T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÖRNEĞİ

Öğrencinin Adı Soyadı
Murat GİRGİN

Diyarbakır 2016

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÖRNEĞİ

Öğrencinin Adı-Soyadı
Murat GİRGİN

Danışman
Prof. Dr. Said KINGIR

Diyarbakır 2016

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÖRNEĞİ" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve tez yazım kılavuzuna uygun olarak hazırladığımı taahhüt eder, tezimin/projemin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

□ Tezimin/Projemin tamamı her yerden erişime açılabilir.

□ Tezim/Projemin sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

□ Tezimin/Projemin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/projemin tamamı her yerden erişime açılabilir.

25/03/2016

Murat GİRGİN

ÖNSÖZ

‘Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerine Göre Tükenmişlik Düzeyleri ve Başa Çıkma Yolları Üzerine Bir Araştırma: Mülki İdare Amirleri Örneği’ adlı bu çalışma ile mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada ayrıca mesleği tehdit eden stres kaynakları ile demografik ve mesleki değişkenlerin tükenmişliğe olan etkilerinin ne düzeyde olduğu incelenmiştir. Tükenmişliği önlemek ve tükenmişlikle başa çıkabilmek için bireysel ve kurumsal düzeyde neler yapılabileceği sorularına cevap aranmıştır.

Bu çalışmanın sağlam bir akademik zemine oturması için bilgi, deneyim ve yol göstericiliğinden yararlandığım çok değerli hocam, danışmanım Sayın Prof. Dr. Said KINGIR’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu çalışmaya akademik birikimleri ile yön veren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Abdülkadir BİLEN'e, bilgi toplama ölçeklerinin yorumlanmasında ve çalışmanın şekillenmesinde katkılarını sunan Doç. Dr. Mehmet METE'ye ve veri toplama sürecinde anketlere cevap vererek bu araştırmanın sonuçlanmasına destek olan değerli mülkî idare amirlerine çok teşekkür eder, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Ayrıca doktora eğitimine başlamam için beni teşvik eden ve tez çalışması süresince yardımlarını esirgemeyen sevgili eşim Zeynep GİRGİN’e, sevgili kızlarım Ahsen Sena ve Mehlika Sultan’a gösterdikleri yakın ilgi, sabır ve destek için teşekkür ederim.

Murat GİRGİN

Diyarbakır 2016

ÖZET

Bu çalışmada, Türkiye'nin 81 ilinde görev yapan mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerini ve tükenmişlik düzeylerini saptamak, bazı değişkenler ve sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu noktadan hareketle tükenme sorununun kaynağını belirleyerek soruna çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

Araştırma mevcut durumu saptamaya yönelik tanımlayıcı bir çalışmadır. Araştırmada nicel yaklaşım kullanılmıştır. Araştırmada veri toplamada, mülkî idare amirlerinin kişisel ve mesleki bilgileri içeren Tanıtıcı Bilgi Formu, Şahin ve arkadaşlarının (1993) geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasını yaptığı Beck'in Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ) ve Ergin'in (1992) geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasını yaptığı Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde, SPSS 20.0 programından yararlanılmıştır. Araştırma için frekans (f), yüzde (%), aritmetik ortalama ($\bar{X}$), Kolmogorov-Smirnov testi, bağımsız t- testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, Tukey testi ve Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada, mülkî idare amirlerinin demografik ve mesleki özelliklerini, sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerini ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek için elde edilen verilerin frekansları, yüzdeleri ve aritmetik ortalamaları tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenirlik katsayıları; sosyotropi alt ölçeği için α=.86, otonomi alt ölçeği için α=.82, duygusal tükenme boyutu için α=.80, duyarsızlaşma boyutu için α=.69, kişisel başarı boyutu için α=.70 olarak bulunmuştur.

Mülkî idare amirlerinin iş ortamında en çok karşılaştıkları ilk üç stresör; yerel siyasilerin müdahalesi ve talepleri, niteliksiz personel kadrosu ve mobbing (amirlerin baskısı ve anlayışsızlığı) olarak saptanmıştır.

Mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi alt boyutundan aldıkları puan ortalamaları incelendiğinde, orta düzeyde sosyotropi kişilik özellikleri ve orta düzeyin biraz üzerinde otonomi kişilik özellikleri gösterdikleri tespit edilmiştir. Genel olarak tükenmişlik düzeyleriyle ilgili sonuçları değerlendirdiğimizde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda mülkî idare amirlerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur.

Mülkî idare amirlerinin, sosyotropi kişilik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalaması arasında, otonomi kişilik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamaları arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkilerin istatiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmayla elde edilen veriler, tespit edilen bulgular ve değerlendirmeler; mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerinin birlikte geliştirilmesinde, tükenmişliği önleme ve baş etme için strateji ve eğitim programları geliştirmede mülkî idare amirlerine ve İçişleri Bakanlığına yol gösterecektir.

Anahtar Sözcükler

Tükenmişlik Sendromu, Sosyotropi, Otonomi, Mülkî İdare Amiri

ABSTRACT

The aim of this study is to identify the sociotropic-autonomic personality features and burnout levels of district governors occupied in 81 cities of Turkey, to evaluate the relationship between some variables and the sociotropic-autonomic personality features and the burnout levels of district governors and finally, by determining the origin of the burnout problem, to create solutions to deal with the burnout problem.

This research is a descriptive study to determine the present situation. Quantitative approach is used in this study. The research is conducted on data collected from the district governor's Identifier Information Form containing personal and occupational information, 'Beck's Sociotropy-Autonomy Scale' validity and reliability study done by Şahin and associates (1993) and 'Maslach Bornout Scale' validity and reliability study done by Ergin (1992).

For the evaluation of the data obtained at the end of the research, the program SPSS 20.0 was used. For data analysis following methods were used: frequency, percentage, mean, Kolmogorov-Smirnov, independent t-test, one way analysis of variance (ANOVA), Tukey test and Pearson Correlation.

In the study; statistical analysis of data involving the demographic and occupational features, sociotropic-autonomic personality features and the burnout levels of the district governors was interpreted by means of tables. The reliability coefficients of the inventories were found to be α=.86 for the Sociotropy, α=.82 for the Autonomy, α=.80 for the emotional exhaustion, α=.69 for the depersonalization and α=.70 for the personal accomplishment dimensions.

The three most stressful factors at work for district governors are; inappropriate interferences of local politicians, unskilled staff and mobbing.

When we examine the scores the district governors obtained in the *Sociotropy-Autonomy Scale*; it was found that the district governors have an intermediate level of s*ociotropy personality features and an upper*-intermediate level of a*utonomy personality features. Generally, district governors have an intermediate level of burnout in emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment subscales.*

There is a weak positive correlation between sociotropic personality features and the average subscale points for emotional exhaustion and depersonalization. There is a weak positive correlation between autonomic personality features and the average subscale points for emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. These relations were found to be statistically significant.

The data, findings and evaluations obtained through this study will guide the district governors and Ministry of Interior in developing collectively the sociotropic-autonomic personal features and developing strategy and training programs to prevent and cope with burnout.

Key words

Burnout Syndrome, Sociotropy, Autonomy, District Governors

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ ..... **I**

ÖZET ..... **II**

ABSTRACT ..... **IV**

İÇİNDEKİLER ..... **VI**

TABLO LİSTESİ ..... **XIV**

ŞEKİL LİSTESİ ..... **XVII**

KISALTMALAR ..... **XVIII**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİ VE MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ MESLEĞİ

1.1. YÖNETİMİN TANIMLANMASI 6

1.2. KAMU YÖNETİMİ VE ŞEKİLLERİ 8

1.2.1. MERKEZDEN YÖNETİM 9

1.2.1.1. MERKEZ TEŞKİLATI 9

1.2.1.2. TAŞRA TEŞKİLATI 10

1.2.2. YERİNDEN YÖNETİM 11

1.2.2.1. YER BAKIMINDAN YERİNDEN YÖNETİM 11

1.2.2.2. HİZMET BAKIMINDAN YERİNDEN YÖNETİM 12

1.3. MÜLKÎ İDARE AMİRLİĞİ MESLEĞİ 12

1.4. MÜLKÎ İDARE AMİRLİĞİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 13

1.5. MÜLKÎ İDARE AMİRLİĞİNİN YASAL VE KURUMSAL STATÜSÜ 14
1.5.1. KAYMAKAM ADAYLIĞI 16
1.5.2. KAYMAKAM 17
1.5.3. VALİ YARDIMCISI 17
1.5.4. MÜLKÎYE MÜFETTİŞİ 18
1.5.5. HUKUK İŞLERİ MÜDÜRLÜĞÜ 18
1.5.6. MERKEZ TEŞKİLATINDAKİ GÖREVLER 19
1.5.7. VALİ 20
1.6. İL SİSTEMİ VE MÜLKÎ İDARE AMİRLERİ 20
1.7. ÜLKE YÖNETİMİNDE MÜLKÎ İDARE AMİRLERİNİN ÖNEMİ 23
1.8. MÜLKÎ İDARE AMİRLİĞİNİN ZORLUKLARI 25

İKİNCİ BÖLÜM

MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

2.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI 29
2.2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ 32
2.3. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ 36
2.3.1. CHERNİSS TÜKENMİŞLİK MODELİ 37
2.3.2. EDELWİCH VE BRODSKY TÜKENMİŞLİK MODELİ 38
2.3.2.1. İDEALİSTİK COŞKU 39
2.3.2.2. DURGUNLUK 39
2.3.2.3. ENGELLENME 40
2.3.2.4. DUYGUSUZLAŞMA (APATİ) 40
2.3.3. PİNES TÜKENMİŞLİK MODELİ 41
2.3.4. PERLMAN AND HARTMAN TÜKENMİŞLİK MODELİ 41
2.3.5. MEİER TÜKENMİŞLİK MODELİ 42

2.3.6. GAİNES VE JERMİER TÜKENMİŞLİK MODELİ 44
2.3.7. SURAN VE SHERİDAN TÜKENMİŞLİK MODELİ..... 45
2.3.8. MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ 46
2.3.8.1. DUYGUSAL TÜKENME 47
2.3.8.2. DUYARSIZLAŞMA 47
2.3.8.3. KİŞİSEL BAŞARI (YETERLİLİK) DÜŞÜKLÜĞÜ 48
2.4. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ 49
2.4.1. FİZİKSEL BELİRTİLER 51
2.4.2. PSİKOLOJİK BELİRTİLER 52
2.4.3. DAVRANIŞSAL BELİRTİLER 52
2.5. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ..... 54
2.5.1. TÜKENMİŞLİĞİN KİŞİSEL NEDENLERİ..... 54
2.5.1.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER..... 54
2.5.1.2. BEKLENTİLER..... 55
2.5.1.3. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ..... 56
2.5.2. TÜKENMİŞLİĞİN ÖRGÜTSEL (MESLEKİ) NEDENLERİ..... 68
2.5.2.1. İNSAN İLİŞKİLERİ 69
2.5.2.2. ÜSTLERLE VE DİĞER ÇALIŞANLARLA İLİŞKİLER 69
2.5.2.3. ROL ÇATIŞMASI-ROL BELİRSİZLİĞİ 70
2.5.2.4. İŞ YÜKÜ..... 71
2.5.2.5. KONTROL..... 71
2.5.2.6. AİDİYET/BİRLİK DUYGUSU..... 72
2.5.2.7. ÖDÜL..... 72
2.5.2.8. ADALET..... 73
2.5.2.9. DEĞERLER..... 73
2.6. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI 74

2.6.1. TÜKENMİŞLİĞİN BİREY ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 74
2.6.2. TÜKENMİŞLİĞİN ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ 76
2.6.3. TÜKENMİŞLİĞİN AİLE HAYATINA ETKİLERİ 78
2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUYLA MÜCADELE TEKNİKLERİ 79
2.7.1. BİREYSEL MÜCADELE TEKNİKLERİ 80
2.7.1.1. KENDİNİ TANIMA 81
2.7.1.2. GERÇEKÇİ HEDEFLER BELİRLEME 82
2.7.1.3. İŞE ARA VERME 82
2.7.1.4. OLUMLU YANLARI GÖRME 83
2.7.1.5. RAHATLAMA VE GEVŞEME 84
2.7.1.6. SAĞLIKLI YAŞAM 84
2.7.1.7. MİZAH DUYGUSU VE GÜLME 86
2.7.1.8. ZAMAN YÖNETİMİ 86
2.7.1.9. STRES YÖNETİMİ 88
2.7.1.10. İŞ VE ÖZEL HAYATIN DENGELENMESİ 89
2.7.1.11. İŞ DEĞİŞTİRME 89
2.7.2. ÖRGÜTSEL MÜCADELE TEKNİKLERİ 90
2.7.2.1. YÖNETİM VE ÖRGÜT GELİŞTİRME 90
2.7.2.2. PERSONELİ GÜÇLENDİRME 91
2.7.2.3. YETKİ DEVRİ 92
2.7.2.4. ÇEVRE KOŞULLARININ İYİLEŞTİRİLMESİ 92
2.7.2.5. ÇATIŞMA YÖNETİMİ 93
2.7.2.6. SOSYAL DESTEK 94
2.7.2.7. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI 94
2.7.3. DEVLET DÜZEYİNDE YAPILMASI GEREKENLER 95
2.7.4. AİLE DÜZEYİNDE YAPILMASI GEREKENLER 96

2.8. TÜKENMİŞLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR 97
2.8.1. STRES 97
2.8.2. DEPRESYON 100
2.8.3. İŞ DOYUMU VE İŞ DOYUMSUZLUĞU 101
2.8.4. İŞKOLİKLİK 101

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 103
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 105
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ 105
3.4. EVREN VE ÖRNEKLEM 107
3.5. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 108
3.5.1. MÜLKÎ İDARE AMİRİ TANITICI BİLGİ FORMU 108
3.5.2. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİ 108
3.5.3. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ 110
3.6. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ 114
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI SÜRECİ 114
3.8. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 114
3.9. ARAŞTIRMANIN ETİĞİ 115
3.10. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 115

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR .. 116

4.1.1. YAŞ 116

4.1.2. MEDENİ DURUM 117

4.1.3. EĞİTİM DURUMU 117

4.1.4. MESLEKİ KIDEM 118

4.1.5. KADRO 119

4.1.6. MESLEĞİ İSTEYEREK SEÇME 119

4.1.7. TEKRAR TERCİH 120

4.1.8. MESLEKTE KARŞILAŞILAN SORUNLAR 120

4.2. SOSYOTROPİ-OTONOMİ ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR 123

4.3. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR 124

4.4. DEMOGRAFİK VE MESLEKİ DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN FARKLILIK ANALİZLERİ 127

4.4.1. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN FARKLILIK ANALİZLERİ 127

4.4.1.1. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN YAŞA GÖRE FARKI 129

4.4.1.2. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN MEDENİ DURUMA GÖRE FARKI 129

4.4.1.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE FARKI 131

4.4.1.4. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN MESLEKİ KIDEME GÖRE FARKI 131

4.4.1.5. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN MEVCUT MESLEKİ KONUMA GÖRE FARKI 131

4.4.1.6. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN MESLEĞİ İSTEYEREK SEÇMEYE GÖRE FARKI 133

4.4.1.7. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN TEKRAR AYNI MESLEĞİ SEÇMEYİ İSTEMEYE GÖRE FARKI 134

4.4.2. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN FARKLILIK ANALİZLERİ..... 135

4.4.2.1. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN YAŞA GÖRE FARKI 135

4.4.2.2. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN MEDENİ DURUMA GÖRE FARKI..... 139

4.4.2.3. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN EĞİTİM DURUMUNA GÖRE FARKI..... 141

4.4.2.4. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN MESLEKİ KIDEME GÖRE FARKI..... 143

4.4.2.5. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN MESLEKİ KONUMA GÖRE FARKI..... 148

4.4.2.6. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN MESLEĞİ İSTEYEREK SEÇMEYE GÖRE FARKI 151

4.4.2.7. TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN TEKRAR AYNI MESLEĞİ SEÇMEYİ İSTEMEYE GÖRE FARKI..... 153

4.5. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ..... 156

4.6. TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARININ DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ 160

4.7. HİPOTEZLERE İLİŞKİN SONUÇLAR 161

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA

5.1. MÜLKÎ İDARE AMİRLERİNİN SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN İNCELENMESİ..... 163

5.2. MÜLKÎ İDARE AMİRLERİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN İNCELENMESİ 167

5.3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SONUÇLARININ İNCELENMESİ..... 177

SONUÇLAR 183

ÖNERİLER 189

KAYNAKÇA 191

EKLER 207

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Eşdeğer Görev Cetveli 15

Tablo 2 : Mülkî İdare Amiri Sayıları 107

Tablo 3 : Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları 107

Tablo 4 : Sosyotopi-Otonomi Ölçeği ve Alt Boyutları 110

Tablo 5 : Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlanması 112

Tablo 6 : Maslach Tükenmişlik Ölçeği Ve Alt Boyutları 113

Tablo 7 : Mülkî İdare Amirlerinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 117

Tablo 8 : Mülkî İdare Amirlerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı 117

Tablo 9 : Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 118

Tablo 10 : Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı 118

Tablo 11 : Mülkî İdare Amirlerinin Kadro Durumuna Göre Dağılımı 119

Tablo 12 : Mülkî İdare Amirlerinin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı 119

Tablo 13 : Mülkî İdare Amirlerinin Tekrar Bu Mesleği Seçip Seçmeyeceklerine Göre Dağılımı 120

Tablo 14 : Mülkî İdare Amirlerinin İşle İlgili Tanımladığı Stresörler 120

Tablo 15 : Mülkî İdare Amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı (N=316) 123

Tablo 16 : Mülkî İdare Amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı 124

Tablo 17 : Mülkî İdare Amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı (N=316) 126

Tablo 18 : Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Seviyesine Göre Dağılımı..... 126

Tablo 19 : Mülkî İdare Amirlerinin Demografik ve Mesleki Özellikleri İle Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırması..... 128

Tablo 20 : Sosyotropi Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları..... 130

Tablo 21 : Otonomi Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları..... 130

Tablo 22 : Sosyotropi Puanlarının Mevcut Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları..... 132

Tablo 23 : Otonomi Puanlarının Mevcut Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları 133

Tablo 24 : Mülkî İdare Amirlerinin Yaşları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması..... 135

Tablo 25 : Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşa Göre Tukey Analizi Sonuçları..... 137

Tablo 26 : Kişisel Başarı Puanlarının Yaşa Göre Tukey Sonuçları..... 138

Tablo 27 : Mülkî İdare Amirlerinin Medeni Durumları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması..... 139

Tablo 28 : Duygusal Tükenme Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları..... 140

Tablo 29 : Duyarsızlaşma Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları 140

Tablo 30 : Kişisel Başarı Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları..... 141

Tablo 31 : Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması..... 141

Tablo 32 : Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tukey Sonuçları.. 143

Tablo 33 : Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Kıdemleri İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması..... 144

Tablo 34 : Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları..... 145

Tablo 35 : Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları 146

Tablo 36 : Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları..... 147

Tablo 37 : Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Konumları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması..... 148

Tablo 38 : Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları... 150

Tablo 39 : Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları 151

Tablo 40 : Mülkî İdare Amirlerinin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması 152

Tablo 41 : Mülkî İdare Amirlerinin Tekrar Aynı Mesleklerini Seçmeyi İsteme Durumları İle Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması 153

Tablo 42 : Duygusal Tükenme Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları 154

Tablo 43 : Duyarsızlaşma Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları 155

Tablo 44 : Kişisel Başarı Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları 155

Tablo 45 : Mülkî İdare Amirlerinin Sosyotropi Alt Ölçeği İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Değerleri 156

Tablo 46 : Mülkî İdare Amirlerinin Otonomi Alt Ölçeği İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Değerleri 158

Tablo 47 : Sosyotropi Ve Otonomi Puanları Yüksek Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Düzeyleri 159

Tablo 48 : Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Alt Boyutları Puanları Arasındaki Korelasyon Değerleri 160

Tablo 49 : Hipotezlere İlişkin Sonuçlar 161

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Yurtdışında Yapılan Araştırmalarda Çeşitli Meslekler Bakımından Tükenmişlik Düzeyleri 35

Şekil 2 : Mesleklere Göre Tükenmişlik Düzeyleri 36

Şekil 3 : Cherniss Tükenmişlik Modeli 38

Şekil 4 : Genel Adaptasyon Sendromu 99

Şekil 5 : Araştırmanın Modeli 106

Şekil 6 : Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama Değerlerinin Mülkî İdare Amirlerinin Yaş Gruplarına Göre Durumu 136

Şekil 7 : Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama Değerlerinin Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Durumu 145

KISALTMALAR

ark.	Arkadaşları
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
MİA	Mülki İdare Amiri
TİD	Türk İdareciler Derneği
MTÖ	Maslach Tükenmişlik Ölçeği
SOSOTÖ	Sosyotropi-Otonomi Ölçeği
diğ.	Diğerleri

GİRİŞ

Sağlık, Dünya Sağlık Örgütü tarafından da tanımlandığı gibi; kişilerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ilişkileri açısından iyi durumda olmasıdır. Bu tanımlama herkes için geçerli olduğu gibi, çalışan kişiler için de geçerlidir. Çalışan kişiler çalışma hayatı sayesinde toplumda belli bir rol, konum ve güç elde ederken; bir yandan da fizyolojik ve psikolojik yönden sağlıkları olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Günümüzde yaşanmakta olan hızlı gelişim, değişimler ve küreselleşme olgusu sosyal hayata ve çalışma hayatına büyük oranda hareketlilik ve hız getirmiştir. Modern çağla birlikte, sanayi sektörünün yanı sıra hizmet sektörünün gelişmesi, hatta sanayi sektörünün yerini hizmet sektörünün alması çalışma hayatında pek çok açıdan değişime neden olmuştur.

Bu değişimlerin bir sonucu olarak insanlar gündelik yaşamlarının önemli bir kısmını işte veya işle ilgili faaliyetlerini gerçekleştirmek için çabalayarak geçirmekte ve iş, insanlara toplumda bir rol ve yer sağlamaktadır. İşin bireylerin hayatında bu kadar önemli hale gelmesi sonucunda çalışanlar kaçınılmaz olarak yoğun bir stres altında kalmaktadır. Özellikle çalışanların toplumdaki rollerinin farklılaşması ve bunun getirdiği rol çatışmaları, diğer insanlarla ilişkilerde anlaşmazlıklar ve sorunlar yaşanması, rekabetin daha fazla ön plana çıkması, çalışanların kendini ispatlama çabaları, beklentilerin çok yüksek oluşu gibi durumlar da çalışanların psikolojik durumlarının kötüleşmesine ve strese maruz kalmalarına sebep olmaktadır. Bireylerin özel yaşamlarındaki güçlüklerle çalışma yaşamlarındaki maruz kaldıkları iş stresi birleştiğinde bireysel ve örgütsel olarak önemli sorunlar karşımıza çıkmaktadır.

İnsanı temel alan, insanlarla yoğun bir şekilde yüz yüze iletişim halinde olan ve insanlara hizmet sunan kişilerde, stresin ortaya çıkması birey ve örgütler açısından

olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu tarz işlerde çalışan kişiler, iş ortamında yorgunluk, bitkinlik, iş doyumsuzluğu, fiziksel bitkinlik, çaresizlik, ümitsizlik, işe yaramama gibi duygulara sahip olabilmekte ve hizmet verdikleri kişilere karşı olumsuz davranışlar gösterebilmektedirler. Yaşanan bu olumsuz duygular sonucu, kişiler çalışma ortamında etkisiz hale gelmekte; enerji, güç ve potansiyelleri üzerinde oluşan aşırı talepler ise çalışanın stres yaşamasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamında yaşanılan bu stresin sonucu olarak çalışanlar başarısız olmakta, yıpranmakta ve tükenmişlik yaşamaktadır. Çalışma hayatındaki olumsuzluklarla ve stresle başa çıkamamanın getirdiği bir sonuç olarak da kabul edilen tükenmişlik fenomeni, son dönemde üzerinde önemle durulan ve birçok işletmede ve kurumda karşımıza çıkan bir problem haline gelmiştir.

İlk olarak 1970'lerde Amerika'da müşteri hizmetlerinde, insanlarla daha çok yüz yüze çalışan kişilerin yaşadıkları mesleki bunalımı tarif etmek amacıyla kullanılmaya başlanan tükenmişlik kavramı, 1974'te Freudenberger ve 1976'da Maslach'ın çalışmalarıyla tanımlanmıştır. Önceleri stres kavramı ile açıklanmaya çalışılan iş hayatındaki olumsuz etkiler, daha sonraları bu çalışmaların sonucunda "tükenmişlik" kavramı ile ifade edilmeye başlanmıştır.

Maslach ve Jackson, tükenmişliği "insanlarla yüz yüze etkileşimde bulunmayı gerektiren mesleklerde çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygusu, olumsuz benlik kavramı, işe yaramama hissi ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içine alan fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir durum" olarak tanımlamışlardır. Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli, bu konuda en çok bilinen model haline gelmiştir. Bu modele göre tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma olarak üç alt boyutta ele alınmıştır.

Tükenmişlik ve stres; sadece bireyi ve çalışmasını etkilemekle kalmayıp, çalışanın özel yaşamını, aile yaşamını, çalıştığı örgütü de etkilemektedir. Bu etkilenmeler çalışanın işine, hizmet verdiği insanlara ve kurumuna karşı ilgisiz olmasına, sevecenliğinin azalmasına, işini yapmak istememesine neden olabilmektedir. Baskı ve gerginlik altında çalışma, verilen hizmetin kalitesinde düşmeye neden olmakla birlikte bireyin sağlığı, performansı ve verimliliğinde de

bozulmalara yol açmaktadır. Tükenmişlik iş hayatında bireyin başarısını, performansını ve üretkenliğini engelleyen bir olgudur. Tükenmişlik aniden ortaya çıkıveren bir durum değildir. Zamanla ve artan strese bağlı olarak yavaş yavaş gelişir ve çalışanın performansında ve verimliğinde düşüşler yaşamasına neden olur. Stres de benzer şekilde çalışma ortamında verimin düşmesine, hastalıkların etkisiyle işte devamsızlığa, üretimdeki kalitenin azalmasına, sağlık giderleri ile ilgili maliyetlerin yükselmesine sebep olan bir etkendir.

Mülkî idare amirlerinin yoğun strese maruz kalmaları ve mesleki açıdan tükenmişlik yaşamaları, çalıştıkları kuruma, hizmet verdikleri insanlara ve topluma zararlar verebilir. Stres ve tükenmişlik yaşayan bir mülkî idare amiri, hissettiği duygusal ve fiziksel yorgunluk sonucunda bazı kötü alışkanlıklara eğilim gösterebilir. Bunun yanında hizmet verdiği insanlara kayıtsız davranabilir, kendini yetersiz görebilir, diğer insanlarla aralarındaki ilişkilerde sorunlar ve performans düşüklüğü gözlenebilir. Çünkü tükenmişlik, bireyin kendisinin zarar görmesiyle başlayan, sonra buna bağlı olarak sosyal çevresini etkileyen, kurum ve hizmet verdiği kişiler açısından verimlilik, kalite gibi maddi zararlara sebebiyet veren ve toplumsal boyutta da sosyal bir problem olarak ortaya çıkan bir olgudur. Bu nedenlerle, kurumların ve işletmelerin, sonuçları çok ağır ve zararlı olabilecek tükenmişliği önlemek için gereken her türlü tedbiri almaları kendileri ve hizmet sundukları kişiler açısından faydalı olacaktır.

Tükenmişlikle mücadele edilebilmesi ve önlenmesi için öncelikle tükenmişliğe hangi faktörlerin neden olduğunun tespit edilmesi gerekir. Literatürde tükenmişliğin nedenleri bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmektedir. Tükenmişliğin bireysel nedenleri içinde de kişilik özellikleri önemli bir yer tutmaktadır. Kişilik, bireylerin genetik olarak doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan toplumsal yaşam içerisinde edindikleri alışkanlıkların ve davranışların toplamıdır. Kişilerin çevrelerindeki diğer insanlarla sosyal ilişkileri, yaşadıkları problemlere yaklaşım şekilleri, olaylara bakışları, duygularını kontrol altında tutabilme yetenekleri vb. etkenler tükenmişliğe düşme ihtimallerinde belirleyici olabilmektedir. Bazı kişiler, kişilik özellikleri sayesinde bazı olumsuz faktörleri yok sayabilir ve bu sayede tükenmişliğin etkilerinden kolaylıkla uzak durabilirler. Bazı kişiler ise bu etkileri çok

daha fazla bir şekilde yaşayabilir ve tükenmişlikle karşı karşıya kalabilirler. Kişilerin tükenmişlik yaşamaları, kişilik donanımları ve imkânlarını kullanabilmeleri ile ilişkilidir. Bu sebepten dolayı kişisel özellikler tükenmişlikten korunma derecesini de belirlemektedir ve çalışanların tükenmişlik duygusunu yoğun olarak yaşayıp yaşamaması kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bu yüzden kişilik özellikleri ile ilgilenen araştırmacılar, aynı çalışma ortamında benzer durumlara maruz kalmalarına rağmen bütün çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamamalarının, incelenmesi gerekli bir durum olduğunu vurgulamışlardır.

Bu araştırmanın amacı ülkemizin dört bir yanında çeşitli kadrolarda görev yapan mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek, tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik ve mesleki değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, mülkî idare amirliği mesleği ve tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Mesleğin konumunun tam olarak anlaşılabilmesi için Türkiye'nin idari yapısı, il yönetimi sistemi ve mülkî idare amirliğinin yasal ve kurumsal statüsü kısaca açıklanmıştır.

İkinci bölümde, tükenmişlik kavramı üzerinde kısaca durduktan sonra tükenmişlik kavramına ilişkin tanımlamalar yapılmış, literatürdeki tükenmişlik modelleri, tükenmişlik kavramının alt boyutları, belirtileri ve tükenmişliğe neden olan faktörler belirtilmiştir. Son olarak da tükenmişliğin sonuçları ve başa çıkma yolları üzerinde durulmuştur. Bu bölümde tükenmişliğin nedenleri anlatılırken, bireysel nedenlerden olan kişilik özellikleri detaylı olarak anlatılmıştır. Kişilik kavramı ve özellikleri tanımlanmış, çeşitli kişilik modelleri ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Bu modellerden Beck'in sosyotropi-otonomi kişilik sınıflandırması üzerinde özellikle durulmuştur.

Üçüncü bölümde, yapılan alan araştırmasının yöntem kısmına ağırlık verilmiş ve araştırmanın metodolojik alt yapısı ayrıntılı bir biçimde ortaya konulmuştur. Bu çerçevede araştırmanın amacı, kapsamı, modeli ve hipotezleri sunulmuş ve araştırma

kapsamında kullanılan veri toplama araçları ve bu araçlarla toplanan verilere ilişkin yürütülen analizler detaylı bir biçimde açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde, araştırmanın genel ve alt amaçlarına uygun olarak anket sorularını cevaplandıran mülkî idare amirlerini tanıtıcı yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, kadro, mesleki memnuniyet, meslekteki karşılaşılan stresörler gibi bilgilere, Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile elde edilen verilere, bu verilerin istatistiksel analizi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulgulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Beşinci bölümde ise bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular tartışılmış ve daha önceden yurtiçi ve yurt dışında yapılmış benzer araştırma sonuçlarıyla kıyaslanmıştır. Tartışma kısmından sonra elde edilen bulgulara paralel olarak ortaya çıkan sonuçlar verilmiştir.

Son olarak da bu araştırmayla elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara, mülkî idare amirlerine ve İçişleri Bakanlığına bazı önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TÜRK KAMU YÖNETİMİ VE MÜLKİ İDARE AMİRLİĞİ MESLEĞİ

1.1. Yönetimin Tanımlanması

İnsanlar gözlerini hayata bir örgüt ve yönetim içinde açmakta ve hayatlarının önemli bir bölümünü bu örgüt ve yönetimlerde çalışarak geçirmektedirler. Bu nedenle hem teorik açıdan kavramsal olarak hem de toplumsal ilişkilerde uygulama olarak yönetim mekanizmaları geçmişten günümüze toplumlar için hep önemli bir konu olmuştur. Günümüzde de önemini hala koruyan ve değişik bilimler ışığında tartışılmaya devam eden yönetim, zaman içerisinde değişik tanımlamalara ve çeşitli uygulamalara konu edilmiştir. Yönetim olgusuna tarihsel süreç içinde baktığımızda öncelikle aileler içinde, daha sonra birbiriyle akrabalık ilişkileri olan ailelerden oluşan kabileler içinde, son aşamada ise devlet mekanizmaları halinde yeni bir yönetim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yönetim zaman içerisinde kavramsal olarak, çeşitli disiplinlerin kendi yaklaşımlarıyla değişik şekillerde tanımlanmıştır. Sosyologların bakış açısıyla yönetim, bir toplumsal sınıf ve statüyü belirleyen ve düzenleyen idari mekanızmadır. Çünkü buna göre yönetim toplumdaki elit kişilerin bilgi ve tecrübelerini örgüte getirmesiyle oluşmaktadır. Siyaset bilimcilerine göre ise yönetim, devlet yönetimi veya devleti yönetecek iktidarın şekillendirilmesini düzenleyen kurallar bütünü anlamına gelir. Yönetimin konusu, devlet mekanizması içindeki her türlü iş ve faaliyetlerden meydana gelmektedir.

Yönetimbiliminin temel konusunu oluşturan ‘yönetim’ kavramı ile ilgili olarak da çok çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Yönetim kavramının tanımı en yaygın anlamıyla, etkili ve verimli bir şekilde belirli ortak amaçlara ulaşmak için bir toplulukta işbirliğini sağlamaya ve onları bu amaçlar doğrultusunda koordine etmeye yönelik etkinlik ve gayretlerdir. Başka bir deyişle, yönetim sürecini çalışanlar aracığıyla ortak hedeflere ulaşma çabaları ya da diğer insanlara iş yaptırma faaliyetleri oluşturmaktadır (Tosun, 1990: 317).

Yönetim belli toplumsal ihtiyaçları gidermek için oluşturulan bir örgütlenmede, daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya getirilen insan gücünü ve diğer maddi unsurları düzenleyip koordinasyonu sağlayarak eyleme dönüştürme sürecidir (Bursalıoğlu, 1994: 14).

Bir başka tanıma göre yönetim, kurumsal hedeflerine en doğru şekilde ulaşmak amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevleriyle ilgili kavram, prensip, teori, model ve yöntemlerin, sürekli ve düzenli bir şekilde uygulanmasıyla ilgili etkinliklerin hepsidir (Baransel, 1979: 25). Yönetimin amacı mevcut kaynakları boşa harcamadan, elimizdekileri en iyi şekilde değerlendirerek, faaliyetlerin daha iyi, kolay ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesini sağlamaktır (Tortop, 1990: 7).

Yönetim, insan ve malzeme kaynaklarını koordine ederek belirlenmiş amaçlara yönlendirmeyi sağlar. Yönetim bu amaçların gerçekleştirilmesi için bu bireylerin iş birliği içinde hareket etmeleridir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde yönetim, örgütlenmeye ek olarak, çalışanların işbirliğini sağlayacak her türlü idari faaliyetleri, sahip olunan kaynakların bir araya getirilmesini, koordinasyon sağlanmasını, izlenecek usülleri ve denetimi içine almaktadır (Gözübüyük, 2001:1).

Yukarıda sıralanan tanımlamalar incelendiğinde yönetim sürecinin ortak unsurlarının genellikle planlama, organizasyon (örgütleme), yürütme, koordinasyon ve denetim (kontrol) olarak ele alındığı kabul edilmektedir.

1.2. Kamu Yönetimi ve Şekilleri

Yönetim tüm insan toplulukları ve örgütleri için evrensel bir kavramdır. Yönetim kamu sektörü için de özel sektör için de gerekli bir mekanizmadır. Kamu sektöründeki yönetimi özel sektörden ayırt etmek için 'kamu yönetimi' deyimi kullanılır (Gözübüyük, 1983: 1). Kamu yönetimi kavramı ile fonksiyonel bakımdan devlet politikalarını oluşturma ve hayata geçirme, yapısal bakımdan ise devletin idari örgütlenmesi ifade edilmektedir. Kamu, amme diye de tabir edilen, bir ülkedeki yaşayan insanların tamamı anlamına gelmektedir. Kamu yönetimi de işte bu insanların yönetilmesi ve yönlendirilmesini ifade etmektedir.

Farklı bilimsel alanların etkilerini taşıyan kamu yönetimi çeşitli bilim dallarının çıktılarından ihtiyaç olanları alır, devlet ve vatandaşla ilgili sorunların çözümü için kullanır. Bu anlamda kamu yönetimi bir meslek niteliği de taşımaktadır. Kamusal kararların oluşturulması, uygulamaya geçirilmesi, planlanması, idari yapının bunlara göre örgütlenmesi, eşgüdüm sağlanması, denetlenmesi gibi işler ve faaliyetler bir bütün olarak kamu yönetimini oluşturur. Kamu yönetimi aynı zamanda kamu görevlilerini ve onların vatandaşlarla ilişkilerini düzenleyen ve inceleyen bir bilim dalıdır (Eryılmaz, 1999: 6). Kamu yönetimi, toplumdaki bireylerin, insanca yaşayabilmelerini ve kanuni gereksinmelerini karşılamak amacını güder. Tüm devlet kurumları (yasama ve yargı organları hariç) idari anlamda kamu yönetiminin içinde yer alır (Gürsel, 1995: 43).

Devlet olarak adlandırılan idari mekanizma, kendi vatandaşlarının zorunlu ve ortak gereksinmelerini karşılamak için meydana getirilmiş bir örgüttür. Ancak yönetim yapısı ve şekli, zaman ve mekân şartlarına, ülkenin sosyal yapısına, devletin siyasi ve ekonomik durumuna, kamu hizmet ve faaliyetlerinin gereklerine göre farklı yönetim teşkilatlanmaları uygulanabilmektedir. Genel olarak dünyada merkeziyet (centralisation) ve adem-i merkeziyet (decentralisation) olmak üzere iki çeşit yönetim tarzının varlığından bahsedebiliriz. Bununla birlikte, hiçbir yönetim tamamen merkezi veya adem-i merkezi değildir.

Ülkemizde anayasal bir düzenlemeyle kuruluş ve görevleriyle bir bütün olarak tanımlanan idare, ikili bir yapıda teşkilatlanmış bir yönetim sistemi şeklinde

ortaya çıkmaktadır. Bunlar merkezi yönetim ve yerinden yönetim kuruluşlarıdır. Ayrıca son yıllarda Türk idari yapısı içerisinde hassas sektörlerin düzenlenmesi, denetlenmesi gibi işlevlerle, klasik idari kuruluşlardan farklı 'bağımsız idari kuruluşlar' ortaya çıkmıştır. (Sermaye Piyasası Kurulu, Rekabet Kurumu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu vb.) Bu kuruluşların hangi sınıflandırmaya girdiği ile ilgili de tartışmalar devam etmektedir.

1.2.1. Merkezden Yönetim

Devlet, teşkilatlanma şekillerinden en eski olan ve en çok uygulanan modellerden biridir. Merkezden yönetim, kamuya yönelik sunulan hizmetlerin merkezi idare ya da onun altındaki hiyerarşi içindeki kuruluş veya görevliler tarafından görülmesine denmektedir. Merkezden yönetim teşkilatı esas itibariyle ülkenin başkentinde bulunan merkez teşkilatı ile taşra teşkilatı olarak iki bölümde ele alınabilir.

1.2.1.1. Merkez Teşkilatı

Devlet tüzel kişiliğinin merkez teşkilatı Cumhurbaşkanlığı, Başbakanlık, bakanlıklar ve merkezi yönetime bağlı olarak görev yapan yardımcı birimler diye isimlendirebileceğimiz anayasal kuruluşlardan oluşmaktadır. Anayasamızın 8. maddesi gereğince Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu yürütme yetkisi ve görevlerini kullanıp yerine getirebileceği belirtilmektedir. Bunlardan sonra gelen merkezi idarenin en önemli yapısı, devletin faaliyet ve hizmet konularına göre uzmanlaşmış bölümleri olan bakanlıklardır. Ayrı ayrı bütün bakanlıklar bir kamu hizmeti sunulan alanda devlet tüzel kişiliğini ve bakan da o alanda devleti temsil etmektedir. Bakanlıkların kuruluş ve görev esasları 27.02.1984 tarih ve 3046 sayılı kanun hükümlerine göre belirlenmiştir. Bu kanundaki hükümlerle bakanlıkların teşkilatlanmasının ayrıntıları düzenlenmiştir. Buna göre bakanlıklar, yasalarla kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmek için merkez teşkilatı, taşra ve yurtdışı örgütü, bağlı ve ilgili kuruluşlar oluşturabileceklerdir.

Ayrıca başkent teşkilatı bünyesinde Bakanlar Kuruluna ya da bakanlıklara yardımcı olmak, onlarla ilgili görüş vermek ya da onları denetlemek amacıyla çeşitli yardımcı birimler oluşturulmuştur. Bu kuruluşların bir kısmı anayasal hükümlerle

kurulmuştur. Ancak yardımcı birimler görev bakımından yürütme ve idare fonksiyonlarıyla doğrudan ilgili olsa da merkezi yönetimin hiyerarşisi dışındadırlar. (Danıştay, Sayıştay, Milli Güvenlik Kurulu vb.)

1.2.1.2. Taşra Teşkilatı

Devlet halka yönelik hizmetlerinin tümünü başkentten yerine getiremez. Bu nedenle devlet görevlerini, hizmetin gerektirdiği ihtiyaca, ekonomik ve sosyal şartlara, coğrafi duruma göre yerine getirmek ve halka ulaştırmak için başkent dışında da teşkilatlanmıştır. Günümüzde ülkemizde taşrada uygulanmakta olan idari yapılanma şekli, Cumhuriyetin ilk yıllarında, Osmanlıdan miras alınan yönetim şeklinin o döneme uyarlanması sonucu ortaya çıkan 'il sistemi'dir.

Anayasanın merkezi idareyi tanımlayan 126. maddesinde merkezi yönetimin taşra teşkilatının hangi ilkeler esas alınarak sınıflandırılacağı açıklanmaktadır. *'Türkiye merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafi durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır.'*

Merkezi yönetimin taşra yapılanmasını tanımlayan 1.06.1949 tarih ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanununda, mülkî idare yapılanması aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

'*Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, iktisadi şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre illere; iller ilçelere ve ilçelerde bucaklara bölünmüştür*.' Her mülki idare biriminin başında merkezi yönetimin bir görevlisi olan mülkî idare amiri' hizmet sınıfından bir yönetici bulunur (Yıldırım, 1999: 106).

Merkezi yönetimin bir diğer taşra teşkilatı ise bölge kuruluşlarıdır. Anayasada özel hükümle izin verildiğinden çeşitli nedenlerle genel idaredeki bazı kuruluşlar

taşra teşkilatını mülkî yönetim bölümlerinin dışında kalacak şekilde ‘bölge teşkilatı’ olarak kurmuşlardır.

1.2.2. Yerinden Yönetim

Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesi bakımından merkezi idareye dâhil olmayan bağımsız kamu tüzel kişilerine verilmesine adem-i merkeziyet veya yerinden yönetim adı verilmektedir (Yıldırım, 1999: 23). Devlet çeşitli kamu hizmetlerinin ülke ve vatandaş yararına olarak bazı bağımsız kuruluşlar tarafından yürütülmesine izin verir. Devletin denetimi altında özerk bütçesi, tüzel kişiliği ve öz geliri bulunan bazı özerk kuruluşlara bu tür hizmetlerin yürütülmesi görevini verebilir (Keleş ve Yavuz, 1983).

Yerinden yönetim kuruluşları Anayasa veya kanunla kurulabilen, seçimle işbaşına gelen yönetimi olan, ayrı bir bütçesi olan özerk kuruluşlardır. Yerinden yönetim kuruluşları belli bir coğrafi alan esas alınarak oluşturulabileceği gibi, belirli hizmetleri görmek için de kurulabilir. Bu açıdan yerinden yönetim kuruluşları; yer bakımından ve hizmet bakımından kuruluşlar olarak iki türde ele alınmaktadır.

1.2.2.1. Yer Bakımından Yerinden Yönetim

Yerel yönetim kavramını çeşitli açılardan tanımlamak mümkündür. Ancak en basit tanımıyla; “Bir ülkenin coğrafi parçalarından birinde, merkezi yönetimin merkez ve taşra birimleri dışında, doğrudan o yörede yaşayanlarca oluşturulup yönetilen birimlere yerel yönetim” denilmektedir (Güler, 2009: 279). Anayasamızda ‘mahalli idareler’ olarak isimlendirilen bu kuruluşlar 127. maddede düzenlenmektedir. Buna göre yerel yönetimler; il, belediye veya köylerde yaşayan vatandaşların yereldeki ortak gereksinmelerini gidermek üzere, nasıl kurulabilecekleri kanunla düzenlenen ve yetkili karar organları yine kanunda belirtilen kişiler tarafından seçilen kamu tüzelkişileridir. Anayasanın bu hükmünden de anlaşılacağı gibi yerel yönetim birimleri, kamu hizmetlerini gerçekleştirme amacıyla yerel düzeyde kurulmaktadır. Bu kuruluşların kendi kamu tüzel kişilikleri, özerk bütçeleri, yetkili karar ve yürütme organları bulunmaktadır.

İl özel idaresi, belediye ve köyler, hem Osmanlıdan günümüze miras kalan hem de anayasamızda belirtilen üç farklı yer bakımından yerel yönetim kuruluşlarıdır.

1.2.2.2. Hizmet Bakımından Yerinden Yönetim

Hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları, teknik bilgi ve uzmanlık isteyen belli bir alandaki yapılardır. Bunlar yaptıkları hizmetin devlet tüzel kişiliği ve merkezi yönetim yapısı dışında teşkilatlanması ve tüzel kişiliğe sahip olması sonucu ortaya çıkan kuruluşlardır. Bu kuruluşların kendilerine ait malvarlığı ve bütçeleri bulunmaktadır. Hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşları, merkezi yönetimin veya bağlı oldukları bakanlıkların vesayet denetimi altında görevlerini yürütmektedirler.

Bu tür kuruluşlar; idari, ekonomik, sosyal, bilimsel, teknik, kültürel vb. çok değişik alanlarda ve farklı yapılarda hizmet veren kuruluşlardır. İktisadi Devlet Teşekkülleri, meslek kuruluşları, üniversiteler, TRT vb. hizmet bakımından yerinden yönetim kuruluşlarına örnek gösterilebilir (Yıldırım, 1999: 25).

1.3. Mülkî İdare Amirliği Mesleği

Mülkî idare amirliği; merkezi idare adına taşra teşkilatı yönetimini, anayasal hükümler çerçevesinde yetki genişliği esasına dayanarak yürüten bir kamu görevidir. Mülkî idare amirliği, kaymakamlık ünvanını yasal olarak hak etmiş vali, vali yardımcısı, hukuk işleri müdürü, İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatı kadroları, kaymakamlar ve kaymakam adaylarının oluşturduğu meslek sınıfına verilen ortak isimdir (Emre, 2002: 35). Mülkî idare amirliği mesleği esasları ve ayrıntıları 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu ve bu kanun hükümleri doğrultusunda çıkarılan Kaymakam Adayları Yönetmeliği, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Kanunu ile düzenlenmiştir.

1.4. Mülkî İdare Amirliğinin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde uygulanan mülkî idare amirliği sistemi, merkeziyetçi geleneksel Osmanlı yönetimi ve Fransız idari yapılanmasının karma bir uyarlaması olarak 150 yıla yakın bir zamandır taşra yönetim sistemimize hâkim olmuştur.

Osmanlı İmparatorluğunun idare düzeni belirli ölçülerde yerinden yönetim özellikleri göstermiş, taşra idaresinin temeli toprak rejimine dayandırılmıştır. Bu dönem Osmanlı taşra yönetimi tımar sistemi içerisinde eyalet, sancak, kaza, nahiye ve köydür. Kuruluş ve yükselme yıllarında dönemin ihtiyaçlarına ve en ileri tekniklerine göre kurulan Osmanlı idare sistemi, duraklama devrinden sonra ise devlet birimlerine ve sosyal kurumlarına paralel olarak bozulmaya yüz tutmuş, yetersiz kalmış, düzenleyici ve denetleyici fonksiyonlarını yapamaz hale gelmiştir. Bu bozulmaların düzeltilmesi için 1839 yılında Tanzimatın ilanıyla başlayan dönem içerisinde merkez ve taşra teşkilatının yeniden düzenlenmesi amacıyla idari reformlar yapılmak istenmiştir.

1856 Islahat Fermanından sonraki yaşanan reformlar ve Osmanlı taşra teşkilatlanmasının geldiği durum, günümüz Türkiyesi'nin de mülki teşkilatlanmasını önemli oranda belirlemiştir. Bu dönemdeki yönetim sistemini şekillendiren temel belge 1864 tarihli 'İdare-i Vilayet Nizamnâmesi' dir. Bu düzenlemeye göre Osmanlı yönetimi hiyerarşik olarak sırasıyla vilayet, liva, kaza, nahiye ve karye (köy) olarak teşkilatlanmıştır. Vilayet valilerin, liva mutasarrıfların ve kaza kaymakamların yönetiminde yapılandırılmıştır. Ayrıca yönetimde valilerin, mutasarrıfların ve kaymakamların yanında idare meclisleri oluşturulmuştur. 1864 tarihli bu nizamnamenin uygulamalarının iyi sonuçlar vermesiyle 1871 yılında 'İdare-i Umumiye-i Vilayet Nizamnâmesi' çıkartılmış ve kısa sürede Anadolu'da, Rumeli ve Afrika'da birçok vilayet ve sancak yeni idari sisteme göre teşkilatlanmıştır (Fişek, 1976: 18-19).

Bu yeni oluşturulan merkezci yönetim sistemi 1876'da kabul edilip yayınlanan Kanun-i Esasi ile birlikte anayasal bir niteliğe bürünmüştür. Ayrıca 1871 tarihli nizamnâmedeki idari bölünme şekli 1913'te İdare-i Umumiye-i Vilayet Kanunu hükümleriyle yasal zemine oturtulmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti ülke idari taksimatını hemen hemen bu kanunda belirlenen biçimiyle olduğu gibi Osmanlı yönetim yapısından miras olarak almıştır. 1921 tarihli anayasa ve sonrasında Cumhuriyetle birlikte livaların gereksizliği anlaşılmış ve bunlar kaldırılarak yerine iller kurulmuştur. Türkiye'nin bugünkü mülkî idare sisteminin temelleri 1929 tarihli Vilayet İdaresi Kanunu ile atılmış ve ülke il, ilçe ve nahiye şeklinde yönetim birimlerine ayrılmıştır. Bu kanunla birlikte vali ve kaymakamlar taşrada merkezin etkili ve güçlü temsilcileri durumuna gelmişlerdir (Fişek, 1976: 29). 1930 tarih ve 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu da mülkî idare amirlerine diğer kamu görevlilerinden ayrıcalıklı bir statü kazandırmıştır.

Cumhuriyet yönetimi, uzmanlıkları genel, sayıları az bakanlıklardan oluşan sıkı bir merkezi sistemle il esasına göre örgütlenmeye devam etmiştir. Mülkî idare amirliğinin önemli dönüm noktalarından birisi de bu il sisteminin ayrıntılarının düzenlendiği 1949 tarih ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu'dur. Bu yasa ile taşradaki tüm yetkilerin valilerde toplanması öngörülmekte, mülkî amirlere yargı ve askerlik kuruluşları dışındaki tüm kamu ve özel kuruluşlarının denetimi ve gözetimi yetkisi verilmektedir (Fişek, 1976: 30).

1.5. Mülkî İdare Amirliğinin Yasal ve Kurumsal Statüsü

Tanım kısmında yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi, 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu mülkî idare amirliği mesleğinin görevlerini, yetkilerini ve sorumluluklarını, atanmalarının esas ve yöntemlerini düzenleyen temel yasal metinlerdir.

1700 sayılı kanunun birinci maddesinde merkez ve taşradaki mülkî idare amirleri ve diğer İçişleri Bakanlığı personeli ayrı ayrı sayılmıştır. 5442 sayılı kanunda ise mülkî idare amirinin genel bir tanımı yapılmamış, ilgili maddelerde mülkî idare amirlerinin statülerine ve görevlerine yönelik düzenlemeler yapılmıştır. 3152 sayılı kanunda ise daha çok mülkî idare amirlerinin bakanlık merkez örgütündeki görevlendirilmelerini düzenleyen hükümler bulunmaktadır.

Mülkî idare amirlerini ilgilendiren diğer önemli bir mevzuat da 1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. 1974 tarihli ve 12 sayılı KHK ile bu kanunun 36. maddesinde değişiklik yapılmış ve devlet memurlarının sınıflarının sayıldığı bu maddeye 'IX' no'lu 'Mülkî İdare Amirliği Hizmetleri Sınıfı' eklenmiştir. Bahsi geçen bu düzenlemeye göre; *'Bu sınıf valiler ve kaymakamlar ile bu sıfatları kazanmış olup İçişleri Bakanlığı merkez ve iller kuruluşlarında çalışanları ve mâiyet memurlarını kapsar.'*

Tablo 1 : Eşdeğer Görev Cetveli

Grup Hizmeti No	Grup Hizmetinde Geçecek yıl	Kaymakam	Vali Yardımcısı	Hukuk İşleri Müdürü	Merkez Teşkilatı
I	5 yıl	I. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	I. ve II. Sınıf İl Vali Yardımcılığı	I. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md Yard. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
II	5 yıl	II. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	I. ve II. Sınıf İl Vali Yardımcılığı	I. ve II. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md Yard. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
III	5 yıl	III. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	II. ve III. Sınıf İl Vali Yardımcılığı	II. ve III. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Genel Md Yard. Hukuk Müşaviri Daire Başkanı
IV	4 yıl	IV. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	III. ve IV. Sınıf İl Vali Yardımcılığı	III. ve IV. Sınıf İl Hukuk İşleri Müdürlüğü	Şube Müdürü Eğitim Uzmanı
V	3 yıl	V. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	-	-	-
Grup Dışı	2 yıl	VI. Sınıf ilçe Kaymakamlığı	-	-	-

Kaynak: Mülkî İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, Ek-4.

Mülkî idare amirliği mesleğinin atama, yetiştirilme, özlük hakları, görev ve yetkileri gibi konuları içeren genel bir düzenleme olmayıp, çeşitli kanun ve yönetmeliklerde dağınık hükümler bulunmaktadır. Bu konuda bir başka önemli düzenleme de 1986 tarihli 'Mülkî İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'dir. Bu yönetmelikte taşra yönetimini oluşturan il ve ilçeler sosyal ve kültürel özelliklerine, coğrafi ve ekonomik durumlarına göre değerlendirilip, kamu hizmetlerinin gerekleri dikkate alınarak kendi içlerinde sınıflandırılmışlardır. Mülki idare amirlerinin görevleriyle ilgili olarak atanmaları ve yer değiştirmeleri konusunda iller dört sınıfa, ilçeler altı sınıfa ayrılmış ve Türkiye

genelinde beş coğrafi bölge sınıflandırması oluşturulmuştur. Meslek üyelerinin imkânlar ölçüsünde ve gerektiğinde aralıklarla her coğrafi bölgede beş yıl görev yapmaları hükmü bulunmaktadır.

İlgili yönetmeliğin IV no'lu ekinde yer alan 'Eşdeğer Görev Cetveli', mülki idare amirliği hizmet sınıfı içerisinde yer alan vali yardımcılığı, kaymakamlık, hukuk işleri müdürlüğü ve merkez teşkilatındaki görevler için atama ve görev yerlerinin değiştirilmesinde il ve ilçelerin sınıflarına ve bu sınıflardaki görev sürelerine göre eşdeğerlerini belirtmiştir.

1.5.1. Kaymakam Adaylığı

1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu mülkî idare amirliği mesleğinin giriş aşamasını 'maiyet memurluğu' diye isimlendirmiştir. Ancak 1994 yılında yayınlanan 'Kaymakam Adayları Yönetmeliği' ile bu aşama kaymakam adaylığı adını almıştır.

Kaymakam adaylığına alınacaklarda aranacak şartlar 1700 sayılı kanunda ve buna dayanarak çıkarılan yönetmelikte düzenlenmiştir. Bunlara göre dört temel şart vardır:

- Üniversitelerin siyasal bilgiler, hukuk, iktisat, işletme, iktisadi idari bilimler fakülteleri ve Yükseköğretim Kurulunca denkliği tanınan Türkiye dışındaki en az dört yıl süreli olmak şartıyla bu programlardan mezun olmak
- Sınava girilen yılın ocak ayı itibariyle 35 yaşını doldurmamış olmak
- Tam teşekküllü devlet hastanesinden sağlık raporu
- 6 aylık adaylık süresi sonunda valilerce adaylığın onaylanması

Kaymakam adaylığına giriş üç aşamalı bir sınavla yapılmaktadır. ÖSYM tarafından yapılan KPSS sınavı eleme sınavı olarak birinci aşamadır. Daha sonra İçişleri Bakanlığı'nca yapılan yazılı ve sözlü sınav aşamaları sonucuna göre adayların mesleğe atamaları yapılmaktadır.

Kaymakam adayları için mesleğe ilk girişte il merkezi stajı, kaymakam refikliği stajı, mülkîye müfettişi refakatinde staj, dil kursu, yurtdışı stajı, kaymakam vekilliği stajı ve kaymakamlık kursu aşamalarından oluşan 36 aylık bir adaylık dönemi belirlenmiştir. Kaymakamlık kursu, mesleğe başlayanların kaymakam ünvanıyla atanmalarından önce, devam etmek ve başarılı bir şekilde tamamlamak zorunda oldukları staj döneminin son dört aylık bölümüdür.

1.5.2. Kaymakam

Mülkî idare amirliğinin temeli olan kaymakamlık aslında bir meslek memurluğudur. Kaymakamlık, validen farklı olarak istisnai memurluk şeklinde değil, farklı bir statü ile belirlenerek bir kariyer mesleği olarak düzenlenmiştir. Göreve giriş, görevde yükselme, disiplin ve diğer hakları bakımından tam bir devlet memurluğudur. Kaymakamlar, ilçede hükümetin temsilcisi ve merkezi yönetimin ilçe düzeyindeki en üst yöneticisidir. İlçenin genel idaresinden sorumlu olarak valinin emri altında görevlerini yerine getirirler.

Kaymakam unvanı, yapılan üç aşamalı eleme sınavını kazanan kaymakam adayının, staj dönemi sonunda kaymakamlık kursunu başarı ile bitirmesi ve İl İdaresi Kanununun 29. maddesinde belirtildiği gibi *'İçişleri Bakanlığı Müdürler Encümeninin intihabı ve bakanın tasvibi üzerine müşterek karar ve Cumhurbaşkanının tasdikiyle'* atanması sonucu kazanılmış olur.

1.5.3. Vali Yardımcısı

Vali yardımcılığı ile ilgili temel düzenleme olan İl İdaresi Kanunun 5. maddesi şu şekildedir:

'İllerde valilerin tayin ve tespit ettiği işlerde yardımcılığını ve valinin bulunmadığı zamanlarda vekilliğini yapmak üzere vali muavinleri bulunur… Vali muavini en az altı yıl kaymakamlıkta bulunmuş ve bu hizmetin iki yılını doğuda geçirmiş olanlardan tayin edilir.'

Vali yardımcısı olarak atanabilme koşulları Mülkî İdare Amiri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 19. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre vali

yardımcılarının 6. Sınıf ilçe hizmetini yapmış olan mülki idare amirlerinden seçilebileceği ve her mülki idare amirinin 5. Coğrafi bölgede en az iki yıl vali yardımcılığı yapmak zorunda oldukları belirtilmiştir.

1.5.4. Mülkîye Müfettişi

Mülkîye müfettişliği görevi 1700 sayılı kanunun 6. maddesinde düzenlenmiştir. Bu madde gereğince mülkiye müfettişleri, teftiş kurulu başkanının teklifi ve bakanın uygun görüşü üzerine müşterek kararname ve Cumhurbaşkanının onayıyla tayin olurlar.

Mülkîye müfettişliği ile ilgili temel düzenleme 1985 yılında çıkarılan Mülkîye Teftiş Tüzüğüdür. Bu tüzük mülkîye müfettişlerinin, mülki idare amirleri içerisinden seçilmelerini ve atanmalarını, görev, yetki ve sorumluluklarına ait esas ve usullerine ilişkin hükümler içermektedir. Tüzüğün 10. maddesi müfettişliğe atanma koşullarını düzenlemektedir:

Müfettişliğe atanabilmek için,

- Kaymakamlık sıfatını kazanmış, Bakanlığın merkez ve iller kuruluşlarında en az altı yıl çalışmış ve mahrumiyet ilçesi hizmetini bitirmiş olmak,
- Yarışma sınavının açıldığı yılın ocak ayının birinci gününde 38 yaşını doldurmamış bulunmak,
- Sicil başarısı, tutum ve davranışları ve yabancı dil bilgisi yönünden yönetmeliğinde öngörülen esaslara göre yapılacak inceleme ve değerlendirme sonunda yeterli puanı almış olmak,
- Yarışma sınavını kazanmak, gerekir.

Yarışma sınavını kazananlar, başarı sıralamasına, kadro ve ihtiyaç durumuna göre, 6. Maddedeki usulle mülkiye müfettişliğine atanırlar.

1.5.5. Hukuk İşleri Müdürlüğü

Mülkî İdare Amiri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 17. maddesine göre, yapılan inceleme sonucunda 6. sınıf ilçe hizmetinin bitiminde "Yetersiz" olarak

değerlendirilen mülki idare amirleri, IV. grup hizmetindeki hukuk işleri müdürlüğüne atanırlar. Yine adı geçen yönetmeliğin 20. maddesinde hukuk işleri müdürlüğü ile ilgili esaslar düzenlenmiştir:

Sağlık durumu mazereti, hizmetin gerekleri veya mülki idare amirinin kendi isteği dikkate alınarak 6. sınıf ilçe hizmeti şartına bakılmaksızın hukuk işleri müdürlüğüne atama yapılabilir.

Mülki idare amirleri, hizmet gereklerinden dolayı ancak son iki yıla ait sicil ve değerlendirme raporlarından kaymakamlıkta veya vali yardımcılığında başarılı olamadıklarının anlaşılması veya İl Valisinin veya mülkîye müfettişinin bu doğrultuda gerekçeli bir şekilde olumsuz teklifinin bulunması şartıyla bakanlık tarafından hukuk işleri müdürlüğüne atanabilir.

Bununla birlikte Vali veya mülkîye müfettişlerinin teklifleri ve Bakanlığın onayı üzerine hukuk işleri müdürleri tekrar kaymakamlık veya vali yardımcılığına görevlendirilebilirler. Ancak bu fıkra hükmü kendi isteği veya sağlık problemleri sebebiyle hukuk işleri müdürlüğüne atananlar için uygulanmaz.

1.5.6. Merkez Teşkilatındaki Görevler

Mülkî idare amirlerinin, İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatında şube müdürü, daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve hukuk müşaviri gibi çeşitli idari kadrolarına görevlendirilebilmeleri Mülkî İdare Amiri Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin 21. maddesi ile düzenlenmiştir.

Buna düzenlemelere göre, Bakanlıkça ihtiyaç duyulduğunda mülki idare amirleri içinden 6. sınıf ilçe hizmetini bitirmiş olmak şartıyla taşrada en az sekiz yıl kaymakam veya vali yardımcısı olarak çalışmış olanlar bakanlık merkezindeki idari kadrolara görevlendirilebilirler. Bakanlık merkezindeki bu idari görevlere atanacak mülki idare amirlerinden üstün başarılı veya başarılı olarak sicil alanlar öncelikle tercih edilir.

Merkezdeki idari kadroda adı geçen yönetmelikteki eş değer görev cetvelindeki en çok hizmet süresini dolduran mülki idare amirleri bulunduğu grup hizmetindeki diğer eşdeğer kadrolara görevlendirilebilirler.

1.5.7. Vali

Valiler merkezi yönetimin taşradaki en üst düzey yetkilisidir. Vali, taşrada kurulmuş bulunan il sisteminin başına, merkezi yönetimin anayasada ifade edilen yetki genişliği ilkesi içerisinde atanan bir kamu görevlisidir. İlde devletin ve hükümetin temsilcisi olan valinin görev ve yetkileri belirleyen esaslar detaylı olarak 5442 sayılı İl İdaresi Kanununda düzenlenmiştir. Bu görevler sonraki bölümde il sistemi anlatılırken özet olarak anlatılacaktır.

Valiler, 1700 sayılı kanunun 5. maddesinde ve 5442 sayılı kanunun 6. maddesinde düzenlendiği üzere 'İçişleri Bakanı'nın teklifi, Bakanlar Kurulu'nun kararı ve Cumhurbaşkanının onayı' ile atanmaktadırlar. Vali atamalarındaki temelde esas alınan düzenleme 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 59-61. maddelerinde tanımlanan 'istisnai memurluk' kavramıdır. İstisnai kadrolara yapılacak görevlendirmeler için 657 sayılı kanunun 48. maddesinde belirtilen genel devlet memurluğu için gerekli koşulları sağlamak yeterli görülmüştür. Valilik, müsteşarlık, büyükelçilik gibi bu tür istisnai kadrolar için yapılacak görevlendirme ve atamalar tamamen hükümetin takdirindedir. Ancak valilik atamaları il ilgili olarak 2006 yılında 5442 sayılı kanunun 6. maddesine ek fıkra ile *'Mülkî idare amirliği hizmetleri sınıfından vali olarak atanacaklarda; birinci sınıfa yükselmiş ve birinci sınıfa yükseldikten sonra birinci sınıfa yükselme niteliğini kaybetmemiş olma şartı aranır'* hükmü getirilmiştir.

1.6. İl Sistemi ve Mülkî İdare Amirleri

İl sistemi temel dayanağını Anayasadan almaktadır. 1982 Anayasası da 1961 Anayasası gibi 126. maddesi ile Türkiye'yi merkezi idare kuruluşları bakımından illere ayırmış, illerin de diğer bölümlere ayrılacağını belirtmiştir. Anayasamızın bu maddesi ilin altındaki yönetim basamaklarının belirlenmesini coğrafi konumuna, ekonomik durumuna ve kamu hizmetlerinin getirdiği ihtiyaçlara göre idarenin ve yasa koyucunun takdirine bırakmıştır (Emre, 2002: 215).

Anayasa merkezi yönetimin taşra örgütlenmesini ‘il sistemi’ modelinde örgütlemiş ve illerin idaresini yetki genişliğine dayandırarak il sistemini güçlendirmeyi amaçlamıştır. Anayasada belirtilen idareye ilişkin bu temel ilkelerin ayrıntıları, 3046 sayılı Bakanlıkların Teşkilat, Görev ve Yetkilerine İlişkin Kanun, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ve ilgili diğer kanunlarla düzenlenmiştir. 3046 sayılı kanun kapsamında bakanlıkların kanunla kendilerine verilen görevleri ve yürütmekte oldukları hizmetleri vatandaşlara ulaştırmak üzere üç farklı taşra teşkilatı oluşturabilecekleri öngörülmektedir. Bunlar:

- Valilere bağlı olarak çalışan il müdürlükleri
- Kaymakamlara bağlı olarak çalışan ilçe müdürlükleri
- Doğrudan merkezi birimlere bağlı çalışan taşra kuruluşları

Tüm bakanlıkların ve bunlara bağlı olarak çalışan teşkilatın il ve ilçelerdeki kuruluşları 3046 sayılı kanuna, bakanlıkların teşkilat kanunlarına ve 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ile belirlenen esaslara uymak zorundadır. 3046 sayılı kanunda, devletin ülke genelinde yürütmesi gereken görevler için bakanlıkların taşra teşkilatlarının il ve ilçe kuruluşları biçiminde düzenlenmesinin esas olduğu belirtilmektedir (Emre, 2002: 216).

İl sistemi 5442 sayılı İl İdaresi Kanununda detaylı bir şekilde tanımlanmıştır. Anayasa ve 3046 sayılı kanundaki esaslara ek olarak bu kanun, ülkemizde uygulanmakta olan il sisteminin temel yapılanmasını şöyle düzenlemektedir:

‘*İl genel idaresinin başı ve mercii validir. Bakanlıkların kuruluş kanunlarına göre illerde lüzumu kadar teşkilatı bulunur. Bu teşkilatın her birinin başında bulunanlar il idare şube başkanlarıdır. Bunların emri altında çalışanlar ilin ikinci derece memurlarıdır. Bu teşkilat valinin emri altındadır.*’ Kanunda adalet ve askerlik daireleri bu sistemin dışında bırakılmıştır.

Valinin görevleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Vali, ilde devlet ve hükümet adına görev yapar. Bütün bakanların temsilcisi olarak bunların ildeki idari ve siyasi yürütme aracıdır. Bakanlıklar ve tüzel kişiliğe

sahip genel müdürlükler, illerle ilgili işlere ait bütün yazışmaları doğrudan valiliklerle yaparlar.

Vali, kanun, tüzük, yönetmeliklerin uygulanması ve bakanlıklardan gelen genelge ve emirlerin yürütülmesinden görevli ve sorumludur. Bu görevlerinin yerine getirilebilmesi için valiler genel emirler çıkarabilir.

Vali, ilde askeri ve adli kuruluşlar dışında kalan, yerel yönetimler dâhil, tüm kamu kuruluşlarını ve özel işyerlerini denetleyebilir. Görev yaptığı ille ilgili her alandaki genel yönetimin düzeninin işleyişinden ve denetlenmesinden sorumludur.

Vali, o ilde görevli bulunan genel ve özel bütün kolluk kuvvet ve teşkilatının en üst amiridir. Kamu düzeninin korunması, kamu güvenliğinin sağlanması ve suç işlenmesinin önlenmesi için gereken tedbirleri almakla sorumludur.

Vali, emri altında bulunan bütün memurlara uyarma, kınama ve aylıktan kesme cezası verebilir. Daha ağır disiplin cezası verilmesi için yasal mercilere teklif ve talepte bulunabilir. Denetlemeleri sırasında iş başında kalmasında mahzur gördüğü memurları geçici tedbir olarak görevden uzaklaştırabilir. Vali il sistemi içinde çalışan bütün memurların birinci veya ikinci derecede sicil amiridir (Yıldırım, 1999: 110-113).

İlde valilere tanınan ve yukarıda özetle önemli olanları belirtilen bu görev, yetki ve sorumluluklar hemen hemen aynı şekilde mülkî yönetim kademelerinde ilden sonra gelen ilçe yönetiminin başındaki kaymakama da verilmiştir.

Kaymakamlar da ilçe genel yönetiminin başı ve en üst amiridirler. Kaymakam ilçede hükümetin temsilcisi olarak kanun, tüzük, yönetmelik ve hükümet kararlarının duyurulmasını ve bunların gereklerinin yerine getirilmesini sağlar. Bunların verdiği yetkiyi kullanarak görevlerini yerine getirir. Ayrıca kaymakam üst sıralı amiri olan valinin verdiği emirleri ve görevleri de yerine getirmekle yükümlüdür.

Vali ve kaymakamların görevleri İl İdaresi Kanunu'nda sayılanlardan ibaret değildir. Çeşitli yasalarla tanınan yetkileri kullanırlar ve verilen görevleri yerine

getirirler. Örneğin olağanüstü hallerde, doğal afetlerde mülkî idare amirlerine çok geniş yetkiler tanınmıştır (Yıldırım, 1999: 115). 1970 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından yapılan bir çalışma sonucunda mülkî idare amirlerinin çok değişik alanlara yayılmış birbiriyle ilgisiz 827 görev üstlendikleri belirlenmiştir (Fişek, 1976: 35).

1.7. Ülke Yönetiminde Mülkî İdare Amirlerinin Önemi

Ülkemizdeki taşra yönetiminin örgütlenmesinde 1864 yılındaki İdare-i Vilayet Nizamnâmesinden itibaren il (mülkî) sistemi 150 yılı aşkın süredir uygulanmaktadır. Türkiye'nin bu uzun idari yapı geçmişinde vali ve kaymakamlar her zaman önemli bir olgu, vazgeçilmez ve temel unsurlar olmuşlardır. İl ve ilçelerde, devleti ve hükümeti temsil eden, 'devlet baba' diye anılan ve kabul edilen bir meslektir. Her problemin kendisinden sorulduğu, herkesin yardımına koşan, il ve ilçedeki tüm devlet kuruluşlarını (asker ve yargı dışında) yöneten ve denetleyen vali ve kaymakamlar, il ve ilçelerin kalkınmasında ve güvenliğin sağlanmasında çok önemli roller oynamışlardır (İçişleri Bakanlığı, 2002: 78).

Mülkî idare amirlerinin devletin ve hükümetin temsilcisi olarak en başlıca misyonları, ülkenin dört bir yanında devlet sisteminin hüküm sürmesini, kamu düzenini ve güvenliğini temin etmektir. Yine en önemli görevlerinden biri yasaların memleketin her yerinde aynı şekilde, eşit ve adaletli olarak uygulanmasını sağlamaktır. Bu doğrultuda görevlerini yerine getirebilmeleri için, bütün devlet kuruluşları ile kamu hizmetleri arasında gerekli koordinasyonu gerçekleştirmek durumundadırlar.

Mülkî idare amirlerinin diğer bir temel görevi de devletle vatandaş arasında bir köprü görevini yerine getirmektir. Bir taraftan devletin taşrada gözetleyicisi ve uygulayıcısı iken, diğer taraftan da vatandaşların kamu kurum ve kuruluşlarındaki işleri açısından onların teminatı olmaktadırlar. Vatandaşların ihtiyaçlarını, dilek ve şikâyetlerini dikkate almak, yapamadıklarını devlete aktarmak, halkın refah ve güvenliği için gerekli önlemleri almakla görevli ve sorumludur. Tüm uygulamalarında hem devletin hem de vatandaşların çıkarlarını gözetmek durumundadırlar. Mülki idare amirleri, taşrada vatandaşların her türlü dertleri için

çare aradıkları, onların sorunlarına çözüm bulmak durumunda olan bir müracat makamı konumundadırlar.

Mülkî idare amirlerinin hayati nitelikteki görevlerinden bir diğeri de çeşitli kanunlarda mülkî idare amirlerine verilen yetki ve sorumluluklarla düzenlendiği şekilde deprem, sel, yangın gibi afet durumlarında müdahale için hemen planlama ve koordinasyon çalışmaları yaparak, en hızlı bir şekilde vatandaşın yardımına koşmaları gerekmektedir.

Yukarıda sayılan mülkî idare amirlerinin, tarihsel gelişim sürecinde oluşan geleneksel işlevlerini ve bu çok önemli ve ağır görevlerini gerçekleştirebilmeleri ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için bazı bilgi, donanım, beceri ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir. Mülkî idare amirliği bu açıdan bakıldığında bir genel yöneticilik görevi olarak değerlendirilebilir. Devlet örgütlenmesini ve idare etme tekniklerini iyi bilen taşrada en üst seviyede çok yönlü bir karar verici ve uygulayıcı makamdır. Hem merkezi yönetimin kurum ve kuruluşlarını hem de mahalli idareleri çok iyi tanıyacak biçimde eğitilmiş ve donatılmışlardır. Anayasal değerler ve temel hukuk bilgilerinin yanında devlet yönetimiyle alakalı bütün hukuk alanlarını ve modern yönetim biliminin ve işletmecilik anlayışının bilgi ve tekniklerini bilmek durumundadırlar. İyi bir yönetici olmak için çevreyi ve insanı anlaması, insan psikolojisini, ülkenin tarihini ve coğrafyasını ve milletinin kültürünü çok iyi tanıması ve anlaması gerekmektedir.

Bir mülkî idare amiri tüm bu bilgi ve deneyimlerin sonucu olarak; profesyonel bir yönetici olmaktadır. Sahip olduğu bilgiler doğrultusunda hukuk kurallarına uygun, etkili ve verimli bir kamu yöneticiliği yapmakta ve vatandaşlara hizmet sunmaktadır. Bu özellikleri itibariyle mülkî idare amirleri; birçok farklı alan bilgisiyle donanımlı, girişimci, planlayan, organize eden, koordine eden, denetleyen, personeli ve memurları yönetmeyi başarabilen, anayasal düzeni özümsemiş, devleti iyi bilen, halka yakın, onların ihtiyaçlarını iyi tanıyan ve onlara çare arayan, hukukçuluğu, işletmeciliği ve yöneticiliği birleştiren üst düzey bir kamu yöneticisidir.

1.8. Mülkî İdare Amirliğinin Zorlukları

Mülkî idare amirliğinden bahsedildiğinde daha çok kamuoyu nezdinde itibarı yüksek olan, devleti temsil eden bir misyona sahip kamu yöneticiliği anlaşılmaktadır. Bu meslek profesyonelleşme süreci açısından bazı eksiklikleri olsa da, sahip olduğu özellikler nedeniyle ve meslek olma ölçütleri açısından kendine özgü bir meslek alanı olarak nitelendirebilir. Mülkî idare amirliği meslek olma ölçütleri açısından şöyle değerlendirilebilir: (Karasu, 2001: 225)

- Yazılı ve sözlü aşamaların bulunduğu **bir mesleğe giriş sınavı,**
- Sınava girebilecek olan meslek adaylarının mevzuatla belirlenmiş belli üniversite bölümlerinden mezun olmaları ve bu nedenle aralarında **ortak noktaların bulunması,**
- Üç yıl süren, kaymakam adaylığı ile başlayıp ve çeşitli kanun ve yönetmeliklerle düzenlenen **zorlu bir staj dönemi,**
- Kamu yöneticisi olması itibariyle bir uygulama mesleği olmasına rağmen mesleki alanlarıyla ilgili özelikle de son dönemde artan akademik bilginin de gerekliliği: **akademik mesleki bilgi,**
- Yükseköğrenim eğitimi döneminde başlayan ve kaymakam adaylığı staj döneminde pekişen, mesleğe başladıktan sonra da devam eden **mesleki toplumsallaşma,**
- Meslek hayatı süresince atama, görevde yükselme, tayin gibi konularda usul ve esasların belirlenmiş olması: **kariyer kademeleri,**
- Mülkî idare amirliğinin yaklaşık 150 yıllık bir geleneğe sahip **köklü tarihsel geçmişi,**
- Vatandaş nezdindeki bu meslek sınıfına yönelik genel düşünce; **toplumsal saygınlık.**

Mülkî idare amirliğini diğer mesleklerden ayırt edici ve bu meslek mensuplarına ağır sorumluluklar yükleyen zorlukları ve özellikleri vardır. Mülkî idare amirlerince hazırlanan bir raporda bu meslek mensubu kişilerde bulunması gerekli ve zorunlu nitelikler başlığı altında şu özellikler sıralanmıştır (TİD, 1974: 23):

- İnsana, insanlığa karşı derin bir sevgi ve saygı ile bağlı olması
- Ülkesine ve vatandaşlarına hizmet etmekten büyük keyif alan bir yapıda olması
- Mesai bakımından belirli çalışma saatlerine bağlı kalmaksızın her an görevinin başında bulunabilecek şekilde görev duygusuna sahip olması
- Üst düzey kamu yöneticisi ve toplumsal bir lider olmanın gerektirdiği çok yönlü bir bilgi, donanım, deneyim ve davranış tarzına sahip olunması

Yine aynı raporda belirtilen, mülkî idare amirliği mesleğinin zorlukları ve ağır sorumlulukları şöyle özetlenebilir (TİD, 1974: 22):

- Üniversite eğitimi ve mesleğe giriş sınavları sonrasında, 3 yıllık staj dönemini de içine alan ağır bir eğitimi başarıyla tamamlamak zorundadırlar.
- Görev yaptıkları il ve ilçelerde en üst derecede merkezi yönetim birimlerinin başı ve sorumlu amirleridirler. Bu konumları gereğince bütün kamu hizmetlerini denetleyen, koordine eden ve değerlendiren bir makam durumundadırlar.
- Hem resmi hem özel hayatlarında devleti ve hükümeti temsil etme misyonunu taşıdıklarından maddi ve manevi olarak büyük bir sorumluluk altındadırlar.
- Memurların mesaisine bağlı olmaksızın çalışırlar ve hafta tatili, resmi ve dini tatiller de dâhil olmak üzere 24 saat bu çalışmanın sorumluluğu içerisindedirler.
- Görev alanlarında kamu düzeninin ve güvenliğinin sağlanmasından en üst derecede görevli ve sorumludurlar.
- Doğal afet ve felaket durumlarında ilk müdahalelerin planlanması ve yapılması, afet sonrasında da oluşan sorunların çözülmesinde idari ve manevi olarak sorumludurlar.
- Tabi oldukları atama ve yer değiştirme mevzuatının sonucu olarak hem çalışma hayatı hem de özel hayatlarında önemli sıkıntılar yaşarlar.

- Ulusal kalkınma planı ve hükümet eylem planlarının uygulanmasında, milli seferberlik yükümlülüklerinde, ekonomik ve sosyal kalkınmada birinci derecede görevli ve sorumludurlar.
- Temel insan hak ve hürriyetlerinin sağlanmasının ve sosyal adalet için planlı kalkınma eylemlerinin taşradaki en önemli uygulayıcısı ve yöneticisi durumundadırlar.

Yukarıda da belirtildiği üzere, ülkemizde uygulanan idari yapılanma sistemini düzenleyen başlıca kanunlar, 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ile 3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanundur. Bunların dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu vb. birkaç temel kanun daha idari sistemi belirleyen temel yasal düzenlemelere örnek olarak verilebilir.

Bahsi geçen bu tüm yasal ve idari düzenlemeler sonucunda, mülkî idare amirlerine pek çok görev, yetki ve sorumluluk verilmiştir. İçişleri Bakanlığının 1971 yılında yaptırdığı İÇ-DÜZEN araştırmasında çeşitli kamu hizmetleriyle ilgili olarak mülkî idare amirlerine 827 ayrı görev verildiği tespit edilmiştir (İçişleri Bakanlığı, 1972: 611). Araştırmanın yapıldığı o tarihten bugüne geçen 45 yıllık süre içerisinde vatandaşlara sunulan hizmetlerdeki çeşitliliğin ve genişlemenin sonucunda bu görevlere birçok yeni görevler eklenmiş, ancak çok az bir kısmı değiştirilmiştir.

Mülkî idare amirlerinin önemli ve etkin görevlerinden biri de değişik mevzuatla oluşturulmuş kurul, komisyon, komite, heyet, meclis ve toplantı gibi oluşumlara başkanlık yapmalarıdır. 2002 yılında bir mülkîye müfettişi tarafından yapılan çalışmaya göre de mülkî idare amirleri 90 adet genel konulu, 2 adet de özel konulu olmak üzere bu tür yapılara başkanlık yapmaktadır (Özgürel, 2002).

Son dönemde de yasal değişikliklere ve kamu hizmeti anlayışındaki dönüşüme bağlı olarak mülkî idare amirlerine pek çok yeni görev verilmiş ya da üstlenmek zorunda kalmışlardır. Farklı alanlarda pek çok konuda verilen tüm bu görev ve sorumlulukların, mülkî idare amirleri üzerinde yıpratıcı bir etki ve stres oluşturduğu kaçınılmaz bir durum olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. MESLEKİ TÜKENMİŞLİK

Günümüz modern yaşamında iş, yaşamımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İş yaşamımız, yalnızca hayatımızın uyku dışındaki saatlerini kaplayan bir kavram değil, çoğunlukla duygu, düşünce ve egomuzun da merkezini oluşturmaktadır. İçinde bulunduğumuz çağın en önemli özelliklerinden birisi de değişim hızıdır. Gittikçe, ivmesi artan bu değişim hızı, iş yaşamını ve dolayısıyla da insanı, yaşamın her alanında kendini gösteren zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu zorluklar bireyin dengesini bozarak, kimi zamana bireyin bütün enerjisini bitirmekte ve bireyin çaresizlik içinde olmasına neden olabilmektedir. (Kavla, 1998). Hayatın tüm alanında yaşanan temelden yaşanan değişikliklerin bireylerde meydana getirdiği güçlükler bireyin gündelik hayatına da mesleki hayatına da tesir ederek onun bireysel, toplumsal ve mesleki bakımdan günümüzün mühim problemlerinden birisi olan mesleki olarak tükenmişlikle muhatap olmasına neden olmaktadır

Bu bölümde ağırlıklı olarak sosyal psikolojinin, çalışma hayatı açısından da çalışma ve endüstri/örgüt psikolojisinin alanına giren ‘mesleki tükenmişlik’ kavramı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. İlk olarak tükenmişlik kavramının tanımı ve tarihsel gelişim süreci, sonra tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri ve sonuçları, tükenmişlikle başa çıkma yolları ve son olarak da tükenmişlikle yakından ilgili stres, depresyon, iş doyumu ve işkoliklik gibi kavramlar ele alınmıştır.

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişliğin farklı zamanlarda yapılan tanımları sayıca çok fazladır. Kavram ilk olarak Freudenberger (1974) tarafından tanımlanmıştır. Kendisi tükenmişliği, başarısız olmak, yorulmak, enerjiyi, gücü ve kaynakları aşırı zorlayarak tükenmek olarak açıklamıştır. Tükenmişlik, başarısızlık hislerini ve enerjiye, kişisel kaynaklara ya da çalışanın ruhsal gücüne aşırı yüklenme sonucunda ortaya çıkan yorgunluk ya da baskı halini sembolize eder. Diğer araştırmacılar tükenmişliği; çalışanların, çalıştıkları insanlara karşı ilgilerini kaybetme (Maslach, 1976; Maslach ve Jackson, 1981) ve işten psikolojik olarak uzaklaşma hali olarak tanımlamışlardır. Edelwich ve Brodsky'ye göre tükenmişlik iş koşullarına bağlı olarak idealizm, enerji, amaç ve ilginin yavaş yavaş azalmasıdır. Anderson ve Iwanicki'e göre genel olarak tükenmişlik kendini önemsiz hissetmedir –birinin ne kadar çok çalışırsa çalışsın başarı, kabul ya da takdir bakımından ödüllerin yoksun olduğu hissidir (Farber, 1984). Freudenberger ve Richelson tarafından tükenmişlik; kişinin kendini bitirmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını tüketmesi ve kişinin kendisinin ya da toplumun değerlerinin empoze ettiği bazı gerçekçi olmayan beklentilere ulaşmak için aşırı derecede çabalayarak kendini yorması (tüketmesi) olarak tanımlanmıştır (Maslach, 1986).

Çoğunlukla tükenmişlik bir hastalık olarak, mesleki stres ve söz konusu stresle mücadele etme yöntemi ve stresle mücadele etmenin etkileriyle kişisel hassaslığın etkileşimidir (Lacoursiere, 2001). Capel tarafından tükenmişlik, iş stresinin giderek artan, uzun süreli, olumsuz etkisine gösterilen bir çeşit kronik tepki olarak da tanımlanmıştır (Tatar ve Horenczyk, 2003). Freudenberger'e göre tükenmeye en yatkın olan kişiler, kendilerini işlerine vermiş kişilerdir. Bu kişiler, içsel olarak çalışma ve yardım etme baskısı duyarlar, dışsal olarak da kendilerinden de verici olmaları istenir. Freudenberger kendini ise adamış kişiyi şöyle tanımlar: Çok fazla iş yüklenen, haddinden fazla çalışan, iş dışındaki yaşamı tatmin edici olmayan, aynı zamanda işini başka hiçbir kimsenin onun kadar etkili yapamayacağını düşünen, kuralcı bir çalışan olarak tanımlamıştır (Iacovides ve diğ., 2003).

Tükenmişlik tanımı yapan bir diğer kişi Pines'tır. Pines tükenmişliği, çalışma arzusu aşırı fazla ola kişilerin bu çalışma arzularının son evresi olarak

tanımlamaktadır. Büyük heveslerle mesleğe adım atan, arzuladığı başarıyı düşlediği gibi gerçekleştiremeyen, fiziki ve hissi tükenmişlik hali yaşayan bireylerde tükenmişlik durumu görülmektedir (Pines, 2003). Bu sorunu yaşayan kişilerin kişisel hayat kaliteleri de düşmekle beraber görevlerini de inançla ve verimli bir şekilde sürdüremez hale gelebilirler. Söz konusu durumla başa çıkabilmek amacıyla ilk olarak şahsi problemlerin bilincinde olup yaşadıkları pek çok şeyin bu durumdan kaynaklandığını idrak edebilmelerinin önemi yüksektir. Tükenmişlik birbirini takip eden süreçlerden meydana gelmektedir. Bununla birlikte tükenmişliğin üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar duygusal tükenmişlik, müşterilerle olan ilişkileri sonlandırma ve bireyin başarıları ve bireysel değersizlik hissidir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılan genel kabul görmüş bir tanım ya da tükenmişliğin belirlenmesi hususunda standartlaşmış belirleme kriterlerinin bulunmamasına karşılık, mesleki tükenmişliğin yapılan işle alakalı, sürekli var olan stres durumu neticesinde meydana geldiği konusunda bilim insanları arasında ortak bir fikir mevcuttur (Maslach ve diğ. 2001: 307) Söz konusu hususa yönelik çalışmalarda çoğunlukla tükenmişliğin bir semptom olarak incelendiği görülmektedir.

Tükenmişlik kavramıyla ilgili olarak sonraki yıllarda çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli açılardan değerlendirilerek değişik tanımlamalar geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Maslach tükenmişlik ölçeğinin geliştiricisi olan Maslach tükenmişliği, mesleki sorumluluğu gereği insanlarla sürekli ve yoğun olarak ilişki içerisinde olan bireylerde rastlanılan tükenme, olaylara karşı duyarsız hale gelme ve bireysel başarıda düşüklük biçiminde üç boyutta ele alınarak tanımlanmıştır. Maslach, geniş haliyle "mesleki görevinden dolayı hizmetini sunduğu bireylerden yoğun olarak duygusal isteklerle karşı karşıya kalan ve daimi olarak öteki insanlarla karşı karşıya çalışmak zorunda olan bireylerde rastlanılan fiziki olarak bitkinlik, kronik yorgunluk, çaresizlik hali ve umutsuz duygu durumunun, mesleğine, bireysel yaşantısına ve öteki insanlara karşı negatif tutumlarla aksetmesi ile meydana gelen sendrom" biçiminde tükenmişlik kavramını tanımlamaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 398).

Tükenmişliğin tanımını yapan bir diğer bilim adamı ise Cherniss'tir. Cherniss tükenmişlik kavramını, yüksek düzeyde stres ve doyumsuzluk durumuna karşı gösterilen reaksiyon olarak bireyin şahsını duygusal olarak mesleğinden geri çekmesi olarak öz haliyle ifade etmektedir. Mesleki strese cevap niteliğinde, motivasyona bağlı, duygusal, davranışsal ve tutumsal farklılıkları meydana getiren bütün olguların komplikasyonuna karşılık gelen eşdeğer bir baskının varlığını ve baskının belli zamanlarda meydana gelmeyen, süreklilik arz eden yorgunluk ve zorlanma olduğunu ifade eder (Cherniss, 1980).

Tükenmişliğin bir başka tanımcısı olan Cardinell, bireyin hayatında meydana gelen önemli bir rahatsızlık emaresi ve orta yaştaki kişilerin karşılaştığı kriz olarak tükenmişliği tanımlamıştır. Cardinell, söz konusu alanda gerçekleştirilen birçok araştırmada, birçok bireyin 35-50 yaş aralığında yaşamak mecburiyetinde olduğu, kariyer yapmak ve toplumsal olarak statü kazanma arzusu öncelikli olmak üzere toplumsal faktörleri içerisinde barındıran bir takım problemler nedeniyle bunalım yaşadığını ortaya koyduğunu belirtmiştir (Cardinell, 1981).

Tükenmişlik kavramı Berns'in nezdinde, çalışan bireyin işinin manasından ve gayesinden uzaklaşması ve verdiği hizmetleri artık gerçekten önemsememesi halidir (Berns, 1984: 32).

Maher tükenmişlik kavramını, uykusuzluk hali, mesleki kurallara karşı gelme tutumu, alkol ve ilaç bağımlılığı, umutsuzluk, olayları her zaman kötü yanlarından değerlendirme, ilgisizlik ve depresyon halini barındıran komplike bir belirti olarak ifade etmiş ve enerjinin düşmesine sebep olan mesleki bağlılığın tükenmişliğin mühim bir faktörü olduğunu ifade etmiştir (Maslach ve Jackson, 1986).

Tükenmişlik kavramını açıklayan Pines ve Aranson tükenmişliği genel olarak bir kayıp olarak nitelemekte ve enerjinin, amacının, ideallerin, bakış açısının yitimi olarak tükenmişliği ifade etmektedir (Pines ve Aranson, 1988: 9).

Shirom ise tükenmişliği, kişisel olarak olumsuz, psikolojik bir yaşamı içine alan, süreklilik arz eden bir hissiyata bağlı süreç biçiminde ifade etmektedir (Shirom, 1989).

Tükenmişlik kavramını Farber, muhtelif stresli duygu durumları ile başa çıkmada başarısız olunan girişimlerin neticesi olarak meydana geldiğini ifade etmektedir.

Schaufeli ve Enzman tükenmişliği; tükenme, etkililik duygusunda azalma, düşük motivasyon, işlevini kaybetmiş iş tutum ve davranışlarının gelişmesi olarak tanımlamışlardır (Golden ve diğ., 2004).

Çalışanlar için mesleki bir tehlike olan tükenmişlik fenomeni yerine 'iş ortamında yaratıcığın yok olması', 'bıkkınlık', 'meslek elemanlarının iş stresi', 'aşırı çalışma sendromu', 'yılgınlık' terimleri de literatürde kullanılabilmektedir (Işıkhan, 2004: 50).

Tükenmişlikle ilgili olarak geliştirilen tanımlamalara baktığımızda, tanımlar sendromun farklı yönlerine odaklanmıştır. Araştırmacıların getirdiği çeşitli tanımlamalarda tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan içsel bir psikolojik deneyim olduğu konusunda bir görüş birliği öne çıkmaktadır.

Bütün bu tanımlamaların içinde ise Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen üç boyutlu tanımlama, tükenmişlik sendromunun en genel, en çok bilinen ve en çok kabul gören tanımlaması olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Tükenmişlik Kavramının Tarihsel Gelişimi

Tükenmişlik kavramının ilk defa kullanıldığı 1961'den bugüne kavram farklı yaklaşım tekniklerle ele alınmış, zaman içinde bu farklılıklar sonucu ortaya çıkan modeller bu konuda yapılan araştırmalara yön vermiştir. Tükenmişlik kavramının tarihsel gelişim sürecini ve araştırmaların nasıl değişiklik gösterdiklerini anlamak için bu süreç, öncü dönem ve deneysel araştırmalar dönemi olarak ele alınabilir (Maslach ve diğ., 2001: 399).

Öncü dönem tükenmişlik çalışmalarının başlangıç aşaması olan Freudenberger ve Maslach tarafından yapılan ilk çalışmalarla ilgilidir. Konu ile ilgili ilk çalışmalar sosyal ve sağlık hizmetleri sektörlerinde çalışan ve amaçları insanlara

yardım etmek olan çalışanların önceki deneyimleri ve örnek olay incelemeleri ile ilgilidir. Tükenmişlikle ilgili bu dönem makaleleri 1974 yılında H. Freudenberger ve 1976'da C. Maslach tarafından kaleme alınmıştır. Yapılan araştırmaların birçoğu gözlem, mevcut durum çalışması, görüşme gibi teknikler kullanılan tanımlayıcı ve nitel çalışmalardır. Klinik ve sosyo-psikolojik bakış açısıyla yazılan bu ilk makaleler, öncelikli olarak tükenmişlik kavramını açıkça ifade etme ve tanımlama amacını hedeflemekte ve daha çok tükenmişliğin belirtileri ve çalışan sağlığı üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadırlar.

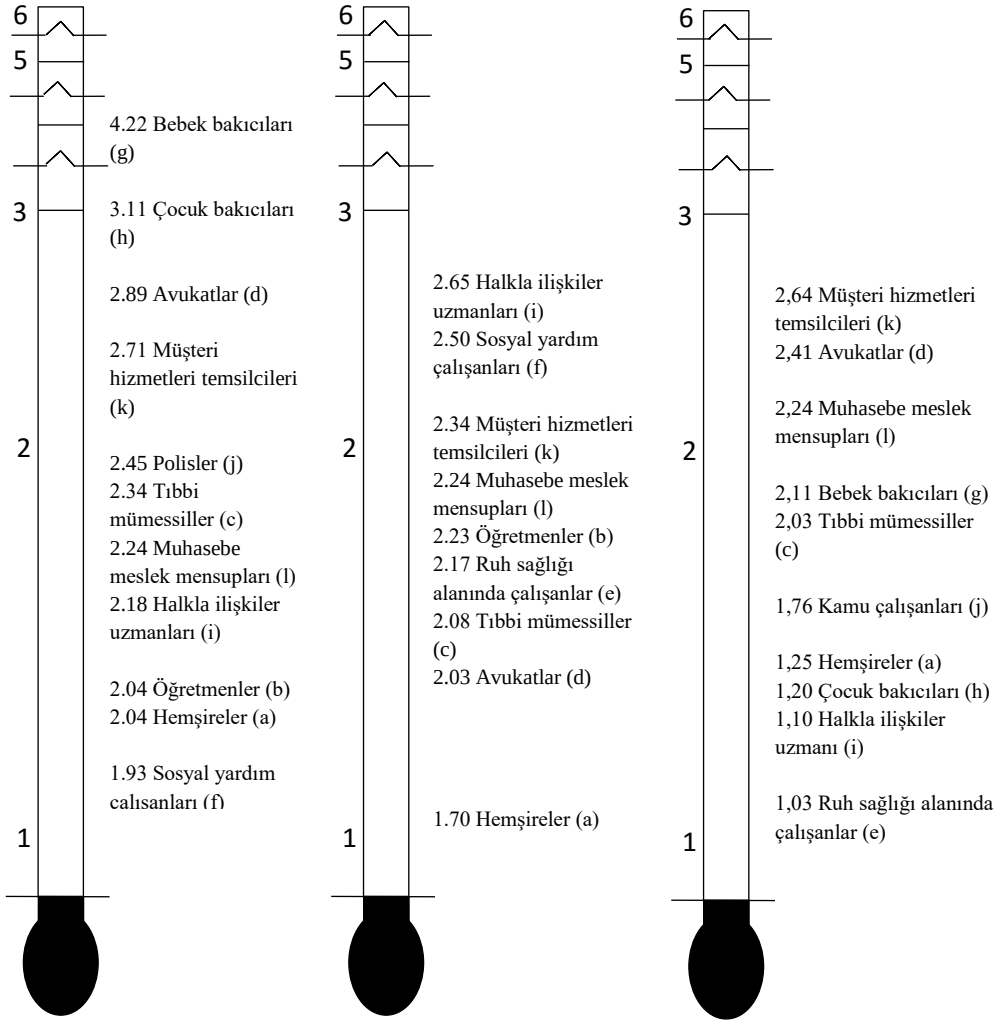
Tükenmişlik üzerine yapılan araştırma ve çalışmalar 1980lerde daha sistematik deneysel araştırmalar şeklinde yürütülmeye başlanmış ve böylece tükenmişlik araştırmalarında ikinci safha olan deneysel araştırmalar dönemi başlamıştır. Bu dönemde konuyla ilgili olarak birçok kitap ve makale yayınlanmış ve tükenmişlik düzeyini ölçmek için farklı ölçekler geliştirilmiştir. Bunlar arasında en güçlü psikometrik özelliklere sahip olan ve hâlâ günümüzde de en yaygın olarak kullanılan ölçek, Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında sosyal hizmet çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği'dir. Daha sonraları öğretmenlerin yaşadıkları tükenmişliğe duyulan ilgiyle birlikte bu ölçeğin ikinci sürümü olan tükenmişlik ölçeği eğitim mesleği için geliştirilmiştir.

Bu dönemde tükenmişlik, iş stresinin bir çeşidi olarak ele alınmış ve yapılan araştırmalar daha çok tükenmişlik ile iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi konular üzerinde odaklanmıştır. Bilimsel yollarla yapılan ve standartlaştırılmış ölçekler gibi araçların kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, konuyla ilgili araştırmalarda nicelik ve nitelik olarak hızlı bir artış olmuş ve bunun sonucunda tükenmişlik yaklaşımlarında zengin bir çeşitlilik oluşmuştur (Schaufeli ve diğ., 1993:7).

1990'lı yıllarda ise, tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar çok daha farklı alanlara yönelmiştir. İlk olarak çalışmalar, hizmet ve eğitim alanlarının dışındaki ofis işleri, yöneticilik, subaylık, akademisyenlik gibi mesleklere yayılmıştır. Bu doğrultuda Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin üçüncü sürümü bu 'genel' araştırmalar için geliştirilmiştir. İkinci olarak tükenmişlik araştırmalarında daha ileri istatistiksel

analizler ve yöntemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu sayede araştırmacıların örgütsel faktörlerle tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri ve tükenmişliğin sebep ve sonuçlarını eş zamanlı olarak açıklayabilmeleri sağlanmıştır. Üçüncü olarak boylamsal çalışmalarla tükenmişliğin önce iş çevresi ile olan ilişkileri, sonra da çalışanların düşünce ve duygularıyla olan ilişkileri açıklanmıştır. Dördüncü olarak da araştırmalar sonucundaki kitapların, makalelerin ve araştırma ölçeklerinin farklı dillere tercüme edilmesiyle birlikte önce Avrupa'da, daha sonra da dünyanın farklı ülkelerinde tükenmişlik araştırmaları yaygınlaşmıştır. Günümüzde ise geniş bir literatüre sahip olan tükenmişlik kavramı, çeşitli çalışma alanları ve örneklemler için araştırma konusu olmuş ve olmaya da devam etmektedir (Maslach ve diğ.,2001: 401, Sürgevil, 2014: 25).

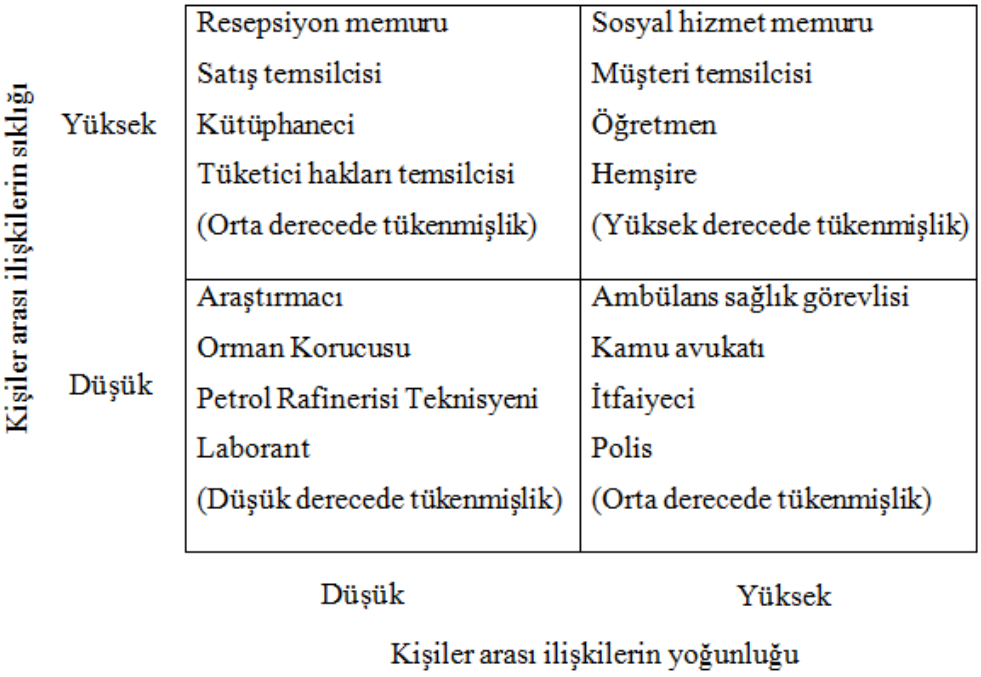
Yapılan bu çalışmalarda çeşitli meslek gruplarında tükenmişliğin hangi düzeylerde ne seviyede tespit edildiğini gösteren sonuçlar Şekil 1'de aşağıda sunulmuştur (Singh ve diğ., 1994:564):



a. Leiter ve Maslach (1988)
b. Jackson, Schwab ve Schuler (1986)
c. Rafferty ve diğ. (1986)
d. Jackson. Turner ve Briet (1987)
e. Leiter (1990)
f. Leter (1991)
g. Lee ve Ashforth (1993)
h. Fuqua ve Couture (1986)
i. Maslach ve Jackson (1985)
j. Gaines ve Jernier (1983)
k. Singh ve diğ. (1994)

Şekil 1: Yurtdışında Yapılan Araştırmalarda Çeşitli Meslekler Bakımından Tükenmişlik Düzeyleri

Kaynak: Arı, G.S. ve E.Ç. Bal, (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 15/1, s.148.



Şekil 2: Mesleklere Göre Tükenmişlik Düzeyleri
Kaynak: Cordes, S.L., Dougherty, T.W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, Academy of Management Review, 18(4), s. 643.

Cordes ve Dougherty (1993) de benzer bir çalışmayla, farklı araştırmaların sonuçlarını birleştirerek hizmet sunulan insanlarla münasebetlerin yoğunluğuyla ilintili biçimde muhtelif meslekler arasında psikolojik olarak tükenme ortalamalarının farklarının meydana gelebileceğini savunmuştur (Şekil 2). Eğer çalışanlarla hizmet sundukları kişiler arasındaki ilişkinin sıklığı ve yoğunluğu yüksek ise duygusal tükenme düzeyinin de yüksek; sıklık ve yoğunluk fazla değilse duygusal tükenme düzeyinin de düşük olacağını düşünmüşlerdir. Yüksek sıklık ve yoğunluk kıstaslarından birisinin az olması halinde ise orta seviyede psikolojik tükenmenin meydana geleceğini ifade etmiştir. Bireyler arası ilişkilerin sıklık ve yoğunluğuna ilişkin çeşitli mesleklerde rastlanılan duygusal tükenme seviyeleri Şekil 2'de gösterilmektedir.

2.3. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlikle ilgili literatürü incelediğimizde, bütün araştırmacılar tarafından üzerinde fikir birliği sağlanmış tükenmişlik teorisinin olmadığını, bunun yerine

tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkma süreçlerini açıklamak amacıyla farklı modellerin ve yaklaşımların olduğunu görürüz (Schaufeli ve Enzman, 1998). Bu modeller bireysel, bireylerarası ve örgütsel olmak üzere üç farklı yaklaşım kategorisinde ele alınabilir.

Bireysel yaklaşıma göre tükenmişlik konusu kişiler temel alınarak ele alınmış ve kişisel faktörler ve özellikler üzerinde vurgu yapılmıştır (Hatinen, 2008: 14). Bireysel yaklaşımlar genel olarak beklentiler ve gerçekler arasındaki tutarsızlıklar üzerinde durmaktadır. Hemen hemen bütün bireysel yaklaşımların üzerinde vurgu yaptığı nokta, yüksek hedef ve beklentiler ile yüksek bir motivasyona sahip olmanın tükenmişliğe yol açmasıdır. Ayrıca diğer bir nokta da kişilerin psikolojik özellikleri, ortaya çıkan iş stresi ve bireysel/örgütsel stresle mücadele etme stratejilerinin yetersizliğinin tükenmişliğe neden olabilmesidir.

Bireylerarası yaklaşımlarda, hizmet verenlerle hizmet alanların birbirleriyle olan ilişkilerinin duygusal talepleri, tükenmişliğin başlıca nedeni olarak görülür. Aralarındaki bu ilişki asimetrik olarak tanımlanır (Hatinen, 2008: 15). Sonuç olarak tükenmişliğin ana belirtisi, ilişkinin düzensizliğinden kaynaklanan baskının, hizmet verenlerin duygusal kaynaklarının azalması sonucunu doğurmasıdır.

Örgütsel yaklaşımlar ise tükenmişliği örgütsel düzeyde ele alırlar. Tükenmişliği aşama aşama ilerleyen bir süreç olarak değerlendirirler ve konuyu çalışan kişilerle iş çevresi arasındaki uyumsuzluk olarak incelerler. Bu yaklaşım tükenmişlik sürecinde iş ortamının rolünü vurgular (Schaufeli ve Enzman, 1998).

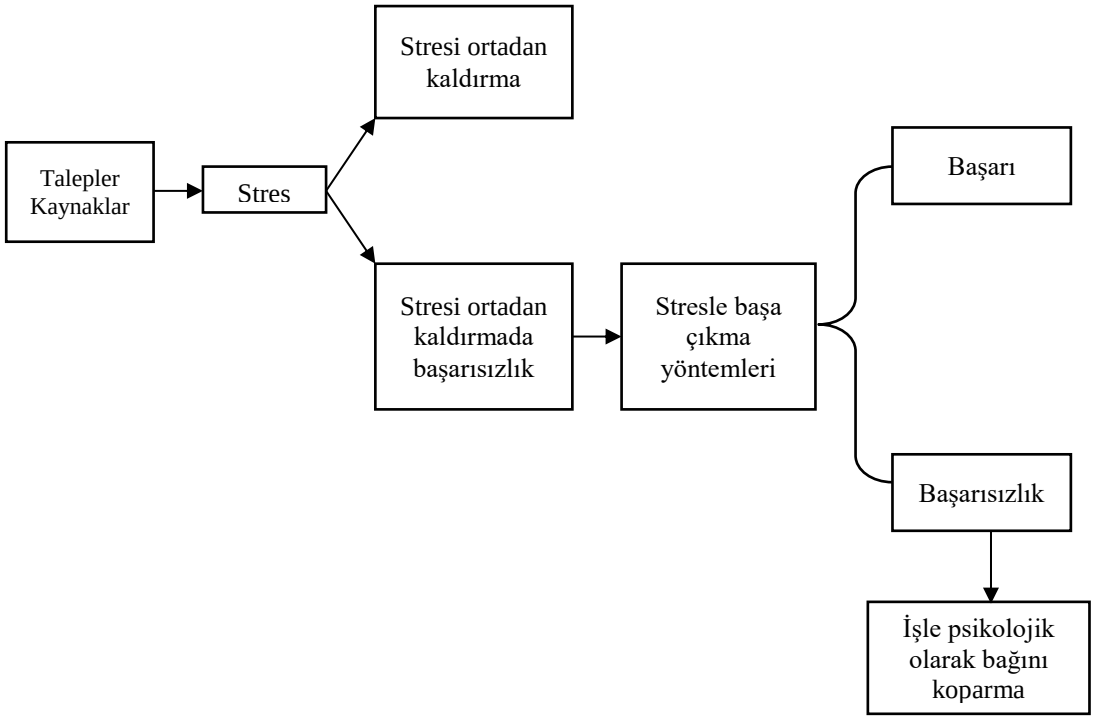
Çalışmanın bu bölümünde, literatürde en fazla kabul görmüş ve üzerinde uzlaşılmış olan tükenmişlik modellerine kısaca yer verilmiştir. Üç alt boyuttan oluşan Maslach'ın tükenmişlik modeli en çok bilinen ve bu çalışmada da ele alınan model olması dolayısıyla ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Bu modeli literatüre kazandıran Cherniss, özet olarak tükenmişliğin esasında stresin varlığından bahsetmektedir. Stresin kişinin gerçekleşmiş durumlarla mücadele etme isteğini aşmasıyla meydana geldiğini ifade etmiştir. 1980 yılında hazırlanan söz

konusu tükenmişlik modelinde yer alan değerler örgütsel, bireysel ve kültürel değerlerdir (Sürgevil, 2014: 37).

Bu modelin esası iş yeri ve çalışanının karakteristik özellikleri arasındaki uyumsuzluğun, özel stres kaynakları üretmesidir. Modele göre (Şekil 3) taleplerin mevcut kaynakları aşmasıyla stres ortaya çıkar. Birey stresle mücadele etme tekniği olarak, strese neden olan faktörleri ortadan kaldırmayı dener. Bu süreçte stresle mücadelede başarısızlığın sonucunda motivasyonda düşme, müşteri, iş arkadaşları ve yöneticilere karşı olumsuz tutum geliştirme, iş yaşamı ile ilgili hedeflerini küçültme ve iş doyumsuzluğu, alaycı ve umursamaz davranışlar sergileme gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Cherniss, 1981: 172-173).



Şekil 3: Cherniss Tükenmişlik Modeli

Kaynak :Sürgevil, O.,Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2014, s.39.

2.3.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik, idealizm, enerji ve amaç yitirilmesi sonucunda ortaya çıkar. Edelwich ve Brodsky tükenmişliğin; idealistik

coşku, durgunluk, engellenme, duygusuzlaşma (apati) ve müdahale olmak üzere birbirini izleyen ve belirlenebilir beş aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir (Edelwich ve Brodsky, 1980: 28).

Onlara göre tükenmişliğe yol açan iş koşulları şunlardır:

- Çok farklı kişilere hizmet verme,
- Çok az ücret,
- Çok uzun çalışma saatleri,
- Hizmet verilen kişilerin kıymet bilmemesi,
- Bürokratik ya da politik zorluklar.

2.3.2.1. İdealistik Coşku

İşe ilk başlanılan dönemdir. Bu aşamada çalışanın işe ilişkin umutları ve motivasyonu en üst düzeydedir. Birey bu aşamada enerjik, umutlu, idealist ve gerçek dışı beklentilere sahiptir. Birey üst düzey performans sergiler ve bunun karşılığında da takdir bekler. Bu dönemde beklentileri karşılanmayan bireyde yavaş yavaş durgunluk ve isteksizlik görülmeye başlar. Bu aşamada işe ve başkalarına hizmet verme gayesi, hayatın tümünü oluşturmaktadır. Birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için yüksek bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri gösteren bireyin takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo; daha çok ön yargılar, prensipler, hükümler ve sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum sıklıkla çalışma hayatının ilk yılının sonlarından itibaren görülmektedir.

2.3.2.2. Durgunluk

İşin kişiye verdiği keyif ve mutluluk daha fazla sürmediği durumda, durgunluk diye tabir edilen ikinci aşama başlar. Bu dönemde çalışanın motivasyonu düşer ve istekliliği azalır. Çalışan artık işinde eskisi kadar çaba göstermez. İşle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşamaya başlar. Bu aşamada bireyin ilgisi iş dışındaki faaliyetlere (aile, hobiler gibi) kayar.

2.3.2.3. Engellenme

Birey bu evrede gerçekleştirdiği işteki etkinliğini, anlamını ve şahsi değerleri bakımından işin neticelerini sorgular. Birey ilk aşamada karşılaştığı sorunların peşine düşmekten yorulmuş ve işi yavaşlatmayı düşünmeye başlamıştır. Tükenmişliğin merkezi olarak adlandırılan engellenme, çalışanın hizmet verdiği kişilerin ihtiyaçlarını karşılayamayarak engellenmesi ve onların ihtiyaçlarını karşılamak için kendi ihtiyaçlarından fedakârlık yapmak üzere iki şekilde gerçekleşir. Birey bu aşamada duygusal, fiziksel ve davranışsal sorunlarla karşılaşır (Edelwich ve Brodsky, 1980: 110). Engellenmeden dolayı birey zaman içerisinde kendi içine kapanır ve bununla baş etmek için başarısız savunma mekanizmaları kullanmaya başlar. Bu durum devam ederse dördüncü döneme girilir.

2.3.2.4. Duygusuzlaşma (Apati)

Bireyin işiyle ilgili konularda devamlı engellenme yaşaması sonucunda ortaya çıkan duygusuzlaşma aşaması engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. İlgisizlik ve duyarsızlık bireyin işinin her alanında gözlenebilir. İş doyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar başlar ve iş sıradanlaşır. Çalışanda işten erken ayrılma ve rapor alarak, mazeret bularak işe gelmeme gibi eğilimler gözlenir. Bu aşamada kişiler emniyetli olan pozisyonlarını muhafaza edecek düzeyde iş yapacak ve bunun dışında hiçbir sorumluluğun altına girmeyecektir (Edelwich ve Brodsky, 1980: 161). Bu aşamanın akabinde, hizmet verilen bireyleri hor görme ve aşağılama şeklinde davranışlar görülmeye başlanmaktadır.

Son aşama olarak ‘müdahale aşaması’ ise birçok araştırmacı tarafından tükenmişlik evresinin tarihsel olarak süreci değil, öteki çalışmalara karşı bir tepki olarak yansımaktadır. Bu evrede müdahalenin karşılığında çalışılan yerden ayrılma veya yeniden yapılandırma ve bu yapılandırma evresi, hizmet verilen kişi, çalışma arkadaşı ve yöneticileri tekrar tasnif etme gibi gayretleri kapsamaktadır (Ok, 2002: 43). Tükenmişliğin bu aşamaları her zaman bu sırayı takip etmeyebilir. Çalışanların yaşadıklarıyla ilgili olarak bu aşamalar arasında zaman zaman gidip gelmeler olabilir.

2.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines ve diğerleri (1981) tükenmişlik kavramını, psikolojinin temel yaklaşımlarından olan varoluşçu teoriyle açıklamaya çalışmıştır. Bireyin temel ihtiyaçlarının anlam ve öneminin büyük oranda rol oynadığı, tükenmişliğin motivasyon yaklaşımını geliştirmiştir. Modelin temel varsayımı yüksek motivasyonlu kişilerin tükenmişliğin ilk adayları olduğudur. Başlangıç motivasyonu yüksek olmayan bir kişi stres, yabancılaşma, depresyon, varoluşsal bir kriz ya da yorgunluk gibi durumları yaşasa bile, tükenmişlik yaşamazlar (Pines, 1993: 41).

Pines, Aranson ve Kafry, ilk çalışmalarında tükenmişliği, bıkkınlık ile birlikte ele almakta olup, her ikisinin de belirtilerinin aynı olduğu, ama merkezlerinin farklı olduğunu belirtirler (Pines ve diğ., 1981: 15). Daha sonra bu yaklaşımlarından vazgeçmişlerdir (Pines ve Aranson, 1988: 9).

Pines'in tükenmişlik modeli genel olarak değerlendirildiğinde, daha çok birey odaklı ve bireyin idealleri üzerine kurulan bir sistemin olduğu görülmektedir. Pines'e göre ideallerine ulaşamayan çalışanlarda tükenmişliğe düşülmekte olup, bu noktada ideallerin farklılığı ise aynı ortamda bulunup, hem tükenmişlik gösteren, hem de göstermeyen çalışanların varlığını izah etmektedir.

Pines literatüre kazandırdığı tükenmişlik modelinde, iş çevrelerinin destekleyici ve engelleyici boyutlarının uç noktalarda olmadığının üzerinde durmuştur. Tükenmişliğin meydana gelme ihtimali iş ortamındaki destekleyici unsurlar ile engelleyici unsurların dengesiyle doğru orantılıdır. Ancak destek-engel dengesi ile başarı-başarısızlık algısı bireyden bireye değişkenlik göstermektedir. Bu sebepten dolayı aynı iş çevresinde bulunan çalışanların bazısı tükenmişlik hissine kapılmışken diğeri tükenmişlik yaşamayabilir.

2.3.4. Perlman and Hartman Tükenmişlik Modeli

Bu yaklaşımda tüm tükenmişlik tanımlarının bir sentezi yapılmıştır. Bu yaklaşımda, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenler tanımlanmaktadır. Pearlman ve Hartman (1982)'a göre tükenmişlik, kronikleşen duygusal stresin neden olduğu 3 boyuttan (duygusal, fiziksel tükenme, duyarsızlaşma) oluşan bir sonuçtur.

Tükenmişliğin üç boyutu üç büyük stres belirtisini (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duyuşsal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) yansıtmaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, mesleki ve sosyal ortamı, tükenmişlikle baş etme noktasında etkilidir. Bu yaklaşımda 4 aşama bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 30).

Aşama 1. Durumun strese götürme derecesi: Bu aşama hangi durumun strese neden olduğunu gösterir. Strese neden olan iki durum vardır. Birincisi, iş görenin beceri ve yeteneklerinin algılanan veya gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesi, ikincisi ise iş görenin yaptığı işin beklenti ihtiyaç ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin derecesini, kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

Aşama 2. Algılanan stres düzeyi: Strese neden olan birçok durum, her bireyde strese neden olmayabilir. Bu, kişinin stresi algılama düzeyi ile ilgilidir. Bunu rol ve örgüt değişkenleri, bireyin kişilik ve geçmiş yaşamları da etkilemektedir.

Aşama 3. Strese verilen tepki: Bu aşamada fizyolojik, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç tür tepki vardır.

Aşama 4. Strese verilen tepkinin sonucu: Stresin neticesi olarak mesleki tatminsizlik ve işe gitmeme, duygusal ve fiziki olarak bireyin sağlığında bozulma, işte kaçma, işten çıkartma gibi durumlar meydana gelebilmektedir. Birey nihai evrede büyük olasılıkla tükenmişlik hissine kapılabilir.

Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli genel olarak değerlendirildiğinde, diğer üç modelin, Maslach, Pines ve Cherniss modellerinin bir entegrasyonu gibi düşünülebilir. Ancak bu noktada da tükenmişliğin daha çok bilişsel yanlarının ön plana çıktığı, bunun sonucunda da iş verimliliğinde azalmaların olduğu görülmektedir.

2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Bandura (1977) tarafından geliştirilen tükenmişlik modeli baz alınarak yeni yaklaşımlar öneren Meier (1983) tükenmişlik kavramı ile ilgili farklı boyutlar ele almaktadır. Tükenmişlik, kişilerin mesleklerinden anlamlı pekiştireç, denetim altında

tutulabilir yaşam tarzı ya da kişisel yeterliliği düşük olmasından ötürü, ufak ödül ve büyük yaptırımların umulmasına bağlı bir durum olarak ifade edilmektedir (Meier, 1983: 903).

Meier'in tükenmişlik yaklaşımı üç evrede ifade edilmiştir. Bireyin;

- Mesleği ile alakalı olumlu pekiştireç tutumu beklentisinin az ve cezai yaptırım beklentisinin fazla olması,
- Mevcut pekiştireçleri denetim altında tutmayla alakalı beklentisinin fazla olması,
- Pekiştireçleri denetim altında tutmak amacıyla lüzumlu gördüğü tutumları belirtmekte, şahsi yeterlilik beklentisinin az olması,

Bu şekilde az düzeyde beklentiye sahip kişiler sık olarak korku ve anksiyete benzeri olumlu olmayan duygular hissetmektedirler.

Meier tükenmişlik modelinin dört tane boyutu mevcuttur (Çavuşoğlu, 2005). Söz konusu boyutlar;

- Pekiştirme Beklentileri: Belli mesleki kariyerlerinin bireyin açık olan veya olmayan gayelerine karşılık gelip gelmediği ile alakalı beklentileridir. Mesleki kariyeri neticeleri, kişini yüklediği değer ve manaya göre kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Örneğin, bir öğretmen eğitim verdiği öğrencilerin kendisine sürekli soru sormalarını beklerken başka bir öğretmen ise öğrencilerin ses çıkarmadan anlatılanları dinlemesini tercih etmekte ve bu şekilde mesleki doyumu sağlamaktadır. İfade edilen iki tip öğretmende mesleki memnuniyet hissederken aksi durumlar ikisi için de mesleki doyumsuzlukla neticelenebilir.
- Sonuç Beklentileri: Bu boyut, belli neticelere sebep olan davranışlarla ilgili betimlemeler olarak ifade edilmektedir. Birinci boyutta belirtilen beklentiler, belli neticelerin arzulanan hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına karşılık gelirken, sonuç beklentileri boyutunda amaca ulaşmak için hangi davranışların yapılması gerektiği tanımlanmaktadır. Örnek olarak, bir öğretmen öğrencilerinin anlatacağı konuyu öğrenmekte güçlük

çekeceklerini veya öğrenmeyeceklerini beklerken bunu destekleyen yaşantıları sebebiyle bezginlik hissedebilir.

- Yeterli Olma Beklentileri: Bu boyut, verimli nitelikteki davranışı yerine getirmede bireysel yeterlilik beklentisine karşılık gelmektedir. Bandura (1997), bilmek ve yapmak arasındaki farka dikkat çekmiştir. Bu fark sonuç beklentisi ile yeterlilik beklentisi arasındaki farka karşılık gelmektedir. Örnek olarak, sonuç beklentisine karşılık gelen duruma karşılık gelen öğretmenin öğrencilerin öğrenmediği durumda yaşayacağı tükenmişlik ile öğretmenin bireysel yeterli olmayışını hissettiği ve yeterli olma beklentisi neticesinde hissettiği tükenmişlik durumu belirtilebilir (Çavuşoğlu, 2005).
- Bağlamsal İşleme Aşaması: Bu boyut, Meier tükenmişlik modelinin kapsamı en geniş olan boyutudur. Bunun nedeni, bağlamsal işleme aşamasında yapılanın, bireyin beklentilerini ne şekilde öğrendiği, devam ettirdiği ve değiştiğine ilişkin açıklamalar olmasıdır. Bağlamsal işleme, bireyin bağlamda bilgi işleme evrelerine dikkat çekmektedir. Örnek olarak, toplumsal gruplar, örgütler, öğrenme tarzı ve inançlar gösterilebilir.

Meier bağlamsal işleme aşamasını, Bandura'nın (1977) yeterlililiğe ilişkin beklentilerini bilişsel aşamalara ilintilemesiyle ilgili olduğunu belirtmektedir. Banduranın belirttiğine göre kişinin etrafında gerçekleşen olaylarda mevcut olan yeterlilik bilgisi, kişi tarafından bilişsel aşamalardan geçirilerek süzülür. Bu şekilde iki farklı bireyin tecrübe ettiği benzer başarı deneyimi yeterlilik durumuna farklı olarak tesir eder. Bunun nedeni, davranış kalıplarının unutulmamasında ve edinilmesinde bilişsel süreçlerin oynadığı roldür (Başören, 2005).

2.3.6. Gaines ve Jermier Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliğin ilk evresini meydana getiren duygusal tükenmişliği, tükenmişlik sürecinin en önemli boyutu gören Gaines ve Jermier' e göre (1983), tükenmişlik boyutlar arası art arda gelen süreç olarak meydana gelmektedir. Duygusal tükenmişlik, fiziki olarak yorgun, kaygı düzeyi, uykusuzluk hali, alkol ve ilaç bağımlılığı, bireyler arası ilişkilerden kendini çekme, eş ve çocuklarla olan güçsüz ilişkiler vb. gerilimlerle alakalıdır. Duygusal tükenmişlik kavramı ayrıca,

sürekli olarak ve iş tecrübesinin yaygın ve etkin niteliklerinin ikisini de içerisine alan birkaç gerilim kavramı olarak ifade edilebilmektedir (Gaines ve Jermier, 1983: 567).

2.3.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modelinin dayanağı gözlemler ve deneyimlerdir. Model, erken ve orta yetişkinlik boyunca gelişimleri bakımından benzer nitelikler gösteren dört aşamanın analiz edilmesi hususunda girişimde bulunan aşamalar şu şekilde ifade edilir;

- Rol Belirginliği-Rol Karmaşası Aşaması: Profesyonel gelişimle ilgili konuların etkin bir şekilde dikkate alınması, lisenin son ve üniversitenin ilk yıllarına denk gelmektedir. Bireysel ve mesleki kimlik rollerinin oluştuğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından önemli bir aşamadır. Meslek seçimi profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, kimlik ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı büyük önem taşımaktadır.
- Yeterlilik-Yetersizlik Aşaması: Bu aşamada, ilk yıllarda belirsizlik içerisinde olan kimlik gelişmiştir ve bireyin yaşamını etkili bir biçimde yönetebilmeye başlamıştır. Bu arada birey yeteneklerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır ve kimlik gelişimi konusunda duyulan kaygı azalmaktadır. Birey artık "nasıl bir profesyonel olacağım?" sorusunun cevabını bulmuştur, "yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusu ile ilgilenir. Kendini diğer meslektaşlarıyla karşılaştırıp, yeterliliğini değerlendirmesi sonucunda olumsuz bir tablo ortaya çıkarsa, birey kişisel yetersizlik ve mesleki aşağılık duygusu ile baş başa kalmaktadır. Bu durumda bireyin işle ilgili beklentileri ne kadar katıysa, tükenme ihtimali de o kadar fazladır.
- Verimlilik-Durgunluk Aşaması: Birey çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, artık sistemin kurallarından bağımsız olarak kariyer planını düzenleyebilecek duruma gelmiştir. Bu dönem otuzlu yaşların başlarında başlar ve sonlarına kadar sürer. Özel ilgi, eğilim ve kabiliyetlerin açık hale gelmesiyle yetenekler ortaya çıkar. Bu noktada birey kariyer amacını ilk kez sorgulamaktadır. Anlamlı ilk terfiler gelir ve yeteneklerde sağlanan uzmanlaşma ile birey artık ilgi alanlarıyla tanınır hale gelir. Bu

aşamada kişi bir süre sonra ne yapacağını bilemez durumuna gelir ve "hepsi bu muydu?" hissi baskın olmaya başlar. Bu gibi duygularla tükenmişlik artık kaçınılmaz bir son haline gelir.

- Yeniden Oluşturma-Hayal Kırıklığı Aşaması: Çalışanlar otuzlu yaşlarının ortalarından, kırklı yaşlarının ortaları ya da sonlarına kadar, bulunduğu konuma kendisini ulaştıran kararlarını sorguladığı bir süreç yaşar. Bu sorgulama sonucunda da, birey işi ile ilgili tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan birey, belirli bir sürenin sonunda bıkkınlık ve tükenmişlik yaşayabilir. Birey yaptığı işin monotonlaştığını, görevlerinde çok az yenilik ve değişiklik olduğunu hissetmeye başlar, bu sebeple de gerginlik, stres ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçer.

2.3.8. Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik sendromunu tanımlamak ve alt boyutlarını belirlemek için geliştirilen modellerden en dikkat çekeni ve en çok kabul göreni, literatürde 'üç boyutlu tükenmişlik modeli' olarak da bilinen Maslach Tükenmişlik modeli olmuştur. Bu modele göre tükenmişlik; 'yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom' olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik kavramı duygusal tükenme (Emotional Exhaustion), duyarsızlaşma (Depersonalization) ve kişisel başarıda düşme hissi (Low Personel Accomplishment) olarak 3 alt boyuttan oluşmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 399).

Tükenmişlik kavramının alt boyutlarından duygusal tükenmenin zıttı enerji, duyarsızlaşmanın zıttı aidiyet, kişisel başarı hissinde düşüklüğün zıttı ise yeterliliktir. Tükenmişlik süreci başladığında, çalışma isteği azalmaya ve üç pozitif duygu yerini ağır ağır üç negatif duyguya bırakmaya başlamaktadır. Enerji yerini duygusal tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe, kişisel başarısızlığa terk etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997. 24).

Tükenmişlik sendromunu yaşayan çalışanın hayatındaki değişimleri ifade eden bu üç alt boyut tanım bakımından birbirinden farklı, ancak birbirleriyle yakından ilişkilidir (Jackson ve diğ., 1986: 630).

2.3.8.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalmayı ifade etmektedir. Bu boyut, literatürde tükenmişliğin en kritik en belirleyici boyutu olarak ifade edilmektedir (Maslach ve arkadaşları, 2001).

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar, fiziksel ve psikolojik olarak yetersiz hale geldiklerini, aşırı derecede yorgun olduklarını ve tükenmişlik hissettiklerini ifade etmektedirler (Maslach ve Jackson, 1981). Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme, bu duruma tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Jackson ve diğ., 1986: 630).

Tükenmişliğin duygusal tükenmişlik ile başlayıp daha sonra duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissine doğru bir süreç olarak değerlendirilmesi de duygusal tükenme boyutunun önemini artırmaktadır. Ancak duygusal tükenmenin bu kadar belirgin ve temel bir ölçüt olması, tükenmişlik sendromunu teşhis etmek ve tanı koymak için yeterli değildir. Tükenmişlik sendromundan bahsedebilmek için tüm boyutları inceleyen bütüncül bir bakış açısı ile duruma yaklaşmak gerekmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 403).

2.3.8.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişlik sendromunun ikinci aşaması olan duyarsızlaşma, tükenmişliğin bireylerarası boyutunu temsil etmektedir. Duyarsızlaşma, tükenmişliğin üç boyutu içinde en sorunlu boyuttur. Hizmet verilen kişilere yönelik olumsuz, katı tutumları ve işe karşı ilgisiz hale gelmeyi belirtmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 403).

Duyarsızlaşma işe yönelik idealizmde önemli bir düşüşü gösterir ve bu boyutta özellikle iş yerinde hizmet sunulan kişilere yönelik davranışlarda olumsuz değişiklikler görülmektedir (Hock, 1999: 168). Dozu değişen bu tavırlar değişik biçimlerde ortaya çıkabilir (Sürgevil, 2014: 66):

- Kişi karşısındakilere küçültücü ve kaba tavırlar gösterebilir,
- Onların talep ve ricalarını görmezden gelebilir,
- Hizmet verilen kişilere birer nesne gibi davranabilir,
- Umursamazlık gösterebilir,
- İnsanları kafasında sınıflandırarak, kalıplaşmış klişeler çerçevesinde davranabilir.

Duyarsızlık boyutunda tükenmişlik yaşayan çalışanlar, işlerine ve iş arkadaşlarına yönelik uzak ve hissiz bir yaklaşım geliştirir ve iş ortamında başkalarıyla münasebetlerini en az düzeye indirirler. Duyarsızlaşma bir bakıma çalışanların kendilerini tükenmişlikten koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten duyarsızlaşma yoluyla bir kaçış çabası olarak görülebilir.

Duyarsızlaşma boyutu genel olarak değerlendirildiğinde, duygusal tükenme sürecinin bir sonucu olup, çalışanlarda ideal eksikliği, güvensizlik, diğer insanlara değer vermeme, takım çalışması, örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık gibi birçok kavrama uzaklaşacak, duygusal anlamda etkilere tepki vermeyecek ya da olumsuz tepkiler verecektir. Bunun yanında bu kişilerin yaptıkları işlerde de ciddi bir nitelik kaybı yaşanacaktır (Aydın, 2015: 12).

Tükenmişliğin bu aşamasında başkaları hakkında olumsuz düşünce tarzı geliştiren birey, taşıdığı bu düşünce ve onun sonucundaki yanlış davranışlar nedeniyle kendisini suçlu hissetmeye ve üçüncü aşama olan kişisel başarı hissinde düşüklük ortaya çıkmaya başlar (Baklacı, 2013: 45).

2.3.8.3. Kişisel Başarı (Yeterlilik) Düşüklüğü

Tükenmişliğin üçüncü boyutu olan kişisel başarısızlık, bireyin kendini negatif yönde irdeleme yöneliminde olmasına karşılık gelmektedir (Maslach ve arkadaşları, 2001). Kişisel başarısızlık boyutunda birey şahsına dair yaptığı değerlendirmelerde

genel olarak olumlu olmayan hisler duymaktadır. Yani yüksek olmayan bireysel başarı, çalışanların gerçekleştirdikleri işte herhangi bir etkisinin olmadığını ve yeterli düzeyde algılamamaları ile alakalı bir hissi reaksiyona neden olmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 403).

Kişi kendini yetersiz hissettiğinde, büyük bir eksiklik duygusu gelişir ve artık hiçbir şeyin üstesinden gelemeyeceğini düşünür. Kendi başarılarını çok anlamsız ve küçük görürler. Farklılık ortaya koymak için yeteneklerine güven duymazlar. Kişiler kendilerine duydukları güveni kaybettiklerinde, diğerleri de onlara duydukları güveni kaybederler (Maslach ve Leiter, 1998: 18).

Çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığında herhangi bir başarı elde edilmediğini ve başarılı olduğunu düşündükleri hususlarda emeklerinin bu yönde değerlendirilmediğini düşündüklerinde psikolojik olarak ilk tepkileri stres ve depresyon olacaktır. Emeklerinin herhangi bir işe yaramadığını algıladıklarındaysa bu durumla ilgili mücadele etmezler (Kulaklıkaya, 2013: 31).

Bazı araştırmalarda kişisel başarıdaki düşüklük; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 403). Bazı çalışmalarda ise tükenmişliğin bir alt boyutu olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Lee ve Ashforth, 1990: 744).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, kendini farklı belirtilerle gösterir, bu belirtiler ve tükenmişlik derecesi kişiden kişiye değişir. Fiziksel belirtiler kolayca fark edilir. Birey bitkinlik ve yorgunluk hisseder, sürekli devam eden soğuk algınlığını atlatamaz, sık baş ağrıları, mide ile ilgili rahatsızlıklar, uykusuzluk ve nefes darlığı çeker. Tükenmişlik, kendini davranışsal belirtilerle de gösterir. Bir personelin çabuk sinirlenmesi, ani öfke ve asabiyet tepkileri davranışsal belirtilerdir. Tükenmişlik adayı için hislerini zapt etmek zordur. Çok çabuk ağlar, en hafif baskı fazla sorumluluk yüklenmiş hissetmesine neden olur, bağırır ve çığlık atar. Çabuk sinirlenmesi şüpheci bir tavra neden olur, bir çeşit şüphecilik ve paranoya yaşar. Mağdur, mesai arkadaşları da

dâhil olmak üzere herkesin onu aldattığını hissetmeye başlar. Bu paranoik hal, her şeye gücü yetme hissi doğurur. Tükenmişlik yaşayan kişi başından beri her şeyi görmüş geçirmiş olduğu için, diğerlerinin elde edemediği şansları yakalayabileceğine inanır. Kendisine fazlaca güvenir ve herkese aptalca görünebilir. Aşırı sakinleştirici ve uyku hapı kullanımına başvurabilirler. Kişi bunu; dinlenmeye ihtiyaç duyduğu ve kendini rahatlatmak için yaptığı konusundaki kendine güven duygusuyla yapar. Kişinin düşünceleri neredeyse kapalı bir kitap haline gelir. Aşırı derecede sert, inatçı ve katı olur. Herkesten iyi bildiği için, hiçbir şeye ikna edilemez, inandırılamaz. İlerlemeyi ve yapısal değişimleri engeller. Çünkü değişiklik başka bir şeye uyum sağlama anlamına gelmektedir ve daha fazla değişikliği kabul etmek için çok yorgundur (Freudenberger ve Richelson, 1981: 13-14).

Tükenme belirtisi, genellikle hayatının büyük kısmını işkolik olarak geçiren, çok başarılı olmak için yoğun bir şekilde çalışan, kendi görevlerinden fazlasını yapmaya çalışan ve işte sınır tanımayan kişilerde görülür. Bu kişiler bazen yoğun biçimde hayatın çekilmez olduğunu hissederler. Bu duygu genel olarak 'tükenme' belirtisi olarak tanımlanmıştır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine neden olmaktadır. Bu semptomları uygun anda tespit edip önlemler alınmadığı takdirde semptomların düzeyleri yükselecektir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu evresinin belirtilerinin kesin olarak bilinmesi süreçte teşhis edilerek önüne geçmek için lüzumlu görülen önlemlerin alınmasının önemi büyüktür (Karadağ, 2013: 5).

Tükenmişlik, verilen hizmetin kalite ve özelliğinde bozulmalara sebep olmasının yanı sıra hizmeti sunan bireylerin sıhhatini de olumsuz olarak etkilemektedir. Tükenmişlikle muhatap olanlarda görülen ana semptomlar işe karşı ilgisizlik, duygularda yıpranma ve iş ile kişi arasındaki uyum problemi biçiminde gözlenmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 23). Schaufeli tükenmişliğe dair yüzden fazla semptomu listelemiştir (Schaufeli ve Van Dierondock, 1993: 631).

Tükenmişlik çalışmaları incelendiğinde bu belirtilerin genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

2.4.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik fiziksel manada ilk olarak düşük seviyede emareler olarak görülmektedir. Örnek verilecek olunursa, bitkinlik, uyuşukluk, yorgunluk ve uyku düzenlik ilk etapta bireylerin yaşadığı tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler yaşandığında bireyler önlem mahiyetinde tedbirler almazlarsa ilerleyen zamanda, kronik soğuk algınlığı, vücut direncinin azalması, kilo kaybı ya da kilo alma, solunum problemleri gibi fiziki problemlerle karşılaşabilirler (Çam,1992). Bireyler bahsi geçen problemleri daimi olarak yaşamaları halinde, vakit kaybetmeksizin tedbir almalıdır.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle yorgunluk, bitkinlik, baş ağrısı, uyku bozuklukları gibi hafif belirtiler olarak kendisini gösterir. Önlem alınmazsa devam eden süreçte daha ciddi sağlık sorunlarına dönüşebilirler.

Tükenmişlik yaşayan bireylerde görülen fiziksel belirtiler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yorgunluk ve bitkinlik
- Uzun süren soğuk algınlıkları/Grip
- Sindirim sistemi hastalıkları
- Yüksek kolesterol, yüksek tansiyon
- Uyku bozuklukları
- Kilo kaybı veya şişmanlık
- Uyuşukluk, canlılığı kaybetme
- Deri şikâyetleri
- Diabet
- Koroner kalp rahatsızlıklarında artış
- Vücudun geneline yayılmış ağrı ve sızılar

Bu tip sağlık problemlerinden sürekli yakınmalar, ciddi bir tükenmişlik sendromunun habercisidir (Sürgevil, 2014: 32).

2.4.2. Psikolojik Belirtiler

Diğer belirtilerine oranla tükenmişliğin psikolojik belirtileri dışarıdan bakıldığında daha az belirgindir. Bu nedenle sendromun tanınmasını güçleştirmekte, depresyon, anksiyete, stres gibi durumlarla karışmasına yol açmaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan tükenmişliğin psikolojik belirtileri (Sürgevil, 2014: 32; Malach ve Leiter, 1997: 27):

- Engellenme hissi ve sinirlilik
- Psikolojik kırılmaya yatkınlık ve psikolojik problemler
- Kaynağı belirsiz huzursuzluk ve tedirginlik duygusu
- Sabırsızlık
- Özgüven ve özsaygıda düşüş
- Etrafındakilere yönelik düşmanlık, saldırganlık
- Başkalarını suçlama (yansıtma)
- Ümitsizlik, çaresizlik
- Tatminsizlik
- İlgisizlik
- Düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık
- Depresyon
- Gerçek olmayan şüpheler ve paranoya

Yoğun bir tükenmişlik durumu, bireylerde bazı psikosomatik rahatsızlıklara neden olmakta ve işten ayrılmayı isteme, iş doyumsuzluğu, evlilik ve aile hayatında sorunlara yol açmaktadır. İnsanların strese olan direnç eşikleri ne kadar yüksekse, stresle ilgili rahatsızlıklara ve tükenmişliğe karşı da o derece dirençli olurlar. Çalışma hayatında, bireylerde tükenmişliğin gelişmesi, yaşanan hayal kırıklığı, engellenme ve hüsran duygusu yaşamayla yakından ilgilidir (Sandıkçı, 2010: 27).

2.4.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından dışarıdan daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk

öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme veya gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir (Çam, 1992).

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

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

Yukarıda sayılan bu belirtiler tek başına ele alındığında, tükenmişlik sendromu bazı fizyolojik ve psikolojik problemleri de düşündürebilecek niteliktedir. Ancak iş hayatında ve iş ile birlikte ele alındığında, bu belirtileri bireyde yaşanan tükenmenin işaretleri olarak değerlendirmek, tükenmeyle mücadelede ilk adım olacaktır. Daha sonra ise tükenmeye neden olan faktörleri ve kişide tükenmişlik düzeyini artıran unsurları incelemek gerekir.

2.5. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişlik günümüz çalışma hayatında sıklıkla gözlemlenen bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler, çalışma şartları elverişli olmadığında, işlerini isteyerek yapamadıklarında, problemleriyle uygun mücadele etme davranışları gösteremediklerinde, kişisel özellikleri ya da örgütsel faktörler sonucu tükenmişlik belirtileri göstermeye başlamaktadırlar. Kurumsal veya örgütsel hedeflere ulaşmada çalışanları ruh sağlığının korunmasının büyük önemi vardır. Bu nedenle çalışanların tükenmişliğine neden olan faktörlerin ortaya konulması, tükenmişlikle mücadele için büyük önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucunda genel olarak tükenmişliğin nedenleri, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır (Maslach ve diğ., 2001). Maslach ve Leiter'e göre tükenmişliğe neden olan etmenlerden, örgütle ilgili olanları, kişisel nedenlere oranla daha önemli ve etkilidir.

2.5.1. Tükenmişliğin Kişisel Nedenleri

Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörler arasında demografik özellikler, işle ilgili beklentiler ve kişisel özellikler yer almaktadır.

2.5.1.1. Demografik özellikler

Tükenmişlik konusu ile yapılan çalışmaların incelemesi neticesinde, bireylerin demografik özelliklerinin tükenmişlikle ilgili olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik halinin gençler ile daha büyük yaşlarda olan çalışanlarda görülme seviyesi farklılık arz etmektedir. Yapılan çalışmalarda, mesleki kariyerlerinin başında beklentileri yüksek olan genç çalışanların tükenmişlik düzeylerinin seviyesinin fazla olduğu görülmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 633; Maslach ve diğ., 2001: 409; Ergin, 1993: 47). Daha sonraki senelerde ise bireyler tükenmişlik noktasında dengeli, tecrübeli ve daha dayanıklı olabilmektedir (Maslach ve diğ., 2001).

Yapılan çalışmalarda tükenmişlik seviyesi ile yaş, kıdem yılı ve mesai süresi arasında negatif yönlü bağıntı olduğu belirlenmiştir (Maslach ve Jackson, 1981;

Ergin, 1995; Izgar, 2001; Lee ve Ashforth, 1990). Kıdem yılı artış gösterdikçe kişilerin tecrübeleri artmakta ve tükenmişlik hissine daha düşük seviyede katılmaktadırlar.

Bireylerin cinsiyetleri baz alınarak yapılan araştırmalarda ise net olarak bir sonuca ulaşılamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların daha çok tükenmişlik hissettiğini (Sürgevil, 2006; Maslach ve diğ., 2001), bazı çalışmalar ise erkeklerin daha çok tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir (Girgin ve Baysal, 2005).

Yapılan araştırmalarda bekarların evlilere göre, çocuğu olmayanların olanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğu saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Şahin ve diğ., 2008; Lee ve Ashforth, 1993).

Bireylerin almış oldukları eğitim düzeyi, tükenmişlik düzeyinde etkili olan bir başka faktördür. Yüksek eğitim düzeyine sahip olanların daha çok tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Bu durum yüksek eğitim düzeyine sahip olanların daha çok sorumluluk alması, daha fazla stres yaşaması ve iş beklentilerinin de daha yüksek olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Maslach ve diğ., 2001). Bazı araştırmacılar da eğitim düzeyi yükseldikçe, tükenmişlikle mücadele etme başarısının yükselebileceğini belirtmişlerdir (Özdemir, 2001: 25).

2.5.1.2. Beklentiler

Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi beklenti düzeyine sahip olmak; insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, başka bir deyişle kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları veya koşulları görebilmeleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu bireyler gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilirler (Sürgevil, 2006: 54). Çalışanlar, iş hayatlarında yaşadıkları tecrübeler ile beklentilerini kıyaslamaktadırlar. Yaşadıkları ile beklentilerinin farklı olması, çalışanların işlerine karşı yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu nedenle tükenmişlik gerçek ile beklentiler arasındaki farklılığın fazla olması sonucunda gerçekleşen bir durumdur (Borritz, 2005; Maslach ve ark., 2001; Bakker ve ark., 2000; Maslach ve Goldberg, 1998; Lee ve Ashforth, 1996; Leiter ve Maslach, 1988).

Genellikle çalışma hayatının ilk yıllarında kendine fazla güvenen ve yüksek idealleri olan iş görenler, beklentilerinin karşılığını alamamaktadırlar. İşe yeni başlarken hissedilen şevk ve azim ilerleyen zamanlarda yerini hayal kırıklığına bırakacaktır. İlk etapta müşterilerden ve çalışma arkadaşlarından beklediği geri dönüşü alamayan birey sonrasında örgütsel koşul ve olanakların yetersizliği ile yüzleşmek zorunda kalacak ve huzursuzluk yaşamaya başlayacaktır. Beklentilerinin karşılığını alamayınca hayal kırıklığı yaşayıp kendini geri çekecektir. Bu durumun yanı sıra bireyler yüksek performans göstererek elde ettikleri başarıların takdir edilmediğini düşündükleri zamanla tükenmişlik yaşayabilirler.

2.5.1.3. Kişilik Özellikleri

Bireyler hayatın neredeyse üçte birini çalışarak geçirdiğinden çalışma hayatı bireylerin yaşamında oldukça etkilidir. Çalışan birey, mesleği aracılığıyla hayatında sürekliliği sağlar. Çalışma sayesinde bireyler yalnızca parasal bir kazanım elde etmez, aynı zamanda mesleğinden mutluluk duymak, başarılı olmak ve bireysel tatmin elde etmek gibi unsurlar sayesinde manevi hazlar da elde eder. Çalışmak ekonomik imkânların yanında mevcut potansiyeli dışarıya gösterebilmeyi sağlar. Bu doğrultuda, çalışma hayatı, bireyler için, kişiliğini meydana getirebileceği ve geliştirebileceği bir alan olarak karşımıza çıkar.

Kişilik kavramı: Kişilik sosyoloji terminolojisinde, "Bireyin toplumsal yaşamı içinde edindiği alışkanlıkların ve davranışların tümü" olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile kişiliğin, bireyin doğduğu anda gelen özellikleri ile toplum içerisinde hayatının ona kazandırdığı niteliklerin tamamı olduğu söylenebilir. Doğduğu andan getirilen biyolojik özelliklerin farklılaştırılması zordur. Ancak yaşanılan çevreden kazanılan özellikler, içerisinde yaşanan toplumun, işin, kurumun ya da sosyal ortamın, özelliğine göre değişiklikler gösterebilir. Psikologlar ise kişiliği, "Kişinin kendine has ve ayırıcı tutumlarının bütünü" olarak tanımlamaktadır. (Şimşek ve diğ.,2001: 65).

Kişinin yetenekleri, bireysel ve zihinsel özellikleri, toplumla ilişkisi, bir bütün olarak bireye has bir yaşam tarzı olan kişilik üzerinden birlikte sergilenir. Bu faktörler bir arada ele alındığında kişilik, fiziksel ve zihinsel özelliklerde görülen

farklılıklar ile bu farklılıkların kişinin tutum, davranış ve düşüncelerine yansıyışı olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1994: 236).

Kişiliğin üç temel bölümü bulunmaktadır. Bunlar; karakter, mizaç (huy) ve benliktir. Mizaç, bireyin duygusal denge durumunu ortaya koyar. Çabuk kızmak, neşelenmek, sıkılmak, hareketli ya da hareketsiz olmak vb. bireylere göre farklılık gösterebilen mizaç özellikleridir (Köknel, 1995: 19-20).Hafif kanlı (çok sevimli ve neşeli), ağırkanlı (donuk, sert), melankolik (sevdalı, hüzünlü ve aşırı duygusal) ve asabi (öfkeli, saldırgan ve heyecanlı) başlıca mizaç tipleri olarak sayılabilir (Eroğlu, 2006: 149). Kişiliğin iskeleti olarak ele alınan karakter, insanın doğuştan getirdiği özellikler ile çevresinden kazandığı eğilimlerin birleşimidir. Belirli bir süre zarfında bireyin süreklilik gösteren kişilik özellikleri karakterin bir görünümü olarak karşımıza çıkar (Zel, 2001: 416). Benlik ise hem insanın kendisini tanıma ve değerlendirme şekli hem de insanın kendi kişiliğine ait düşüncelerin toplamıdır. Kişiliğin sübjektif tarafı olarak ifade edebileceğimiz benlik, kişinin özellikleri, yetenekleri, istek ve değer yargıları ile ideallerine yönelik düşüncelerinden oluşur.

Kişiliğin özellikleri: Erdoğan'a kişiliğin başlıca özelliklerini şöyle sıralamıştır (Erdoğan, 1994: 246-247):

Kişilik,

- Bazı davranışların toplamıdır.
- Ayrıca özel çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Aynı zamanda bireysel dengenin bir ürünüdür.
- Hem davranışlara yön verir hem davranışları idare eder.
- Belirli zaman dilimleri içindeki davranışların bütünleşmesinden oluşur.

Kişiliği belirleyen faktörler: Kalıtımsal özellikler kişiliği oluşturan faktörlerin başındadır. Kalıtım ya da soyaçekim (irsiyet), bireyin yaşamına şekil veren önemli bir etken olup esas olarak çevresel etkilerle değişmeyen özelliklerin anne ve babanın kromozomları ile bir kuşaktan ötekine geçmesidir (Köknel, 1995:

27; Eroğlu, 2006: 140). Bu sayede, insanlar, kendi türüne özgü genel kalıtımın yanında, kendi soyuna ait kalıtım özelliklerini de taşır.

Kişiliği belirleyen diğer bir unsur ise sosyo-kültürel etkenlerdir. Birey ailesinden, dâhil olduğu toplumsal kesim, ulus ve uygarlığa kadar toplumsal çevrenin etkisindedir. İnsan, hem uyum içinde yaşamaya yönelik olarak toplumsal kuralları benimser ve diğer insanlarla birbirine benzer, hem de doğuştan gelen özellikleriyle kendini diğerlerinden ayıran kişilik unsurlarını edinir ve geliştirir. Bir başka ifadeyle her insan yaşamı süresince içinde yaşadığı kültürel ortamdan etkilenir ve idealleri ile ilgileri bu doğrultuda şekillenir (Köknel, 1995: 69; Zel, 2001: 412).

Normal şartlarda, insanların karşılaştığı ilk sosyal grup olan aile, kişiliği oluşturan diğer bir unsurdur. Fertlerin sosyo-kültürel değerleri öğrenmeye başladıkları ilk yer aile ortamıdır. Bireyin ait olduğu sosyal sınıf durumu da kişiliğin oluşmasında bir diğer önemli unsurudur. Bu durum, onun yaşam tarzını, eğitim olanaklarını, tüketim alışkanlıklarını, düşünce ve eğilimleri ile bazı kişisel özelliklerini etkileyebilir (Eroğlu, 1998: 146). İklimin, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının da kişiliğin oluşmasında önemli rol oynadığı da söylenebilir.

Kişilik Modelleri: Kişilik ve kişilik özellikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Kişilik alanında çalışma yapan araştırmacıların çoğu, bireyin bazı özelliklerini belirlemek ve bu özelliklere uygun biçimde bireyleri gruplamayı amaçlamıştır. Bununla birlikte bu gruplama sadece teoriktir. Kişilik kalıpları oluşturulmaya yönelik bu çalışmalar bireylerin davranışlarını anlama ve açıklamada bilim adamlarına analiz yapma kolaylığı sağlamaya yöneliktir. Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere yapılan faktör analizlerinde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ile yedi arasında değiştiği gözlenmiştir (Yelboğa, 2006: 199).

Literatürde en çok bilinen kişilik modelleri şunlardır:

20. yüzyılın başında insanın beden yapısı özellikleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer, üç tip belirlemiştir (Eroğlu, 2006: 165):

- Atletik tip: Uzun boylu, kasları gelişmiş, lider olma eğilimi kuvvetli
- Astenik tip: Uzun ve ince yapılı, soğukkanlı, inatçı, alıngan ve kindar
- Piknik tip: Orta boylu, şişman, kasları yumuşak, dışa açık, iyimser, iyi kalpli

Günümüzde geniş kabul gören "A tipi" ve "B tipi" kişilik biçimleri 1960'ların sonlarında Freidman ve Rosenman tarafından stres kavramıyla ilişki kurularak ortaya çıkarılmıştır (Zel,2001: 430). Buna göre, A tipi kişiliğe sahip olanlar; hareketli olup, hızlı yürür, hızlı yemek yer, hızlı konuşur ve sabırsızdır. B tipi kişiliğe sahip olanlar ise; zamanı dikkate almaz, sabırlıdır, kendini övmez, kazanmak için değil eğlenmek için oynar, yumuşak huyludur, kendini sıkmaz, rahattır, sınırlı zamanlı işleri yapmayı ve acele etmeyi sevmez.

Karen Horney'e göre kişiliğin temel elementi kaygı ve korkudur. Kaygı ve korkular ile baş edebilmek için bireylerin başvurabileceği davranış seçenekleri;

- Sempatik- Dışadönük
- Antipatik- İçedönük
- Saldırgan ve öfkeli

Carl Gustav Jung ise iki boyutta dört özellik belirleyerek bunlardan değişik tipler oluşturmuştur.

- Dışa dönüklük- İçe dönüklük
- Duyumsama- Sezgisellik
- Düşünme- Hissetme
- Yargılama- Algılama

Eysenck, Myers-Briggs modelleri de sıkça kullanılan kişilik modelleridir. Beş Faktör Kişilik modeline göre, bireyin kişiliğinin temel yapısının beş boyuttan oluştuğuna inanılmaktadır. Bu boyutları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Zel, 2001: 419).

- Dışa dönüklük: Dışa dönük bireyler, gruptaki diğerleriyle kolay iletişim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncülük ederler. Bu boyutun karşıtı ise, "içe dönüklük"tür.
- Duygusal denge: Bireyin sinirli olup olmaması, iyimser veya kötümser olması, kendine güven derecesi, sıkılgan olması, endişeli olması ve duygusal olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır.
- Uyumluluk: Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, hoşgörü sınırları geniştir, kibardırlar, güven verici ve yumuşak kalplidirler.
- Sorumluluk: Azimli olma, güvenilir olma, kuvvetli, dikkatli, temkinli, başarı kazanma güdüsü, sorumluluğun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır.
- Açıklık: Bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma gibi özellikler taşır. Sosyaldirler ve insanlarla çabuk kaynaşırlar.

Bilişsel kuramcılardan Beck, kişiliği, sosyotropik ve otonomik olmak üzere iki boyutta ele almıştır. Sosyotropik özelliğe sahip bireylerin yaşam tatmininden daha çok diğer insanlarla ilişkilerine önem verdiklerini vurgulamıştır. Otonomik kişilik özelliğine sahip bireylerin ise bireysel üstünlüğü ve çevresini kontrol edebilme gücüne sahip olmayı önemsediklerini ve kişisel başarıya önem verdiklerini belirtmektedir.

Tez çalışmamızın uygulama kısmında mülkî idare amirlerinin kişilik özelliklerinin ölçülmesinde sosyotropi-otonomi ölçeği kullanılacağından, sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

Kişilik ve Tükenmişlik: Kişinin sahip olduğu yukarıda anlatılan tüm bu psikolojik ve biyolojik özellikleri ifade eden kişilik kavramı, tükenmişlik düzeyine etki eden kişisel bir faktördür. Bireyin diğerleriyle ilişkileri, olaylara yaklaşımı, sorunları karşılama biçimi, kendini kontrol edebilme yeteneği tükenmişlik düzeyinde belirleyici olmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 138). Bazı kişiler, kişilik özellikleri sayesinde bazı olumsuz faktörleri yok sayabilir ve tükenmişliğin etkisinden çok kolay kurtulurken, diğerleri bu etkileri çok yoğun düzeyde yaşayabilir ve

tükenmişlikle karşı karşıya kalabilir. Bu yüzden kişilik özellikleri ile ilgilenen araştırmacılar, aynı çalışma ortamında benzer durumlara maruz kalmalarına rağmen bütün çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamamalarını, incelenmesi gerekli olan bir durum olarak vurgulamışlardır.

Konuyu kişilik özellikleri açısından inceleyen araştırmacılar kişiliğin, bireylerin işle ilgili algılarını ve duygulanım tepkilerini etkilediğini belirtmişlerdir. Farklı uyaranların stres yapıcı olarak algılanması ve bunlarla başa çıkabilme becerilerinin değerlendirilmesi bakımından bireyler arasında önemli farklar görülmektedir (Torun, 1997: 44). Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, tükenmişlik üzerinde kişiliğin etkisi hakkında yaptıkları çalışmada; çalışma hayatında pasif, gergin, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kontrolsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız vb. özelliklere sahip bireylerin diğer çalışanlara nazaran, tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu veya tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha başarısız olduklarını belirtmişlerdir (Örmen, 1993: 22).

Tükenmişlik sendromu ve kişilik arasındaki ilişki ilk olarak A ve B tipi kişilik modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Friedman ve Roseman (1974) A tipi kişilik davranışlarını, daha başarılı olabilmek amacıyla kronikleşmiş bir halde sürekli şekilde saldırganca davranan ve gerektiğinde diğer şeylere ve kişilere karşı zıt tepkilerde bulunan bir bireyin, eylem – duygu karışımı olarak tanımlamışlardır. A tipi kişiliğe sahip olanlar, sürekli yarış halinde olan, zaman sıkıntısı yaşayan, sabırsız, umutsuzca başarı kovalayan, kendilerine yüksek hedefler belirleyen, başarısızlıkları söz konusu olduğunda değersizlik duyguları yaşayan kişiler olarak tanımlanmıştır (Akçamete ve diğ., 2001).

A tipi kişilik özelliğine sahip kişiler tükenmişliğe daha yatkındır (Izgar, 2001: 45). Örgütlerde genellikle A tipi davranış gösterenler ödüllendirilir (Aydın, 1991: 35). B tipi insanlar katı kurallardan arınmış ve esnektirler. Kolay kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Sakin ve düzenli çalışırlar. Rekabetten fazla etkilenmeden ve sağlıklarını bozmadan mücadele ederler. Konuşmaları bile rahat ve sakindir. Kendisi ve çevresinden emindirler (Aydın, 1991: 36). B tipi kişilik özelliği dışa dönük kişilik özelliğini ifade eder. Dışa dönük kişilik özellikleri toplumsal çalışmalardan hoşlanan,

atılgan, ilgileri dışa dönük, duygusal problemlerini başkasına açabilen özellikleri içermektedir (Izgar, 2001: 45). Bazı insanlar tam olarak ne A tipi ne B tipi davranış özellikleri göstermektedirler (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 13). Bu tip bireylere 'karma tip' adı verilir. Önemli olan bireyin hangisine yakın davranışlar sergilediğidir (Aydın, 1991: 37).

İsveçli psikolog Garden da tükenmişliği Carl Gustav Jung'un psikodinamik teorisine dayandırarak açıklamaktadır. Geliştirdiği modelinde, iki zıt kişilik tipi olan, "düşünen tipler" ve "duygusal tipler" üzerindeki merkezi rolü araştırmıştır.

Duygusal tipler, yumuşak huylu, insanlara karşı ilgili ve farkında olan olarak karakterize edilirken, düşünsel tipler ise, katı, kuralcı başarı odaklı ve diğerlerini ihmal etmeye yatkın olarak karakterize edilir.

İnsanlar kişilik tipleri ile ilgili uyumlu olan meslekleri tercih etme eğilimindedirler. Örneğin insana hizmet veren sektörlerde duygusal tiplerin oranı, düşünen tiplere göre 80/20 iken, mühendislik veya yönetim gibi mesleklerde ise bunun tersi olan 20/80 oranında bulunmaktadır (Garden, 1989: 224, Schaufeli ve Buunk, 2003: 404).

Jung teorisine göre, duygusal tipler, duygusal talepleri ele almada daha iyi iken, düşünen tipler ise zihinsel taleplerde daha iyidir (Schaufeli ve Buunk, 2003: 404). Garden'ın (1989) yaptığı araştırmaya göre, iş türü ne olursa olsun, duygusal taleplerin duygusal tipler üzerinde tükenmişliğe yol açarken, zihinsel taleplerin de düşünsel tipler üzerinde tükenmişliğe yol açtığı, kişilik tipi ile tükenmişlik arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Garden, 1989: 230).

Jung'a göre, bir işleve çok fazla bel bağlanması, kişinin ruhunda dengesizliğe yol açar. Bu durum, zıt tarafta da dengesizliğe yol açmaktadır. Bir kişinin duygusal işlevlerine çok güvenmesi, paradoksal bir etkiye sahiptir ve bilinçdışı alanda çok daha fazla harekete yol açar. Bu durumda, bastırılmış olan işlevlerin ortaya çıkmasının olumsuz etkisi çok daha fazla yıkıcı olmaktadır. Diğer taraf için de aynı durum söz konusudur. Buna göre, bilinç alanının işlevi, bilinçdışına bırakılması, eş zamanlı olarak, aktif biçimde bastırılmış bilinçdışı işlevlerini ortaya çıkarır.

Bunlarında tükenmişliğin temel nedeni olduğu düşünülür (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 110).

Konuyla ilgili çalışma yapan diğer araştırmacılar, incelemelerini beş faktör kişilik modeli çerçevesinde yapmışlardır. Psikologların savunduğu bireyin kişiliğinin temel yapısını oluşturan beş farklı boyut; dışadönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), açıklık (openness) ve duygusal istikrar (emotional stability) olarak ifade edilmektedir (Zel, 2001: 30-31). Yapılan çalışmaların bazılarında nevrotizm ve içedönüklüğün tükenmişliğin üç boyutu ile de ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlara göre içedönük bireyler daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Kişiliğin diğer boyutları açısından bakıldığında, duygusal tükenmişlik sorumluluk ve uyumluluk boyutlarıyla, duyarsızlaşma uyumluluk boyutuyla, kişisel başarıda düşme hissi ise sorumluluk boyutuyla ilişkili bulunmuştur. Düşük uyumluluk düzeyine sahip bireyler güvensiz bir tutum sergiler ve daha kolay duyarsızlaşma yaşamaktadırlar (Cano-Garcia ve diğ., 2005:930). Başka bir çalışmanın sonucuna göre ise çalışma hayatında tükenmişlik boyutları ile en yüksek düzeyde ilişkili kişilik faktörlerinin dışadönüklük ve sorumluluk, olduğu belirlenmiştir (Kim ve diğ., 2007:424).

Yapılan bazı çalışmalarda farklı kişilik özelliklerinin tükenmişlik ile olan ilişkisi, ayrıca hangi özelliklerin tükenmişliğe sebep olmak için daha fazla risk taşıdığı araştırılmıştır. Değişime açık olmayan, günlük aktivitelere katılmayan, olaylar üzerinde kontrol eğilimi olmayan bireylerin özellikle duygusal tükenme puanları yüksek olduğu anlaşılmıştır (Maslach ve diğ., 2001). Güleryüz ve Aydın'a (2006) göre; kontrol isteği yüksek hemşireler daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma, düşük olanlar daha fazla kişisel başarı duygusu azalması yaşamaktadır. Kalimo ve ark. (2003) benlik saygısı yüksek olan ve kendini yeterli hisseden bireylerin daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını, bunun sebebinin de stresli durumlarla daha iyi başa çıkabilmeleri ve çevreden daha az etkilenmeleri olduğunu belirtmişlerdir.

Yüksek idealist özellikleri olan ve en iyi performansta çalışanların tükenmişlik yaşadıkları ifade edilmektedir. Bu bireylerin ideallerini gerçekleştirirken işlerine kendilerini adamaları, hedeflerine ulaştırmada etkili olmazsa duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma yaşanabilecektir (Maslach ve diğ., 2001). Kişilerin iş tercihlerinin kişilik özellikleriyle yakından ilgili olabildiği görülmektedir. Bazı bireyler fazla stres yaşayabilecekleri işleri seçerken, bazıları öncelikle daha az stresli işleri seçmektedir (Sarıkaya, 2007).

Teorisyen ve araştırmacılar, yaşam olaylarını stres verici olarak algılamadaki kesin kişilik değişkenlerinin etkilerinin üzerinde durmaktadırlar. Sosyotropi ve otonomi kişilik boyutu teorik ve deneysel dikkati özellikle üzerine çekmektedir (Shih, 2006; Beck ve ark., 2003; Sato ve MacCann, 1998; Clark ve ark., 1992;). Bilişsel kuramcılardan Beck de bu boyutlardan, kuramında detaylı olarak söz ederek kişiliği, sosyotropik ve otonomik olmak üzere iki boyutta ele almış ve yorumlamıştır. Yaşam doyumundan daha çok başka insanlarla ilişkilerine önem veren bireylerin sosyotropik özelliğe sahip olduklarına dikkat çekmiştir. Otonomik kişilik özelliğine sahip bireylerde ise bireysel üstünlüğe ve çevresini kontrol edebilme gücüne sahip olmayı önemseme ile kişisel başarıya önem verme eğilimi olduğunu, vurgulamıştır.

Sosyotropi (sosyal aidiyet), bireyin diğer kişiler ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Diğer insanların onayını almak yüksek sosyotropi özellikleri gösteren bireyler için oldukça önemlidir. Bu kişilerin pozitif kendilik imajlarını sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından sevilmeleri, sayılmaları, onaylanmaları ve önemsenmelerine bağlıdır (Kabakçı, 2001).

Otonomi ise bir kişi ya da durumdan bağımsız olarak karar verme, kendi kendini yönetebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Yunanca kökenli “Auto” (öz, kendi kendine) ve “Nomos” (kural, yasa) kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. Bireyin, kendisine ilişkin kararlarını alırken kendi başına davranabilmesi, en genel anlamda bireyin diğer bireylerden tamamen bağımsız olması olarak da açıklanabilmektedir. Başka bir ifadeyle, kişinin bağımsızlığını ve kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Kabakçı (2001) otonomi kişilik özelliği yüksek olan bireylerin, başarılı olmaktan, etraflarında olup biteni kontrol etmekten, aktivitelerini yönetmekten ve hedeflerine ulaşmaktan mutluk duyduklarını ifade eder.

Otonomik özellik taşıyan bireyler bağımsızlığa ve başarıya büyük önem verir, ayrıca başkaları tarafından kontrol edilmek istemezler. Sosyal bağların zayıflaması, ilişkilerin sonlanması ve reddedilme gibi durumlarda ise sosyotropik kişiler aşırı duyarlılık gösterir. Sosyotropi, aynı zamanda kişinin diğerleriyle olumlu ilişkiler kurma ihtiyacını işaret eder. Yüksek sosyotropik kişiler açısından, diğer kişilerden onay almak oldukça önemlidir.. Kurama göre sosyotropik bireyler, değer verdikleri bireyler tarafından terk edilme ya da onaylanmama anlamı çıkardıkları durumlarla karşılaştıklarında, depresyona girme olasılıkları yüksektir (Beck ve diğ., 2003). Otonomi kişilik özelliği yüksek bireylerin depresyona girme belirtilerini kolaylıkla gösterdikleri durumlar ise daha çok amaçları engellendiğinde, başarısızlık söz konusu olduğunda ya da özgürlüklerinin ellerinden alındığını hissettiklerinde ortaya çıkar. Otonomi, kişinin belirlenen amaçlara ulaşma ve bağımsızlık ihtiyacını ifade etmektedir. Kişisel başarı ve başarısızlıklar yüksek otonomik özelliklere sahip bireyler için büyük öneme sahiptir. Çevre üzerinde sağladıkları kontrolün kaybı ya da algılanan başarısızlık bu kişilerde depresyona yol açabilir.

Sosyotropik özelliği yüksek olan kişiler başkaları tarafından kullanılmaya eğilimlidirler ve fazla inatçı değildirler, sevmeyi ve sevilmeyi isterler. Başkalarına yardım etmekten, ortak etkinliklerde bulunmaktan hoşlanırlar. İnsanlarla olan ilişkilerinin düzgün işlemesine önem veren bu kişiler diğerleri tarafından kabul görmek isterler. Başkalarına karşı daha az sevecen ve samimi olan, otonomik kişiliği ağır basan bireyler nispeten soğuk ve çekingen tavırlıdırlar. Bu kişiler, hedeflerine odaklanmış olup kendi kontrollerine sahiptirler. Aynı zamanda başkalarına karşı savunmacı bir davranış sergiledikleri ve çatışmalara daha fazla eğilimli oldukları gözlenmektedir (Lynch, Robins ve Morse, 2003).

Bu sebeplerle çevrelerinde olup biteni kontrol etmeye ve başarılı olmaya gereksinim duyan otonomik kişilik özelliğine sahip bireylerin yaşam tatmininin kişisel başarıya, bireysel üstünlüğe ve çevre üzerindeki etkinliğine bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla otonom kişilerin çevre üzerinde sağladıkları kontrolü kaybettiklerinde, başarısızlık yaşadıklarında veya özgürlüklerinin ellerinden alındığını düşündüklerinde stres ya da depresyonla karşılaştıklarına rastlanmaktadır

(Beck ve ark., 2003). Beck, sosyal odaklı kişileri sosyotropik, başarı odaklı kişileri de otonomik kişilik olarak tanımlamaktadır (Gorski ve Young, 2002).

Berne'e göre (1984), yüksek derecede sosyotropi ya da otonomiye sahip bireylerin, kişisel ilgilerine karşı bir tehdit ya da kayıpla karşılaştıklarında depresyona açık olduklarını ifade etmiştir. Örneğin, kişi için önemli bir yakının kaybı durumunda sosyotropik kişilerde depresyon yaşama ihtimali daha yüksektir. Öte yandan kişisel bir görevi gerçekleştirmede tekrarlanan başarısızlığın otonom davranış sergileyen bir kişide depresyona yol açma ihtimali sosyotropik davranış sergileyen bir kişiden daha yüksektir (Sato ve McCann, 1998).

Birçok araştırma sonucuna göre sosyotropik davranış sergileyen bireyler daha çok tükenmişlikle çok yakından ilişkili kavramlar olan stres ve depresyonla karşılaşmaktadır. Sosyotropik özelliği yüksek olan bireyler başkaları tarafından yönlendirilmeye ve kullanılmaya uygunlardır. Bununla beraber insanlar tarafından kabul görmeyi isteyen ve onlarla ilişkilerinin iyi olmasını önemseyen bir tavırları vardır. Sosyotropik kişilikli bireylerin ilişkilerinde bir kopma ortaya çıktığında ya da karşı taraftan reddedildiklerinde depresyona girdikleri anlaşılmıştır (Doğan, 2010: 25). Çeşitli çalışmalar sonucunda ortaya konan sosyotropik ve otonomik kişilik özellikleri özetle aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Sosyotropi Kişilik Özellikleri;

- Sevmeyi ve sevilmeyi isterler
- İlgi gösterir ve ilgi beklerler
- Diğergam, yardımsever ve ilgilidir
- Uyumlu ve olumlu tutum sergilerler
- Onaylanmak isterler
- İkili ve çoklu ilişkilere önem verirler
- Kabullenilme ve önemsenme istemleri yüksektir
- Sosyal bağlara önem verirler
- Paylaşım ve ortak hareket etmeyi önemserler
- Olumsuz şartlara karşı dirençleri düşüktür
- Olaylara duygusal yaklaşım gösterirler

- Sıcak ve sempatik tutum içindedirler
- İnsanlarla ilişkilerinde duyarlı ve hassastırlar
- Olumsuzluklarla (travma-yakını kaybetme gibi olaylarla) karşılaştıklarında duygusal çöküntü yaşarlar
- Grup (ekip) çalışmasını benimserler
- Reddedilmeyi kabullenemezler
- Çabuk incinir, aşırı alıngandırlar
- Bağlı veya bağımlı olabilirler
- Enerjilerini dıştan alırlar, geribildirim onlar için önemlidir
- Tutum ve tavırlarında mantık örgüsü az görülür; realizmden uzaktırlar
- Aidiyet hisleri yüksektir
- Morallerini hemen kaybedebilirler

Otonomi Kişilik Özellikleri;

- Başkaları tarafından kontrol edilmek istemezler
- Bağımsızdırlar; emir ve komuta altında bulunmak istemezler
- Yaşamlarını başarıya odaklamışlardır
- Belirli bir amaca ulaşmak için tüm enerjilerini harcarlar
- Engellemeye karşı duyarlıdırlar, kabullenmek istemezler
- Bireysel hareket etmek isterler
- Soğuk ve çekingen tiplerdir
- Çatışmaya eğilimleri yüksektir
- Savunmacı bir tabiata sahiptirler
- Çevrelerini kontrolü altında tutmak isterler
- Kişisel başarıyı ön planda tutarlar
- Bireysel üstünlük duygusu içindedirler
- Çevresi üzerinde etkin olmayı hedefler.

Literatürde ayrıca sosyotropi-otonomi kişilik özelliğinin; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bireylerin yaşadıkları yer ve ekonomik durum, meslekleri ile ilgili düşünceler, aile özellikleri, sorun çözme durumları gibi değişkenler ile ilişkili

olabileceği ifade edilmektedir (Gorski ve Young, 2002; Kabakçı 2001, McBride ve diğ., 2005).

Örneğin, yapılan araştırmalar, sosyotropik kişilik özelliğinin kadınlarda daha yüksek olduğunu göstermektedir (Kwon ve diğ., 2001: 131) ve bu durum işyerine bağlılık açısından önemli bir unsurdur.

İş ve çalışan uyumu bakımından kişilik özelliklerinin incelenmesine ilişkin yapılan bir araştırma sonucunda, sosyotropik kişilik özelliğine sahip bireylerin grup çalışmalarına daha yatkın oldukları, bununla beraber otonomik kişilik özelliğine sahip bireylerin ise bireysel ve bağımsız işlerde çalışmaya daha eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır (Serinkan ve Barutçu, 2006).

Bazı araştırmalarda ise sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile yaş (Aydın, 2007; Ceylan, 2005; Lynch ve ark., 2003), cinsiyet (Aydın, 2007; Lynch ve ark., 2003), medeni durum, eğitim durumu, mesleğini isteyerek seçme durumu (Aydın, 2007; Çam ve Engin, 2006), gelir durumu, aile tipleri, en uzun süre meslekte çalışma yılları, yaşanılan yerleşim yeri ve çalışma şekilleri (Aydın, 2007), tecrübeyle stresle mücadele etmede bilişsel stratejileri kullanma (Ceylan, 2005) değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Gorski ve Young (2002) sosyotropi kişilik özelliği ile cinsiyet arasında bir ilişki bulamamıştır. Kangallı (2005) ise, otonomi ile yaş, eğitim durumu, deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

2.5.2. Tükenmişliğin Örgütsel (Mesleki) Nedenleri

Literatürde yer alan çalışmalarda çalışma hayatının şartları ile bireyin etkileşiminin bir sonucu olan tükenmişliğe, yol açan nedenler genellikle bireysellikten öte durumsal olarak nitelendirilmekte olup çözümlerinin de işin sosyal ortamında aranması gerektiği savunulmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988: 298; Maslach, 1999: 50-51; Budak ve Sürgevil, 2005: 97-98).

Bireylerde tükenmişliği etkileyen iş ve işletmeyle ilgili faktörler; işin kendisi, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet, değerler, kişiler arası biçimsel olmayan ilişkiler, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri (Maslach vd., 2001: 413-415;

Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Sağlam-Arı ve Çınar-Bal, 2008: 139), rol çatışması ve belirsizliği, teknolojik değişimler (Balcı, 2000: 12; Birdir ve Tepeci, 2003: 962), iş gerilimi, çalışılan kurumun tipi ve özelliği, işin niteliği, haftalık çalışma süresi, örgütsel işleyişteki kusurlar, yetersiz personel ve araç, işin yüksek performans gerektirmesi, hizmet verilen insanlarla ilişkiler (Izgar, 2001: 338), yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme, sosyal destek ve motivasyon yetersizliği (Naktiyok ve Karabey, 2005: 183-184), meslekte çalışma süresi, iş yerinde cinsel veya duygusal taciz, iş güvenliği (Sürgevil, 2006: 58), nöbet, fazla mesai, düşük ücret, karara katılamama, örgüt içi ilişkiler (Avşaroğlu vd., 2005: 117, Basım ve Şeşen, 2006: 18) gibi nedenler tükenmişliğin örgütsel nedenleri olarak kabul edilmiştir.

2.5.2.1. İnsan İlişkileri

Çalışma hayatında, kişiler sadece biyolojik ve fizyolojik özellikleriyle değil, psikolojik ve sosyal sosyal özellikleriyle de bulunmaktadır. İnsanın kurum içindeki davranışlarını anlayabilmek için bu özelliklerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekir (Baransel, 1979: 219).

Çalışırken iş ortamındaki insanlarla geçirilen sürenin uzaması, kurulan iletişimin sıklığı, yüz yüze ilişki kurulması, hizmet verilen kişilerin artması ve hizmet sunulan kişilerin büyük problemlerinin olması tükenmişlik düzeyini artırmaktadır (Torun, 1997: 12). Bunun yanında idarecilerin çalışma sürelerinin çoğunu astlarıyla geçirmeleri ve onların problemleriyle yakından ilgilenmek durumunda olmaları tükenmişliğe neden olabilmektedir (Pines ve Maslach, 1978). Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, örgütlerde kişiler arası ilişkilerin yoğunluğu ve sıklığı arttıkça tükenme artmaktadır. İnsan ilişkilerinin yoğunluğu azaldığında ise gerilim ve çatışmada düşüş görülmekte dolayısıyla tükenmişlik de daha az yaşanmaktadır (Izgar, 2000: 28).

2.5.2.2. Üstlerle ve Diğer Çalışanlarla İlişkiler

Konumlarından dolayı güç ve denetim sahibi olan yöneticiler, söz ve davranışlarıyla çalışma ortamında tükenmişliği engelleyebilir, azalmasını sağlayabilir ya da artmasına sebep olabilirler. Yöneticilerden alınacak geribildirimler, çoğu zaman çalışanların karşılaşamadıkları idari bir mekanizmadır. Yöneticilerin,

çalışanlara takdir ve tavsiyelerini ifade etmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin sürekli olumsuz değerlendirmeler yapmaları ve eleştirmeleri çalışanlar açısından motivasyon oluşturmamak bir yana; aksine, çalışanların olumsuz düşünmelerine ve kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve yol açmaktadır (Sürgevil, 2006). Ayrıca üstler tarafından verilen emirler hem astların yeteneklerine ve beklentilerine hem de kurumun amaçlarına uygun olmalıdır. Tersi durumda çalışanlar sürekli şüpheci, korku dolu ve gerilim içinde olacaklardır.

Kişinin iş arkadaşlarından aldığı yardımla tükenmişlikle baş etmedeki başarısı, doğru orantılıdır. Bu doğrultuda aynı seviyedeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. İş arkadaşlarından kaynaklanan mesleki tükenme iki türlü olabilir: birincisi duygusal tükenme ve insanlar hakkında olumsuz düşünmeyi geliştiren duygusal stres kaynağı olması, ikincisi ise, şahsın tükenmişlikle mücadeledeki çok değerli kaynaklarını yıpratmasıdır. Çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu, özellikle kariyer olarak yükselme imkânlarının sınırlı olduğu, çalışma ortamlarında, kişiler öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. Çalışanların tükenmişlik riskini, iş arkadaşlarıyla mesafe, güvensizlik, görünmez duvarlar ve gizli bir yarış oluşturan bu yapı arttıracaktır (Türksoy, 2014: 34).

2.5.2.3. Rol Çatışması-Rol Belirsizliği

Rol çatışması, Wolfe ve Snoek tarafından "iki talep ya da beklentiden birine uymanın, diğerine uymayı güçleştirdiği ya da engellediği durum" olarak tanımlanmıştır (Senatra, 1980: 595). Bir başka tanıma göre ise, "bir role ilişkin beklentilerin değişik ya da zıt olması durumu" olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1977: 38). Bir örgütte, hem örgüt çalışanları, hem de hizmet sunulan kişilerle irtibatlı olan çalışanlar rol çatışmasıyla daha çok karşılaşmaktadırlar (Goolsby, 1992: 157). Çalışanlar, yöneticisinden ve hizmet sunduklarından gelen farklı istekler dolayısıyla rol çatışmasıyla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlar görevlerinin birbiriyle çakışması durumunda, görevlerini önem sırasına koymayıp, bütün işleri aynı anda aynı düzeyde yapmaya çalışabilir. Bu görev çakışmalarının verdiği gerginlik ve stresle fiziksel olarak ve ruhen yorulur ve süreç tükenmişlikle noktalanabilir.

Rol belirsizliği ise iş ortamında çalışanın görevleriyle ilgili olarak, kendinden istenen nihai hedeflerin neler olduğunu ve bu konuda ne yapacağını tam olarak bilememe durumudur (Senatra, 1980: 595, Fisher, 2001: 144). Bir başka ifadeyle, çalışanın görev, sorumluluk ve yetkilerinin iyi belirlenmemiş olması; çalışandan beklenen görevle ilgili davranışın net olmaması; çalışanın sorumluluk ve yetkilerini, görevin tanımını tam bilmemesi; kendinden beklenen işin, tüm görevler içindeki yerini ve anlamını bilmemesi olarak da tanımlanır. (Baltaş ve Baltaş, 2008: 89). Genellikle çalışanlar, bireysel çalışmaları ve özellikle mevzuat değişikliklerinin yol açtığı yeni durumlar nedeniyle, rol belirsizliği ile karşılaşmaktadırlar. Bu durum, çalışanın kılavuzu olan, insanların ve yöneticilerin beklentileri hakkında, belirsizliğe yol açmaktadır (Senatra, 1980: 596).

2.5.2.4. İş Yükü

İş yükü, çalışma hayatının temel bir boyutunu oluşturmaktadır. İş görenin neyi, ne kadar ve nasıl yaptığıyla ilgili olan iş yükü; "belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı" şeklinde tanımlanabilir. İş yükü örgüt açısından, verimliliği; birey açısından ise, işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Dengeli bir iş yaşamı için, bu iki farklı bakış açısının uyumlaştırılması gerekmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38).

Bireyler bir işi bitirebilmek için gerekli beceri ve yetenekten yoksun olduklarını hissettiklerinde niteliksel iş yükünden, verilen sürede işi tamamlayamayacaklarını algıladıklarında da niceliksel iş yükünden söz edilebilir. Her iki iş yükü de çalışanlar üzerinde yoğun bir baskı yaratmaktadır. Ağır bir yükle karşı karşıya olan bireyler aileleriyle yeteri kadar beraber olamaz, dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri süre kısıtlanır. Zaman baskısı altında çalışmak ve istenilen faaliyetlere yer verememek çalışanın verimliliğini düşürür, beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler (Torun, 1995: 14).

2.5.2.5. Kontrol

Kontrol, yapılan bir işin veya bir faaliyetin daha önce belirlenen hedeflere göre sürdürülmesine rehberlik eden süreç şeklinde tanımlanmaktadır (Can, 2005: 293). Kontrol tükenmişlik ile birlikte değerlendirildiğinde; insanın iş hayatında

sorumluluklarını yerine getirirken sahip olduğu sorun çözme, karar verme, seçim yapma, olanağını ve bireyin özgürlüklerini belirleyen bir unsurdur (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Can, 2005: 300). İş kontrolü ise yapılan işle ilgili olarak çalışanın bilgisini, becerisini, ve yetenekleri ile bunların iş yapımında ortaya koyabilme olanaklarını ve bununla birlikte yapılan işe yönelik çalışanın yetki düzeyini göstermektedir (Demiral ve diğ., 2007: 12).

İş kontrolü, meslekte sahip olunan; sorumlulukları gerçekleştirme, karar verme, seçim yapma ve sorun çözme olanağı şeklinde ifade edilebilir. İş yaşamında bireylerin gerekli gördükleri kontrol iradesine sahip olamadıkları zamanlarda tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Verilen kararlar doğrultusunda çalışma zorunluluğu bireylerde stres yaratmaktadır (Güleryüz ve Aydın, 2006; Sürgevil, 2014; Maslach ve diğ., 2001).

2.5.2.6. Aidiyet/Birlik Duygusu

Aidiyet kavramı, örgütsel özdeşleşme veya sosyal özdeşleşme kavramlarıyla birlikte incelenebilen; bulunulan çevrenin bir niteliğini göstermektedir. İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle çevresindekilerle iletişime geçme, ilişki kurma ihtiyacı hissederler. İnsanlar işbirliği yapabilecekleri, sosyal destek alabilecekleri ya da benzeri olumlu fayda sağlayabilecekleri gruplara katılmaktadırlar. (Leiter, 2003: 2). İnsanlar, mutlu oldukları, kendilerini rahat hissettikleri ve saygı duydukları kişilerle aynı ortamda çalıştıklarında başarı düzeyleri artmaktadır. Bireyin gruplara dâhil olması ve paylaşımda bulunması sonucunda bu tür sosyal destek artmaktadır. (Sürgevil, 2005; Maslach ve ark., 2001; Leiter ve Maslach, 1988).

2.5.2.7. Ödül

Ödül, "Bireyin çalıştığı örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi" anlamına gelmektedir (Leiter, 2003: 2). Ödül, sadece çalışanlara yaptıkları karşılığında verilen ücret ve maaş artışları değildir. Ödül aynı zamanda yöneticiler tarafından takdir edilme, beğenilme, görevde yükselme, sorumluluk artışı, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, kararlara katılmalarının sağlanması gibi şekillerde de olabilmektedir.

Ancak ödüllerin yetersiz olması ve eksikliği, bireylerde yetersiz oldukları ve fayda sağlamadıkları duygusunu geliştirdiğinden, ödüller konusundaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuna etki etmektedir. Başarıların ödüllendirilmemesi bireyde uyumsuzluğa, motivasyon düşüklüğüne ve isteksizlik duygusu yaşanmasına sebep olabilmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 414).

2.5.2.8. Adalet

Adalet, örgüt içinde belirlenmiş kuralların örgütte yer alan bütün bireylere aynı şekilde uygulanmasıdır. Terfi, ücret, maddi imkânlar, performans değerlemesi ve çalışma şartları gibi unsurların önceden belirlenmesi ve ölçümünde kullanılan yöntem, plan ve politikaların adil olma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Yani örgüt kurallarının örgütün tüm çalışanları açısından tutarlı ve eşit olması anlamına gelmektedir. Adalet için, örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikalar hakkındaki görüşleri de denilebilir (Sürgevil, 2014; Maslach ve ark., 2001).

Örgüt içerisindeki olumsuz adalet algısı, tükenmişlik üzerinde iki şekilde etkili olur: Bir yandan üzüntü ve duygusal çöküntüye neden olur, diğer yandan da bu olumsuz algı örgüte yönelik duyarsızlaşmayı körükler (Maslach ve diğ., 2001: 415).

2.5.2.9. Değerler

Değer; "Neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç" tır. Değerler ifadesiyle kişilerin kendi değerleri ile yaptıkları iş ortamındaki değerler arasındaki uyum kast edilmektedir. Çalışanlar, görev yaptıkları yerdeki bazı yaklaşım ve değerleri etik bulmamalarına rağmen kendi değerleriyle uyuşmayan bu görevleri yerine getirmeye mecbur kalabilirler (Sürgevil, 2014; Maslach ve ark., 2001).

Örgütün ve örgüt çalışanlarının sahip olduğu değerler birbiriyle örtüştüğü zaman, bütün başarılar paylaşılır. Ancak kurumun değerleriyle, kendi iç dünyasındaki değerler çakıştığında uyumsuzluklar ortaya çıkar. Birey ile iş çevresi arasındaki bu tür bir uyumsuzluk, bireyin göreviyle ilgili olan enerjisini, örgüt bağlılığı ve kişisel yeterlilik duygusunu düşüren bir etki oluşturur ve tükenmişliğe yol açar (Leiter, 2003:2).

2.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireyler ve çalışma hayatı üzerinde meydana getirdiği olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 406). Tükenmişliğin zararları çalışma hayatında çok ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu zararlar, tükenmişliğe düşen bireyin kendisini aşmaktadır. Tükenmişlik, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği ve iş gücü kaybı gibi sorunlarla karşı karşıya kalan kurumları ve örgütleri etkilediği gibi düşük kaliteli hizmet almak zorunda kalan ve insani olmayan katı davranışlara maruz kalan vatandaşları da etkilemektedir. Bununla birlikte tükenmişlik, sürekli çatışmalarla duygusal açıdan birbirinden uzaklaşan aileleri de etkiler (Maslach, 2003: 189).

Tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir. Tükenmişliğin sonuçlarını; birey, çalışma hayatı ve aile hayatı üzerindeki etkiler olarak üçe ayırmak mümkündür.

2.6.1. Tükenmişliğin Birey Üzerindeki Etkileri

Bir stres türevi olan (Maslach ve Zimbardo, 1982) tükenmişlik sendromu çalışan kişileri çok çeşitli açılardan etkilemektedir. Kişinin tükenmişlik nedeniyle hissettiği duygusal yorgunluk fiziksel yönden de yıpranmasına neden olmaktadır. Kişinin içinde bulunduğu bu yorgunluk hissinin asıl nedeni, çalışma ortamında yaşanan stres sonucu ortaya çıkan gerginliktir.

Süregelen yorgunluk ve gerginlik sonucu yaşanan ve tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik rahatsızlıklar (geçmeyen soğuk algınlığı, baş ağrısı, sırt ağrıları, grip gibi), hem psikolojik hem de fiziksel olarak bir şeylerin ters gittiğinin belirtileridir. Freudenberger'e göre (1981: 443) bireyin enerjisinin azalması, tükenmişliğin en önemli ve en çok ipucu veren belirtilerinden veya sonuçlarından biridir. Tükenmişlik, insanların beden sağlığı ile ilgili olduğu kadar, psikolojik/ruh sağlığı ile de ilgili bir durumdur. Tükenmişlik, bireyin benlik saygısında ve kişisel başarı duygusunda azalma ortaya çıkarır. Tükenmişlik sonucunda kişi; kendisi ve işi açısından kötü hissetmektedir. Tükenmişlikle birlikte kişinin kendisini kötü ve başarısız hissetmesi, yaptığı iş açısından beklenen sonucu verememesine neden olur (Sürgevil,2014: 140).

Tükenmişliğin bireysel sonuçları arasında yer alan fizyolojik problemlere genellikle çalışanlar tarafından önem verilmemektedir. Kişi sorunun baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, iştahsızlık gibi gelip geçici şeyler olduğuna inanır ve bu sorunu ortadan kaldırmak için ağrı kesici ve sakinleştirici ilaç kullanır, uyuşturucu ve alkole yönelebilir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74). Ancak bu gibi rahatsızlıkların altında yatan gerçek sorun tükenmişlik sendromu olduğunda, belirtileri görünen soruna yönelik ilaç ya da doktor tedavisinin çözüm olmayacağı bir gerçektir.

Tükenmişlik sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan fizyolojik sorunlar, çalışanların ruhsal sağlığında da bozulmalara neden olacaktır. Bu gibi durumlarda çaresizlik, kaygı, depresyon ve özgüvenin kaybolması gibi tükenmişlik belirtilerinin bireyde oluşturduğu kalıcı rahatsızlıklar ruhsal açıdan da bireyde sorunların oluşmasına neden olmaktadır. Fiziksel ve ruhsal açıdan yaşanan bu ve benzeri problemler bireyi olumsuz etkilemekte, bireyin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını kaybetmesine neden olmaktadır. Bu durumdaki kişi, kendisini işe yaramaz biri olarak görmeye ve artık işini iyi yapamadığını düşünmeye başlayacaktır. Bulunduğu örgütte kendisinin önemsiz olduğunu düşünmeye başlayan kişinin verimi düşmekte, kendisini başarısız hissetmekte ve suçlama eğilimi içerisine girmektedir. Bunların sonucunda duygusal açıdan kendisini kötü hisseden ve insanlara karşı tahammülsüzleşen kişinin öfke eşiği düşer, önemsiz bir durum karşısında bile birden sinirlenerek tepki gösterebilir. Gözlenen tüm bu davranışlar kişinin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarıda düşme boyutlarını yaşadığının belirtileridir. Ortaya çıkan öfke ve tedirginlik durumu sadece çevredeki kişilere karşı duyulan istenmeyen duyguları değil, paranoya ve kuşkuculuk tutumunu da tetiklemektedir (Sürgevil, 2014: 141).

Psikosomatik şikâyetler, kas ve iskelet, kalp ve kan dolaşımı ve sindirim sistemi problemleri ile ilgilidir. Görülmeye başlanan psikosomatik rahatsızlıkların boyutları, kişiden kişiye değişebilir. Bu belirtiler tükenmişlik uzun süreli olarak yaşandığında ortaya çıkmaktadır. Psikosomatik şikâyetler ile tükenmişlik belirtileri arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir (Schaufeli ve Van Dierendonck, 1993:641). Tükenmişliğin birey üzerindeki en çok araştırılan yönlerinden biri de depresyon etkisidir. Depresyon ile tükenmişliğin arasındaki ilişki, daha çok duygusal

tükenmişlik alt boyutunda gözlenmektedir (Leiter ve Durup, 1994:370). Depresyon ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde yoğunlaşan araştırmalarda, tükenmişliğin aynı anda depresyonun hem nedeni hem de sonucu olabileceği tespit edilmiştir.

2.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, önce kişisel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa da tükenmişliğin etkileri zamanla bireysel sınırların dışına çıkmaktadır. Kişinin moralinin bozulmasına ve sağlığını kaybetmesine neden olan tükenmişlik, iş hayatında da bazı olumsuz etkilere neden olmaktadır. Tükenmişlik fenomeni yavaş yavaş çalışma çevresindeki diğer kişileri de etkilemektedir.

Herhangi bir kurumda tükenmiş bireylerin varlığı diğer çalışanları ve hizmet sunulan vatandaşları da huzursuz ve kaygılı hale getirmektedir (Freudenberger, 1974). Tükenmişlik böylece "bulaşıcı" bir hastalık gibi çevredeki diğer kişileri de etkilemektedir. Tükenmişliğin çalışma hayatı ile ilgili sonuçları kısaca; bireysel performanstaki düşme, hizmet verilen kişilere gerekli ilgiyi göstermeme, işe gitmeme ve başka iş arama eğilimi şeklinde sıralanabilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach ve Zimbardo (1982) tükenmişliğin iş ortamındaki en olumsuz sonucunun, çalışanın veriminde azalmaya yol açmasının olduğunu belirtmişlerdir. Bu iş verimindeki azalma daha çok işin niteliğinde ve kalitesinde ortaya çıkmaktadır. Azalan verimin sonucunda iş motivasyonu da azalmakta ve çalışan kendisinin iş yapamaz hale geldiğini düşünmeye başlamaktadır. Bu psikolojideki çalışan artık görevini umursamayacaktır. Kişinin bu süreçten sonra başarısını artırma gibi bir isteği yoktur ve işi için gayret göstermekten vazgeçer (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Çalışanın görevine bakışındaki bu değişiklikler, işteki performansının azalmasına, en sonda da kurumsal verimin azalmasına yol açacaktır. Bu gibi nedenlerle tükenmişliğin hem çalışanlara hem de kuruma bedeli ağır olan bazı sonuçlar getirdiği söylenebilir (Maslach ve Leiter, 1998).

Tükenmişliğin bu konudaki olumsuz etkilerinden bir diğeri de, tükenmişlik yaşayan çalışanların hizmet sunulanlara yeterince ilgi göstermemeye başlamasına yol açmasıdır. Bu durumdaki çalışanın, etrafındakilere yaklaşımı değişmekte ve onlara

bir eşya gibi davranmaya başlamaktadır. Sonrasında ise çalışan, hizmet sunduklarının ihtiyaçlarını önemsemeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve karşılaştığı insanların hislerine, isteklerine duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Izgar, 2001: 25). Çalışan kişilerin bu tarzda kalitesiz bir hizmet vermesi ve saygısız davranışlar göstermesi, hizmet alan kişilerde memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Hizmet sunan ve alan arasındaki bu olumsuz durum duyarsızlaşma boyutunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Çalışanın iş yaşamı üzerindeki sonuçlarından biri de çalışan bireyin iş tatmini konusundaki etkisi olmaktadır. İş tatmini, işin kapsamı ve çalışma ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının tamamıdır. Çalışanların iş yerlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizliktir. Yaptığı işten doyum sağlamayan ve çalıştığı kurumda gerekli çalışma ortamını sağlayamayan kişinin moral ve motivasyon bozukluğu, onun işe devamsızlık ya da işten ayrılma eğilimi içerisine girmesine sebep olmaktadır. Bu da örgütün eğitimli ve örgüt kültürünü almış deneyimli çalışanını kaybetmesi demektir.

Tükenmişlik; işi bırakma eğilimi, işgücü devri gibi sonuçları beraberinde getirmekle birlikte; işe devam eden bireylerin verimliliğini azaltan bir durum olarak ortaya çıkar. Bu durum sonucunda, çalışanların iş doyumunda ve iş ve/veya örgüt bağlılığında azalma görülür (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 406). Tükenmişlik sendromu içerisinde bulunan çalışanların işe karşı kayıtsızlıkları, işe devamsızlıkları ya da işe katkı sağlamamaları örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlilik ve etkinliğini düşürmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişlik sonucu çalışanların devir hızının artması da örgütlere ek maliyet getirmektedir (Tümkaya, 1996).

Tükenmişliğin örgüt üzerindeki bir başka olumsuz sonucu da tükenmişlik içerisindeki çalışanın işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmek için yeterli enerjisi ve kendine güveni olmadığından, aynı işte isteksiz şekilde devam etmesidir. Mecburen örgütte kalmaya devam eden kişilerde ortaya çıkan gerçek dışı sağlık sorunları, gereksiz devamsızlık, kullanılan malzemelerin israf edilmesi ve sık yaşanan iş kazaları da örgüte maddi kayıp olarak yansımaktadır. Ortaya çıkan örgütsel bağımlılıktaki zayıflık, iş tatminsizliği ve işe karşı duyarsızlık örgütün başarısını ve verimliliğini büyük ölçüde azaltacaktır (Polatçı, 2007: 86).

2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik birey ve çalışma hayatı üzerinde sorunlara neden olduğu gibi, tükenmişlik sonucunda yaşanan ruhsal problemler, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara neden olduğundan, aile içi yaşamda da olumsuz etkilere neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Burke ve Greenglass, 2001; Potter, 1996: 1). Tükenme duygusu yaşayan kişinin ailesi kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmektedir. Kişinin kendileri ile beraber olmaktan memnun olmadığını düşünmekte ve kişiyi suçlamaktadırlar. Zaten içinde bulunduğu tükenmişlik sendromu nedeniyle kendisini suçlu hisseden çalışan, ailesinin suçlayıcı tutumuyla daha ciddi sorunlara itilerek aile içinde çatışmaların yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına ve devamında daha ciddi sorunlara sebep olmaktadır (Maslach ve Jackson, 1982).

Aile hayatıyla tükenmişlik arasındaki ilişki açısından, her iki eşin de çalışan olduğu ailelerde, tükenmişlik ile aile fertleri arasındaki ilişkinin niteliği arasında ilişki bulunmuştur. Aile rolleri ile mesleki roller arasında ikilemde kalan ve her iki rol arasında bir denge kurmayı başaramayan kişilerde tükenmişlik daha fazla görülmektedir. Diğer yandan, evlilik ve aile hayatından alınan hazzın ve aile yapısının olumlu olarak görülmesinin tükenmişlikle ters yönlü ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, bireyin uygunsuz zamanlarda telefonla aranması, hatta çeşitli gerekçelerle işe gitmek zorunda bırakılması gibi özel hayatının iş ile kısıtlanmasıdır. Bu gibi durumların birey için bedeli ağır olmaktadır. Nitekim bu konudaki en önemli sorun; herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı öngörülemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan çalışanın; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamamasıdır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 83). Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sık sık tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan çatışmaların ve huzursuzlukların artması ciddi aileiçi sorunlara neden olabilmektedir. Bu sorunların arasında da ayrılma ve boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır (Sürgevil, 2014: 146).

Günümüzde çalışanlar iş hayatlarında başarılı olabilmek için, özel hayatlarından fedakârlık yapmakta, evlenme ve çocuk sahibi olmayı istememektedir. Evli çalışanların ise boşanma oranlarında artış görülmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir gerçek şudur ki; aile hayatındaki huzur ve düzen, iş hayatındaki başarıyı olumlu etkilemektedir.

Özetle, mülkî idare amirlerinde yaşanan tükenmişlik sonuçlarından bireyin kendisi, çalışılan kurum, diğer mülkî idare amirleri, mülkî idare amirliği mesleği, hizmet sunulan vatandaşlar ve ülke ekonomisi doğrudan etkilenecektir. Mülkî idare amirinde tükenmişlik düzeyi arttıkça birlikte çalıştığı memurların ve hizmet sunduğu vatandaşların doyumu azalacaktır. Ayrıca tükenmişlik sonucunda hem bireysel hem kurumsal düzeyde yaşanan yukarıda özetlenen sorunlar mülkî idare amirliği mesleğinin toplumsal algısını ve mesleğin ilerlemesini olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Çünkü mülkî idare mesleğinin toplumsal algısı, mülkî idare amirlerinin bireysel olarak mesleğe bakışlarıyla ve görevlerinde gösterdikleri verimliliğin toplamından oluşmaktadır.

2.7. Tükenmişlik Sendromuyla Mücadele Teknikleri

Tükenmişlik, çalışma hayatının her alanında insanların karşılaştığı yaygın ve önemli bir sorundur. Çalışanlar işlerinde ne kadar uzmanlaşmış olurlarsa olsunlar; tükenmişliğin boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma veya kişisel başarıda düşme hissini yaşamaları her zaman ihtimal dâhilindedir. Tükenmişliğin sonuçları ise, sadece tükenmişliği yaşayan kişiyi değil kişinin çevresini ve içinde yaşadığı toplumu da etkilemektedir. Bir il veya ilçenin yönetiminden sorumlu olan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik sendromuna düşmesi durumunda da sadece kendisi değil hem birlikte çalıştığı çok sayıda kamu personeli hem de hizmet verdiği çok geniş bir vatandaş kitlesi bu durumdan olumsuz etkilenebilecektir. Bu nedenden dolayı mülkî idare amirlerinde tükenmişliğin önlenmesi, tükenmişlikle mücadele tekniklerinin belirlenmesi ve uygulanması çok önemli olmaktadır.

Tükenmişliğe hiç düşmeme veya tükenmişlikle mücadele edebilmek için kullanılması gereken en etkili olacak teknik tükenmişliğe yol açan nedenlerin tespit edilerek ortadan kaldırılması ya da bu nedenlerin rehabilite edilmesidir. Çünkü

tükenmişlik tablosu ilerledikçe ondan kurtulmak daha da zorlaşmaktadır. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için öncelikle böyle bir sorununuz olduğunu ve bunun sizin için önemli olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Etkili bir müdahale içinse hem bireysel hem de örgütsel zeminde yapılacaklar olmalıdır (Kaçmaz, 2005: 29). Genellikle birçok araştırmacının vardığı sonuç, bu yöntemlerin birlikte kullanılmasının çok daha yararlı olabileceği yönündedir. Bu görüşe rağmen, yapılan uygulamaların büyük bir kısmı, bireysel düzeydeki müdahale teknikleridir. Tükenmişliğe çözüm için sadece bireysel mücadele teknikleri uygulamak, ortaya çıkan bütün problemlerin sadece bireyden kaynaklandığı gibi, bir tehlike içermektedir (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 143).

Tükenmişlikle mücadele etmek için birçok baş etme stratejisi önerilmiştir. Bazı stratejiler duygusal tükenme nedenlerini azaltmaya ya da bununla başa çıkmak için daha iyi kaynaklar sağlama üzerine odaklanmıştır. Bazı stratejiler ise müşteri ilişkisinin yapısını ya da çalışanın beklentilerini değiştirerek müşterilerin kişisel ilişkileri kesme (duyarsızlaşma), görüşlerine karşı koyma çabası gösterirler. Diğer stratejiler pozitif deneyimleri vurgulayarak ve iş ortamı dışında ödüllendirici faaliyetler ve ilişkiler geliştirerek bireyin başarıları hakkındaki olumsuz değerlendirmelerinin önüne geçmek için gayret eder. Bu mücadele stratejileri, kişisel, sosyal ve örgütsel gibi birçok farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Kişisel stratejilerle, tükenmişlikle başa çıkmak için kişinin kendisinin yapabileceği çözüm teknikleri kastedilmektedir. Sosyal stratejiler, bir grup insanın (çalışanın iş arkadaşları gibi) ortak çabasını gerektirir. Örgütsel stratejiler, örgütsel politika, örgüt, kaynaklar ve personel hizmetlerine dayanan idari kararları içermektedir (Maslach, 1986).

Tükenmişlik sendromuyla sağlıklı bir şekilde mücadele edebilmek için bireysel, örgütsel, devlet ve aile düzeyindeki uygulanabilecek teknikler kısaca özetlenmiştir.

2.7.1. Bireysel Mücadele Teknikleri

Tükenmişlik sendromunu yok etmek ya da engellemek için mücadele teknikleri belirlemek ve bunları uygulamaya dökebilmek için bireysel özellikleri

kontrol imkânları çok önemlidir. Tükenmişliği kişisel bir sorun olarak ele aldığımızda ve çalışma çevresini kontrol etme olasılığının düşük olduğu iş yerlerinde bireysel mücadele teknikleri daha öne çıkmaktadır.

Tükenmişlikle bireysel mücadele tekniklerinin iki ana dayanağı bulunmaktadır. Birincisi, tükenmişlik yaşayanların işle ilgili problemlerin farkındalığına sahip olmasının sağlanması, diğeri ise, bilişsel-davranışsal yeteneklerini geliştirme ve dayanışma grupları oluşturma gibi başa çıkma mücadelesinin desteklenmesidir. Bu yöntemler, tükenmişlikle mücadeleden daha çok stres yönetimine odaklanmaktadırlar. Bireysel tükenmişlikle mücadele yöntemlerinin bir kısmı bireyin kendisini değerlendirmesi ile ilgiliyken, diğerleri ise, olumsuz etkilerini azaltmaya yöneliktir (Schaufeli ve Buunk, 2003: 415).

Bazı yapılan çalışmalarda, tükenmişliğin engellenmesinde ya da mücadele başarısının; bazı bireysel özelliklere bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlardan; kişinin stresi yenebilme kabiliyeti, bireyin kişilik tipi, girişkenlik seviyesi, özgüveni, başkalarıyla ilişkilerindeki iletişim kabiliyeti, etrafındakilerden gördüğü sosyal destek ve sorunlarla baş etme gücü önemli bir yere sahiptir (Espeland, 2006; Mimura ve Griffiths, 2006; Payne, 2001; Shimizutani, 2008; Lazarus ve Folkman, 1987; Espeland, 2006; Payne, 2001; Üstün, 1995).

Tükenmişlikle başa çıkmada ve engellemede faydalı olabilecek bazı tavır, yöntem ve teknikler aşağıdaki gibidir:

2.7.1.1. Kendini Tanıma

İnsanın kendini tanıması, güçlü yanlarını, zayıflıklarını, tutumlarını, hislerini vb. yönlerini bilmesi tükenmişlikle mücadelede çok önemlidir. Tükenmişlikle baş edebilmenin en öncelikli aşaması bireyin kendini tanıması ve kendindeki her türlü değişikliğin bilincinde olmasıdır. Bu farkındalık bireyin kendisinde ya da etrafında olan sorunların kaynağını görmesini sağlayacaktır. Bu sayede olumsuz durumları değiştirmek için harekete geçebilecektir. Çalışma ortamındaki kişisel ya da kurumsal sorunlarla ilgili gözlemler ve değerlendirmeler yaparak çözüme yönelik adımlar atabilecektir.

Mülkî idare amirlerinin de kendini tanımasının, kişilik özellikleri ve kabiliyetlerini bilmesinin bir yararı da kaymakamlık, vali yardımcılığı, bakanlık merkez görevi gibi birbirinden çok farklı özellik ve işlevlere sahip görevlerden hangisinin kendine uygun olduğunu bilerek tercihte bulunup daha mutlu ve daha az stresli bir meslek yaşamına sahip olabilmesidir.

2.7.1.2. Gerçekçi Hedefler Belirleme

Tükenmişliğin önemli sebeplerinden biri de işle ilgili gerçekçi olmayan beklentilerdir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar bu beklentilerine ulaşamamalarının bir sonucu olarak bir yorgunluk ve umutsuzluk içinde kalırlar. Bu noktada tükenmişlikle mücadele edebilmek için çalışanın kendini iyi tanıması ve sahip olduğu yetenekler doğrultusunda gerçekçi, somut ve ulaşılabilir hedefler belirlemesi önemlidir.

Kişinin bunu başarabilmesi, her şeye gücünün yetmeyebileceğini, etrafındakileri istediği gibi değiştiremeyeceğini hissettirecektir. Böylece kişi sınırlarını bilecek, yapamayacağı işlere girişmeyecektir. Görev alanında hizmet sunduğu kişilerin tüm isteklerini yerine getiremeyeceğini, her sorunu halledemeyeceğini bilmelidir. Görev ve yetkilerinin sınırları içinde insanların işlerini yapabileceğinin, kurumun kısıtlılıklarını tek başına aşamayacağının, kurumunun her işinden değil sadece kendi yaptıklarından sorumlu olduğunun farkında olmalıdır.

2.7.1.3. İşe Ara Verme

Mülkî idare amirliği gibi aşırı iş yükünün ve yüz yüze ilişkilerin çok yoğun olduğu bir meslekte, gün içindeki dinlenme araları ve zaman zaman alınan izinlerin etkin kullanılabilmesi tükenmişlikle mücadelede büyük önem arz etmektedir. Genelde dinlenme araları; görevleri yetiştirmek, birkaç insanı daha araya sıkıştırmak ve daha fazla çalışmak için kullanılır. Fakat dinlenme araları kişinin daha fazla insan ve sorunla karşı karşıya gelmeden önce gevşemesini, rahatlamasını ve enerji depolamasını sağlayan, duygusal nefes alma olarak hizmet edebilir. Dinlenme araları ayrıca, daha sonra pişman olunabilecek şeyleri söylemeden ya da yapmadan önce öfkeyi ve hiddeti kontrol etmeyi sağlayan güvenlik sübabı olarak işlev görebilir (Maslach, 1986: 53).

Aksi takdirde iş molalarını çalışmaya devam ederek görev başında geçirmek, gün sonunda hem fiziksel hem de psikolojik olarak yorgunluk hissedilmesine yol açabilir. İstirahat saatlerinden faydalanmama, çalışanın performansını artırmak yerine azaltır ve bunun yanında çalışanın üstünde zihnen ve bedenen dinlenememesi sonucu stres ve baskı oluşmasına yol açabilir.

Gün içinde verilen bu araların yanında; hafta sonu tatilleri, bakanlıkça düzenlenecek hizmet içi eğitim araları ve yıllık izin gibi iş araları da etkili bir şekilde değerlendirildiğinde, mülkî idare amirlerinin fiziksel olarak dinlenmesine ve duygusal olarak yenilenmelerine fırsat verecektir.

2.7.1.4. Olumlu Yanları Görme

Tükenmişlik içinde olan veya tükenmişliğe düşmeye yaklaşan kişiler, çoğu zaman hayatın olumsuz taraflarını görür ve hayatlarından bu olumsuzluklardan dolayı zevk almadıklarını düşünürler. Bu olumsuz düşünce tarzı ve yaklaşımlar kişiyi işiyle ve çevresiyle ilgili ümitsizliğe sevk edebilir ve tükenmişliği düzeyini artırıcı bir etki oluşturur. Bu sebeple tükenmişlikle baş etmeye çalışan kişiye iş ve özel hayatındaki sorunların sık sık hatırlatılması pek faydalı olamayacaktır. Tam tersine tükenmişlik yaşayan bireyin kişisel olarak, hayatındaki en küçük olumlu yanların ve başarılı olduğu konuların hatırlatılması gereklidir. Bu başarılar, çalışma ortamındakiler olabileceği gibi, özel yaşamındaki güzel olaylar, ailesi ve arkadaşları tarafından sevilmek gibi olumlu olaylar olabilir. Çünkü hayattaki bu tür küçük gibi değerlendirilen başarılar ve güzellikler, diğer olumsuzlukları telafi edici bir görev yapmaktadır (Sürgevil, 2014: 160).

İş hayatı çoğu zaman bir olumsuzluklardan oluşan bir dünya gibi görülse de, gerçekte doğru şekilde baktığımızda birçok olumlu taraflarını da görebilmek mümkündür. Örnek olarak anlayışlı ve iyi bir idarecimizin varlığı, ihtiyaçlarımızı temin etmemizi sağlayan düzenli bir gelir, emek verdiğiniz, paylaştığınız bir kurum algısı sayılabilir. Bardağın dolu tarafını görme olarak da nitelendirebileceğimiz bu tür olumlu olduğu algılar, bireyin tükenmişliğe düşmemesi için direnç kazandıracak bir katkı oluşturacaktadır.

2.7.1.5. Rahatlama ve Gevşeme

Çalışanlar kronik stres ve tükenmişliğe maruz kaldıklarında gerginlik sonucu kasların gerilmesi vb. bedenimizde bazı fiziksel semptomlar görülür. Yüksek tansiyon belirtileri, sindirim sistemi ve dolaşım sistemi rahatsızlıkları ortaya çıkar. Bu belirtilere maruz kalan kişiler vücutları için büyük bir risk oluşturan bu rahatsızlıklardan, bazı gevşeme tekniklerini kullanarak korunabilirler ve fiziksel ve zihinsel yönden rahatlayabilirler.

Genel kabul edilen rahatlama yöntemleri şunlardır:

- Kas gevşetme: Birkaç kas grubunu sıkma ve gevşetmeyi kapsar. Belli bir program dâhilinde uygulanabileceği gibi, stresli bir görüşme öncesinde de yapılabilir.
- Derin nefes alma: Kişinin doğru solunum teknikleri kullanarak diyaframdan derin nefes almasıdır.
- Meditasyon: Zihni oyalayan ve yoran pek çok düşünceden, uzaklaştırıp, sakinleştirmektir.
- Biyo-geribildirim: Bu teknikle kişinin, olağan ve olağan dışı olarak değerlendirilebilen bedensel tepkileri belli yöntemlerle belirlenir ve bunların bir eğitim programı içinde istenildiği şekilde düzenlemesi öğretilir.

Rahatlama tekniklerinin tamamı, kişinin aktif olarak bizzat katılımı üzerine dayanmaktadır. Bu teknikler sonradan öğrenildiğinden, tükenmişlik yaşayan kişiler için zor gelebilir. Bu yüzden dışarıdan desteklenmesi gerekir. Rahatlamanın koruma fonksiyonu olmasına rağmen, tek olarak tükenmişlikle mücadelede kullanılmaz, başka yöntemlerin bir parçası olarak kullanılır (Schaufeli ve Enzmann, 1988: 152).

2.7.1.6. Sağlıklı Yaşam

Maslach (1993)'a göre, Homer'in 'sağlam kafa, sağlam vücutta bulunur' özdeyişi, tükenmişliği önlemede kullanılabilir. Çalışanların sadece zihinsel değil, bedensel sağlıkları da iş streslerine daha dayanıklı olmalarının önemli bir nedenidir. Sağlıklı yaşam, düzenli spor yapma, doğru beslenme, kilo kontrolü, sigara kullanmama, yeterli uyku, çalışma günlerinde de dinlenme vb. faaliyetleri içerir.

Stresle başa çıkma açısından bu yöntemler arasında en etkili olanı spor yapmadır. Yapılan çalışmalarda, hafta da 3-4 defa, 30-40 dakikalık ve %50-60 performans kullanılarak yapılan egzersizlerin stresin olumsuz etkilerini önlemede oldukça faydalı olduğu görülmüştür (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 148).

En etkili stres yönetim tekniklerinden biri olan fiziki egzersizler, vücutta oluşan gerginliğin ve gerilimin organizma üzerindeki olumsuz etkilerini düşürmekte büyük rol oynar. Kültür-fizik hareketleri, tempolu yürüyüş, bisiklete binme, yüzme, hafif tempolu koşu ve plates gibi vücudu çok zorlamadan hafif nitelikte gerçekleştirilen hareketler fiziki egzersizlere örnek olarak verilebilir. Stresli durumlar karsısında, vücut kimyasında bazı değişmeler olmakta, kana bol miktarda adrenalin ve şeker karışmakta ve dolaşım sistemindeki kan mevcudunun çoğu, iç organlar yerine kaslarda, beyinde ve kalpte yoğunlaşmaktadır. Fiziki egzersizler, işte kişiyi baskı altında tutan anormal dağılımı önlemektedir. Stresin yol açtığı kaslarda yoğunlaşan yüksek enerji birikimi, bu tür hareket ve faaliyetlerle vücuda zarar vermeyecek bir hale getirilmektedir (Eroğlu, 2006: 438). Günümüz modern yaşamının bir sonucu olarak insanların çalışma koşulları bedensel güç harcamayı daha az gerekli kılmaktadır. Bedensel hareketleri daha az kullanmanın ortaya çıkardığı sonuçların en önemli ve risklilerinden biri de, dolaşım sistemimizde, özellikle de kalp-damar sisteminde oluşabilecek vücudumuz için öldürücü olabilecek sorunlardır. Sürekli ve sistematik bir şekilde yapılacak egzersizler bu hareketsizliğin yarattığı olumsuz sonuçları en aza indirmede oldukça önemlidir (Baltaş, 2002).

Sağlıklı beslenme iç ve dış tehditlere karşı vücudumuzun direncini ve savaş gücünü arttıracağından çok önemlidir. Bu sebeple günlük yaşamımız içerisindeki yeme içme alışkanlıklarımız ile yaşadığımız stres ve tükenmişlik düzeyi birbiriyle çok yakından ilişki içinde bulunmaktadır. Yiyeceklerin içinde bulunan maddeler ve vitaminler, stres veya tükenmişlik oluşmasına sinir sisteminin kontrol ettiği stres tepkilerini uyararak veya yorgunluğu ve nörolojik hassasiyeti yükselterek etki yapmaktadırlar. Kafein içeren maddeler (kahve, kolalı içecekler, çikolata ve kakao) fazla miktarda tüketildiğinde vücudu uyanık tutarak, stres hormonlarının salgılanmasına yol açarlar. Kahve ve çay yerine, ıhlamur, adaçayı, nane ve papatya çayı gibi bitki çaylarının içilmesi sakinleştirici bir etki oluşturur. Rafine şeker ve

beyaz un, B kompleks vitaminlerinin vücutta aşırı tüketilmesine neden olurlar. Bu vitaminlerin eksikliği ise endişe tepkilerine, depresyona, uykusuzluğa ve kalp damar sistemi zayıflıklarına sebep olmaktadır. Aşırı tuz tüketimi, vücutta fazla su tutulmasına yol açmaktadır. Vücutta fazla su tutulması ise stres belirtilerinden biri olan kan basıncını artırmaktadır. Yeme-içme alışkanlıklarımızı stresle mücadeleyi başarılı bir şekilde yapabilmek için yenilemeli ve vücudumuza gerekli olan vitaminlerin dengeli şekilde alındığı sağlıklı bir diyet programı uygulamalıdır.

Doğru beslenme ve fiziki egzersiz yanında uyku düzenine dikkat etmek de stres ve tükenmişlikle mücadelede oldukça önemlidir. Uyku bedensel ve ruhsal dinlenmeyi, gevşemeyi, rahatlamayı sağlar. Düzenli uyuma, bireyin gün içinde karşılaşabileceği problemlerle baş edebilmek için gerekli olan enerjiyi toplamasına yardımcı olur (Sürgevil, 2014: 181).

2.7.1.7. Mizah Duygusu ve Gülme

Tükenmişlikle mücadele edebilmede önemli bir sosyal teknik olarak değerlendirilen mizahın kullanımı, stresli olaylar hakkında şakalar yapma, gülme, çalışan kişinin hissettiği kaygıyı azaltmanın bir yoludur. Pines ve Maslach' a göre (1978); bu, stresli durumu daha gayrı ciddi, daha az mücadele gerektiren bir durum olarak görmeyi sağlar. Durmuş ve Tezer tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre (2001: 25); yüksek mizah duygusuna sahip bireyler, stresle mücadele stratejilerinden iyimser ve kendine güvenli mücadele tarzlarına daha çok başvurma eğilimindedirler. Mizah duygusu ve beraberinde gülme, bireyin kafa yapısında değişikliklere gidebilmesine, belirli zamanlarda ciddiyetine sınır koyabilmesine ve olumsuz durumların kişiyi esir almasına engel olur (Sürgevil, 2014: 182).

2.7.1.8. Zaman Yönetimi

Tükenmişlik tehlikesi altında olan çalışanlardan, çoğunlukla az bir zamanda çok iş yapmaları ile ilgili şikâyetler duyulmaktadır. Zaman problemi kişisel olmaktan daha çok örgütlerdeki yapısal problemlerden kaynaklanmaktadır. Böyle olmakla birlikte, bu sorunu çalışanın kendisi yaşamaktadır. Zaman yönetiminde sıklıkla kullanılan yöntemler: (Schaufeli ve Enzmann, 1988: 154)

- Bilgi edinme, çalışanın kendi iş sorumlukları hakkında bilgi edinir ve bu işlerde ne kadar zaman harcadığını belirler. İş ile harcanan zaman arasındaki dengesizlik giderilmeye çalışılır,
- Önem sıralaması, çalışan sadece işle ilgili değil, işi etkileyebilecek genel yaşamındaki olayları da kapsayacak bir sıralama yapar,
- Zaman israfını önleme, toplantılar, ziyaretler, telefon ve epostalara cevap vermeler gibi faaliyetlerle ilgili eğitimler.

Mülkî idare amirlerinde gerginlik oluşturan durumlardan biri de zamanın yanlış kullanılmasıdır. Günümüzde zaman mefhumu ve onu kullanma şeklimiz, teknolojinin gelişmesi sonucu iş yapma yöntemlerimizin farklılaşması nedeniyle büyük oranda etkilenmektedir. Teknolojide gediğimiz noktada, çalışan insanlardan beklentiler çok yükselmiş ve iş ortamlarında verilen görev ve yükümlülükler anlamında zaman baskısı çok önemli bir stres faktörü konumuna gelmiştir. Bu koşullarda çalışan mülkî idare amirleri de zamanı etkin ve doğru kullanmada ve tanzim etmede bazı problemlerle karşılaşmaktadırlar. Bazen aniden çıkan bir program, kontrol edilemeyen ziyaretçiler, telefon trafiği ve ek işler sebebiyle asıl işlerine zaman kalmadığı ve olayların kontrolden çıktığını hissedebilirler.

Çalışma hayatında başarıya ulaşmanın en temel zorunluluklarından biri de zamanı doğru ve iyi kullanmaktır. Zaman tanzimini doğru yapabilmek ve bunu günlük hayatımızda kişisel anlamda uygulamak çok önemlidir. İş planı ve takvimi, çalışma temposu, iş yerinde koordinasyon, işe başlama ve işten ayrılma, önceki tecrübeler gibi bireyin aktivitelerini etkileyen hususlar, zamanın kullanımında fiziksel etkiyi oluşturmaktadır. Zamanı verimli bir şekilde yönetebilme, çalışanların kişisel ve iş hayatlarını düzenlemesine yardımcı olan bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle, etrafımızdaki olayları kontrol edebilme ve dengeleme metodudur. Ancak zaman yönetiminde başarılı olmak işleri hızlıca gerçekleştirerek yanlış çıktılara ulaşmak değildir. Verilen görevleri kısa bir zaman içinde ama doğru bir zamanlama ve yöntemle doğru sonuçlara ulaşarak yapmak etkin ve başarılı bir zaman tanzimidir.

2.7.1.9. Stres Yönetimi

Hayatın her alanında olduğu gibi iş yaşamında da stresten tamamen kaçınmanın imkânı yoktur. Çalışma hayatında bazı faktörler sonucunda oluşan stresin çalışanlarda meydana getirdiği sonuçları tamamen yok etmek çok kolay değildir. Bu durumda doğru çözümün ilk adımı, bu ortamda çalışanların dengelerine zarar veren, ruhsal ve bedensel sağlıklarını kaybettiren stresi en az seviyeye düşürmeye çalışmak olmalıdır. Stresle yani zorlamayla baş etmek, zorlamayı azaltmak ya da tamamen yok etmek için insanların yeni davranış kalıplarını kazanması, öğrenmesi ve benimsenmesi gerekmektedir. Bireyler zorlamadan kaçacak veya zorlamayla mücadele edecek davranış kalıplarını öğrenerek benimsemeli ve kullanabilmelidir.

Gmelch'e göre stresle mücadele teknikleri yedi grupta değerlendirilebilir (Sürgevil, 2014: 163):

- Sosyal mücadele teknikleri: Sosyal destekleme aktiviteleri, arkadaş veya aile yemekleri, konuşma/sohbet etme vb.
- Fiziksel mücadele teknikleri: Balık tutma, takım sporlarıyla uğraşma, koşma, yürüme vb.
- Zihinsel mücadele teknikleri: Çalışma, konferanslar ve kültürel etkinliklere katılma vb.
- Eğlenceye yönelik mücadele teknikleri: Televizyon izleme, dışarıda akşam yemeği yeme, tatil yapma vb.
- Kişisel mücadele teknikleri: Müzik dinleme, bahçeyle ilgilenme, hayvanlara bakma, ev işleriyle uğraşma vb.
- Yönetimsel mücadele teknikleri: Kariyerini yükseltmeye çalışma, belirli bir hedefe yönelik olarak çalışma vb.
- Tutumsal mücadele teknikleri: Umutlu olma, ağlama, gülme, kabul etme vb.

2.7.1.10. İş ve Özel Hayatın Dengelenmesi

Freudenberger, (1980) tükenmişliği süper yetenekli kişilerin ve işe adanmışların hastalığı olarak tanımlamıştır. Bu kimseler için iş, hayatlarının bütününü kapsaması sebebiyle tükenmişliğe çok yatkındırlar. Maslach (2003), kişinin dünyasının büyük bir kısmının iş hayatından oluşması durumunda, iş hayatında yaşayacağı olumsuzluklar, bütün dünyasının yıkılmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Bundan dolayı, iş hayatının dışında zengin içerikli özel bir hayat, enerji tazelemesi ve duygularını dengelemesinden dolayı çok önemlidir. Başarılı çalışanların birçoğu, özel hayatın iş hayatı kadar önemli olduğuna inanmaktadır (Maslach, 2003: 61).

Maslach (2003), yoğun iş hayatından, özel hayata geçişin de önemli olduğunu belirtmektedir. Maslach bunu dalgıçların, yüksek basınçlı bir ortamdan daha düşük basınçlı ortama geçmesi için, basınç düzenleyici odada geçirdikleri zamana benzetmektedir. Yüksek duygusal talepli işlerden sonra kitap okuma, bahçeyle uğraşma, günlük okumalar, yürümek gibi iş ve özel hayat arası etkinliklerden sonra özel hayata geçişi tavsiye etmektedir.

2.7.1.11. İş Değiştirme

Hayatından memnun olmayan çalışan mevcut olumsuz durumu düzeltmek için bilinçli ya da bilinçsizce mücadele eder. Bireysel mücadele yöntemlerinden medet uman kişi bunlarla istediği sonuca ulaşamazsa örgütsel yöntemleri de dener. Tüm çabalara rağmen, kişi normal iş hayatına döndüğünde yeniden tükenmişlik yaşayabilir. Bu durumda son çare olarak, meslek değiştirme, yeni iş ortamı veya rol değişimi (aynı iş yerinde başka bir görev üstlenme) gerekebilir. Mülkî idare amirliği mesleğinin; kaymakam, vali yardımcısı, mülkîye müfettişi, bakanlık merkez görev gibi farklı rolleri arasında geçiş yapılabilir. Bundan da istenen sonuç alınamadığında başka bir bakanlık bünyesinde farklı bir göreve geçiş yapılabilir. Eğer bu geçişler iyi planlanabilirse, başarılı sonuçlara ulaşılabilir. Son aşama olarak ele alınsa da aslında bu yeni bir başlangıçtır.

2.7.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri

Örgütsel şartları daha iyi hale getirmek için uygulanacak bütün yöntemler, tükenmişliği de engelleyici ya da hissedilme düzeyini düşürücü bir katkı yapacaktır. Örgütsel ve kurumsal çapta uygulanan mücadele etme tekniklerinin sonuçları ve etkileri, bireysel düzeyde uygulanan tekniklere göre daha uzun süreli ve kalıcıdır. Çünkü örgütsel teknikleri uygulamaya koymak, aynı zamanda tükenmişlik sorununun içinde bulunulan kurum için engellenmesi gereken önemli bir sorun teşkil ettiğini kabul etmek anlamına gelmektedir. Öte taraftan örgütsel çapta uygulanan mücadele şekilleri, tükenmişlik sorununun kuruluşun tamamı tarafından kabullenilmesini ve tükenmişlikle mücadele etme hususunda farkındalık oluşturarak daha tecrübeli ve donanımlı çalışanlar sağlamaktadır (Rogers, 1984: 3; Izgar, 2001: 29-42). Bu yöntemlerden mülkî idare amirliği için de önemli olan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

2.7.2.1. Yönetim ve Örgüt Geliştirme

Bir kuruluşun hedeflerini gerçekleştirebilmesi için ihtiyaç olan doğru çalışanların işe alınmasını ve o kuruluşun gelişmesi ve ilerlemesi sonucunda gerekli olan ya da olacak özelliklerdeki personeli yetiştirmeyi amaçlayan etkinliklerin tümü yönetim geliştirme faaliyetleridir (Koçel, 2003: 41). Kuruluşun idarecilerinin, çalışanların kişisel sorunlarından çok, kurumsal ve örgütsel işleyişin kontrolüne daha fazla önem vermeleri, kurum içinde hâkim olan iletişim şeklini gözden geçirerek, ilişkilerin ilerletilmesi yönünde değişiklikler yapmaları gerekmektedir (Çam, 1995).

Yönetim geliştirme, kuruluşun tüm yönetim yapısının performansını ve verimliliğini yükseltmek amacıyla yeniden yapılandırılması için plan yapılması ve bunların gerçekleştirilmesi çabalarının toplamıdır. Bu amaca yönelik olarak davranış bilimlerinin teorik bilgilerini ve yöntemlerini kullanarak yönetim uzmanlarının yardımıyla çalışanların tavır, davranış ve yaklaşımlarını dönüştürmeye, kuruluşun örgüt kültürü, idari yapısı, kullanılan teknolojileri yeniden düzenlemektir.

Örgüt geliştirme programının uygulanmasıyla ilgili olarak bazı aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar; ilk önce problemlerin tanımlanması ve farkına varılması, önceliklerin tespit edilmesi, bunlarla ilgili bilgilerin derlenmesi, beraber

planlama yapılması, çeşitli alternatiflerin gözden geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesinden oluşmaktadır. Örgüt geliştirme uygulamaları kapsamında; organizasyon yeniden yapılandırılması, hassasiyet eğitimi, bireysel danışmanlık, iş zenginleştirme metotları, amaca göre idari sistem oluşturma, ekip oluşturma, bölümler arası ilişkileri geliştirme gibi çeşitli teknikler kullanılmaktadır (Koçel, 2003: 42-44).

Mümkün olduğu takdirde kurumsal organizasyon bakımından iş bölümü yapılırken çalışanlara seçme olanağı verilmelidir. Böylece çalışanların daha çok sevecekleri ve yaparken daha mutlu hissedecekleri görevleri üstlenmeleri sağlanabilir. Eğer bu seçme olanağı verilemediği takdirde, yönetici pozisyonundaki kişilerin, işbölümündeki rolleri insanların kişilik özelliklerini ve ortam şartlarını dikkate alarak organize etmeleri daha yararlı olacaktır. İçişleri Bakanlığının mülkî idare amiri atamalarında bu ilkelere uyması kişilerin tükenmişliğe düşmelerini önleyecek ya da tükenmişlik seviyelerini düşürecektir.

2.7.2.2. Personeli Güçlendirme

Personel güçlendirme kavramı 1980lerden günümüze işletme biliminde sıkça kullanılan bir kelime haline gelmiştir. Bu kavram yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının toplamı ve daha geniş kapsamlı olanıdır. Personel güçlendirme çalışanların kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, işleri daha iyi kontrol edebileceklerine dair inançlarının arttığı ve kurumun hedeflerine ulaştıracak işleri başarmalarını sağlayan etkinliklerinden oluşan bir süreçtir.

Bu süreç personeli, daha çok kişisel gelişme göstermiş, daha donanımlı hale gelmiş, kendine güvenen ve diğerleriyle daha sağlıklı ilişkiler kurabilen çalışanlara dönüştürür. Personel güçlendirme hem kurum hem de hizmet alan kişiler zamanın çok daha iyi kullanılabilmesine imkân sağlayacaktır. Güçlendirme uygulanan kuruluşlarda çalışanların kararlara katılması ve inisiyatif alarak bazı kararları kendilerinin alabilme yetkileri artırılmasına ve onların kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmuş olmaktadır (Çuhadar, 2005: 1-3). Ancak yöneticiler personel

güçlendirmeyi hayata kendi kurumlarında sağlıklı bir şekilde uygulayabilmek için, önce çalışanlarının kurumsal bağlılık seviyelerini yükseltmelidirler.

2.7.2.3. Yetki Devri

Yetki devri, yöneticilerin çeşitli sebeplerle ihtiyaç duyduklarında kendilerinin uhdesinde olan bir yetkiyi, daha verimli çalışma ve etkin sonuçlar elde etme maksadıyla hiyerarşik olarak bir astına geçici süreyle devretmesi olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003). Yetki devri aynı zamanda yönetimin başarısını artırmada ve kurumun demokratikleşmesinde önemli bir faktördür ve astların yönetime katılmasını sağlamaktadır. Yetki devrinin başlıca üç ana aşaması vardır. Bu aşamalar; görevlerin astlara devredilmesi, bu görevleri yapabilmek için gerekli yetkinin verilmesi ve görevin gerçekleştirilmesinde devreden üst yöneticiye karşı sorumluluğun oluşturulmasıdır.

Merkezi yönetimin taşrada temsilcisi olan mülkî idare amirleri, bakanlıklardan gelen emir ve talimatları astlara aktarmaktadırlar. Bu yüzden kararlara katılma gibi bir durum çok fazla yaşanmamaktadır. Astları yönetime katma, ancak yöneticinin sorun çözme, planlama gibi yönetim süreçlerini işletme yetkisiyle donatılmış olması durumunda mümkündür. Mülkî idare amirleri zaman zaman üst düzey yöneticilerle personel ve vatandaş arasında sıkıştığı için tükenmişlik kaçınılmaz olmaktadır. İdarecilerin yetki devrini benimsemesi yetkilerinin bir kısmını astlarına devretmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu hem mülkî idare amirlerinin iş yükünü hafifletecek, hem kurumu hantallıktan kurtararak kurum içi iletişimi hızlandıracak, hem de idarecilerin daha başarılı olması için ihtiyaç duydukları zaman ve imkânları verecektir.

2.7.2.4. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanlarda stres meydana getiren önemli faktörlerden biri de çalışanın maruz kaldığı fiziksel şartlar ve görevini yerine getirdiği iş çevresidir. Bu çevresel koşulların yüksek standartlarda ve olumlu olması çalışanlarının morallerini ve motivasyonlarını pozitif yönde etkileyecektir ve onların kurumsal bağlılıklarını da artıracaktır. Çalışanların performanslarını ve verimlerini arttırmak için iş yerindeki aydınlatma, ısınma, havalandırma ve gürültü gibi fiziksel şartların biçimde bu

doğrultuda ayarlanması faydalı olacaktır. İş yerindeki ortamın daha iyi olması durumundaki gibi görev yapma şartlarının iyileştirilmesi de performans artışına yol açacaktır. Bunların yanında iş yerindeki pozitif çevresel şartlar hem kurum içinde hem de kurumun dışında kurumsal imajı güçlendirecektir. Fiziksel ve ruhsal açıdan insan sağlığını tehdit eden fiziksel koşulların varlığı tükenmişlik riskini artırabileceği gibi, başka birçok istenmeyen olumsuzlukların yaşanmasına da sebep olacaktır. Bu nedenle çalışanın çevresel koşullarının kuruluşun imkânları çerçevesinde iyileştirilmesi gerekmektedir (Sürgevil 2014: 198).

Aynı çalışma ortamındaki görev yapan kişilerin tamamı da bu çevresel koşullardan psikolojik ve fizyolojik olarak mutlaka etkilenmektedirler. Ancak bu etkilenme oranı ve algılanan stres seviyesi çeşitli sebeplerle kişiden kişiye farklılık gösterebilir. Fiziksel şartların olumsuz ve kötü olması, bütün çalışanlarda belli bir derecede strese sebep olup, çalışanların performanslarının düşmesine ve gönülsüzce bir şekilde çalışmalarına yol açabilmektedir.

2.7.2.5. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetiminin konusu, bir kurumun çalışanları arasında çeşitli sebeplerle meydana gelen anlaşmazlıklardır. Bu kavramın amacı çalışanlar içerisinde işle ilgili kişilik özelliklerinden doğan problemleri, olayları incelemek ve ortaya çıkan bu anlaşmazlıkları sonlandırmak veya çözmenin yöntemlerini araştırmaktadır.

İş ortamında ortaya çıkan çatışmaların yönetilemediği, iletişimin kurulamadığı ve bunların sonucunda yanlış kararların verildiği durumlarda tükenmişlik düzeyi yükselmektedir. Çalışanların, kişiler arası problemleri çözme yeteneklerini arttırıcı eğitimler verilebilir. Çatışma yönetimi başarılı bir şekilde uygulandığında, kurum içindeki çatışmaların zararlarını en aza indirir ve çatışmanın faydalı taraflarını ise artırır. Ayrıca çatışma yönetimi kurumdaki anlaşmazlıkları makul bir seviyede tutar ve çatışmalardan hem kişilerin hem de kurumun en az zararla çıkmasını sağlamaya çalışan bir süreç olarak tanımlanabilir (Sandıkçı,2010: 54).

2.7.2.6. Sosyal Destek

Tükenmişliğe neden olan olumsuzluklarla mücadelede sosyal destek sistemleri önemli bir yere sahiptir. Sosyal destek insanların ait olma, sevilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi önemli ihtiyaçlarını arkadaşları, ailesi, amirleri veya uzmanlar gibi başka insanların yardımlarıyla karşılaması olarak tanımlanabilir.

Çalışma hayatında stres ve tükenmişlik altındaki kişi çevresindeki ona değer veren ve yardım eden diğer insanların sayesinde stresle ve tükenmişlikle daha başarılı olarak mücadele edebilir. Çevresindeki kişiler, zor durumda olan insana, onun tek başına ulaşamayacağı görüş, bilgi, deneyim, eğitim, tavsiye, duygusal ve sosyal destek temin edebilirler (Maslach, 1986).

Çalışma arkadaşları, öğle aralarında sohbet etmek ya da işten sonra sosyal etkinliklerde bulunma gibi informal buluşmalar yoluyla birbirlerine sosyal destek sağlayabilirler. Ayrıca, iş toplantıları, seminerler, konferanslar, rahat ve güvenli ortama çekilme gibi formal işle bağlantılı mekanizmalar da bulunmaktadır. Bazı durumlarda personele iş stresiyle başa çıkabilmesi için yardım etme amacıyla formal bir destek grubu organize edilebilmektedir. Eğer çalışanlar arasında rekabet, yarışma ve nefret duyguları varsa, iş ortamında sosyal destekleyici ilişkiler kurmak çok kolay olamamaktadır (Maslach, 1986). Destekleyici bir kurum ikliminin oluşturulması, kuruluşlar için çalışanlarını tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından koruyabilmek için en etkili yol olabilir (Maslach ve Jackson, 1984).

Tükenmişliğin önlenmesi kapsamında, çalışma ortamında destekleyici ilişkilerin evden çok iş ortamında geliştirilmesi başlıca yaklaşım olmaya başlamıştır. Bu yaklaşım işten kaynaklanan bir sorunun en iyi işte çözülebileceği inancını da yansıtmaktadır. Eğer tükenmişlik, işteki duygusal ve kişiler arası stresin kronik kaynaklarına bir tepki ise, işle bağlantılı yardım ve desteği sağlayacak en doğru insanlar da meslektaşlardır (Maslach, 1986).

2.7.2.7. Hizmet İçi Eğitim Programları

Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, göreve yatkınlığını sağlamayı, görev tanımlarındaki işleri yapabilmek için gerekli

olan kabiliyet, donanım ve deneyimi kazandırmayı hedefleyen eğitim etkinlikleridir. Çalıştay, seminer, konferans vb. çeşitli isimler altında düzenlenen bu etkinlikler, çalışanlara içinde bulundukları topluma uyum sağlama, hatalarını düzeltme, eksiklerini tamamlama, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ilerleme ve yükselme gibi çabaların gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar.

Tükenmişliği önlemede en etkili yöntemlerden birisi de, çalışanların tükenmişlik sendromu konusunda bilgilendirilmesidir. Tükenmişlik sendromu hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar, durumu daha objektif değerlendirerek çözüm bulma konusunda daha istekli ve bilinçli davranacaklardır. Bu noktada, tükenmişlikle mücadele etmeleri de kolaylaşacaktır (Sürgevil, 2014: 209). Mülkî idare amirlerine de hem kaymakam adaylığı sonundaki kaymakamlık kursunda, hem de görev sırasında düzenlenen hizmet içi eğitimlerde stresle mücadele, kişisel gelişim ve kendini tanıma vb. konularda eğitimler verilerek tükenmişliğin önlenmesi ve tükenmişlikle mücadele edilmesi sağlanabilir.

2.7.3. Devlet Düzeyinde Yapılması Gerekenler

Tükenmişlikle mücadele etmek için devlete de bazı görevler düşmektedir. Ülkemizde kurum ve kuruluşların çağdaş yönetim standartlarına uygun olarak yapılanması için memurların ve diğer özel sektördeki iş görenlerin görevlerini ve haklarını sağlıklı bir şekilde tanımak için ihtiyaç olan mevzuat çalışmalarının yapılması ve bunların kanunlaştırılması devlet tarafından düzenlenebilir.

Tükenmişlikle mücadelede devlet düzeyinde yapılması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Kaçmaz, 2005: 30):

- Merkeziyetçi yönetim tarzları yerine, yetki ve sorumlulukları taşraya ve astlara devreden yönetim yaklaşımının izlenmesi
- Yönetim yapısında ödül verme mekanizmalarının fazlalaştırılması
- Mesai saatlerinin daha makul düzeye çekilmesi
- Ücret ve maaşların yükseltilmesi

- Çalışanlara daha fazla tatil ve sosyal etkinlik imkânı sunulması
- Çalışma ortamının fiziksel şartlarının iyileştirilmesi
- Nitelik ve nicelik bakımından personel yetersizliği sorununun giderilmesi

2.7.4. Aile Düzeyinde Yapılması Gerekenler

Aile üyeleri de meslektaşlar ve mesai arkadaşları gibi stres ve tükenmişlikle mücadelede sosyal destek için önemli bir rol üstlenebilirler. Yapılan birçok araştırmanın sonuçlarında evli ve çocuklu insanların, evli olmayan ve çocuksuz arkadaşlarına göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında daha düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ve kişisel başarı duygusunu ise daha yüksek seviyede hissettikleri bulunmuştur (Maslach ve Jackson, 1985: 837).

Aile içinde bireyin hoşuna giden olumlu sosyal desteğin ve uyumun artması, bazı gereksinimlerin ailenin üyelerinin yardımlarıyla karşılanabilmesi yaşanan tükenmişlik seviyesini düşürmektedir. Aile üyelerinden yardım alan çalışanlar, tükenmişliğe yol açan etmenlere daha güçlü bir şekilde direnebilmekte ve tükenmişliğin ilk aşaması olan duygusal tükenme boyutundan daha az etkilenmektedirler (Çelebi, 2013: 38).

Sosyal destek yaklaşımı bir bakıma, sevgi, saygı ya da kabul görme, ait olma, kimlik ve güvenlik gibi bireyin ihtiyaçlar hiyerarşisinde önemli olan sosyal ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla girişilen karşılıklı etkileşimlerdir. Ailesinden yardım alan ve onlar tarafından değer verilen çalışan kişilerin, iş ortamlarının haricinde de beğenildiği ve farkında olunduğu başka bir sosyal alan olmaktadır. Bu sayede de iş yerindeki başarı ve iş doyumu, çalışanın hayatının tek anlamı değildir, sadece belli bir kısmını kaplamaktadır. Kısacası bu şekilde aile desteği gören çalışanlar tükenmişliğin getirdiği zorluklarla kolaylıkla başa çıkma gücünü kendilerinde bulmaktadırlar (Özgüven ve Harran, 2000: 199).

2.8. Tükenmişlikle İlgili Kavramlar

Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının kalitesini azaltması ve çalışan sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle kurumsal performansı olumsuz etkileyen bir kavramdır. Tükenmişlik kavramı hem bir stres durumu, hem iş ve yaşamdan zevk almama nedeniyle geçmiş ve geleceğe ümitsizce bakma eğilimi şeklinde ele alınarak depresyona benzetilmekte, hem de yapılan işlere karşı memnuniyetsizlik olarak değerlendirilerek iş doyumsuzluğu ile ilişki kurulmaktadır.

Bu kavramların biri diğerinin bazen sonucu, bazen aynı zamanda nedeni de olabildiğinden tam olarak birbirinden ayırt etmek kolay olmamaktadır.

Literatürde tükenmişlik sendromunun iş stresi, depresyon ve iş doyumu gibi kavramlarla benzer ve farklı yönlerini araştıran birçok çalışma bulunmaktadır (Sürgevil, 2014: 13).

2.8.1. Stres

Tükenmişlik ve stres benzer kavramlar gibi görünmekle birlikte, birbirlerinden farklıdırlar. Stres, kişinin çevreye uyumunu zorlayan ya da tehlikeye düşüren çevresel isteklerdir. Çevrenin beden ve kişilikle olan karmaşık etkileşimi strese neden olur. Gereğinden fazla süren stres vücudun olağan fizyolojik fonksiyonunu değiştirir. Eğer gerekli müdahaleler yapılmazsa, fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklara ve tükenmişliğe yol açabilir (Farber, 1984).

Tükenmişlik; iş yaşamında hizmet alan ile sunan bireyler arasındaki sosyal ilişki sonucu ortaya çıkan bir durum olması, tükenmişlikle stres arasındaki önemli farklardan biridir. Bu nedenle engellenemeyen stres sonucunda tükenmişlik sendromu ortaya çıkar (Maslach ve Zimbaordo, 1982: 3).

Stres, vücudun ruhsal ve fiziksel durumunun tehdit edilmesi ve zorlanması sonucunda oluşur. Tehdit edilen organizmanın dengesinin bozulmasıyla, organizma mevcut durumun devam ettirmesi amacıyla savunma durumuna geçer. Bu savunma durumuna "Genel Uyum Sendromu" da denilir ve var olan stresi zaman içinde irdelemeyi hedefleyen bir yaklaşımdır.(Sürgevil, 2014:17).

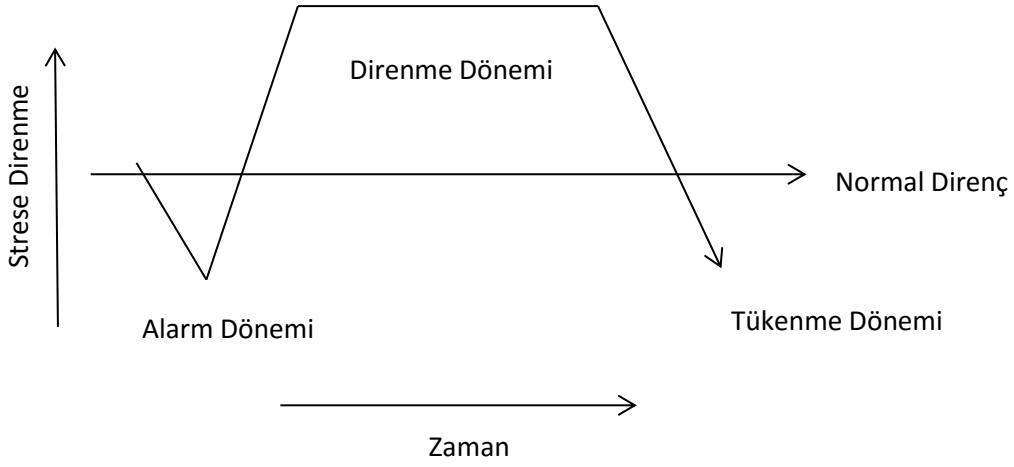
Stres ve tükenmişlik konusunda araştırmalar yapan Selye, organizmanın stresli durumlarda verdiği üç aşamalı tepkiyi "Genel Uyum Sendromu" (General Adaptation Syndrome, GAS) olarak adlandırmıştır. Buna göre, organizma, alarm tepkisi, direnme ve tükenme olarak üç aşamada strese tepki verir. (Baltaş ve Baltaş, 2002: 26).

Bu üç aşama, aşağıda açıklanmıştır:

Alarm Aşaması: Bir stres durumuna maruz kalındığında beden ‘savaş’ veya ‘kaç’ tepkisi gösterir. Stresle birlikte solunum hızlanması, kalp atışlarının artması, ani adrenalin salgılanması ve tansiyon yükselmesi biçiminde bedende kimyasal ve fiziksel değişiklikler meydana gelir ve bunun sonucunda birey stres yaratan durum ile yüzleşme ya da bu durumdan kaçma pozisyonu alır. Alarm aşamasındaki stres durumunda, stresin artmasıyla stres eğrisi normal direnç düzeyinin üzerine çıkar ve normal davranıştan çıkmanın işaretleri verilmeye başlanır.

Direnme Aşaması: Alarm aşamasının ardından "uyum ya da direnme aşaması"na geçilir. Stres yaratan durumla uyum sağlandığında beden normale döner ve ortaya çıkan tahribat onarılmaya, harcanan enerji tekrar kazanılmaya çalışılır. Stres sırasında değişen çeşitli vücut fonksiyonları (solunum, tansiyon, kalp atışı) düzene girer, kas gerilimi azalır. Stresli bir davranış gösteren birey, direnme aşamasında strese karşı elinden gelen her şeyi yapar.

Tükenme Aşaması: Strese neden olan etkenler uyum aşamasında azalmadığında ya da arttığında, kişinin direnci kırılır ve davranışlarında önemli sapmalar ortaya çıkar ve hayal kırıklıklarının yaşandığı bir aşamaya geçilir. Şayet stres kaynağına uyum sağlanamazsa, fiziksel kaynaklar kullanılamaz ve kişinin tükendiği, strese neden olan durumun hala var olduğu tükenme aşamasına geçilir. Bu aşamada uzun süren streslerle baş edilemediği gibi birey başka stresli durumların etkilerine de açık hâle gelir.



Şekil 4: Genel Adaptasyon Sendromu
Kaynak: Baltaş ve Baltaş, 2008: s. 26.

Tükenmişlik ve stres arasındaki farkları Dr. Archibald D. Hart, aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Hart 2009: 6):

- Tükenmişlikte duygular körleşir, streste aşırı tepkili olur,
- Tükenmişlikte temel hasar duygular, streste fizikseldir,
- Tükenmişliğin bitkinliği motivasyonu ve dürtüleri, stresin bitkinliği fiziksel enerjiyi etkiler,
- Tükenmişlik demoralizasyona yol açar, stres dağılmaya yol açar,
- Tükenmişlik en iyi şekilde ideallerin ve umutların yitirilmesi olarak, stres ise enerji kaybı olarak anlaşılabilir,
- Tükenmişlik acizlik ve ümitsizlik hissi yaratır, stres ise hiperaktiflik ve aciliyet hissi yaratır,
- Tükenmişlik beraberinde kişide paranoya, duyarsızlaşma, tarafsızlık yaratır, stres ise panik, fobik ve endişeli insan modeli yaratır,
- Tükenmişlik sizi öldürmez ama hayatınızı yaşanmaz hale getirir, stres ise sizi zamansız öldürebilir ve başladığınız bir işi bitirmeye vaktiniz olmayabilir.

2.8.2. Depresyon

Depresyon, biyo-psiko-sosyal nedenlerden kaynaklanan duygu durum bozukluğu olarak tanımlanabilir. Depresyon, bireyin gelecekten beklentisinin tükendiği, geçmişe yönelik çok fazla pişmanlıklarının olduğu, sonu gelmez bir üzüntü içinde bulunduğu, ümitsizlik içinde hissettiği, ölme isteğinin görüldüğü, intihar girişimlerine kalkıştığı bazen bu girişimlerinin ölümle sonuçlandığı, iştah sorunları, uyku problemleri, engellenemeyen ağrılar gibi fizyolojik problemlere neden olan bir hastalık olarak görülmektedir (Alper, 1999).

Depresyonun gelişmesinde önemli etken olan pek çok stres faktörü bulunmaktadır. Önemli ekonomik sorunlar, çalışma hayatındaki çatışmalar, emeklilik, işin kaybedilmesi, bedensel sağlığın bozulması, çok sevilen birinin kaybedilmesi, benliğe zarar veren onur kırıcı durumlarla karşılaşmak, evlilik ve aile içi sorunları gibi birçok psiko-sosyal stres oluşturan faktör, depresyona girilmesine ve uzun süre devam etmesine yol açmaktadır.

Tükenmişlik sendromu ile depresyon arasındaki ilişki birbirlerine bağlılık ilişkisidir. Bu iki kavram arasındaki farkı inceleyen Maslach ve Jackson'a (1984) göre, depresyon, yaşamın tüm alanından etkilenen ve tüm alanına tesir eden bir ruhsal bozukluk iken tükenmişlik sendromu çalışanın iş ilişkileri ve çalışma koşulları nedeniyle duygu ve düşüncelerinde meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir (Şahinoğlu, 2012).

Depresyon ve tükenmişlik kavramlarının iç içe geçmiş kavramlar olması, bilim adamlarının bu iki kavram üzerinde ayrıntılı çalışmalar yapmaya yöneltmiştir. Gerçekleştirilen bazı araştırmalar, tükenmişliğin bir alt boyutu olan duygusal tükenme ile depresyon arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme arasındaki ilişkinin de zayıf olduğu belirtilmektedir (Maslach ve Jackson, 1986). Leither (2001), depresyon ile tükenmişlik sendromunun hangisinin neden, hangisinin sonuç olabileceği ile ilgili çalışmalar yapmış ancak bu soruyu yanıtlayabilecek anlamlı sonuçlar bulamamıştır.

2.8.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

İş doyumu, kişinin yaptığı işin ve bu iş sonucundaki kazanımlarının, beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşıladığını düşünmesi sonucunda yaşadığı duygusal doyum şeklinde tanımlanabilir. Kişinin yaptığı iş ve iş ortamı ile ilgili duyguları ve düşünceleri hakkında fikir veren en önemli göstergelerden biridir (Bülbül, 2012). İş doyumunun, kişinin işine karşı genel tutumu olduğu düşünülürse, kişilerin yaptıkları işe karşı olumlu duygu ve düşünceler iş doyumu olarak; yaptıkları işi mecburiyet görmek gibi işe karşı olumsuz tutumları da iş doyumsuzluğu olarak ifade edilebilir. Eisenstat ve Fenler iş doyumunu, yapılan işten haz alınması ve bundan mutlu olunması olarak tanımlarken; iş doyumsuzluğunu da yapılan iş sonucunda bu mutluluğun olmaması ve herhangi bir haz alınmaması olarak tanımlamaktadırlar. İş doyumsuzluğunun; hem işe devamsızlık, iş gücü devri, örgütsel sabotaj vb. gibi örgütsel sonuçlarından; hem de stres, işe yabancılaşma gibi psikolojik sonuçlarından da söz etmek mümkündür. Tükenmişlik ile iş doyumu arasında negatif bir ilişki dikkat çekmektedir. Bazı çalışmalarda tükenmişliğin iş doyumunda düşmeye yol açtığını belirtmişlerdir. İş doyumunun veya doyumsuzluğunun tükenmişlik için geçerli bir etken olduğu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Her iki kavram da içsel, negatif, psikolojik deneyimleri ifade etse de; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerjide azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş doyumsuzluğundan farklılaşmaktadır (Sürgevil, 2014: 21).

2.8.4. İşkoliklik

Günümüz çalışma hayatı, çalışanlara eskilere nazaran daha iyi şartlar sağlamasına rağmen, çalışanlar üzerinde baskı oluşturan bir takım gelişmeleri de beraberinde getirmektedir. Bu, tükenmişlik ve işkoliklik gibi durumlarla sonuçlanabilmektedir. Uyumlu bir çalışan, zamanla, işletmelerin ve müşterilerin bitmeyen isteklerini karşılamaya çalışırken bir işkoliğe dönüşmesi ve bu çalışanın tükenmişlik yaşaması kaçınılmaz görünmektedir. İşkoliklik, bireylerin yaptıkları işe karşı negatif tutum geliştirmelerine ve tükenmişlik sendromuna girmelerine sebep olmaktadır.

İşkoliklik ile tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için, işkoliklik ile tükenmişlik boyutlarının arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelemek gerekir. İşkolik olan bireyler içsel baskılar nedeniyle çalışmaya aşırı bağlı olan içsel baskılardan ötürü kendini mecbur veya yönetilmiş hissederler. Bu nedenle, çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi yüksek olan buna karşın çalışma şevki düşük olan işkolikler, sürekli işle meşgul olduklarından zamanla bitkinlik, yorgunluk, enerji kaybı ve yıpranma boyutunun özellikleri olarak belirmektedir. Çalışma sürecinde yoğun derecede duygusallık ve psikolojik yıpranmışlık nedeniyle enerjinin tükenmesini ifade eden bu aşama, tükenmişlik sendromunun en bilinen haline karşılık gelmektedir (Dolgun, 2010: 289).

İşkolik çalışanların yüksek düzeyde stres yaşadıkları, bunun nedeninin de zihinlerinin sürekli işle ilgili olarak meşgul olması ve işle ilgili konularda kaygı yaşamaları olarak belirtilmektedir. Başarı beklentileri çok yüksek olan bu bireyler, örgütsel baskılar nedeniyle girişimleri kısıtlandığında tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bireyler hem kendilerinin hem de kurumlarının beklentilerini karşılamak için çok çalıştığı halde bunları gerçekleştiremeyince zamanla çaresizlik, engellenmişlik ve yorgunluk içine girmekte ve bunların sonucunda fiziksel ve zihinsel olarak tükenmektedirler (Akın ve Oğuz, 2010: 315).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SOSYOTROPİ-OTONOMİ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ VE BAŞA ÇIKMA YOLLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: MÜLKİ İDARE AMİRLERİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde anket sorularına verilen cevaplara dayanan, Türkiye'nin 81 ilinde görev yapan mülkî idare amirlerini kapsayan araştırma yer almaktadır. Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında kullanılan anketlerin istatistiksel özellikleri açıklanmış ve verilerin analiz yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Araştırmanın teorik modeli oluşturularak, araştırmada test edilecek hipotezler kurulmuştur. Kısaca bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, modeli, hipotezleri anlatılmış, araştırma için esas alınan evren ve anket uygulanan örneklemi, verilerin toplanması için kullanılan araçları, bağımlı ve bağımsız değişkenleri, araştırmanın etiği ve sınırlılıkları gibi konulara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın birincil amacı ülkemizin dört bir yanında çeşitli kadrolarda görev yapan mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerinin mesleki tükenmişlik düzeylerine etkisini, yani mülki idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerinin düzeyleriyle tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olup olmadığını incelemektir. Araştırmada ayrıca 'Mesleği tehdit eden stres kaynakları

nelerdir? İşle ilgili tükenmişliği tetikleyen stres kaynaklarının tükenmişliğe olan etkileri ne düzeydedir? Tükenmişliği önlemek tükenmişlikle başa çıkabilmek için neler yapılmalıdır?' sorularına cevap aranmıştır.

Bununla birlikte anket içerisinde yer alan Mülkî İdare Amiri Tanıtıcı Bilgi Formundaki demografik ve mesleki özellikler itibariyle sosyotropi, otonomi ve tükenmişlik alt boyutlarının düzeyleri bakımından incelenmesi ikincil amaç olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranması bu araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

1) Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin düzeyleri;

- yaşa göre
- medeni durumlarına göre
- eğitim durumlarına göre
- mesleki kıdemlerine göre
- görev yaptıkları kadrolarına göre
- mesleği isteyerek seçip seçmemelerine göre
- tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istememelerine göre

farklılaşmakta mıdır?

2) Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik alt boyutlarının seviyeleri;

- yaşa göre
- medeni durumlarına göre
- eğitim durumlarına göre
- mesleki kıdemlerine göre
- görev yaptıkları kadrolarına göre
- mesleği isteyerek seçip seçmemelerine göre
- tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istememelerine göre

farklılaşmakta mıdır?

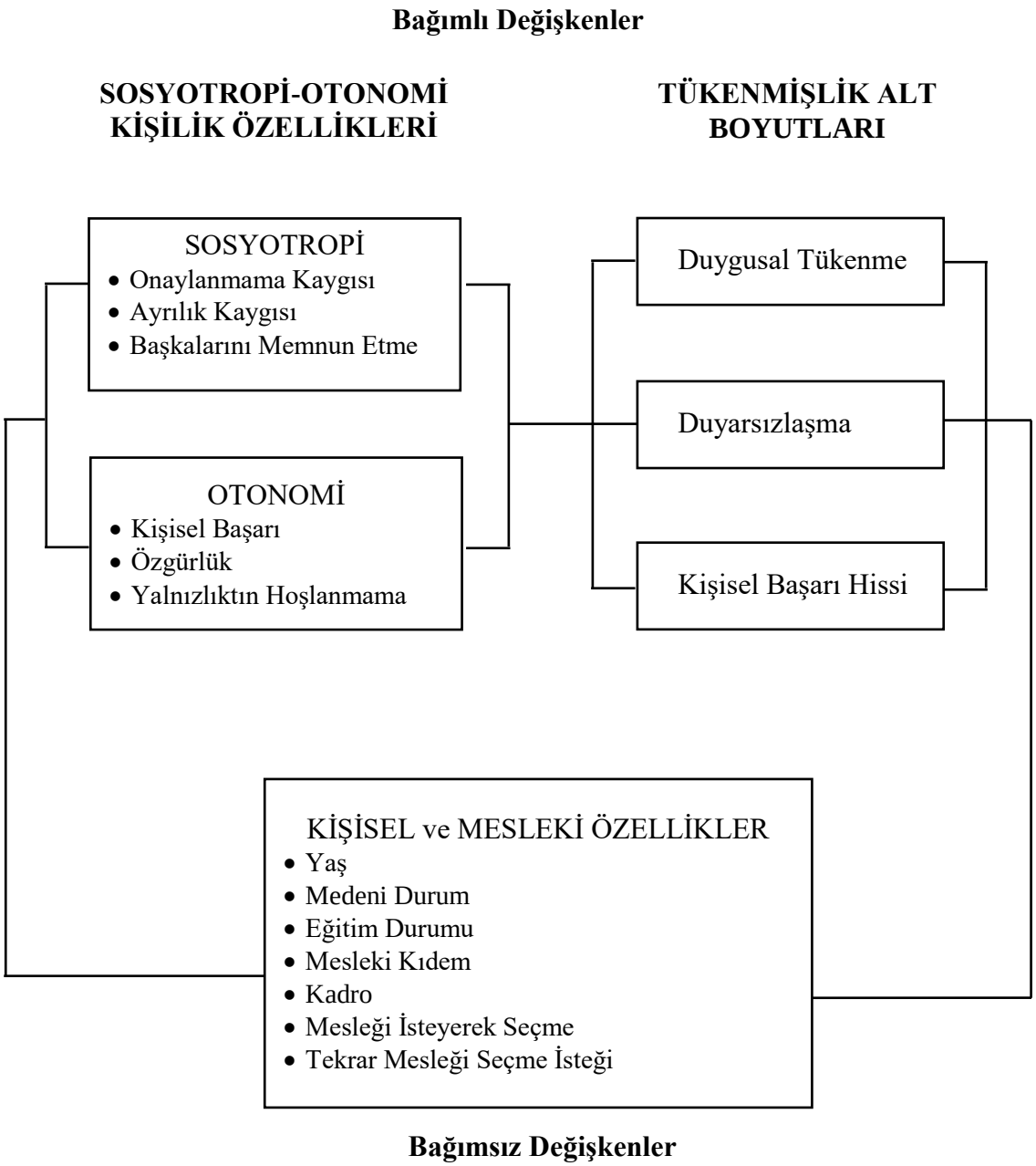
Çalışmada ayrıca demografik ve mesleki özelliklerin sosyotropi-otonomi ve tükenmişlik düzeylerine etkisinin olup olmadığını araştırmak maksadıyla yapılan anket uygulaması sonucu elde edilen veriler doğrultusunda araştırma hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, mevcut durumu tespit etmeye yönelik tanımlayıcı (betimleyici) bir araştırma tekniği olan survey (alan taraması) şeklinde yapılmış bir çalışmadır. Araştırmada anket yöntemiyle nicel karakterli veriler elde edilmiş ve sonuç olarak araştırma nicel yaklaşım kullanılarak yapılmıştır. Bu tür tanımlayıcı araştırma tekniğinin kullanıldığı çalışmalar nesneler, durumlar, olgular, kişiler, kuruluşlar ve çeşitli alanlarla ilgili olarak 'bunların ne olduğu sorusu' cevap arayan, bunlarla ilgili değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalardır (Kaptan, 1973: 175).

3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Mülkî idare amirlerinin demografik ve mesleki özellikleri, sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin olarak teorik bölümde sunulan bilgiler ışığında bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Geliştirilen araştırma modeli aşağıdaki şekil 5'teki gibidir.



Şekil 5: Araştırmanın Modeli

Önceki bölümlerde anlatılan kuramsal ilişkilerden ve yukarıdaki şekilde açıklanan bu araştırma modelinden hareketle oluşturulan hipotezler şunlardır:

H1: M.İ.A.'nin sosyotropi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: M.İ.A.'nin sosyotropi kişilik özellikleri ile duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: M.İ.A.'nin. sosyotropi kişilik özellikleri ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H5: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile duyarsızlaşma üzerinde arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H6: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile kişisel başarı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde Bakanlık merkez, 81 il ve 947 ilçede çeşitli unvanlarla görev yapan mülkî idare amirleri oluşturmaktadır. 2015 Kasım ayı itibariyle İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü verilerine göre:

Tablo 2: Mülkî İdare Amiri Sayıları

Kaymakam	Vali Yardımcısı	Mülkîye Müfettişi	Bakanlık Merkez Görev	TOPLAM
868	548	177	77	1670

Kaynak: T.C. İçişleri Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü.

Ancak tüm Türkiye'de görev yapan mülkî idare amirlerinin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, araştırmanın kuramsal bağlamına uygun bir örneklem (convenience sampling) üzerinde yapılması dikkate alınarak, olasılığa dayalı olmayan örneklem yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 3: Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	100	200	500	1000	1500	2000	5000	100.000	1.000.000
Örneklem	80	132	217	278	306	322	357	384	384

Kaynak: Altınışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., 2010, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, s. 135.

Bu araştırmada 316 kişilik bir örneklem sayısına ulaşılmış ve bu örneklem üzerinde inceleme yapılmıştır. Yukarıdaki tabloda verilen değerler incelendiğinde araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ve verilerin toplandığı anket formu ekte (EK-1) sunulmuştur. Anket formu araştırmanın konularıyla ilgili olan mevcut literatür incelenerek üç alt bölüm halinde hazırlanmıştır. Verilerin toplanmasında, mülkî idare amirlerinin sosyodemografik özelliklerini belirlemede araştırmacı tarafından hazırlanan 'Mülkî İdare Amiri Tanıtıcı Bilgi Formu', sosyotropi-otonomi sınıflandırmasına göre katılımcıların kişilik özelliklerini tespit etmede Beck ve arkadaşları tarafından 1983'te geliştirilen 'Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ)' kullanılmıştır. Katılımcıların tükenmişlik seviyelerini tespit etmede ise bu alandaki en bilinen ölçek olan 'Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory)' kullanılmıştır.

3.5.1. Mülkî İdare Amiri Tanıtıcı Bilgi Formu

Araştırmaya katılan mülki idare amirlerini daha iyi tanımlayabilmek için bazı kişisel bilgilerini içeren tanıtıcı bilgi formundaki sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Tanıtıcı bilgi formu araştırmacı tarafından 8 madde olarak mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerini ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen değişkenleri belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu formun içeriğinde; katılımcının yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, mevcut mesleki konumu, mesleği isteyerek seçme durumu, tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istemediği ve görev esnasında en çok karşılaştığı stresörlerle ilgili sorular bulunmaktadır.

3.5.2. Sosyotropi-Otonomi Ölçeği

Orjinal adı Sociotropy-Autonomy Scale (SAS) olan Sosyotropi-Otonomi ölçeği (SOSOTÖ) A.T. Beck, N. Epstein, R.P. Harrison ve J. Emery tarafından 1983 yılında sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerini ölçmek üzere oluşturulmuş ve bilim dünyasına kazandırılmıştır. Bu ölçek diğer insanlara bağımlı olma ya da

insanlardan bağımsız davranabilme ile ilgili kişilik özelliklerini ölçmektedir (Beck ve diğ., 1983). Nesrin Şahin ve Ulusoy, 1993 yılında birlikte yaptıkları bir çalışmayla ölçeği Türkçeye uyarlamış, geçerlilik ve güvenirliğini test etmişlerdir (Savaşır ve Şahin, 1997).

Yukarıda bahsedildiği gibi bu ölçek, iki farklı kişilik özelliğini tespit edebilmek amacıyla geliştirilmiş ve altmış maddeden oluşmaktadır. Bu altmış maddenin 30'unda sosyotropi alt ölçeğini, 30'unda ise otonomi alt ölçeğini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. 5 aşamalı likert tipi bir ölçek olan Sosyotropi-Otonomi ölçeği, maddelerinin her birisi için 'sizi ne kadar tanımlıyor?' sorusuna karşılık '0'-Hiç tanımlamıyor, '1'-Biraz tanımlıyor, '2'-Oldukça tanımlıyor, '3'-İyi tanımlıyor, '4'-Çok iyi tanımlıyor şeklinde puanlanmıştır.

Orjinal ölçeğin iç tutarlılık katsayısı sosyotropi özelliği için 0.89-0.94, otonomi özelliği için 0.83- 0.95 bulunmuştur. Test tekrar güvenirliği 0.66-0.75'tir. Ölçeğin, Türkçeye Nesrin Şahin ve arkadaşları tarafından uyarlanan formunun iç tutarlılık katsayıları ise sosyotropi ve otonomi alt ölçekleri için sırasıyla 0.70 ve 0.82'dir.

Puanlama sonucunda verilecek cevaplara göre alınabilecek en düşük ve en yüksek puanlar, sosyotropi alt ölçeği için 0-120, otonomi için 0-120'dir. Sosyotropi-Otonomi ölçeği iki alt ölçekten meydana geldiğinden dolayı ankete katılan kişiler için toplam bir ölçek puanı değil, iki ayrı ölçek toplam puanı vardır. Sosyotropi alt ölçeğinden daha yüksek puan alınması sosyotropi kişilik özelliklerinin daha baskın olmasını, otonomi alt ölçeğinden daha yüksek puan alınması ise otonomi kişilik özelliklerinin daha baskın olmasını göstermektedir.

Sosyotropi-Otonomi ölçeğinde yapılan çeşitli faktör analizi çalışmalarının sonuçlarına göre her iki alt ölçek için de üç ayrı faktör ortaya çıkmıştır.

Sosyotropi alt ölçeğinde, 10 madde onaylanmama kaygısı, 13 madde ayrılık kaygısı ve 7 madde başkalarını memnun etme olmak üzere toplam 30 maddeden oluşan üç faktör tespit edilmiştir. Otonomi alt ölçeğinde ise 12 madde kişisel başarı,

12 madde özgürlük ve 6 madde yalnızlıktan hoşlanma olmak üzere toplam 30 maddeden oluşan üç faktör bulunmuştur (Savaşır ve Şahin, 1997).

Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha değerleri; sosyotropi boyutunda 0.86 otonomi boyutunda 0.82 bulundu ve ölçeğin güvenilir olduğu belirlendi (Tablo 4).

Tablo 4: Sosyotopi-Otonomi Ölçeği ve Alt Boyutları

Alt Ölçekler		**Madde numaraları**	**Özgün Ölçek Cronbach's Alpha** (A.T. Beck ve ark.)	**Bu çalışma için Cronbach's Alpha**
SOSYOTROPİ	Onaylanmama Kaygısı	11, 17, 18, 24, 27, 29, 33, 38, 44, 50	α. 65 - α. 88	α. 86
	Ayrılık Kaygısı	4, 8, 19, 26, 31, 34, 35, 40, 47, 49, 53, 58,		
	Başkalarını Memnun Etme	1, 5, 7, 15, 46, 52, 56		
OTONOMİ	Kişisel Başarı	2, 3, 9, 12, 14, 20, 30, 32, 39, 45, 48, 60	α. 66 - α. 75	α. 82
	Özgürlük	6, 13, 21, 22, 23, 28, 36, 41, 43, 54, 55, 57		
	Yalnızlıktan Hoşlanma	10, 16, 25, 37, 42, 51		

3.5.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için, 1981 yılında Maslach ve Jackson'ın yaptığı çalışmalar sonucunda geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ) kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği içerisinde toplam 22 madde bulunmakta olup, bu maddelere verilen cevaplarla tükenmişlik düzeyi üç farklı alt boyutta ölçülmektedir. Ölçeğin 1., 2., 3., 6., 8., 13., 14., 16. ve 20. maddeleri birinci alt

boyutu olan duygusal tükenmeyi, 5., 10., 11., 15. ve 22. maddeleri duyarsızlaşma alt boyutunu ve 4., 7., 9., 12., 17., 18., 19. ve 21. maddeleri de kişisel başarı alt boyutunu belirlemektedir. Ölçeğin orijinal halinde bulunan bütün maddeler, 0= 'hiçbir zaman' ve 6= 'her zaman' olmak üzere 7'li likert tipi derecelendirmeyle puanlandırılmaktadır.

Duygusal tükenme alt boyutu çalışan kişinin mesleğinde duygusal olarak yıpranmasını ve kişisel ve örgütsel sebepler tarafından tüketilmesini tanımlar.

Duyarsızlaşma alt boyutu kişinin iş ortamında hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz şekilde bir nesne gibi davranmasını tanımlar.

Kişisel başarı alt boyutu, yoğun olarak insanlarla yüz yüze ilişki içindeki işlerde çalışan kimselerde iş yerinde yeterlilik ve başarı duygusunda azalmayı tanımlar (Çam,1991: 83).

1992 yılında Canan Ergin MTÖ'yü ilk defa Türkçeye uyarlamıştır. Uyarlama çalışmaları sırasında 235 kişilik doktor, hemşire, öğretmen vb. bir grupla gerçekleştirilen araştırmaların sonrasında ölçekte bazı değişiklikler gerçekleştirmiştir. Ölçeğin orijinal halindeki yedili likert derecelendirme biçiminin Türk kültürüne pek uyumlu olmadığını, beşli likert derecelendirmesinin (hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman) daha uygun olacağını belirtmiştir. Varimax rotation yöntemi ile ölçeğin yapı geçerliliğini belirlenmeye çalışılmış ve bunun sonucunda üç alt faktör tespit edilmiştir. Bu veriler, orijinal İngilizce MTÖ'nün Türkçe uyarlaması olan ölçek ile tamamen tutarlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır (Ergin, C., 1992). Ergin tarafından yapılan bu araştırmada Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.65 ve kişisel başarı için 0.72 bulunmuştur. Çalışmada hesaplanan test-tekrar güvenirlik katsayıları ise duygusal tükenme için 0.83, duyarsızlaşma için 0.72 ve kişisel başarı için 0.67 olarak bulunmuştur (Türker, 2007: 69). Mülkî idare amirleriyle yapılan bu çalışmada beş seçenekli Türkçeye uyarlanan form kullanılmıştır.

Tükenmişlik ölçümü sonucunda bireyde ‘tükenmişlik vardır’ ya da ‘tükenmişlik yoktur’ denilemez. Yaşanan tükenmişlik düzeyleri sürekli bir değişken, bir süreç olarak belirtilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Bu nedenle ölçeği geliştirenler ve Türkçe uyarlamasını yapanlar, tükenmişlik ölçeğinden tek bir toplam puan elde edilmemesini, her üç alt boyutun ayrı ayrı toplam puanlarının hesaplanmasını ve araştırmaya konu çeşitli değişkenlerle olan ilişkilerinin gösterilmesini tavsiye etmişlerdir. MTÖ’nün tanı koymaya yarayan bir araç olmadığını ifade eden Ergin, bunun yerine bu ölçeğin alt boyutlarından alınan puanlarla diğer değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için karşılaştırmalar yapılmasının daha uygun olacağını ifade etmiştir (Ergin, 1992).

MTÖ’nün alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı faktörlerini belirleyen maddelerine 0 ile 4 arasında (0=hiçbir zaman, 1=çok nadir, 2=bazen, 3=çoğu zaman, 4=her zaman) verilen rakamlarla cevaplar oluşturulmaktadır. Bu cevaplar her alt tükenmişlik boyutu için tek tek toplanıp, kişinin hangi alt boyuttan ne düzeyde puan aldığı hesaplanmıştır. Yüksek düzeyde tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından yüksek puan alınması, kişisel başarı alt boyutundan ise düşük puan alınması sonucu gerçekleşmektedir. Her üç alt boyutta da orta düzeyde puan alınması tükenmişliğin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında düşük puan alınması, kişisel başarı alt boyutundan yüksek puan alınması ise düşük düzeyde tükenmişliği göstermektedir.

Tablo 5: Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlanması

	Yüksek	**Orta**	**Düşük**
Duygusal Tükenme	19 ve üzeri	12-18	0-11
Duyarsızlaşma	9 ve üzeri	5-8	0-4
Kişisel Başarı	0-22	23-27	28 ve üzeri

Kaynak: Izgar, H. 2000, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Puanlama Anahtarı

Tükenmişlik düzeyleri puanlarının yorumlanması:

Tablo 5’te verilen bu puanlar, yedili likert tipi cevaplandırmayı kullanan özgün ölçek formu için geçerli olan MTÖ Puanlama Anahtarındaki puanların, her üç

alt boyut için de bu araştırmada kullanılan beşli likert tipi cevaplandırmayı kullanan form için 2/7 oranında düşürülerek uyarlanmıştır.

Bunların yanı sıra bazı araştırmacılar, tükenmişlik alt boyutlarından alınacak puanların toplanmasıyla tek bir toplam tükenmişlik puanının elde edilebileceğini iddia etmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Tek bir toplam tükenmişlik puanının elde edilmesi için ölçeğin puanlanması esnasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarının puanlarının toplamları aynı şekilde hesap edilirken, kişisel başarı alt boyutunun puanları ise ters puanlanarak (0=her zaman, 4=hiçbir zaman) hesap edilmektedir.

Kısacası, yukarıda verilen bulgular doğrultusunda Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin geçerliğinin ve güvenirliğinin bilimsel olarak uygun olduğu yurtiçi ve yurtdışındaki araştırmalarda, insanlarla yoğun bir şekilde ilişkide olan birçok meslek çalışanının tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla kullanıldığından, bu araştırmada da bu ölçek kullanılmıştır.

MTÖ'nün güvenirlik (iç tutarlılık) katsayısını hesaplamada SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin araştırmamızda kullanılan veriler doğrultusunda güvenirlik katsayısı; duygusal tükenme alt boyutu için 0.80, duyarsızlaşma alt boyutu için 0.69 ve kişisel başarı alt boyutu için 0.70 bulunmuştur. Bu sonuçlar çalışmadaki ölçeğin hem özgün formuyla hem de Ergin tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla uyum göstermektedir.

Tablo 6: Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve Alt Boyutları

Tükenmişlik Alt Boyutları	**Madde numaraları**	**Özgün Ölçek Cronbach's Alpha** (Maslach Tük. Ölç.)	**Bu çalışma için Cronbach's Alpha**
Duygusal Tükenme	1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20	α. 90	0.80
Duyarsızlaşma	5, 10, 11, 15, 22	α. 79	0.69
Kişisel Başarı Hissi	4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21	α. 71	0.70

3.6. Araştırmanın Değişkenleri

Mülkî idare amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Maslach tükenmişlik Ölçeği sorularına verdikleri cevapların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan sosyotropi, otonomi ve tükenmişlik puan ortalamaları araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturmaktadır.

Mülkî idare amirlerinin yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süreleri, kadrosu, mesleği isteyerek seçip seçmediği, tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istemediği ise araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

3.7. Verilerin Toplanması Süreci

Araştırmada verilerin toplanması için ilk önce araştırma konusuyla ilgili literatür taraması yapılarak teorik bilgilerin elde edilmesi sağlanmıştır. Çalışmada kullanılan anket formu literatürden derlenmiş, geçerliliği ve güvenilirliği yurtdışında ve ülkemizde test edilmiş olan ölçekler kullanılmıştır.

Veri toplamak amacıyla oluşturulan anket formları mülkî idare amirlerinin kurumsal e-posta adreslerine gönderilmiş, bir bölümüne de araştırmacı tarafından bizzat elden verilerek doldurmaları sağlanmıştır. Anketlerin 325'i geri dönmüş, eksik ve hatalı olan 9 tanesi değerlendirmeye alınmamıştır. Bu çalışma mülkî idare amirlerinin dikkatini çekmiş, katılımcıların bir kısmı teşekkür ederek araştırmanın sonucundan kendilerine de bilgi verilmesini talep etmişlerdir.

3.8. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmada verileri toplamak amacıyla kullanılan ölçeklerin uygulanması tamamlandıktan sonra ölçeklerin tümü araştırmacı tarafından teker teker kontrol edilerek ve araştırmanın elde edilen verileri kodlanarak her birey için bilgisayara yüklenmiştir. Bilgisayar ortamına aktarılan verilerin istatistiksel işlemleri SPSS 20.0 for Windows paket programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada değişkenlerin parametrik test varsayımlarını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek için değişkenlerin merkezi eğilim ölçütleri ve histogram grafikleri incelenmiş ve verilerin normal dağılıma uygun olduğu

gözlemlenmiştir. Bu uygunluk göz önüne alınarak verilerin analizinde parametrik yöntemler tercih edilmiştir.

Mülkî idare amirleriyle ilgili sosyo-demografik değişkenler gibi sınıflama ölçeklerinin değerlendirilmesinde frekans ve yüzdeler hesaplanmış ve tablolar oluşturularak yorumlanmıştır.

Katılımcıların çalışmamızda kullanılan ölçeklerde belirtilen sorulara verdikleri cevaplar ile tanıtıcı bilgi formunda yer alan demografik ve mesleki bilgiler arasında farklılığın bulunup bulunmadığını tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla iki ve daha az değişkenli grup farklılığını tespit için t-testi, üç ve daha çok değişkenli grup farklılığını tespit içinse tek yönlü varyans analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmadaki bulgular içindeki grupların arasındaki farkı belirlemede post hoc testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ile sosyotropi-otonomi alt boyutlarından alınan puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ayrıca pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücü tespit edilmiştir. Sonuçların yorumlanmasında $p \leq 0.05$ anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

3.9. Araştırmanın Etiği

Çalışmaya katılımda gönüllük ilkesi göz önünde bulundurulup mülkî idare amirlerinin onayı alınmış ve gizliliğin sağlanması açısından katılımcılardan ankete isim ve görev yerinin yazılmaması istenmiştir.

3.10. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırmanın sonuçları araştırmaya katılan mülkî idare amirleriyle sınırlıdır.
- Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik seviyeleri ve sosyotropi–otonomi sınıflandırmasına göre kişilik tipleri ölçek sorularının ölçebildiği kadarıyla değerlendirildiğinden sınırlıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde; araştırmanın genel ve alt amaçlarına uygun olarak, anket sorularını cevaplandıran mülkî idare amirlerini tanıtıcı yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, kadro, mesleki memnuniyet, meslekteki karşılaşılan stresörler gibi bilgiler toplanmıştır. Daha sonra mülki idare amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği sorularına verdikleri cevaplar kullanılarak veriler oluşturulmuştur. Çeşitli istatistik analizi yöntemleri kullanılarak bu verilerden bulgulara ulaşılmış ve bu bulgulara ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

4.1. Demografik ve Mesleki Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmada anket sorularını cevaplandıran 316 mülkî idare amirinden alınan veriler kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin çeşitli gruplara göre frekans dağılımları aşağıdaki gibidir.

4.1.1. Yaş

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin yaşları; 30 yaş altı, 31-40, 41-50, 50 yaş üstü seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Mülkî idare amirlerinin yaşlarına göre ait oldukları grupların dağılımı tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Mülkî İdare Amirlerinin Yaş gruplarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
30 yaş altı	33	10,4	10,4
31-40 yaş	157	49,7	60,1
41-50 yaş	78	24,7	84,8
50 yaş üstü	48	15,2	100,0
Toplam	316	100,0	

Araştırmamız kapsamında anketi cevaplayan mülkî idare amirlerinin % 10,4'ü 30 yaş altı, % 49,7'si 31-40 yaş, % 24,7'si 41-50 yaş ve % 15,2'si ise 50 yaşın üstündedir. Bu veriler çalışmaya katılan mülkî idare amirlerinin büyük çoğunluğunun orta yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

4.1.2. Medeni Durum

Mülkî idare amirlerinin medeni durumlarının dağılımı tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Mülkî İdare Amirlerinin Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
evli	286	90,5	90,5
bekar	19	6,1	97,4
boşanmış	11	3,4	100,0
Toplam	316	100,0	

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin % 90,5'i evli, % 6,1'i bekâr ve % 3,5'i ise eşinden boşanmış olduğu görülmektedir. Bu verilere bakılarak mülkî idare amirlerinin büyük bölümünün evli olduğu ve evli olmanın bu mesleği icra ederken bir tercih sebebi olduğu söylenebilir.

4.1.3. Eğitim Durumu

Mülkî idare amirlerinin eğitim durumunu belirlemek amacıyla: lisans, yüksek lisans ve doktora seçenekleri belirlenmiştir. Tablo 9'da araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin eğitim durumları gösterilmiştir.

Tablo 9: Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
lisans	182	57,6	57,6
yüksek lisans	122	38,6	96,2
doktora	12	3,8	100,0
Toplam	316	100,0	

Araştırmaya katılan mülkî idare amirleri eğitim durumlarına göre incelendiğinde; %57,6'sının lisans ,% 38,6'sının yüksek lisans ve % 3,8'inin doktora düzeyinde bir eğitime sahip oldukları görülmektedir. Araştırmanın örneklemini oluşturan mülkî idare amirlerinin önemli bir kısmının yüksek lisans ve doktora yapmış olması mesleğin niteliğinin giderek arttığını göstermektedir.

4.1.4. Mesleki Kıdem

Mülkî idare amirlerinin hizmet süreleri; 10 yıl ve altı, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 30 yıl üzeri seçenekleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Mülkî idare amirlerinin mesleki kıdemlerine göre dağılımı tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
10 yıla kadar	113	35,8	35,8
11-20 yıl	104	32,9	68,7
21-30 yıl	66	20,9	89,6
30 yıl üstü	33	10,4	100,0
Toplam	316	100,0	

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin % 35,8'inin 10 yıldan az, % 32,9'unun 11-20 yıl arasında, % 20,9'unun 21-30 yıl arasında ve % 10,4'ünün 30 yıl üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu verilerden mülkî idare amirliğinin genç yaşta başlanan, süreklilik gösteren ve tecrübe gerektiren bir meslek olduğu yorumu yapılabilir.

4.1.5. Kadro

Mülkî idare amirlerinin mevcut mesleki konumlarını gösteren kadro durumları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Mülkî İdare Amirlerinin Kadro Durumuna Göre Dağılımı

Kadro	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Kaymakam	194	61,4	61,4
Vali Yardımcısı	72	22,8	84,2
Bakanlık Merkez Kadro	32	10,1	94,3
Mülkîye Müfettişi	18	5,7	100,0
Toplam	316	100,0	

Tablo 11'de verildiği gibi araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin % 61,4'ü kaymakam, % 22,8'i vali yardımcısı, % 10,1'i İçişleri Bakanlığı'nda idari görevli ve % 5,7'si de mülkîye müfettişi olarak görev yapmaktadır.

4.1.6. Mesleği İsteyerek Seçme

Mülkî idare amirlerinin mesleğini isteyerek seçip seçmediği seçenekleri tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Mülkî İdare Amirlerinin Mesleğini İsteyerek Seçme Durumuna Göre Dağılımı

Mesleği İsteyerek Tercih	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
evet	303	95,9	95,9
hayır	13	4,1	100,0
Toplam	316	100,0	

Tablo 12'de de gösterildiği gibi mülkî idare amirlerinin % 95,9' i gibi çok büyük bir çoğunluğu mesleğe kendi isteyerek girmiştir. Bu tabloyu, mülkî idare amirliğinin prestiji yüksek ve istenilen bir meslek olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

4.1.7. Tekrar Tercih

Mülkî idare amirlerinin şansları olsa mesleklerini tekrar seçip seçmeme hususundaki tercihleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki olabileceği düşünülmüştür. Tekrar tercih etme seçeneğine göre dağılımları tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Mülkî İdare Amirlerinin Tekrar Bu Mesleği Seçip Seçmeyeceklerine Göre Dağılımı

Mesleği Tekrar Tercih	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
evet	189	59,8	59,8
kararsızım	78	24,7	84,5
hayır	49	15,5	100,0
Toplam	316	100,0	

Mülkî idare amirlerine 'Bugün seçme şansınız olsa mülkî idare amirliğini seçer miydiniz?' diye sorulmuş, ankete katılanların % 59,8'i tekrar seçeceğini, % 15,5'i tekrar seçmeyeceğini belirtmiş, % 24,72'si de kararsız kalmıştır.

4.1.8. Meslekte Karşılaşılan Sorunlar

Mülkî idare amiri tanıtıcı bilgi formunda, katılımcılara 'İş ortamında en çok karşılaştığınız üç sorun/stresör nelerdir?' diye sorulmuş ve katılımcıların verdikleri cevaplar tablo 14'te oranlarıyla birlikte gösterilmiştir.

Tablo 14: Mülkî İdare Amirlerinin İşle İlgili Tanımladığı Stresörler

Tanımlanan Stresörler	n	%
Yerel siyasetçilerin müdahalesi ve uygunsuz talepleri	131	44,7
Niteliksiz personel kadrosu	83	28,3
Mobbing, amirlerin baskısı ve anlayışsızlığı	72	24,6
Maddi imkânsızlıklar, bütçe yetersizliği	60	20,5
Özlük hakları ve gelecek kaygısı	53	18,1
Adaletsiz ve sık tayin olma	36	12,3
BİMER ve haksız şikâyetler	31	10,6

Tanımlanan Stresörler	n	%
Kariyerde liyakate dikkat edilmemesi	28	9,6
İnsanların meslek üzerinde aşırı beklentileri	26	8,9
Değer verilmemesi, takdir edilmeme	24	8,2
Yetki-Sorumluluk dengesizliği	23	7,8
Taşrada yaşama ve sosyal aktivite yetersizliği	17	5,8
Aşırı iş yükü	17	5,8
Yalnızlık	14	4,8
Stres	13	4,4
Meslektaşların anlayışsızlığı	12	4,1
Kurumsal kapasite ve fiziki yetersizlikler	12	4,1
Kanunsuz emirler	11	3,8
Mevzuattaki belirsizlik ve sorunlar	10	3,4
Samimiyetsizlik	9	3,1
İzin sorunu	8	2,7
Görev tanımının belirsizliği ve yetki kargaşası	7	2,4
Doğal Afetler	4	1,4
Terör ve asayiş sorunları	4	1,4

Araştırmaya katılan 316 mülkî idare amirinin 23'ü bu soruya cevap vermediği için 293 cevap üzerinde değerlendirme yapılmıştır. Her soru için üç tane cevap verilebildiği için 'n' katılımcı sayısından çok daha fazla çıkmıştır. Mülkî idare amirlerinin cevapları, analiz kolaylığı açısından 24 başlık altında toplanmıştır. Siyasilerin müdahalesi ve uygunsuz talepleri, niteliksiz personel kadrosu, mobbing (amirlerin baskısı ve anlayışsızlığı), maddi imkânsızlıklar, bütçe yetersizliği, özlük hakları ve gelecek kaygısı, adaletsiz ve sık tayin olma, BİMER ve haksız şikâyetler görev sırasında en fazla karşılaşılan ve tanımlanan stresörlerdir. Mülkî idare amirleri tarafından izin sorunu, görev tanımının belirsizliği ve yetki kargaşası, doğal afetler, terör ve asayiş sorunları en az tanımlanan stresörlerdir.

1976 yılında mülkî idare amirleriyle ilgili yapılan bir araştırmada mesleğin en yıpratıcı yanlarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplarda aşırı merkeziyetçilik, maddi olanakların yetersizliği ve yükselmenin vb. ussal olmayışı ilk sıralarda sayılmıştır. Aynı araştırmada mülki idare amirlerinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yapabilmelerine engel olan sebepler için sırasıyla % 36 merkezi yönetimin desteğinin olmayışı, % 35 bürokrasi ve kırtasiyecilik ve % 23.5 siyasi ve hiyerarşik müdahaleler sayılmıştır (Fişek, 1976). 2001 yılında İçişleri Bakanlığı tarafından Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne yaptırılan benzer diğer bir araştırmada ise mesleğin en yıpratıcı yanlarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplarda ilk sırayı mali kaynakların yetersizliği (% 64.4), ikinci sırayı sorumlulukların fazla, yetkilerin kısıtlı oluşu (% 52.7) , üçüncü sırayı ise aşırı merkeziyetçilik (% 46) almıştır. Araştırmada görevi etkili ve verimli bir biçimde şekilde yapabilmelerine engel olan sebepler için sırasıyla % 78.8 nitelikli personel yetersizliği, % 71.3 siyasal baskı, % 59.7 kaynak yetersizliği, % 57.9 kırtasiyecilik ve % 42.0 aşırı şekilde merkezi yönetime bağlılık sayılmıştır (Emre, 2001: 189-190).

Bu sonuçlardan da görüldüğü gibi geçen kırk yıllık sürede mülkî idare amirlerinin yaşadıkları sorunlarda çok fazla bir değişiklik olmamıştır.

4.2. Sosyotropi-Otonomi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Mülkî idare amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Ölçeğinden ve bunun alt ölçeklerinden aldıkları puanların sonuçları ve detayları tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15: Mülkî İdare Amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Ölçeğinden aldıkları Puanların Dağılımı (n=316)

Ölçek	Madde sayısı	Ölçekten Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar	Ölçekten Alınan En Alt ve En Üst Puanlar	Ortalama	Standart sapma
Sosyotropi Toplam	30	0-120	27-105	69,34	14,31
Onaylanmama Kaygısı	10	0-40	5-34	21,08	5,91
Ayrılık Kaygısı	13	0-52	6-49	30,99	7,20
Başkalarını Memnun Etme	7	0-28	3-26	17,28	3,41
Otonomi Toplam	30	0-120	43-112	77,64	12,33
Kişisel Başarı	12	0-48	17-48	32,59	5,51
Özgürlük	12	0-48	12-44	30,69	5,66
Yalnızlıktan Hoşlanma	6	0-24	0-24	14,36	4,13

Mülkî idare amirlerinin sosyotropi alt boyutundan aldıkları puan ortalaması 69.34±14.31'dir. Sosyotropi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalaması; onaylanmama kaygısı için 21.08±5.91, ayrılık kaygısı için 30.99±7.20 ve başkalarını memnun etme için 17.28±3.41 olarak bulunmuştur. Genel olarak bu alt ölçekten alınabilecek puan ortalamalarına göre değerlendirildiğinde, mülkî idare amirlerinin orta ya da bunun biraz üstünde sosyotropi kişilik özellikleri gösterdiği düşünülmektedir.

Mülkî idare amirlerinin otonomi alt boyutundan aldıkları puanların ortalaması ise 77,64±12,33'tür. Bu bölümde otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan

ortalaması; otonominin en önemli şartlarından biri olan kişisel başarı alt boyutu için 32.59±5.51'dir. Bağımsız karar vermeyi kolaylaştırmayı temsil eden özgürlük alt boyutu için 30.69±5.66 ve kendi kendine yeterli olabilmeyi ve diğer insanlardan bağımsız olma kişiliğini anlatan yalnızlıktan hoşlanma için de 14,36±4,13 olarak tespit edilmiştir. Genel olarak otonomi alt ölçeğinden alınabilecek puan ortalamalarına göre değerlendirildiğinde, mülkî idare amirlerinin ortanın üstünde otonomi kişilik özellikleri gösterdiği düşünülmektedir.

4.3. Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Mülkî idare amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği sorularına verdikleri cevapların dağılımı tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Mülkî idare amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği sorularına verdikleri cevapların dağılımı

MADDELER:	Hiçbir zaman Sayı (%)	Çok nadir Sayı (%)	Bazen Sayı (%)	Çoğu zaman Sayı (%)	Her zaman Sayı (%)
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	35 (11,1)	93 (29,4)	124 (39,2)	45 (14,2)	19 (6,0)
2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	61 (19,3)	102 (32,3)	113 (35,8)	39 (12,3)	1 (0,3)
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	130 (41,1)	112 (35,4)	61 (19,3)	11 (3,5)	2 (0,6)
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	1 (0,3)	18 (5,7)	66 (20,9)	198 (62,7)	33 (10,4)
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	169 (53,5)	100 (31,6)	36 (11,4)	11 (3,5)	-
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	37 (11,7)	85 (26,9)	132 (41,8)	54 (17,1)	8 (2,5)
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	-	2 (0,6)	25 (7,9)	202 (63,9)	87 (27,5)
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	74 (23,4)	132 (41,8)	90 (28,5)	14 (4,4)	6 (1,9)

MADDELER:	Hiçbir zaman Sayı (%)	Çok nadir Sayı (%)	Bazen Sayı (%)	Çoğu zaman Sayı (%)	Her zaman Sayı (%)
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	-	3 (0,9)	32 (10,1)	161 (50,9)	120 (38,0)
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	68 (21,5)	125 (39,6)	91 (28,8)	30 (9,5)	2 (0,6)
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	70 (22,2)	105 (33,2)	100 (31,6)	27 (8,5)	14 (4,4)
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	2 (0,6)	13 (4,1)	64 (20,3)	171 (54,1)	66 (20,9)
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	25 (7,9)	64 (20,3)	118 (37,3)	84 (26,6)	25 (7,9)
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	18 (5,7)	56 (17,7)	121 (38,3)	93 (29,4)	28 (8,9)
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	186 (58,9)	79 (25,0)	36 (11,4)	10 (3,2)	5 (1,6)
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	59 (18,7)	106 (33,5)	91 (28,8)	50 (15,8)	10 (3,2)
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım	1 (0,3)	15 (4,7)	57 (18,0)	179 (56,6)	64 (20,3)
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim	2 (0,6)	22 (7,0)	83 (26,3)	166 (52,5)	43 (13,6)
19. Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim	4 (1,3)	19 (6,0)	65 (20,6)	187 (59,2)	41 (13,0)
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	178 (56,3)	76 (24,1)	39 (12,3)	18 (5,7)	5 (1,6)
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	4 (1,3)	18 (5,7)	73 (23,1)	170 (53,8)	51 (16,1)
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarım hissediyorum	55 (17,4)	147 (46,5)	81 (25,6)	29 (9,2)	4 (1,3)

Mülkî idare amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden aldıkları puanların dağılımı tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Mülkî İdare Amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı (n=316)

Alt Ölçekler	Madde Sayısı	Ölçekten Alınabilecek En Alt ve En Üst Puanlar	Ölçekten Alınan En Alt ve En Üst Puanlar	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	9	0-36	1-28	13,43	5,30
Duyarsızlaşma	5	0-20	0-15	5,27	2,96
Kişisel Başarı	8	0-32	12-32	23,30	3,37

Mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme alt ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 13.43±5.30, duyarsızlaşma alt ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 5.27±2.96 ve kişisel başarı alt ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ise 23.30±3.37 olarak tespit edilmiştir.

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin tablo 5'te gösterilen MTÖ Puanlama Anahtarındaki değerlendirmelerden, düşük, orta ve yüksek olarak dağılımları tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18: Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Seviyesine Göre Dağılımı

Alt Ölçekler	Tükenmişlik Düzeyi	Puan Aralığı	N	%
Duygusal Tükenme	Düşük	0-11	120	38,0
	Orta	12-18	138	43,7
	Yüksek	19+	58	18,4
Duyarsızlaşma	Düşük	0-4	143	45,3
	Orta	5-8	123	38,9
	Yüksek	9+	50	15,8
Kişisel Başarı	Düşük	27+	115	36,4
	Orta	23-27	174	55,1
	Yüksek	0-22	27	8,5

Tablo 18'de görüldüğü gibi duygusal tükenme alt boyutunda; mülkî idare amirlerinin 120'si düşük düzeyde tükenmişken, 138'i orta ve 58'i yüksek düzeyde tükenmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda; mülkî idare amirlerinin 143'ü düşük, 123'ü orta ve 50'si yüksek düzeyde tükenmiştir. Kişisel Başarı alt boyutunda ise; mülkî idare amirlerinin 115'i düşük, 174'ü orta ve 27'si yüksek düzeyde tükenmiştir. Genel olarak tabloyu değerlendirdiğimizde, mülkî idare amirlerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını söyleyebiliriz.

4.4. Demografik ve Mesleki Değişkenlere İlişkin Farklılık Analizleri

Bu bölümde mülkî idare amirlerinin ölçeklerden almış oldukları ortalama puanların, kişisel ve mesleki bilgilerin yer aldığı demografik ve mesleki değişkenler açısından karşılaştırılması yapılmıştır.

Ankete katılanların yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, mevcut kadrosu, mesleği isteyerek seçmiş olma ve tekrar seçmeyi isteme gibi durumlarına göre sosyotropi-otonomi puanları ve tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlarla ilgili bağımsız t-testi, tek yönlü ANOVA sonuçları ve aritmetik ortalamaları bulunmaktadır.

Yapılan karşılaştırmalar sonucunda $p<0.05$ düzeyinde anlamlı farklılık olan gruplar için, anlamlılığın hangi gruplar arasında olduğu Tukey testi ile tespit edilmiş, tabloların ve anlamlılık düzeylerinin açıklaması yapılmıştır.

4.4.1. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin demografik ve mesleki özelliklerinin, sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarıyla karşılaştırılıp farklılık analizleri için bağımsız t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmış ve bu analizlerin sonuçları tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Mülkî İdare Amirlerinin Demografik ve Mesleki Özellikleri ile Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırması

Demografik Özellikler		N	%	SOSYOTROPİ		OTONOMİ	
				$\bar{X}$	t/F/p	$\bar{X}$	t/F/p
Yaş Grubu	30 yaş altı	33	10,4	73,15	F=1,486 p=,218	76,52	F=2,034 p=,109
	31-40	157	49,7	68,25		76,94	
	41-50	78	24,7	68,64		80,56	
	50 yaş üstü	48	15,2	71,42		75,98	
Medeni Durum	Evli	292	92,4	68,83	F=3,652 **p=,027**	77,35	F=8,672 **p=,000**
	Bekâr	19	6,0	73,26		76,26	
	Boşanmış	5	1,6	84,20		99,80	
Eğitim Durumu	Lisans	182	57,6	68,38	F=1,125 p=,326	77,35	F=2,784 p=,063
	Y. Lisans	122	38,6	70,43		77,27	
	Doktora	12	3,8	72,83		85,83	
Mesleki Kıdem	10 yıldan az	113	35,8	69,67	F=610 p=,629	76,58	F=,792 p=,499
	11-20 yıl	104	32,9	68,27		79,11	
	21-30 yıl	66	20,9	68,98		77,27	
	30 yıl üstü	33	10,4	71,97		77,42	
Mevcut Kadro	Kaymakam	194	61,4	68,08	F=3,290 **p=,021**	77,00	F=4,645 **p=,003**
	Vali Yardımcısı	72	22,8	68,81		78,90	
	Bakanlık Merkez Kadro	32	10,1	75,75		73,78	
	Mülkîye Müfettişi	18	5,7	73,67		86,39	
Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	308	97,5	69,4	t=,468 p=,422	77,54	t=-,925 p=,240
	Hayır	8	2,5	67,0		81,63	
Tekrar Seçmek İsteme	Evet	189	59,8	69,10	F=,184 p=,832	77,29	F=,237 p=,789
	Kararsızım	78	24,7	70,19		77,92	
	Hayır	49	15,5	68,94		78,57	

4.4.1.1. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Yaşa Göre Farkı

Tablo 19'da da görüldüğü gibi mülkî idare amirleri yaş grubu değişkenine göre incelenmiş ve sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarıyla karşılaştırılması yapılmıştır. Buna göre sosyotropi alt boyutunda; 30 yaş altı olanların puan ortalaması 73.15, 31-40 yaşlarında olanların puan ortalaması 68.25, 41-50 yaşlarında olanların puan ortalaması 68.64, 50 yaş üzeri olanların puan ortalaması ise 71.42 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda ise; 30 yaş altı olanların puan ortalaması 76.52, 31-40 yaşlarında olanların puan ortalaması 76.94, 41-50 yaşlarında olanların puan ortalaması 80.56, 50 yaş üzeri olanların puan ortalaması ise 75.98 olarak bulunmuştur.

Mülkî idare amirlerinin yaş grubu ile sosyotropi-otonomi ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$). Ancak aritmetik ortalamalar incelendiğinde 31-40 yaş grubu ve 41-50 yaş grubundaki mülkî idare amirlerinde otonomi puanları sosyotropi puanlarından çok daha yüksek iken, 30 yaş altı ve 50 yaş üstü mülkî idare amirlerinde bu puanlar birbirine daha yakındır.

4.4.1.2. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Medeni Duruma Göre Farkı

Mülkî idare amirleri medeni durum değişkenine göre incelenmiş, sosyotropi alt boyutunda; evli olanların puan ortalaması 68.83, bekâr olanların puan ortalaması 73.26, boşanmış olanların puan ortalaması ise 84.20 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda; evli olanların puan ortalaması 77.35, bekâr olanların puan ortalaması 76.26, boşanmış olanların puan ortalaması ise 99.80 olarak bulunmuştur.

Tablo 19'da Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin medeni durumları ile sosyotropi ve otonomi alt boyutlarının puan ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark saptanmıştır. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 20: Sosyotropi Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları

MEDENİ DURUM		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evli	bekar	-4,431	3,361	,386
	boşanmış	-15,368*	6,402	**,045**
bekar	evli	4,431	3,361	,386
	boşanmış	-10,937	7,135	,277
boşanmış	evli	15,368*	6,402	**,045**
	bekar	10,937	7,135	,277

*p<0.05

Tablo 20 incelendiğinde; sosyotropi alt boyutunda evli olan mülkî idare amirlerinin puan ortalamaları boşanmış olanlara göre, boşanmış olanlarınki de evli olanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 21: Otonomi Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları

MEDENİ DURUM		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evli	bekar	1,090	2,851	,923
	boşanmış	-22,447*	5,432	**,000**
bekar	evli	-1,090	2,851	,923
	boşanmış	-23,537*	6,053	**,000**
boşanmış	evli	22,447*	5,432	**,000**
	bekar	23,537*	6,053	**,000**

*p<0.05

Tablo 21 incelendiğinde; otonomi alt boyutunda evli olan mülkî idare amirlerinin de bekar olan mülkî idare amirlerinin de puan ortalamaları ile boşanmış olan mülkî idare amirlerinin de puan ortalamaları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuçlar tablo 19'daki aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde boşanmış mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özelliklerinin anlamlı bir şekilde çok daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4.1.3. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Eğitim Durumuna Göre Farkı

Mülkî idare amirleri eğitim durumu değişkenine göre incelenmiş, sosyotropi alt boyutunda; lisans mezunu olanların puan ortalaması 68.38, yüksek lisans yapanların puan ortalaması 70.43, doktora yapanların puan ortalaması ise 72.83 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda; lisans mezunu olanların puan ortalaması 77.35, yüksek lisans yapanların puan ortalaması 77.27, doktora yapanların puan ortalaması ise 85.83 olarak bulunmuştur. Mülkî idare amirlerinin eğitim durumları ile sosyotropi-otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.4.1.4. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Mesleki Kıdeme Göre Farkı

Tablo 19'da görüldüğü gibi mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırılması yapılmıştır. Sosyotropi alt boyutunda; 10 yıldan az mesleki kıdemi olanların puan ortalaması 69.67, 11-20 yıl arası olanların puan ortalaması 68.27, 21-30 yıl arası olanların puan ortalaması 68.98, 30 yılın üzerinde mesleki kıdemi olanların puan ortalaması ise 71.97 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda; 10 yıldan az mesleki kıdemi olanların puan ortalaması 76.58, 11-20 yıl arası olanların puan ortalaması 79.11, 21-30 yıl arası olanların puan ortalaması 77.27, 30 yılın üzerinde mesleki kıdemi olanların puan ortalaması ise 77.42 olarak bulunmuştur.

Mesleki kıdem ile mülkî idare amirlerinin sosyotropi-otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.4.1.5. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Mevcut Mesleki Konuma Göre Farkı

Tablo 19'da görüldüğü gibi mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları mevcut mesleki konum değişkenine göre incelenmiştir. Sosyotropi alt boyutunda; kaymakam olarak görev yapanların puan

ortalaması 68.08, vali yardımcısı olarak görev yapanların puan ortalaması 68.81, Bakanlık merkez kadroda görev yapanların puan ortalaması 75.75, mülkîye müfettişi olarak görev yapanların puan ortalaması ise 73.67 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda; kaymakam olarak görev yapanların puan ortalaması 77.00, vali yardımcısı olarak görev yapanların puan ortalaması 78.90, Bakanlık merkez kadroda görev yapanların puan ortalaması 73.78, mülkîye müfettişi olarak görev yapanların puan ortalaması ise 86.39 olarak bulunmuştur.

Tablo 19'da Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin mevcut mesleki konumları ile sosyotropi ve otonomi alt boyutları arasında 0.05 seviyesinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Mülkî idare amirlerinin mevcut mesleki konumuna göre ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilmek için Tukey analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 22: Sosyotropi Puanlarının Mevcut Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları

MEVCUT KADRO		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kaymakam	Vali Yardımcısı	-,723	1,954	,983
	Bakanlık Merkez Kadro	-7,668*	2,702	**,025**
	Mülkiye Müfettişi	-5,584	3,489	,380
Vali Yardımcısı	Kaymakam	,723	1,954	,983
	Bakanlık Merkez Kadro	-6,944	3,009	,098
	Mülkiye Müfettişi	-4,861	3,732	,562
Bakanlık Merkez Kadro	Kaymakam	7,668*	2,702	**,025**
	Vali Yardımcısı	6,944	3,009	,098
	Mülkiye Müfettişi	2,083	4,172	,959
Mülkiye Müfettişi	Kaymakam	5,584	3,489	,380
	Vali Yardımcısı	4,861	3,732	,562
	Bakanlık Merkez Kadro	-2,083	4,172	,959

*p<0.05

Tablo 22 incelendiğinde; kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin sosyotropi alt boyutunda aldıkları puan ortalamaları Bakanlık merkezinde çalışanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka bir ifadeyle Bakanlık merkezinde çalışan mülkî idare amirlerinin sosyotropi puan ortalamaları anlamlı olarak kaymakamlardan daha yüksektir.

Tablo 23: Otonomi Puanlarının Mevcut Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları

MEVCUT KADRO		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kaymakam	Vali Yardımcısı	-1,903	1,673	,667
	Bakanlık Merkez Kadro	3,219	2,313	,506
	Mülkiye Müfettişi	-9,389*	2,987	**,010**
Vali Yardımcısı	Kaymakam	1,903	1,673	,667
	Bakanlık Merkez Kadro	5,122	2,576	,195
	Mülkiye Müfettişi	-7,486	3,195	,091
Bakanlık Merkez Kadro	Kaymakam	-3,219	2,313	,506
	Vali Yardımcısı	-5,122	2,576	,195
	Mülkiye Müfettişi	-12,608*	3,572	**,003**
Mülkiye Müfettişi	Kaymakam	9,389*	2,987	**,010**
	Vali Yardımcısı	7,486	3,195	,091
	Bakanlık Merkez Kadro	12,608*	3,572	**,003**

*p<0.05

Tablo 23 incelendiğinde; kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin ve Bakanlık merkezinde çalışan mülkî idare amirlerinin otonomi alt boyutunda aldıkları puan ortalamaları mülkîye müfettişi olarak çalışanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

4.4.1.6. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Mesleği İsteyerek Seçmeye Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin mesleklerini isteyerek seçme durumuna göre sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden aldıkları puanların ortalama değerleri ve

ortalamalar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan bağımsız t-testi sonuçları tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19'dan da görüldüğü gibi; mülkî idare amirleri mesleği isteyerek seçme durumuna göre incelenmiş, sosyotropi alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 69.04, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 67.00 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda ise; evet diyenlerin puan ortalaması 77.54, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 81.63 olarak bulunmuştur.

Mesleği isteyerek seçme durumu ile sosyotropi ve otonomi alt ölçeklerinden alınan puan ortalamaları arasında istatiksel kriterlere göre anlamlı bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$). Aritmetik ortalamalar incelendiğinde bu soruya hem evet cevabı veren mülkî idare amirlerinin hem de hayır cevabı veren mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özelliklerinin daha yüksek olduğu, ancak hayır cevabı verenlerde sosyotropi ve otonomi puanları arasındaki farkın daha fazla olduğu görülmektedir.

4.4.1.7. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerinin Tekrar Aynı Mesleği Seçmeyi İstemeye Göre Farkı

Mülkî idare amirleri tekrar aynı mesleklerini seçmeyi isteme durumları değişkenine göre incelenmiş, sosyotropi alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 69.10, kararsız olanların puan ortalaması 70.19, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 68.94 olarak bulunmuştur. Otonomi alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 77.29, kararsız olanların puan ortalaması 77.92, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 78.57 olarak bulunmuştur.

Tablo 19'da Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tekrar aynı mesleklerini seçmeyi isteyip istememe değişkeniyle sosyotropi ve otonomi alt boyutları arasında istatiksel anlamda bir fark saptanmamıştır ($p>0.05$).

4.4.2. Tükenmişlik Düzeylerinin Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin demografik ve mesleki özelliklerinin, Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamalarıyla karşılaştırılması, bağımsız t-testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

4.4.2.1. Tükenmişlik Düzeylerinin Yaşa göre Farkı

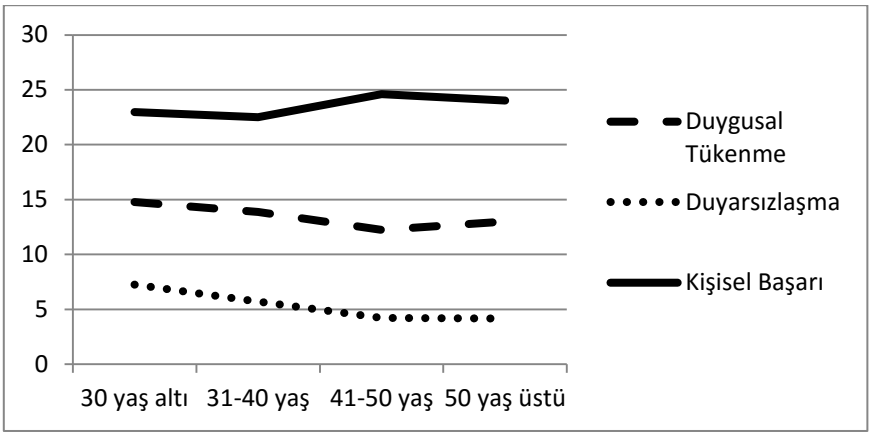
Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları puanların, içinde bulundukları yaş grubuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.

Tablo 24: Mülkî İdare Amirlerinin Yaşları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Yaş Grubu	N	$\bar{X}$	F	P
Duygusal Tükenmişlik	30 yaş altı	33	14,79	2,557	,055
	31-40 yaş	157	13,87		
	41-50 yaş	78	12,23		
	50 yaş üstü	48	13,00		
Duyarsızlaşma	30 yaş altı	33	7,24	12,701	**,000**
	31-40 yaş	157	5,71		
	41-50 yaş	78	4,23		
	50 yaş üstü	48	4,17		
Kişisel Başarı	30 yaş altı	33	22,97	8,143	**,000**
	31-40 yaş	157	22,50		
	41-50 yaş	78	24,60		
	50 yaş üstü	48	24,02		

Tablo 24'te mülkî idare amirleri yaş grubu değişkenine göre incelenmiş, duygusal tükenme alt boyutunda; 30 yaş altı olanların puan ortalaması 14.79, 31-40 yaşlarında olanların puan ortalaması 13.87, 41-50 yaşlarında olanların puan ortalaması 12.23, 50 yaş üzeri olanların puan ortalaması ise 13 olarak bulunmuştur.

Duyarsızlaşma alt boyutunda; 30 yaş altı olanların puan ortalaması 7.24, 31-40 yaşlarında olanların puan ortalaması 5.71, 41-50 yaşlarında olanların puan ortalaması 4.23, 50 yaş üzeri olanların puan ortalaması ise 4.17 olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda; 30 yaş altı olanların puan ortalaması 22.97, 31-40 yaşlarında olanların puan ortalaması 22.50, 41-50 yaşlarında olanların puan ortalaması 24.60, 50 yaş üzeri olanların puan ortalaması ise 24.02 olarak bulunmuştur.



Şekil 6: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama Değerlerinin Mülkî İdare Amirlerinin Yaş Gruplarına Göre Durumu

Tablo 24'te Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin oluşturduğu yaş grupları ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında 0.05 seviyesinde istatiksel anlamda bir fark saptanmamıştır. Bu sonuç diğer bazı araştırmalarla paralellik göstermektedir (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995; Örmen, 1993; Izgar, 2000; Taşğın, 2004; Babaoğlan, 2006). Ancak bu alt boyutta alınan puanların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; en fazla duygusal tükenme hisseden yaş grubunun 30 yaş altı grup (X=14.79) olduğu, daha az duygusal tükenme hisseden gruplarınsa 41-50 yaş (X=12.23) ve 50 yaş üstü (X=13) olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme puan ortalamalarının bu sonuçlara göre genelde yaş ilerledikçe düştüğü değerlendirilmiştir (Şekil 6).

Mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının yaş gruplarına göre Anova sonuçlarına baktığımızda ise bu farkın istatiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. ($p<0.05$) Duyarsızlaşma puanlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde mülkî idare amirlerinin yaşları ilerledikçe duyarsızlaşma boyutunda

daha az tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Yaş gruplarına göre oluşan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi uygulanmış ve bu analizin sonuçları tablo 25'te gösterilmiştir.

Tablo 25: Duyarsızlaşma Puanlarının Yaşa Göre Tukey Analizi Sonuçları

YAŞ GRUBU		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
30 yaş altı	31-40 yaş	1,535*	,538	**,024**
	41-50 yaş	3,012*	,584	**,000**
	50 yaş üstü	3,076*	,636	**,000**
31-40 yaş	30 yaş altı	-1,535*	,538	**,024**
	41-50 yaş	1,476*	,389	**,001**
	50 yaş üstü	1,540*	,464	**,005**
41-50 yaş	30 yaş altı	-3,012*	,584	**,000**
	31-40 yaş	-1,476*	,389	**,001**
	50 yaş üstü	,064	,516	,999
50 yaş üstü	30 yaş altı	-3,076*	,636	**,000**
	31-40 yaş	-1,540*	,464	**,005**
	41-50 yaş	-,064	,516	,999

*p<0.05

Tablo 25'te de gösterildiği gibi, mülkî idare amirlerinin yaşa göre duyarsızlaşma puanlarındaki farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre, 30 yaş altı grubundaki mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puanlarının, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 50 yaş üstü grubundaki mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 24'te yer alan duyarsızlaşmaya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; 30 yaş altı grubundaki mülkî idare amirleri (X=7,24), 31-40 yaş grubundaki (X =5.71), 41-50 yaş grubundaki (X =4.23) ve 50 yaşın üzerindeki mülkî idare amirlerinden (X =4.17) daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadır (Şekil 6).

Kişisel başarı alt ölçeği incelendiğinde, yaş ilerledikçe kişisel başarı algısının yükselmekte olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, yaş ilerledikçe tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda azaldığı anlamına gelmektedir. Mülkî idare amirlerinin kişisel

başarı alt boyutu puanlarının yaş gruplarına göre Anova sonuçlarına baktığımızda ise istatiksel anlamda bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$). Bulunan bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için de Tukey analizi yapılmıştır. Tukey analizinin sonuçları tablo 26' da verilmiştir.

Tablo 26: Kişisel Başarı Puanlarının Yaşa Göre Tukey Sonuçları

YAŞ GRUBU		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
30 yaş altı	31-40 yaş	,467	,625	,878
	41-50 yaş	-1,633	,678	,078
	50 yaş üstü	-1,051	,739	,486
31-40 yaş	30 yaş altı	-,467	,625	,878
	41-50 yaş	-2,099*	,452	**,000**
	50 yaş üstü	-1,518*	,539	**,026**
41-50 yaş	30 yaş altı	1,633	,678	,078
	31-40 yaş	2,099*	,452	**,000**
	50 yaş üstü	,582	,599	,766
50 yaş üstü	30 yaş altı	1,051	,739	,486
	31-40 yaş	1,518*	,539	**,026**
	41-50 yaş	-,582	,599	,766

*p<0.05

Tablo 26'dan da görüldüğü gibi, mülkî idare amirlerinin yaşa göre kişisel başarı puanlarındaki farkın hangi yaş grupları arasında anlamlı olduğunu bulmak için Tukey testi ile yapılan analiz sonucunda, 31-40 yaş grubundaki mülkî idare amirlerinin kişisel başarı puanlarının, hem 41-50 yaş hem de 50 yaş üstü grubundaki mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 24'te yer alan kişisel başarıya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde, 31-40 yaş grubundaki mülkî idare amirleri ($\bar{X}$ =22.5) hem 41-50 yaş grubundaki ($\bar{X}$ =24.6) hem de 50 yaş üstü grubundaki mülkî idare amirlerinden ($\bar{X}$ =24.02) daha fazla kişisel başarı hissinde düşüklük yaşamaktadır (Şekil 6). Mesleğe yeni başlayan genç mülkî idare amirlerinde, kişisel başarı alt

boyutunda tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğu, meslekte tecrübe kazandıkça ve yaş ilerledikçe bu durumda azalma olduğu görülmektedir.

4.4.2.2. Tükenmişlik Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin, medeni durumlarına göre ortalama değerleri ve ortalamalar arasındaki farkların istatiksel olarak anlamlılığı tek yönlü varyans analizi Anova ile test edilmiş ve analiz sonuçları tablo 27'de gösterilmiştir.

Tablo 27: Mülkî İdare Amirlerinin Medeni Durumları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	F	P
Duygusal Tükenmişlik	Evli	292	13,13	10,083	**,000**
	Bekâr	19	18,53		
	Boşanmış	5	11,60		
Duyarsızlaşma	Evli	292	5,08	10,975	**,000**
	Bekâr	19	8,26		
	Boşanmış	5	5,00		
Kişisel Başarı	Evli	292	23,49	11,501	**,000**
	Bekâr	19	19,89		
	Boşanmış	5	25,00		

Mülkî idare amirleri demografik özelliklerden olan medeni durumlarına göre incelenmiş, duygusal tükenme alt boyutunda; boşanmış olanların puan ortalaması 11.60, bekâr olanların puan ortalaması 18.53, evli olanların puan ortalaması ise 13.13 olarak bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda; evli olanların puan ortalaması 5.08, bekâr olanların puan ortalaması 8.26, boşanmış olanların puan ortalaması ise 5.00 olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda; evli olanların puan ortalaması 23.49, bekâr olanların puan ortalaması 19.89, boşanmış olanların aldıkları puanların ortalaması ise 25.00 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 27'de Anova sonuçlarından anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin medeni durumları ile tükenmişlik düzeyinin alt boyutlarından;

duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmaktadır. Hangi medeni durumdaki grupların arasında bu farklılığın olduğunu tespit etmek için Tukey analizi yapılmış ve sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 28: Duygusal Tükenme Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları

MEDENİ DURUM		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evli	bekar	-5,396*	1,221	**,000**
	boşanmış	1,530	2,326	,788
bekar	evli	5,396*	1,221	**,000**
	boşanmış	6,926*	2,592	**,022**
boşanmış	evli	-1,530	2,326	,788
	bekar	-6,926*	2,592	**,022**

*p<0.05

Tablo 28 incelendiğinde; duygusal tükenme kapsamında evli olan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyi bekâr olanlara göre, bekâr olanlarınki de boşanmış olanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 29: Duyarsızlaşma Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları

MEDENİ DURUM		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evli	bekar	-3,184*	,680	**,000**
	boşanmış	,079	1,296	,998
bekar	evli	3,184*	,680	**,000**
	boşanmış	3,263	1,444	,063
boşanmış	evli	-,079	1,296	,998
	bekar	-3,263	1,444	,063

*p<0.05

Tablo 29 incelendiğinde; duygusal tükenmeye paralel olarak, duyarsızlaşma alt boyutunda da evli olan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri bekâr olanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 30: Kişisel Başarı Puanlarının Medeni Duruma Göre Tukey Sonuçları

MEDENİ DURUM		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evli	bekar	3,598*	,774	**,000**
	boşanmış	-1,507	1,474	,563
bekar	evli	-3,598*	,774	**,000**
	boşanmış	-5,105*	1,643	**,006**
boşanmış	evli	1,507	1,474	,563
	bekar	5,105*	1,643	**,006**

*p<0.05

Tablo 30 incelendiğinde; kişisel başarı alt boyutunda evli olan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyi bekâr olanlara göre, bekâr olanlarınki de boşanmış olanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Mülkî idare amirlerinin medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri genel olarak incelendiğinde, her üç tükenmişlik alt boyutunda da bekar olanların, hem evli olanlardan hem de boşanmış olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıkları ve bu farkın anlamlı olduğu görülmektedir.

4.4.2.3. Tükenmişlik Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin, medeni durumlarına göre ortalama değerleri ve bu ortalamaların arasında istatiksel anlamda bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi Anova ile incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo 31'de gösterilmiştir.

Tablo 31: Mülkî İdare Amirlerinin Eğitim Durumları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	**Eğitim Durumu**	**N**	$\bar{X}$	**F**	**P**
Duygusal Tükenmişlik	Lisans	182	13,73	1,068	,345
	Yüksek Lisans	122	13,15		
	Doktora	12	17,75		
Duyarsızlaşma	Lisans	182	5,01	4,854	,008
	Yüksek Lisans	122	5,82		
	Doktora	12	3,58		

MTÖ Alt Boyutları	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	F	P
Kişisel Başarı	Lisans	182	23,15	1,884	,154
	Yüksek Lisans	122	23,35		
	Doktora	12	25,08		

Eğitim durumu demografik değişkenine göre incelenen mülkî idare amirleri ile ilgili olarak, duygusal tükenme alt boyutunda; lisans mezunlarının puan ortalaması 13.73, yüksek lisans yapanların puan ortalaması 13.15, doktora yapanların puan ortalaması ise 17.75 olarak hesaplanmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutunda; lisans mezunlarının puan ortalaması 5.01, yüksek lisans yapanların puan ortalaması 5.82, doktora yapanların puan ortalaması ise 3.58 olarak hesaplanmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda; lisans mezunlarının aldıkları puanların ortalaması 23.15, yüksek lisans yapanların aldıkları puanların ortalaması 23.35 ve doktora yapanların aldıkları puanların ortalaması ise 25.08 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 31'de Anova sonuçlarından anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin eğitim durumları ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında 0.05 seviyesinde istatistiksel anlamda bir fark saptanmamıştır. Ancak alınan puanlar aritmetik ortalamalara göre incelendiğinde en fazla duygusal tükenme içinde olan grubun doktora yapan mülkî idare amirleri (X=17.75) olduğu, lisans ve yüksek lisans mezunlarının ise duygusal tükenme puan ortalamalarının birbirine çok yakın ve doktora yapanlardan daha düşük olduğu (X=13.73 ve X=13.15) görülmektedir. Doktora yapan mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme boyutunda yüksek tükenmişlik yaşamaları daha önceden yapılmış bazı araştırma sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olanların sorumluluğu daha çok hissetmesi ve alması, daha yoğun stres yaşaması ve iş beklentilerinin de daha yüksek olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir (Maslach ve diğ., 2001).

Duyarsızlaşma puanlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde en yüksek duyarsızlaşma yaşayan grubun yüksek lisans yapanlar, en düşük duyarsızlaşma yaşayan grubun da doktora yapanlar olduğu görülmektedir. Mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma alt boyutu puanlarının eğitim durumuna göre Anova sonuçlarına baktığımızda ise anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Eğitim durumlarına

göre hangi gruplar arasında bu farklılığın olduğunu analiz etmek için Tukey testi yapılmış ve analizin sonuçları tablo 32'de gösterilmiştir.

Tablo 32: Duyarsızlaşma Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Tukey Sonuçları

EĞİTİM DURUMU		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
lisans	yükseklisans	-,809*	,343	**,049**
	doktora	1,428	,873	,232
yükseklisans	lisans	,809*	,343	**,049**
	doktora	2,236*	,886	**,032**
doktora	lisans	-1,428	,873	,232
	yükseklisans	-2,236*	,886	**,032**

*p<0.05

Tablo 32 incelendiğinde; kişisel başarı alt boyutunda lisans mezunu olan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyi yüksek lisans yapanlara göre, doktora yapanlarınki de yüksek lisans yapanlara göre istatiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 31'de Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin eğitim durumları ile kişisel başarı alt boyutu arasında 0.05 seviyesinde anlamlı bir bir farklılık saptanmamıştır. Ancak aritmetik ortalamalara bakıldığında en yüksek kişisel başarı yaşayan grubun doktora yapan mülkî idare amirleri (X=25.08) olduğu, lisans ve yüksek lisans mezunlarının ise kişisel başarı puan ortalamalarının birbirine çok yakın ve doktora yapanlardan daha düşük olduğu (X=23.15 ve X=23.35) görülmektedir.

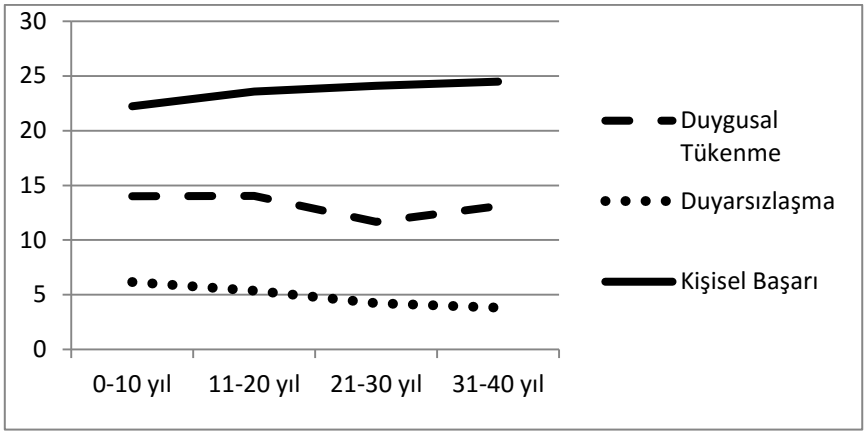
4.4.2.4. Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin, mesleki kıdemlerine göre ortalama değerleri ve bu ortalamalar arasında istatiksel anlamda bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi Anova ile incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo 33'te gösterilmiştir.

Tablo 33: Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Kıdemleri ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	F	P
Duygusal Tükenmişlik	10 yıla kadar	113	14,01	3,445	**,017**
	11-20 yıl	104	14,03		
	21-30 yıl	66	11,67		
	30 yıl üstü	33	13,09		
Duyarsızlaşma	10 yıla kadar	113	6,18	9,602	**,000**
	11-20 yıl	104	5,39		
	21-30 yıl	66	4,24		
	30 yıl üstü	33	3,82		
Kişisel Başarı	10 yıla kadar	113	22,23	7,008	**,000**
	11-20 yıl	104	23,58		
	21-30 yıl	66	24,11		
	30 yıl üstü	33	24,48		

Tablo 33'te görüldüğü gibi mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre incelenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutunda; 10 yıldan az mesleki kıdemi olanların puan ortalaması 14.01, 11-20 yıl arası olanların puan ortalaması 14.03, 21-30 yıl arası olanların puan ortalaması 11.67, 30 yılın üzerinde mesleki kıdemi olanların puan ortalaması ise 13.09 olarak bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda; 10 yıldan az mesleki kıdemi olanların puan ortalaması 6.18, 11-20 yıl arası olanların puan ortalaması 5.39, 21-30 yıl arası olanların puan ortalaması 4.24, 30 yılın üzerinde mesleki kıdemi olanların puan ortalaması ise 3.82 olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda; 10 yıldan az mesleki kıdemi olanların puan ortalaması 22.23, 11-20 yıl arası olanların puan ortalaması 23.58, 21-30 yıl arası olanların puan ortalaması 24.60, 30 yılın üzerinde mesleki kıdemi olanların puan ortalaması ise 24.02 olarak bulunmuştur (Şekil 7).



Şekil 7: Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama Değerlerinin Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Durumu

Tablo 33'te Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin mesleki kıdemleri ile tükenmişliğin alt boyutları olan; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeyleri arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmaktadır. Mesleki kıdemlerine göre hangi gruplar arasında bu farklılığın olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmış ve analiz sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 34: Duygusal Tükenme Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları

GÖREV SÜRESİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
10 yıla kadar	11-20 yıl	-,020	,713	1,000
	21-30 yıl	2,342*	,812	**,022**
	30 yıl üstü	,918	1,038	,813
11-20 yıl	10 yıla kadar	,020	,713	1,000
	21-30 yıl	2,362*	,825	**,023**
	30 yıl üstü	,938	1,048	,807
21-30 yıl	10 yıla kadar	-2,342*	,812	**,022**
	11-20 yıl	-2,362*	,825	**,023**
	30 yıl üstü	-1,424	1,118	,580
30 yıl üstü	10 yıla kadar	-,918	1,038	,813
	11-20 yıl	-,938	1,048	,807
	21-30 yıl	1,424	1,118	,580

*p<0.05

Tablo 34'te, mülkî idare amirlerinin mesleki kıdemine göre duygusal tükenme puanlarındaki istatistiksel olarak anlamlı bir farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testinin sonuçları verilmiştir. Buna göre, 10 yıla kadar ve 11-20 yıl mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puanlarının, 21-30 yıl kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 33'te yer alan duygusal tükenmeye ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; 10 yıla kadar (X=14.01) ve 11-20 yıl (X =14.03) mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirleri, 21-30 yıl kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden (X =11.67) daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar.

Tablo 35: Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları

GÖREV SÜRESİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
10 yıla kadar	11-20 yıl	,783	,387	,182
	21-30 yıl	1,935*	,441	**,000**
	30 yıl üstü	2,359*	,564	**,000**
11-20 yıl	10 yıla kadar	-,783	,387	,182
	21-30 yıl	1,152	,448	,052
	30 yıl üstü	1,576*	,569	**,030**
21-30 yıl	10 yıla kadar	-1,935*	,441	**,000**
	11-20 yıl	-1,152	,448	,052
	30 yıl üstü	,424	,607	,898
30 yıl üstü	10 yıla kadar	-2,359*	,564	**,000**
	11-20 yıl	-1,576*	,569	**,030**
	21-30 yıl	-,424	,607	,898

*p<0.05

Tablo 35'te, mülkî idare amirlerinin mesleki kıdemine göre duyarsızlaşma puanlarındaki istatistiksel olarak anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda, 10 yıla kadar mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puanlarının, 21-30 yıl ve 30 yıl üstü kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine 11-20 yıl arası

mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puanlarının 30 yıl üstü kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak farklı olduğu görülmektedir. Bu sonuç tablo 33'te yer alan duyarsızlaşmaya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; 10 yıla kadar mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirleri (X=6.18), 21-30 yıl (X =4.24) ve 30 yıl üstü (X =3.82) kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Bunun yanında, 11-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirleri de (X=5.39) 30 yıl üstü kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinden (X =3.82) daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar.

Tablo 36: Kişisel Başarı Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Tukey Sonuçları

GÖREV SÜRESİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
10 yıla kadar	11-20 yıl	-1,347*	,446	**,014**
	21-30 yıl	-1,876*	,509	**,002**
	30 yıl üstü	-2,255*	,650	**,003**
11-20 yıl	10 yıla kadar	1,347*	,446	**,014**
	21-30 yıl	-,529	,517	,735
	30 yıl üstü	-,908	,656	,510
21-30 yıl	10 yıla kadar	1,876*	,509	**,002**
	11-20 yıl	,529	,517	,735
	30 yıl üstü	-,379	,700	,949
30 yıl üstü	10 yıla kadar	2,255*	,650	**,003**
	11-20 yıl	,908	,656	,510
	21-30 yıl	,379	,700	,949

*p<0.05

Tablo 36'dan da görüldüğü gibi Tukey testi sonucunda, kişisel başarı puanlarındaki farklılığın 1-10 yıl ile 11-20 yıl, 1-10 yıl ile 21-30 yıl ve 1-10 yıl ile 30 yıl üstü kıdem sahibi mülkî idare amirleri arasında olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç Tablo 33'te yer alan kişisel başarıya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde, 1-10 yıl (X =22.23) kıdem grubundaki mülkî idare amirlerinin hem 11-20 yıl (X =23.58), hem 21-30 yıl (X =24.11) hem de 30 yıl üstü kıdeme

sahip (X =24.48) mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak daha fazla kişisel başarı puanlarının olduğu anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirleri, kişisel başarı hissinde azalma şeklindeki tükenmişliği 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 30 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahip mülkî idare amirlerinden daha fazla yaşamaktadır.

Mülkî idare amirlerinin mesleki kıdemleri ile tükenmişliğin alt boyutları olan; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdaki tükenmişlik düzeyleri puanlarının aritmetik ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, mesleğe yeni başlayanların tükenmişlik düzeylerinin genelde daha yüksek olduğu, kıdem arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de düştüğü gözlenmektedir. Bu durum mesleğe yeni başlayan mülkî idare amirlerinin beklentilerinin yüksek olması ve zamanla gerçekleşmeyecek beklentilerinin azalması ile açıklanabilir. Ayrıca kıdemleri arttıkça mülkî idare amirlerinin kişisel başarı algılarının değiştiği, kendilerinin daha başarılı algıladıkları söylenebilir.

4.4.2.5. Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleki Konuma Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin, mevcut mesleki konumlarına göre ortalama değerleri ve bu ortalamalar arasında istatiksel anlamda bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi Anova ile incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo 37'de gösterilmiştir.

Tablo 37: Mülkî İdare Amirlerinin Mesleki Konumları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Kadro	N	$\bar{X}$	F	P
Duygusal Tükenmişlik	Kaymakam	194	13,33	2,418	,066
	Vali Yardımcısı	72	13,60		
	Bakanlık Merkez Kadro	32	12,09		
	Mülkîye Müfettişi	18	16,22		
Duyarsızlaşma	Kaymakam	194	5,67	4,911	**,002**
	Vali Yardımcısı	72	4,14		
	Bakanlık Merkez Kadro	32	5,22		
	Mülkîye Müfettişi	18	5,56		

MTÖ Alt Boyutları	Kadro	N	$\bar{X}$	F	P
Kişisel Başarı	Kaymakam	194	22,86	3,059	**,029**
	Vali Yardımcısı	72	24,14		
	Bakanlık Merkez Kadro	32	23,84		
	Mülkîye Müfettişi	18	23,78		

Tablo 37'de görüldüğü gibi mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri mevcut mesleki konum değişkenine göre incelenmiştir. Duygusal tükenme alt boyutunda; kaymakam olarak görev yapanların puan ortalaması 13.33, vali yardımcısı olarak görev yapanların puan ortalaması 13.60, Bakanlık merkez kadroda görev yapanların puan ortalaması 12.09, mülkîye müfettişi olarak görev yapanların puan ortalaması ise 16.22 olarak bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda; kaymakam olarak görev yapanların puan ortalaması 5.67, vali yardımcısı olarak görev yapanların puan ortalaması 4.14, Bakanlık merkez kadroda görev yapanların puan ortalaması 5.22, mülkîye müfettişi olarak görev yapanların puan ortalaması ise 5.56 olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda; kaymakam olarak görev yapanların puan ortalaması 22.86, vali yardımcısı olarak görev yapanların puan ortalaması 24.14, Bakanlık merkez kadroda görev yapanların puan ortalaması 23.84, mülkîye müfettişi olarak görev yapanların puan ortalaması ise 23.78 olarak bulunmuştur.

Tablo 37'de Anova sonuçlarından anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin mesleki konumları ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında 0.05 seviyesinde istatistiksel anlamda bir fark saptanmamıştır. Bu verilere dayanarak mülkî idare amirlerinin mevcut mesleki konumlarının duygusal tükenme düzeylerini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Ancak tükenmişlik düzeylerine ait aritmetik ortalamalar incelendiğinde en fazla duygusal tükenme hisseden mesleki konumdakilerin mülkîye müfettişlerinin olduğunu görmekteyiz (X=16.22). Kaymakam ve vali yardımcılarının duygusal tükenme düzeyleri birbirine çok yakın bulunmuştur (X=13.33 ve X=13.60). Duygusal tükenme düzeyi en düşük grup ise Bakanlık merkez kadroda çalışan mülkî idare amirleridir (X= 12.09).

Mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma alt boyutu ortalama puanlarının mevcut mesleki konumlarına göre Anova sonuçlarına baktığımızda ise istatistiksel anlamda bir fark olduğu saptanmıştır (p<0.05). Mesleki konumlarına göre hangi gruplar arasında bu farklılığın olduğunu tespit etmek için Tukey testi yapılmış ve analiz sonuçları tablo 38'de gösterilmiştir.

Tablo 38: Duyarsızlaşma Puanlarının Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları

MEVCUT KADRO		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kaymakam	Vali Yardımcısı	1,531*	,402	**,001**
	Bakanlık Merkez Kadro	,451	,555	,848
	Mülkiye Müfettişi	,115	,717	,999
Vali Yardımcısı	Kaymakam	-1,531*	,402	**,001**
	Bakanlık Merkez Kadro	-1,080	,618	,301
	Mülkiye Müfettişi	-1,417	,767	,253
Bakanlık Merkez Kadro	Kaymakam	-,451	,555	,848
	Vali Yardımcısı	1,080	,618	,301
	Mülkiye Müfettişi	-,337	,857	,979
Mülkiye Müfettişi	Kaymakam	-,115	,717	,999
	Vali Yardımcısı	1,417	,767	,253
	Bakanlık Merkez Kadro	,337	,857	,979

*p<0.05

Tablo 38'e göre, kaymakam ve vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puanlarının anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 37'de yer alan duyarsızlaşmaya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin (X=5.67), vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerinden (X =4.14) daha fazla duyarsızlaşma yaşadıkları görülmektedir. Bakanlık merkez kadroda görev yapanların (X=5.22) ve mülkîye müfettişi olarak görev yapanların (X=5.56) duyarsızlaşma düzeyleri ise birbirine çok yakın ortaya çıkmıştır.

Tablo 39: Kişisel başarı Puanlarının Mesleki Konuma Göre Tukey Sonuçları

MEVCUT KADRO		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kaymakam	Vali Yardımcısı	-1,283*	,461	**,029**
	Bakanlık Merkez Kadro	-,988	,638	,409
	Mülkiye Müfettişi	-,922	,824	,678
Vali Yardımcısı	Kaymakam	1,283*	,461	**,029**
	Bakanlık Merkez Kadro	,295	,710	,976
	Mülkiye Müfettişi	,361	,881	,977
Bakanlık Merkez Kadro	Kaymakam	,988	,638	,409
	Vali Yardımcısı	-,295	,710	,976
	Mülkiye Müfettişi	,066	,985	1,000
Mülkiye Müfettişi	Kaymakam	,922	,824	,678
	Vali Yardımcısı	-,361	,881	,977
	Bakanlık Merkez Kadro	-,066	,985	1,000

*p<0.05

Tablo 39'da, mülkî idare amirlerinin mesleki konumlarına göre kişisel başarı puanları bakımından hangileri arasında anlamlı bir farkın olduğunu bulmak için yapılan Tukey analizi sonuçları verilmiştir. Buna göre, kaymakam ve vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin kişisel başarı puanlarının anlamlı olarak farklı olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç tablo 37'de yer alan kişisel başarıya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin (X=22.86), vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerinden (X =24.14) daha az kişisel başarı hissi yaşadıkları görülmektedir. Bakanlık merkez kadroda görev yapanların (X=23.84) ve mülkîye müfettişi olarak görev yapanların (X=23.78) kişisel başarı düzeyleri ise birbirine çok yakın ortaya çıkmıştır.

4.4.2.6. Tükenmişlik Düzeylerinin Mesleği İsteyerek Seçmeye Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin mesleklerini isteyerek seçme durumuna göre tükenmişlik düzeylerinin ortalama değerleri ve bu ortalamalar arasında istatiksel

anlamda bir farkın olup olmadığı incelemek için bağımsız t-testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları tablo 40'ta verilmiştir.

Tablo 40: Mülkî İdare Amirlerinin Mesleklerini İsteyerek Seçme Durumları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Mesleği İsteyerek Seçme	N	$\bar{X}$	df	t	p
Duygusal Tükenmişlik	Evet	308	13,35	314	-1,594	,112
	Hayır	8	16,38			
Duyarsızlaşma	Evet	308	5,24	314	-1,070	,286
	Hayır	8	6,38			
Kişisel Başarı	Evet	308	23,34	314	1,425	,155
	Hayır	8	21,63			

Tablo 40'tan da görüldüğü gibi; mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puanları ile mesleği isteyerek seçme durumları arasında istatiksel anlamda bir fark bulunmamaktadır (t=-1.594, p>.05). Aritmetik ortalamalara göre ise mesleğini isteyerek seçmeyen mülkî idare amirlerinin duygusal tükenmişlik puanlarının ortalaması (X=16.38), mesleğini isteyerek seçen mülkî idare amirlerinin puanlarının ortalamasından (X=13.35) daha yüksektir.

Mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puanları ile mesleği isteyerek seçme durumları arasında istatiksel anlamda bir fark saptanmamıştır (t=-1,070, p>.05). Aritmetik ortalamalara göre ise mesleğini isteyerek seçmeyen mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puanlarının ortalaması (X=6.38), mesleğini isteyerek seçen mülkî idare amirlerinin puanlarının ortalamasından (X=5.24) daha yüksektir.

Kişisel başarı puanlarına baktığımızda da mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri ile mesleği isteyerek seçme durumları arasında istatiksel anlamda bir fark bulunmamaktadır (t=1,425, p>.05). Aritmetik ortalamalara göre ise mesleğini isteyerek seçen mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puanlarının ortalaması (X=23.34), mesleğini isteyerek seçmeyen mülkî idare amirlerinin puanlarının ortalamasından (X=21.63) daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle mesleğini isteyerek

seçmeyen mülkî idare amirleri kişisel başarı alt boyutunda da daha yüksek tükenmişlik hissetmektedirler.

Genel olarak mülkî idare amirlerinin mesleği isteyerek seçme durumuna göre tükenmişlik düzeylerini gösteren tablo 40'ı incelediğimizde, tükenmişliğin her üç alt boyutunda da mesleği isteyerek seçmeyenlerin, isteyerek seçenlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Buna göre de mesleğini isteyerek yapmayan ya da daha az isteyerek yapan mülkî idare amirlerinin daha fazla stres ve tükenmişlik yaşadığı söylenebilir.

4.4.2.7. Tükenmişlik Düzeylerinin Tekrar Aynı Mesleği Seçmeyi İstemeye Göre Farkı

Mülkî idare amirlerinin tekrar aynı mesleklerini seçmeyi isteme durumuna göre tükenmişlik düzeylerinin ortalama değerleri ve bu ortalamalar arasında istatiksel anlamda bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi Anova ile incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablo 41'de gösterilmiştir.

Tablo 41: Mülkî İdare Amirlerinin Tekrar Aynı Mesleklerini Seçmeyi İsteme Durumları ile Tükenmişlik Düzeylerinin Karşılaştırması

MTÖ Alt Boyutları	Tekrar Seçme İsteği	N	$\bar{X}$	F	P
Duygusal Tükenmişlik	Evet	189	11,54	42,168	**,000**
	Kararsızım	78	15,22		
	Hayır	49	17,86		
Duyarsızlaşma	Evet	189	4,92	5,071	**,007**
	Kararsızım	78	5,42		
	Hayır	49	6,39		
Kişisel Başarı	Evet	189	23,69	5,447	**,005**
	Kararsızım	78	23,21		
	Hayır	49	21,94		

Mülkî idare amirleri tekrar aynı mesleklerini seçmeyi isteme durumları değişkenine göre incelenmiş, duygusal tükenme alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 11.54, kararsız olanların puan ortalaması 15.22, hayır diyenlerin puan

ortalaması ise 17.86 olarak bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 4.92, kararsız olanların puan ortalaması 5.42, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 6.39 olarak bulunmuştur. Kişisel başarı alt boyutunda; evet diyenlerin puan ortalaması 23.69, kararsız olanların puan ortalaması 23.21, hayır diyenlerin puan ortalaması ise 25.94 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 41'de Anova sonuçlarında görüldüğü gibi, araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tekrar aynı mesleklerini seçmeyi isteme durumları ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamaları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmaktadır. Puan ortalamaları arasındaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için Tukey analizi yapılmış ve bu testin sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 42: Duygusal Tükenme Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları

TEKRAR SEÇME İSTEĞİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evet	kararsızım	-3,673*	,636	**,000**
	hayır	-6,312*	,757	**,000**
kararsızım	evet	3,673*	,636	**,000**
	hayır	-2,639*	,861	**,007**
hayır	evet	6,312*	,757	**,000**
	kararsızım	2,639*	,861	**,007**

*p<0.05

Tablo 42 incelendiğinde; duygusal tükenme puan ortalamaları açısından tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istemeyeceği sorusuna evet diyen mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinde, kararsız olanlarla ve hayır diyen mülkî idare amirlerine göre istatiksel anlamda bir farklılık saptanmıştır. Bu sonuç tablo 41'de yer alan duygusal tükenmeye ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; hayır diyen mülkî idare amirleri (X=17.86), kararsız olan (X =15.22) ve evet diyen mülkî idare amirlerinden (X =11.54) anlamlı olarak daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadır.

Tablo 43: Duyarsızlaşma Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları

TEKRAR SEÇME İSTEĞİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evet	kararsızım	-,508	,394	,402
	hayır	-1,472*	,469	**,005**
kararsızım	evet	,508	,394	,402
	hayır	-,965	,533	,168
hayır	evet	1,472*	,469	**,005**
	kararsızım	,965	,533	,168

*p<0.05

Tablo 43 incelendiğinde; duyarsızlaşma alt boyutunda tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istemeyeceği sorusuna evet diyen mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyi, hayır diyen mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerine göre istatiksel anlamda bir farklılık göstermektedir. Bu sonuç tablo 36'da yer alan duyarsızlaşmaya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; hayır diyen mülkî idare amirleri (X=6.39), evet diyen mülkî idare amirlerinden (X =4.92) istatiksel anlamda daha yüksek duygusal tükenme yaşamaktadırlar.

Tablo 44: Kişisel Başarı Puanlarının Tekrar Aynı Mesleği Seçmek İsteme Durumuna Göre Tukey Sonuçları

TEKRAR SEÇME İSTEĞİ		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
evet	kararsızım	,488	,448	,521
	hayır	1,754*	,534	**,003**
kararsızım	evet	-,488	,448	,521
	hayır	1,266	,607	,094
hayır	evet	-1,754*	,534	**,003**
	kararsızım	-1,266	,607	,094

*p<0.05

Tablo 44 incelendiğinde; kişisel başarı alt boyutunda tekrar aynı mesleği seçmeyi isteyip istemeyeceği sorusuna evet diyen mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyinde, hayır diyen mülkî idare amirlerine göre istatiksel anlamda bir

farklılık görülmektedir. Bu sonuç tablo 41'de yer alan kişisel başarıya ilişkin aritmetik ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde; hayır diyen mülkî idare amirleri (X=21.94), evet diyen mülkî idare amirlerinden (X =23.69) anlamlı olarak daha az kişisel başarı hissi duymakta, başka bir ifadeyle kişisel başarı alt boyutunda daha fazla tükenme yaşamaktadır.

4.5. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Analizi

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin, sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarındaki tükenmişlik seviyeleri arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla ölçek puanlarının korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon 'r' değerleri ve istatiksel olarak anlamlılığı gösteren 'p' değerleri tablo 45 ve 46'da aşağıda verilmiştir.

Tablo 45: Mülkî İdare Amirlerinin Sosyotropi Alt Ölçeği ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Sosyotropi Ölçeği Alt Boyutları	Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları					
	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı Hissi	
	r	p	r	p	r	p
Sosyotropi	,227**	,000	,182**	,001	-,024	,667
Onaylanmama Kaygısı	,178**	,001	,202**	,000	-,032	,565
Ayrılık Kaygısı	,231**	,000	,151**	,007	-,011	,845
Başkalarını Memnun Etme	,158**	,005	,096**	,009	-,022	,695

r=Korelasyon katsayısı, **p<0.01, *p<0.05

Tablo 45'te sosyotropi alt ölçekleri ile tükenmişlik düzeylerinin ilişkisine ait korelasyon sonucu verilmiştir.

Mülkî idare amirlerinin, sosyotropi ölçeği sorularından aldıkları puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenmeden aldıkları puan ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon bulunmaktadır (r=,227) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Yani mülki idare amirlerinin

sosyotropi puanları yükselirken duygusal tükenme puanları da yükselmiştir. Sosyotropi ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşmadan aldıkları puan ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmaktadır (r=,182) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Diğer bir ifadeyle sosyotropi puanları yükselirken duyarsızlaşma puanları da yükselmiştir. Sosyotropi ölçeğinden aldıkları puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu kişisel başarıdan aldıkları puan ortalaması arasında ise bir korelasyon saptanmamıştır (p>.05).

Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği olan onaylanmama kaygısı puanlarının ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme puan ortalaması arasında olumlu yönde düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,178) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği onaylanmama kaygısı puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma puan ortalaması arasında olumlu yönde düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,202) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Diğer bir ifadeyle onaylanmama kaygısı puanı yükselirken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları da yükselmiştir.

Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği olan ayrılık kaygısı puanlarının ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme puanlarının ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,231) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği olan ayrılık kaygısı puanlarının ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma puanlarının ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,151) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Başka bir deyişle ayrılık kaygısı puanı yükselirken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları da yükselmiştir.

Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği olan başkalarını memnun etme puanlarının ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme puanlarının ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,158) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Sosyotropi ölçeğinin alt ölçeği olan başkalarını memnun etme puanlarının ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu

duyarsızlaşma puanlarının ortalaması arasında çok düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,096) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Diğer bir ifadeyle başkalarını memnun etme puanı yükselirken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları da yükselmiştir.

Mülkî idare amirlerinin Sosyotropi ölçeğinin alt ölçekleri olan onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etmeden aldıkları puanların ortalamaları ile tükenmişlik alt boyutu kişisel başarıdan aldıkları puanların ortalamaları arasında ise istatiksel anlamda bir ilişki saptanmamıştır (p>.05).

Tablo 46: Mülkî İdare Amirlerinin Otonomi Alt Ölçeği ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Değerleri

Otonomi Ölçeği Alt Boyutları	**Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları**					
	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı Hissi	
	r	p	r	p	r	p
Otonomi	,155**	,006	,223**	,000	,225**	,000
Kişisel Başarı	,031	,582	,151**	,007	,300**	,000
Özgürlük	,171**	,002	,273**	,000	,134*	,018
Yalnızlıktan Hoşlanma	,188**	,001	,089*	,011	,087*	,012

r=Korelasyon katsayısı, **p<0.01, *p<0.05

Tablo 46'da otonomi ölçeğinin alt ölçekleri ile tükenmişlik düzeylerinin ilişkisine ait korelasyon analizinin sonuçları verilmiştir.

Mülkî idare amirlerinin otonomi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenmeden aldıkları puanların ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon (r=,155) bulunmuştur (p<.01). Diğer bir ifadeyle otonomi puanı yükselirken duygusal tükenme puanı da yükselmiştir. Otonomi ölçeği puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma puan ortalaması arasında çok düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,223) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Buna göre; otonomi puanı artarken duyarsızlaşma puanı da artmıştır. Otonomi ölçeğinden alınan puanların ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu kişisel başarıdan alınan puanların ortalaması arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır (r=,225)

ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (p<.01). Başka bir deyişle otonomi puanı yükselirken kişisel başarı puanı da yükselmiştir.

Otonomi ölçeğinin alt ölçeği olan kişisel başarı puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme arasında bir korelasyon saptanmamıştır (p>.05). Otonomi ölçeğinin alt ölçeği olan kişisel başarıdan alınan puanların ortalaması ile tükenmişlik alt boyutları duyarsızlaşma (r=,151) ve kişisel başarı hissi (r=,300) puan ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Diğer bir ifadeyle otonomi ölçeğinin alt ölçeği olan kişisel başarı puanı yükselirken duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi puanları da yükselmiştir.

Otonomi ölçeğinin alt ölçeği olan özgürlük puan ortalaması ile tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme (r=,171), duyarsızlaşma (r=,273) ve kişisel başarı hissi (r=,134) puanlarının ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon bulunmaktadır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.05). Diğer bir deyişle özgürlük puanı yükselirken duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları da yükselmiştir.

Otonomi ölçeğinin alt ölçeği olan yalnızlıktan hoşlanmadan alınan puanların ortalaması ile tükenmişlik alt boyutları olan duygusal tükenme (r=,189), duyarsızlaşma (r=,089) ve kişisel başarı hissi (r=,087) puanlarının ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.05). Başka bir ifadeyle yalnızlıktan hoşlanma puanı yükselirken duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi puanları da yükselmiştir.

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin, sosyotropi-otonomi ölçeğinden aldıkları puanlarla tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki korelasyon değerleri yukarıda verilmiştir. Sosyotropi puanı yüksek mülkî idare amirlerinin ve otonomi puanı yüksek mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden ayrı ayrı aldıkları puan ortalamaları tablo 47'de gösterilmiştir.

Tablo 47: Sosyotropi ve Otonomi Puanları Yüksek Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Düzeyleri

	N	%	Duygusal Tükenme $\overline{X}$	Duyarsızlaşma $\overline{X}$	Kişisel Başarı $\overline{X}$
Sosyotropi Puanı Yüksek Olanlar	124	39.2	14.55	5.31	22.5
Otonomi Puanı Yüksek Olanlar	192	60.8	12.7	5.23	23.7
Tüm M.İ.A.'leri	316	100	13.43	5.27	23.3

Tablo 47'den de anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin % 60.8'inin otonomi kişilik özellikleri puanları daha yüksektir. Sosyotropi puanı daha yüksek olan mülki idare amirlerinin ise tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının üçünde de daha yüksek seviyede tükenmişliğe düştükleri tespit edilmiştir.

4.6. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Analizi

Mülkî idare amirlerinin tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarındaki düzeylerinin kendi aralarındaki ilişkiyi görmek amacıyla alt ölçek puanlarının korelasyonları hesaplanmıştır. Ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon 'r' değerleri ve istatiksel olarak anlamlılığı gösteren 'p' değerleri tablo 48'de aşağıda verilmiştir.

Tablo 48: Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Alt Boyutları Puanları Arasındaki Korelasyon Değerleri

TÜKENMİŞLİK ALT BOYUTLARI		Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
Duygusal Tükenme	Pearson Korelasyon (r)	1		
	p			
Duyarsızlaşma	Pearson Korelasyon (r)	,549**	1	
	p	,000		
Kişisel Başarı Hissi	Pearson Korelasyon (r)	-,307**	-,319**	1
	p	,000	,000	

** p<0.01

Tablo 48 incelendiğinde tükenmişlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelâsyonlarına bakıldığında, tüm değişkenlerin ilişkilerinin istatiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Mülkî idare amirlerinin, duygusal tükenmeden aldıkları puanların ortalamaları ile duyarsızlaşmadan aldıkları puanların ortalamaları arasında orta seviyede çift yönlü pozitif bir korelasyon bulunmaktadır (r=,549) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Diğer bir ifadeyle duygusal tükenme puanı yükselirken duyarsızlaşma puanı da yükselmiştir.

Mülkî idare amirlerinin, duygusal tükenmeden aldıkları puanların ortalamaları ile kişisel başarıdan aldıkları puanların ortalamaları arasında orta seviyede çift yönlü negatif bir korelasyon vardır (r=-,307) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<.01). Başka bir deyişle duygusal tükenme puanı yükselirken kişisel başarı puanı ise azalmaktadır.

Mülkî idare amirlerinin, duyarsızlaşmadan aldıkları puanların ortalamaları ile kişisel başarıdan aldıkları puanların ortalamaları arasında orta seviyede çift yönlü negatif bir korelasyon bulunmaktadır (r=-,319) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlam taşımaktadır (p<.01). Diğer bir anlatımla duyarsızlaşma puanı yükselirken kişisel başarı puanı ise azalmaktadır.

4.7. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Yukarıdaki istatiksel analizlerle elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma modelinden hareketle oluşturulan hipotezlere ilişkin sonuçlar tablo 49'da verilmiştir.

Tablo 49: Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: M.İ.A.'nin sosyotropi kişilik özellikleri ile Duygusal Tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H2: M.İ.A.'nin sosyotropi kişilik özellikleri ile Duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H3: M.İ.A.'nin. sosyotropi kişilik özellikleri ile Kişisel Başarı Hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H4: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile Duygusal Tükenme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H5: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile Duyarsızlaşma üzerinde arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H6: M.İ.A.'nin otonomi kişilik özellikleri ile Kişisel Başarı Hissi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. TARTIŞMA

Bu çalışmada Türkiye'nin 81 ilinde görev yapan mülkî idare amirlerinin Beck'in bilişsel kuramındaki sosyotropi-otonomi sınıflandırmasına göre kişilik özellikleri ile tükenmişlik seviyelerinin ilişkisi araştırılmıştır. Bu bölümde; araştırmamızın amaçları kapsamında toplanan verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular, yurtdışında ve Türkiye'de yapılan benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmış, yorumlanmış ve bu bulgular çerçevesinde yapılan değerlendirmelere yer verilmiştir. Araştırma ile elde edilen bulguların tartışılması ve bunların yorumlanması çalışma içerisindeki inceleniş sıralamasına göre yapılacaktır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişlik araştırmalarının öğretmenler, okul yöneticileri, akademisyenler, sağlık çalışanları ve polisler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. İnsanlarla yoğun ilişkiler içerisinde ve stres altında olan mülkî idare amirleriyle ilgili olarak tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Literatürde sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyi ilişkisinin araştırıldığı tek çalışma ise Bahanur Malak (2009) tarafından hemşireler üzerinde yapılmıştır.

5.1. Mülkî İdare Amirlerinin Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özelliklerine İlişkin Sonuçların İncelenmesi

Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları tablo 15'te (69.34±14.31) gösterilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; ölçekten alınabilecek olan en az ve en çok puan aralığı göz önüne alındığında mülkî idare amirlerinin sosyotropi kişilik puanlarının orta seviyede olduğu değerlendirilebilir. Külekçi ve ark. (2014), Malak (2009), Aydın (2007), Çam ve Engin (2006), Kaya ve ark. (2006) da araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Sosyotropi özelliği, bireyin başka kişilerle olan ilişkilerinin pozitif olma gereksinimini anlatmaktadır. Sosyotropik özellikleri yüksek olan bireyler başka insanlardan onay almaya çok önem verirler (Sato ve McCann, 2007; Kaya ve ark., 2006; Çam ve Engin, 2006; Beck ve ark., 2003; Lynch ve ark., 2003; Kabakçı, 2001). Bu çalışmada mülkî idare amirlerinin almış oldukları sosyotropi puanları, onların çalışma hayatlarında stresle mücadele etmede sıkıntı yaşamayacaklarını ya da tükenmişliğe düşmeyeceklerini akla getirebilir. Ancak Aydın (2007)'nın yaptığı çalışmasında, bireylerin sosyotropi puanlarının orta düzeyde olması halinde bile stresle mücadele etmede sorunlarla karşılaşabilecekleri vurgulanmıştır.

Tablo 15'te mülkî idare amirlerinin otonomi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması (77.64±12.33) gösterilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda; ölçekten alınabilecek olan en az ve en çok puan aralığı göz önüne alındığında mülkî idare amirlerinin otonomi puanlarının ortanın biraz üstünde olduğu söylenebilir. Didişen ve ark. (2015), Külekçi ve ark. (2014), Malak (2009), Aydın (2007), Kaya ve ark. (2006), Kangallı (2005) da yaptıkları araştırmalarında bizim çalışmamıza benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Didişen ve ark. (2015) pediatri hemşireleri üzerinde yaptıkları araştırmada hemşirelerin puan ortalamalarını; sosyotropide 61.1±21.9, otonomide 69.0±19.0 olarak bulmuşlardır. Külekçi ve ark. (2014)'nın yaptığı çalışmada, cerrahi kliniklerde çalışan yardımcı sağlık personelinin sosyotropi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 68.7±17.43, otonomi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması ise 77.53±15.91'dir. Malak (2009)'ın yaptığı araştırmada hemşirelerin sosyotropi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması 68.16±17.93, otonomi ölçeğinden aldıkları

puan ortalaması ise 78.72'dir. Kaya ve ark. (2006), hemşire öğrencilerin puan ortalamalarını; sosyotropide 68.50±15.60, otonomide 77.25±14.45 olarak bulmuştur. Atalay ve ark. (2005) "Gazi Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Sosyotropi-Otonomi Düzeyleri" isimli çalışmalarında, araştırmalarına katılan üniversite öğrencilerinin sosyotropi puanlarının ortalamasının 69.6±15.6, otonomi puanlarının ortalamasının ise 78.4±14.4 olduğunu bulmuşlardır. Yıldırak ve Bulut'un (2003), hemşirelik bölümünde okuyan öğrencilerin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin seviyelerini tespit etmek maksadıyla Muğla Üniversitesi'nde yaptıkları araştırmada; sosyotropi puanlarının ortalamasının 74.0±14.1, otonomi puanlarının ortalamasının ise 82.9±11.4 olduğunu bulmuşlardır.

Mülkî idare amirlerinin eğitim durumlarının ve almış oldukları mesleki eğitimin otonom kişiliklerini daha fazla geliştirmiş olabileceği değerlendirilebilir. Bu çalışmada mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özellikleri puan ortalaması sonraki meslek yaşamlarında çevrelerindeki olayları büyük oranda kontrol etme ve başarılı olma ihtiyacı duyacaklarından mülkî idare amirlerinde çok fazla stres ve tükenmişlik yaşanılacağı düşünülebilir. Yapılan bir çalışmada sosyotropi ve otonomi kişilik tiplerinin psikiyatri hemşirelerinin stresle mücadele edebilme kapasitelerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Aydın, 2007). Otonomi kişiliği başka bir yönden değerlendirildiğinde de bireyin bağımsız olma ve belirlenmiş hedeflere ulaşma gereksinimini vurgulamaktadır. Otonomik özellikleri daha yüksek olanlar, iş ve özel hayatlarında yaşadıkları başarı ya da başarısızlıklara büyük önem atfederler. Bu tip kişiler etraflarındaki olayları kontrol etmeye ve işlerinde başarılı olmaya fazla ihtiyaç duyarlar (Sato ve McCann, 2007; Kaya ve ark., 2006; Çam ve Engin, 2006; Beck ve ark., 2003; Kabakçı, 2001).

Otonomi özelliği çalışanlara; kendi kişiliğini tanıma, bağımsız olma, güç, yaptığı işlerde bilinçli bir şekilde karar verebilme, strateji oluşturabilme, otoriteyi devam ettirebilme ve çevresel faktörleri kontrol edebilen, hedefleri olan ve kontrollü hizmet verebilmeyi sağlayacaktır (Kaya ve ark., 2006; Çam ve Engin, 2006; Adams ve Miller, 2001;). Otonomi, vatandaşların ve çalışanların sorunlarını çözebilme yeterliliğinde, mülkî idare amirlerinin mesleki yeterliliklerinde ve işlerine kendilerini

vermelerinde olumlu katkı sağlayacak, iş tatminlerini ve performanslarını artıracaktır.

İş ile çalışanların arasındaki uyum bakımından kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan bir araştırmada, sosyotropik kişilik puanı yüksek olan çalışanların, işyerinde grup çalışmalarında daha başarılı olduğu, bununla beraber otonomik kişilik puanı yüksek olan çalışanlarınsa kendi başlarına ve bağımsız olarak çalıştıkları işlerde daha verimli oldukları ortaya konmuştur (Serinkan ve Barutçu 2006). Meslek olma kriterleri incelendiğinde; bir işte çalışan kişinin mesleğini severek ve isteyerek gerçekleştirmesi ve mesleğini değiştirmek istememesi için otonomi kişilik tipi, kişisel sorumluluk ve öz eleştiri gibi özelliklerin olması gereklidir (Kaya ve ark. 2006). Çalışma hayatında, çalışanların kişisel özelliklerinin incelenmesi; yukarıda sayılan hususların değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır.

Kamu yöneticiliğinde de, karar alabilme ve irade kullanma becerisi çok büyük önem taşımaktadır. Birçok yapılan araştırmada, genel olarak kabul görmüş meslek kriterleri içinde "otonomik kişilik özelliklerine sahip olma" da sayılmıştır. Bu sebeple mülkî idare amirlerinin otonomik özelliklere sahip olup olmadıklarının incelenmesi, meslek olma kriterlerinin oluşturulması bakımından etkili olacaktır. Örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise mülkî idare amirlerinde sosyotropik kişilik özelliğinin olması önem kazanmaktadır. Sosyotropik kişilik özellikleri daha baskın olan meslek mensupları insanlarla ilişkilerinin zayıflaması, sonlanması ve başkaları tarafından reddedilmesi gibi sorunlarda çok fazla hassastırlar. Bundan dolayı bu tarz kişiler çalışma ortamındaki sosyal ilişkilerde diğerleri tarafından reddedildiklerinde kolaylıkla depresyon yaşayabilir ya da tükenmişliğe düşebilirler. Mülkî idare amirlerinin kişilik tipleri ve stresle etkin bir şekilde mücadele etme teknikleri, görevlerini etkin ve verimli olarak yapabilmeleri bakımından göz önünde bulundurulması gerekli etkenlerdir. Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin aynı anda ve birlikte geliştirilmesi çalışma ortamında pozitif sosyal ilişkiler, etkin karar alma ve irade kullanma kabiliyeti ve verimli iş performansını sağlayacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise; mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin, demografik ve mesleki değişkenler açısından değerlendirilmesi yapılmış ve sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin; yaş grubu, eğitim durumu, mesleki kıdem, mesleği isteyerek seçmiş olma ve tekrar aynı mesleği seçmeyi isteme değişkenlerine göre istatiksel anlamda farklılaşmadığı bulunmuştur ($p>0.05$, tablo 19). Söz konusu bireysel ve mesleki değişkenlerin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerini etkileyebildiği çeşitli çalışmaların sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu değişkenler ile mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerinin de ilişkili olması beklenebilirdi. Bunun yanında araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin medeni durumları ve mevcut mesleki konumları ile sosyotropi ve otonomi puanlarının anlamlı olarak farklılaştığı bulunmuştur ($p<0.05$, tablo 19).

Bu konuya benzer olarak Türkiye'de yapılan araştırmalardan; Didişen ve ark. (2015)'nın pediatri hemşireleri üzerinde yaptıkları araştırmada hemşirelerin çalıştıkları birim, medeni durum, eğitim durumu, kıdemleri, çocuk sayıları, ekonomik durumları ve iş tatminleri ile sosyotropi-otonomi ölçeğinden alınan puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Tokmak ve ark. (2013) ise turizm ve otelcilik öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada; cinsiyet, eğitim durumu ve yaş ile sosyotropi-otonomi ölçeğinden alınan puanların ortalamaları arasında istatistiksel anlamda bir ilişki bulmuşlardır. Külekçi ve ark. (2014)'nın yaptığı çalışmada, cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin eğitim durumu ve çocuk sayısı değişkenleri ile sosyotropi-otonomi ölçekleri puan ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, yaş, medeni durum, kıdem ve kadro değişkenleri bakımından ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Kaya ve ark. (2006) yaptıkları araştırmada bizim çalışmamızın sonuçlarına paralel olarak, hemşire öğrencilerin yaş grubu, eğitim durumu ve mesleklerini isteyerek seçip seçmemeleri ile sosyotropi-otonomi ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptamamışlardır.

5.2. Mülkî İdare Amirlerinin Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçların İncelenmesi

Mülkî idare amirlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeğinden almış oldukları puanlarının ortalamaları Tablo 17'de verilmektedir. Ölçek puanları incelendiğinde; tükenmişlik alt boyutlarının puan ortalamaları; "duygusal tükenme" için: 13.43±5.30, "duyarsızlaşma" için: 5.27±2.96, "kişisel başarı" için: 23.30±3.37 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları değerlendirildiğinde 'orta' seviyede bir tükenmişlik yaşadıklarını söyleyebiliriz. Bütün bu bulgular ve literatürdeki yapılan çalışmalar sonucunda mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin endişe verici boyutlarda olmaması, hatta düşük derecede çıkmasının önemli ve mesleğin toplumsal önemi açısından sevindirici olduğu düşünülmektedir.

Schaufeli ve Enzmann (1998), yaptıkları çalışmalar sonucunda tükenmişliğe neden olan üç faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bu faktörler; çalışma hayatının başlangıcındaki yüksek motivasyon, olumsuz şartlar altındaki iş çevresi ve olumsuz şartlara tepki olarak etkin olmayan mücadele etme tekniklerinin kullanılmasıdır. Bu faktörler özellikle birçok yöneticinin durumuna uygundur. Öncelikle mülkî idare amirlerinin üst düzey kamu yönetimi anlayışı gereği her konuda başarılı olma isteği güçlü bir başlangıç motivasyonunu işaret eder. Freudenberger ve Richelson (1980)'un "mesleğe aşırı bağlanma hastalığı" olarak tanımladığı (Golden, Piedmont, Ciarrocchi ve Rodgerson, 2004) tükenmişlik, görevlerine ve görev yerlerine aşırı bağlılık gösteren mülkî idare amirlerinde de görülebilir.

Tablo 18'de de görüldüğü gibi mülkî idare amirlerinin; duygusal tükenmede % 18.4'ü, duyarsızlaşmada %15.8'i ve kişisel başarıda % 8.5'i yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Bu oranlar, mülkî idare amirleri için tükenmişliğin yine de üzerinde durulması gereken önemli bir problem olduğunu ortaya çıkarmaktadır ve bu doğrultuda, mülkî idare amirlerinin bir kısmının stresle ve tükenmişlikle baş etmede yeterince başarılı olmadığı değerlendirilebilir. Tükenmişlik sadece kişilerin bireysel düzeyde yaşadığı bir sorun olarak görülmemeli, genel ve kurumsal bir sorun olarak da ele alınmalıdır. Bu çerçevede İçişleri Bakanlığı tarafından da mülkî idare

amirlerinde tükenmişliği engelleyici kurumsal önlemler alınması gerektiği belirtilebilir.

Duygusal tükenme, işi gereği insanlarla yoğun ve sık ilişki içinde olan çalışanlarda çok fazla düzeydeki psikolojik ve duygusal ihtiyaçların (etkileşimlerin) neden olduğu duygusal anlamda yorulma ve işle ilgilenmek için zihinsel gücü bulamama durumudur (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme şeklindeki tükenmişliği; duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklindeki tükenmişlikten daha fazla yaşadıklarını tablo 18'de görebiliriz. Bu durum mülkî idare amirlerinin işlerini önemsediği şeklinde yorumlanabileceği gibi; her zaman etkileşim içinde bulunduğu vatandaş, siyasetçi, memurlar gibi kişilerle devamlı yüz yüze çalışmanın ve bunların ihtiyaçlarını karşılama gayreti içinde olmanın sonucu duygusal olarak yorulma hissettikleriyle izah edilebilir.

Duyarsızlaşma, hizmet verilen insanlara karşı duygudan yoksun, katı, alaycı, uygunsuz, olumsuz ve duyarsız davranışlara işaret eder (Maslach ve Jackson, 1984; Maslach, 1986). Bu araştırmada mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma şeklindeki tükenmişliği düşüğe yakın düzeyde yaşamaları, onların vatandaş, siyasetçi, memurlar gibi hizmet verdikleri kişilere olumsuz tavırlarının en az seviyede olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Zaten bunun aksi bir durum hem idari düzenlemelerle yasaklanmış, hem de geleneksel mülki idare amirliği algısı bakımından ve etik olarak bizim kültürümüzde iyi bakılmayan bir durumdur.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise; mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinin, demografik ve mesleki değişkenler açısından değerlendirilmesi yapılmış ve her biri açısından ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar bu doğrultuda değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Yaş grupları açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme puanları yaş gruplarına göre farklılık göstermezken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarında ise istatiksel anlamda bir farklılık saptanmıştır ($p<0.05$, tablo 24). Duyarsızlaşma alt boyutunda 30 yaş altı yaş grubu, 31-40, 41-50 ve 50 yaş üstü yaş gruplarından anlamlı olarak

daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Aynı şekilde kişisel başarı boyutunda da yaş ilerledikçe kişisel başarı duygusunda artış olmuştur.

Çalışma hayatında, yaş ilerledikçe tecrübe ve olgunluğun da artması birçok çalışmanın sonucu elde edilen veriler değerlendirildiğinde beklenen bir sonuçtur. Bu durumun sebebi çalışanların yaşları ilerledikçe çevrelerindeki olaylara karşı daha olgun tavır göstermeleri, beklentilerinin azalması ve yaşadıkları tecrübeler sonucu olaylara yaklaşımlarının değişmesi olabilir. Ayrıca artan yaşla birlikte mülkî idare amirlerinin iş ortamında karşılaştıkları problemlerle daha etkin baş etme tekniklerini öğrenmelerinin ve zamanla kazanılan deneyimlerle kendilerini daha başarılı görmelerinin de bu durumda etkisi olabilir.

Ayrıca genç mülkî idare amirlerinde işe başladıktan sonra mesleki başarı bakımından olumsuzluklarla karşılaşılması, aldıkları eğitim ile çalışma hayatındaki koşulların farklılıkları, bu yıllardaki kişisel başarı boyutundaki tükenmişliği arttırabilir. Maslach ve Jackson'a (1981) göre genç yaşlardaki çalışanlar daha fazla yorgunluk yaşamaya eğilimlidirler. Tükenmişliğin genç yaşlardaki çalışanlarda daha çok yaşanmasının nedeni, bunların iş hayatında karşılaştıkları problemlerle mücedele etmek için henüz yeterince deneyim kazanmamış olmaları ya da işlerine karşı yüksek beklentiler içinde olmaları ile açıklanabilir. Ayrıca kişilerin yaşları ilerledikçe iş ortamındaki beğenmedikleri pek çok olumsuz durumu artık kabullenmeye başladıkları ya da hayat tecrübelerini kullanarak bu olumsuzluklarla başa çıkmada daha bilinçli davrandıkları söylenebilir.

Literatürde ilgili çalışmalar incelendiğinde, bazı araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarında yaş değişkeninin tükenmişlik düzeyini etkilediği bazılarında ise etkilemediği görülmektedir. Bu konuda Türkiye'de yapılan araştırmalardan; Çelebi (2013), Ulutaşdemir(2012), Babaoğlan (2006), Izgar (2001), Özmen (2001), Dolunay (2001), Girgin (1995), Baysal (1995)'ın da bu araştırmanın sonuçlarını desteklediği, çalışanların yaşlarıyla tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir. Taşğın (2004), Akçamete ve ark. (2001), Kitapçıoğlu (2000), Özbek ve Girgin (1993) ise çalışmalarında yaş ile tükenmişlik seviyesi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda, Gmelch (1988) okul yöneticilerinin ve Hock (1988) öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre fark göstermediği sonucuna ulaşmışlardır. Tükenmişlik üzerine araştırma yapan Lam (1988), Maslach ve Jackson (1981), Byrne (1991) ve Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) yaş yükseldikçe duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık puanlarının azaldığı, yani tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarı duygusunun arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Medeni durum açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları ile medeni durumları arasında istatiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$, tablo 27). Bekâr mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puanları, hem evli olanlara hem boşanmış olanlara göre anlamlı olarak daha fazladır. Duyarsızlaşma alt boyutunda da bekâr olan mülkî idare amirlerinin puanları evli olanlardan anlamlı olarak daha yüksektir. Kişisel başarı alt boyutunda ise yapılan ikili karşılaştırmalar sonucunda evli ve bekâr mülkî idare amirleri bakımından bekâr olanlar lehine, bekâr ve boşanmışlar arasında yine bekâr olanlar lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Bu sonuç Türkiye'de yapılan birçok araştırma sonucunu desteklemektedir. Ulutaşdemir (2012), Aksoy (2007), Babaoğlan (2006), Izgar (2001), Özmen (2001), Akçamete ve ark. (2001), Çokluk (1999), Yerlikaya (2000), Örmen (1993) yapmış oldukları araştırmalarda evli olanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu bulmuşlardır. Bu sonuçlar bizim araştırmamızın sonuçlarını destekler mahiyettedir. Ancak Çelebi (2013), Kayabaşı (2008), Otacıoğlu (2008), Karahan (2008), Oruç (2007) Besler (2006), Dolunay(2002), Girgin(1995) yaptığı çalışmalarda medeni durum ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişki saptamamışlardır. Bekâr yöneticilerin anlamlı anlamlı bir şekilde evlilerden daha fazla duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik algılamaları, Türkiye'de ve yurt dışında yapılan birçok araştırma sonucuyla paralellik göstermekte ve Türkiye'de ve yurt dışında benzer şekilde yorumlanmaktadır.

Benzer şekilde yurt dışında yapılan birçok araştırmayla da bu sonuçlar desteklenmektedir. Maslach ve Jackson (1981; 1984; 1985), Kobasa ve Pucetti

(1983), Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) ve Lam (1988) bekârların evlilere göre anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşmışlardır. Maslach ve Jackson (1985) bu sonuç ile ilgili olarak, evlilerin çok daha düzenli ve rutin bir hayat yaşama olasılıklarının olduğunu, insanları evlilik ilişkisinden kazandıkları deneyimler sonucu diğer kişiler ve onların problemleriyle uğraşmada daha tecrübeli yapabileceğini ve aile hayatının sosyal ilişkilerde uygulamalı bir eğitim imkânı sağladığını söylemişlerdir. Ayrıca kriz durumlarında verilen tepkilerde daha sabırlı ve sakin tavırlar geliştirebileceklerini, aile ortamının duygusal açıdan bir kaynak olduğunu, eş, çocuklar ve diğer aile bireyleri tarafından gösterilen sevgi, şefkat, yardım ve ilginin, kişinin iş stresiyle etkin bir şekilde başa çıkmasına yardım edebileceğini, tüm bu etkenlerin evlilerin daha az tükenmişlik yaşamalarına neden olduğunu belirtmişlerdir. Aile kavramının sosyal destek rolünü büyük ölçüde üstlendiği bilinen bir gerçektir. Evlilik, bir yandan hayattan alınan doyumu artırırken, diğer yandan da bir başkasıyla ortak bir yaşantının paylaşılmasından dolayı sorumluluk duygularını geliştirebilir. Böyle bir durum evli bireylerin insan ilişkilerine yaklaşımlarında ve sorumluluklarında olumlu katkılarda bulunabilir. Bir aileye sahip olmanın, üzüntü ve sevinçlerini onlarla paylaşabilmenin, işin kişiye yarattığı stresi ve yorgunluğu azaltabileceği, güçlüklerle başa çıkmada destek görebileceği, dolayısıyla tükenmişliği azaltabileceği düşünülmüştür.

Eğitim durumu açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarı puanları ile eğitim durumları arasında anlamlı farklılık göstermezken ($p>0.05$), duyarsızlaşma puanları ile eğitim durumları arasında ise istatiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($p<0.05$, tablo 31).

Duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek tükenmişlik yaşayan grup yüksek lisans yapan mülkî idare amirlerin olduğu gruptur. Bunları lisans mezunu olanlar takip etmekte, en az tükenmişlik yaşayan grup da doktoran yapan mülkî idare amirlerin olduğu gruptur. Aritmetik ortalamalara bakıldığında ise; duygusal tükenme alt boyutunda en fazla tükenmişliği doktora yapan mülkî idare amirlerinin yaşadığı, lisans ve yüksek lisans mezunlarının tükenmişlik seviyelerinin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Bu durumun doktora yapanların beklentilerinin daha yüksek

olması, daha çok sorumluluk ve stres yaşamalarının muhtemel olması nedeniyle olabileceği düşünülmektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise en yüksek kişisel başarı duygusunun doktoran yapan mülkî idare amirlerinde olduğu, yani en az tükenmişliği onların yaşadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçların da eğitim düzeyi arttıkça hissedilen başarı duygusunun da artmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Bu konuda Türkiye'de yapılan araştırmalardan; Çelebi (2013), Oruç (2007), Babaoğlan (2006), Taşğın (2004), Dolunay (2001), Seğmenli (2001) yapmış oldukları çalışmalarda eğitim durumunun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Ulutaşdemir (2012), Aksu ve Baysal (2005), Izgar (2000), Celep (2002) ise yapmış oldukları çalışmalarda eğitim durumu ile tükenmişlik seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık görüldüğünü belirtmişlerdir.

Yurt dışında yapılan araştırmalarda, Türkiye'de yapılan araştırmaların bir kısmının sonuçlarına benzer şekilde, eğitim düzeyi yüksek olanların daha çok tükenmişlik duygusu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır (Friedman, 1991; Maslach ve Jackson, 1985; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Maslach ve Jackson, 1981). Bu sonuç, yurt dışında yapılan araştırmalarda, eğitim durumuyla ilgili bazı önemli psikolojik açıklamalara dayandırılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek insanlar gelecekteki kariyerleri ve yaşamda neyi başaracakları konusunda daha yüksek beklentilere sahiptirler. Eğitim düzeyinin yüksekliği; iyi ücretli, itibarlı ve güçlü bir mesleki konum için bir garanti olarak düşünülebilir. Meslekleri bu beklentileri karşılamada yetersiz kalırsa, o zaman bu kişiler, mutsuz ve doyumsuz olurlar. Friedman (1991), daha yüksek düzeyde eğitim almanın hem kadın hem de erkek öğretmenlerde genellikle daha yüksek kariyer isteklerine neden olduğunu, daha yüksek eğitim almış öğretmenlerin okul şartları altında öğretmenlik mesleğinin sunduğu sınırlı kariyer seçeneklerinden dolayı daha fazla stres ve tükenmişlik yaşayabileceğini belirtmiştir. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) ise; eğitim düzeyi yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin, daha az eğitim görenlerden daha fazla olduğu bulgusunun nasıl yorumlandığının çok açık olmadığını söylemişlerdir. Eğitim düzeyinin meslek ve rol gibi öteki değişkenlerle iç içe olduğunu, eğitim düzeyi yüksek kişilerin işlerinin daha sorumluluk gerektirdiği ve daha fazla stresli olmasının muhtemel olduğunu ya da

daha yüksek eğitim alanların işlerinden daha fazla beklentilerinin olduğunu, böylece eğer beklentileri gerçekleşmezse daha fazla üzüldüklerini belirtmişlerdir.

Maslach ve Jackson (1981) eğitim düzeyi yüksek olanların daha az duyarsızlaşma yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırmanın duyarsızlaşma alt boyutundaki sonuçları da bizim araştırmamızın sonuçlarını destekler mahiyettedir.

Mesleki kıdem açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan aldıkları puanlarla kıdem arasında istatiksel anlamda bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$, tablo 33).

Duygusal tükenme alt boyutunda, en yüksek tükenmişlik 10 yıla kadar ve 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan mülkî idare amirlerinde görülmüş, daha sonraki dönemde azalmıştır ($p<0.05$, tablo 34). Duyarsızlaşma alt boyutunda, hizmet süresi arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmıştır. 10 yıla kadar kıdeme sahip olan mülkî idare amirleri, 21-30 yıl ve 30 yıl üstü kıdeme sahip olan mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik düzeyine sahiptir ($p<0.05$, tablo 35). Kişisel başarı alt boyutunda ise, hizmet süresi arttıkça hissedilen kişisel başarı duygusu artmış, yani tükenmişlik azalmıştır. 10 yıla kadar kıdeme sahip olan mülkî idare amirleri, 11-20 yıl, 21-30 yıl ve 30 yıldan daha fazla kıdeme sahip olan mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak daha az kişisel başarı düzeyine sahiptir ($p<0.05$, tablo 36).

Bu konuda Türkiye'de yapılan araştırmalardan; Gezer (2008), Akçamete ve ark. (2001), Kitapçıoğlu (2000), Baysal (1995) yaptıkları çalışmalarında mesleki kıdem değişkene göre tükenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulamamışlardır. Ancak Türkiye'de yapılan araştırmalarda mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik puanlarının azaldığına ilişkin sonuçların çokluğu dikkati çekmektedir. Çelebi (2013), Ulutaşdemir (2012), Seğmenli (2001), Yerlikaya (2000), Izgar (2000), Girgin(1995), Örmen (1993), Ergin (1993) yaptıkları çalışmalarında mesleki kıdeme göre tükenmişlik düzeylerinin anlamlı olarak farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

İşe yeni başlayanların rutin işler yapmaları, doyum sağlayıcı statü özelliklerine sahip olmamaları, beklentileri ile iş yaşamının gerçeklerinin birbirine

uymamasının yarattığı hayal kırıklıkları, karşılaşılan problemlerle başa çıkma hususunda yeterli tecrübeye ve beceriye henüz sahip olmamaları, denetimin fazla olması ve özel ve iş yaşamıyla ilgili beklentilerin farklılığı bu sonuçların nedenleri olarak belirtilebilir. Cherniss (1980), konusu insan olan mesleklerde, işe yeni başlayanların belki birçok önemli özelliğe sahip olduğunu, ancak tecrübeyle kazanılabilecek olan bazı mücadele teknikleri ve donanımdan mahrum olduklarını belirtmiştir. Randall ve Scott ise meslek hayatının başında olanların daha fazla tükenmişlik yaşamalarını, bu kişilerde gerçek anlamda hayat ve işe bağlılığın henüz oluşmamasıyla açıklamaktadır (Ergin, 1993).

Bu araştırmada, 10 yıla kadar kıdeme sahip olan mülkî idare amirlerinin, 21-30 yıl ve 30 yıl üstü kıdeme sahip olan mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Bu sonuçlar yurtiçi ve yurt dışındaki araştırmaların bulgularıyla ve yorumlarıyla tutarlı bir durumdur. Mülkî idare amirleri mesleğin başında kendilerini kanıtlamak için eskilerle kıyaslandığında daha çok çalışma ve gayret gösterme eğilimindedirler. Ayrıca işlerini yaparken karşılaştıkları güçlüklerle ve stres oluşturan durumlarla baş etme hususunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmadıkları ifade edilebilir. Bu durum mesleklerinin başında mülkî idare amirlerinin daha yüksek tükenmişlik yaşamalarına yol açabilir.

Mevcut mesleki konum açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme puanları mesleki konumlarına göre anlamlı farklılık göstermezken ($p>0.05$), duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanlarında ise istatiksel anlamda bir farklılık saptanmıştır ($p<0.05$, tablo 37). Duyarsızlaşma alt boyutunda, kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri, vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeylerinden istatiksel anlamda daha yüksektir ($p<0.05$, tablo 38). Kişisel başarı alt boyutunda ise, kaymakam olarak görev yapan mülkî idare amirlerinin kişisel başarı puanları, vali yardımcısı olarak görev yapan mülkî idare amirlerininkinden istatiksel anlamda daha düşüktür ($p<0.05$, tablo 39). Yani kişisel başarı alt boyutunda da kaymakamlar vali yardımcılarından daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

Mülkî idare amirleriyle ilgili bu konuda literatürde başka bir çalışmaya rastlanmadığı için elde edilen sonuçların karşılaştırması yapılamamıştır. Ancak yukarıdaki bulgular değerlendirildiğinde kaymakamların daha fazla tükenmişlik yaşamasının nedeni olarak nihai karar verici bir makam olması sonucu kendilerinden daha fazla beklenti olması, daha yüksek stres altında bulunmaları ve insanlarla daha yüz yüze ve yoğun ilişkiler içerisinde olmaları düşünülebilir.

Mesleği isteyerek seçme açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve bu değişkene göre alınan puanlarda anlamlı bir farklılığın bulunmadığı bulgusuna ulaşılmıştır ($p>0.05$, tablo 40). Buradaki sonuçların istatiksel olarak anlamlı çıkmamasında bu soruya hayır cevabı veren katılımcı sayısının oran olarak çok düşük (%97,5/%2,5) olmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Ancak aritmetik ortalama sonuçları incelendiğinde tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının hepsinde de mesleği isteyerek seçmediğini ifade eden mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri, isteyerek seçenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Kişinin meslek seçimini kendisinin isteyerek yapmış olması, bütün meslekler için geçerli olmak üzere işini yapmaktan keyif almasını, daha çok iş tatmini yaşamasını ve bunların sonucunda tükenmişliğin azalmasını sağlayacaktır. Mülkî idare amirliği büyük fedakârlık ve sabır isteyen bir meslek olduğundan başından itibaren bu mesleğe severek ve isteyerek tercih eden kişiler, çalışma hayatında karşılaşacakları sorunları baştan azaltabilirler. İsteyerek bu mesleğini tercih etmeyen veya zorunluluktan giren mülkî idare amirlerinde mücadele etme yöntemlerinin kullanımının azalması tükenmişlik yaşanma ihtimalini yükseltebilir. Ayrıca mesleğini sevmeyen ve isteyerek yapmayan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğe daha eğilimli olabilecekleri, mesleğini severek ve isteyerek yapan mülkî idare amirlerinin de tükenmişlik sendromuna daha dayanıklı oldukları ifade edilebilir.

Bu konuda Ulutaşdemir (2012) Sinat (2007), Taycan ve ark. (2006) ve Dolunay (2002) gibi Türkiye'de yapılan birçok çalışmada, mesleğini isteyerek tercih etmediğini söyleyen çalışanların isteyerek tercih edenlere göre duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarında tükenmişlik seviyeleri daha yüksek çıkmıştır.

Tekrar aynı mesleği seçmeyi isteme açısından; araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan aldıkları puanlarıyla arasında istatiksel anlamda bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$, tablo 41).

Tükenmişlik düzeylerine ilişkin alınan puanlar incelendiğinde mesleği isteyerek seçme durumuna göre ortaya çıkan bulgularla paralel bulgulara ulaşılmıştır. Tükenmişliğin her üç alt boyutunda da, en yüksek tükenmişlik 'tekrar aynı mesleği seçmek ister miydiniz?' sorusuna 'hayır' diyen mülkî idare amirlerinde, daha sonra 'kararsızım' diyenlerde görülmüş, en az tükenmişlik de 'evet' cevabı verenlerde tespit edilmiştir (tablo 41).

Yapılan Anova ve Tukey testi analizlerinin sonuçları değerlendirildiğinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında, bu soruya evet diyen mülkî idare amirleri, hayır cevabı veren mülkî idare amirlerinden anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik düzeyine sahiptir ($p<0.05$, tablo 42-43, 44). Duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında sadece evet ve hayır cevaplarını veren mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark varken, duygusal tükenme alt boyutunda ise kararsız olduğunu belirten mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri istatiksel olarak anlamlı bir şekilde evet cevabı verenlerden daha yüksek ve hayır diyenlerden daha düşük bulunmuştur.

Çalışanların mesleğini isteyerek seçme durumunda olduğu gibi, tekrar aynı mesleği seçmeyi istiyor olma durumunda da mülkî idare amirlerinin işlerini severek yapması, daha fazla doyuma ulaşmalarını sağlayıp tükenmişliği azaltacaktır. Tekrar mülkî idare amirliğini seçmek istemeyen kişilerde iş tatmini ve memnuniyeti azalacağından, işten ayrılma ve başka arayışlar, beklentiler içinde olma durumu görülecektir. Böylece kişilerin maruz kaldıkları stresle başa çıkamayacakları ve tükenmişliğe daha yatkın olabilecekleri söylenebilir.

5.3. Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Sonuçlarının İncelenmesi

Araştırmaya katılan mülkî idare amirlerinin, sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının seviyeleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tükenmişlik alt boyutları ile sosyotropi ölçeği ve onun alt ölçeklerinin ilişkilerine dair korelasyon değerleri tablo 45'te verilmiştir. Tükenmişlik alt boyutları ile otonomi ölçeği ve onun alt ölçeklerinin ilişkilerine dair korelasyon değerleri ise tablo 46'da verilmiştir. Bu veriler, benzer nitelikte sadece Malak (2009)'ın çalışmasında ulaşılabildiği için, bu çalışmanın verileriyle kıyaslanarak değerlendirilecektir.

Tablo 45 ve 46'da görüldüğü gibi araştırmamız sonucunda mülkî idare amirlerinin, sosyotropi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmadan aldıkları puanların ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmuş, kişisel başarıdan aldıkları puanların ortalamalarıyla ise bir ilişki bulunmamıştır. Sosyotropi ölçeğinin alt ölçekleri olan onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme puan ortalamaları ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın puanlarının ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıdan aldıkları puanların ortalamaları arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmuştur. Otonomi ölçeğinin alt ölçekleri olan özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma düzeyleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi düzeyleri arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Otonomi alt ölçeği kişisel başarı puan ortalaması ile tükenmişliğin boyutları olan duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi puan düzeyleri arasında düşük seviyede çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmuş, duygusal tükenme düzeyleriyle ise anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Benzer şekilde Malak (2009) hemşireler üzerinde yaptığı çalışmasında da; hemşirelerin sosyotropi kişilik özellikleri ile duygusal tükenme düzeyi arasında düşük seviyede olumlu yönde bir ilişki, otonomi kişilik özellikleriyle ise duygusal

tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında olumlu yönde düşük seviyede bir ilişki tespit etmiştir.

Mülki idare amirlerinin hem sosyotropi hem de otonomi ölçeklerinden aldıkları puanlar yükseldikçe duygusal tükenme puanları da yükselmektedir. Duygusal tükenmenin, tükenmişlik olgusunu en fazla belirgin hale getiren ve tükenmişliğin merkezini oluşturan alt boyutu olduğu ifade edilmektedir (Maslach ve diğ., 2001; Maslach ve Jackson, 1981). Hem sosyotropi hem de otonomi puanları ile duygusal tükenme arasında pozitif yönde bir ilişki olduğundan sosyotropi ve otonomi ölçeklerinden alınan puanların yükselmesinin duygusal tükenmeye yol açacağı belirtilmektedir. Bu sonuçlara göre hem sosyal ilişkilere yoğunlaşmanın hem de onlardan uzak olmanın tükenmişliğe yol açabileceği söylenebilir.

Duyarsızlaşma düzeyi ile otonomi ölçeğinin puanları arasında olumlu yönde çok düşük seviyede bir korelasyon bulunmaktadır. Otonomi ölçeği puanı daha fazla olanlar, dışarıya karşı biraz soğuk ve çekingen olan ve diğer insanlara daha az yakın ve samimi davranan kişilerdir. Bu tarz kişiliktekiler, başarı hedeflerine kilitlenmiş ve kontrol sahibi kişiler olarak çevrelerine karşı savunmacı ve çatışma yaşamaya daha yatkın bir tavır göstermektedirler (Sato ve McCann, 2007; Kaya ve ark., 2006; Beck ve ark., 2003; Lynch ve ark., 2003; 2001; Kabakçı, 2001). Bu sebeple otonomi kişilik özelliğine sahip mülki idare amirleri, hizmet verdiği insanlara yönelik olumsuz bir yaklaşım ve tavır sergileyebilirler.

Mülki idare amirlerinin kişisel başarı puan ortalaması ile otonomi ölçeğinin puan ortalamaları arasında pozitif yönde düşük seviyede bir korelasyon bulunmaktadır. Beck, kişilikleri sosyal ilişki merkezli ve başarı merkezli olarak ikiye ayırmış, sosyal ilişki merkezli insanları sosyotropik kişilik tipi, başarı merkezli insanları da otonomik kişilik tipi diye adlandırmaktadır (Shih, 2006; Gorski ve Young, 2002). Sosyotropi özellikleri daha yüksek olan mülki idare amirleri için diğer kişilerle ilişkiler çok daha önemli olduğundan kişisel başarıdaki eksiklik hissi ya da algılanan kayıp duygusu tükenmişliğe yol açmayabilir. Otonomik özellikleri baskın olan mülki idare amirleri ise daha çok başarı hedefine kilitlendiğinden, kişisel başarıdaki hissedilen azalma veya algılanan eksiklik tükenmişliğe yol açabilir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre sosyotropi puanı yüksek mülkî idare amirlerinin ve otonomi puanı yüksek mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinden aldıkları puan ortalamaları tablo 47'de verilmiştir. Araştırmaya katılan 316 mülki idare amirinin 192'sinin (% 60.8) otonomi kişilik özellikleri puanları daha yüksek, 124'ünün (% 39.2) sosyotropi kişilik özellikleri puanları daha yüksektir. Sosyotropi puanı daha yüksek olan mülki idare amirlerinin ise tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının her üçünde de daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Bu sonuç, birçok araştırmanın sosyotropik davranış sergileyen bireylerin daha çok tükenmişlikle ilişkili kavramlar olan stres ve depresyon yaşadıkları sonuçlarıyla da uyumludur.

Aşağıda sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerine göre kişilerin yaşadıkları başlıca sorunlar ve bunlara ilişkin çözüm önerilerine değinilmiştir.

Sosyotropik kişilik özelliğine sahip olan bireyler sevmeyi ve sevilmeyi isterler. Sevilmediklerini hissettiklerinde sorun yaşarlar; duygusal kırılma, gücenme, içe kapanma bazen de nefret hissine kapılma gibi depresif duruma düşerler. Bu nedenle de sevilmeyi bekleyen kişi, bunun neden ve sonuçlarını kendisi sorgulamalı, beklenti ve yaklaşımı mantıksal kanallara yaklaştırmaya çalışmalıdır. Karşılıklı ilişkilerde sevgini kaybolmaması için saygı ölçülerinin dışına çıkılmamalı ki nefret hissi oluşmasın. Zira sevginin deforme olduğu yerde nefret oluşur.

Sosyotropik kişiler ilgi gösterir ve ilgi beklerler. Bekledikleri ilgiyi görmediklerinde duygusal kırılma yaşar, süreklilik oluşursa tükenmişliğe veya depresyona girebilirler. İlgi görmediğinde kırılan veya tepki veren bu tipler ilgi beklentisi yüksek olanlardır. Ancak hayatta her beklenti karşılık bulmayabilir. Zira her insanın olayları bizim anladığımız gibi görmesi mümkün değildir. Bu gerçeğin göz önünde bulundurulması gerekir. Ayrıca insan ilişkilerinde en sağlıklı yol beklentisiz olmaktır.

Sosyotropik kişiler onaylanmak isterler; kendini değerli hissetmenin yolu onaylanmaktır. Bekledikleri onay gösterilmediğinde kendilerini değersiz hissederler; böyle bir sonuçla karşılaştıklarında bunalıma girebilirler. Onaylanmak,

kabullenilmek insan doğasının gereğidir; bunu herkes ister ve bekler. Karşılık bulduğunda da doyuma ulaşır. Asıl sorun karşılık görülmediğinde sorun yaşanmasıdır. Zira sosyotropik kişilerin onaylanmamayı ve kabul görmemeyi değersizlik saymaları, sonuçta da bunu nevrotik bir yaklaşımla duygu-durum bozukluğuna ya da tükenmişliğe kadar götürmeleridir. Kişi, bireysel olarak bu istemlerin üzerinde durmalı, yaşamın temelini onaylanmayı ve kabullenmeyi koymamaya çalışmalıdır. Yakın çevresi de kişinin onaylanma ve kabullenme hissine mümkün olduğunca olumlu cevap vermelidir.

Sosyotropik tipler dışa dönük ve sosyal bağlara önem verdikleri için bu bağlar zayıfladığında kendini yalnızlık ve terk edilmişlik hissine kaptırırlar. Sosyal bağlar süreklilik arz eden bir durum olmayabilir. Kişi yakın çevresini yitirdiği gibi yalnız yaşamak zorunda da kalabilir; bu realite baştan kabullenilmelidir. Ayrıca sosyal hobi edinilmeli ya da onun yerini alacak başka sosyal etkinlikler içinde olunmalıdır. Küçük çapta gruplar oluşturulduğu gibi bir amaç etrafında toplanmış küçük gruplar da olabilir. Yine değer verdikleri kişiler tarafından kabullenmek ve onaylanmak isteyen bu tip kişiler için, değer verdiği kişiler ayrı bir anlam taşır, onlara aidiyet duygusu kazandırırlar. Kabullenilmeme bu hissin zayıflamasına neden olur. Böyle bir durumla karşılaştıklarında duygularını okşayacak küçük sosyal çevre ve bazı sosyal etkinlikler gerçekleştirmelidir.

Sosyotropik tipler için en önemli sorunlardan biri de yoğunlukla sezgisel algı gerçekleştirmeleri, bunun sonucunda tutum ve tavırlarında mantık örgüsünün az görülmesi ve realizmden uzaklaşmalarıdır. Gerçeklikten ve mantıksal örgüden uzak olan bu algı kişiyi yanıltır veya gerçeklerden uzaklaştırır. Gerçeklerden uzaklaşma durumunda değişik semptomlar görülebilir. Kişi çevresinden nefret edebilir veya motivasyonunu kaybedebilir. Duygusallığı yoğun yaşayan bu tiplerde sıkça görülen bu durum, çalışma ortamında ve sosyal hayatta sorun yaşanmasına neden olabilir. Çözüm için kişi öncelikle tutum ve tavırlarındaki duygusal niteliği sorgulamalı; mümkün olduğunca realist ve mantıksal bir yaklaşım sergilediğinden de emin olmalıdır.

Gerçekçi tiplerin aksine bu tipler sık ve çabuk moral kaybı yaşarlar. Bu moral kaybı için; duygusal kırılma, yeterli enerjiye sahip olmadığını hissetme,

yaptıklarından keyif almama, çevreden destek görmemesi, kendisini yeterli görmemesi (özgüven eksikliği) çalışma ortamından hoşlanmama, mesai arkadaşlarının veya yakın çevresinin olumsuz tutumu gibi pek çok neden sıralamak mümkündür. Her bir neden kendi içinde değerlendirilmeli ona göre çözüm üretilmelidir. Örneği; sorun sosyal çevreden kaynaklanıyor ise, çevre sorunun çözümünü üstlenmeli, mümkün olduğunca teşvik etmeli ve destek olmalıdır.

Otonomik kişilik özelliğine sahip bireyler ise yüksek egoya sahiptirler, bekledikleri statüye ulaşamadıklarında da strese girer. Bu kişilerin kendi fikir ve görüşleri doğrultusunda hareket etmek istemi çok yüksektir. Bu istemi yitirdiklerinde ya da bir üst otoritenin emri altına girdiklerinde ve de durum devamlılık gösterdiğinde gerilime girer ve öfke patlamaları yaşarlar. Süreçte değişim olmadığında tükenmişliğe düşmeleri veya bazı psikolojik sorunlar yaşamaları kaçınılmaz olur. Çözüm için kişi alçak gönüllük yaklaşımı sergilemeli ki bu içten gelmeli, başkaları ile kendisini üstün gösterecek hangi meziyetinin olup olamadığını sorgulaması gerekir. Algı ve tutumunu sorgulamalı; kişilik özelliğinden kaynaklan bu algıyı ve tutumunu terk etmelidir. İnsandaki güç izafidir; görecelidir. Güç kişinin sağlığı ve statüsüne göre şekillenir. Kişi bir gün sağlığını, gençliğini, mesleki makam ve statüsünü kaybedebileceğini unutmamalıdır. Güçlü ego ve yüksek özgüvenin getirdiği bu algı hem olumlu hem de olumsuz sonuç verir. Olumlu tarafı, başarının şartlarından biri özgüven ve özsaygıdır ki başarının ön şartı gibidir. Ancak kişi kendi fikrinde yanılabilir veya şartlar onu birilerinin fikir ve sistemi altında bulunmaya zorlayabilir. Zira insan sosyal bir varlıktır, sosyal ortam içinde yaşar. Bu gerçeği benimsemek ve sosyal yapıya uyum sağlamaya çalışmak ve sosyal yaşamın getirdiği fayda ve güzelliklerden istifade etmek gerekir. Kolektif yaşam ve ortak fikrin getirdiği faydaları görmeye çalışmalı ki bu alıcı ve benimseyici bir algılamanın geliştirilmesiyle mümkün olacaktır.

Otonomik kişiler özgürlüğünün kısıtlanmasını istemezler. Özgürlüğünün kısıtlandığını düşündüklerinde veya böyle bir olgu ile karşılaştıklarında ciddi anlamda depresyona girebilirler veya tükenmişlik yaşayabilirler. Şayet bu durumu aşamazlarsa öfke birikimi oluşur, ciddi sorunlarla karşı karşıya gelebilirler. Bu kişiler yaşam şartlarını bir kere daha gözden geçirmeli; uyumluluk ve itaat etme ile

özgürlüğü kaybetme arasındaki farkı anlamaya çalışmalıdır. Kişi 'çevremiz ile uyumu mu tercih etmeliyiz yoksa tüm istek ve duygularımızın yönünde yürümeyi mi?' sorusuna cevap vermelidir.

Otonomik kişiler başarıya gereksinim duyarlar. Başarıyı hayatın gayesi, kabullenilme unsuru ve değer verilme gerekçesi olarak görürler. Başarısızlık karşısında yaşam sevincini yitirir ve moral çöküntüsü içine girerler. Bu, yaşamı başarıya endekslemek ve her şeyi başarıya bağlamak demektir. Otonomik kişiler bazı gerçekleri göz önünde bulundurmak zorundadır. Başarı, bir araçtır amaç değildir. O, kişşileri anlam tabanlı mutluğa taşıyan bir vasıtadır. Yaşamın amacı kişinin mutluluğu ve keyfidir. Huzursuzluk getiren, mutluluk getirmeyen bir başarı boşuna katlanılmış bir eziyettir. Hayatın gayesini başarıya odaklayanlar elbette başarısızlık karşısında ümitsizliğe düşer ve tükenmişliğe kayar. Başarıyı hedefe koymak başarıya ulaşmanın temel yasası olsa da onu hayatın gayesi görmek tamamen yanlış bir algıdır.

Otonomik tiplerin bir başka baskın özelliği de aşırı derece çevrelerini kontrol altında tutma istemleridir. Çevre kontrolünü ellerinden kaçırdıklarında endişe ve tedirginlikleri artar, paranoyaya varan kaygıyla çevresinden şüphelenmeye başlarlar. Güven ortamı oluşmadığında da enerjilerini kaybeder ümitsizliğe doğru kayarlar, bu da tükenmişlik demektir. Bu kişiler, çevresini kendine düşman ve yabancı görmekten vazgeçmelidir. Ayrıca bu kişilerin çevresindekiler de güven kırıcı tutum ve tavırlardan mümkün olduğunca uzak durmalıdır.

Otonomik kişiler soğuk tabiatlıdırlar. İnsani ilişkilerde sempatik ve sevecen bir tutum her zaman önem arz eder. Ne var ki otonomik kişilik özelliğine sahip tiplerde bu durumu görmek biraz zordur. Zira bu tipler ya öfke baskın ya güven ortamı eksikliğinden tedirgin bir tutum, ya da sorumluluk bilincini oluşturduğu gerilime bağlı olarak biraz asık suratlıdırlar. Bu konuda çözüm kişinin kendisinde başlamaktadır. Mümkün olduğunca bu kişiler duruşunu sorgulamalı, çevresiyle iletişimini sabote eden bu durumu aşmaya çalışmalıdır.

SONUÇLAR

Tükenmişlik çalışan kişiler, kurumlar ve işletmeler üzerinde önemli sonuçları olan olumsuz bir durumdur. Kötü yönetim, ekonomik problemler, olumsuz örgüt koşulları, rol belirsizliği ve rol çatışmaları, kişisel özellikler vb. bireysel ve örgütsel sebepler sonucu oluşan tükenmişlik, günümüz iş yaşamında çalışanlarda fiziksel ve duygusal çöküşe yol açabilmektedir.

Daha çok yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı çalışma alanlarında görev yapan kişilerde görülen tükenmişlik sendromunun; çalışanlarda performans düşüklüğü, işi önemsememe ve aksatma, devamsızlık ve geç gelmedeki artış, işi bırakma isteğindeki artış, iş kazalarında artış gibi işle ilgili örgütsel düzeyde sonuçlara neden olmaktadır. Bu örgütsel sonuçların yanında tükenmişlik sendromu çalışanların sosyal ilişkilerinde ve aile hayatında sorunlar, kötü alışkanlıklar edinme, yorgunluk, bitkinlik, uyku bozuklukları, baş ağrısı, tembellik, solunum güçlüğü, sindirim sistemiyle ilgili problemler vb. sosyal, fiziksel ve kişisel düzeyde yaşamı olumsuz yönde etkileyebilecek bireysel sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenlerle tükenmişlik, kurumlar ve kişiler için olumsuz ve bazen telafisi zor sonuçlara yol açtığından dolayı, ortaya çıkmasının engellenmesi ve mücadele edilmesi çok önemli olan bir sorun olarak görülmelidir.

Ancak bunların yanında, kişilerin doğuştan getirdiği ve sonradan kazandığı biyolojik ve psikolojik özelliklerin toplamı olarak da ifade edilen kişilik kavramı, tükenmişlik düzeyine etki eden önemli bir kişisel faktördür. Kişilerin başkalarıyla ilişkileri, karşılaştıkları problemlere yaklaşım yöntemleri, olaylara bakışları, kendilerini tanıma yetenekleri tükenmişlik düzeyini etkileyen önemli faktörlerdendir. Bazı kişiler, kişilik özellikleri sayesinde bazı olumsuz faktörleri yok sayabilir ve tükenmişliğin etkileriyle çok daha kolay bir şekilde başedebilmektedir. Bazı kişilerse bu etkileri daha şiddetli bir seviyede yaşamakta ve tükenmişlikle karşı karşıya kalmaktadır. Bu yüzden kişilik özellikleri ile ilgilenen araştırmacılar, aynı çalışma ortamında benzer durumlara maruz kalmalarına rağmen bütün çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamamalarını, incelenmesi gerekli olan bir durum olarak vurgulamışlardır.

Türkiye'de 81 ilde çeşitli kadrolarda görev yapan mülkî idare amirlerinin mesleki tükenmişliklerini ve tükenmişliğe yol açan sosyotropi-otonomi kişilik özellikleri ile mesleki ve demografik değişkenlerin etkilerini belirlemek üzere yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Mülkî idare amirlerinin sosyotropi kişilik puan ortalaması 69.34 olarak tespit edilmiştir. Sosyotropi ölçeğinin alt boyutlarından onaylanmama kaygısı 21.08, ayrılık kaygısı 30.99, başkalarını memnun etme 17.28 olarak bulunmuştur. Bu puan ortalamalarına göre, mülkî idare amirlerinin sosyotropi kişilik özellikleri bakımından orta düzeyin çok az üstünde oldukları söylenebilir.
- Mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik puan ortalaması 77.64 olarak belirlenmiştir. Otonomi ölçeğinin alt boyutlarından kişisel başarı puanı 32.59, özgürlük puanı 30.69 ve yalnızlıktan hoşlanma puanı 14.36 olarak belirlenmiştir. Bu puan ortalamalarına göre, potansiyel dağılımlarına göre, mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özellikleri bakımından orta düzeyin üstünde bir özellik göstermektedirler.
- Genel olarak MTÖ'den alınan puanları değerlendirdiğimizde, mülkî idare amirlerinin orta düzeyde, yani normal kabul edilebilecek düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını söyleyebiliriz. Ancak araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin duygusal tükenme boyutunda % 18.4'ünün, duyarsızlaşma boyutunda % 15.8'inin ve kişisel başarı boyutunda ise % 8.5'inin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmüştür.
- 'İş ortamında yerel siyasilerin müdahalesi ve hukuksuz talepleri, niteliksiz personel kadrosu, mobbing (amirlerin baskısı ve anlayışsızlığı), maddi imkânsızlıklar, bütçe yetersizliği, özlük hakları ve gelecek kaygısı, adaletsiz ve sık tayin olma, BİMER ve haksız şikâyetler' araştırmaya katılan mülkî idare amirleri tarafından görev sırasında en fazla karşılaşılan ve tanımlanan stresörlerdir.
- Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özellikleri ile sadece medeni durumları ve mevcut mesleki konumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş, diğer demografik değişkenlerle anlamlı bir fark saptanmamıştır.

- Mülkî idare amirlerinin duygusal tükenme puan ortalamaları ile medeni durumları, mesleki kıdemleri ve tekrar aynı mesleği seçmeyi isteme durumları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur.
- Mülkî idare amirlerinin duyarsızlaşma puan ortalamaları ile yaş, medeni durumları, eğitim durumları, mesleki kıdemleri, mevcut mesleki konumları ve tekrar aynı mesleği seçmeyi isteme durumları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur.
- Mülkî idare amirlerinin kişisel başarı puan ortalamaları ile yaş, medeni durumları, mesleki kıdemleri, mevcut mesleki konumları ve tekrar aynı mesleği seçmeyi isteme durumları arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur.
- Mülkî idare amirlerinin sosyotropi kişilik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalaması arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki vardır. Sosyotropi ölçeği puan ortalaması ile tükenmişlik alt boyutu kişisel başarı puan ortalaması arasında ise bir ilişki tespit edilememiştir.
- Mülkî idare amirlerinin otonomi kişilik özellikleri ile tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamaları arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki bulunmuştur.
- Tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme puan ortalaması ile sosyotropi alt boyutları onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme arasında çift yönlü pozitif zayıf düzeyde bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir.
- Tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma ile sosyotropi alt boyutları onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır.
- Tükenmişlik alt boyutu kişisel başarı puan ortalaması ile sosyotropi alt boyutları onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme arasında istatiksek olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

- Tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme ölçeğinden alınan puanların ortalaması ile otonomi alt boyutu kişisel başarı puan ortalaması arasında bir ilişki bulunmamıştır. Tükenmişlik alt boyutu duygusal tükenme ölçeğinden alınan puanların ortalaması ile otonomi alt boyutları özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma puan ortalamaları arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.
- Tükenmişlik alt boyutu duyarsızlaşma ölçeğinden alınan puanların ortalaması ile otonomi alt boyutları kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma puan ortalamaları arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.
- Tükenmişlik alt boyutu kişisel başarı ölçeğinden alınan puanların ortalaması ile otonomi alt boyutları kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma puan ortalamaları arasında zayıf düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.
- Tükenmişlik alt boyutlarının kendi aralarındaki korelâsyonlarına ilişkin olarak; mülkî idare amirlerinin, duygusal tükenme puan ortalaması ile duyarsızlaşma puan ortalaması arasında orta düzeyde çift yönlü pozitif bir ilişki, duygusal tükenme puan ortalaması ile kişisel başarı puan ortalaması arasında orta düzeyde çift yönlü negatif bir ilişki bulunmuştur. Duyarsızlaşma puan ortalaması ile kişisel başarı puan ortalaması arasında ise orta düzeyde çift yönlü negatif bir ilişki tespit edilmiştir ve tüm değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerinin istatiksel olarak 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlara göre çalışmanın başında ortaya konan 6 hipotezden 1'i reddedilmiş, 5'i ise doğrulanmıştır.

Araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin duygusal tükenme boyutunda %18.4'ünün, duyarsızlaşma boyutunda % 15.8'inin ve kişisel başarı boyutunda ise %8.5'inin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığının ortaya çıkması nedeniyle, mülki

idare amirleri için tükenmişliğin önemsenmesi gereken bir problem olduğu değerlendirilebilir. Bu sonuçlar, mülki idare amirleri için çok kötü bir tablo oluşturmasa da önemli bir kısmının stres yönetimi ve tükenmişlikle mücadelede sorunlar yaşadığı ve başarısız olduğu söylenebilir. Bu sebeplerle mülki idare amirleri için tükenmişlik sadece bireysel bir problem olarak değerlendirilmemeli, sıralı amirler ve İçişleri Bakanlığı tarafından tükenmişliği önleyici yöntemler ve çareler üzerinde durulmalıdır.

Ayrıca araştırmaya katılan mülki idare amirlerinin % 60.8'inin otonomi kişilik özellikleri puanları daha yüksektir. Sosyotropi puanı daha yüksek olan mülki idare amirleri ise tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının her üçünde de daha yüksek tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Bundan dolayı mülki idare amirlerinin kişilik tiplerinin belirlenmesi ve ona göre tükenmişlikle mücadele tekniklerinin uygulanması da önem arzetmektedir. Mülki idare amirlerinin her iki kişilik özelliğinin de birlikte geliştirilmesine imkân sağlayacak eğitimler verilmelidir.

Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörlerin ve kişilik özelliklerinin yanında, araştırma sonucunda bazı örgütsel faktörlerin de mülki idare amirlerinin tükenmişlik yaşamasında etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yerel siyasilerin müdahalesi ve uygunsuz talepleri, niteliksiz personel kadrosu, mobbing (amirlerin baskısı ve anlayışsızlığı), maddi imkânsızlıklar, bütçe yetersizliği, özlük hakları ve gelecek kaygısı, adaletsiz ve sık tayin olma, BİMER ve haksız şikayetler' araştırmaya katılan mülkî idare amirleri tarafından görev sırasında en fazla karşılaşılan ve tanımlanan stresörler olarak tanımlamış ve bu sonuçlar 1976 ve 2001 yıllarında mülki idare amirlerinin sorunlarını araştıran çalışmaların sonuçlarıyla çok benzerlik göstermiştir. Son kırk yılda mülki idare amirlrinin benzer yıpratıcı mesleki faktörlere maruz kalması sebebiyle tükenmişlik sadece bireysel bir sorun olarak görülmeyip, sıralı amirler ve İçişleri Bakanlığı tarafından mülki idare amirlerinde tükenmişliği önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Mülki idare amirliği mesleğinde yaşanan tükenmişliğin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bu duruma yol açan kurumsal sebeplerin ortaya konulması oldukça önemlidir. Bu nedenlerle bu araştırmanın sonuçlarının; mülki idare

amirlerinin tükenmişlik düzeylerini artırıcı etkenlere yönelik müdahale edici, önleyici ve iyileştirici çalışmalar açısından faydalı olacağı, tükenmişlikle ilgili mülki idare amirliğine yönelik yapılacak multidisipliner ve çok merkezli çalışmalara yol gösterici olması açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Ayrıca bu araştırma sonuçları, ilgililerin tükenmişlik sendromu hakkında bilgilendirilmesine ve mülki idare amirlerinin başarılarını artırıcı tedbirlerin alınmasına yardımcı olabilecektir.

ÖNERİLER

Literatür ve bu araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan ve sonuçlardan yola çıkarak mülkî idare amirlerine, İçişlerine Bakanlığı'na ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunmak mümkündür:

- Tükenmişliğin ilk aşamasını oluşturan duygusal tükenmişliğin yaşanmaması için duygusal ve fiziksel enerji kaynaklarının canlı tutulması ve bunlarla ilgili gayretler önem arz etmektedir. Mülkî idare amirlerinin fiziksel ve ruhsal sağlıkları için sosyal, sportif faaliyetler ve tatil yapmak önemsenmeli ve bu tür etkinliklere aktif olarak katılım sağlanmalıdır. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu etkileyen sigara ve alkol gibi alışkanlıklardan uzaklaşılmalıdır. Kişisel başarı duygusunun artırılması için ihtiyaca uygun, kaliteli eğitimlere önem verilmeli ve bu tür faaliyetler yaygınlaştırılmalıdır.
- Araştırmamızın sonuçlarına göre sosyotropi ve otonomi kişilik özellikleri yükseldikçe tükenmişlik seviyesi de yükselmektedir. Bu nedenle her iki kişilik özelliğinin birlikte aynı anda geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının azalması ve kişisel başarı puanının artması sağlanacaktır. Tükenmişlik seviyesi her iki kişilik özelliğinden de etkilendiği için mülkî idare eğitim programlarının içeriklerinde, sosyotropi-otonomi kişilik özelliklerinin birlikte geliştirilmesine yönelik ders programlarının yapılması faydalı olacaktır. Sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerini birlikte geliştirmek hususunda mülkî idare amirleri için farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi, stres yönetimi ile tükenmişlik sendromunun oluşmasını engelleme ve tükenmişlikle mücadele etmede bir bakanlık stratejisi oluşturulabilir.
- Mülkî idare amirliği mesleğinin staj dönemi olan kaymakam adayları için eğitimleri boyunca tükenmişlik sendromunun gelişimine etkisi olan kişilik özellikleri ve tipleri konusunda bilgilerini artıracak, tükenmişlikle mücadele etme tekniklerini de kapsayacak programlar uygulanabilir. Bu program göreve başlayan mülkî idare amirlerine beş yılda bir defa olmak

üzere mesleki deneyimlerini de dikkate alarak tekrar uygulanabilir bir duruma da getirilebilir.

- Tükenmişlikle mücadele eylem planında yapılacaklar arasında, özellikle mesleğe yeni başlayanlar ön plana alınmalıdır. Düzenlenecek Kaymakamlık kurslarında, hizmetiçi eğitim ve oryantasyon programlarında bu durumun geçici olduğu ve ileriki yıllarda tecrübe ile birlikte işlerin yoluna girdiği üzerinde durulmalıdır.
- Genç yaştaki, göreve yeni başlayan mülkî idare amirlerine, daha tecrübeli mülkî idare amirlerinin yardımcı olmaları ve uygulamadaki deneyimlerini genç meslektaşlarıyla paylaşabileceği ortam ve imkânlar sağlanmalıdır.
- Mülkî idare amirlerinin çalışma ortamlarının koşullarıyla ilgili memnuniyet düzeylerini artırıcı ve tükenmişliği azaltıcı yönde iyileştirilmeler ve düzenlemeler yapılmalıdır.
- Mülkî idare amirlerinin atama, yer değiştirme ve terfi gibi kendilerini ilgilendiren kararlarda, kararlara katılım ve objektiflik sağlanmalıdır.
- İçişleri Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü tarafından mülkî idare amirlerinin tükenmişlik düzeyleri belli aralıklarla taranmalı, elde edilen sonuçlara göre tükenmişliği en aza indirebilecek düzenlemeler yapılmalıdır.

İleride yapılacak araştırmalarla ilgili olarak;

- Mülkî idare amirlerinin sosyotropi ve otonomi kişilik özellikleri ve tükenmişlik seviyeleri ile aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla İçişleri Bakanlığı'nın katkısıyla tüm mülki idare amirleri evreni üzerinde benzer bir araştırmanın yapılması tavsiye edilir.
- Bu çalışma mülkî idare amirleri örneğinde tükenmişlik sendromunda kişilik özelliklerini inceleyen ilk çalışmalardan biridir. Farklı kişilik yapılarının tüm unsurları ile birlikte incelenmesi ve bu unsurların birbirlerini nasıl etkilediklerinin daha geniş gruplarla araştırılması tükenmişlik sendromunun tanınması ve sağlıklı önlemler alınması için büyük bir önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Adams, D. ve Miller, B. K. (2001). Professionalism in Nursing Behaviors of Nurse Practitioners. *Journal of Professional Nursing*. 17 (4): 203-210.

Ahola K, Hakanen J. (2007). *Job strain, burnout and depressive symptoms: a prospective study among dentists.* J Affect Disord; 104: 103-110.

Alford B. A, Gerrity D. M. (2003). The specificity of sociotropy-autonomy personality dimensions to depression vs. anxiety, *Journal of Clinical Psychology* 59 (10): 1069-1075.

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu,B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik,* Nobel Yayınları, Ankara.

Akın U. Oğuz E.; (2010). *Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi,* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 16 (3): 309-327.

Aksoy Ş. (2007). Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aksoydan, E. (2003). *Çalışma Yaşamı ve Sağlık,* Detay Yayıncılık, Ankara.

Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinde Tükenmişlik, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(41), 7-24.

Alper, Y. (1999) Bütün Yönleriyle Depresyon, Gendaş Yayınları, İstanbul.

Altınışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri,* Sakarya Yayıncılık, İstanbul.

Altıntaş, E. (2003). *Stres Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtımı.

Arı, G.S. ve E.Ç. Bal, (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F*., 15/1, 131-148.

Avşaroğlu S, Deniz EM, Karaman A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu, İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi; 14: 115-129.

Aydın, M. (1991). Eğitim Yönetimi, (3. Baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aydın H. (2007). *Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Kişilik Özellikleri ve Stresle Baş Etme Durumları,* Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,

Aytaç, S. (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi,* Sorunları, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Babaoğlan, E. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli örneği),* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Düzce.

Bagby R.M, Gilchrist E.J, Rector N.A, Dickens S.E ve ark. (2001). *The stability and validity of the sociotropy and autonomy personality dimensions as measured by the revised personal style inventory. Cognitive Therapy and Research,*25 (6): .

Bailey, R.D. (1985). *The Burnout Helper Coping with Stress in Earing,* Oxford: Blackwell Scientific Publications Ltd., pp.28-35.

Bakker, A.B.,Vanderze K.I.,Lewig, K.(2006). The Relationship Between The Big Five Personality Factors And Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, ,1461, 31–50.

Baklacı, E. (2013). *İş Stresi Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Balcı, A. (2000). *Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram Ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baltaş, A. (2002). *Stres ve Başa Çıkma Yolları,* Remzi Kitabevi A.Ş., 21. Basım, İstanbul.

Baltaş, Zuhal ve Baltaş, Acar (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (25. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Basım, N., Şeşen, H. (2006). Mesleki tükenmişlikte bazı demografik değişkenlerin etkisi: kamu'da bir araştırma, *Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi,* 6 (2), ss.15-23.

Beck AT, Epstein N, Harrison RP, Emergy G. (1983). *Development of the socotropy–autonomy scale: A measure of personality factors in psychopathology.* Philadelphia: University of Pennsylvania.

Beck R, Taylor C, Robbins M. (2003). *Missing home: sociotropy and autonomy and their relationship to psychological distress and homesickness in college freshmen. Anxiety, Stress, and Coping,* 16 (2): 155-166.

Beemsterboer, J., Baum, B.H. (1984). Burnout: Definitions and Health Care Management, *Social Work in Health Care,* Vol: 10, pp. 97-110.

Belcastro, P.A., Gold, R.S. ve Grant, J. (1992). Stres and Burnout: Psychological Effects on correctional Teachers. Criminal Justice and Behavior, 9, 387-395. Aktaran: Burke, R.J. ve Greenglass, E. (1993). Work Stress, Role Conflict, Social Support and Psychological Burnout Among Teachers. *Psychological Reports,* Vol. 73, pp. 371-380.

Berns, S.S. (1984). *Job Satisfaction and Conflict Management*. Third Edition, Toronto: The Mosby Company.

Besler E. (2006). Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Tükenmişliğin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Birdir, K. Ve Tepeci, M. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu. 23-24 Mayıs Kocatepe Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Kongresi, Afyon.

Boyar, E. (2011). *Türkiye'de Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Durumlarının Araştırılması,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Börü, D. ve Çiper, A. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Çalışanın Performansı Etkisi, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,* 25-27 Mayıs 2007, Sakarya.

Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişliği ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 20 (2) 95-108.

Burke, R.J. ve Greenglass, E. (1993). Work Stress, Role Conflict, Social Support and Psychological Burnout Among Teachers. *Psychological Reports,* Vol. 73, pp. 371-380.

Burke, R.J. ve Greenglass, E.R. (1996). Predicting Teacher Burnout Over Time: Effects of Work Stress, *Social Support, and Self-Doubts on Burnout and Its Consequences*. An International Journal, 9(3), 261-275.

Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranışlar. Ankara: Pegem Yayınları.

Byrne, B.M. (1991). Burnout: Investigating the Impact of Background Variables for Elementary, Intermediate, Secondary, and University *Educators. Teaching ve Teacher Education*, Vol. 7, No. 2, pp. 197-209.

Cano-Garcıa, Francisco C., Padlla-Munoz, Eva M. Ve Miguel A. Carasco-Ortz, (2005). "Personality And Contextual Variables in Teacher Burnout", *Personality and Indıvıdual Differences*, 38, 929-940.

Cardinell, C. F. (1981). *Mid-Life Professional Crises: Two Hypotheses.* The Annual Meeting Of The National Conference Of Professors Of Educational Administration, Seattle.

Cem, C. (1976). *Türk Kamu Yönetiminde Üst Düzey Yöneticileri*, TODAİE Yayınları, No: 153, Ankara.

Ceylan M. (2005). *Stresle Başa Çıkmada Bilişsel Stratejilerin Kullanılmasında Cinsiyet ve Kişilik Değişkeninin Etkisi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Cherniss, C. (1980). Professional Burnout in human Service Organizations. New York: Praeger. Aktaran: Maslach, C. (1986). *Stress, Burnout, and Workaholizm.* In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, Syndromes, and Solutions in Psychology* (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.

Cherniss, C. (1981), Preventing Burnout: From Theory To Practise. J.W.Jones (Ed., The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Interventions,London: London House Pres, pp.172-177.

Cordes, S.L., Dougherty, T.W. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18(4), pp. 621-656.

Cordes, C. L., Dougherty, T. W. Ve M. Blum (1997). Pattens of Burnout Among Managers and Professionals: a Comparison of Models, *Journal of Organizational Behavior,* Vol.18: 685-701.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi.

Çam, M. O. (1995). Tükenmişlik. Saray Kitapçılık Basım Yayın Dağıtım. İzmir.

Çam O. ve Engin E. (2006). Psikiyatri Kliniğinde Çalışan Hemşirelerde Farkındalık Eğitiminin Bireysel Performans Standartlarına Etkisi. *Anatolian Journal of Psychiatry*. 7: 82-91.

Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkçe Uyarlama Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2 (1), 62-77.

Çelebi, E. (2013) *Elazığ ve Malatya İl Merkezinde Bulunan Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve İlgili Faktörler,* Yayınlanmamış Doktora tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.

Çelikkol, Ahmet (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Çokluk Ö. (1999). Zihinsel ve İşitme Engelliler Okulunda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerde Tükenmişliğin Kestirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çokluk, Ö. (2004). *Örgütlerde Tükenmişlik. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar,* Ed. Cevat Elma ve Kamile Demir. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Davis, K. (1977). İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev., Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul: İstanbul Matbaası.

Demiral, Yücel, Ünal, Belgin, Kılıç, Bülent, Soysal, Ahmet, Bilgin, Ahmet Can, Uçku, Reyhan ve Theorell, Tores (2007). "İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi". *Toplum Hekimliliği Bülteni*, 26 (1): 11-18.

Didişen-Akçay, N., Özalp-Gerçeker G., Bahire-Bolışık Z., D. Zümrüt-Başbakkal ve Gürkan A. (2015). Pediyatri Hemşirelerinin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri Ve Depresyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. İzmir: Dr. Behçet Uz Çocuk Hastanesi Dergisi. 5(1):14-21.

Dolgun, U. (2010). *Tükenmişlik Sendromu*, Editör: Ergun Özler N. D.,*Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Dolunay, A. Birsen (2002). "Keçiören İlçesi Genel Liseler ve Teknik-Ticaret Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması". *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,* 55 (1): 51–62.

Dormann, C. (2004). 'Customer Related Social Stressors and Burnout', *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 9, Ocak 2004, 61-82.

Dursun, S. (2000). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Trabzon.

Edelwich, J. ve Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of Disillusionment In The Helping Profession.* New York: Human Sciences Press.

Ekinci, H. ve Ekici, S. (2003). İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 27, No.1. s.109-120.

Emre, C. (2002). *Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği.* Türk İdari Araştırmalar Vakfı, Yayın no:1. Ankara: Uyum Ajans.

Ensari, H. ve Tuzcuoğlu, S. (1999). *Marmara Üniversitesi'ne Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü,* Öneri, C. 2, S. 11, Ocak, s. 51-63.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış,* 4. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ergin, C. (1995). Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Dergisi,* Cilt 12, Sayı 1-2, 37-50.

Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi,* Ankara.

Eroğlu, F., (2006). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Ertekin, Y. (1993). *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, No:253, Ankara.

Eryılmaz, B. (1999). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.

Espeland, K. E. (2006). Overcoming Burnout: How To Revitalize Your Career. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 37 (4): 178-184.

Farber, B.A. (1982). Stres and Burnout: Implications for Teacher Motivation, *Paper Presented at The Annual Meeting of the AERA*, New York, NY. Aktaran: Maslach, C. (1986). Stress, Burnout, and Workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, Syndromes, and Solutions in Psychology* (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.

Farber, B.A. (1984). Stress and Burnout in Suburban Teachers. *Journal of Educational Research,* Vol. 77, No.6, pp. 325-331.

Fişek, K. (Ed). (1976). *Türkiye'de Mülki İdare Amirliği: Sistem-Sorunlar*. Ankara: Türk İdareciler Derneği Bilimsel Araştırma Dizisi:1.

Friedman, I.A. (1991). High and Low Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout. *Journal of Educational Research, Vol.84, No.6,* pp.325-333.

Freudenberger, H. J. (1974). "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, 30: 159-165.

Freudenberger, Herbert J. ve G. Richelson (1980), *Burn Out, How to Beat The High Cost of Success*, USA: Bantam Boks.

Freudenberger, H. J. ve G. Richelson (1981). *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.

Gaines, J. ve Jermier, J.M. (1983). Emotional Exhaustion in a High Stress Organization. *Academy Of Management Journal*, Vol.26, No.4, pp. 567-586.

Garden, A. (1989). Burnout: The effect of psycological type on research findings. *Journal of Occupational Psychology*, Cilt 62, Sayı 3, s. 223-234.

Gezer, E. (2008) *Stres Veren Yaşam Olaylarının, Öğretim Elemanlarının Depresyon ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Ghorpade, J., Lackritz, J., Singh, G. (2007). Relationships Between Personality Variables And Burnout: A Meta-Analysis. *Journal Of Career Assessment,*15: 2, 240- 256.

Girgin, Günseli ve Baysal, Asuman (2005). "Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi". *TSK Koruyucu Hekimler Bülteni,* 4 (4): 172-187.

Gmelch, W.H. (1988). Research Perspectives on Administrative Stress: Causes, Reactions, Responses and Consequences. *The Journal of Educational Administration,* 26(2), 134-140.

Gold, Y. (1985). Burnout: Causes and Solutions. *The Clearing House*, Vol. 58, January, pp. 210-214.

Golden, J., Piedmont, R.L, Ciarrocchi J.W. ve Rodgerson, T. (2004). Spirituality and Burnout: An Incremental Validity Study. *Journal of Psychology and Theology*. 32(2), 115-125.

Goolsby, Jerry R. (1992). A Theory of Role Stress in Boundary Spanning Positions of Marketing Organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Cilt 20, Sayı 2, s. 155-164.

Gorski J, Young MA (2002). *Sociotropy/autonomy, selfconstrual, response style, and gender in adolescents, Personality and Individual Differences,* 32: 463–478.

Gözübüyük, A. Ş. (2001). *Yönetim Hukuku*. (15. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.

Güler, Birgül Ayman (2009). *Türkiye'nin Yönetimi-Yapısı*, İmge Kitapevi, Ankara.

Güleryüz, E. ve Aydın, O. (2006). İş Kontrolü Ve Kontrol İsteği İle Tükenmişlik Ve Fiziksel Sağlık Arasındaki İlişkiler. *Türk Psikoloji Dergisi*. 21 (58): 59-71.

Gürsel, M. (1995). *Okul Yönetimi*. Konya: İnci Ofset.

Halbesleben, J.R.B.& Buckley, M.R., (2004). Burnout in Organizational Life, *Journal of Management*, Cilt:30, Sayı:6, S:859-879.

Hock, R. R. (1988). Professional Burnout among Public School Teachers. *Public Personnel Management*. Vol. 17, No:2, 167-189.

Huges, T.M. ve diğerleri (1987). *The Prediction of Teacher Burnout through Personality Type,* Critical Thinking and Self-concept, Washington D.C., ERIC, pp.5.

Izgar, H., (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişliğin Sebepleri ve Sonuçları. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi,* Sayı:10, 35-51.

Jackson, S. E., Schwab R. L. ve Schuler R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, Cilt 71, Sayı 4, s. 630-640.

Janssen, P. M., Jonge, J. ve Bakker A. B. (1999). Specific Determinants Of İntrinsic Work Motivation, Burnout And Turnover İntentions: A Study Among Nurses. Journal Of Advanced Nursing. 29(6): 1360-1369.

Kabakçı, E. (2001). Üniversite öğrencilerinde Sosyotropik/Otonomik kişilik özellikleri, yaşam olayları ve depresif belirtiler. *Türk Psikiyatri Dergisi,* 12(4): 273-282.

Kaçmaz, N. (2005). "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu" , *İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi,* Cilt.68, sayı:1,29-32.

Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler,* 4. Baskı, Asil 118 Yayın Dağıtım, Ankara.

Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., Toppinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long term predictors. Work Stress. 17 (2):109-122.

Kalker, P. (1984). Teacher Stress and Burnout: Causes and Coping Strategies, *Contemporary Education,* Vol: 56, No: 1, pp.16-19.

Kangallı P. (2005). *Sivas İli Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Otonomi Düzeyleri ve Otonomiyi Etkileyen Mesleki ve Kuramsal Faktörlerin İncelenmesi,* Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karagözlüoğlu Ş, Kangallı P. (2009). Hemşirelerin otonomi düzeyle¬ri: otonomiyi etkileyen bazı profesyonel-kurumsal faktörler, *Türkiye Klinikleri J Med Sci,* 29-5: 1085-97.

Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*. Ankara: Afşaroğlu Matbaası.

Kaya N, Aştı T, Acaroğlu R, Kaya H, Şendir M., (2006). Hemşire öğrencilerin sosyotropik-otonomik kişilik özellikleri ve ilişkili faktörlerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi,* 10(3):1-11.

Keleş, R. Ve Yavuz, F. (1983). *Yerel Yönetimler*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Kırlangıç Ç. ve Olcay M. (1995). *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., İzmir.

Kitapçıoğlu G. (2000). Bornova Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi ve İş Doyumu, Tükenmişlik, Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. İzmir: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Uzmanlık Tezi.

Köknel Özcan, (1995). *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Kulaklıkaya, K. (2013). *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu Ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kutlay, M. (2011). *İşgören Kişilik Özelliklerinin İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Külekçi, E., Karaman-Özlü, Z. ve Özer N. (2015). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Sosyotropik ve Otonomik Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi. 18:2.

Lam, Y.L.J. (1988). External Environmental Constraints and Job-Related Stress on School Administrators. The Journal of Educational Adminastration, 26(2), 250-265.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress Appraisal And Coping*. New York: Springer.

Lee, R. T. ve Ashforth B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology***,** Cilt 81, s. 111-128. Leiter, Michael P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition). Canada: Centre for Organizational Research and Development.

Leiter, M. P. ve C. Maslach (1988). The Impact Of Interpersonal Environment On Burnout And Organizational Commitment. *Journal Of Organizational Behavior,* Cilt 9, Sayı 4, S. 297-308.

Leiter, M. P. ve Durup M. J. (1994). *The Discriminant Validity Of Burnout And Depression: A Confirmatory Factor Analytic Study, Anxiety, Stres, And Coping*, Cilt 7, S. 357-373.

Lynch, T. R., Robins, C. J, Morse J. Q. (2003). Couple Functioning İn Depression: The Roles Of Sociotropy And Autonomy. Journal of Clinical Psychology. 59 (12): 93-103

Malak, B. (2009). Hemşirelerin Kişilik Özellikleri Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Mann, S. (2004). People-work: Emotion Management, Stress and Coping. *British Journal of Guidance ve Counselling*, Vol. 32, No. 2, May, pp. 205-221.

Maslach, C. (1982). Burnout: A social psychological analysis, In The Burnout Syndrome: *Current Research, Theory, Interventions* (J. W. Jones, Eds.), (pp. 30-53). Park Ridge, IL: London House Press.

Maslach, C. (1999). Take This Job and Love it. *Psychology Today*, October, 50-80.

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

Maslach, C. (1986). Stress, Burnout, and Workaholizm. In R. R. Kilburg, P. E. Nathan, ve R. W. Thoresan (Eds.), *Professionals in distress: Issues, Syndromes, and Solutions in Psychology* (pp. 53-75). Washington, DC: American Psychological Association.

Maslach C, Goldberg J. (1998) Prevention of burnout: new perspectives, *Applied and Preventive Psychology*,; 7: 63-74.

Maslach C. ve Jackson S. E. (1981). *The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behaviour*,; 2: 99-113.

Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1984). Burnout in Organizational Settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, pp. 133-153.

Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). *The Role of Sex and Family Variables in Burnout. Sex Roles*, Vol: 12, Nos: 7/8, pp. 837-851.

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

Maslach C, Schaufeli W. B. ve Leiter M. P. (2001). *Job burnout.* In: Fiske ST, Schacter DL, Zahn-Waxler C (Editors). *Annu Rev Psychol*; 52: 397-422.

McBride C, Bacchiochi J. R, Bagby R. M. (2005). *Gender differences in the manifestation of sociotropy and autonomy personality traits. Personality and Individual Differences*, 38.

Meier, Scott T. (1983). "Toward a Theory of Burnout". *Human Relations*, 36 (10): 899-910.

Mermann, A.C. (1990). *Coping Strategies with Selected Physicians*, Perps İn Beh &Med., 33(2) :268-279.

Mete, M., Ünal, Ö. F., Akyüz, B., Kılıç, R. (2015) Psikolojik Şddetin İşe Bağlı Tükenmişliğe Etkisi: Batman İlinde Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi.* Cilt No. (6), Sayı No: (12), 37-61.

Mete, M., Ünal, Ö. F., ve Bilen A. (2014), Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals. *Procedia Social and Behavioral Sciences.* Cilt No.(131), 264-270.

Mutlu, İ. (2009). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği*), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Mimura, C. ve Griffiths, P. (2003).The Effectiveness Of Current Approaches To Workplace Stress Management İn The Nursing Profession: An Evidence Based Literature Review. Occupational Environment Med. 60: 10-15.

Naktiyok, A. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt: 19, Sayı:1.

Ok S. (2002). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Rol çatışması Rol belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oruç S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Otacıoğlu SG. (2008). Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi;* 9: 103-116.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu Ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul:61

Özbek, K. ve Girgin, G. (1993). *Sağlık Bakanlığı İl Teşkilatında Çalışan Pratisyen Hekimlerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*. Ankara: Ruh Sağlığı Bülteni, Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.

Özer, K. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*, Sistem Yayıncılık ve Mat. San. Tic. A.Ş., İstanbul.

Özer, R. (1998). *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyi, Nedenleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.

Özgürel, E. (2002). *Mülki İdare Amirlerinin Başkanlık Ettiği ve Yerel Yönetim Yetkililerinin Katıldığı Kurul ve Komisyonlar İle Bu Kurul ve Komisyonlara Katılan Üyeler.* Ankara: Lazer Ofset Matbaa Tesisleri.

Özgüven H, Haran S. (2000). *Tükenme, Kriz ve Krize Müdahale.* Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları, ss. 199-214

Özmen, H. (2001). Görme Engelliler Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Özel Eğitim Anabilim Dalı.

Özdemir, H. D. (2001). Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Payne N. (2001). Occupational Stressors And Coping Determinants Of Burnout in Female Hospice Nurses. Journal of Advanced Nursing. 33 (3): 396-405.

Pearlman, B. ve Hartman E. A. (1981). *Burnout: Summary and Future Research*, Paper presented at the Annual Convention of the Rocky Mountain Psychological Association, April 29-May 2, Denver, s. 1-45.

Perlman, B. ve Hartman, E. A. (1982). "Burnout: Summary and Future Reserarch". *Human Relations*, 35 (4): 283-305.

Pines, A. ve Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Hospital and community psychiatry*. 29: 233-236.

Pines, A.M., Aronson, E. ve Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth.* New York: Free Pres. Aktaran: Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1985). *The Role of Sex and Family Variables in Burnout. Sex Roles*, Vol: 12, Nos: 7/8, pp. 837-851.

Pines, A.M. ve Aronson, E. (1988). Career Burnout: Causes and Cure. New York: The Free Press, A Dvision of MacMillan Inc.

Pines, Ayala M. (1993). Burnout: An Existential Perspective. Editörler: Schaufelı, W. B., C. Maslach, ve T. Marek. *Professional Burnout: Recent Developments in Theory an Research.* USA: Taylor & Francis, s. 33-51

Pines, A. M. ve Nunes, R. (2003). The Relationship Between Career And Couple Burnout: Implications For Career And Couple Counseling, *Journal of Employment Counseling*, 40, 2, 50-64.

Polatcı, S., K. Ardıç ve Z. D. Tınaz (2007). "Tükenmişlik Sendromu ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz", *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 15.

Posig, M. ve Kickul, J. (2003). Extending Our Understanding of Burnout: Test of An İntegrated Model in Nonservice Occupations. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 8 (1), Haziran 2003, 3-19.

Potter, Beverly A. (1998). *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.

Rogers, D.R. (1984). Helping employees Cope with Burnout, *Business (October-December)*, pp.3-7.

Russel, D. (1987). Job Related Stres social support and Burnout among Classroom Teachers, *Journal of Applied Psycology*, Mayıs 1987, 72 (2), 269-274.

Sağlam-Arı, G. ve Çına-Bal, E. (2008). "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131 148.

Sailer, H.R. ve arkadaşları (1982). Stress: Causes, Consequences and Coping Strategies, *Stress Management*, July-August, 1982.

Sandıkçı, E. (2010). Stresin Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisi: Diyarbakır'da Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sarıkaya, P. (2007). Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sato, T. (2003). Sociotropy and Autonomy: The nature of vulnerability, *The Journal of Psychology*, 137 (5), 449.

Sato T, McCann D. (2007). *Sociotropy-otonomy and interpersonal problems: Depression and Anxiety,* 24: 153-162.

Payne N. (2001). Occupational Stressors And Coping Determinants Of Burnout in Female Hospice Nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 33 (3): 396-405.

Schaufeli, Wilmar B. ve Van Dierendonck, Dirk. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizatioanl Behavior*, Vol.14, 631-647.

Schaufeli. W. B. ve Enzman. D. (1998). *The Burnout Companion to Study and practice: A Critical Analysis*. Philadelphia, PA: Taylor ve Francis. Aktaran: Golden, J., Piedmont, R.L, Ciarrocchi J.W. ve Rodgerson, T. (2004). Spirituality and Burnout: An Incremental Validity Study. *Journal of Psychology and Theology*, 32(2), 115-125.

Schaufeli, W. B. ve Buunk, B. P. (2003). "Burnout: An Overview of 25 Years of Research and Theorizing ", Editörler: Schabracq, M. J., J. A. M. Winnubst,

ve C. L. Cooper, *The Handbook of Work and Health Psychology* , USA, John Wiley & Sons, s. 383-425.

Seğmenli, S. (2001). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı.

Seidman, S.A. ve Zager, J. (1991). A Study of Coping Behaivours and Teacher Burnout, *Work and Stress,* Vol.5, pp.205-216.

Senatra, Phillip T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *The Accounting Review*. Cilt 55, Sayı 4, s. 594-603.

Serinkan, C. ve Barutçu, E. (2006). Pamukkale Üniversitesi İİBF öğrencilerinin kariyer planları ve Sosyotropi-Otonomi kişilik özelliklerine ilişkin bir araştırma, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF. Dergisi,* C.VIII, 2.

Shih, J. H. (2006). Sex Differences İn Stres Generation: An Examination Of Sociotropy/Autonomy, Stres And Depressive Symptomps. *Society for Personality and Social Psychology*. 32 (4): 434-446.

Shimizutani, M., Odagiri, Y., Ohya, Y., Shimomitsu, T., Kristensen, T. S., Maruta, T. ve Iimori, M. (2008). Relationship Of Nurse Burnout With Personality Characteristics And Coping Behaviors. *Industrial Health*. 46: 326-335.

Sılığ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından incelenmesi,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Sinat Ö. (2007). Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Saglık Bilimleri Enstitüsü, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı.

Stanley, T.L. (2004). *Burnout: A Manager's Worst Nightmare. Supervision*, 65(5), 11-13.

Sürgevil-Dalkılıç, O. (2014), Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri, (2.Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Sürgevil, O. ve Budak, G. (2006) "Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Çalışma Yaşamı Alanlarının ve Demografik Değişkenlerin Analizi", *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.

Şahin, N. (1994). *Stresle Başa Çıkma*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:2, Ankara.

Şahin, D., Turan, F. N., Alparslan, N., Şahin, İ., Faikoğlu, R. ve Görgülü A. (2008). Devlet Hastanesinde Çalışan Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeyleri. *Nöropsikiyatri Arşivi*. 45: 116-121.

Şahinoğlu, N. (2012). *Tükenmişlik Sendromu ile Mizaç ve Karakter boyutları Arasındaki İlişkiler,* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Şimşek M., Ş. ve A. Çelik, (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Şimşek M., Ş. ve S. Kıngır (Ed). (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler.(1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taormina, R. J., Law, C.M. (2000). Approaches to Preventing Burnout: The Effects of Personal Stress Management and Organisational Socialization, *Journal of Nursing Management*, Vol:8, Issue:2.

Taşğın, Ö. (2004). *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Merkez ve Taşra Örgütü Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyum Düzeylerine Etkisi,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Taycan O, Kutlu L, Çimen S, Aydın N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle Olan İlişkisi. Anadolu Psikiyatri Dergisi; 7: 100-108.

TİD (Türk İdareciler Derneği). (1974). *Personel Reformu Karşısında Mülki İdare Amirlerinin Durumu*. Ankara: TİD Yayınları.

Tokmak, İ., Turgut H. ve Öktem Ş. (2013). Turizm ve Otelcilik Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özelliklerinin İletişim Becerilerine Etkisi. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. Cilt 24, Sayı 1, Bahar: 83 – 95.

Tortop, N. (1990). *Yönetim Biliminin Temel İlkeleri.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Torun, Alev (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*-2.Baskı, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.

Tosun, K. (1990). *Yönetim Ve İşletme Politikası.* İstanbul: Yön Ajans.

Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışlar,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Ulutaşdemir, N. (2012). *Kilis Kent Merkezinde Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Şanlıurfa.

Yaman, M., Bardakçı, M. ve Yaman, Ç. (2002). *Stres Kaynakları ile Yöneticilerin Kişilik Özellikleri Arasındaki ilişki,* Eğitim Araştırmaları, Sayı. 3(9), ss. 141-155.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt.8, Sayı:2.

Yerlikaya, A. (2000). *Köy ve Şehirde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Yıldırım, T. (1999). *Türkiye'nin İdari Teşkilatı*. (2. Baskı). İstanbul: Alkım Yayınevi.

ZEL, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik,* Ankara: Seçkin Yayınevi.

1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu. (1930). T.C. Resmi Gazete, 1524, 19 Haziran 1930.

5442 sayılı İl İdaresi Kanunu. (1949). T.C. Resmi Gazete, 7236, 18 Haziran 1949.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu. (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965.

3046 sayılı Bakanlıkların Kuruluş Ve Görev Esasları Hakkında 174 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname İle 13/12/1983 Gün Ve 174 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş Ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Kaldırılması Ve Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında 202 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. (1984). T.C. Resmi Gazete, 18540, 9 Ekim 1984.

3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Kanunu. (1985). T.C. Resmi Gazete, 18675, 23 Şubat 1985.

Mülkîye Teftiş Tüzüğü (1985). T.C. Resmi Gazete, 18866, 12 Eylül 1985.

Mülkî İdare Amirleri Atama, Değerlendirme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği. (1986). T.C. Resmi Gazete, 19166, 16 Temmuz 1986.

Kaymakam Adayları Yönetmeliği (2011). T.C. Resmi Gazete, 27986, 6 Temmuz 2011.

EKLER

EK 1: Anket Bilgi Notu

Saygıdeğer meslektaşım,

Mülki idare amirlerinin kişilik özelliklerine göre tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ve başa çıkma yolları' konulu yaptığım doktora çalışması için hazırladığım anketi ilginize sunuyorum. Ankette kullanılan sorular uluslararası literatürde kabul edilmiş iki ölçekten oluşmaktadır.

Bu anketteki soruları cevaplamanız yaklaşık 15 dakika sürecek olup; ankette katılımcıların kim olduğuna yönelik herhangi bir soru bulunmamaktadır. Tüm cevaplar güvenli bir şekilde kaydedilecek olup, hiç bir durumda hangi katılımcının hangi anketi doldurduğu anlaşılamayacaktır. Çalışmada elde edilen bilgiler üzerinde sadece genel değerlendirmeler ve çıkarsamalar yapılacaktır. Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına göredir ve anketi cevaplamak zorunlu değildir.

Tezimde sağlıklı ve doğru sonuçlara ulaşabilmek adına siz saygıdeğer meslek büyüklerimizin ve meslektaşlarımızın ilgi ve katılımlarınızı bekler, saygılar sunarım.

Murat GİRGİN

EK 2: Mülkî İdare Amiri Tanıtıcı Bilgi Formu

1. Yaşınız: ( )

2. Medeni durumunuz:
   a. Evli.....( )
   b. Bekâr.....( )
   c. Boşanmış.....( )

3. Eğitim durumunuz:
   a. Lisans.....( )
   b. Y. Lisans.....( )
   c. Doktora.....( )

4. Kaç yıldır M.İ.A. olarak çalışıyorsunuz? ( )

5. Kadronuz:
   a. Kaymakam.....( )
   b. Vali Yardımcısı.....( )
   c. Bakanlık merkez kadro.....( )
   d. Mülkîye müfettişi.....( )

6. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?
   a. Evet.....( )
   b. Hayır.....( )

7. Bugün seçme şansınız olsa M.İ.A mesleğini seçer miydiniz?
   a. Evet ( )
   b. Karasızım ( )
   c. Hayır ( )

8. Meslek ortamında en çok karşılaştığınız üç sorun/stresör nelerdir?
   a.
   b.
   c.

EK 3: Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ)

Bu ölçek insanların insanlarla olan etkileşim biçimini/tarzını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen aşağıdaki cümlelerin her birini okuduktan sonra, o cümlenin sizin kişiliğinizi ne ölçüde tanımladığını değerlendirin ve yandaki uygun olan seçeneğe (x) işareti koyunuz. Bu davranışların "doğru" ya da "yanlış" diye bir değerlendirmesi yoktur. Söz edilen davranışlar tipik insan davranışlarıdır. Yanıtlarınızı aşağıdaki ölçeğe göre değerlendiriniz:

0. Hiç tanımlamıyor
1. Biraz tanımlıyor
2. İyi tanımlıyor
3. Oldukça İyi tanımlıyor
4. Çok iyi tanımlıyor

İfadeler	Sizi ne kadar tanımlıyor.				
	Hiç				Çok iyi
1. Kendimi diğer insanlara hep iyi davranmak zorundaymış gibi hissederim.	0	1	2	3	4
2. Özgür ve bağımsız olmak benim için çok önemlidir.	0	1	2	3	4
3. İyi bir iş yaptığımda bunu benim bilmem, başkalarının bilmesinden daha önemlidir.	0	1	2	3	4
4. Yaşadığım güzel olayları başka insanlarla paylaştığımda o olaylar bana daha da güzel gelir.	0	1	2	3	4
5. Diğer insanların duygularını incitmekten korkarım.	0	1	2	3	4
6. insanlar benim davranışlarımı ya da yaptığım işleri yönetmeye kalkarlarsa rahatsız olurum.	0	1	2	3	4
7. insanlara 'hayır' demek bana zor gelir.	0	1	2	3	4
8. Hafta sonlarında başkalarıyla birlikte olacağım bir etkinlik planlamazsam kendimi kötü hissederim.	0	1	2	3	4
9. Bir grubun üyesi olmaktansa, kendine özgü bir birey olmayı daha değerli görürüm.	0	1	2	3	4
10. Kendimi hasta hissettiğim zaman yalnız kalmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
11. insanlar zayıf yönlerimi, hatalarımı bilirlerse, beni sevmeyecekler diye endişelenirim.	0	1	2	3	4
12. Bir konuda kendimi haklı görüyorsam, başkalarının hoşuna gitmese de düşünce ve duygularımı açıkça söylemekten çekinmem.	0	1	2	3	4
13. Misafirlikteyken sadece oturup konuşmaktan rahatsız olurum. Bunun yerine, kalkıp bir şeyler yapmayı isterim.	0	1	2	3	4
14. Bir işte insanın kendi amaçlarına ve standartlarına ulaşması, diğer insanların koyduğu standartlara ulaşmasından daha önemlidir.	0	1	2	3	4

15. Diğerlerini memnun etmek için kendime ters düşen işler yapmam.	0	1	2	3	4
16. Yalnız başıma uzun yürüyüşler yapmaktan hoşlanırım.	0	1	2	3	4
17. Diğer insanların beni sevmeleri, önemli başarılar elde etmemden daha önemlidir.	0	1	2	3	4
18. Bir lokantada kendi başıma akşam yemeği yemek beni rahatsız eder.	0	1	2	3	4
19. Hayatımdaki bir insanın bana gerçekten ilgi duyduğunu hissetmezsem yaptığım işlerden zevk almam.	0	1	2	3	4
20. Bir şey yapmaya karar verirken başka kişilerin düşüncelerinden etkilenmem.	0	1	2	3	4
21. Kalkıp istediğim yere gidebilme özgürlüğüne sahip olmak benim için çok önemlidir.	0	1	2	3	4
22. işimde başarılı olmak, benim için arkadaş edinmekten daha önemlidir.	0	1	2	3	4
23. Duygularımı kontrol alfanda tutmanın önemli olduğuna inanırım.	0	1	2	3	4
24. Diğer insanların yanındayken benden ne beklediklerinden emin olamazsam rahatsız olurum.	0	1	2	3	4
25. Diğer insanlara yardım etmeyi, onların bana yardım etmelerinden daha rahat kabul ederim.	0	1	2	3	4
26. ilk defa gideceğim bir yeri tek başıma ziyaret etmek, benim için eğlenceli olmaz.	0	1	2	3	4
27. Eğer bir arkadaşım beni uzun süre aramazsa, beni unuttuğunu düşünerek endişelenirim.	0	1	2	3	4
28. Diğer insanlarla yakın ilişkiler içinde olmaktansa, sürekli çalışıp iş çıkarmak benim için daha önemlidir.	0	1	2	3	4
29. Beni sevmediklerini bildiğim insanların yanında rahatsız olurum.	0	1	2	3	4
30. Bir amaç benim için önemliyse, diğer insanları rahatsız etse bile o amaca ulaşmaya çalışırım.	0	1	2	3	4
31. Sevdiğim insanlardan ayrı olmak benim için zordur.	0	1	2	3	4
32. Bir amaca ulaştığım zaman insanlardan gelecek övgülerden çok, o amaca ulaşmaktan ötürü memnunluk duyarım.	0	1	2	3	4
33. Diğer insanların hoşlanmayacağını düşünerek söyleyeceğim şeyleri dikkatle seçerim.	0	1	2	3	4
34. Geceleri evde tek başıma kaldığımda, kendimi yalnız hissederim.	0	1	2	3	4
35. Sık sık ailemi ya da arkadaşlarımı düşündüğümü fark ederim.	0	1	2	3	4
36. Kendi planlarımı kendim yapmayı tercih ederim, böylece diğerleri tarafımdan kontrol edilmem.	0	1	2	3	4
37. Çevremde başka insanların olmasına ihtiyaç duymadan bütün bir gün rahatça tek başıma kalabilirim.	0	1	2	3	4
38. Biri benim dış görünüşümü eleştirdiğinde, diğer insanların da beni çekici bulmayacaklarını düşünürüm.	0	1	2	3	4

39. Bir işi bitirmek, insanların o konuda nasıl tepki göstereceklerini düşünüp endişelenmekten daha önemlidir.	0	1	2	3	4
40. Boş zamanlarımı diğer insanlarla birlikte geçirmekten hoşlanırım.	0	1	2	3	4
41. Özel hayatıma karışıldığını düşündüğüm için, özel sorulan yanıtlamayı sevmem.	0	1	2	3	4
42. Bir sorunum olduğunda, başkalarının beni etkilemelerine izin vermektense, sorunu kendi başıma düşünüp bir çözüm bulmayı tercih ederim.	0	1	2	3	4
43. insanlar kişilerarası ilişkilerde genellikle, birbirlerinden çok şey beklemektedirler.	0	1	2	3	4
44. Yeni tanıştığım bir kişinin beni beğendiğini ya da sevdiğini anlayamazsam rahatsız olurum.	0	1	2	3	4
45. Diğer insanların hedeflerini kabul etmektense, kendi hedeflerimi ve standartlarımı kendim belirlemeyi tercih ederim.	0	1	2	3	4
46. Başkalarını rahatsız ettiğimi düşünmek bana kaygı verir.	0	1	2	3	4
47. Diğerleri tarafından beğenilip/sevilmek ve onaylanmak benim için önemlidir.	0	1	2	3	4
48. Bir işi bitirmek, bana göre o iş için verilecek ödülden daha zevklidir.	0	1	2	3	4
49. Diğer insanlarla yakın ilişkiler kurduğumda kendimi emniyette hissederim.	0	1	2	3	4
50. Diğer insanlarla beraber olduğumda, onların benimle birlikte olmaktan hoşlanıp hoşlanmadıklarını anlamak için ipuçları ararım.	0	1	2	3	4
51. Yalnız başıma uzaklara gidip, yeni yerler keşfetmeyi, araştırmayı severim.	0	1	2	3	4
52. Herhangi bir kişinin bana kızdığını düşünsem de, özür dilemek istemem.	0	1	2	3	4
53. Başıma tatsız bir olay gelirse, başvuracağım bir yakınımın olduğundan emin olmak isterim.	0	1	2	3	4
54. Uzun bir toplantıda sonuna kadar oturmak zorunda kalırsam, kendimi hapsedilmiş gibi hissederim	0	1	2	3	4
55. insanların benim özel hayatıma ait konularda soru sormalarından ya da fikir vermelerinden hoşlanmam.	0	1	2	3	4
56. Diğerlerinden farklı olmak beni rahatsız eder.	0	1	2	3	4
57. Bence bir hapishanede bulunmanın en zor yanı, özgürce dolaşamamaktır.	0	1	2	3	4
58. Yaşlanmanın en kötü yanı yalnız kalmaktır.	0	1	2	3	4
59. Sevdiğim bir insanın öleceğini düşünerek çok endişelenirim.	0	1	2	3	4
60. Diğer insanlar beni reddedecek olsa bile haklarımı savunmaya devam ederim.	0	1	2	3	4

EK 4: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ ve PUANLAMA ANAHTARI

Aşağıda bireylerin işleriyle ilgili tutumlarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Her bir ifadenin örneklediği durumu ne sıklıkla yaşadığınızı uygun yanıt aralığını yanına yazarak belirtiniz.

0. Hiçbir zaman
1. Nadiren
2. Bazen
3. Çoğu Zaman
4. Her zaman

MADDELER:					
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	0	1	2	3	4
2. İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum	0	1	2	3	4
3. Sabah kalktığımda birgün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum	0	1	2	3	4
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	0	1	2	3	4
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum	0	1	2	3	4
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	0	1	2	3	4
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	0	1	2	3	4
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	0	1	2	3	4
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	0	1	2	3	4
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	0	1	2	3	4
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	0	1	2	3	4
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	0	1	2	3	4
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum	0	1	2	3	4
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	0	1	2	3	4
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil	0	1	2	3	4
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor	0	1	2	3	4
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım	0	1	2	3	4
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim	0	1	2	3	4
19. Bu işte kayda değer bir çok başarı elde ettim	0	1	2	3	4
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	0	1	2	3	4
21. İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşırım	0	1	2	3	4
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarım hissediyorum	0	1	2	3	4