir. Birçok yazarın belirttiği gibi tükenmişlik gelişen ve değişen bir yapıya sahiptir. Sosyal alan çalışmalarında düşük ücret, yetersiz kaynaklar, çok çalışma ve yetersiz geribildirim tükenmişliği yaygınlaştırmaktadır.[14]

Tükenmişliğin endüstrileşmiş Batı ülkelerinde yaygınlık kazanmasına bazı sosyoekonomik gelişmelerin yol açtığı ileri sürülmektedir. Bu ülkelerde halkın sosyal yardım işlevi gören mesleklerin verdiği hizmetlere ihtiyacı artmakta ve politikacılar da bu mesleklerin mensuplarını toplumsal sorunların çözümünde etkili rol oynayacak kişiler olarak görmektedir. Ancak taleplerin arttığı böyle bir dönemde söz konusu mesleklere bütçeden ayrılan fonların giderek düşmesi, bu işlerde çalışanları ağır bir yük altında bırakmaktadır. [15]

Tükenmişlik, alanda pek çok şekilde tanımlanmıştır. Araştırma konusu olarak da popülaritesi vardır ve artmaktadır. Araştırma sayısının artması, tükenmişlikte farklı modellerin oluşumuna fayda sağlayacaktır.

2. İş Doyumu Kavramı

Çalışma hayatının koşulları oldukça zorlayıcıdır. Çalışma hayatı insan yaşamının üçte birini oluşturmaktadır. Bir toplumun daha sağlıklı, mutlu ve üretken olması çalışanların üst düzeyde doyum sağlamalarıyla ilişkilidir. Çalışan insanların iş doyumlarının saptanması, bunları olumlu veya olumsuz yönde etkileyen etmenlerin neler olduğunun bilinmesi büyük önem taşımaktadır. İş doyumu insanların yaptıkları işe karşı tutumlarıdır. İş doyumu yüksek olan birey işe karşı olumlu tutum içerir. İş doyumu düşük olan birey ise işe karşı olumsuz bir tutum içinde olmaktadır.

İş doyumu kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disipliner toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Örneğin ABD'de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır. Taylor'un önerdiği "bilimsel yönetim" kuramı, çalışan ve işverenler arasındaki bu türden ihtilaf ve çatışmaları ortadan kaldırmak

[14] Abdullah Işıklar, "Lise Dengi ve İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve Empatik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi**",** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul 2002, s. 2

[15] Alev Torun, "Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme**",** Yayınlanmamış Doktora Tezi", Marmara Üniversitesi SBE, İstanbul 1995, s. 5

için tasarlanmıştı. Verimlilik sağlayabilecek bilimsel yöntemler geliştirilebilir ve hem çalışanlar hem de işverenler bu yöntemlere tabi kılınır ve çalışanlara yeterli teşvik/prim verilirse, üretim ve karlılık kendiliğinden artacak ve sendikalara gerek kalmayacaktı. Bu kuramın en önemli unsurlarından biri, çalışanların kişisel becerilerinin saptanması ve iş dağıtımının buna göre yapılması ilkesiydi. Böylece işler, soyut ve genel disiplin kurallarının yanı sıra ilk kez çalışanların kişisel özelliklerinden de yola çıkılarak örgütlenmiş olacak ve verimlilik/üretim miktarı, çalışanlar mükafatlandırıldığı ve kazanımlarından hoşnut oldukları sürece artacaktı. Buna karşın, bu yöntemlerin uygulamadaki sonuçlarından biri, zaman ve hareket etütleriyle küçük parçalara ayrılan, ayıklanan, tanımlanan ve standardize edilen işlerin çağın fabrikalarının başlıca düzeneği olan üretim bandının tekdüze bir çalışma ritmini mümkün kılmasıdır.[16]

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olan iş doyumunun, örgütlerin başarılı ya da başarısız olmalarında rolü büyüktür. Örgütte çalışan bireyler örgütün en önemli kaynağıdır. Modern yönetim teorisyenleri hizmetlerin etkinliği ile çalışanların doyumunun sağlanmasını yönetimin iki temel hedefi olarak görmektedir. İş doyumu özellikle son yıllarda davranış bilimcilerin en önem verdiği davranışsal konulardan birisi olarak, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde etkisini hissettiren bir kavramdır.[17]

Genel olarak doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir. İş doyumu ile ilgili farklı kuramlar arasında en çarpıcı olanı Herzberg'in iki etmenli iş doyumu kuramıdır. Bu kurama göre, işle ilgili olumlu tutumu destekleyen etmenler; başarma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu etmenler işin içeriği ile ilintilidir. Bu etmenler ile ilgili olumlu tutum, iş konusunda da olumlu tutum geliştirmeyi sağladığı için, bu etmenler "güdüleyen" ya da "doyum sağlayan" etmenler olarak tanımlanır. İşle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişiler arası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etmenler ise çalışanın iş etkinliğiyle değil, iş çevresiyle ilgilidir ve "hijyen" etmenleri olarak tanımlanır. Kurama göre,

[16] H. Özlem Sun, "İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**",** Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002, s. 2

[17] Hazım Özaltın, Sıdıka Kaya, Cesim Demir, Mustafa Özer, "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvaffaz Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi**", Gülhane Tıp Dergisi**, (44) 4, 2002, s. 423

güdüleyen etmenlerin beslenmesi iş doyumunu artırırken, hijyen etmenlerin beslenmesi iş doyumsuzluğunun önlenmesine katkıda bulunmakta ancak iş doyumunu artırmamaktadır.[18]

En temel "iş doyumu" tanımları Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş doyumu, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. Landy, iş doyumunu işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır. Locke ise kavramı şu şekilde tanımlamıştır: "Bir kişinin mesleği ya da meslek tecrübelerinin takdir edilmesi sonucunda, onu memnun eden, duygusal durum ya da onu memnun eden olumlu duygusal durum sağlaması"dır. [19]

İş doyumu, işçilerin işlerine karşı duygusal tepkileri olarak da tanımlanabilir. İşçilerin işleri konusunda ve iş ilişkileri konusunda kendilerini değerlendirmeleridir. Ya da işçilerin işten ne bekledikleriyle ilgilidir. Doyum, zevk alma ve hoşlanma aynı anlamda kullanılmaktadır. Literatürde iş doyumu ve işe karşı tutum birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. İşçilerin işlerine tutumu onların çalışma hayatlarıyla ilgili mutluluklarından genel yaşamla ilgili mutluluklarına kadar uzanır. İş doyumu, bir kişinin iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan pozitif heyecan durumudur. [20]

Bir başka tanıma göre de iş doyumu, işin özellikleriyle, bireylerin kendinde bulduğu özelliklerin uyum içinde olması şeklinde tanımlanabilir. Çalışan, kendi standartları ile bu standartların hangisinin ne ölçüde karşılandığını karşılaştırdığınızda oluşan farklılıklar iş doyumunu belirler. [21]

İş doyumu tanımlarına bakıldığında işten elde edilen doyum işyerindeki çalışanın varlığını ifade etmektedir, denilebilir. Çünkü kişi, işinden ne kadar düşük doyum alıyorsa çalışma ortamında o derece varlıksız olur, katkısızdır. Aldığı doyum ne kadar yüksekse işyerine ve kendisine katkısı o kadar yüksektir.

---

[18] Olcay Çam, Ebru Akgün, Aysun Babacan Gümüş, Ayşegül Bilge, Gülseren Ünal Keskin, "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**", Anadolu Psikiyatri Dergisi**,6, 2005, s. 214

[19] Aşkın Keser, "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması**", Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,(11)1, 2006, s. 104

[20] Müzeyyen Güler, "Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi**",** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi SBE, Ankara 1990, s. 35

[21] Sibel Uğurluoğlu Ok, "Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özeliklere Göre İncelenmesi**",** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe SBE, Ankara 2002, s. 11

İş doyumsuzluğu, bireyin yaptığı işten bir doyum ya da hoşlanma duygusu elde etmemesi, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma duygusu duymasını ifade eder. Yöneticilerde ortaya çıkan, birçok etkenin yanında kişinin işinden sağladığı doyumla da ilişkili doyumsuzluk yaşaması tükenmişlikle sonuçlanabilmektedir. İş doyumunu Güler, "kişinin işle ilgili değerlerinin işinde karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin ihtiyaçları ile uyumlu olması olarak tanımlamakta, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum" olarak ifade etmektedir. [22]

İş doyumu, bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş doyumu, çalışanların bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duyguların bir belirtisidir. İş doyumu denince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanların beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve ürün meydana getirmesinin sağladığı bir mutluluk akla gelmektedir. [23]

İş doyumunu belirleyen onlarca farklı faktör bulunmaktadır. Bu faktörler; bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin ABD'de gerçekleştirilen bir araştırmada, iş doyumunu arttıran 16 iş özelliği tespit edilmiştir. Bu özellikleri aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 1: Çalışanların Tatmin Olduğu İş Özellikleri

Tatmin Kaynağı İş Özellikleri	%
Pek çok insanla iletişim (kontak) kurma şansının olması	91
Bağımsız çalışma olanağının olması	89
İşin ilginç olması	88
Gelişime açık bir iş olması	88
Haftada bir ya da yılda birkaç kez gezi olanağının olması	88
Eve yakın yerde çalışıyor olma	87
Düzenli çalışma saatleri (gece çalışması ya da hafta sonu çalışmasının olmaması)	86
Başkalarına yardım edebileceğiniz bir iş olması	83
Topluma yararlı bir iş yapıyor olma	83
Esnek çalışma imkanının olması	83
İş güvencesinin olması	79
Başarılarınızın çalıştığınız yerde takdir edilmesi	76
İyi bir sağlık sigortası ve diğer olanaklar/haklar	67
Çok yüksek gelire sahip olma	66
İş stresinin düşük düzeyde olması	62
Terfi olanağının bulunması	60

Kaynak: Paul E. Spector, Industrial and Organizational Psychology, 2nd Ed., John Wiley, 2000, s.198'den aktaran Aşkın Keser, Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa 2006, s. 75

[22] Izgar, **a.g.e.;** s. 24
[23] Keser, **Çağrı Merkezi…,** s. 104

Tablo 1 incelendiğinde iş doyumunu, kişilerin işten elde ettikleri maddiyattan çok bulundukları çevre koşullarının etkilediği görülmektedir. Çalışanların, çalışma ortamında diğerleriyle iletişiminin iyi olması ve kendi kendine kontrol isteği oldukça yüksektir. Ayrıca kendini geliştirebileceği ve kariyer fırsatı sağlayacak bir iş, iş doyumu açısından birey oldukça önem taşımaktadır. (Bu tablonun Amerika'da çalışanlar üzerinde yapılmış bir araştırmanın sonucu olduğu dikkate alınmalıdır.)

İş doyumunun içeriğini etkileyen çeşitli faktörler ve bunların sonuçlarından doğan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş doyumunu oluşturmaktadır. Eğer birey işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için tatmin edici bulacaktır. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamazsa tatminsizlik doğacaktır. İş doyumu kişinin işinden duyduğu hoşnutluk ya da hoşnut olmama durumudur. Tatmin duygusu ancak işin özellikleriyle, bireyin istekleri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkmaktadır.[24]

İş doyumsuzluğu kişiye elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilmektedir. İşten doyumsuzluğun ruhsal açıdan çalışanda kaygı yaratması, bu kaygının yoğun ve sürekli olması, onun ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmekte, bunun yanında çalışanda bıkkınlık, işi bırakma, devamsızlık, kavgacılık gibi örgüt için istenmeyen davranışlar görülebilmektedir. İş doyumsuzluğu aynı zamanda çalışanın beden sağlığını etkileyerek psikosomatik ülserden kalp hastalıklarına kadar pek çok yakınmaya yol açabilmekte, alkol ve sigara alışkanlığı, anksiyete, kavgacılık, uykusuzluk, örgütüne yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.[25]

İş doyumunun oluşumunu belirleyen faktörlerin yanı sıra; doğrudan çalışma ile ilişkili olmasa da doyumu etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar: yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, çalışanın statüsü, kişilik yapısı ve kültürel farklılıklardır. Bu faktörler bireyin kendisinden ya da çevresinden kaynaklanan bir takım özelliklerdir. Bunları daha da genişletmek mümkündür.

İş doyumunu etkileyen çevresel faktörler de şu şekilde sıralanır: İş düzeyi, iş içeriği, yapıcı denetim, ücret ve yükselme olanakları, sosyal etkileşim ve çalışma

---

[24] Selahattin Avşaroğlu, M. Engin Deniz, Ali Kahraman, "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 14,2005, s.117

[25]Günay Aksu, Ahmet Münir Acuner, Ruhi Selçuk Tabak, "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma**", Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 55, Sayı 4, 2002, s. 272

grubu. İş düzeyi, toplumun bazı işleri, diğer işlere göre daha değerli olarak görmesi ile ilgilidir. İş düzeyi yükseldikçe iş doyumunun da yükseldiği görüşü hakimdir. İş içeriğindeki değişim miktarı arttıkça, bireylerin tatmini de artmaktadır. Walker ve Guest tarafından otomobil sanayinde çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırmada, beş ya da daha fazla farklı işlem yapanların % 69'unun işleri hakkında olumlu duygular beslediklerini, buna karşı basit işlem yapanların sadece %33'ünün tatmin oldukları belirlenmiştir. Yapıcı denetim konusunda iş tatminiyle sonuçlandığına dair çalışmalar vardır. Yapıcı ve çalışanı geliştirmeyi amaçlayan denetim iş tatminine yol açmaktadır. Ücret ve yükselme olanakları da kişinin artan ihtiyaçlarını karşıladıkları için kişide tatmin sağlar. Çalışma grubunda diğer kişilerle benzer kognitif yapıya sahip olmak, onlar tarafından kabul görmek ve yardımlaşmak iş doyumu açısından olumlu etkiler yapmaktadır.[26]

Çalışanın işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikle çalışanın kendi mutluluğunu arttıracaktır. Böylece yeterli bir tatmin düzeyinin oluşması sağlanarak, çalışanın işine bağlanması ve verimli çalışması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlanacaktır. İş doyumunun sağlanamadığı ya da iş doyumu yeterli düzeyde olmadığında çalışan ve işletmelerin bir dizi olumsuz davranışsal sonuçlarla karşılaşmaları olasıdır. Bu olumsuz davranışsal sonuçlar yüksek işgücü devir oranı, yüksek devamsızlık, düşük işletme sadakati, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, daha düşük zihinsel ve bedensel sağlık, verimsizlik olarak sıralanabilir. [27]Tüm bu sonuçlar göz önüne alınarak işverenlerin işyerinde çalışanların iş doyumunu sağlamak işletmenin verimi ve karlılığı için önemli bir yatırım olacaktır.

3. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihi

Tükenmişlik kavramı ilk olarak 1974 yılında Freudenberger tarafından tanımlanmış ve son yirmi yıldır farklı iş alanları ile ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Freudenberger tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayana istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlamıştır.

[26] Silah, **a.g.e.,** ss. 106-107
[27] Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon,** s. 132

3.1. Maslach'ın Tükenmişlik Araştırmaları ve Ölçeği

Hiç şüphe yok ki, tükenmişlik literatürüne en büyük katkı Maslach'dan gelmiştir. Maslach, tükenmişlik kuramının babası olarak kabul edilebilir. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarıdan oluşan üçlü modeli akademik çevrelerde yaygın bir şekilde kabul görmüştür.

Maslach tükenmişlikle ilgili araştırmalarına, karşılaştığı insanların yaşadıkları olayları gözlemleyerek ve sorgulayarak başlıyor: Bir hemşire iş hayatını anlatırken kendisini çaydanlığa benzetmiş. Meslek hayatının başlarında güç problemleri çözerken ateş üzerinde kaynayan bir çaydanlık iken zaman içerisinde suyunun tamamen buharlaştığı, çatlama tehlikesiyle karşı karşıya kalan bir çaydanlığa dönüşmüş. Bir öğretmen ise durumunu dile getirirken kendisini aküyle kıyaslıyor. Her eğitim yılı başında öğrencilerinin aküden enerji almaya başladıklarını, eğitim yılı sonunda ise akünün tekrar doldurulması gerektiğini söylüyor. "Take off" diye tabir edilen kritik bir noktadan sonra ise akünün yenilenmesinin zorunluluk haline geldiğini söylüyor.[28]

Kendi deyimiyle, " hiçbir önyargısı ve kanıtlamak zorunda olduğu bir teorisi olmadan" araştırmalarına başlamıştır. Anket, mülakat, mektup, gözlem gibi yollarla binlerce insandan veri toplamıştır. Sosyal hizmet görevlileri, öğretmenler, polisler, doktorlar, hemşireler, danışmanlar, psikiyatrisler, psikologlar, çocuk bakıcıları, hapishane görevlileri, yöneticiler gibi çok geniş bir yelpazede araştırmalarını sürdürmüştür. Maslach bu insanların idealist, enerjik, heyecanlı, kendini adamış ve fedakar olduklarını; fakat bu özellikleri nedeniyle kolaylıkla tükenmişlik sorunlarıyla yüz yüze geldiklerini saptayan ilk araştırmacı olmuştur.

Görüldüğü üzere, Maslach tükenmişlik araştırmalarına en çok katkısı olan araştırmacıdır. Oluşturduğu Maslach Tükenmişlik Ölçeği(MTÖ) de günümüzde en çok kabul gören tükenmişlik ölçüm aracı olmuştur.

3.2. Diğer Araştırmacılar ve Ölçekler

Maslach ve Jackson tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır.

[28] Örmen, **a.g.e.,** s. 6-7

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından yapılan ve tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak algılayan tanımdır.

Tükenmişlik, ilk başlarda servis-hizmet sektöründe çalışan insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimdi. Psikoloji literatüründe 1974'te Freudenberger'in " Journal of Social Issues" de yayınladığı bir makaleye girdi. Araştırması Amerika'daki ücretsiz kliniklerde çalışan kişileri kapsıyordu. Ücretsiz klinik hareketi tükenmişlik araştırmalarının merkezini teşkil eden aşırı bir ucu sergiledi. Bu tip kliniklerdeki hastalara verilen servis, araştırmaların odak noktasını oluşturdu. Ücretsiz kliniklerin çalışma ortamını uzun çalışma saatleri, düşük ücret ve yetersiz kaynaklar karakterize ediyordu. Kaynaklardaki eksiklikler personelin kendi özverisiyle tamamlanıyordu. Freudenberger'in ilk bulgusu tamamen gençlik gayreti üzerine kurulmuş çalışmanın, sonunda kişilerin duygusal enerjilerini tükettiği şeklindeydi. Aşırı iş yükü kadar önemli bir nokta daha vardı ki o da ücretsiz klinik hareketinin Amerikan Sağlık Sisteminde geri plana atılan pozisyonuydu. Bu durum kaynak problemleri için gelecekte çözüm bulma umudunu ortadan kaldırıyordu. Ücretsiz klinik çalışanları bir değer karmaşası içinde olduklarının farkındaydılar. Toplum için çok gerekli bir hizmet veriyorlar ama gereken yardım, takdir ve ilgiyi göremiyorlardı. Bütün bu olumsuzluklar tükenmişlik sendromu için zemin hazırlıyordu.[29]

Tükenmişlik literatürüne Cherniss'in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunar ve konunun karışıklılığına dikkat çeker. Bu teori tükenmişlik üzerinde rol yapısının önemine işaret eder. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlar. Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bu sektörde çalışanlar eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün

[29] M. Leiter, The Dream Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations, **Canadian Psychology**, Vol. 22, No. 1, s. 547

karşılaşılan sorunlar, iş hayatının gerçekleri ile romantik-mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekti. Yeni ve tecrübesiz çalışanlar işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir iş birliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahipler, beklentileri yaşadıklarıyla örtüşmüyor. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileriyle iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur. [30]

Blase de tükenmişlik konusunda çalışan araştırmacılardan biridir. Blase, tükenmişliğin gelişim modelini test ederek, tükenmişliğin ortaya çıkmasında etkili olan birincil değişkenleri; zamanı iyi kullanamama kaygısı (zaman kontrolü), kişisel kapasitenin altında ya da üstünde olan ve böylece bireye uygun olmayan talepler; görevlerin uygun biçimde yerine getirilmesini güçleştiren örgütsel özellikler; kişisel gereksinimlerin karşılanamaması; değişiklikleri desteklemedeki yetersizlik ve olumsuz tepkiler yaratan stresler olarak belirlemiştir. [31]

Ayrıca Edelwich ve Brodsky(1980) tükenmenin, iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve ülkünün giderek yitirilmesiyle ortaya çıktığını; Pines, Aranson ve Kafry(1981) ise duygusal yükü ağır işlerde uzun süre çalışmanın fiziksel, ruhsal ve zihinsel tükenmeyle sonuçlandığını bildirmişlerdir. Scott ve Jaffe(1989) tükenme durumunda stres yaratan kaynaklarla olumlu pekiştireçler ve destekler arasındaki dengenin bozulduğunu bildirmişlerdir.[32]

Ayrıca Leiter, Golembiewski ve Munzenrider de Maslach Tükenmişlik Modelini esas alarak tükenmişlik konusunda çeşitli araştırmalar yapmışlar ve modeller oluşturmuşlardır.

---

[30] Örmen, **a.g.e.,** s. 5-6
[31] Çokluk, **a.g.e.**, s. 11
[32] S. Halime Aslan, Sema Bengi Gürkan, Z. Nazan Alparslan, Mehmet Ünal, **,"**Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenme Düzeyleri**", Türk Psikiyatri Dergisi**, 7(1),1996, s. 40

II. BÖLÜM
TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ, SONUÇLARI VE İŞ DOYUMUNA ETKİSİ

1. Tükenmişliğin Nedenleri

Yapılan araştırmalar tükenmişlik sendromuna yol açan pek çok neden ortaya çıkarmıştır. Bu nedenler araştırmacılara göre farklı gruplara ayrılmıştır. Ama temel olarak bireysel ve örgütsel etmenler olarak ikiye ayırabiliriz. Bunlar da kendi aralarında farklı gruplara ayrılabilir. Bunları ayrı ayrı incelemek sendromu anlayabilmek açısından fayda sağlayacaktır.

Cordes ve Dougherty' e göre tükenmişlik sendromuna yol açan nedenler 3 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar; [33]

1) Kişisel karakteristiklerin yol açtığı sebepler: Bunların arasında cinsiyet, yaş, medeni durum sayılabilir. (Çalışmalar evlilerin daha düşük tükenme yaşadığını göstermiştir.)

2) Organizasyon yapısının yol açtığı sebepler: Bunların arasında öne çıkanlar işin yapısı, ödül ve cezaların yapısı ve bu ödül ve cezaların uygulanmasında yaşanan haksızlıklardır.

3) İşin kendisinde ve görevden oluşan sebepler: Bunların arasında en kritik olanları çalışanlar ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden oluşan sebepler ve görevden oluşan aşırı görev, karmaşa ve çatışmadır.

Aşağıda tükenmişliğe yol açan etmenler bireysel ve örgütsel etmenler başlıkları altında ayrı ayrı incelenecektir.

1.1. Bireysel Nedenler

Bireyi çevreleyen ortamın yanı sıra, kişinin ortama getirdikleri de tükenmişlikte önemli rol oynar. Bireyin demografik özellikleri, motivasyonu, ihtiyaçları, değerleri, kendilik değeri, duygusal ifadeleri ve kontrolü gibi bireysel özellikler önemlidir. Bu içsel özellikler, dışsal uyaranların nasıl bir duygusal stres haline geldiğini ve bir kişi iş yerinde tükenmişlik yaşarken diğer bir kişinin aynı işyerinde neden tükenmişlik yaşamadığını açıklar. [34]

---

[33] Mustafa Tepeci, Kemal Birdir, **Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu,** 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 22- 24 Mayıs 2003, ss. 961-962

[34] Dolu, **a.g.e.,** s. 11

İş çevresi ve sosyal çevreyle bireysel iletişim, yaş, meslek, eğitim, cinsiyet, sağlık, kişilik, stresle başa çıkma yeteneği olarak sıralanabilir. Tükenmişlik yaşlı çalışanlarda düşük, gençlerde daha yüksektir. Yaş ilerledikçe insanlar daha dengeli, olgun ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir. [35]

Yapılan çeşitli alan araştırmalarında duygusal tükenişe yol açan birçok neden ortaya konulmuştur. Bu nedenlerin belli başlı olanları şunlardır; a)görev çatışması ve görev karmaşası, b)aşırı görev ve sorumluluk, c)karşılıklı ilişkilerde yaşanan kişisel sorunlar, d)otonomi eksikliği.

Kişinin yaşı, cinsiyeti, evli olup olmaması, eğitim düzeyi, çalıştığı süre, son çalıştığı kurumdaki görev süresi gibi değişkenlerin yanı sıra; iş deneyimi, işin birey için ödüllendirici olup olmaması, kendisini etkili bir çalışan olarak değerlendirip değerlendirmemesi de tükenmişliği ortaya çıkaran bireye ait değişkenler olarak kabul edilmektedir.[36]

Alanda yapılan pek çok çalışmada, genç, bekar, çocuksuz bireylerde, evli, yaşlı ve çocuklu bireylere göre, üniversite mezunlarında üniversite mezunu olmayanlara göre, iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek tükenmişliğe rastlanmıştır. Cinsiyet konusundaki çalışmalar anlamlı bir fark göstermezken, kişilik ve beklentilerle ilgili faktörlerin tükenmişlikle yakından ilgili olabileceği sonuçlarını vermiştir. Dıştan denetim odaklı kişilerde, çalıştıkları kurum, meslekleri ve kişisel yeterlilikleriyle ilgili karşılanması zor beklentilere sahip olan kişilerde daha fazla tükenmişlik olgusuna rastlanmaktadır.

Tüm bu bireysel etmenler alt başlıklar altında ayrı ayrı açıklanacaktır.

1.1.1. Demografik Özellikler

Genç, bekar, çocuksuz bireylerde yaşlı, evli ve çocuklulara göre; üniversite mezunu olanlarda üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanlarda bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik görüldüğü ifade edilmiştir. Kandolin ile Maslach ve Jackson kadınlarla erkekler arasında, Izraeli de evli kadınlarla evli erkekler arasında tükenmişlik farkına rastlanmadığını belirtmişlerdir. Ancak

[35] Hanife Koç, **Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu,** "Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", İstanbul Üniversitesi SBE Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetim Bilim Dalı, İstanbul 1999, ss. 42

[36] Akçamete, Kaner, Sucuoğlu **a.g.e. ,** ss.4-5

Aryee'nin Singapur'da yaptığı araştırmada tükenmişliğin evli kadınlarda evli erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Araştırmacı bu farklılığı Doğu toplumlarında Batı toplumlarına göre kadınlara daha çok sorumluluk yükleyen katı bir cinsiyet rolleri sistemi bulunmasına ve erkeklerin olumsuz bir sonuç olan tükenmişliği yaşadıklarını ifade etmekten çekinmelerine bağlamıştır. [37]

Maslach, beyazlar ve Asya kökenli Amerikalıları karşılaştırdığında, Asya kökenli olanlar biraz daha fazla duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık göstermişlerdir. Zenci ve beyaz profesyonellerle yapılan çalışmada zenciler daha az duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma göstermişlerdir. Maslach bu durumu zencilerin yaşadıkları deneyimlerden dolayı problemlerle uğraşmakta daha deneyimli olabilecekleri savıyla açıklamıştır. [38]

Yine bekarlarda evlilere göre, çocuksuzlarda çocuk sahibi olanlara göre, iş deneyimi birkaç yıl olanlarda hizmet süresi beş yıl ve daha çok olanlara göre daha yüksek tükenme görülmüştür. Maslach ve Jackson bireyin yaşının, cinsiyetinin, işinde çalışma süresinin ve deneyiminin tükenmişlikle ilgili değişkenler olduğunu belirtmişlerdir. [39]

Yapılan pek çok araştırma ve alınan sonuçlar gösteriyor ki; yaş, cinsiyet, iş deneyimi ve medeni durum tükenmişlik üzerinde özellikle etkisi olan belli başlı demografik etmenlerdir.

1.1.1.1. Eğitim

Eğitim seviyesi ve tükenmişlik arasındaki ilişki çok açık değildir. Profesyonel yardım verenlerin çoğu üniversite mezunu ve uzmanlık eğitimi almış insanlardır. Tükenmişliğin en yüksek bulunduğu grup lisans eğitimini almış ama lisansüstü eğitim yapmamış olanlardır. Bu grupta duyarsızlaşma puanları yüksek, kişisel başarısızlık puanları düşüktür, duygusal tükenmeye eğilim daha fazladır. Uzmanlık eğitimi yapan grupta ise duygusal tükenme puanı yüksek, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanları düşüktür.

Daha fazla eğitim alan kişilerin hayatta yapmak istedikleri ve beklentileri daha fazladır. Fazla idealist ve büyük amaçlara sahip olabilirler. Bunla birlikte işteki

[37] Torun, **a.g.e.,** s. 15
[38] Dolu, **a.g.e.,** s. 12
[39] Izgar, **a.g.e.,** s. 12

rolleri için hazır değildirler. Gerçeklik ve idealleri arasındaki bu çatışma hayal kırıklığı ve tükenmişlikle sonuçlanabilir. [40]

Eğitim düzeyi yükseldikçe tükenmişlik artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kişiler diğerlerine oranla olayları her boyutuyla inceleyerek karar vermektedirler. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır.

1.1.1.2. Yaş

Tükenmişlikle yaş arasında açık bir ilişki vardır. Genç ve deneyimsiz olanlarda tükenmişlik daha yüksektir. İşe yeni başlayanlar yeni işin getirdiği roller ve sorumluluklarla karşı karşıyadır. Bu da tükenmişlik için risktir. Aynı doğrultuda otuz yaşından genç olanların da risk grubu olduğu belirtilmektedir. [41]

Maslach ve Jackson, Scwab ve Iwanicki, Weinberg, Edwards ve Carove tarafından yapılan çalışmalarda da gençlerde tükenmişlik daha fazla görülmektedir.[42]

Araştırmalar kişinin yaşı ile tükenmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla daha yüksek tükenme görüldüğü ifade edilmiştir.

Örmen banka yöneticileri üzerinde yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin tükenmişlikleri yaşlara göre de incelenmiş, 30 yaş altı banka yöneticilerinde orta düzeyde görülen tükenmişliğin yaş ilerledikçe azaldığı, 51 yaş ve üzeri yaş grubunda neredeyse ortadan kalktığı ortaya konmuştur. [43]

1.1.1.3. Cinsiyet

Kadınlar ve erkekler tükenmişlik sendromunda birbirine benzer bir deneyim yaşarlar ama bir takım farklılıklar vardır. Kadınlar duygusal tükenmeye daha yatkındırlar ve bunu erkeklerden daha yoğun yaşarlar. Erkekler ise duyarsızlaşmaya yatkındır ve birlikte çalıştıkları insanlara karşı daha katıdırlar.

Kadınlar erkeklere göre duygusal etkilenmeye daha yatkındırlar. Bu da duygusal tükenme riskini arttırır. Erkeklerde ise böyle bir eğilim daha azdır. Bu da duyarsızlaşma için bir risktir. [44]

1.1.1.4.Medeni Durum

Tükenmişliğin medeni durumla da sıkı bir ilişkisi vardır. En çok tükenmişliği bekarlar yaşarken evliler ise en az tükenmişliği yaşayan gruptur. Boşanmış olanlar

[40] Dolu, **a.g.e.,** ss. 12-13
[41] Dolu, **a.g.e.,** s. 12
[42] Koç, **a.g.e.**, s. 42
[43] Izgar, **a.g.e.,** s. 12
[44] Dolu, **a.g.e.,** ss. 11-12

genellikle bu iki grup arasında yer almakla birlikte duygusal tükenmede bekarlara, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanlarında ise evlilerin sonuçlarına daha yakındırlar. Maslach ve Jackson, Schwab ve Iwanicki, Wernberg tükenmişliğin genç ve bekar olanlarda daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. [45]

1.1.2. Kişilik

Tükenmişlik nedenlerinden biri de kişilik yapısıdır. Kişilik stres açısından iki grupta incelenebilir.[46]

- A tipi kişilik
- B tipi kişilik

A tipi kişilik rekabetçi, kendini işine adayan, sürekli zaman endişesi duyan davranışlar gösterir, acelecidir.

B tipi kişilik daha az rekabetçi, kendini işine çok fazla vermeyen, daha az zaman endişesi duyan davranışlar gösterir, aceleci değildir, sakindir.

A tipi kişilikte birey hızlı hareket eder, yüksek sesle konuşur, hırslıdır, hemen tepki verir, boş durmaktan hoşlanmaz, oyun oynamaktan ve kazanmaktan hoşlanır. B tipi kişilikte birey sakindir, alçak sesle konuşur, düzenli ve ölçülüdür, hemen tepki vermez, rahattır.

A tipinde olan çalışanlar tükenmişliğe daha yatkındırlar. Sabırsız ve hoşgörüsüz bireyler tükenmişlikle mücadelede başarısız olmaktadırlar. Kolay kızıp öfkelendikleri için müşterilere karşı kolayca duyarsızlaşabilmektedirler.

Bireyin kişisel ve iş ilişkilerindeki etkileşimi de tükenmişlik nedenlerindendir. İlişkilerdeki çatışma tükenmişliğe zemin hazırlar.

Kişinin bireysel yapısı, problemlerle başa çıkma yolları, duygularını gösterme ve kontrol şekli kısaca kişiliğinin tüm yönlerinin tükenmişlik için önemi vardır.

Tükenmişliğe eğilimi olanlar insanlarla ilgilenmede zayıf ve girişken olmayan, sessiz, kaygılı, yardım ilişkisinde zorlukları olan, ilişkilerinde sınırları koyamayan insanlardır. Böyle insanlar sıklıkla içinde bulundukları durumu kontrol edemezler ve pasif bir şekilde boyun eğerler. Bu durumda duygusal aşırı yüklenme kolaydır ve duygusal tükenme riski yüksektir.

---

[45] Dolu, **a.g.e.,** s. 12
[46] L.W. Griffin, M. Gregory, "Organizational Behavior", **Houghtan Mifflin Co**., Boston, 1986, s. 232

Tükenmişliğe eğilimli olanlar aynı zamanda sabırsız ve toleransı olmayan kişilerdir. Önüne çıkan engellerde çabuk kızar ve hayal kırıklığı yaşar. Düşmanca duygularını yardım alana yansıtabilir ve onlara daha duyarsız yaklaşabilir.

Tükenmişliğe eğilimli kişiler kendilik değeri duygusunu diğer insanların tasvip ve onaylarını alarak gerçekleştirmeye çalışır. Bu uzlaşmacı tutum sıklıkla takdir edilir. Ama zorluklar karşısında bu kişilerin cesaretleri kolayca yıkılır, kişisel başarısızlık ve kendini yararlı hissetme duygusu azalır.[47]

Selder ve Paustian "ideal bakım veren" kişiliğinden bahsetmiştir. İdeal bakım veren her zaman sıkı çalışmalı, herkes için her şey olmalı, her zaman yardım etmeyi denemeli, asla yanlış yapmamalı, diğerleri için kendi ihtiyaçlarını arka plana itebilmelidir. Kişinin bu yüklendiklerini gerçekleştirememesi tükenmişliği doğurur. Maslach'a göre bireyin diğer kişilerle ilişkileri, sorunlarla başa çıkma biçimi, heyecanlarını ifade etme ve denetleme yolları, kendisini nasıl gördüğü tükenmişlik açısından önem taşımaktadır ve bu nedenle konu üzerindeki araştırmalarda kişiliğin rolü de göz önüne alınmalıdır. Bu konuda personel yöneticileriyle yapılan bir çalışmada (Glogow, 1986) kontrol odağının tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ruh sağlıklarının korunmasıyla ilgili sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünen iç kontrol odaklıların tükenmişlikten etkilenmediği; kendilerini koruma görevinin örgüte ait olduğuna inanan dış kontrol odaklılarda ise yüksek düzeyde tükenmişlik olduğu bulunmuştur. [48]

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç beklentileri tükenmişliğin önemli etmenlerindendir. Genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha yüksek tükenmişlik görülmesi beklenti düzeylerinin farklılığıyla açıklanmaktadır. Yeni işe başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerin tükenmişlik içine girmesine neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyi daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiriyle ve örgütsel kaynaklarla ilgili beklentileri

[47] Christina Maslach, "Burnout: The Cost of Caring", **New Jersey: Englewood Cliffs&Prentice Hall Inc.,** 1982, s. 2
[48] Dolu, **a.g.e.,** s. 13

azalmakta ve dikkatlerini başka yönlere, sözgelimi kendi becerilerini geliştirmeye yöneltmektedirler.

Kişilik ve beklentilerle ilgili bir diğer önemli nokta da işlerine çok bağlı olan ve çalışma hayatları en önemli ilgi alanlarını oluşturan kişilerde görülen yüksek tükenmişlik düzeyleridir. Bu kişilerin işlerine aşırı önem vermelerinin kendi üzerlerinde baskı yaratmalarına ve dolayısıyla tükenmişliğe maruz kalmalarına yol açtığı ileri sürülmektedir.[49]

Bazı çalışanların kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu görülmüştür. Özellikle nevrotik anksiyete, gerçek dışı hedefler ve azalmış öz saygı bu bozukluğa yatkınlık oluşturmaktadır. Stres yanıtını etkileyen bir başka etken de duyarlılıktır. Ayrıca bireyin kendi işi hakkında hissettiklerinin dışlardan görülen iş koşullarından daha önemli olduğu anlaşılmıştır. [50]

1.1.3. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar

Herkesin tatmin etmek istediği bir takım temel psikolojik ihtiyaçları vardır. Sevilmek, saygı görmek, beğenilmek gibi. Bu ihtiyaçların şiddeti ve karşılanma yolları tükenmişlik için önemlidir.

Başkaları tarafından onay görme ve sevilme ihtiyacı tükenmişlikte önemli bir yer tutar. Kişi bunu sağlamak için çok çalışacaktır. Çalışmaları sonucu istediği onayı bulamazsa incinir ve insanlardan soğur. Hayatında sevilme ihtiyacını karşılayacak başka kaynaklar yoksa yardım veren meslektaşlarından beklediği onaya daha fazla bağlanır.

Başarı ihtiyacı herkesi daha iyisini yapmaya motive eder. Amaçlarınızı açıkça ifade edemiyorsanız veya gerçekçi olmayan beklentileriniz varsa kendiniz kayıplara hazırlıyorsunuzdur. Bu kazanamama deneyimlerinin kişisel başarı ve kendilik değeri üzerinde büyük zararı vardır.

Freudenberger ve Richelson, Edelwich ve Brodsky profesyonelleri gerçekçi olmayan, hırslı beklentileri konusunda uyarmışlardır. Wessells, kişinin kendinden ve işinden gerçek dışı beklentilerinin olması ve mükemmeliyetçi olmasının iş başarısı tanımının bu beklentiler doğrultusunda yapılmasında risk olduğunu bildirmiştir. Başarıyı sonuca göre değerlendiren profesyoneller tükenmişlik için eğilimlidirler. İşten beklentilerinin yüksek olması hem yardım verene hem de yardım alana zarar

[49] Torun, **a.g.e.,** s. 16
[50] Füsun Ersoy, R. Cenap Yıldırım, Tamer Edirne, "Tükenmişlik Sendromu", **STED Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi,** Şubat 2001, s. 3

verir. Endüstri psikoloğu olan Herzberg tükenmişlikte karşılanamayacak beklentilerden bahsetmektedir. Bağımsız olma ve kendi kararını kendi verme ihtiyacı bireysel olgunluğun işaretidir. Bunlar başarıldığında kişi mutludur. Tükenmişlik ise durumunu kontrol etme eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi aşırı kontrol etme duygusundan da kaynaklanabilir. Herkesi ve her şeyi kontrol etme isteği otoriter kişiliğin özelliğidir. Freudenberger'e göre bu kişiler tükenmişliğe özellikle eğilimlidirler. Otoriter olanlar negatif, gücü temel alan yaklaşımlarıyla tükenmişliğin sert, alaycı yönünü beslerler. [51]

Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. Aslında beklentiler ile ihtiyaçlar arasında bir neden sonuç ilişkisi vardır. Örgütteki beklentiler üstleri ile astları arasında olduğu gibi bunların kendileri veya benimsediği birey yahut gruplar için de söz konusu olabilir. Üstün astından, astın da üstünden bekledikleri daha çok formel davranışı, diğerleri ise informel davranışı yaratır.

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırırlar. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir.

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum veya kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkendir.

Yapılan araştırmaların bulgularına bakıldığında, genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır.

İşe yeni başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet

[51] Dolu, **a.g.e.,** ss. 14- 15

verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentileri azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltmektedirler.[52]

1.1.4. Kendilik Kavramı

Sizin kim olduğunuz, kendinizi nasıl değerlendirdiğiniz, çevredeki insanlarla ilişkilerinizde önemli rol oynar. Kendinizi tanımak ve sevmek, kendinizi diğerlerine açmanızda önemli bir noktadır.

Eğer kendinize güveniniz yok ise insanlarla ilişkilerinizde daha güçsüz ve daha az girişkensinizdir. Aktif ve bağımsız olmak yerine pasif ve bağımlı olursunuz. İçinde bulunduğunuz ortamı yönetmek yerine onun tarafından yönetilmeye başlarsınız. Bunun sonucunda tükenmek için büyük risk altındasınız.

Kendilik değeri düşük olanlar engelleri gözünde büyütür. Çabuk pes eder. Bu güçsüzlük ve kararsızlık kendilikte bir devamsızlık kazanır. Bu, fakir kendilik kavramını oluşturur. Kişi başarılarının değil başarısızlıklarının üzerine odaklanır.

Kendi değeri duygusu yeterli değil ise o zaman iyi bir insan olduğunuza ve iyi şeyler yapacağınıza güveniniz yoktur. Bu güven diğerlerinden beklenir. Kendini ve yaptıklarını değerlendirmek için diğerlerine bu kadar bağlı olmak, diğerleri bu desteği sağlamadıkları zaman duygusal olarak yıkılmaya neden olur.

Tükenmişlik için kendinizi ne kadar iyi tanıdığınız da önemlidir. Yeteneklerinizi, eğilimleriniz, zayıf ve güçlü yönleriniz, kapasiteniz ve sınırlarınıza karşı duyarlı değilseniz tükenmişliğe yatkınsınızdır. Ne zaman duracağınızı bilmiyorsanız duygusal yüklenmeye açıksınızdır. [53]

1.1.5. Duygusal Kontrol

Duyguların gösterilmesi ve kontrolü tükenmişlikle ilişkili bir faktördür. Yardım ilişkisi de zor bir iştir. Kızgınlık ve huzursuzluk sıktır. Bu duygularıyla başa çıkamayan kişi bu öfkesini yardım alana, meslektaşlarına, ailesine ve arkadaşlarına yöneltir.

Bazı mesleklerde yardım verenin kendini iyi hissetmesine engel olacak ciddi fiziksel ve psikolojik tehditler vardır. Bu tehditlerin yarattığı korku ile baş edebilmek zordur. Örneğin sağlık profesyonelleri kendi ölüm korkuları ile baş etmek zorundadır. Çünkü her zaman hastalarının yaşamama olasılıkları vardır. [54]

---

[52] Izgar, **a.g.e.,** ss. 12- 13
[53] Dolu, **a.g.e.,** ss. 13- 14
[54] Dolu, **a.g.e.,** ss. 15- 16

1.1.6. Empati

Empati açıklanmaya çalışıldığında iki temel fiil belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. İlk fiilin adi "yansıtma"dır, yani diğer kişinin yaşadıklarını ona geri bildirmedir. İkincisi ise "kabul etmek"tir, yani diğer kişinin yaşadığını onaylamaktır. Diğer insanı tam olarak anlayıp empati kurabilmek oldukça zordur. Empati kurarken bir insan diğer insanı kabul eder, onunla iletişim kurar ve onu anlamaya çaba gösterir. Empatik iletişim sırasında bir insan diğer insanı samimi bir şekilde kabul eder, onun bakışı ile bakar, onun ile birlikte hisseder.[55]

1.1.7. İş Doyumu

İş doyumu tükenmeyi etkileyen önemli etkenlerden birisidir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapına işin içeriği, ücret yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler etkilemektedir. Çalışma yaşamındaki bu olumsuz etkenler çalışanların iş verimini, sağlığını ve sosyal yaşantısını etkilemekte, bu etkilenim de çalışanlarda iş doyumunda azalmaya ve tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olabilmektedir. Ergin, duygusal tükenmenin, işin bireyin yaşamında önemli bir yer tutmasıyla ve işle ilgili konuları boş zamanlarında da kendisine sıkıntı etmesiyle ilişkili olduğunu belirtirken, işin aile yaşamına olumsuz etkisi, iş yetenek uyuşması, çalışma süresi ve iş değiştirme isteğinin iş doyumunu etkilediğini bildirmektedir. Aslan ve arkadaşları, hekimlerde yaş ve çalışma yılı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını, kişisel başarı ve iş doyumunun arttığını, kadın hekimlerde duygusal tükenme, kişisel başarı ve iş doyumu düzeylerinin daha düşük olduğunu bildirmişlerdir.[56]

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş doyumu açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamından mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla doyum aldıklarını söylemek olasıdır. İş yaşamından beklentilerini karşılaması, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur.

---

[55] Ferhat Özbek, "İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek**", Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004, s. 1

[56] Rıfat Karlıdağ, Süheyla Ünal, Saim Yoloğlu, **"**Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi**", Klinik Psikiyatri Dergisi,** 2001; 4, s. 114

Beklentilerinin karşılanmaması durumunda yaşam doyumunun olumsuz etkilendiğini söylemek mümkündür.[57]

1.2. İnsanlar Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler

İnsanlar arası ilişkiler tükenmişliği etkileyen önemli nedenlerden biridir. Çünkü unutmamak gerekir ki tükenmişlik mesleğinde kişilerle birebir ilişkide bulunmasından kaynaklanan bir durumdur. [58](Bu bölümde 59. dipnotta belirtilen kaynaktan ayrıntılı olarak yararlanılmıştır.)

İnsanlar arası ilişkilerde iki taraf olduğunu unutmamak gerekir. Diyelim ki Y sinirli olduğu için X üzgündür. Fakat Y nin sinirli oluşu X'in Y'nin problemlerini anlamamasından kaynaklanmaktadır. Kısacası X ve Y'nin ilişkileri birbirlerinin stres sorunlarını arttırıcı niteliktedir.

Dolayısıyla tükenmişlik kavramını anlamak için insanların diğer insanlarla ilişkilerinin doğasını irdelemek gerekmektedir.

1.2.1. İnsanları Olumsuz Olarak Değerlendirmek

Tükenmişlik sendromunun nedenlerinden birisi de şahsın diğer insanlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Dünyaya kara gözlüklerin arkasından bakan bir kişi insanların değerini takdir etmekte yetersiz kalır; kapasiteleri hakkında olumsuz bir düşünce geliştirir.

Yapılan araştırmalar terapist, danışman, öğretmenlik gibi profesyonel mesleklerde çalışanların yardım ettikleri insanlara diğerlerine kıyasla daha olumsuz baktığını göstermiştir.

Yardımcı olunan insanların herhangi bir güçlük çıkarmaması ve tamamen normal olması durumunda dahi bu savın geçerli olduğu görülmüştür. Yardımlaşma ilişkilerini yardım edilen insanlar hakkında olumsuz bir bakış açısını körüklediğini söylemek abartılı bir iddia olmayacaktır. Bu ilişkinin dört boyutunu araştırma konumuz direk olarak ilgilendirmektedir.

1.2.1.1. Probleme Odaklanmak

Doğal olarak yardım isteyen şahıslar problemli, başı dertte, sorunlarını çözmede yetersiz kalan insanlardır. Karşı tarafın gördüğü ve dikkate aldığı noktalar da hep bu olumsuz noktalardır. Şahıs hakkındaki iyi, olumlu ve sağlıklı olan kısımlar

[57] Keser, **Çağrı Merkezi….,** s. 105
[58] Örmen, **a.g.e.,** s. 8-10(Bu bölüm hazırlanırken kaynaktan ayrıntılı olarak yararlanılmıştır.)

çoğunlukla göz ardı edilir. Senaryo, "şahısa yardım edebilmek için sadece hatayı bulmanın yeterli olduğu" üzerine kurulmuştur.

Zamanın kısıtlı, işin yoğun olduğu durumlarda hastanın veya müşterinin olumlu yönleriyle ilgilenmenin lüks olarak görülmesi işi daha da güçleştirmektedir.

Olayın diğer bir yönü de hasta veya müşterinin işinin bitince ortadan kaybolmasıdır. Kişiler hasta oldukları zaman doktora giderler. Diğer bir deyişle doktor hastasıyla sadece problemli zamanlarında kontak kurma imkanına sahiptir.

Bütün bunlar, insanlar hakkında olumsuz bakış açısını ve tükenmişliği körükleyen faktörlerdir.

1.2.1.2. Pozitif Geribildirim Eksikliği

Başkaları için bir şeyler yaptığımızda işimizin takdir edilmesi hoşumuza gider. Çalışmamızın boşa gitmediğini görmek bizi sevindirir. Fakat çoğu zaman, çalışanlar şikayetleri ve eleştirileri dinlemek zorunda kalırlar. Bazen de müşteriler teşekkürü gereksiz görür. Çalışanın hizmetinin karşılığı olarak parasını aldığını ve dolayısıyla daha fazla bir şey istemeye hakkı olmadığını düşünürler.

İdealist, insanlara iyi bir şeyler yapmaya çırpınan bazı kişiler için pozitif geribildirimden yoksun çalışmak acı bir ilacı yutmaya benzetilebilir. Bir öğretmen için öğrencisinden ya da öğrencisinin ebeveynlerinden yeterli geribildirim alamamak; bir işçi için yöneticisinden yeterli geribildirim ve destek alamamak olumsuz düşünmeye zorlayıcı etkenlerdir.

1.2.1.3.Duygusal Stres Düzeyi

Bazı durumlarda insanlarla ilişki kurmak oldukça zor, üzücü ve sıkıcıdır. Ölüm anındaki birisiyle diyalog kurmak ya da hastayı ölümcül hastalığı konusunda bilgilendirmek herkesin duygusal olarak kaldırabileceği bir iş değildir. Yapılan araştırmalar tıp öğrencilerinin duygusal olarak en zorlandığı tecrübenin hastayı veya ailesini ölümcül hastalık konusunda uyarmak olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yanında çalıştırdığı elemanını, mali güçlükler yüzünden işten çıkarmak zorunda olan yönetici için de benzer bir durum söz konusudur. Uzun yıllar çalıştığı bir elemanını ailesini ve çocuklarını güç duruma iteceğini bilerek işten çıkarmak yöneticiyi aynı ölçüde duygusal yönden zorlayan bir vakadır.

Hasta veya işçinin hatalı olmadığı böyle durumlarda, doktor veya yöneticinin isyan ve kızgınlığı diğer insanlara kanalize olabilir.

1.2.1.4. Değişim İhtimalinin Zayıflığı:

Şahıslar olayları yönlendirme gücünü kendilerinde bulamazlarsa, insanlar hakkında olumsuz duygular geliştireceklerdir. Haklı olduğu halde şirket yönetiminde söz sahibi olamayan bir memur, öğrencilerine güzel davranışları kabul ettiremeyen bir öğretmen, zeka özürlü hastasını tedavi imkanı olmayan bir doktor için benzer durumlar söz konusudur. Çaresizlikten kaynaklanan bu durum profesyonel çalışanı öfke ve kızgınlığa sevk eder.

1.2.2. Karşıdaki İnsanların Durumu

Sizden bir şeyler isteyen bir şahıs sizi ona istediğini vermeye motive edebilir. Bunun yanında karşınızdaki şahsın özellikleri sizin için yardımınızın nitelik ve niceliğini etkiler. Kişisel ilişkilerimizde bize neşe veren, bize benzer değer yargılarına sahip insanlarla birlikte olmak isteriz. Oysa iş ilişkilerinde çoğu zaman seçeneğimiz yoktur. Sürekli bir şeyler talep eden, derdini anlatamayan, talimatları uygulamayan, sabırsız, sıkıntılı, sürekli problem çıkaran müşteri veya hastaları "kötü" olarak değerlendireceğimiz şüphesizdir. Böyle hasta ve müşterilerle kerhen ilgilenmek zorunda kalan kişi sürekli kendinden ödün vermek zorunda kalacaktır. Bundan da öte tükenmişliğin üç alt boyutunun gelişmesi için ideal bir ortam hazırlayacaktır.

1.3. Örgütten Kaynaklanan Nedenler

Tükenmişliği tetikleyen diğer bir sebep de örgütten ve işten kaynaklanan sebeplerdir. Kişinin çalıştığı ortam, yaptığı işin yapısı, işin miktarı tükenmişliğe zemin hazırlar.

Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörler; Maslach ve Leiter tarafından sınıflama çerçevesinde, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir.[59]

Demereouti ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş ortamının gereklilikleri ile sağladığı olanak ve ödülleri tükenme üzerinde oldukça etkili bulmuşlar, tükenmenin çalışma koşulları ile yaşam doyumu arasında aracı bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir.[60]

---

[59] Gülay Budak, Olca Sürgevil, "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama**", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: 21,Sayı:1, 2006, s.97

[60] Karlıdağ, Ünal, Yoloğlu, **a.g.e.,** s. 114

Cordes ve Dougherty'e göre tükenmişlik sendromuna yol açan sebeplerden biri de işin kendisinden ve görevden kaynaklanan sebeplerdir. Bunlar arasında en kritik olanlarını çalışanlar ve müşteri(öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden oluşan sebepler ve görevden oluşan aşırı görev, karmaşa ve çatışma olarak sıralamışlardır. [61]

Kepir'e göre tükenmişliğin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden en çok göze çarpanları şu şekilde sıralanabilir: fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması. Ayrıca işle ilgili etmenler olarak meslekten ve işten memnuniyet, iş doyumu, işin önemi, rol çatışması, görevde belirsizlik, izin alma, geç kalma da sayılabilir.[62]

Pretorius, üniversitede eğitim veren kişilerde tükenme düzeylerini incelemiş ve bu kişilerde rol çatışması, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılım ve öğrenci sayısı gibi etmenlerin tükenmeyle ilişkili olduğunu bildirmiştir. [63]

Schwab, Jackson ve Shuler'e göre kurumdaki rol karmaşası, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılmama, idarecinin/yöneticinin desteğinin ve kurumda ödüllendirme sisteminin olmaması; Brissie, Hoover-Demsey ve Bassler'e göre çalışılan kurumun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi; Gold, Sarros ve Sarros, Wisniewski ve Gargiulo'ya göre de çalışılan ortam, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir. [64]

Yukarıda belirtilen örgütsel sebepler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır.

1.3.1. Aşırı İş Yükü

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik adını

[61] Tepeci, Birdir, **a.g.e.,** s. 961
[62] Çalışkur, **a.g.e.,** s. 2
[63] Mustafa Bilici, Fatma Mete, Cengiz Soylu, Mehmet Bekaroğlu, Önder Kavakçı, "Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri", **Türk Psikiyatri Dergisi,** 1998; 9(3), s. 182-183
[64] Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, **a.g.e.;** s. 5

verdiğimiz psikolojik duruma itilebilir. Bu psikolojik durum işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir. [65]

Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi azaltmanın bir yolu aşırı iş yükünü azaltmaktır. İş yapmaktan kaçınan, çok fazla işe devamsızlık gösteren, yapması gereken işleri yerine getirmeyen kişilerin daha stresli oldukları; görevini düzenli yapan kişilerin ise daha az stresli oldukları görülmüştür. Bunlar kişinin iş performansını nitel ve nicel olarak etkilemektedir. [66]

İş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alt alanlar, "belirgin olmayan görev yüklenimi", "işi yapmakla yükümlü olduğu zaman ait baskı"(genellikle işin bireyin yapabileceğinden daha kısa zamanda bitirmesinin istenmesi bireyde stres yaratabilmektedir), "uyumsuz ya da uygunsuz eğitim ve geliştirme" ile "düşük düzeyde sosyal destek"ten oluşmaktadır.[67]

Aşırı iş yükü, bireyin işine konsantrasyonunu engeller, bireyin sürekli stresli bir ortamda çalışmasına neden olur. İşi yetiştirme paniği ile birey yaptığı işte yeteri kadar verimli ve başarılı olamaz. Bu da yapılan işteki hata oranını yükseltir.

Maslach ve Jackson'a göre bireyler bir işi bitirebilmek için gerekli beceri ve yeteneklerden yoksun durumda olduklarını hissettiklerinde nitel yükten; verilen sürede işi tamamlayamayacaklarını algıladıklarında da nicel yükten söz edilebilir. Ağır bir yükle karşı karşıya olan kişiler aileleriyle yeteri kadar beraber olamaz ve dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri süreler kısıtlanır. Zaman baskısı altında çalışmak ve istenilen faaliyetlere yer verememek beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler. [68]

Günlük çalışma rutininde hizmet verilen kişi sayısı arttıkça, tükenmişliğe işaret eden duygusal tükenme ve insanlara negatif yaklaşma artar. Yardım veren bu yükü yardım alanla daha az zaman geçirmek, daha az hizmet sağlamak, gerekli takipleri yapmamak gibi yollarla azaltmaya çalışır. Bu da yardım alanların sorunlarına daha az çözüm bulunması demektir. Çok sayıda kişiyle uğraşmanın duygusal gerginliği yardım vereni her biriyle daha az ilgilenmeye götürür. Yardım veren görüşmeleri sırasında kendisiyle meşguldür, ya da görüşme sırasında bir eli kapı kolundadır. Bireysel olmayan yorumlar ve yüzeysel genellemeler bireysel

---

[65] Izgar, **a.g.e.;** s. 18
[66] "Burnout Syndrome", http://qeeg.rootnet.n/index.php?pld=19, (25.10.2006), s. 2
[67] Keser, **Çağrı Merkezi…,** s. 106
[68] Torun, **a.g.e.;** s. 14

iletişimin yerini alır. Bu iş yükü karşısında geri çekilmenin bir başka belirtisi de yetersiz iştir. Bu yolla daha az danışan yani problem gönderilmesi sağlanır. Kısacası iş yükü işteki huzursuzluğu artırır. Toleransı, yeterliliği, memnuniyet ve yaratıcılığı azaltır. [69]

Araştırmalar, kaynak yetersizliği, küçültme programları nedeniyle personel sayısının azaltılması ve bürokratik işlemlerin çokluğunun, iş yükünü önemli ölçüde arttırdığını belirtmektedir. Yine araştırmalara bakıldığında personel başına düşen işin, özellikle nicel olarak artmasıyla tükenmişlik düzeyinde bir yükselme olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin, çalışanların duygularla çalışma kapasitesini azalttığını ve iş ilişkilerinde bozulmaya neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar da vardır. Bazı araştırmalarda ise beden ve ruh sağlıklarının bundan olumsuz etkilendiğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanların, görevlerinin ve iş arkadaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olması veya iş yerinin değiştirilebileceği korkusuyla kendilerini kötü hissetmeleri ve iş yorgunluğuna rağmen çalışmaya devam ettikleri belirtilmektedir. Yine çalışanların, başkalarıyla anlamlı ve saygıya dayalı ilişkiler kurmaya zaman ayırmak yerine, giderek kendi istihdam durumuyla daha yakından ilgilendikleri rapor edilmektedir.[70]

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda müşterinin çok sayıda talebiyle, çok az zamanda ilgilenmek tükenmişliğe prim vermektedir. Amerika'daki sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda bir memurun günde 20-30 müşteriye servis verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının günde 40-50'ye yükselmesi durumunda tükenmişlik sinyallerinin ortaya çıktığı görülmüştür. [71]

Yukarıda yapılan açıklamalar ve yapılan araştırmalar da gösteriyor ki aşırı iş yükü, tükenmişliği tetikleyen başlıca örgütsel sebeplerden biridir. Örgütte gerekli yapılandırmalar oluşturarak çalışan üzerindeki aşırı iş yükü hafifletilmelidir. Bu hem şirketin verimliliğini hem de çalışanın verimliliğini artırır.

1.3.2. Kontrol Eksikliği

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda basit kararlar alabilecek

[69] Dolu, **a.g.e.;** s. 9
[70] Uğurluoğlu Ok, **a.g.e.;** s. 31
[71] Örmen, **a.g.e.;** s. 13

ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun literatürde çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır.

Maslach'a göre iş yerinde kontrol, çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkında karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitesinin kullanılmasının önüne geçen yöntemler, bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandırdığından, çalışan işindeki önemli konular üzerindeki kontrolünü kaybettiğinde, karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır. Sullivan'a göre, örgütün çalışanlarına özerklik tanıyan bir yapısının olması ise iş memnuniyetini sağlamakta ve dolayısıyla tükenmişliği engellemektedir. Ne var ki işyerinde, kontrolü sağlamak zor olabilir. Örgüt içinde yapılan her şey, öncelikle iş üzerinde kontrolü elinde tutmak isteyen diğer kişilerle beraber çalışmayı gerektirir. Ayrıca işyerindeki tüm etkinlikler daha sonra da hedeflenen yol üzerinde oluşabilecek beklenmedik problemlerle ilgilenmeyi ve belirsizlikleri tolere edebilmeyi beraberinde getirmektedir. Ancak bu noktada aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir işbirliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir. Nitekim çalışanların yaptıkları iş üzerinde yoğun olarak kontrol eksikliği olduğunda özellikle duygusal tükenmişlik yaşadıkları belirtilmektedir. Bunun çalışanların duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, onların kendilerini beceriksiz ve başarısız olarak algılamalarına da neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan karar mekanizmalarına katılım oranları arttıkça, bireyin kendine olan özgüveni ve dolayısıyla yaptığı işe yönelik saygısı ve kişisel başarı duygusunun da arttığı belirtilmektedir. [72]

Yardım veren, verdiği hizmet üzerinde kontrolü sağlayamıyorsa tükenmişlik oranı yüksektir. Bu kontrol eksikliği üstlerin ne yapılacağı, ne zaman ve nasıl yapılacağını başka bir yol için fırsat bırakmadan kesin olarak söylemelerinden kaynaklanır. Eğer bireye yapabileceğinden fazla sorumluluk verilmişse ya da stresli

[72] Uğurluoğlu Ok, **a.g.e.;** ss. 31- 32

ortamdan uzaklaşma fırsatı verilmiyorsa o zaman bu kontrol eksikliği duygusu ortaya çıkar. Yardım veren bu duyguyu yaşar çünkü yaptığı iş ile ilgili kararlarda söz sahibi değildir. Hiçbir rolü olmamasına rağmen bu kararın yarattığı sonuçlara maruz kalmaktadır, bu da kapana kısılmış olma duygusu verir. [73]

1.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar

Yapılan işin gereği insanlarla ilgilenmek sadece müşterileri kapsamaz. İş arkadaşları, danışmanlar, yöneticiler de örgüt bünyesinde bağlantı kurulan insanlardır. İş arkadaşları destek olabileceği gibi köstek de olabilir. Örneğin, yeni eğitim tekniklerini denemeye çalışan idealist bir öğretmen, meslektaşlarının hedefi haline gelecektir.

Eğer çalışan şu maddelere çoğunlukla evet cevabını veriyorsa iş arkadaşları ve işi ile ilgili çatışmalar yaşamakta ve tükenmişlik belirtisi göstermektedir:[74]

- Çalışma arkadaşlarım beni baltalıyor.
- Yönetim ayırım yapıyor.
- Ofis politikaları ve ortam işimi yapmamı engelliyor.
- Çalışma arkadaşlarım birlikte çalışmak yerine çıkar uğruna yarışmayı tercih ediyor.

Meslektaşlarınız veya çalışma arkadaşlarınızla problem yaşamak tükenmişliğe iki türlü katkıda bulunur: Birincisi bu iş arkadaşları diğer bir duygusal stres kaynağı olabilirler. Duygusal tükenme ve negatif duyguların gelişmesine neden olurlar. İkincisi ise bu, çalışma arkadaşları tükenmişlikle baş edebileceği kaynaklardan ve tükenmişliğin engellenmesinden mahrum edebilirler. Meslek arkadaşlarıyla olan destekleyici ilişkiler tükenmişliğin engellenmesinde yardımcıdır. Çalışana destek sağlamayan danışmanlar ve çalışma arkadaşları stres kaynağı ve tükenmişliğe eğilim yaratan bir faktör olarak bulunmuştur.[75]

Çalışanlar arasında rekabet bir çatışma nedenidir. Rekabet grup birliğinin bozulmasına ve dolayısıyla tükenmişliğe zemin hazırlar. Meslektaşlar arasında çatışma sadece kişisel kaynaklı değildir, çatışmayı büyük ölçüde kışkırtan örgütsel yapı ve yönetimdir.[76] Özellikle terfi imkanlarının sınırlı, çalışanlar arasındaki

---

[73] Dolu, **a.g.e.;** ss. 9- 10
[74] Beverly Potter, "Burnout Potential Inventory", www.docpotter.com/test_bo_potential.html, 01.10.2005, s. 2
[75] Dolu, **a.g.e.;** s. 10
[76] Koç, **a.g.e.;** s. 40

rekabetin yoğun olduğu firmalarda, kişiler öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. İş arkadaşlarıyla arasında güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanın tükenme riskini daha da arttıracaktır.

İngilizcede "mobbing" denilen, "çalışanların, diğer bir çalışana sürekli eziyet etmesi baskı altında tutması", Avrupa işyerlerinde artık klinik tedavi gerektiren psikoloji bir rahatsızlık sayılıyor. Bu konuda işyerleri, çalışanların verimini arttırmak; çalışma ortamlarında bu gibi olayları önleyebilmek için yoğun çalışmalar yapıyorlar. Psikologların "ofis bunalımı veya terörü" adını verdikleri mobbing için özel klinikler kuruluyor. Bu konuda ilk klinik, 36 yaşındaki Alman nörolog Michael Becker tarından kuruldu. Stockholm Üniversitesi psikiyatrlarından Heinz Leymann, mobbing konusunda yoğun araştırmalar yapan bir grup bilim adamından biridir. Leymann, tüm Avrupa çapına vurulduğunda, "ofis bunalımı" nedeniyle kaybedilen işgücü ve paranın korkunç miktarlara ulaştığını kaydediyor. Bu rahatsızlığın, zayıf karakterlileri olduğu kadar güçlü karakterlileri de etkilediğini belirten Leymann, bu hastalara aynı alkoliklere olduğu gibi son derece titiz bir tedavi uygulanması gerektiğini vurguluyor. Uzmanlar, ofis bunalımının bazı hallerde, çalışanın kişilik yapısına göre sadece yukarıda saydığımız fiziksel rahatsızlıklarla kalmadığını, intihar girişimi ya da cinayete kadar varabildiğini kaydediyorlar. Uzmanlar çalışanlara fazla yüklenilen, bozuk organizasyonlu, iki başlı yönetimlerin bulunduğu işyerlerinde bu hastalığa çok sık rastlanıldığını belirtiyorlar.[77] Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Mobbing, olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yaşama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden doyum alamama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir.[78]

Mobbing, mobbinge uğrayan işçi açısından ve mobbingin uygulandığı işletme açısından yıkımsal düzeyde zararlar verebilmektedir. İşveren tarafında ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Mobbingin örgütlere ekonomik

[77] Örmen, **a.g.e.;** ss. 15- 16
[78] Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing),** Beta Yayınları, İstanbul, Mart 2006, s. 8

maliyetlerinden bazıları; hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların işten ayrılmaları, işten ayrılmaların artmasıyla yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılanların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir.[79]

Aşağıda yer alan davranışlar iş yerinde duygusal zorbalığın temel örneklerindendir:[80]

- Çalışanı yeterince çaba göstermediği için suçlamak,
- Çalışanı, yaşını temel alarak deneyimsiz olduğu için aşağılamak,
- Örgütün sunduğu imkanlardan yararlanmasını engellemek,
- Çalışana aşırı iş yükü vermek,
- İşlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayan tarihlerde bitirilmesini istemek,
- Çalışana, iş tanımının dışında olan, yapıldığı takdirde hiçbir örgütsel katkı/kazanç sağlatmayacak olan ya da yüksek bir olasılıkla başarılı olamayacağı işler vermek ya da başarısızlığı götürecek bir iş ortamı sunmak,
- Çalışana sürekli olarak yaptığı hataları hatırlatmak,
- Çalışana işle ilgili konularda düşüncelerini açıklamasına izin vermemek,
- İş arkadaşlarının ya da müşterilerinin önünde hakaret etmek ya da küçük düşürmek,
- Performans düzeyi hakkında ağır ithamlarda bulunmak,
- Çalışanı işten atmakla tehdit etmek,
- Çalışanın telefon ya da e-postalarına cevap vermemek,
- Çalışanı onun da bulunması gereken toplantılardan haberdar etmemek,
- Çalışana diğer iş arkadaşlarıyla iletişim kurmasını engelleyecek biçimde izole edecek bir fiziksel ortamı yaratmak,
- Çalışan hakkında söylenti yaymak ya da dedikodu yapmak,
- Çalışana son derece basit ya da az sayıda görev vermek,
- Çalışana fiziksel şiddet uygulamak ya da bu tür bir tehditte bulunmak,
- Çalışanın ruh sağlığı hakkında üstü kapalı ifadeler kullanmak.

---

[79] Vedat Laçiner, "Mobbing(İş Yerinde Psikolojik Taciz)", **USAK Stratejik Gündem(USG),** 24 Nisan 2006, www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98, 26.05.2007, s. 1

[80] Tarık Solmuş, "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing)", **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2005, ss. 6- 7

Resmi verilere göre, mobbing denilen psikolojik baskı, terör, insanı hasta ediyor ve bu yüzden gerek ekonomiye gerek sağlık sistemine yıllık 21.500 milyon euro düzeyinde zarar veriyor. Avrupa Birliği'nde tüm çalışanların %8'inin 2001 yılı çalışma yılında en az bir kere mobbing ile karşı karşıya kaldığı söyleniyor. Bu da 12 milyon insanın aynı problemle karşı karşıya kalması anlamına geliyor.[81]

Yukarıda da anlatıldığı üzere çalışanlar arası çatışma ve ilişkiler kişileri çok ciddi derece de etkileyebilmekte, hatta hastalık noktasına getirebilmektedir. Tüm bunlar da tükenmişliğe çok ciddi bir zemin hazırlamaktadır.

1.3.4. Yöneticilerle İlişkiler

İş arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibariyle kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında değer çelişkisi çoğu işin içeriğinde gizlidir. İşi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlar için hizmetin kalitesi büyük önem taşır. Buna rağmen yöneticiler olayı sadece sayısal standartlar üzerinden değerlendirme hatasına düşebilirler. Örneğin; bir doktor hastasına daha fazla vakit ayırmasının elzem olduğunu düşünürken, hastane yönetimi ekstra zamanın vakit kaybına yol açtığını savunabilir. Yönetici kaynaklı geribildirim çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyeleri iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirim ihmal edilir. Verilse bile olumsuz geribildirim ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmaz. Tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur. Çalışanlar da olumsuz yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle mücadelede kendilerini zayıf düşürmüş olurlar. [82]

Ast- üst ilişkileri tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler kurumun amaçlarına, astların yeteneklerine uygun olmalı, astların beklentilerine ters düşmemelidir. Astlar üstleri ile ilişkilerinde şüpheci ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için üstlerini

[81] Thomas Mann, "Mobbinge Son Verilmeli", **Toplum,** Ekim 2001, www.mann-europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf, 26.05.2007, s. 1
[82] Örmen, **a.g.e.;** s. 16- 17

iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler astların çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, astlarına görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir. [83]

1.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları

Her kurumun kendine göre bir başarılı olma kavramı vardır. Kurum bu amacı başarmaya çalışır. Hizmet veren de çalışırken bu amacı gerçekleştirmelidir. Bu amaçlar hizmet veren- idare arasında problem olabilir. Amaçlar doğrultusunda getirilen kurallar hizmet veren- hizmet alan ilişkisini etkileyebilir. Hizmet vereni sınırlayabilir, istemediği şeyleri yapmaya zorlar.

Kurumda organizasyonun ve yönetimin zayıf olması tükenmişliği oluşturabilir. Eğer amaçları açık değilse, çalışanları rolleri ve sınırları iyi belirlenmemişse, bürokratik işlemler ön planda ise, yönetim- çalışan iletişimi destekleyici ve açık değilse o zaman yardım veren için iyi hizmet, tedavi ve bakım vermek zorlaşır. Cherniss, bürokratik işlemlerin profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve profesyonelin kendini bağımsız olarak hissetmediğinden bahseder. [84]

Maslach adilane örgütlerde çalışanların işe katılımlarının arttırılmasındaki en büyük etkeni örgütün dürüstlük, açıklık ve saygı ilkeleriyle yönetilmelerine bağlamaktadır. Ancak kriz dönemlerinde örgütün kısa süreli finansal performanslara odaklanması mevcut açık ve güvenilir iletişimi zedeleyebilmektedir. Rekabete dayalı ilişkiler ile kısa süreli yönetim değerleri, gizliliği cesaretlendirerek çalışanların bireyselliğini ve beraberinde alaycı davranışları ön plana çıkarabilmektedir. Bu kişiler arası ilişkilerde karşılıklı saygıya dayalı iletişimin kırılmasına ve incitici davranış ve tutumların gelişmesine neden olabilir. Böyle bir atmosferde örgütün, kurum içinde pürüzlü ve hatalı ödül dağılımında bulunmasının, topluluk bilincini tahrip ettiği, iş ve aile ilişkilerini bozduğu belirtilmektedir. [85]

İşyerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkanlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki

[83] Izgar, **a.g.e.;** s. 20
[84] Dolu, **a.g.e.;** s. 11
[85] Uğurluoğlu Ok, **a.g.e.;** s. 34

geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. [86] Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması, hak etmedikleri halde bazı çalışanlara birtakım ayrıcalıklar tanıması, yönetime güveni azaltarak ayrıcalıklı davranılanlara karşı düşmanlık duyguları geliştirecektir. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlayacaktır. [87]

Her örgütün kendine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Bu kurallar müşteri ve çalışan arasında mevcut olan duygusal stresi arttırır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şöyle sıralanabilir:[88]

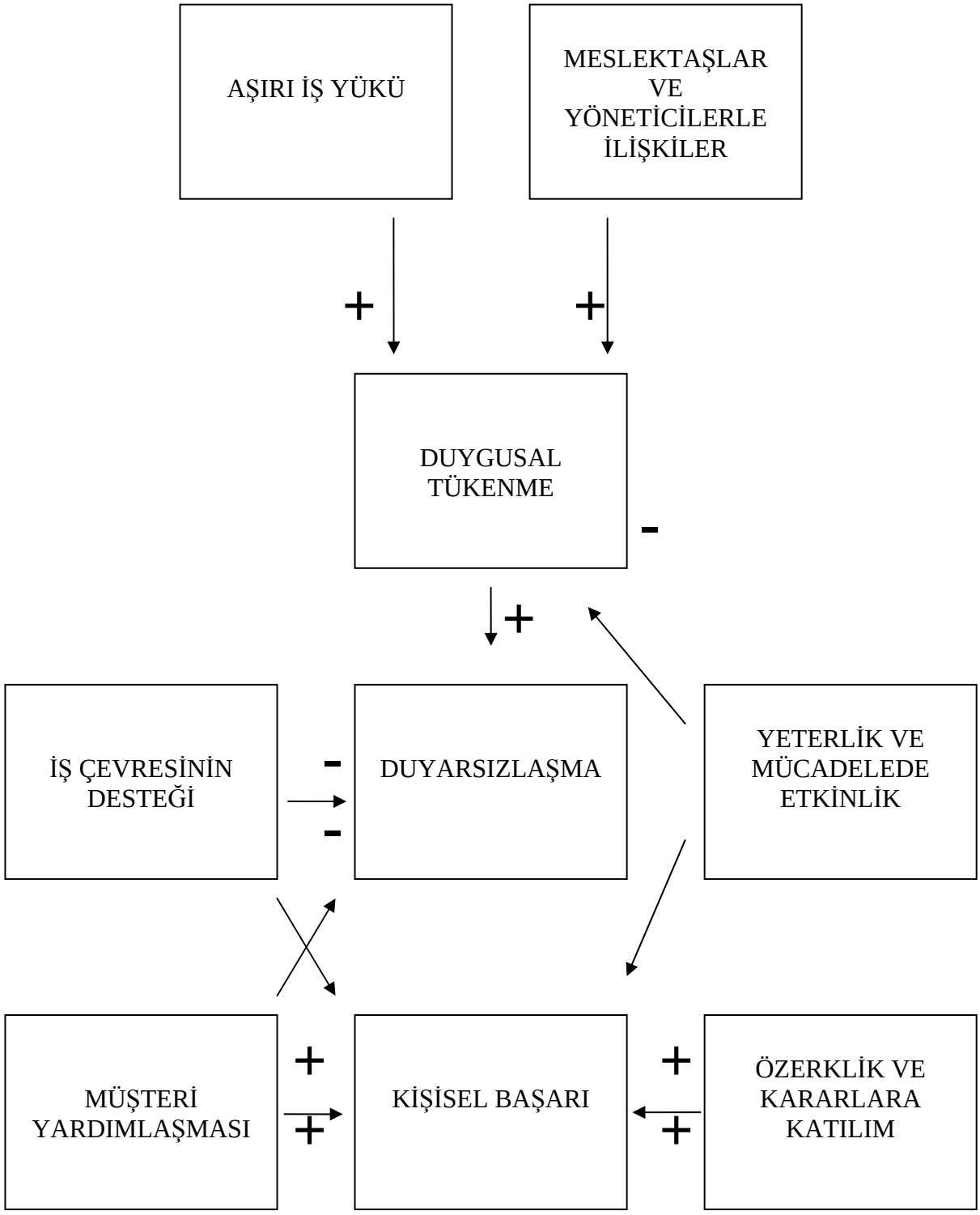
i. Doldurulması gereken formlar,
ii. Ödenek yetersizliği,
iii. Yetki noksanlığı,
iv. Yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik,
v. Kötü organizasyon ve yönetim,
vi. Zaman sınırlamaları,
vii. Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
viii. Şirket amaçlarının belirsizliği,
ix. Rol belirsizliği,
x. Yönetim ve çalışanlar arasında haberleşme kopukluğu,
xi. İş güvenliğinin eksikliği,
xii. Terfi imkanlarının yetersizliği.

Tüm bu sayılan sebepler ve diğerleri örgütün yapısının, çalışma ortamının tükenmişliği ne derece etkilediğini göstermektedir. Yukarıda sayılan sebepler dışında ayrıca ödül eksikliği, değer çatışması, topluluğun dağılması, yeterlilik ve mücadelede etkinlik, müşteri yardımlaşması gibi örgütsel sebepler de tükenmişliğe neden olabilmektedir.

Tükenmişliğe etki eden bütün örgütsel sebepleri Şekil 1'de görmek mümkündür:

[86] Torun, **a.g.e.;** s. 15
[87] Koç, **a.g.e.;** s. 40
[88] Örmen, **a.g.e.;** s. 14

Şekil .1 – Örgütsel Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Uğur Örmen, Tükenmişlik ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1993, s. 12

2. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromu, stresle benzer etkiler yaratsa da oluşturduğu semptomlar stresin oluşturduğundan biraz farklıdır. Bu semptomların seyri tükenmişlikte daha sinsidir. Tükenmişliğin yarattığı etkiler daha tehlikeli olabilmektedir. Sadece kişiye değil çevresine de etkileri büyük olmaktadır.

Bu konuda yapılmış araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psikosomatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını belirtmektedir.[89]

Başka bir araştırmaya göre de tükenmişlik şu semptomları gösterir:[90]

1) Okul ve iş performansını düşürür.

2) Kişi inisiyatifini ve umudunu kaybeder.

3) Anlık enerji için şekere ihtiyaç duyar.

4) Hazımsızlık gibi şikayetler duyar.

5) Düşük tansiyon ve halsizliğe neden olur.

6) Depresyon, anksiyete, korku ve fobilerin oluşmasına neden olur.

7) Kişi bugünüyle değil geçmişiyle yaşamaya başlar.

8) Kahve, sigara, çikolata, alkol ve uyuşturucu maddelere karşı eğilim artar.

9) İktidarsızlık veya doyumsuzluk yaşamaya başlar.

10) Hiperaktivite, dikkat dağınıklılığı ve intihar düşünceleri oluşmaya başlar.

Kahill'e göre tükenmişliğin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş önemli alan vardır. Bunlar; [91]

1) Fiziksel etkiler,

2) Duygusal etkiler,

3) İlişkilere etkileri,

4) Alışkanlık biçimlerine etkileri ve

5) Davranış biçimlerine etkileridir.

---

[89] Ayşe Yıldız Kırılmaz, Ümit Çelen, Nilgün Sarp, "İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırılması"**, Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi,** 2(1), 2003, s. 3

[90] Simon Yu, **Burnout Syndrom- Last Stage of Exhaustion,** 2005, http://www.preventionandhealing.com/nem_pub/burnout%20syndrome%20-%20last%20stage%20of%20exhaustion.pdf, (01.10.2005), s. 1

[91] Tepeci, Birdir, **a.g.e.; s.** 962

Kahill'e göre diğer olumsuz fiziksel etkiler sırasıyla, halsizlik, uykusuzluk, baş ağrıları ve çeşitli mide ve benzeri rahatsızlıklardır. Tükenmişlik sendromunun fiziksel ve duygusal etkilerinin en başında akıl sağlığını olumsuz etkilemesi gelmektedir. Yapılan çalışmalar ayrıca, tükenmişlik yaşayan insanların yakın arkadaşları, çalışma arkadaşları ve aile bireyleri ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadırlar. Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik yaşayan insanlar arkadaşlarından uzaklaşmakta ve sosyalleşmede sorun yaşamaktadırlar. Lazaro ve arkadaşları tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Burke ve Greenglass ve Wolpin, Burke ve Greenglass duygusal tükenmişlik ve iş tatmini arasında ilişki tespit ederken, Golembiewski ve Kim tükenmişlik ve azalan kendine güvenme hissi arasında, Jackson, Turner ve Brief, tükenmişlik ve işletmeye olan bağlılığın azalması belirtileri arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Reynolds ve Tabacchi tükenmişliğin her şeklinin işletmelere doğrudan ve dolaylı birçok önemli maliyete yol açtığını öne sürmektedir. Bu maliyetler arasında artan işe gelmeme eğilimi, üretkenlikte yaşanan azalmalar ve erken emekliliğe ayrılmalar sayılabilir.[92]

Türk Tabipler Birliğinin, tabip odalarına kayıtlı uzman ya da pratisyen olarak çalışmakta bir grup hekimin tükenmişlik düzeylerinin saptanması amacıyla yaptığı anket, tükenmişliğin hekimler için de tehlike oluşturduğunu ortaya koymuştur. Anketin ön raporundaki en önemli saptama tükenmişlik hekimler için ve dolaylı olarak toplum için bir tehlikedir. [93]

Pek çok araştırmacı ve araştırmaların tespitlerine bakılınca tükenmişliğin kişiye çok çeşitli etkileri olduğu görülmektedir. Bu etkiler alt başlıklar altında daha ayrıntılı incelenecektir.

2.1. Tükenmişliğin Kişiye Etkileri

Tükenmişliğin duygusal yorgunluğu fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirir. Bu durumdaki şahıslar; kendilerini yorgun ve boşluk içinde hissettiklerini, sabah kalkıp yeni bir güne başlamanın çok zor geldiğini anlatmışlardır. Yorgunluklarının nedeni gerginliktir; şahıs gerginlik içindedir ve gevşemesi ya da gece rahat uyuması mümkün değildir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı veya derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilir. Kötü

[92] Tepeci, Birdir, **a.g.e.;** s. 962
[93] Nural Kiper, Ergun Karaağaoğlu, Dilek Aslan, Ferda Topal, Mehmet Güdük, Özgür Sinan Cengiz, "Tükenmişlik Hekimler İçin Tehlike",**Türk Tabipler Birliği Dergisi,** Sayı. 134, **,**15.03.2005, s. 1

rüyalar ve kabuslar şahsın rahatını alt üst edebilir. Uykusuz gecelerin tedirginliği, anlamsız korkular sık sık bir şeylerin ters gideceği hissini verir. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik hastalığa yakalanmayı kolaylaştırabilir. Gerçekten de tükenmişliğin gerilimi içinde olan kişilerin, soğuk algınlığı ve baş ağrısı gibi önemsiz rahatsızlıkları uzun süre atlatamadıklarını göstermiştir. Sağlıktaki çöküş, genellikle yanlış beslenme alışkanlığından olabilir. Duygusal baskı altındaki şahıslar sık sık öğün atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilirler. Bazı kişilerde psikosomatik semptomlar gelişir. Ülser oluşabilir, sık sık boyun ve sırt ağrısı problemleri görülür. [94]

Enerji kaybı ile ilişkili yorgunluk hissi ve kişinin her zamanki aktivitelerinin etrafından eksik olmayan üzüntü, tükenmişliğin ilk uyarıcı belirtisidir. Buna çoğu zaman yalnızlık, umutsuzluk, çaresizlik, engellenmişlik, düş kırıklığı eşlik eder. Pek çok kişi huzursuz olduğunu belirtir, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, başkalarını suçlayarak tepki gösterme ya da sorunlara karşı aşırı sinirlendiğini hissetme gibi artmış hassasiyet bulguları sergiler. Kişi bedensel bir çaba harcamadan sürekli yorgun olduğunu bildirebilir. En ufak görevler bile büyük bir çaba gerektiriyor gibi gözükebilir.

Kişi duygusal olarak sorunlar yaşamaya başladığında iş hayatındaki ve evdeki kişilerle iletişim kurmakta zorlanır. Kaçınılmaz çatışmalar arttığında kişi, duygusal patlamalara veya güçlü düşmanlıklara çok büyük tepkiler vermeye başlar. Bu durum kişinin yanında çalışanlarla, arkadaşlarıyla ve aile üyeleriyle iletişimini giderek zorlaştırır. Bazı tükenmişlik mağdurları sosyal olarak geri çekilmeye yatkındırlar. Bu eğilim daha çok kendinden yardım bekleyen çok fazla sayıdaki kişiye ulaşamayan ya da sosyal yardım veren profesyonellerde daha çok görülmektedir.[95]

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler sıkıntılarını azaltabilmek için içki, sigara, uyuşturucu ve sakinleştirici tüketimini arttırmakta ve zamanla bu maddelere bağımlı hale gelmektedir.[96] Pines'a göre tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun yol açtığı fiziksel belirtiler; hastalık ile ilgili şüphelerde artış, baş ağrısı, mide bulantısı, sırt ağrıları, hastalığa eğilimli olma, sıkça yaşanan soğuk algınlıkları, virüs kapma, yorgunluk ve uyku bozukluklarının bir birleşimi ile belirgindir. Zihinsel

[94] Örmen, **a.g.e.;** ss. 28-29
[95]Beverly Potter, **Overcoming Job Burnout: How To Renew Enthusiasm For Work,** Runin Publishing, 1998, www.docpotter.com/bosymptoms.html, (01.10.2005), s. 1
[96] Torun, **a.g.e.;** s. 27

tükenmişlik belirtileri ise, bireyin kendisine, işe ve genel anlamda yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirmesiyle açıklanır, düşük benlik kavramı ve aşağılık duygusu ve yetersizlik duygularını içerir. [97]

Melamed ve arkadaşları ise yaptıkları çalışmada tükenmişlik sendromunun kalp hastalıkları için yatkınlık yaratan etkisi olabileceğine ilişkin bulgular elde ettiklerini ve bu konuda daha fazla araştırmaya gereksinim olduğunu bildirmişlerdir. Tükenmişlik sendromu, erken dönemde tanınması ve sağaltımı gereken bir durum olması açısından önemlidir. [98]

Tükenmişliğin kişide yarattığı etkiler başka rahatsızlıkların da doğmasına sebep olabilmektedir. Bunlarda biri de distimidir. Distimi, zihinde bir kargaşa durumudur. Tükenmişlik sendromuyla benzer belirtileri gösterir. Bunlar; yetersizlik hissi, ümitsizlik, öfke, aşırı sinirlilik, suçluluk hissi, memnuniyetsizlik, asosyalleşme, kronik yorgunluk, hareketsizlik ve düşük konsantrasyon olarak belirlenmiştir. Distimi, en az iki yıl süren ve belirtileri ilk iki yıl içinde major depresyondaki gibi kişinin yaşamını sürdürmesini engelleyecek türden bir psikolojik rahatsızlıktır. Distimide de bireysel etkiler, kişinin iş ve aile yaşamına yansır. Distimi de kişilerarası ilişkilerde rahatsızlık verse de kişi iş hayatına bunu yansıtmamaya çalışır. Tıpkı tükenmişlik gibi sinsice ilerleyen bir rahatsızlıktır. Bu nedenle tükenmişlik yaşayan kişilerin bu rahatsızlığa da yakalanması olasıdır.[99]

Tükenmişliğin daha çok iş stresinin bir sonucu olduğu düşünülürse davranışsal etkileri işteki etkileri de içerecektir. Tükenmişlik yaşayan birey insanlara karşı olumsuz duygular içindedir. Bu yüzden davranışları da olumsuzdur. İnsanlara karşı ilgisiz, alaycıdır. İlişkileri çok yüzeysel, mesafelidir. İnsanları sürekli olumsuz olarak değerlendirir. Bu duyguları yüzünden kendini de olumsuz değerlendirir. Kendisine saygısı ve güveni azalır. [100] Ayrıca, bu kişiler, her şeye güçlerinin yettiğini, eskiden beri her şeyi bildiklerini düşünmeye başlayabilirler. Bu, son çare olarak zaafları, kusurları ya da başarısızlığı kendilerinden uzak görmeye çalışmaya neden olabilir. Hizmet veren kişiler kendilerini ve başkalarını işe yaradıklarını kanıtlamak için hem işte hem de özel hayatlarında gereksiz riske atabilirler.

---

[97] Çokluk, **a.g.e.;** s. 15

[98] Şeref Gülseren, Emine Karaduman, Savaş Kültür, "Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi", **Kriz Dergisi**, 9(1), 2001, s. 28

[99] Ron Frey, **When Professional Burnout Syndrome Leads To Dysthymia,** Journal of The Canadian Dental Association, January 2000, Vol. 66, No.1, s. 33

[100] Koç, **a.g.e.;** ss. 36-37

İleri düzeyde tükenmişlik yaşayan bireyler; yeterli bir temele dayanmaksızın başkalarının kendisini sömürdüğünü, aldattığını ya da kendisine zarar verdiğinden kuşkulanır. Dostlarının ya da iş arkadaşlarının kendisine olan bağlılığı ya da güvenirliği üzerine yersiz kuşkulara sahip olur. Söylediklerinin kendisine karşı kötü niyetle kullanılacağından yersiz yere korkma nedeniyle başkalarına sır vermek istemez. Sıradan sözlerden ya da olaylardan, aşağılandığı veya gözdağı verildiği biçimde anlamlar çıkarır. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler depresif bir ruh halinde olabilirler. Ancak bu kişilerin yaşadığı depresyon genelde geçici ve belirgindir. Depresyonla birlikte kişide ölüm ya da intihar düşünceleri de olabilir. Bu düşünceler, "ölmüş olsa başkaları için daha iyi olurdu" düşüncesinden, gelip geçici ancak yineleyen intihar girişiminde bulunma düşüncelerine ya da nasıl intihar edileceğiyle ilgili gerçek özgül tasarılar yapmaya dek değişen bir dağılım aralığında olabilir. [101]

Tüm bu açıklamalar tükenmişliğin kişi üzerinde çok ciddi zararları olabileceğini göstermektedir. Kişiyi dolaylı olarak ölüm düşüncesine bile itebilmektedir.

2.2. Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkisi

Şüphesiz tükenmişliğin en büyük etkisi kişinin iş yaşamına etkisidir. Tükenmişlik zaten kişinin iş yaşamının yarattığı bir sorun olduğu için yansıması da en çok kişinin iş yaşamına olmaktadır. Araştırmalar da tükenmişlikle iş performansı arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Goppelt ve Maslach gibi araştırmacılar, tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durumun kişinin iş performansındaki düşüş olduğunu iddia ederler. Bu düşüş işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az vakit ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve soğuk tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar. [102]

Schwab, Jackson ve Schuler, tükenmişlik yaşayanların ilk tepkilerinden birinin, bireyin kendisini geri çekmesi olduğunu belirtmekte, geri çekilme tepkilerinin işte mümkün olduğunca az zaman geçirme ve kendisini işinden mümkün

[101] Uğurluoğlu Ok, **a.g.e.;** ss. 24-25
[102] Örmen, **a.g.e.;** ss. 31-32

olduğunca uzak tutma gibi durumları içerdiğini belirtmektedirler. Bu geri çekilme fiziksel(mekan olarak orada bulunmama) ya da psikolojik(sadece fiziksel olarak o ortamda bulunma) olabilir. Bu geri çekilme isteği yalnızca iş ortamına değil, aynı zamanda aile ve arkadaşlara da yöneliktir. [103]

Özellikle iş ortamında çalışanların yaşadığı tükenmişliğin derecesine ve iş yerlerinin tükenmişlikle başa çıkma yollarına bağlı olarak, çalışanların motivasyonu, yaratıcılık ve girişimcilik yanları zedelenebilir. Tükenmişlik, performans kayıplarına ve takım çalışmalarının bozulmasına, dolayısıyla örgüt içinde özellikle insan kaynakları yönetiminde koordinasyonun zayıflamasına neden olabilir. Dolayısıyla, verimliliğin düşmesi kaçınılmaz hale gelir. Bütün bu gelişmeler, örgüt içi ve dışı tüm müşterilerin ihtiyaçlarının isteğe en uygun şekilde karşılanarak kalite, maliyet, teslim süreleri gibi performans hedeflerinin sürekli olarak geliştirilmesinin sağlanmasını olumsuz yönde etkiler. Sonuçta kurumun piyasa güvenilirliğine zarar verebilir. Bu nedenle, tükenmişliğe etki eden faktörler ile semptomlarına eşlik eden özelliklerin bilinmesi, tükenmişliğin nasıl seyrettiği önemlidir. [104] Tükenmiş kişinin ideal meslekle ilgili fantezileri vardır. Bu ideal meslek fantezisinde az sayıda ya da hiç insan yoktur.

Kurumsal açıdan tükenme, çalışanların işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması, sık sık rapor alması, işte yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı gibi sorunlarla kendisini göstermektedir.[105]

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer bir sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya/işe odaklayamayan bireylerin yaptıkları işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir. Ayrıca tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin bulaşıcı bir olgu olduğu söylenebilir.[106]

---

[103] Çokluk, **a.g.e.;** s. 15

[104] Uğurluoğlu Ok, **a.g.e.;** ss. 26-27

[105] Işıl Sayıl, Seda Haran, Şenay Ölmez, Halise Devrimci Özgüven, Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, **Kriz Dergisi,** Cilt. 5, Sayı:2, Güz 1997, s. 72

[106] Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri,** Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Nisan 2006, ss. 91-92

Tükenmişlik özellikle eğitim alanında önemli bir sorundur. Kişisel başarıda düşüş, bireyin çalışma başarısını ve performansını azaltır. Tükenmişlik durumu çalışanın iş yerlerindeki yaşantılarını direk etkilemekte, duygusal durumlarını bozmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerin iş verimleri düşük olmakta ve sık sık hastalanma eğilimi görülmektedir. [107]

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve iş yerinde daha verimli çalışacaktır. Eklemek gerekir ki, kendisine uygun bir işyeri verilen bir kimseye, aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını olanağını sağlama imkanı verilmiş olur. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz birtakım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de tatminsizlik hali, uyuşmazlık ortaya çıkacaktır.[108]

Tükenmişliğin iş hayatına etkisi göz ardı edilemeyecek kadar çoktur. Tükenmişliğin yol açtığı maddi ve manevi kayıplar işletmenin geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlardaki iş verimindeki düşüş yayılan bir etkiyle tüm işletmenin toplam verimini de düşürür. Bu durum hem işletme, hem tükenmiş çalışanlar hem de diğer çalışanlar için ciddi bir problemdir.

2.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin etkileri sadece bireye iş yaşamına verdiği zararla sınırlı kalmamakta, aile yaşamına da ciddi zararları olmaktadır.

Ev yaşamında da, iş yaşamında olduğu gibi takdir edilmeme tükenmişliğin gelişmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Bütün sorumluluklarını fazlasıyla yerine getiren birey, diğer aile bireyleri tarafından takdir edilmedikçe, sorumlulukları paylaşılmadıkça tükenmişliğe doğru yol alır.[109]

Tükenmişlik bireyin özel yaşamını da çöküntüye uğratabilir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal

---

[107] Işıklar, **a.g.e.;** s. 4
[108] Izgar, **a.g.e.;** s. 23
[109] Kamil Ertekin, "Tükenmişlik Sendromu ve Önlenmesi", 2006, www.mcaturk.com/epsikiyatri_haber.php?epid=450, (26.05.2007), s. 1

edilmiş hissedeceklerdir. Bir milletvekili oğlunun, babası için söylediği sözler bunun en açık göstergesidir: "Benim babam, ihtiyacı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O'nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil." Bu örnekte görüldüğü gibi, aile üyeleri kendilerini yalnız ve değersiz hissetmekte, çalışan bireyin diğer insanlara gösterdiği ilgiyi kıskanmakta ve bireyi sürekli suçlamaktadır. Bu ve benzeri durumlar aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.[110]

Tükenmişlik, bu sendromu yaşayan kişinin ailesine ve yakın çevresine zarar verir. Tükenmiş kişi gergin, üzgün ve fiziksel olarak yorgun gelir. Zamanın çoğunu işten şikayet ederek geçirir. Bu aile için nasıl başa çıkacaklarını öğrenmek zorunda oldukları bir durumdur. Artan kavga ve problemler, aile içinde çatışmalara neden olur. Aslında işten kaynaklanan bu stres, evlilik ilişkisine atfedilebilir. Bazen yardım veren işte yaşadığını tekrar yaşamamak için evde iş stresinden hiç bahsetmez. Bu da evlilik ilişkisindeki açık, dürüst, güvenilir paylaşımı engeller. Ayrıca yardım veren iş ve özel hayatındaki rollerini karıştırıp ailesine, arkadaşlarına yardım alan kişi/müşteri gibi davranabilir.[111]

Mesleki rollerle ailedeki roller arasında bocalayan ve bu iki alan arasında doyurucu bir denge kuramayan bireylerde bu sorunun tükenmişliğe yol açtığı görülmüştür. Öte yandan, evlilik ve aile hayatından alınan doyumun ve aile yapısının uyumlu olarak algılanmasının düşük düzeyde tükenmişlikle ilişkili olduğu bulunmuştur. Araştırmalar, sosyal destek kaynaklarından yararlanabilen bireylerde düşük, bu kaynaktan yoksun kişilerde ise yüksek düzeyde tükenmişlik bulunduğunu ortaya koymaktadır.[112]

Polislerle yapılan bir çalışmada işe karşı geliştirilen olumsuz tutumları eşlerin de büyük ölçüde paylaştığı görülmüştür. Bu bulgu, tükenmişliğin olumsuz sonuçlarının çalışan kişinin yakınlarını da etkilediğini ortaya koymaktadır.[113]

Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakılacak olursa, her iki eşin de çalıştığı ailelerde aile bireyleri arasındaki ilişkinin niteliği ile tükenmişlik arasında

[110] Sürgevil, **a.g.e.;** s.93
[111] Dolu, **a.g.e.;** s. 17
[112] Silah, **a.g.e.;** s. 172
[113] Torun, **a.g.e;** s. 26

korelasyon bulunmuştur.[114] Aile ve iş hayatı arasındaki denge ve uyum bozukluğunda sorunlar su yüzüne çıkmaya başlar. Bazen iş kaynaklı tükenmişlik duygusu aile hayatına da taşınır; aile içinde huzursuzluk, anlaşmazlık, kopukluk gibi problemlere yol açar. Zaman zaman da aile içi sorunlar iş kaynaklı tükenmişlikte bir katalizör görevi üstlenir.[115]

2.4. Tükenmişliğin Diğer Etkileri

Tükenmişliğin sadece bireyi ilgilendirdiğini düşünmek yanlış olacaktır. Bu sendromun etkileri bireyin yakın çevresi, işi ve hizmet götürdüğü müşterileri de ilgilendirmektedir. Ayrıca işten ayrılma ya da mesleği bırakma gibi sonuçlarda tükenmişlik ülke ekonomisini de ilgilendirmektedir. Amerika'da strese bağlı fiziksel rahatsızlıkların neden olduğu verim kaybı altmış milyon dolar, psikolojik hastalıkların neden olduğu verim kaybı onyedi milyon dolar olarak tahmin edilmektedir. Ayrıca strese bağlı kalp hastalıkları için yılda sekiz milyar altıyüz milyon dolar harcanmaktadır. Bunlar da iş stresi ve tükenmişliğin bir ülke ekonomisi için ne ölçüde maddi kayıp olduğunu gösterir.[116]

Ayrıca tükenmişlik, fizyolojik olarak, geri çekilme, kan basıncının yükselmesi, gıda rejimi değişiklikler, baş ağrıları, kilo kaybı, enerji kaybı, alerji, uykusuzluk, kronik soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, diyabet, ülser, kolit, kanser ve benzeri etkiler de yaratmaktadır.

Sosyal desteğin eksikliği de tükenmişlik sendromunun gelişmesini etkileyen etmenlerden biridir. Tükenmişlikle sosyal destek arasındaki ilişki incelendiğinde, sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğüne işaret edilmektedir. Sosyal destek kaynaklarından yararlanmak tükenmişliği azaltan, sosyal destek kaynaklarından yoksun olmak ise tükenmişliği arttıran bir faktör olarak bulunmuştur. Yakın, devamlı, ulaşılabilir bir aile ve dost çevresine sahip olmanın, bireye güven veren ve destekleyen nitelik taşıdığı için tükenmişlik riskini azalttığı görülmektedir.

Tükenmişliğin bir diğer etkisi yorgunluktur. Özellikle zihinsel yorgunluk, sıkıntıya, sıkıntı da konuya karşı ilgi eksikliğine neden olur. Aşırı yorgunluk sinir bitkinliği ya da zihin durması denilen duruma yol açar. Bu durumdaki kişi yoğun bir kaygı yaşar, sağlıklı düşünemez, işinden zevk alamaz hale gelir. Genellikle yüksek düzeyde duygusal tükenme de kişinin amacına ulaşmasını engellemektedir. Erişilmek

[114] Çalışkur, **a.g.e.;** s. 3
[115] Örmen, **a.g.e.;** s. 31
[116] Koç, **a.g.e.,** s. 38

istenen bir amacın ya da arzunun gerçekleşmemesi sonucu ortaya çıkan ruhsal durumlar kişiler arası anlaşmazlıklara yol açar ve bunun sonucu olarak da iş yerinde çalışma ahengini bozar ve çatışmalara neden olur. Psikolojik tatminsizliğe uğrar. Hangi nedenle olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kişi, davranış bozukluğu içine girer bu, insanlarla olan ilişkilerinde kendini gösterir.[117]

Bunlar ve daha benzeri pek çok şeyde tükenmişliğin etkilerini görmek mümkündür. Genel olarak tükenmişlik kişinin hayatındaki her alana olumsuz etki etmektedir ve bu açıdan çözümlenmesi gereken ciddi bir problemdir.

3. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel etkilerinin fark edilmesiyle birlikte önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler sebebiyle tükenmesi, idealizm kaybı gibi tanımlanan tükenmişlik çalışma hayatını tehdit eden bir unsurdur. Tükenmişliğin etkilerini en aza indirmek için bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler birlikte uygulanmalıdır.

Beverly Potter, kişi kendine şu soruları sorup genelde evet cevabını veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıya demektir diyor:[118]

1) Yeterli uyku uyumuş olsam da kendimi yorgun hissediyorum.
2) İşimden yeterli doyumu alamıyorum.
3) Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
4) Çok unutkanım.
5) İnsanlara çabuk sinirleniyor ve çıkışıyorum.
6) Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
7) İş hakkında düşünmekten uykuya rahat dalamıyorum.
8) Öncelere göre daha çabuk hastalanıyorum.
9) İşteki performansımı yükseltemiyorum.
10) Sürekli çatışma yaşıyorum.
11) Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
12) Diğer insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
13) İşimden çok çabuk sıkılıyorum.
14) İşe gitmek istemiyorum.
15) İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.

---

[117] Izgar, **a.g.e.,** s. 28
[118] Beverly Potter, "Are You Burning Out?", www.docpotter.com/bo_quiz/bo_amiihtm, (15.10.2006), ss.1- 2

İşverenler de aşağıdaki sorulara eğer genelde evet cevabını alıyorlarsa işletmesinde tükenmişlikle karşı karşıya demektir:[119]

1) İşçi devir oranı oldukça yüksek.

2) Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.

3) Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar var ve bu performansı etkiliyor.

4) Devamsızlık oranı yüksek.

5) Çok çatışma yaşanıyor.

6) Direktifler takip edilmiyor.

7) İşler genelde son güne bırakılıyor.

8) Üretim düşüyor.

9) Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.

10) Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.

11) Çok fazla şikayet olayı yaşanıyor.

12) Takım çalışması zayıf.

13) Çalışanlar sadece kendi çıkarları peşinde koşuyor.

14) Çalışanlar tarafından tehdit en iyi motivasyon yolu olarak görülüyor.

15) Çalışanlarda sürekli birbirlerini baltalama isteği var.

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için ilk önce problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir. Tükenmişlik sinsice ilerleyen bir rahatsızlık olsa da tedavisi mümkün olmayan bir rahatsızlık değildir. Bunun için tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntemi belirleme, planlama ve uygulama sorumluluğu daha çok örgütte gibi gözükse de, hem bireysel hem de örgütsel tekniklerin bir arada ele alınmasıyla, daha olumlu sonuçlar alınacağı açıktır.

Leither'e göre tükenmişlikle mücadelede iki yöntem bulunmaktadır:[120]

- *Kaçış mücadelesi:* Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele.
- *Kontrol mücadelesi:* Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak.

[119] Beverly Potter, "Is Your Staff Burning Out?", www.docpotter.com/bo_staff.html, (15.10.2006), s.1
[120] Sürgevil, **a.g.e.,** s. 97

Buna göre; birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanlar daha çok tükenirken; sorunları kontrol altına alma yönünde mücadele verenlerin daha az tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Tükenmişlikle mücadelede başvurulabilecek birtakım yöntemler şu şekilde sıralanabilir:[121]

- Kişinin mesleğe yöneltilmesinde; kişiliğine, uzun vadeli beklentilerine uygun mesleği seçmesine dikkat edilmesi,
- Çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının yönetici tarafından açık bir şekilde belirtilmesi,
- Çalışanların işle ilgili kararlara katılmasının sağlanması,
- Çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınması,
- İşlerin çalışanlar için anlamlı kılınması, çalışanların becerilerinin gelişmesine fırsat verilmesi,
- İş takvimlerinin, çalışanların istekleri ve iş dışı sorumluluklarının dikkate alınarak düzenlenmesi,
- Egzersiz yapma ve doğal beslenme,
- İş dışı ilgilerin geliştirilmesi,
- Çalışanları daha iyi organizasyon ve etkin zaman kullanımı konusunda bilgilendirme,
- Çalışanlara, düşünce ve duygusal paylaşım olanağı verme,
- Kişisel öncelik ve değerlerin yeniden yapılandırılması.

Cherniss tükenmişliğe yapılacak müdahalelerde iş yeri özelliklerinin değiştirilmesini ön planda tutar. Ona göre bireysel karakterler ve kariyer beklentilerini değiştirmek daha yumuşak yöntemlerdir. İşe yeni başlayan birini tükenmişliğini azaltmak için servis içi eğitim, servis dışında eğitim seminerleri, daha deneyimli çalışanların gözlemlerine başvurmak, iş yükünün derece derece arttırılması gibi girişimlerde bulunulabilir. Bu girişimler hem stresi azaltır hem de şevki arttırır. Kurumun amacına bağlılık sağlar, yeterlilik duygusunu arttırır. Shinn ve arkadaşları bir sosyal servisin çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada çalışanlara çözüm olarak şunları önermişlerdir:[122]

---

[121] Gülçin Karadeniz, "Tükenmişlik Sendromu, 2005, www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/gulcin_karadeniz.pps (09.09.2005), s. 2

[122] Dolu, **a.g.e.,** s. 19

1) Çalışanların yeterliliğini tamamlamak(iyi eğitim fırsatları, fikir üretme toplantıları, bireysel gelişmeyi sağlayacak olanakların verilmesi)

2) İşin modifiye edilmesi(iş yükünün azaltılması, çalışanlara rotasyon sağlanması, gerçekçi amaçların konulması, iş aktivitelerinin çeşitlendirilmesi), alınan kararlara katılımın sağlanması, iletişimin arttırılması, ödüllerin arttırılması, gün içinde dinlenmenin, kahve molalarının tanınması ve daha fazla tatil olanağının sağlanması.

Bireyin sinsice gelişen tükenmişliğe yakalanıp yakalanmadığını anlaması için Freudenberger ve Richelson bireyin kendisine şu soruları sormasını istemektedirler:[123]

- Her zaman başarılı olmanız gerektiğini mi düşünüyorsunuz?
- Sıkılmamak için her işte ayrı bir heyecan yaratma gereğini duyar mısınız?
- Sizin için yaşamınızın bir alanı diğerlerinden daha mı önemlidir?
- İnsanlarla yakın olmamanın eksikliğini duyuyor musunuz?
- Sizin için rahatlamak zor mudur?
- Herhangi bir konuda görüşleriniz katı mı? Görüşlerinizi esnekleştirmede güçlük çekiyor musunuz?
- Kendinizi yaptığınız işlerle çok mu özdeşleştirdiniz? İşler aksadığında bunu kendi başarısızlığınız olarak mı görüyorsunuz?
- İnsanların sizi nasıl gördüğü çok önemli mi?
- Kendinizi çok mu ciddiye alıyorsunuz?
- Hedefleriniz ne kadar belirli? Uzun vadeli olanlarla, hemen yapılması gerekenler arasında gidip geldiğiniz oluyor mu?

Bu soruların çoğunun cevabı “evet” ise yazarlar o zaman “nasıl ve ne zaman” bu duruma gelindiğinin sorulması gerektiğini bildirir.

Başka bir araştırmaya göre de tükenmişlik ve iş stresiyle baş edebilmenin 6 yolu şunlardır:[124]

1) Çalışma saatini düşürmek,

2) Kendine zaman ayırmak,

3) İşteki kişisel kontrolü arttırmak,

---

[123] H.J. Freudenberger, “Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir?”Çev.: Y. Taş, **Stresle Başa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım,** Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 2, 64-67, 1994, s. 65

[124] Burnout&Job- stres, www.stressstop.com, 02.07.2005, s. 1

4) Organize olmak,

5) Sabah rutinini değiştirmek,

6) Belli dönem aralıklarıyla mevcut işten memnun olup olmadığını kişinin kendine sorması.

İş yükünün yarattığı tükenmişlikten kurtulmanın yöntemlerini Tracey Turner da şu şekilde belirlemiştir:[125]

- Gün içinde "kendi saatinizi" oluşturun. En çok konsantre olmanız gereken işleri günün en dinç olduğunuz saatlerinde yapın. Daha az enerjik olduğunuz saatlerde günlük rutin işlerinizi yapın(mesela elektronik postaları kontrol etmek ya da telefonlara bakmak gibi)
- İnisiyatif belirleme. Bir gün içinde yapılması gereken işleri birden üçe kadar sıraya koyun. Acilen yapılması gereken işleri birinci öncelik olarak, ikinci olarak eğer zaman yeterse yapılması gereken görevleri, üçüncü alternatif olarak da diğer işler bekletilebilir ya da ertelenebilir.
- Toplantıları azaltın. Toplantılar için uygun olan zamanları kollayın. Eğer toplantı gerekliyse, bunun için öğle saatlerini tercih edin. Çünkü bu saatler kişilerin en verimli saatleridir.
- Çalışmaya odaklanın. Bir işi birine anlatmaktan öte önce kendiniz performans gösterin. Bununla birlikte, iş yükünü azaltmak için de diğer çalışanlara işi öğretin.
- Dışardan yardım almayı deneyin. Mesai saati sabitse, işi hem kendiniz hem de diğer arkadaşlarınız için kolaylaştıracak danışman yardımına başvurun.

Genele bakılırsa tükenmişlikle mücadele yöntemleri kişisel ve bireysel yöntemler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu bölümde bu yöntemler alt başlıklar altında incelenecektir.

3.1. Tükenmişlikle Mücadelede Kişisel Yöntemler

Tükenmişlikle mücadele yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel mücadele yöntemleri önem kazanmaktadır. Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için takım çalışması oluşturmak da bir başka yararlı yöntemdir. İşyerinde sosyal destek amaçlı

[125] Holly Moore, How To Avoid Overwork Burnout- Your Life, **USA Today Magazine,** Mart 2003, www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2694_131/ai_98829791,(02.07.2005), s. 1

gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının zorlukları ve stresle baş etme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar bireysel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacı oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği kanalize etmek sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır. Gevşeme teknikleri özellikle bitkinlik hissini azaltarak hastalar ile olan ilişkilerin uyumlu olmasına yardımcı olur.

Tükenmişlikle mücadelede alınabilecek bireysel düzeyde, işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi; atılganlık eğitimi; kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma; zaman yönetimi; hobi edinme; tatile çıkma; meditasyon; gevşeme eğitimi; biofeedback; jimnastik; monotonluğu azaltmak ve iş değişikliği vb. önerilmektedir. Bunlar ayrıntılı olarak açılanacaktır.

3.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek

Hemen hemen herkes, hayatının belirli bir safhasında ütopik projeler ve gerçekleşmesi mümkün olmayan idealler uğrunda mücadele etmiştir. Bu idealler ya oldukça soyuttur ya da bir insanın hayatı boyunca erişemeyeceği türdendir. Oysa muhtemel bir başarı çok kesin terimlerle tanımlanmalıdır. Soyut bir hedefin başarılma olasılığı oldukça azdır. Çünkü hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez. Buradaki anahtar kelime; “spesifik”tir. Diğer bir deyişle, hedefler kesin ve net bir şekilde tanımlanmalıdır.[126]

Tükenmişliğin nedenleri insan idealleri ile ilgilidir. Tükenmiş kişi bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklentilerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk hayal kırıklığı içindedir. Eğer kişinin beklentileri gerçekten olabileceklerin çok üstünde ise ve kişi bu amaca ulaşmada ısrarcıysa, huzursuzluk ve sıkıntı yaşar. İçinde sürekli bir çatışma yaşar. Bunun sonucu da özkaynaklarının, yaşam enerjisinin ve işlevselliğinin tükenmesidir.

Çalışanları gerçekleşebilir hedeflere yönlendirmek tükenmişliği önlemede başlıca etmenlerden birisidir. Bununla birlikte, her zaman çalışanların yeteneklerini gerçekçi performans hedefleriyle eşleştirmek kolay değildir. Fakat ortaya çıkan problemler yönetici ve çalışanlar arasında samimi diyalog ve katılımla kolaylıkla

[126] Örmen, **a.g.e.,** s. 41

çözülebilir. Bu alandaki araştırmacılar insanların hedeflerini kendileri belirledikleri zaman daha hırslı ve daha başarılı olduklarını belirtmektedirler.[127]

3.1.2. Dinlenme ve Gevşeme

Sürekli stres altında ve tükenmişlikle baş başa olan bireylerin yaşadığı omuz ve ensede gerginlikler, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, ellerde titreme, sırt ve eklem ağrıları, derin nefes alma ihtiyacı, yüksek tansiyon gibi rahatsızlıklar stresin birey üzerinde yaratacağı rahatsızlıklardan sadece birkaçıdır. Özellikle yüksek tansiyon; kalp krizi gibi istenmeyen sonuçlara yol açabilecek derecede önemli bir rahatsızlıktır. Bu şekilde sağlığı tehdit eden hastalıklardan, fiziki ve zihinsel açıdan gevşeme sağlayan aktivitelerle korunmak mümkün olabilir.

Gevşeme teknikleri kişinin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanır. Zihni, bir mesaj ya da bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içinde bulunmak veya zihinsel sessizlik içinde olmak şeklinde de uygulanabilir. Derin ve rahatlık durumudur. 15- 20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içinde açarlar. Birkaç dakika içinde normal duruma döndüklerinde kendilerini oldukça enerjik hissederler. Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler yarattığını saptamışlardır. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon ve benson tekniği gibi çeşitli şekillerde, bir uzman yönlendirmesiyle birlikte uygulanabilir.[128]

Ayrıca öğle aralarının iyi değerlendirilmesi, bir günlük yapılacak hastalık izinleri, çalışmaya 10 dakika verilecek aralar vb. dinlene araları da kişiye kendini yenilemesi için yeterli zamanlar olabilir.

3.1.3. Kendini Tanıma

İnsanın kendini tanıması ve ihtiyaçlarının farkında olması tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Mücadelede ilk adım ne hissettiğini ve niye hissettiğini bilmektir.

İnsanın kendini tanımasının bir boyutu sahip olduğu benlik kavramıdır. Benlik karmaşık bir kavramdır. Bireyin ne olduğu, ne olmak istediği ve çevresince nasıl tanındığı konularındaki bilinçliliği demektir. Bireyin benlik gelişiminin yeterli

---

[127] Izgar, **a.g.e.,** s. 44
[128] Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji,** Ezgi Kitabevi, Bursa 2001, s. 247

olup olmadığını, kendine soracağı “Ben kimim?”, “Nereye yönelmeliyim?” ve “Neden” sorularına vereceği yanıtlar belirlemektedir. Bu sorulardan en zor olanı “Ben kimim?” sorusudur.

Bu soruya ailesi ve içinde yaşadığı toplumun, kendisine gerekli gelişim koşullarını sağlamış olduğu kişi olumlu yanıt verebilir. Yoksulluk, kusurlu anne baba tutumları vb. olumsuzluklar, kişinin kendisini eksik ve güçsüz görmesine; çevresindekileri birer düşman olarak algılamasına yol açabilmektedir. Bu ilk sorunun yanıtlanmasını zorlaştıran ikinci bir neden, kişinin sürekli değişen bir çevrede yaşıyor olması ve çevrede, kimliliğinin tutarlılığını koruyabilmede güçlük çekmesidir. Üçüncü bir neden ise, kişinin bağımsızlığı değil, bağımlılığı seçmesi oluşturmaktadır. Bağımsız davranabilecek bir gelişim göstermek ise, dayanıklı bir duygusal yapıya sahip olmayı; girişilen eylemlerin sorumluluklarını yüklenmekten kaçınmamayı sağlayacak bir bilinç gücünü göstermektedir. Bütün bunların yanında kişi kendisini analiz ederken yıkıcı değil yapıcı olmalıdır. [129]

3.1.4. İşe Ara Verme

Özellikle aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, çalışanların yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları, dikkatlerini yeniden toparlamaları ve iş ortamından kısa bir süreliğine de olsa ayrılıp kafalarını dağıtmalarına yardımcı olur. Yapılan işe ara verilmesi, çalışanı hem duygusal olarak rahatlatır hem de işin başına geri dönüldüğünde o işin daha iyi ve daha bilinçli bir şekilde yapılmasına olanak tanır. Gün içinde standartlaşmış olan öğle araları, çay molaları gibi dinlenmeler yararlı bir şekilde kullanılmazsa gün sonunda kişide zihinsel ve bedensel yorgunluklara neden olur. Bu molalardan etkin bir şekilde yararlanmama, sanıldığının aksine çalışanın performansını düşürebilir ve çalışanın kendisi üzerinde sürekli bir baskı hissetmesine neden olabilir.

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

[129] Izgar, **a.g.e.,** s. 47

3.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme

Müşterilerin ya da hastaların problemlerini sanki kendisinin problemleriymiş gibi değerlendirmek, tükenmişliğin yarattığı duygusal yorgunluğu daha da arttırır. İşler bu yoğunluğa eriştiği zaman arkaya yaslanıp, duruma profesyonel ve entelektüel açıdan bakmak en yerinde hareket olacaktır.

Duygusal yorgunluk çalışanın müşteri ya da hastaların problemlerini eve getirmemesiyle de azaltılabilir. İşi işte bırakmak ve on eve getirmemekle duygusal stres, çalışanın hayatında büyük bir problem olmaktan çıkacaktır.

Müşterinin ya da hastanın problemlerine tamamen profesyonel açıdan bakmak, duygularla değil de mantıkla hareket etmek kişinin kendisini tükenmişliğin en azından duygusal boyutundan kendisini korumasını sağlayacaktır.

3.1.6. İçgörü Geliştirme

İçgörü, kişini kendini yeni bir ışık altında, daha önce tanımadığı boyutlarla görmeye ve kabul etmeye başlamasıdır. İçgörü, kişinin algı alanını yeni baştan organize etmesini gerektirir. Bu yeni idrak alanında, öğeler arasındaki ilişkiler yeni bir şekilde görülmeye başlanır. Böylece yaşantı birikimleri birbiri ile daha iyi kaynaşır. Bütün bunlar, benliğin yeni baştan bütünleşmesi demektir. Kişinin kendini gerçekçi bir şekilde tanıyıp anlaması ve kabul etmesine, yeni bir benlik geliştirmesine, ya da kişiliğinin eksik tarafını tamamlamasına ve geliştirmesine yol açacaktır. Böylece kişi kendisiyle ve problemleriyle ilgili kararları alacak, gerekli işlemleri daha etkin bir şekilde planlayacaktır. O halde içgörü geliştirme kişinin ilişkilerinde erişilmeye çalışılan ve tükenmişliği önleyen önemli bir araçtır.[130]

3.1.7. Zaman Yönetimi

"Bir iş ya da oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre" şeklinde tanımlanan zamana karşı herkes, farklı duyarlılık düzeyine sahiptir. İnsanın akan zamanı kontrol etmesi mümkün değildir. Ancak Mackenzi'ye göre insan, zaman akışı içinde kendisini yönetebilir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında kendisini yönetmesidir.[131]

Sahip olunan zamanın yanlış kullanılması, kişide gerginlik yaratan bir durumdur. Bazen, rasgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölümler yüzünden, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilir. Bu

[130] Izgar, **a.g.e.,** s. 50
[131] Sürgevil, **a.g.e.,** s. 104

durum sahip olunan enerjiyi tüketir. Daha uzun süreler içinde, daha az şeyler yapılmasına neden olur. Düzensizlik ve gerilim birbirini tetikleyen etkenlerdir. Zamanın etkin bir biçimde kullanılması, günlük işlerin içinden gerekli olmayanların ayıklanması, öncelik tanınanların belirlenmesi anlamına gelmektedir. Etkin bir zaman planlaması için, düzenli olmak, yazılı planlar yapmak, işleri uygun kişilere paylaştırmak ve zaman cetveli kullanmak yararlı olabilir.

3.1.8. İş Değiştirme

İş değiştirme tüm bu açıklanan yöntemler faydalı olmadığı zaman başvurulacak bir yoldur. Aynı işi sürdürmek kişinin daha çok tükenmesine neden olabilir. Bu yüzden monotonluğu azaltmak ve tükenmişlikten kurtulmak için işi bırakmak önerilen bir yöntemdir. Ancak, işten ayrılmak çok ciddi bir durumdur. Bunun için karar vermeden önce bütün alternatiflerin dikkate alınması, her bir seçeneğin gözden geçirilmesi en doğru kararın verilmesi için en doğru yoldur. İş değiştirmenin maddi ve manevi bedeli oldukça fazladır. Tüm bunlara rağmen iş değiştirmek tükenmişlik yaşayan kişi için kesin bir çözüm olabilir.

Bireysel düzeyde tükenmişlikle mücadele yöntemlerini somut olarak aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür:[132]

- Kişisel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma,
- Derin gevşeme teknikleri ve nefes alıp verme egzersizleri uygulama,
- Zaman yönetimi ve hobi uğraşı edinme,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirme,
- Yaşam enerjisini sadece işe değil, sosyal yaşamın her yönüne yayma,
- Kısa dönemli düşünmeme, yaşamı geleceğe yönelik hayallerle süsleme,
- Vücut kondisyonu ve koordinasyonu için spor etkinliklerine katılmak,
- Aromaterapi uygulamak(güzel kokulu şampuan ve losyonlarla banyo ve vücut masajları yapmak),
- Gözleri kapatıp olumlu şeyler düşünerek derin derin soluk alıp vermek,
- Tatile çıkmak ve iş monotonluğunu dağıtacak sosyal, kültürel etkinliklere katılmak,
- Diyet uygulama ve dengeli beslenme,
- Sigara, içki ve uyuşturuculardan uzak durmak,

[132] Silah, **a.g.e.,** ss. 176- 177

- Başkalarına tutsak olmak yerine, özgür olduğu bilincinde olarak yaşamak, deşarj olmak,
- Yediğini özümsemek, midesini doldurmak için değil, gıdasını almak, hazzını yakalamak için beslenmek,
- Yaşamda çok yönlü olmaya ve davranmaya çalışmak,
- Her gün kendisi ve düşünceleri için az da olsa planlanmış bir zaman dilimi ayırmak,
- Çevredeki insanlarla iyi ilişkiler kurmak, güler yüzlü, neşeli ve sempatik olmak, sevgi paylaşımı yapmak,
- Başkalarıyla paylaşılabilecek değer, inanç ve görüşlere sahip olmak,
- Yaşama karamsar ve olumsuz yönünden değil, dolu ve olumlu yönünden bakmak,
- Bu dünyada hatasız ve yenilgisiz insan olamayacağını düşünerek kendine olan güveni tazelemek.

3.2. Tükenmişlikle Mücadelede Örgütsel Yöntemler

İşverenlerin çoğu tükenmişlikle mücadele konusunda girişimci olmaz. Çünkü bunun için programlar yapmak, eğitim vermek, bütçe ayırmak vb. yatırımlar yapmak gerekir. Hatta işverenin para, zaman ve mücadele için gerekli uzmanları olsa bile girişimde bulunmadı görülür. Çünkü bunun örgütsel değil bireysel bir problem olduğunu düşünürler ve bireyin kendinin çözmesi gerekli bir durum olarak bakarlar.

Bireysel mücadele tekniklerini uygulamak daha kolay olsa da örgütsel girişimlerin tükenmişlikle mücadelede daha kalıcı sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Nitekim, organizasyonda yapılacak değişiklikler tükenme hakkında bilgi edinmeyi sağlar; kinin kendisini ya da bir başkasını suçlama eğilimini engeller. Ayrıca tükenmişlik konusunda organizasyon düzeyinde cevap vermek, onun meşru bir problem olduğu gerçeğini pekiştirir.

Tükenmişliğe yol açan durumları iyileştirmek için öncelikle, çalışanın kararlara katılımı sağlanmalı, görev başlıkları net olarak belirlenmeli, açık ve alternatif politikalar geliştirilmelidir. Tüm bu yöntemlerin yardımcı yapılabilmesi için yeterli paraya ve kaynağa da ihtiyaç vardır. Ayrıca maaşların iyileştirilmesi ve yönetimin kolaylıklar sağlamsı da alternatifler arasındadır. Tüm yazarların ortak düşüncesi olan bir diğer durum da, iş yükü fazla ise bireyler derhal bu durumu düzeltmek için davranışta bulunmalıdır. Bunun için işletmeye baskı kurulmalı,

çalışma hayatıyla ilgili olan politikacılara başvurulmalı, çalışma problemlerinin paylaşılabileceği organizasyonlar kurulmalıdır. [133]

Tükenmişlikle mücadelede devlete de görevler düşmektedir. Ülkemizde örgütlerin çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için çalışanların görevlerini ve yetkilerini belirleyen gerekli yasal düzenlemelerin yapılması ve yaşama geçirilmesi devlet tarafından düzenlenebilir. Demokratik, yatay sorumluluk ve yetkileri paylaştıran yönetim yaklaşımının benimsenmesi, sistemdeki ödül kaynaklarının arttırılması, uzun çalışma saatlerinin azaltılması, düşük ücret sorunun giderilmesi, tatil ve sosyal aktivite olanaklarının arttırılması, personel yetersizliği sorununun giderilmesi de mücadelede çözüm olabilir.[134]

Organizasyon tekniklerini savunanlar, stres etmenlerin kişisel kontrol mekanizmalarından daha öte unsurlar içerdiğini ve yalnızca bireysel kontrol teknikleri ile sorunun aşılamayacağını öne sürmektedirler. Organizasyon tekniklerini üç temel öğeye ayırabiliriz:[135]

1. İşin modifikasyonu: Aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasına yardımcı olur.

Bireysel iş stresini azaltmak için işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde iş harici aktiviteler için zaman ayarlamak,
- Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

---

[133] Staff "Burnout" in Child Care Settings, ERIC/EECE Short Report-4, 1980, www.ericdigests.org/pre_9218/staff.htm, (15.09.2005), s. 2

[134] Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik Sendromu"**, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,** 2005, Cilt 68, Sayı 1, ss. 29- 32

[135] Tükenmişlik Sendromu, (01.03.2007), http://www.sozluk.sourtimes.org/show.asp?+=tukenmislik+sendromu, 2007

2. Danışmanlık hizmetleri: Bu yöntem ile danışmanların öneri ve eleştirilere daha açık olması sağlanırken, çalışanların fikirlerine de önem verilmiş olur. Düzenli aralıklarla geri bildirim almak için anket düzenlemek yararlıdır.

3) Organizasyon olarak sorun çözme: Kalite gelişim programlarının bir amacı da iş ortamının doğru değerlendirilmesini sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınmasını sağlayacak kalıcı bir mekanizmanın oluşturulmasını sağlamaktır. Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.

Tükenmişlikle mücadelede başvurulan örgütsel yöntemler alt başlıklar altında açıklanacaktır.

3.2.1. Personel Seçimi

İşe alınacak adayların dikkatli bir incelemeye tabi tutulması, ileride karşılaşılacak tükenmişlik problemlerini yolun başında önlemek açısından oldukça önemlidir. İş mülakatı, bu yüzden sadece basit bir formalite olarak değerlendirmemelidir. Başvuru formundan adayın geçmişi, tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek hem zor hem de dolaylı bir yoldur. Oysa ön görüşmeyi yapan insan kaynakları uzmanı; " Geçen işinizin en az hoşunuza giden kısmı neydi ?" , "iş değiştirmenizin sebebi nedir?" gibi sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini irdeleyebilir. Örneğin, devamlı iş değiştiren bir aday tükenmişlikle kişisel mücadele yöntemlerinde yetersiz kalmış olabilir.[136]

Örneğin, örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı veya yaşanma olasılığının yüksek olduğu pozisyonlar için iç kontrol odağına sahip olan bireyleri tercih etmelerinin; dış kontrol odağına sahip olan bireyleri ise, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem çalışanlar hem de örgütün işleyişi ve etkililiği açısından daha faydalı olacağı söylenebilir. [137]

Özellikle, insanlarla yoğun ilişkiler gerektiren görevlerde çalışacak personelin seçiminde diğerlerine göre biraz daha dikkatli olunması; bireylerin ileride karşılaşabileceği tükenmişliğin önüne geçilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Bireyin psikolojik olarak nasıl bir iş yükünü kaldırabileceği, hangi işin ona daha uygun olabileceği veya bireyin aranan özelliklere sahip olup olmadığı psikoteknik testler yardımıyla belirlenebilmektedir.

---

[136] Örmen, **a.g.e.,** s.34
[137] Sürgevil, **a.g.e.,** s.120

Psikoteknik ölçme ve değerleme yöntemi, belirli özellikler taşıyan ve özel bir sistem içinde toplanan testlerle bireylerin farklı yönlerini belirlemeye yönelik davranışsal bir ölçüm tekniğidir. Erdoğan'a göre psikoteknik ölçümün; bireyi öz olarak değerleme, bireyi gruba göre değerleme gibi temel özellikleri bulunmaktadır.[138]

Personel seçiminde dikkat edilecek bir takım hususlar ileride oluşabilecek tükenmişlik problemiyle mücadelede örgüte ve özellikle insan kaynakları departmanına büyük faydalar sağlayacaktır.

3.2.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgüt çevresinde ve içinde meydana gelen değişmeler nedeniyle bu değişmelere uyum sağlayamayan kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. Örgüt geliştirme, örgütteki sadece insan, sadece teknoloji ya da yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurum ve kuruluşlar için daha verimli olacaklar, böylece örgütün etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunacaklardır. Ancak örgüt geliştirmenin amacı sadece örgütün etkinliğini sağlamak değil, bunun yanında örgüt çalışanlarının ihtiyaç ve mutluluğunu sağlamak, örgütte insan ilişkilerini iyileştirmektir.

Koçel'e göre ise örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaç edinmiştir. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmektir.[139]

Tükenmişliğin engellenmesi ve terapisinde öncelikli yapılması gereken bulunan durumun düzeltilmesidir. Örgüt stratejiler belirlerken bu durumun muhatabı, kişiyi, organizasyonu ve işletmeyi göz önüne almalıdır. Davranış olarak, baskı azaltılmalı, sorumluluk ve yetki bölünmeli, gerçekçi hedefler belirlenmeli, geleneksel düşünceler, işlevsel olmayan inanışlar ve stratejiler işteki verimi arttırmak için tartışılmalıdır. Denetim ve takım çalışmasındaki çatışmalara öncelik

[138] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** Barış Yayınları, Fakülteler Yayaınevi,2004, İzmir, ss. 103-106
[139] T. Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s. 25

verilmelidir. Son olarak da otonomi eksikliği ve otoriteyle çelişkiler tartışılmalı ve düzenlenmelidir.[140]

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Karara katılma üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından destek görme tükenmişliği önlemektedir. Bu nedenle örgüt geliştirme yöntemleri tükenmişlikle mücadele açısından oldukça önemlidir.

3.2.3. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme faaliyetleri; bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesine paralel olarak ihtiyaç duyulan ve ihtiyaç duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlar. Esas alınan kademe ve işe göre programların süresi kısa veya uzun olabilir. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi bu programların başlıca amaçları arasındadır. Yöneticilerin, çalışanların bireysel problemlerinden çok, kurumsal ve örgütsel işleyişin kontrolüne daha fazla önem vermeleri, kurum içinde baskın olan iletişim şeklini gözden geçirerek, ilişkilerin ilerletilmesi yönünde değişiklikler yapmaları gerekmektedir.

Yönetim geliştirme programlarını düzenlerken üç nokta ihmal edilmemelidir:[141]

i. Problemden kaçmak yerine problemin üzerine gitmeyi öğrenmek.

ii. Yöneticinin durum üzerinde kontrol değerlendirmesi yapmayı öğrenmesi ve olumlu değişiklikleri yapabilme yetisini geliştirmesi.

iii. Yöneticinin değiştiremeyeceği şeylerle yaşamayı öğrenmesi ve öğretmesi.

Kişisel değişiklerin yerine örgütsel çözümler daha köklü sonuçlar verir. Tükenmişlikle bireysel mücadele tekniklerinin uygulanması daha kolaydır. Ancak örgütsel teknikler mücadelede daha kalıcı sonuçlar verir.

3.2.4. Çatışma Yönetimi

Çatışma, sosyal bilimler veya arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk veya ahenksizlik içinde kendini gösteren, insan etkileşiminin ürünü ve dolayısıyla sosyal yaşamın ayrılmaz bir yönü olarak tanımlanmaktadır. Alan uzmanları örgütsel

[140] Alfried Langle, **Burnout- Existential Meaning and Possibilities of Prevention,** European Psychotherapy, Vol. 4, No.1, 2003, s. 119
[141] Örmen, **a.g.e.,** s.35

çatışmaya genellikle iki yönüyle bakmaktadır. Bir yönü kavga, düşmanlık, düş kırıklığı, bıkkınlık, örgütten soğuma, örgütten ayrılma gibi zararlı yıkıcı yanıdır. Diğer yönü ise, sorunların meydana çıkmasına, tartışılmasına ve çözüm aranmasına zemin hazırlayan yapıcı yanıdır. Çatışmanın kötü etkilerinin azalması, iyi etkilerin artırılmasının ise çatışmanın iyi yönetilmesine bağlı olduğu, ısrarla vurgulanmaktadır.

Çatışmaların örgüt yaşamı ve insan ilişkileri için zararlı olduğuna dair toplumda yer eden yaygın kanıdan dolayı, insanlar genellikle çatışmalardan kaçınma veya çatışmaları bastırma yolunu seçer. Bu durum sorunların belirlenmesini ve çözümünü engellemekte ve giderek çatışmaların şiddetli ve yıkıcı boyutlara gelmesine sebep olmaktadır. Çatışmalardan kaçınmak yerine, olumlu çatışma ortamları yaratarak, bütünleştirici ve sorun çözücü yöntemlerle çatışmayla yüzleşmek sorunun çözümü için en iyi yoldur.

Örgütlerde istenmeyen bir durum olan çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için bazı teknikler geliştirilmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:[142]

a. Sorun çözme: Çatışan grupların yüz yüze, bir araya getirilerek çatışma nedenlerini bulma yöntemleridir. Özellikle iletişim konusunda çıkan çatışmaların çözümü için en etkili yöntemdir.

b. Yüce amaçlar belirleme: Burada gruplar için ortak amaç ve hedefler belirlenerek iş birliği yapmaları sağlanır. Bu amaçlar grubun tek başına halledemeyeceği düzeydedir ve grupları çatışmaya iten diğer amaçların üstündedir.

c. Kaynakların genişletilmesi: Gruplar arası çatışmanın temel nedenlerinden biri sınırlı kaynaklardır. Sınırlı kaynak durumunda bir grubun başarısı diğerinin zararına neden olacaktır. Kaynakları artırarak bütün grupları tatmin etmek yaralı olacaktır.

d. Kaçınma: Kısa dönemde yararı olan bu teknik uzun dönemde çözüm getirmediği için ileride karşılaşma kaçınılmaz olacaktır.

e. Yumuşatma: Kısa dönemde çıkar hesapları yerine uzun dönemde iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulamaktır. Bu yöntem de önemli çatışmalarda kaçınma gibi geçici etkiye sahiptir.

[142] Izgar, **a.g.e.,** ss39-41

f. Uzlaşma: Bu yöntemde açıkça kazanan yada kaybeden yoktur. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki gibi değildir.

g. Yetki kullanma: Burada üst, gruplar tatmin olsun yada olmasın yetkisini kullanarak, buna uymalarını ister. Yumuşatma, kaçınma ve uzlaşmada olduğu gibi etkisi kısa dönemlidir.

h. İnsan değişkenini değiştirme: Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Böylelikle çatışmanın nedenleri ve bununla ilgili kişilerin tutumları üzerinde çalışılır. Gruplar kendileri ve diğer gruplarla ilgili algı ve tutumlarını belirlemeye çalışırlar. Böylelikle algı bozuklukları düzeltilmeye çalışılır.

ı. Yapısal değişkenleri değiştirme: Biçimsel örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır.

i. Ortak düşman saptama: Böylelikle rekabet azaltılarak saptanan ortak düşmana karşı iş birliği geliştirilir.

j. Kura çekme: Yönetici çatışan gruplara hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını istiyorsa bu yönteme baş vurabilir. Ancak kura sonucunda kaybeden taraf, kaderine razı olmakla birlikte güdülenmesi azalacaktır. Bu yaklaşımın bu nedenle örgüt için önemli kayıplar doğuracağı unutulmamalıdır.

k. Hakeme başvurma: Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yöneticide onları inandıramıyorsa, tarafsızlığına güvenilen bir üçüncü kişinin yargısına baş vurulabilir. Hakemin kararı ne olursa olsun, her iki tarafın da bunu saygıyla karşılaması çözüm için gereklidir.

Tüm bu yöntemler kullanılarak örgütteki çatışma ortamı pozitif bir yöne çekilebilir. Bu konuda yöneticilere büyük görevler düşmektedir ve çatışmayı yönetebilmelidirler.

3.2.5. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanın her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha da artırmaktadır. Bu da ısı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi anlamına gelmektedir.

İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir. Bu ihtimalin işletmeye büyük yükler getirdiği durumlarda ise en azından çevre koşulları ıslah edilerek uygun hale getirilmelidir. Yapılacak bu tür düzenlemeler çalışanların işlerine daha motive olmalarını sağlayarak, sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmaya olanak tanır.

3.2.6. Hizmet İçi Eğitim

Tükenmişliği engellemede alınacak en etkin yöntemlerden biri de profesyonelleri tükenmişlik konusunda eğitmektir. Mesleğe başlamadan tükenmişliğin anlatılması profesyonellerin bu semptomları kendisinde gördüğünde erkenden tanımasını sağlar ve bu şikayetleri başka nedenlere (özel hayatı gibi) atfetmesini engeller. Gene mesleğe başlamadan önce eğer mümkünse yardım verenin çalışacağı iş yerini, koşullarını ve çalışma arkadaşlarını tanıması, işe başladıktan sonra yaşayacağı stresi azaltmada yardımcı olacaktır.[143]

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim teknikleridir. Bu etkinliklere, çalışılan kurum içinde ya da dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulabilir. Önemli olan, bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır.[144]

Hizmet içi eğitim, morali güçlendirir. Eğitim programına çağrılmak kişiliğe özel bir önem ve değer verilmesi anlamında değerlendirilebilir. Bu takdirde, eğitim güdüleyici bir rol oynar; çünkü kişiye kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma fırsatını vermektedir. Bu ise, moralin güçlenmesine yardımcı olur. Öte yandan, eğitim programları, eğitilenlerin birbirlerini daha iyi tanımalarına, aralarında sağlıklı ilişkiler kurmalarına, ortak anlayışın doğmasına hizmet eder.

3.2.7. Performans Değerleme

Günümüz işletmelerinin başarılarında çalışanların gösterdiği performans önemli bir paya sahiptir. Çalışanların yüksek performansı, örgütün amaçlarını daha kısa sürede, daha az hata ile daha yüksek kalitede gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Bu sebeple yapılan performans değerleme, çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

Bruke ve Koonce'a göre; performans değerlemenin gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilmektedir.[145]

- Performans değerleme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç, kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyaçtır.

---

[143] Dolu, **a.g.e.,** s.21
[144] Izgar, **a.g.e.,** s.30
[145] Sürgevil, **a.g.e.,** ss. 133- 135

- Performans değerlemenin hedefi, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin ve kurumun gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırlayarak kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Kurum için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur.
- Çalışanlarda ilk iş başarılarını görme ve böylece iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasına sağlamaya yarayacak verilere ulaşılır.
- Performans değerlemenin sonuçları kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar için hazırlar. Çalışanın mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi- sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Sayılan bu performans değerlemenin yararları iyi bir performans değerlemenin gereğini de ortaya koymaktadır. Yapılan değerlendirme kişilerin işe olan ilgilerini arttıracak, kendi eksiklerini rahat görmelerini sağlayacaktır. Bu

performans değerlendirmeler sonucu uygulanacak ceza-ödül sistemleri de kişinin işine olan bağlılığını arttıracaktır. Performans değerleme, tükenmişlikle mücadelede etkili bir yöntemdir.

3.2.8. Sosyal Destek

Tükenmişlik sendromuna yakalananlar genellikle yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunu açığa vurmaktan hoşlanmazlar. Bu yüzden, yöneticilere çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları tavsiye edilir.

Tükenmişlikle başa çıkmak için verilen mücadelede iş arkadaşlarının gücü küçümsenmemelidir. Gerek çalışma grupları gibi resmi yollarla, gerekse molalar sırasında yapılan muhabbetlerde kişiler birbirlerine destek verebilirler. İş arkadaşları direkt olarak yardım edebilir ya da problemin üstesinden nasıl gelinebileceğini öğretebilirler. Yapılan işi geçici bir süre üstlenebilir; çalışanı rahatsız edici durumlardan biraz olsun ayırabilirler.

İş arkadaşları problemlere karşı yeni bir bakış açısı geliştirilmesine yardımcı olabilirler. Etraftaki şeyleri farklı olarak görmeyi sağlayabilir; hatta bazen kişinin kendi kendine söylerken rahatsız olduğu duygularını ve düşüncelerini ifade edebilirler. İş arkadaşları aynı zamanda kişisel karşılaştırma yapabilmek için de olanak sağlarlar. Onların duygu ve davranışları insan için bir ölçü olabilir. Bu karşılaştırma özellikle kişinin tepkilerinin uygun olup olmadığından emin olunmadığı zamanlarda faydalı olur.

En önemli kompliman ve tebrik kaynağı, işin başarıldığının en önemli göstergesi yakın iş arkadaşlarıdır. Olumlu geri bildirim alabilmenin en iyi yolu kişinin iş arkadaşlarının çalışmalarını takdir etmekten geçer. İlk adım olarak başkalarının başarılarını ödüllendirmeyi ihmal etmemek gerekir.

Bütün faydalarına rağmen grup çalışmasından her zaman istenilen verim alınamaz. Bunun arkasında yatan bazı faktörleri iyi değerlendirmek gerekir. İnsanlar kendi sorunlarını konuşmak için bir araya geldiklerinde kendilerince önemli sorunlardan bahsetme eğilimi gösterirler; kendi acıklı hikayelerini anlatırlar. Bu konuşmalar bazen hiç bir şey üretmez hatta yıkıcı olur.[146]

Bu olumsuz taraflara rağmen sosyal destek tükenmişlikle mücadele için başvurulması gereken bir yöntemdir.

---

[146] Örmen, **a.g.e.,** s.40

3.2.9. Kariyer Danışmanlığı

Örgütsel olarak yapılacak çalışmalardan biri de Kramer tarafından tanımlanan "kariyer danışmanlığı" dır. Kariyer danışmanlığında bireyin önce amaçlarının, ilgilerinin, beklentilerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin daha fazla farkına varması sağlanır. İkinci olarak danışman bireye kariyer amaçlarını incelemesi ve yerine daha gerçekçi olanları koyması için yardımcı olur. Üçüncü olarak da danışman, bireye kendi etkililik duygusunu kazandıracak ve doyuracak olan iş karakteristiklerini tanımlamasında yardımcı olur. Kariyer danışmalığı bir iki günlük tükenmişlik workshoplarından farklıdır. Profesyonel bu workshoplara büyük bir grupla didaktik ve deneysel egzersizler için katılır. Kariyer danışmanlığı ise daha ekonomiktir ve 6-12 seansta biter.[147]

Örgütler, kariyer hedeflerini planlamaları ve uygulamaları konusunda çalışanlarla birebir danışma toplantıları yaparak, onlara yardımcı olmaları için genelde insan kaynakları yöneticilerini kullanmaktadırlar. Bu toplantılarda konuşulanlar, genellikle bireyin yıllık performans özetinin de bir parçası olmaktadır. Bu diyalog genellikle aşağıdaki dört unsurdan oluşmaktadır:[148]

1. Gelecek beş yıl ya da daha çok yıl zarfında çalışanın kendi kariyeriyle ilgili hedefleri, istekleri ve beklentileri,

2. Var olan fırsatlarla ilgili yöneticinin bakış açısı ve çalışanın isteklerinin gerçekçilik derecesi ve bunların gerçekleşebilecek fırsatlarla örtüşmesi,

3. Yeni fırsatları yakalayabilmek için çalışanın kendini geliştirmesi yolunda neler yapılması gerektiğini tanımlamak,

4. Çalışanı gelecekteki kariyer gelişimi için hazırlama amacıyla bir sonraki olası adımları tanımlama (yeni iş başvurular ya da iş gelişimine yönelik faaliyetler için planlar oluşturma).

Tüm bu örgütsel yöntemler maddeler halinde şu şekilde belirtilebilir;[149]

- İşin yoğunlaştığı çalışma dönemlerinde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak,
- Çalışanlara özgür karar verme ve karara katılma fırsatı sağlamak, yetki devretmek ve iş sorumluluğunu arttırmak,
- Başarılı çalışanları takdir etmek ve dağıtımına önem vermek,

[147] Dolu, **a.g.e.,** s.20
[148] Sürgevil, **a.g.e.,** ss.127-128
[149] Silah, **a.g.e.,** ss. 174- 175

- Karar alma süreçlerini hızlandırmak (Her kararın bir riski vardır, ancak karasızlık en kötü karadan daha kötüdür gerçeğinden hareket ederek.),
- Kişisel gelişme ve dinlenme için ayrılan kaynakları ve zamanı çoğaltmak,
- Çalışan bireyler arası ilişkilerin düzenini değiştirerek sağlıklı ve uyumlu etkileşimi sağlamak,
- Çalışan bireyler arası iletişim kanallarının sayısını azaltıp, niteliğini yükselterek, söylenti ve yanlış bilgi sızmasını önlemek,
- Çalışanları yeni görevlere atamak, işi yeniden yapılandırmak,
- Çalışma takımları oluşturmak ve geriye bildirim kanallarını işletmek,
- Örgütte çalışanlar için meslek ve stres danışmanlığı hizmetleri sunmak,
- Personel için stres azaltıcı eğitim programları uygulamak,
- Örgütte, zaman yönetimi ve planlamasıyla, zamanı ekonomik kullanma alışkanlığı kazandırmak,
- İş monotonluğunu azaltmak için, uygun işe, uygun personeli atamak: İşin can sıkıcılığını ortadan kaldırmak için, iş basitleştirme yerine, iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme -iş planlaması kararlarına astlarına da katma- iş karakteristikleri modelini uygulayarak çalışanları amirleri, arkadaşları ile uyumlu kılıp başarılı ve mutlu yapmak,
- Etkin bir maaş ve ücret yönetimi uygulamak,
- Adil ve etkin bir performans değerleme sistemi oluşturmak,
- Örgüt içinde terfi politikasını hayata geçirmek için işe alma, personel seçimi ve görüşme sistemi oluşturmak.

Tüm bu yöntemler tükenmişlikle mücadelede örgütsel olarak başarıya ulaşmak için gereklidir. Doğru uygulanırsa tükenmişliğin çözümünde kalıcı etkiler bırakırlar.

4. Tükenmişliğin İş Doyumuna Etkisi

Tükenmişlikle iş doyumu arasındaki ilişki kesin sınırlarla birbirinden ayrılamamaktadır. Bir kişinin işinden hoşnutsuzluğu tükenmişliğin sonucudur ve iş üzerinde odaklanmıştır. İşin eksiklerine bağlı olarak iş doyumsuzluğu, kişinin kendi

eksiklerine ve işin eksiklerine bağlı olarak tükenmişlik, tecrübesizlik ve düşük kıdemden kaynaklanan düşük performans ortaya çıkmaktadır, denebilir.[150]

Tükenmişlik ve iş doyumuyla ilgili yurt dışında pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar tükenmişliğin ve iş doyumunun etkilerini ortaya koymaktadır.

Akademik yaşamın ciddi problemlerinden biri olan tükenmişlikten kaçınmanın etkili yollarını geliştirmek için, onun tanınması ve bilinmesi gereklidir. Ülkemizde Tümkaya'nın öğretim elemanlarının tükenmişliği konusunu ele alan çalışmasının yanı sıra, yine Tümkaya'nın öğretim elemanlarında genel kaygı, iş doyumu ve olumsuz stres tepkileri gösterme eğilimini araştıran çalışma bulunmaktadır.[151]

Genelde yapılan araştırmalarda hem tükenmişlik hem de iş doyumu ölçülmüş ve nedenleri araştırılmıştır. Yapılan araştırmalarda da en dikkat çeken nokta genelde iş doyumundaki hareketlerin tükenmişliğin en iyi habercisi olduğudur. Ayrıca işten memnuniyet, medeni durum, akademik statü, yönetimin desteği ve pek çok faktör de tükenmişliği etkileyen faktörlerdir. Çalışmaların çoğu da genelde sağlık alanında çalışanlarla yapılmıştır. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir. [152]

Lee ve Ashforth'un araştırmasına göre tükenmişlikle iş doyumu arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişliği etkileyen pek çok faktörün iş doyumunu da etkilediği görülmüştür. Bunlar kontrol eksikliği, yaşam doyumu, sağlık durumu, işverenin tutumu olarak sıralanabilir. Della Rocca ve Kostanski'nin Melbourne'de ortaöğretim okullarında çalışan 106 öğretmen arasında yapmış olduğu araştırmaya göre, öğretmenlerin işlerindeki statüleri tükenmişlik düzeylerini etkilemekte ancak iş doyumlarını etkilememektedir. Ayrıca cinsiyete göre de iş doyumunun değişiklik gösterdiği görülmüştür. Bayan öğretmenlerin bulundukları statülerinden diğerlerine göre daha çok doyum sağladıkları görülmüştür. [153]

---

[150] Koç, **a.g.e.,** s. 47

[151] Yaşar Barut, Melek Kalkan, "Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14, 2002, s. 67

[152] Filiz Bilge, "Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors", **Social Behaviour and Personality,** 34(9), 2006, s. 1153

[153] Ana Della Rocca, Marion Kostanski, "Burnout and Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", Discussion Paper ATEA Conference, Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action, 24- 26 Eylül 2001, Melbourne, s. 7

Dinham ve Scott, Batı Sydney de çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumu, motivasyonu ve iş sağlığını belirlemek amacıyla, 42 ilk, orta ve özel amaçlı okulda 529 öğretmen ve yönetici üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırmada, benzeri diğer araştırmaların bulgularının aksine, orta yaş grubunun iş doyumu düzeyi yüksek bulunmuştur. İş tatminsizliği yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik de yüksek bulunmuş ve çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.[154]

Kanada'da görev yapan jinekolojik onkolojistler arasında iş doyumu, stres ve tükenmişlik düzeylerini ölçmeye yönelik yapılan araştırmaya göre hekimlerin %40'ı alternatif bir iş bakmakta ve %45'i de haftalık çalışma saatlerini düşürmek istemektedir. Başka bir işe geçerlerse eğer aradıkları kriterler iyi bir konum, iyi meslektaşlar ve kişisel gelişim potansiyeli olan bir iş olarak sıralanabilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre jinekolojik onkolojistlerin iş stresi yüksek ve kişisel başarı düzeyleri düşük çıkmıştır. Aynı zamanda iş doyumları düşük ve tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmuştur. Bu durumda organizasyonların ve yönetimin bu olumsuz durumu düzeltmeleri için gerekli önlemleri almaları gereklidir.[155]

Hakan Sarı'nın özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler arasındaki tükenmişlik ve iş doyumunu ölçmeye yönelik yaptığı araştırması 33 yönetici öğretmen ve 262 öğretmen arasında anket yöntemiyle yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre; özel okullarda çalışan yöneticiler özel okullarda çalışan öğretmenlere göre daha az kişisel başarısızlık yaşıyor. Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve iş doyumu açısından öğretmenler ve yöneticiler arasında belirgin bir farka rastlanmamıştır. Erkekler arasında daha az duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık görülmüş, ancak duyarsızlaşma erkeklerde kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bunun yanı sıra kadınlarda iş doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. [156]

---

[154] S. Dinham, C. Scott, "Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of The Teacher 2000 Project", The Annual Meeting of The American Educational Research Association, New York, 1996

[155] L. Elit, K. Trim, I. H. Mand-Bains, J. Susman, E. Grunfeld, "Job Satisfaction, Stres and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists", Gnyecologic Oncology 94, 2004, s. 134

[156] Hakan Sarı, "An Anaysis of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers, and The Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction", Educational Studies, Vol. 30, No. 3, Eylül 2004, s. 291

Mehmet Ali Kurçer Harran Üniversitesi Tıp Fakültesinde görev yapan 216 hekim üzerinde tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini ölçmüştür.[157] Araştırma sonuçlarına göre hekimlerin yaş gruplarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eşin çalışıp çalışmadığına ve meslekte geçen sürelerine göre iş doyumu, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığı puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Araştırma sonucunda hekimlerin tükenmişlik düzeyleri düşük çıkmış, ancak hekimlerin kişisel başarı konusunda ileri düzeyde yetersizlik hissettikleri görülmüştür. Bunun sebebi bölgesel farklılıkla açıklanmıştır. Üretkenliğin göstergesi olan iş doyumları ise genel olarak düşük düzeydedir.

Bu bulgular ışığında stres yapıcı organizasyon, ilişki ve görevlerin yüksek düzeyde ruhsal çöküntüye ve mesleki tükenmişliğe yol açtığı belirtilmiştir.

Ergin, doktor ve hemşireler üzerinde yaptığı araştırmalarda şu sonuçlara ulaşmıştır: a- kadınlar erkeklerden daha fazla duygusal tükenme hissetmektedir. Başarı boyutu açısından ise erkeklerin başarı duygusunun kadınlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. b- çalışma süresi artıkça tükenmişlik azalmaktadır. c- hemşirelerde duyarsızlaşma bekarlarda evlilerden daha yüksektir. d- doktorlarda duyarsızlaşma ve duygusal tükenme bekarlarda evlilerden daha fazladır.

Sucuoğlu, Akçamete ve Kaner, "Engelli ve Normal Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi" adını taşıyan araştırmalarında, özel eğitim öğretmenleri ile normal okul öğretmenlerinin tükenmişlik düzeylerini karşılaştırmışlardır. Araştırmada; normal okul öğretmenleri ile özel eğitim öğretmenlerinin tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasında fark olup olmadığı, tükenmişlik ve iş doyumunun yaş, cinsiyet, medeni durum, görev türü ve süresi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı, tükenmişlik düzeyi ile iş doyumu düzeyi arasında ilişki olup olmadığı ve iş doyumunun tükenmişliği yordayıcı bir değişken olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgular, normal okul öğretmenlerinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenme alt ölçekleri ile toplam tükenmişlik puanlarının, özel eğitim öğretmenleri puanlarından anlamlı derecede yüksek olduğunu, iş doyumu düzeyleri açısından ise anlamlı fark olmadığını ortaya koymuştur.

[157] Mehmet Ali Kurçer, "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,** 2(3), 2005, s. 11

Özdayı, resmi ve özel liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyumu ve iş stresi faktörlerini karşılaştırmalı olarak ele aldığı araştırma sonucuna göre; resmi ve özel liselerde çalışanların doyum sağladıkları faktörler, genel olarak aynıdır. Bunlar, mesleğin içsel yapısı yani otorite, sosyal yardım, sorumluluk ve serbestlikle ilgilidir. Doyumsuzluk yaratan faktörler de mesleğin dışsal yapısından kaynaklanan terfi, takdir edilme, çalışma şartları, mesleki güvence ve maaşlarla ilgilidir. İki grubun stres faktörlerinde ise, okulların örgütsel yapısından doğan bazı farklılıklar mevcuttur. Ortak olan faktörler, eğitim, öğretim ve müfredat programı, zaman sorunları ile ilgilidir. Ayrı olan faktörler de resmi liselerde, "merkezi yönetim, maaş, velilerle ilişki ve başarılı olamama", özel liselerde ise öğrenci sorunları, eğitim siyaseti, günlük sorunlar ve kırtasiye işleri" ile ilgilidir. Her iki grubun iş doyumu ve iş stresi düzeyleri de farklıdır. Buna göre resmi liselerde çalışan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri düşük, stres düzeyleri yüksektir. Özel liselerde çalışan öğretmenlerin ise stres düzeyleri düşük, iş doyum düzeyleri yüksektir.[158]

Uslu, resmi eğitim kurumlarında çalışan psikolojik danışma ve rehberlik uzmanlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin danışmanların denetim odağı ve bazı değişkenlere göre karşılaştırıldığı araştırma sonucuna göre; rehber öğretmenlerin iş doyumlarının cinsiyete göre farklılaşmadığı, evli rehber öğretmenlerin iş doyum puan ortalamaları, bekar rehber öğretmenlerin iş doyum puan ortalamalarından önemli düzeyde yüksek olduğu, içten denetimli rehber öğretmenlerin iş doyumları dıştan denetimli rehber öğretmenlerinkinden daha yüksek olduğunu, okul yöneticileriyle işbirliği yapabilen rehber öğretmenlerin, işbirliği yapamayan rehber öğretmenlere göre iş doyumlarının daha yüksek ortaya çıkmıştır.[159]

Ali Gençer'in Bursa'nın İnegöl ilçesinde bulunan 8 lise ve 13 ilköğretim okulunda çalışan 382 öğretmen arasında yaptığı iş doyumu ve tükenmişlik araştırmasına göre, öğretmenlerin iş doyumu beklenti düzeyleri ile iş doyumu gerçekleşme düzeyleri arasında önemli bir fark bulunmaktadır. Bu fark, öğretmenlerin iş doyumsuzluğunu ortaya koymaktadır. İş doyumu ile mesleki tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre iş doyumu düzeyi arttıkça mesleki tükenmişlik düzeyi azalmakta, mesleki tükenmişlik düzeyi

[158] Gençer, **a.g.e.,** s. 48
[159] Gürsel, **a.g.e.,** s. 25

arttıkça da iş doyumu düzeyi azalmaktadır. Ayrıca hizmet yılı ile mesleki tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. [160]

Rıfat Karlıdağ, Süheyla Ünal ve Saim Yoloğlu'nun Malatya ili merkezinde çalışan 384 hekim arasında yaptıkları araştırmaya göre iş doyumu, yaşam doyumu ve tükenmişlik karşılıklı etkileşim içindedirler. Bireyin iş doyumunu arttıracak ve tükenmeyi azaltacak girişimlerde bulunulması, yaşam doyumuna ve mutluluğa katkıda bulunacaktır. Bilgi ve beceri kazanımının hızlandırılması için meslek içi eğitimin kalitesinin arttırılması, iletişim, stresle başa çıkma ve yönetme becerileri açısından eğitim verilmesi, spor, düzenli egzersiz gibi etkinliklere olanak yaratılması hekimin kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olacaktır.[161]

Savaş Şanlı'nın Adana ilinde çalışan 355 polisin iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi amaçlı yapılan çalışmasının sonuçlarına göre polislerin iş doyumlarının görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duygusal tükenmişlik düzeyinin görev yapılan şube, cinsiyet ve ekonomik durumlarını algılamalarına; duyarsızlaşma düzeyinin cinsiyet, görev yapılan şube, günlük çalışma sistemi, mesleki kıdem ve ekonomik durumlarını algılamalarına; kişisel başarıda azalma duygusunu düzeyi ise yaş, cinsiyet, takdir, taltif, görev yapılan şube ve mesleki kıdeme göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rütbe, medeni durum ve öğrenim durumuna göre iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. [162]

Yıldız Dallar, Fatma İnci Arıkan, Sinan Aslan ve İlyas Çakır, Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Çocuk Kliniğinde çalışan 66 gönüllü personel arasında yaptıkları araştırmalarında mesleki tükenmişliğin iş doyumuna etkisini saptamak istemişlerdir. Araştırma sonucunda klinikte çalışan doktorların diğer sağlık personelinden daha fazla iş doyumu sağladıkları ve daha az duyarsızlaşma yaşadıkları belirlenmiştir. Üstleri tarafından takdir edilen, döner sermayeden memnun olan personelin iş doyumunun daha yüksek olduğu; üstleri tarafından takdir edilen personelin duygusal tükenmişliğinin daha az olduğu belirlenmiştir. Düşük

[160] Gençer, **a.g.e.,** s. 93
[161] Karlıdağ, Ünal, Yoloğlu, **a.g.e.,** s. 117
[162] Savaş Şanlı, "Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, s. i

duygusal tükenmişlik ve yüksek duyarsızlaşma daha yüksek iş doyumuna neden olmaktadır.[163]

Konya merkezinde görev yapan toplam 173 öğretmen arasında yapılan araştırmada öğretmenlerin yaşam doyumunun, iş doyumunun ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ölçülmeye çalışılmış ve çalışma sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:[164]

- Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, yaşam doyumları, iş doyumları ve tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Yaş değişkenine göre, öğretmenlerin yaşam doyumları, iş doyumları ve kişisel başarı durumu anlamlı düzeyde farklılaşmazken, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanları anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.
- Öğretmenlerin yaşam doyumu ile duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık arasında negatif yönlü, yaşam doyumu ile iş doyumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan yaşam doyumu ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Öğretmenlerin iş doyumu ile duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş doyumu ile duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır.

Trabzon il merkezi sağlık ocaklarında çalışan 227 sağlık personeli arasında yapılan araştırmaya göre medeni durum, yaş, cinsiyet, çalışma şartlarından memnuniyet ve gelir düzeyi tükenmişlik düzeyi ve iş doyumuyla ilişkili bulunmuştur.[165]

Tüm bu yapılan araştırmalara bakıldığında, iş doyumu ve tükenmişliğin etkileşim içinde olduğu görülmektedir. Aralarındaki ilişki negatif yönlü doğrusal bir ilişkidir. Tükenmişlik düzeyindeki artış, iş doyumundaki düşü olarak görülmektedir. Ayrıca her ikisini de etkileyen etmenler ortaklık göstermektedir(yönetimin tutumu, işten memnuniyet, medeni durum, cinsiyet, statü v.b.). Araştırmaların bulgularına göre de pek çok öneri getirilmiştir.

---

[163] Yıldız Dallar, Fatma İnci Arıkan, Sinan Aslan, İlyas Çakır, "Çocuk Kliniğinde Çalışan Personelin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", www.millipediatri.org.tr/bildiriler/PP-050.htm, 26.05.2007, s.1

[164] Avşaroğlu, Deniz, Kahraman, **a.g.e.,** s. 115

[165] Asuman Yavuzyılmaz, Murat Topbaş, Emine Çan, Gamze Çan, Şükrü Özgün, "Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler", TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 6(1), 2007, s. 41

III. BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN İŞ DOYUMUNA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tükenmişlik ve iş doyumuyla ilgili bugüne kadar alanda pek çok araştırma yapılmıştır. Gün geçtikçe de tükenmişlik ve iş doyumu kavramları çalışma hayatında ve çalışma psikolojisi alanında önem kazanmaktadır. Çünkü her ikisi de hem çalışan hem de işveren açısından büyük önem taşımaktadır. Tükenmişliğin iş doyumuna etkisini saptamaya yönelik de alanda araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda her iki değişkene de etki eden etmenler ortaya konulmuştur.

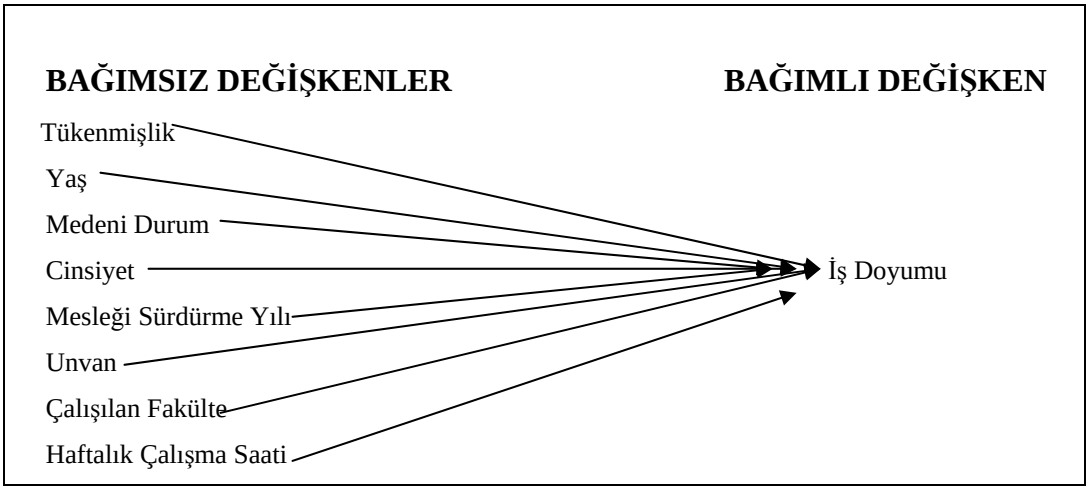
Bu araştırmanın amacı, tükenmişliğin iş doyumuna etkisini saptamaktır. Özellikle de devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler arasında bu anlamda bir fark olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Tükenmişliği etkileyen diğer etmenler de belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın, alanda yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması ve tükenmişlikle karşı karşıya olan çalışanların durumu algılamaları açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı

Araştırmanın modeli şu şekilde oluşturulmuştur: Tükenmişlik, yaş, cinsiyet, medeni durum, haftalık çalışma saati, mesleği sürdürme süresi, unvan, çalışılan fakülte bağımsız değişkenleri; iş doyumu bağımlı değişkeni oluşturmaktadır.

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



Araştırma, Türkiye'deki üç devlet ve beş vakıf üniversitesini kapsamaktadır. Anket çalışması bu üniversitelerde görev yapan akademisyenlere uygulanmıştır. Anket, unvanlara bakılmaksızın akademik kademedeki çalışanları içermektedir.

Araştırmada, tükenmişlik alt boyutlarıyla ele alınmıştır. İş doyumu genel olarak ele alınmış, alt boyutlarıyla incelenmemiştir. Bunun sebebi iş doyumunun bağımlı değişken olarak değerlendirilmesi, bağımsız değişkenin tükenmişlik olmasıdır.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada araştırmanın modeli doğrultusunda test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

$H_{1:}$ Tükenmişlik ve iş doyumu arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır.

$H_{2:}$ Tükenmişlik iş doyumu üzerindeki değişkenliği açıklamaktadır.

$H_{3:}$ Tükenmişlik düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{4:}$ İş doyumu düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

$H_{5:}$ Tükenmişlik düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

$H_{6:}$ İş doyumu düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

$H_{7:}$ Tükenmişlik düzeyi kıdeme göre farklılık göstermektedir.

$H_{8:}$ İş doyumu düzeyi kıdeme göre farklılık göstermektedir.

$H_{9:}$ Tükenmişlik düzeyleri katılımcının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{10:}$ İş doyumu düzeyleri katılımcının medeni durumuna göre farklılık göstermektedir.

$H_{11:}$ Tükenmişlik düzeyleri katılımcının çalıştığı üniversitenin türüne (Devlet/Vakıf) göre farklılık göstermektedir.

$H_{12:}$ İş doyumu düzeyleri katılımcının çalıştığı üniversitenin türüne (Devlet/Vakıf) göre farklılık göstermektedir.

4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmanın veri toplamı aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, haftalık çalışma saati, çalışılan fakülte, mesleği sürdürme yılı, unvanı) ile ilgili sorular bulunmaktadır. En son olarak da üniversitenin devlet mi özel mi olduğunu ayırt etmeye yönelik soru sorulmuştur. İkinci bölümde beş sorudan oluşan İş Doyum Ölçeği kullanılmıştır. İş

doyumunu ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1981) tarafından geliştirilen 5 maddelik "kesinlikle katılıyorum-kesinlikle katılmıyorum" cevaplarından oluşan ve 1 ile 5 arasında değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde de 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır. Katılımcıların bu ölçekte yer alan ifadelere verdikleri değerler yükseldikçe katılımcının tükenmişlik düzeyi de artmaktadır.

MTÖ, en çok kullanılan ve en yüksek güvenilirliğe sahip ölçektir. Araştırmalar, MTÖ'nün özelikle insan kaynakları yönetiminde yüksek bir iç tutarlılık ve test tekrar test katsayılarına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeğin özgün formuna ilişkin güvenilirlik katsayıları şöyledir. [166]

	İç Tutarlılık	Test/Tekrar –test
Duygusal Tükenme	0.90	0.82
Duyarsızlaşma	0.79	0.60
Kişisel Başarı	0.71	0.80

MTÖ 22 maddeden oluşur, denekler iş hayatında karşılaştıkları durumun sıklık ve yoğunluğunu göz önüne alarak 1'den(hiçbir zaman) 7'ye (her zaman) puanlarlar.

Çalışmada Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Doyum Ölçeği için hesaplanan Cronbach alpha değerleri kabul edilen değer olan 0,60'ın üstündedir. Bu nedenle, ölçeklerin iç tutarlılığa sahip olduğu söylenebilir.

5. Anakütle ve Örneklem

Araştırmanın anakütlesini Türkiye'deki üç devlet ve beş vakıf üniversitesinde çalışan akademik kadro oluşturmaktadır.

Uygulamada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklemler seçilirken çalıştıkları fakülte, bölüm ya da taşıdıkları unvan ayırımı yapılmamıştır. Toplamda 300 anket gönderilmiş ancak 227 tanesi geçerli sayılmıştır. Böylece katılım oranı %76 olarak gerçekleşmiştir. Geri dönen 227 anket geçerli sayılmış ve değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerin bir kısmı maillere katılımcılara ulaştırılmış, diğer kısmı da yüz yüze yapılmıştır.

[166] Örmen, **a.g.e.,** s. 7

6. Kullanılan İstatistiki Analizler

Araştırmada çalışanların demografik verilerini değerlendirmek amacıyla frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını yorumlarken ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Ölçek sonuçlarının çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla bağımsız t testi, tek yönlü ANOVA analizi kullanılmış; farklılık olan ikiden fazla kategoriye sahip değişkenlerde farklılığın hangi kategoriler arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post hoc testlerden Tukey HSD testinden faydalanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasında ilişkinin anlamlı olması durumunda bu değişkenler regresyon analizine dahil edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre araştırmada incelenen bağımlı değişken iş doyumunu tükenmişlik düzeyinin ne derecede yordadığı ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Ölçek ve ölçeklerde yer alan alt boyutlara ilişkin ifadelerin ortalamaları alınarak her biri için tek bir değer saptanmıştır.

7. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde sırasıyla çalışanların demografik özellikleri, ölçek sonuçlarıyla ilgili tanımlayıcı istatistikler ve araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

7. 1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların cinsiyetlere göre dağılımı incelendiğinde(Tablo 2), araştırmaya katılan akademisyenlerin %52'sinin erkek, % 48'inin kadın olduğu görülmektedir, oranlar birbirine çok yakındır.

Tablo 2. Cinsiyetlere Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
kadın	109	48,0
erkek	118	52,0
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların yaşlara göre dağılımı incelendiğinde(Tablo 3), en büyük çoğunluğu 31- 40 yaş arasının oluşturduğu (%43.2), daha sonra da 21- 30 yaş grubunun geldiği görülmektedir (%37). 41- 50 yaş arası çalışanlar %13.2 gibi bir

orandayken, 51 ve üstü yaş sadece %6.6'yı oluşturmaktadır. Bu tablodan da araştırmaya katılanların genelde gençlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. Yaşlara Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
21-30	84	37,0
31-40	98	43,2
41-50	30	13,2
51 ve ustu	15	6,6
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımına bakıldığında(Tablo 4), bekarlarla(%45.4) evlilerin(%53.7) oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların %0.9'u duldur.

Tablo 4. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
Bekar	103	45,4
Evli	122	53,7
Dul	2	0,9
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin çalıştıkları fakültelere göre dağılımına bakıldığında(Tablo 5) ise çoğunluğu (%48.5) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde çalışanların oluşturduğu görülmektedir. Bunu sırayla Fen Edebiyat Fakültesi(%9.7), Veterinerlik Fakültesi (%9.3), Mühendislik Fakültesi(%8.4), Ziraat Fakültesi(%5.7), Eğitim Fakültesi(%3.5), Tıp Fakültesi (%3.1), İletişim Fakültesi(%2.2), Hukuk Fakültesi (%1.8), Güzel Sanatlar Fakültesi(%1.3), Müzik ve Sahne Sanatları Fakültesi(%1.3), Mimarlık Fakültesi (%0.4), Meslek Yüksek Okulu (%0.4), Sosyal Bilimler Enstitüsü (%0.4) izlemektedir.

Tablo 5. Çalışılan Fakülte Türüne Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
I.I.B.F.	110	48,5
Veterinerlik	21	9,3
Tip	7	3,1
Fen edebiyat	22	9,7
Mühendislik	19	8,4
Eğitim	8	3,5
İletişim	5	2,2
Ziraat	13	5,7
Güzel sanatlar	3	1,3
Meslek Yüksek Okulu	1	0,4
Hukuk	4	1,8
S.B.E.	1	0,4
Müzik ve Sahne Sanatları	3	1,3
Mimarlık	1	0,4
Toplam	218	96,0
Yanıtsız	9	4,0
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların taşıdıkları unvanlara göre dağılımına bakıldığında(Tablo 6) en yüksek oranın(%37.9) araştırma görevlilerinde olduğu görülmektedir. Daha sonra en yüksek payı yardımcı doçentlerin oluşturduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla öğretim görevlileri (%15), profesörler (%8.8), doktorlar (%7), doçentler (%4.8), okutmanlar (%0.9) ve diğerleri(3.1) takip etmektedir.

Tablo 6. Unvanlara Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
Prof Dr.	20	8,8
Doçent	11	4,8
Yrd. Doç.	51	22,5
Araştırma Görevlisi	86	37,9
Öğretim görevlisi	34	15,0
Okutman	2	0,9
Doktor	16	7,0
Diğer	7	3,1
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların haftalık çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında(Tablo 7), çoğunluğun 26 saat ve üstü (%78.9) çalıştığı görülmektedir. 19-25 saat çalışanların oranı %9.7, 6-12 saat çalışanların oranı %6.6, 13-18 saat çalışanların oranı ise %4.4'tür.

Tablo 7. Haftalık Çalışma Süresine Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
6- 12	15	6,6
13- 18	10	4,4
19- 25	22	9,7
26 ve ustu	179	78,9
Toplam	226	99,6
Yanıtsız	1	0,4
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların mesleği sürdürme süresine göre dağılımına bakıldığında(Tablo 8), 1- 5 yıldır çalışanlarının oranının (%26.4) en yüksek olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla 6- 10 yıldır çalışanlar (%25.1), 11-15 yıldır çalışanlar (%22.5), 20 yıldan daha fazla çalışanlar (%10.1), 16-20 yıldır çalışanlar (%9.7), 1 yıldan daha az çalışanlar (%6.2) izlemektedir.

Tablo 8. Mesleği Sürdürme Süresine Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	14	6,2
1- 5 yıl	60	26,4
6- 10 yıl	57	25,1
11- 15 yıl	51	22,5
16- 20 yıl	22	9,7
20 yıldan daha fazla	23	10,1
Toplam	**227**	**100,0**

Araştırmaya katılanların çalıştıkları üniversite türüne göre dağılımına bakıldığında(Tablo 9), katılımcıların çoğunluğunu devlet üniversitelerinde çalışanların oluşturduğu görülmektedir(%70). Özel üniversiteden katılanların % 30'u oluşturduğu görülmektedir. Bunun sebebi, özel üniversitelerde çalışan akademisyen sayısının devlet üniversitelerine göre çok daha az olması olarak açıklanabilir.

Tablo 9. Üniversite Türüne Göre Dağılım

Değerler	Frekans	Yüzde
devlet	159	70,0
vakıf	68	30,0
Toplam	**227**	**100,0**

Demografik özelliklere ilişkin bulgular yukarıdaki tablolarda görüldüğü şekilde saptanmıştır. Aşağıda tanımlayıcı analizlerde ölçek ve ölçeklere ilişkin ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları belirlenmiş ve yorumlanmıştır.

7.2. Tanımlayıcı Analizler

Tablo 10 İş Doyum Ölçeğine ait ifadelerin ortalamaları ve standart sapma değerleri görülmektedir. İş Doyum Ölçeğinde ifadelere verilen cevaplar 1'den 5'e kadar numaralandırılmıştır. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) Ayrıca 4. ve 5. sorular olumsuz ifadeler olduğu için analizde ters kodlanmıştır.

Tablo 10. İş Doyumu Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri

İFADELER	ORT.	SS.	N
1.İşimi çoğu zaman severek yaparım	4,25	0,833	223
2.Mutluluğu en çok işimdeyken buluyorum	3,18	0,965	223
3. Mevcut işimden çok memnunum	3,84	0,900	223
4. İşimi tatsız buluyorum®	4,26	0,936	223
5.İşyerinde zaman geçmek bilmiyor®	4,33	0,942	223

®Ters kodlanmış ifadeleri göstermektedir

İş doyumu ölçeğinde yer alan ifadelerin ortalama değerleri incelendiğinde katılımcıların "işlerini çoğu zaman severek yaptıkları"(Ort=4,25), "işlerini olumlu buldukları" (Ort=4,26) görülmektedir. Çalışanların "mutluluğu en çok işlerinde buldukları"(Ort=3,18) konusunda kararsız kaldıkları saptanmıştır. Ayrıca "işyerinde zaman geçmek bilmiyor" ifadesine de katılmadıkları görülmektedir(Ort=4,33). Bu oran katılımcıların çalıştıkları ortamdan memnun olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların “mevcut işimden çok memnunum” ifadesine verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında (Ort=3,84), oran çok yüksek olmamakla beraber işlerinden memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 11’de Tükenmişlik Ölçeğine ait 22 ifadenin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir. Tükenmişlik ifadelerinin aldığı değerler arttıkça katılımcıların tükenmişlik düzeyi de artmaktadır. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum)

Tablo 11. Tükenmişlik Ölçeğinde Yer Alan İfadelerin Ortalama Değerleri

İFADELER	**ORT**	**SS**	**N**
1.İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	2,11	1,192	192
2.İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	2,94	1,108	192
3.Sabahları uyanıp diğer bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum.	2,44	1,081	192
4.Öğrencilerimin neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.®	2,26	1,050	190
5.Bazı öğrencilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığı hissediyorum.	1,66	0,881	186
6.Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	2,09	1,065	190
7.Öğrencilerimin sorunları ile çok etkin bir biçimde ilgilenirim. ®	2,36	1,063	190
8.İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	2,21	1,072	184
9.İşim yolu ile diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. ®	2,24	0,915	187
10.Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı daha katı oldum.	1,97	0,934	191
11.Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum.	1,99	0,989	191
12.Kendimi çok enerjik hissediyorum. ®	2,65	1,033	192
13.İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum.	2,19	1,022	187
14.İşimde çok sıkıcı çalıştığımı hissediyorum.	2,06	0,996	191
15.Bazı öğrencilere ne olduğu umurumda değil.	1,85	1,061	191
16.Doğrudan insanlarla çalışmak bende aşırı gerginlik yapıyor.	1,89	0,908	190
17.Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca oluşturabilirim.®	2,02	0,869	189
18.Öğrencilerimle yakın olduğum bir çalışmadan sonra kendimi neşeli hissederim. ®	1,71	0,749	192
19.Bu meslekte birçok değerli işler başardım.®	2,40	0,913	190

20.Kendimi çaresiz hissediyorum.	1,68	0,950	191
21.İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim. ®	2,43	0,952	192
22.Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum.	1,91	0,969	190

®Ters kodlanmış ifadeleri göstermektedir

Tablo 11 incelendiğinde katılımcıların genel olarak yüksek bir tükenmişlik yaşamadıkları görülmektedir. 2. ve 12. ifadelerin ortalamalarına bakıldığında (2. İş günün sonunda kendimi bitkin hissediyorum, Ort=2,94, 12. Kendimi çok enerjik hissediyorum, Ort=2,65), katılımcıların kararsız kaldıkları görülmüştür. Diğer ifadelerdeki ortalamalara bakıldığında katılımcıların kararsızlıktan öte ifade edilen düşünce ve duygulara katılmadıkları görülmüştür.

İfade ortalamaları katılımcı akademisyenlerin insanlarla birebir çalışmaktan dolayı bir tükenme içince olmadıklarını göstermektedir, genel bir meslekten yılgınlık durumu söz konusu değildir. İfadelere verilen cevaplar en yüksek kararsızlık cevabıyla ifade bulmaktadır.

Ölçekte, 1, 2, 3, 6, 8, 13, 16, 20 numaralı ifadeler duygusal tükenme alt boyutunu ölçen ifadelerdir. 5, 10, 15, 21, 22 numaralı ifadeler duyarsızlaşma alt boyutunu, 4,7, 9, 12, 14, 17, 18, 19 numaralı ifadeler de kişisel başarısızlık alt boyutunu ölçen ifadelerdir. Ölçekte 4, 7, 9, 12, 14, 17, 18, 19 ve 21 numaralı ifadeler olumlu ifadeler olduğu için diğer ifadelerle birlikte değerlendirmesi örtüşmesi açısından ters kodlanmıştır.

Tablo 12. Ölçeklere İlişkin Ortalama Değerler

Ölçekler (Genel Ortalamaları)	**ORT**	**SS**
Duygusal Tükenme	2,18	0,657
Duyarsızlaşma	1,97	0,594
Kişisel Başarısızlık	2,24	0,536
Tükenmişlik	2,14	0,490
İş Doyumu	2,94	0,355

Tablo 12 tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt ölçeklerinin, tükenmişlik ve iş doyumu ölçeğinin ortalamalarını vermektedir. Tükenmişlik alt boyutları arasında büyük farklar olmadığı, ancak kişisel başarısızlık alt ölçeğine verilen cevapların kararsıza yakın olduğu söylenebilir (Ort=2,24). Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyinin de katılımcılar arasında yüksek düzeyde olmadığı görülmüştür. Tükenmişlik ölçeğine ait ortalamanın(Ort=2,14) da aynı şekilde yüksek olmadığı söylenebilir. İş doyumu konusunda(Ort=2,94) katılımcıların kararsız kaldığı söylenebilir.

7.3. Farklılık Analizleri

Bu bölümde, oluşturulan hipotezler analiz edilmiştir. Hangi hipotez anlamlı hangi hipotez anlamsız ortaya konulmuştur. Tükenmişliği ve iş doyumunu etkilediği düşünülen etmenler ve bunların tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkileri saptanmaya çalışılmıştır.

Tablo 13'te yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve çalışılan üniversite türüne göre tükenmişlik ve iş doyumu değerlerindeki değişimler görülmektedir. Tüm bu değerler ve ifade ettikleri anlamlar sırasıyla açıklanmıştır.

Bu değerler t testi ve tek yönlü ANOVA analizleriyle elde edilmiştir.

Tablo 13. Tükenmişlik ve İş Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre Değerleri

			Tükenmişlik				*İş Doyumu*			
Değerler		***n***	***Ort.***	***SS***	***F***	***p***	***Ort.***	***SS***	***F***	***p***
Cinsiyet	Kadın	94	2,18	0,49	1,02	0,30	2,91	0,49	-1,30	0,19
	Erkek	98	2,10	0,48			2,98	0,48		
Yaş	21-30	84	2,27	0,51	7,11	0,00**	2,94	0,41	1,58	0,19
	31-40	98	2,18	0,44			2,90	0,32		
	41-50	30	1,87	0,42			3,00	0,29		
	51 ve üstü	15	1,84	0,45			3,11	0,31		
Medeni Durum	Bekar	103	2,18	0,42	1,05	0,01**	2,97	0,38	0,90	0,64
	Evli	122	2,11	0,53			2,92	0,33		
Kıdem	1 yıldan az	14	2,34	0,39	4,18	0,01**	2,90	0,25	2,01	0,07
	1-5 yıl	60	2,24	0,52			2,90	0,41		
	6-10 yıl	57	2,20	0,46			2,98	0,36		
	11-15 yıl	51	2,17	0,46			2,86	0,32		
	16-20 yıl	22	2,01	0,52			2,96	0,28		
	20 yıldan fazla	23	1,76	0,32			3,13	0,28		
Üniversite Türü	Devlet	159	2,20	0,49	2,89	0,04	2,97	0,36	1,88	0,06
	Özel	68	1,96	0,43			2,85	0,29		

Bağımsız t testi sonucuna göre H_3 hipotezinde önerilen "tükenmişlik düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Kadınların (ORT=2,18) ve erkeklerin(ORT=2,10) tükenmişlik düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Bağımsız t testi sonucuna göre H_4 hipotezinde önerilen "iş doyumu düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p>0,05$). Kadınların (ORT=2,91) ve erkeklerin (ORT=2,98) iş doyumu düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Kadınların iş doyumu düzeyi çok az farkla erkeklerin iş doyumu düzeylerinden düşüktür.

Araştırmada akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) tükenmişlik düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir($p<0,05$). Bu sonuca göre H_5 hipotezinde önerilen "tükenmişlik düzeyinin yaşa göre farklılık gösterdiği" savı kabul edilmiştir. Tukey post-hoc analizi 21-30 yaş ile 31-40 yaş grubu akademisyenlerin 41 ve üstü yaş grubu çalışanlardan anlamlı derecede farklı olduğunu göstermektedir. Buna göre 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu akademisyenlerin, 41-50 ve 51 ve üstü yaş grubu akademisyenlere göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir (tükenmişlik için 21-30 yaş ORT=2,27; 31-40 yaş ORT=2,18; 41-50 yaş ORT=1,87; 51 yaş ve üstü ORT= 1,84). Bu saptama ışığında yaş ilerledikçe tükenmişliğin arttığı söylenebilir.

Araştırmada akademisyenlerin iş doyumu düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) iş doyumu düzeyi yaşa göre farklılık göstermemektedir($p>0,05$). Bu sonuca göre H_6 hipotezinde önerilen "iş doyumu düzeyinin yaşa göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Yaş değişkeninin iş doyumu üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Bağımsız t testi sonucuna göre H_9 hipotezinde önerilen "tükenmişlik düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği" savı kabul edilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmıştır($p<0,05$). Bekarların (ORT=2,18) tükenmişlik düzeyi evlilerin (ORT=2,11) tükenmişlik düzeylerinden daha yüksektir.

Bağımsız t testi sonucuna göre H_{10} hipotezinde önerilen "iş doyumu düzeyinin medeni duruma göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p<0,05$). Bekarların (ORT=2,97) ve evlilerin (ORT=2,92) iş doyumu düzeyleri birbirine oldukça yakındır. Medeni durumun çalışanın iş doyumu üzerinde etkisi yoktur.

Araştırmada akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) tükenmişlik düzeyi kıdeme göre farklılık göstermektedir($p<0,05$). Bu sonuca göre H_7 hipotezinde önerilen "tükenmişlik düzeyinin kıdeme göre farklılık gösterdiği" savı kabul edilmiştir. Kıdemi 20 yıldan fazla olan akademisyenler (ORT=1,76) ile mesleğini 16- 20 yıldır sürdüren akademisyenlerin (ORT=2,01) tükenmişlik düzeyleri; mesleğini 1 yıldan az (ORT=2,34), 1- 5 yıldır sürdüren(ORT=2,24), 6-10 yıldır sürdüren (ORT=2,20), 11-15 yıldır sürdüren akademisyenlere göre (ORT= 2,17) daha düşüktür. Bu saptamaya göre meslekte geçirilen süre arttıkça tükenmişlik düzeyi de düşüş göstermektedir. Mesleğinin ilk yıllarında olan çalışanlar daha idealist oldukları için mesleklerinde umduklarını bulamadıkları zaman tükenmeye daha yatkın olmaktadırlar. Akademisyenlerin kıdem arttıkça toplum içinde kabul gören ve saygı duyulan bir unvana sahip olma düzeyleri de artmaktadır ve daha özgür hareket edebilmektedirler. Bu da mesleğini uzun yıllardır sürdüren akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olmasını açıklayabilir.

Araştırmada akademisyenlerin iş doyumu düzeylerinin kıdeme göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analiziyle incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) iş doyumu düzeyi kıdeme göre farklılık göstermemektedir($p>0,05$). Bu sonuca göre H_8 hipotezinde önerilen "iş doyumu düzeyinin kıdeme göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Kıdemin iş doyumu üzerinde belirgin bir etkisi bulunmamaktadır.

Bağımsız t testi sonucuna göre H_{11} hipotezinde önerilen "tükenmişlik düzeyinin katılımcının çalıştığı üniversitenin türüne göre farklılık gösterdiği" savı kabul edilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmıştır($p<0,05$). Devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin (ORT=2,20) tükenmişlik düzeyi, vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre (ORT=1,96) daha yüksektir. Bunun sebebi vakıf üniversitelerinde çalışan

akademisyenlere sağlanan çalışma şartlarının daha iyi olması, öğrenci sayısının daha az olması olabilir.

Bağımsız t testi sonucuna göre H_{12} hipotezinde önerilen "iş doyumu düzeyinin katılımcının çalıştığı üniversitenin türüne göre farklılık gösterdiği" savı reddedilmiştir. Tablo 13'de görüldüğü gibi t- testi sonucu anlamlı çıkmamıştır($p<0,05$). Devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerin (ORT=2,97) iş doyumu düzeyleri, vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerle(ORT=2,85) benzerlik göstermektedir. Devlet üniversitesinde çalışan akademisyen de vakıf üniversitesinde çalışan akademisyen de işinden hemen hemen aynı düzeyde doyum almaktadır.

7.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü ile ilgili bir araştırma yapılmak istenildiğinde korelasyon analizine başvurulur. Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü anlamlandırmak için Rowntree tarafından 1981'de önerilen değerler takip edilmiştir. Korelasyon katsayılarını sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

0,0'dan 0,2'ye kadar	Çok güçsüz
0,2 'dan 0,4'e kadar	Güçsüz, düşük
0,4'den 0,7'e kadar	Orta
0,7'den 0,9'a kadar	Güçlü
0,9'dan 1,0'a kadar	Çok güçlü, çok yüksek

Tüm korelasyon analizleri iki farklı anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Çok anlamlı ($p<0,001$) ve anlamlı ($p<0,005$).

Çalışmada tükenmişlik, alt ölçekler (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) ve iş doyumu değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerlerine Tablo 14'te yer verilmiştir.

Tablo 14. Tükenmişlik, İş Doyumu ve Alt Ölçekler Arasındaki Korelasyon İlişkisi

DEĞİŞKEN	ORT	SS	1	2	3	4
1. Duygusal Tükenmişlik	3,23	0,91				
2.Duyarsızlaşma	3,51	0,93	0.584**			
3. Kişisel Başarısızlık	3,04	1,12	0.46**	0,37**		
4. Tükenmişlik (Genel)	1,24	0,46	0.90**	0.77**	0.72**	
5. İş Doyumu	1,13	0,36	-0.23**	0.47	0.24**	0,19**

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre duygusal tükenmişlik ile iş doyumu arasında güçsüz anlamlı bir ilişki (r=-0,23) saptanmıştır. Buna göre duygusal tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş doyumu düşmektedir. İş doyumu ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında yapılan korelasyon analizi sonucuna göre anlamlı bir ilişki yoktur (r=0,47, korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı değildir). Ayrıca iş doyumu ile kişisel başarısızlık alt ölçeği arasında güçlü olmayan anlamlı bir ilişki vardır(r=-0,24, p<0,001).

Korelasyon analizi sonucuna göre tükenmişlik düzeyi ile iş doyumu arasında anlamlı güçsüz negatif bir ilişki (r=-0,19) saptanmıştır. Buna göre H_1 hipotezinde önerilen "tükenmişlik ile iş doyumu arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki vardır" savı kabul edilmektedir (r=-0,19, p<0,001).

7.5. Regresyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin fonksiyonel şekli ile ilgilenildiğinde regresyon analizine başvurulur. Diğer bir ifade ile bağımsız bir değişkenin, bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıklayabildiği regresyon analizi ile saptanır. Bu bağlamda çalışmadaki bağımlı değişken "iş doyumu" ile bağımsız değişken "tükenmişlik" regresyon analizine tabi tutulmuş, iş doyumu değişkeninde tükenmişlik değişkeninin etki düzeyi saptanmıştır.

Tablo 15. İş Doyumu ve Tükenmişlik Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi

Değişkenler	*B*	*St.Hat.*	*St.Beta*	*t*	*p*
(Sabit)	3,24	0,11		7,55	0,00 *
İş doyumu	-0,14	0,05	-0,19	-0,44	0,00 *

Bağımsız: Tükenmişlik
(Adjusted) R^2=0,03; F=7,55 p=0,007<0,05

Tükenmişliğin iş doyumu üzerindeki değişkenliği ne derecede açıkladığını saptamak için yapılan regresyon analizi anlamlıdır ve bu modele göre model iş doyumundaki değişkenliğin %3'ünü açıklayabilmektedir. Bu saptamaya göre H_2 hipotezinde önerilen "tükenmişlik iş doyumu üzerindeki değişkenliği açıklamaktadır" savı kabul edilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma "tükenmişliğin iş doyumuna etkisini saptamak ve devlet üniversitesinde çalışan akademisyenler ile vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler arasında tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerini belirlemek" amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Türkiye'deki üç devlet ve beş vakıf üniversitesinde görev yapan akademisyenler arasında yapılmıştır. Araştırmada 227 akademisyene ait veriler değerlendirilmiştir. Çalışmadan elde edilen önemli sonuçlar aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir:

Araştırma bulgularına göre tükenmişliğin iş doyumuna etkisi görülmüştür, aralarındaki ilişki güçsüz anlamlı bir ilişkidir.(H_1 hipotezi kabul edildi.) Bu sonuç yapılan korelasyon analiziyle saptanmıştır (r=--0,23). Aralarındaki ilişki negatif yönlü doğrusal bir ilişkidir, yani tükenmişlik düzeyi arttıkça iş doyumu düşmektedir.(Lee ve Ashforth'un araştırmasına göre tükenmişlikle iş doyumu arasında negatif bir ilişki vardır. Ayrıca tükenmişliği etkileyen pek çok faktörün iş doyumunu da etkilediği görülmüştür. Filiz Bilge'nin Ankara'daki devlet üniversitelerinde 194 akademisyen üzerinde yapmış olduğu araştırmasına göre iş doyumundaki artış ve azalışlara paralel olarak tükenmişlik düzeyi de değişkenlik göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları bizim araştırmamızın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.)

Araştırma sonuçlarına göre tükenmişlik iş doyumu üzerindeki değişkenliği %3 oranında açıklayabilmektedir. (H_2 hipotezi kabul edildi.) (Ana Della Rocca ve Marion Kostanski'ini Kanada'da onkolojistler arasında yaptıkları araştırmalarında da tükenmişliğin iş doyumu üzerinde etkisi saptanmıştır).

Tükenmişlik ve cinsiyet arasında belirgin bir fark görülmemiştir. İş doyumu erkeklerde kadınlara göre çok az bir farkla daha düşüktür, ancak fark belirgin değildir.(H_3 hipotezi reddedilmiştir, H_4 hipotezi reddedilmiştir.) Maslach, Schaufeli ve Leiter'e göre tükenmişlikte cinsiyet değişkeni için kesin ifadelerde bulunmak çok zordur. Bazı araştırmalarda kadınların tükenmişlik düzeyleri daha yüksek bulunurken, bazılarında ise erkekler daha yatkın görünmektedir.[167] (Yaşar Barut ve Melek Kalkan'ın akademisyenler arasında yaptıkları araştırmalarında da tükenmişlik ile cinsiyet arasında belirgin bir fark saptanmamıştır).

[167] Maslach, Schaufeli, Leiter, **a.g.e.,** s. 1

Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler arasında tükenmişlik ve iş doyumu farkına bakıldığında devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre daha yüksek bir tükenmişlik yaşandığı saptanmıştır. İş doyumu düzeyleri ise birbirine oldukça yakındır. Tükenmişlik düzeyinin her iki üniversite türünde de çok yüksek olmaması da dikkati çekmektedir.(H_{11} hipotezi kabul edildi, H_{12} hipotezi reddedildi.) Üniversitelerin toplumda; öğrencileri ilerideki meslek hayatlarına hazırlamak, bilimsel çalışma ve araştırmalar yapmak, bilgi ve teknoloji üreterek bunları toplum ve insanlığın yararına sunmak, toplumda bilimsel düşüncenin yaygınlaşmasına hizmet etmek gibi amaçları bulunmaktadır.[168] Bu doğrultuda bakıldığında, araştırmada tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması sevindirici bir durumdur (Olca Sürgevil ve Gülay Budak'ın akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmalarında elde ettikleri sonuçlarla benzerlik göstermektedir).

Yaş grupları incelendiğinde gençlerin, ileri yaş gurubuna göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Buna göre 21-30 yaş grubu ve 31-40 yaş grubu akademisyenlerin, 41-50 ve 51 ve üstü yaş grubu akademisyenlere göre tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. İşe yeni başlayan gençler işe daha idealist olmakta ancak umduklarını bulamadıklarında tükenmeyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Yaş gruplarına göre iş doyumu düzeyi ise farklılık göstermemiştir. (H_5 hipotezi kabul edilmiştir, H_6 hipotezi reddedildi.) Tüm yaş gruplarındaki iş doyum düzeyleri birbirine yakın olarak saptanmıştır (Yaşar Barut ve Melek Kalkan'ın araştırmasında da aynı yaş gruplarında tükenmişlik gözlenmiştir, yani gençlerde ileri yaşta olanlara göre daha yüksek tükenmişlik saptanmıştır. Dinham ve Scott'ın, Batı Sydney de çalışan öğretmen ve okul yöneticilerinin iş doyumunu ölçtükleri araştırmalarında orta yaş grubunun iş doyumu düzeyi yüksek bulunmuştur. İş doyumsuzluğu yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik de yüksek bulunmuştur).

Araştırmaya katılanların kıdemlerine göre tükenmişlik ve iş doyumu düzeylerine bakıldığında tükenmişliğin kıdeme göre farklılık gösterdiği ancak iş doyumunda kıdeme göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır.(H_7 hipotezi kabul edildi, H_8 hipotezi reddedildi.) Özellikle, kıdemi 20 yıldan fazla olan akademisyenler ile mesleğini 16- 20 yıldır sürdüren akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri; mesleğini

[168] Mustafa Aytaç, Serpil Aytaç, Zerrin Fırat, Nuray Bayram, Aşkın Keser, "Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları", Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa, 2001, s.11

1 yıldan az, 1- 5 yıldır sürdüren, 6- 10 yıldır sürdüren, 11-15 yıldır sürdüren akademisyenlere göre daha düşüktür (Dinham ve Scott'ın çalışmasında, çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Yaşar Barut ve Melek Kalkan'ın araştırmalarında da kıdem ile tükenmişlik arasında ilişki saptanmıştır).

Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde bekarlar ve evliler arasında tükenmişlik düzeyleri farlılık göstermiştir. Bekar akademisyenlerin evlilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı saptanmıştır. İş doyumu düzeyine bakıldığında ise bekarlar ile evliler arasında bir fark saptanmamıştır.(H_9 hipotezi kabul edildi, H_{10} hipotezi reddedildi.) (Yaşar Barut ve Melek Kalkan'ın araştırmasında medeni durum ile tükenmişlik arasında belirgin bir farklılık belirtilmemiştir.)

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında iş doyumu oranlarında her iki üniversite türünde de farklılık gözlenmemiş ve iş doyumu oranlarının düşük olmadığı saptanmıştır. Aynı oranda da tükenmişlik oldukça düşük çıkmıştır. Araştırmada beklenen sonuç tükenmişliğin yüksek, iş doyumunun düşük çıkmasıydı. Ancak beklenen sonuçlar alınmamıştır. Bu şu şekilde açıklanabilir: Anketleri cevaplayan akademisyenlerin çoğunluğunu araştırma görevlileri oluşturmaktadır ve mesleklerinin ilk basamağındadırlar. Bu sebeple ankete cevap verirken çekinceleri olmuş olabilir, işlerinden memnuniyetlerini tam olarak belirtememiş olabilirler.

Analiz sonucunda tükenmişlik iş doyumuna etkisini düşük oranda göstermiştir. Bu sonuç iş doyumuna etki eden başka faktörlerin de olduğunu göstermektedir. Araştırmanın boyutu açısından diğer faktörlere yer verilmemiştir. Yapılacak diğer araştırmalarda bu faktörler ayrıntılı olarak ele alınabilir.

Anketlerin yapılması ve toplanması aşamasında vakıf üniversitelerinde üst yönetimin tutumu sorun yaratmıştır. Vakıf üniversiteleri çalışanların memnuniyetleri ile ilgili bir bilgi vermekte isteksizdirler. Genel olarak vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler devlette çalışanlara göre anketleri cevaplamakta daha gönüllü davranmışlardır. Ancak yönetim konusunda problemler yaşanmıştır. Bu nedenlerden dolayıdır ki cevaplanan anket sayısı iki üniversite türünde birbiriyle orantılı olmamıştır. Ancak bu duruma da şöyle bir mantık getirilebilir: Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyen sayısı vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyen sayısına göre oldukça fazladır.

Araştırmanın bulguları ışığında, kişilerin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmelidir. Devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere sağlanan imkanlar arttırılmalı, standartlar yükseltilmelidir. Ayrıca tükenmişliği yüksek olan akademisyenlere, bu durumla başa çıkabilmeleri için gevşeme ve stres azaltma teknikleri eğitimi verilebilir.

Akademisyenlerde tükenmişliğe neden olan etmenler belirlenip, bunları düzeltmeye yönelik önlemler alınabilir.

Tükenmişlikle mücadelede kişinin alacağı önlemler kadar örgütün de alacağı önlemler önem arz etmektedir. Sorunun çözümü için kişiye hem maddi hem de manevi destek verilmelidir.

Tükenmişlik çağın hastalıklarından biridir. Beraberinde pek çok olumsuzluğu da getirmektedir. Sorunu çözümü hem çalışan hem de işveren açısından büyük önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

Akçamete, Gönül; Kaner, Sema; Sucuoğlu, Bülbin; **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik,** Ankara, Nobel Yayıncılık, Kasım 2001

Aksu, Günay; Acuner, Ahmet Münir; Tabak, Ruhi Selçuk; "Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma"**, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**, Cilt 55, Sayı 4, 2002

Aldemir, Ceyhan; Ataol, Alpay; Budak, Gönül; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2004

Aslan, H.; Gürkan, Sema Bengi; Alpaslan, Z. Nazan; Ünal, Mehmet; "Tıpta Uzmanlık Öğrencisi Hekimlerde Tükenme Düzeyleri", **Türk Psikiyatri Dergisi,** 7(1), 1996

Avşaroğlu, Selahattin; Deniz, M. Engin; Kahraman, Ali; "Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 14, 2005

Aytaç, Mustafa; Aytaç, Serpil; Fırat, Zerrin; Bayram, Nuray; Keser, Aşkın; "Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları", Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Bursa, 2001

Barut, Yaşar; Kalkan, Melek; "Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14**, 2002

Bilge, Filiz; "Examining the Burnout of Academics in Relation to Job Satisfaction and Other Factors", **Social Behaviour and Personality,** 34(9), 2006

Bilici, M.; Mete, Fatma; Soylu, Cengiz; Bekaroğlu, Mehmet; Kavakçı, Önder; "Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri", **Türk Psikiyatri Dergisi,** 9(3), 1998, ss. 181-189

Birdir, Kemal; Tepeci, M.; "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 22- 24 Mayıs 2003, ss. 999- 972

Budak, Gülay; Sürgevil, Olca; "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama**", Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi,** Cilt: 21,Sayı:1,2006

"Burnout&Job Stres", www.stresstop.com, (02.07.2005), 2003

"Burnout Syndrome", http://qeeg.rootnet.n/index.php?pld=19, (02.07.2005), 2001

Cedoline, Anthony J.; "What Causes Burnout?",Excerpts from Job Burnout in PublicEducation:Symptoms, Causes and Survival Skills, **Teachers College, Columbia University,** 1982

Çalışkur, Ayşem; "Tükenmişlik Sendromu", www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc, (09.09.2005), 2005

Çam, Olcay; Akgün, Ebru; Babacan Gümüş, Aysun; Bilge, Ayşegül; Keskin, Gülseren Ünal; "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim Ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumlarının Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**", Anadolu Psikiyatri Dergisi**,6, 2005

Çokluk, Ömay; "Zihinsel ve İşitme Engelliler Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmelerde Tükenmişliğin Kestirilmesi", Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999

Dallar, Yıldız; Arıkan, Fatma İnci; Aslan, Sinan; Çakır, İlyas; "Çocuk Kliniğinde Çalışan Personelin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", www.millipediatri.org.tr/bildiriler/PP-050.htm,(26.05.2007), 2006

Della Rocca, Ana; Kostanski, Marion; "Burnout and Job Satisfaction Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", Discussion Paper ATEA Conference, Teacher Education: Change of Heart, Mind and Action, Melbourne, 24- 26 Eylül 2001

Dinham, S.; Scott, C.; "Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Phase One of The Teacher 2000 Project", **The Annual Meeting of The American Educational Research Association**, New York, 1996

Dolu, Gülsüm; "Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması", İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997

Dolunay, Ayşe Birsen; "Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumunun Araştırılması", **Ankara Üniversitesi tıp Fakültesi Mecmuası,** 1, 2002

Digest, Eric; "Staff Burnout" In Child Care Settings, Eric/ EECE Short Report", http://www.ericdigests.org/pre-9218/staff.htm (15.09.2006), 1980

Elit, L.; Trim, K.; Mand-Bains, I. H.; Susman, J.; Grunfeld, E.; "Job Satisfaction, Stres and Burnout Among Canadian Gynecologic Oncologists", **Gynecologic Oncology**, 94, 2004

Ersoy, Füsun; Yıldırım, R. Cenap; Edirne, Tamer; "Tükenmişlik Sendromu", **STED Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi,** Şubat 2001

Ertekin, Kamil; "Tükenmişlik Sendromu ve Önlenmesi", www.mcaturk.com/epsikiyatri_haber.php?epid=450, (26.05.2007), 2006

Freudenberger, H. J.; “Tükenmişliğe Rağmen Nasıl Yaşanabilir?”, Çeviren: Y.Taş, Stresle Başa Çıkma- Olumlu Bir Yaklaşım, **Türk Psikologlar Derneği Yayınları,** 2, 1994

Frey, Ron; “When Professional Burnout Syndrome Lead to Dysthymia”,**Journal of Canadian Dental Assosiation,** Vol.66, No.1, Ocak 2000

Gençer, Ali; “Öğretmenlerin İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2002

Güler, Müzeyyen; “Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Veriminde Depresyon, Kaygı ve Bazı Değişkenlerin Etkisi”, Hacettepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 1990

Gülseren, Şeref; Karaduman, Emine; Kültür, Savaş; “Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi”, **Kriz Dergisi**, 9(1), 2001

Işıklar, Abdullah; “Lise ve Dengi İlköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş Doyumu, Tükenmişlik ve Empatik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2002

Izgar, Hüseyin; **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik,** Ankara, Nobel Yayıncılık, Eylül 2001

Karadeniz, Gülçin; “Tükenmişlik Sendromu”, www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/gulcin_karadeniz.pps, (10.09.2005), 2005

Karlıdağ, Rıfat; Ünal, Süheyla; Yoloğlu, Saim; "Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi", **Türk Psikiyatri Dergisi,** 11(1), 2000

Keser, Aşkın; **Çalışma Yaşamında Motivasyon,** Bursa, Alfa Aktüel, Nisan 2006

Keser, Aşkın; **Çalışma Yaşamında Dönüşümler,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Ağustos 2005

Keser, Aşkın; "Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ve İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 1(11), 2006

Keser, Aşkın; " Job Burnout and Workload Relation Among Call Center Workers", Proceeding of International Strategic Management Conference, Strategic Management from National Global Perpectives, 627-634, Çanakkale, 23-25 Haziran 2005

Kırılmaz, Ayşe Yıldız; Çelen, Ümit; Sarp, Nilgün; "İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırılması", **Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi,** 2 (1), 2003

Kiper, Nural; Karaağaoğlu, Ergun; Aslan, Dilek; Topal, Ferda; Güdük, Mehmet; "Tükenmişlik Hekimler İçin Bir Tehlike", **Türk Tabipler Birliği Dergisi,** Sayı. 134, www.ttb.org.tr/TD134/6.php.3, (15.03.2005), 2005

Koç, Hanife; "Yoğun Bakım Ünitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşları
Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999

Koçel, T.; **İşletme Yöneticiliği,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982

Kurçer, Mehmet Ali; "Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Hekimlerinin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri", **Harran Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,** 2(3), 2005

Laçiner, Vedat; "Mobbing(İş Yerinde Psikolojik Taciz)", **USAK Stratejik Gündem(USG),** www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98, 26.05.2007, 24 Nisan 2006

Längle, Alfried; "Burnout:Existential Meaning and Possibilities of Privention"**, European Psychotherapy,** vol. 4, No. 1, www.laengle.info/download/burnout%20_%20EP%2003.pdf (08.10.2005), 2003

Leiter, M.; The Dream Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations, **Canadian Psychology**, Vol. 22, No. 1

Mann, Thomas; "Mobbinge Son Verilmeli", **Toplum,** www.mann-europa.de/toplum-hessen/oktober2001.pdf, 26.05.2007, Ekim 2001

Maslach, C.; Jackson, Susan. E.; "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behaviour,** Vol.2, 99-113, 1981

Maslach, Christina; Burnout: The Cost of Caring, New Jersey: Englewood Cliffs&Prentice Hall Inc., 1982

Maslach, C.; Schaufeli, W.B.; Leiter, M. P.; " Job Burnout", **Annual Review of Psychology,** vol.52, http://paracepts.com/resources/burnout.html (04.10.2006), 2001

Moore, Holly; "How to Avoid Overwork Burnout- Your Life", http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2694_131/ai_98829791/print (02.07.2005), 2004

Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik Sendromu"**, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,** Cilt 68, Sayı 1, 2005

Örmen, Uğur; "Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993

Özaltın, Hazım; Kaya, Sıdıka; Demir, Cesim; Özer, Mustafa; "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Görev Yapan Muvaffaz Tabiplerinin İş Doyum Düzeylerinin Değerlendirilmesi**", Gülhane Tıp Dergisi**, 44 (4), 2002

Özbek, Ferhat; "İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek**", İş Güç Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2004

Özyurt, Ali; Söylemez, Didem; Aydın, Gökmen Deniz; Sur, Haydar; Hayran, Osman; "Hekimlerde Tükenmişlik düzeyi", www.ttb.org.tr/udkk/x_tuek/POSTERLER/dr_ali_ozyurt_hekimlerde_tükenmişlik_duzeyi.doc (15.10.2006), Şubat 2005

Potter, Beverly; "Common Signs of Burnout", www.docpotter.com/bosymptoms.html (15.10.2006), 1998

Potter, Beverly; "Burnout Potential Inventory" www.docpotter.com/test_bo_potential.html (15.10.2006), 1998

Potter, Beverly; "Are You Burning Out?", www.docpotter.com/bo_quiz/bo_ami.html, (15.10.2006), 1998

Potter, Beverly; "Is Your Staff Burning Out?", www.docpotter.com/bo_staff.html, (15.10.2006), 1998

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek; **Örgütsel Psikoloji,** Bursa, Ezgi Kitabevi, 2001

Sarı, Hakan; “An Analysis of Burnout and Job Satisfaction Among Turkish Special School Headteachers and Teachers, and Factors Effecting Their Burnout and Job Satisfaction”, **Educational Studies,** Vol.30, No.3, September, 2004

Sayıl, Işıl; Haran, Seda; Ölmez, Şenay; Devrimci Özgüven, Halise; Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, **Kriz Dergisi,** Cilt. 5, Sayı:2, Güz 1997

Silah, Mehmet; **Çalışma Psikolojisi,** Ankara, Selim Kitabevi, 2001

Solmuş, Tarık; “İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz(Mobbing)”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:7, Sayı:2, Haziran 2005

“Stress, BC Partners For Mental Health and Addictions Information” www.mentalhealthaddictions.bc.ca (15.10.2005), 2003

Sun, H.Özlem; “İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü**”,** Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2002

Sürgevil, Olca; **Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri,** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2006

Şanlı, Savaş; “Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006

Tınaz, Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing),** İstanbul, Beta Yayınları, Mart 2006

Torun, Alev; “ Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1995

Tükenmişlik Sendromu, http://www.sozluk.sourtimes.org/show.asp?+=tukenmislik+sendromu, ,(01.03.2007), 2007

Uğurluoğlu Ok, Sibel; “Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi”, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2002

Yavuzyılmaz, Asuman; Topbaş, Murat; Çan, Emine; Çan, Gamze; Özgün, Şükrü; “Trabzon İl Merkezindeki Sağlık Ocakları Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu ile İş Doyumu Düzeyleri ve İlişkili Faktörler”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 6(1), 2007

Yu, Simon; “Burnout Syndrome- Last Stage of Exhaustion”, http://www.preventionandhealing.com/new_pulp7burnout%20syndrome%20-%20last%2stage%20of%20exhaustion.pdf (15.10.2006), 2003

EK 1. ANKET FORMU

Form No: Tarih: …/…/2006

ANKET FORMU

Bu anket formu ile "tükenmişliğin iş doyumuna etkisi" araştırılmak istenmektedir. Ankete göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Yasemin ÇAĞLIYAN
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim
Dalı Yüksek Lisans Tez Öğrencisi

1. BÖLÜM

Bu bölümde bireysel özelliklere ilişkin sorular bulunmaktadır. Lütfen her soruyu dikkatlice okuyarak size uyan seçeneğin başına (×) koyarak işaretleyiniz.

1- Yaşınız:
( ) a) 21-30
( ) b) 31-40
( ) c) 41-50
( ) d) 51 ve üstü

2- Cinsiyetiniz:
( ) a) Kadın
( ) b) Erkek

3- Fakülteniz:

4- Haftalık çalışma saatiniz:
( ) a) 1-5
( ) b) 6-12
( ) c) 13-18
( ) d) 19-25
( ) e) 26 ve üstü

5- Mesleğinizi yaklaşık kaç yıldır sürdürüyorsunuz?:
( ) a) 1 yıldan az
( ) b) 1-5 yıl
( ) c) 6-10 yıl
( ) d) 11-15 yıl
( ) e) 16-20 yıl
( ) f) 20 yıldan fazla

6- Unvanınız:

7- Medeni durumunuz:
( ) a) Bekar
( ) b) Evli
( ) c) Dul

2. BÖLÜM

Bu bölümde bireyin işinden elde ettiği iş doyumunu ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

1.Kesinlikle katılmıyorum **2.**Katılmıyorum **3.**Kararsızım **4**.Katılıyorum **5**.Kesinlikle katılıyorum

Yargılar		1	2	3	4	5
İş Doyum Ölçeği						
1	İşimi çoğu zaman severek yaparım.					
2	Mutluluğu , en çok işimdeyken buluyorum.					
3	Mevcut işimden çok memnunum.					
4	İşimi tatsız buluyorum.					
5	İşyerinde zaman geçmek bilmiyor.					

3.BÖLÜM

Bu bölümde bireyin tükenmişlik düzeyini ölçmeye yönelik Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılacaktır. Aşağıda sizin iş durumunuzla ilgili olabilecek bazı maddeler yer almaktadır. Lütfen bu maddeleri okuyarak, her maddenin yanında bırakılan boşluğa, verilen seçeneklerden size en uygun olanını, o seçeneği ifade eden rakamla yazarak belirtiniz.

MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

1.Kesinlikle katılmıyorum **2.**Katılmıyorum **3.**Kararsızım **4**.Katılıyorum **5**.Kesinlikle katılıyorum

1 2 3 4 5

1) İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

2) İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

3) Sabahları uyanıp diğer bir iş günü ile karşılaşmak zorunda olduğumda kendimi yorgun hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

4) Öğrencilerimin neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

5) Bazı öğrencilerime kişiliği olmayan nesnelermiş gibi davrandığı hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

6) Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

7) öğrencilerimin sorunları ile çok etkin bir biçimde ilgilenirim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

8) İşimin beni tükettiğini hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

9) İşim yolu ile diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

10) Bu mesleğe girdiğimden beri insanlara karşı daha katı oldum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

11) Bu mesleğin beni duygusal olarak katılaştırmasından endişe duyuyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

12) Kendimi çok enerjik hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

13) İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

14) İşimde çok sıkıcı çalıştığımı hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

15) Bazı öğrencilere ne olduğu umurumda değil. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

16) Doğrudan insanlarla çalışmak bende aşırı gerginlik yapıyor. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

17) Öğrencilerime rahat bir atmosferi kolayca oluşturabilirim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

18) Öğrencilerimle yakın olduğum bir çalışmadan sonra kendimi neşeli hissederim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

19) Bu meslekte bir çok değerli işler başardım. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

20) Kendimi çaresiz hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

21) İşimde duygusal sorunlarla soğukkanlılıkla ilgilenirim. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

22) Öğrencilerimin bazı sorunlarından dolayı beni suçladıklarını hissediyorum. ( ) ( ) ( ) ( ) ( )

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER :

Adı- Soyadı : Yasemin ÇAĞLIYAN
Doğum Tarihi : 21/09/1981
Doğum Yeri : Kadıköy / İstanbul
Branşı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Medeni Hali : Bekar
Uyruğu : T.C.
E-posta : yasemincagliyan@mynet.com

EĞİTİM BİLGİLERİ :

2004- 2007 Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı
1999- 2003 Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü
1995- 1999 Küçükyalı Kadir Has Lisesi (Yabancı Dil Ağırlıklı)
1992- 1995 Çakabey İlköğretim Okulu
1987- 1992 Cevizli İlköğretim Okulu

SERTİFİKA VE KURSLAR :

Uludağ Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu: İngilizce Kursu Mart 2002-Haziran 2002
Özel Aktif Eğitim Merkezi: Bilgisayar İşletmenliği Kursu Ekim 2003-Aralık 2003

YABANCI DİL :

İngilizce : İyi düzeyde (Konuşma-Okuma-Yazma)
Fransızca : Başlangıç düzeyinde (Konuşma-Okuma-Yazma)

BİLGİSAYAR :

Windows 9x,Windows XP,MS-Office, SPSS, Adobe Acrobat

SÜRÜCÜ BELGESİ:

B Sınıfı

İŞ DENEYİMİ:

As Yapı İnşaat Ltd. Şti. : Yönetici- 15. 05. 2006- 15.10.2006