

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ, KIRKLARELİ
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

AHMET CAN

HAZİRAN - 2015

A. CAN

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

2015

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ, KIRKLARELİ
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

AHMET CAN

TEZ DANIŞMANI:
Yrd. Doç. Dr. RAMAZAN TİYEK

HAZİRAN - 2015

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Ahmet CAN'ın *Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi Örneği* başlıklı tezi .../.../.... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Cengiz CEYLAN
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Bu tezin yüksek lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.

Doç. Dr. Gülnur ETİ İÇLİ
İşletme Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK
Tez Danışmanı

Jüri üyeleri:

Yrd.Doç.Dr. Ramazan TİYEK	Kırklareli Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. İsmail DÜLGEROĞLU	Kırklareli Üniversitesi
Yrd.Doç.Dr. Burak Hamza ERYİĞİT	Kırklareli Üniversitesi

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ahmet CAN

30.06.2015

ÖZ

AKADEMİK PERSONELİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ, KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Can, Ahmet

Yüksek Lisans, İşletme

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Ramazan Tiyek

Haziran 2015

Tükenmişlik sendromu bireysel ve örgütsel anlamda yıkıcı etkileri olan ve özellikle hizmet sektöründe çalışanların verimliliğini olumsuz anlamda etkileyen bir olgudur. Hizmet sektöründe daha sık görülmesinde, çalışanların işlerini yaparken strese daha çok maruz kalmaları etkili olmaktadır. Bir eğitim sektörü olan üniversitelerde görev yapan akademisyenler de hizmet sektöründe çalışan bireyler oldukları için tükenmişlik sendromuna maruz kalabilmektedirler. Bu çalışmada, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini belirlemek, bazı değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve tükenme sorununun kaynağını tespit ederek, tükenme sorununa çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Çalışmada akademik personelin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları açısından düşük düzeyde tükenme yaşadıkları belirlenmiştir. Çalışmanın sonunda akademisyenlerin yaşadığı tükenmişliği azaltabilecek görüş ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı.

ABSTRACT

A STUDY ON BURNOUT LEVELS OF ACADEMIC PERSONEL WORKING AT PUBLIC UNIVERSITIES, KIRKLARELI UNIVERSITY EXAMPLE

Can, Ahmet

Master's, Business Management

Superwisor: Assist Prof Dr. Ramazan Tiyek

June 2015

Burnout syndrome is a phenomenon which has individual and organisational devastating impacts and affects the efficiency of particularly service sector workers negatively. More stress exposure is the reason of the frequency in the service sector. Academics may also be exposed to burnout syndrome as they are members of the service sector. In this study, determining the burnout level of the academics working at Kirklareli University, finding solutions to the problem by determining the reason of the burnout and the correlation between some variables and the burnout is aimed. In the study, academics' are found to experience low-levelled burnout in terms of sub dimensioned emotional burnout, desensitisation and low personal success sense. At the end of the study, opinions and suggestions are made to lower the academics' burnout.

Key Words: Burnout Syndrome, Emotional Burnout, Desensitisation, Personal Success.

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın her aşamasında bilimsel katkılarını, yardımlarını, ilgisini ve sabrını esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ramazan TİYEK' e, öneri ve fikirleri ile çalışmama ışık tutan Öğr. Gör. Mustafa KAVAS' a, akademisyenlik mesleğini sevmemde ve yüksek lisansa başlamamda bana yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Cemal ÇEVİK ve Yrd. Doç. Dr. Sezai ÖZTAŞ' a, desteklerini daima yanımda hissettiren Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu akademik ve idari personeline en içten sevgi ve saygılarımı sunar, teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak, bu tezin oluşma sürecinde sabır ve anlayış göstererek maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, üzerimde büyük emekleri olan babam Cemalettin CAN, annem Sevgi CAN başta olmak üzere SEVGİLİ AİLEME sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ahmet Can
Haziran, 2015
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU TANIMI, TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ.....	6
1.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN TANIMI VE NİTELİKLERİ ..	6
1.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BOYUTLARI	16
1.2.1. Duygusal Tükenme	17
1.2.2. Duyarsızlaşma.....	19
1.2.3. Kişisel Başarı Boyutu	21
1.3. TÜKENMİŞLİK SENDROMU MODELLERİ	22
1.3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli	22
1.3.2. Meier Tükenmişlik Modeli	24
1.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli	26
1.3.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	28
1.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	29
1.3.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	32
1.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	33
1.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	35
1.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU SÜRECİ	40
2.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ	40
2.1.1. Fiziksel Belirtiler	42
2.1.2. Ruhsal (Pisikolojik- Duygusal) Belirtiler	43

2.1.3. Davranışsal Belirtiler	44
2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER	45
2.2.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler	46
2.2.1.1. Yaş	47
2.2.1.2. Cinsiyet	48
2.2.1.3. Medeni Durum	49
2.2.1.4. Eğitim.....	49
2.2.1.5. Meslekte Çalışma Süresi.....	50
2.2.1.6. Kişilik.....	50
2.2.2. Örgütsel Faktörler	52
2.2.2.1. İş Yükü.....	53
2.2.2.2. Geri Bildirim Eksikliği	56
2.2.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	56
2.2.2.4. Kontrol	57
2.2.2.5. Meslektaşlarla İlişkiler ve Mobbing	59
2.2.2.6. Adalet.....	61
2.2.2.7. Aidiyet	62
2.3. TÜKENMİŞLİK KİMLERDE GÖRÜLÜR?	64
2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN SONUÇLARI	66
2.4.1. Kişisel Sonuçlar	68
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar	71
2.4.3. Ailesel Sonuçlar	74
2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMU İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ	76
2.5.1. Bireysel Yöntemler	81
2.5.2. Örgütsel Yöntemler.....	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

88

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ	88
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	88

3.1.2. Araştırmanın Önemi	88
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	89
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	89
3.3.1. Evren ve Örneklem	89
3.3.2. Veri Toplama Araçları	90
3.3.2.1. Kişisel Form.....	90
3.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği	90
3.4. VERİLERİN İSTATİKSEL ANALİZİ	92
3.5. BULGULAR	92
3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliği	102
3.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BAZI DEĞİŞKENLER İLE FARKLILIĞI.....	103
3.6.1. Tükenmişlik ve Cinsiyet Farklılığı	103
3.6.2. Tükenmişlik ve Yaş Farklılığı	104
3.6.3. Tükenmişlik ve Çocuk Sayısı Farklılığı	105
3.6.4. Tükenmişlik ve Medeni Durum Farklılığı	106
3.6.5. Tükenmişlik ve Akademik Unvan Farklılığı	108
3.6.6. Tükenmişlik ve Görev Yeri Farklılığı	110
3.6.7. Tükenmişlik ve İdari Görev Farklılığı	111
3.6.8. Tükenmişlik ve Haftalık Ders Yüğü Farklılığı.....	113
3.6.9. Tükenmişlik ve Aylık Gelir Farklılığı	114
3.6.10. Tükenmişlik ve Akademik Görev Süresi Farklılığı.....	115
3.6.11. Tükenmişlik ve Kırklareli Üniversitesinde Görev Süresi Farklılığı.....	116
3.6.12. Tükenmişlik ve Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme Farklılığı	117
3.6.13. Tükenmişlik ve Kırklareli Üniversitesinde Görev Yapmaktan Memnuniyet Farklılığı	118
3.6.14. Tükenmişlik ve Çalışma Odası Memnuniyeti Farklılığı.....	119
3.6.15. Tükenmişlik ile Derslik, Atölye, Bilgisayar, Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği Farklılığı	120
3.6.16. Tükenmişlik İle Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme Farklılığı.....	121
3.6.17. Tükenmişlik İle Hangi Tür Üniversite Tercihi Farklılığı	122

3.6.18. Tükenmişlik ve Kurumdan Ayrılma Gerekçesi Farklılığı	123
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	126
KAYNAKÇA	129
EKLER.....	143
EK 1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	143
EK 2. MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ.....	144

TABLolar

Tablo 1: Tükenmişlikle İlgili Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	35
Tablo 2: Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	38
Tablo 3: Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu	91
Tablo 4: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	92
Tablo 5: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	93
Tablo 6: Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	93
Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	94
Tablo 8: Katılımcıların Akademik Unvan Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	94
Tablo 9: Katılımcıların Görev Yapılan Birim Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	95
Tablo 10: Katılımcıların İdari Görev Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	95
Tablo 11: Katılımcıların Haftalık Ders Yüğü Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	96
Tablo 12: Katılımcıların Aylık Gelir Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	96
Tablo 13: Katılımcıların Akademik Görev Süresi Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	97
Tablo 14: Katılımcıların Kırklareli Üniversitesi’nde Görev Süresi Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	97
Tablo 15: Katılımcıların Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	98
Tablo 16: Katılımcıların Kırklareli Üniversitesi’nde Görev Yapmaktan Memnuniyet Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı ..	98

Tablo 17: Katılımcıların Çalışma Odalarından Memnuniyet Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	98
Tablo 18: Katılımcıların Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	99
Tablo 19: Katılımcıların Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	99
Tablo 20: Katılımcıların Ayrılacak Olursa Ne Tür Bir Üniversite Tercih Edecekleri Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı...100	
Tablo 21: Katılımcıların Kırklareli Üniversitesi'nden Ayrılma Gerekçesi Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı....100	
Tablo 22: Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler.....	101
Tablo 23: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri	101
Tablo 24: Katılımcıların Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları	102
Tablo 25: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Cinsiyet Değişkenine Göre Ortalamaları	103
Tablo 26: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	104
Tablo 27: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Ortalamaları	105
Tablo 28: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları	106
Tablo 29: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Akademik Unvan Değişkenine Göre Ortalamaları	108
Tablo 30: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Görev Yeri Değişkenine Göre Ortalamaları	110
Tablo 31: Katılımcıların Tükenmişliğinin, İdari Görev Değişkenine Göre Ortalamaları	111

Tablo 32: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Haftalık Ders Yüğü Değişkenine Göre Ortalamaları	113
Tablo 33: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Aylık Gelir Değişkenine Göre Ortalamaları	114
Tablo 34: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Akademik Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	115
Tablo 35: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları	116
Tablo 36: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme Değişkenine Göre Ortalamaları	117
Tablo 37: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Yapmaktan Memnuniyet Değişkenine Göre Ortalamaları	118
Tablo 38: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Çalışma Odalarından Memnuniyet Değişkenine Göre Ortalamaları	119
Tablo 39: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği Değişkenine Göre Ortalamaları	120
Tablo 40: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme Değişkenine Göre Ortalamaları	121
Tablo 41: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Ayrılacak Olursa Ne Tür Bir Üniversite Tercih Ederlerdi Değişkenine Göre Ortalamaları	122
Tablo 42: Katılımcıların Tükenmişliğinin, Kırklareli Üniversitesi'nden Ayrılma Gerekçesi Değişkenine Göre Ortalamaları	123

ŞEKİLLER

Şekil 1: Tükenmişlik Nedir?	12
Şekil 2: İş Yükü, Stres ve Performans İlişkisi	54
Şekil 3: Tükenmişliğin Etki Yarattığı Alanlar	70
Şekil 4: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri	101

GİRİŞ

İş görenlerin iş hayatında başarılı olmalarında etkili olan birçok faktör bulunmakla birlikte, bunların en başında motivasyon gelmektedir. İş görenin çalışma hayatında motivasyonunu; beklentileri, amaçları, hedefleri, çalışma koşulları vb. etmenler etkilemektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların sürekli tekdüze bir şekilde çalışmaması ve işi yaparken zihnini de işe vermesi gerektiğinden motivasyonun çok daha önemli olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin iş görenlerin motivasyonu üzerinde belirleyici etkisi olduğu aşikârdır. İş motivasyonu, öncelikli olarak işin içeriğine dair değişkenler tarafından belirlenir; tükenmişlik, öncelikli olarak hem iş yükü hem de sınırlı sosyal desteğe bağlı olarak tetiklenir ve işten ayrılma eğilimi öncelikli olarak istihdam koşullarıyla alakalı olarak ortaya çıkmaktadır. Tükenmişlik; hizmet sektörü çalışanlarında, işleri ile ilgili gerekliliklerden dolayı strese maruz kalmaları sonucu ortaya çıkan bir sendrom olarak ifade edilmektedir (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 104; Janssen, Longe ve Bakker, 1999: 1360).

Kaliteye önem veren işletmeler ve sürekli olarak yenilik odaklı çalışan ve dolayısıyla yetenekli insanların maksimum performansına ihtiyaç duyan kurumlar için tükenmişlik, hayati derecede önem arz eden bir meseledir. Çalışanların çalıştıkları kuruma karşı derin bir bağlılığa sahip olması gerekmekte ve bu bağlılığı, yaratıcılığı ve verimliliği uzun dönemde sürdürmeleri gerekmektedir. Bu kalite beklentisinin karşılanabilmesi için, işlerine her daim bağlılığını koruyabilen insanlara ihtiyaç vardır. Etkili yönetim, enerji kaybı ve tükenmişliğin ortaya çıkmasından kaçınmak için kusursuz adımlar atmalıdır. Yetenekli insanların yerinin doldurulması zordur. İşe bağlılık gerektiren bir organizasyonel ortamın (organizational environment) kurulması ve bunun sürdürülmesi, değerli personel üyelerini muhafaza etmeyi, onların yeteneklerinin çoğunu ortaya çıkarmayı ve kuruluşu potansiyel yeni üyeler için çekici kılmayı gerektirmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 48).

İnsani hizmetler kurumlarında görev alan profesyonel çalışanların, çoğu zaman diğer insanlarla çok yoğun ilişki içerisinde, çok fazla zaman

geçirmeleri gerekmektedir. Sık sık personel-müşteri etkileşimi, müşterilerin güncel sorunları (psikolojik veya fiziksel) etrafında dönmekte ve bu yüzden öfke, utanma, umutsuzluk gibi duygular ortaya çıkabilmektedir. Bu tarz problemlerin çözümüne ulaşmak her zaman kolay bir iş değildir ve bu duruma, belirsizlik ve gerilim katmaktadır. Sürekli bu tarz şartlar altında çalışan profesyoneller için, kronik stres, duygusal olarak bunaltıcı olabilmekte ve tükenmişlik riskini ortaya çıkarmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

Tükenmişlik, bundan 37 yıl önce tamamen birbirinden bağımsız olan bir doktor (Freudenberger) ve bir araştırmacının (Maslach) daha önce tanımlanmamış olan bir fenomen hakkında yazmaya başlamasıyla birçok kişinin ilgi alanına girmiştir. Başından itibaren, tükenmişlik hakkında ne yapılabileceği sorusu ilgi odağı olmuş; ya da başka kelimelerle ifade edecek olursak, etkili müdahalelerin dizayn edilebilmesi için başvurulabilecek araştırmaların hangi yeni bilgilerin elde edilmesi yoluyla ortaya çıkabileceği meselesi odak noktası olmuştur. İlk olarak hem akademik dünyanın çatışmacı baskıları, hem de işyeri pratikleri, araştırmacıların karşısına çıkmıştır (Maslach, Leiter ve Jackson, 2012: 296).

Cherniss (1988)'e göre, tükenmişlik sendromuna neden olan 5 adet temel stres kaynağı bulunmaktadır. Bunlar; “bürokratik engeller, mesleki rolünü yerine getirememesi, arkadaşlık ilişkilerinin olmaması, yeterlilik ve hizmet verilen bireylerle ilgili problemler” şeklinde sıralanmıştır (Başol ve Altay, 2009: 194-195). Çalışanların işyerlerinde yaşadıkları strese, “işe ilişkin stres, işe ilişkin bıkkınlık ve tükenme” boyutu olmak üzere üç farklı şekilde tepki verdikleri görülmektedir (Dolunay ve Piyal, 2003: 36). Görüldüğü üzere stres faktörü, tükenmişliğin gerçekleşmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Son dönemde yapılan çalışmalar, “tükenmişliğin düşünüldüğünden çok daha ciddi bir problem” olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireyler, sağlık sorunları, psikolojik problemler, özgüven eksikliği ve işlerine karşı olumsuz düşünceler içerisinde olmaktadır (Demir, 2009: 193).

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze olunan mesleklerde daha sık görüldüğü için, eğitim alanında çalışanlar tükenmişlik sendromuna yakalanma ihtimali yüksek grup içerisinde değerlendirilmektedir (Çavuş, Gök ve Kurtay, 2007: 98).

Eğitim, hayata anlam kazandıran soylu bir etkinliktir. Öğretmenlik ise, eğitim denilince akla gelen ilk meslektir. Öğretmenlik, yaşamı güzelleştiren meslektir. Eğitim, toplumsal kültürü bir nesilden diğer nesle aktarmak ve aktarıırken geleceğin kapılarını açacak anahtarları gençlerimize vermektir. İnsanların bu uğraşı, günümüzde üzerinde düşünülüp tartışılan, problemlerini çözmek için toplumların seferber olduğu bir konudur. Bu uğraş sağlıklı bir toplum ve insanlık adına hep sürmeli ve sürecektir (Arıkan, 2007).

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yapmış olduğu araştırmaya göre öğretmenlik mesleği, sağlığı tehdit eden, gündelik sorunlar ile baş etmeyi güçleştiren, “yüksek riskli meslek gruplarından biri olarak değerlendirilmektedir”. Stres, öğretmenlik mesleği için en önemli problemlerden biridir. Dolayısıyla öğretmenlerin yaşayacağı tükenmişlik, sadece öğretmenlerin değil, ülkemizin eğitim ve öğretim sisteminde büyük sorunlara yol açacak bir durum olarak değerlendirilmektedir (Yıldız Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003: 3).

Eğitim alanında yapılan araştırmalar, her üç öğretmenden birinin stres ve tükenmişliğe maruz kaldığını göstermektedir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012: 42). Tükenmişlik sendromunun mesleğe yeni başlayan öğretmenlerde daha çok yaşandığı gözlemlenmiş olup bunun nedeni mesleğe daha önce başlamış öğretmenlerin problemlerle başa çıkma yollarını öğrenmiş olmaları olarak değerlendirilmektedir (Girgin, 2010: 33). Son yıllarda öğretmen stresi ve tükenmişliği, toplumsal ve profesyonel endişelerin konusu haline gelmiştir. Örneğin 1979 Ulusal Eğitim Derneği (UED) anketi, anket yapılan öğretmenlerin 3'te 1'inin “eğer tekrar baştan başlama şansları olsa, öğretmen olmayı seçmeyeceklerini ve öğretmenlerin sadece %60'ının emekli olana kadar meslekte kalmak istediklerini” ortaya koymuştur. Yaşanmakta olan hayal kırıklığının bir başka kanıtı ise, 1961 yılında tüm öğretmenlerin %28'inin yirmi yıl mesleki tecrübesi varken, 1976 yılı itibari

ile bu rakam yarı yarıya azalmaktadır. Her yıl, %10'luk bir kısım meslekten ayrılırken, aslında öğretmenlerin sadece %59'u sınıfta dört yıldan fazla zaman geçirmektedir. Ayrıca New York'taki öğretmenlerin %41'inin, Chicago'daki öğretmenlerin ise %56,7'sinin yaptıkları işin doğrudan sonucu olarak fiziksel ya da zihinsel sıkıntı yaşamaları, bahsetmeye değer bir başka önemli veridir. Ulusal Eğitim Derneği'nin başkanının da belirttiği gibi, "tükenmişliğin sonucu olarak, binlerce hassas, düşünceli ve adanmış öğretmen mesleklerinden vazgeçiyorlar". Son olarak, öğretmen eğitimcileri, öğretmenlerin temel sorunları tanımlamak için dizayn edilen değerlendirme ölçümlerinde, çoğu zaman tükenmişliğin en yüksek çıkan oran olduğunu rapor etmiştir. Kısacası eğitimde, kalite ve uyum üzerinde stres ve tükenmişliğin etkisi kolayca tasarruf edilebiliyor ve bu etkiler açıkça görüldüğü üzere çok ciddi boyuttadır (Farber, 1984: 325).

Aşırı derecede stres duyan ve tükenmişlik yaşayan öğretmenlerin sayısındaki somut artış, son yıllarda endişelerin artmasına neden olmaktadır. Araştırmacılar, eğitimciler ve genel kamuoyu, inancını kaybetmiş öğretmenler kitlesindeki artış hakkında endişelerini dile getirmektedirler. Aşırı derecede stres duyan veya tükenmişlik yaşayan öğretmenler, öfkeli, endişeli, depresif, kötümser, duygusal ve fiziksel olarak bitkin olabilmektedirler. Dahası, bu olgunun zararlı sonuçları sadece öğretmenler tarafından değil, tüm eğitim dünyası tarafından da hissedilebilmektedir. Öğretmen stres ve tükenmişliği, öğretmenlerin, onların ailelerinin, yöneticilerin ve yöneticilerinin ailelerinin, öğrencilerin ve öğrencilerin ailelerinin hayatlarını etkilemekte ve etkilemeye devam edecektir. Kaygılar genellikle, öğretmen stres ve tükenmişliğinin öğretim sürecinin kendisi üzerindeki etkiler üzerine, özellikle de öğretmenler üzerinde ortaya çıkabilecek bu tarz sonuçları telafi edemeyecek dezavantajlı çocukların okudukları okullarda bu durumun ortaya çıkması durumu üzerine yoğunlaşmaktadır (Friedman ve Farber, 1992: 28).

Bir örgütün sağlıklı olması etkinliğine ve verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Burada örgütün sağlıklı olmasından kasıt, çalışanların istek ve beklentilerinin giderilmesi, kendilerini her açıdan iyi hissetmeleridir. Bundan dolayı eğitim kurumlarında öğretmenlerin sağlıklı olması demek,

“okulun, eğitim sisteminin ve toplumun verimli olması” anlamı taşımaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerde yaşanan tükenmişlik sendromunun ölçülmesi ve sebeplerinin araştırılması büyük önem arz etmektedir. Öğretmenlerin yaşadığı tükenmişlik, yöneticilerin ve eğitim alanındaki uzmanların çok önem verdiği bir alan olmalıdır. Tükenmişlik sendromuna neden olan durumların iyileştirilmesi ancak öğretmenlerin tükenmişliklerinin ölçülmesi ile mümkün olabilecektir (Cemaloğlu ve Erdemoğlu Şahin, 2007: 467).

Eğitim alanındaki tükenmişlik sendromu çalışmaları incelendiğinde, bu çalışmaların daha çok öğretmenler üzerinde yoğunlaştığını görmekteyiz. Akademisyenler de eğitim sisteminin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. İnsanlarla sürekli iletişim içerisinde olan ve tükenmişlik yaşayan başka bir meslek grubu akademisyenler (öğretim elemanları)’dir (Dericioğulları ve öte., 2007: 15). Akademisyenler üzerinde yapılan araştırmalarda, ağır çalışma koşulları, aşırı ders yükü, kaba öğrenciler, akademisyenleri değerlendirme yöntem ve kriterlerindeki uygunsuzluk, yapılan çalışmaların desteklenmemesi gibi sebeplerden ötürü tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Bunun neticesinde meslekten hoşnutsuzluk, ilgisizlik baş göstermektedir (Gül, 2014: 7). Akademik personelin maruz kaldığı düşünülen mesleki ilgide azalma, aşırı iş yükü, yetersiz ücret, üslerden takdir görmeme, öğrenci öğretmen çatışmaları, disiplin sorunları, bürokrasi vb. faktörler, akademik unvana sahip olanlarda tükenmişlik kavramının önemsenmesi gereken sorun haline geldiği düşüncesini güçlendirmektedir (Çiçek Sağlam, 2011: 410).

Bu çalışmada, Kırklareli Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini belirlemek, bazı değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve tükenme sorununun kaynağını tespit ederek tükenme sorununa çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU TANIMI, TÜKENMİŞLİK

SENDROMUNUN BOYUTLARI VE TÜKENMİŞLİK

SENDROMU MODELLERİ

Çalışmamızın ilk bölümünde tükenmişlik sendromu; tükenme kavramının tanımı, nitelikleri, tükenmişlik sendromunun boyutları, tükenmişlik sendromu modelleri ve tükenmişlik sendromu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar başlıkları altında ayrıntılı biçimde incelenmiştir.

1.1. Tükenmişlik Sendromunun Tanımı ve Nitelikleri

Günümüz çalışanlarını en çok rahatsız eden konulardan biri, çalışanların uzun süreli ve yoğun stres yaşamasının sonucunda ortaya çıkan mesleki tükenmişliktir (Küçüksüleymanoğlu, 2007: 102). İnsanların işleriyle aralarında kurdukları ilişki ve bu ilişki sekteye uğradığında ortaya çıkabilecek olan sorunlar, uzun süredir modern zamanlara has önemli bir olgu olarak tanımlanmıştır. Bu olgu için kullanılan tükenmişlik terimi, 1970'ler Amerika'sında, özellikle insani hizmetler sektöründe çalışan insanlar arasında düzenli olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu popüler kullanım, Greene'nin 1961 yılında çıkan "bir tükenme hadisesi" isimli romanında ilk olarak ortaya çıkmıştır ki romanda ruhsal olarak zarar görmüş ve "hayal kırıklığına uğramış bir mimarın" işini bırakıp "Afrika ormanlarına" çekilmesi anlatılmıştır. Daha önceki yazılar bile, gerek kurgu gerek gerçek hikâyelerde olsun, birisinin aşırı yorgunluk hissetmesi ve işine karşı olan tutkusunu kaybetmesi şeklinde benzer bir olguyu tanımlamaktaymış. Burada bahsetmeye değer olan şey, sistematik çalışma ve araştırmaların konusu olmasından çok, daha önce hem hekimler hem de toplumsal eleştirmenler tarafından tükenmişliğin bir toplumsal sorun olarak tanımlanmasıdır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398).

Tükenmişlik, sıklıkla bir şekilde insanlarla muhatap olmayı gerektiren işlerde çalışan bireylerde ortaya çıkan bir kötümserlik ve duygusal olarak tükenme sendromudur. Tükenmişlik sendromunun temel bir özelliği, duygusal olarak tükenme hissiyatının artmasıdır. “Duygusal kaynakları” tükenirken, iş görenler psikolojik olarak kendilerini yaptıkları işe daha fazla veremeyeceklerini düşünmeye başlamaktadırlar. Diğer bir özellik ise, hizmet verilen kişi hakkında negatif ve kötümser tavırların ve duyguların ortaya çıkmasıdır. Hizmet verilen kişilere yönelik bu tarz negatif tepkiler, yaşamakta olan duygusal tükenmişlikle bağlantılı olabilmekte, yani tükenmişliğin bu iki özelliği birbiriyle ilişkilidir. Diğer insanların hissizleşmiş ya da canavarlanmış kişiler şeklinde algılanması, personelin hizmet verdikleri müşterilerin, çektikleri sıkıntıları hak ettikleri düşüncesine yönlenebilmesine neden olabilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981: 99).

İnsanlara hizmet amacı güden örgütlerde çalışan iş görenler, çoğunlukla diğer insanlarla yoğun ilişki içerisinde olmak durumundadır ve çalışma saatlerinin büyük bir bölümünü bu şekilde geçirmektedirler. Hizmet verenin, müşterinin problemlerini çözmesi her zaman kolay gerçekleşmemektedir. Bu da iş görende gerginlik, sinirlilik, kendini geri çekme gibi duygu ve davranışlara neden olmaktadır. Tükenmenin ortaya çıkışı böyle olmaktadır (Çağlıyan, 2007: 3).

Tükenmişlik, “sosyal” bir sorun olarak önemini kavranmasıyla birlikte; araştırmacılar tarafından ilgi duyulan bir araştırma konusu haline gelmiştir. En sade şekliyle “ruhsal ve fiziksel açıdan enerjinin tükenişi” şeklinde ifade edilen tükenmişliğin “çalışma ortamıyla bireyin etkileşiminin bir sonucu olduğu” hipotezine yönelik yapılan çalışmalar; tükenmişliğin hem kişi hem de teşkilatlar bakımından önemini ortaya koymaktadır (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124). Tükenmişlik hizmet sunanlar ve hizmet alanlar arasındaki sürekli taviz isteyen ve duygu yüklü ilişkilerin bir sonucu olarak, insani hizmetler mesleklerinde çalışan insanlar arasında görülen, bir çeşit mesleki strese verilen tepki olarak tanımlanmaktadır (Demerouti ve öte., 2000: 455).

Tükenmişlik mesleğe pozitif beklentiler, iyimserlik ve insanlara yardım etme isteği ile başlayan profesyoneller için trajik bir uç noktadır. Bakıcılık, eğiticilik ve insani hizmetler tarzı meslekler için gerekli normlar, her zaman aynı şekilde olmasa da oldukça açıktır; özverili olmak ve başkalarının ihtiyaçlarını ön plana koymak; bir müşteri, hasta veya öğrenci için uzun saatler çalışmak ve ne gerekiyorsa yapmak; elinden gelenin fazlasını yapmak ve birileri için her şeyi yapmak. Ama maalesef ki, diğer insanlara karşı gösterilen böylesine bir lütf, oldukça yıkıcı sonuçlara neden olabilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998: 63).

İngilizcede “burnout” kelimesi ile ifade edilen ve Türkçeye, genel anlamda kullanılan haliyle “tükenmişlik” olarak çevrilen kavram, hem bireysel anlamda hem de örgütsel boyutta çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen bir problemdir (Ertuğrul, 2010: 2). Literatürde ilk defa psikolog Herbert Freudenberger tarafından kullanılan tükenmişlik, “insanların aşırı çalışma sonucu artık işin gereklerini yerine getiremez bir duruma gelmeleri” şeklinde ifade edilmiştir (Demir, 2010: 186). Freudenberger; uzun bir süre örgütsel stres konusunda araştırmalar yapmış, hapisneden çıkan mahkûmların kaldığı yurtlar ve klinikler gibi “alternatif kurum” personeline görülen stres tepkilerine yönelik çalışmalarıyla isim yapmış bir klinik psikologdur (Sürgevil, 2006: 3). Freudenberger bir gün çok keyif aldığı işinin kendisini yorgun ve bitkin hissettirdiğini fark etmiş ve çevresindeki hekimlerin de zaman içerisinde bu duyguyu yaşadığını gözlemlemiştir. Çevresindeki bu hekimler giderek hastalarına daha soğuk davranmakta ve başlarından savmaktaymış. Freudenberger sonraları ise diğer meslek gruplarında da benzer olgular saptamıştır. Bu kişilerde uyku bozuklukları, dikkat sorunları yaşamaktaymışlar. Bu zihinsel problemlere sırt ağrıları ve sindirim rahatsızlıkları da eşlik etmekteymiş. Freudenberger yaşanan bu durumu kişinin işinin neden olduğu “zihinsel ve fiziksel tükenme durumu” olarak tanımlamıştır (Eğrilmez, 2011: 7).

Tükenmişlik sendromu yerine; “iş ortamında yaratıcılığın yok olması, bıkkınlık, meslek elamanlarının iş stresi, yılgınlık” ifadeleri kullanılabilir (Erdemoğlu Şahin, 2007: 11). İş stresi, fiziksel sağlığı,

psikolojik durumu ve iş performansını zayıflatabilecek önemli bir mesleki tehlike olarak görülmektedir (Maslach ve Leiter, 2008: 498).

Tükenmişlik kelimesinin sözlük manası, “enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma” şeklinde ifade edilmektedir (Otacıoğlu, 2008: 104). Naktiyok ve Karabey’e (2005) göre bireyler arası ilişkilerin kötü olması, aşırı iş yükü ve stres bireyleri tükenmeye itmektedir. Stres, “organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir tepki” olarak ifade edilmektedir. Bozulan yaşam dengesinin yeniden sağlanması için organizmanın oluşan bu yeni duruma uyum sağlaması gerekmektedir. Organizma bu yeni duruma uyum sağlayamadığı takdirde birbirini izleyen üç süreç yaşamaktadır. Bunlar, “alarm reaksiyonun verildiği dönem, direnç dönemi, tükenme dönemi”dir (Dibekoğlu, 2006: 8). Çalışma hayatında stresin başlıca sebeplerini şöyle sıralayabilmekteyiz: “aşırı iş yükü, işini kaybetme korkusu, fiziki mekân ve çevre şartları, işte tehlike unsurunun varlığı” (Cam, 2004: 2-3).

Tükenmişlik, iş doyumu ve depresyon ile aynı anlama gelmemektedir. İş doyumu, kişinin yaptığı iş hakkındaki genel tavrı olarak ifade edilmektedir (Batıgün ve Şahin, 2006: 33). Depresyon,

derin üzüntülü bir duygudurum içinde düşünce, konuşma ve harekette yavaşlama, durgunluk, yorgunluk, dikkat ve konsantrasyonun azalması, isteksizlik ve motivasyonun düşmesi, değersizlik, suçluluk, karamsarlık duygu ve düşünceleri ile fizyolojik işlevlerde yavaşlama gibi belirtileri içeren bir sendromdur (Şireli, 2012: 4).

Tükenmişlik ise, iş gereklerinin yarattığı strese tepki olarak gelişen, iş görenlerin duygusal anlamda tükenmelerine ve kendi performanslarını beğenmemelerine neden olan süreç olarak ifade edilmektedir (Gündüz, 2004: 12).

Genellikle beklentilerin fazlalığı ve gerçek ile beklentiler arasındaki dengesizliğin çok fazla olması neticesinde ortaya çıkan bir sendrom olarak

ifade edilen tükenmişliğin nedenleri, bireyin beklentileri ile ilişkilendirilmelidir. Başarılı olma adına yüksek beklentileri olan kişiler, girişimlerini kısıtlayan ve engelleyen örgütsel baskılara maruz kaldıklarında tükenmenin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Hem kendisinin bireysel hedeflerini hem de örgütün beklentilerini karşılamak için çok fazla emek harcayan iş gören, emellerine ulaşamayınca zaman içerisinde yorgunluk, engellenmişlik ve çaresizliğe kapılmaktadır. Özgüvenini yitiren iş gören, sonunda bedensel ve zihinsel olarak tükenme yaşamaktadır (Erdemoğlu Şahin, 2007: 10).

Tükenmişlik kavramı üzerine günümüze kadar birçok çalışma yapılmış ve birçok tanım oluşturulmuştur. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Cardinell'e (1981) göre tükenme, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi"dir (Polatçı, 2007: 5).

Cherniss'e göre tükenme; kişilerin çok fazla stres yâda doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma şeklinde gösterdiği tepkidir (Acun, 2010: 10).

Shirom'a (1989) göre tükenme, kişisel düzeyde negatif duygusal yaşantıyı kapsayan, kronik duyguya dayanan bir olgudur.

Maher'e göre tükenme ise; uykusuzluğu, hizmet verilenlere karşı negatif tutumu, işe karşı olumsuz yaklaşımı, suçluluğu, ilgisizliği ve depresyonu içeren bir sendromdur. Tükenme, enerjinin çok fazla kullanımı sonucu önemli ölçüde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir (Sürgevil, 2006: 4). Tükenmişlik, çalışma şartlarının neticesi olarak, sürekli olarak idealizm, enerji, amaç ve aidiyet kaybı olarak da ifade edilebilmektedir (Farber, 1984: 325).

Dünya Sağlık Örgütü'nün (1998) yayınladığı Dünya Sağlık Raporu'nda ise tükenme, çok çalışma sonucu meydana gelen "aşırı duygusal yorgunluk" ve bunun neticesinde görev ve mesuliyetlerini tam anlamıyla yapamamak şeklinde ifade edilmiştir (Cetin ve Hazir, 2012: 66). Sorumluluklarını yerine getirememek, yani işten tatmin olmamak, hem işten ayrılma eğiliminin, yani

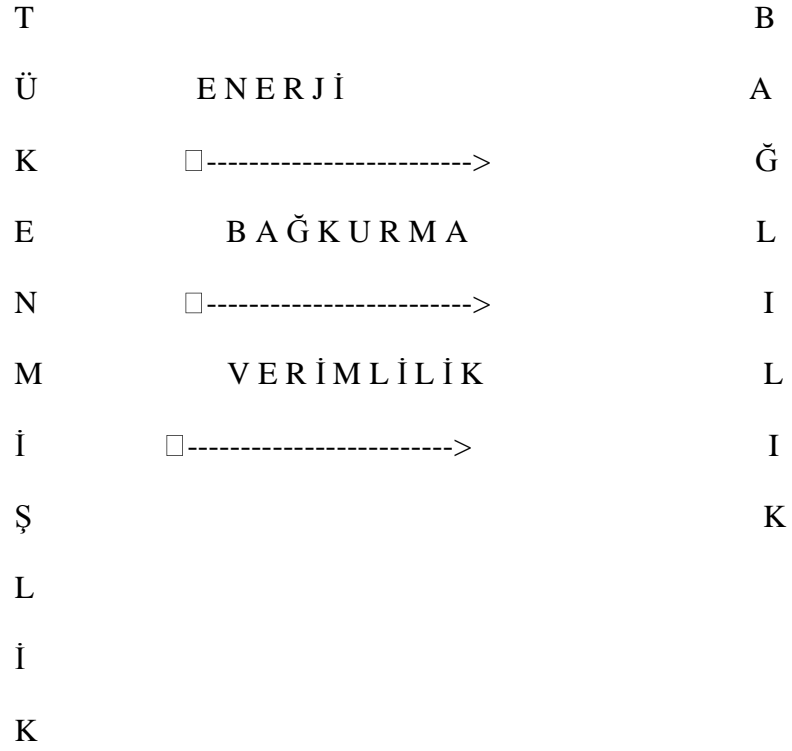
kişinin mesleğiyle arasındaki bağın zayıflaması ve diğer seçenekleri düşünmeye başlaması durumunun, hem de işten gerçekten tamamen ayrılma durumunun ön göstergesidir (Leiter ve Maslach, 2009: 331).

Diğer bir tanıma göre tükenme; yabancılaşma hissinin eşlik ettiği, kişilere karşı soğuk ve insancıl olmayan bir tepkinin ortaya çıkmasını sağlayan, bireyi körelten ve mesleki bir yetersizlik içine düşüren bitkinlik halidir (Önder, 2011: 5). Corcoran ise, sosyal hizmet çalışanlarını konu aldığı çalışmada, tükenmişlik yaşayan personelin müşterilerine daha olumsuz yaklaştığını ortaya koymuştur (Cherniss, 1992: 1).

Başka bir tanımda tükenmişlik sendromu, ne yapılırsa yapılsın, nasıl çalışılırsa çalışılsın, var olan durumda bir farklılık yaratılamayacağı duygusunun neticesinde gelişen teslimiyet olarak ifade edilmiştir (Serinkan ve Bardakçı, 2009: 118).

İş dünyası ile alakalı olarak tükenmişlik, işe karşı olan “idealizmi ve hevesi kaybetmek”, kişinin hizmet duyduğu kişilerle artık hakikaten ilgilenemiyor olması şeklinde ifade edilebilmektedir (Taysı, 2012: 3).

Tükenmişlik, işle kurulan gayri üretken bir ilişki durumudur. Tükenmişlik klinik bir rahatsızlık değildir, fakat daha ziyade üç aşamalı/boyutlu bir sürekliliğin en üst noktasına işaret etmektedir: enerji, bağ kurma ve verimlilik.



Şekil 1: Tükenmişlik Nedir?

Kaynak: Leiter ve Maslach, 2001: 49.

Şeklin sağ tarafında yer alan işe bağlılık, kişinin kendisini enerjik hissetme, iş ve insanlarla efektif bir biçimde bağ kurma durumuna işaret etmektedir. Bu hem çalışan hem de şirket için geçerli olan, pozitif ve üretken bir ilişkiyi göstermektedir. Şeklin sol tarafında yer alan tükenmişlik ise; verimsiz, kişinin kendisini tükenmiş, iş ve insanlardan uzaklaşmış bir şekilde hissetme halini göstermektedir. Bu hem çalışan hem de şirket için geçerli olan, negatif ve gayri-üretken bir ilişkiyi göstermektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 49).

Tükenmişlik sendromu, bireyde bitkinlik, duygusal tükenmişlik, diğerlerinin iyiliğine aldırış etmeme ve onlara karşı olumsuz tutum, motivasyon kaybı ve işten soğumayla karakterizedir (Şahin, 2011: 40).

Tükenme konusunda yapılan tanımlar, farklı yönlere odaklanmış olsa da ve ortak bir tanım üzerinde anlaşmaya varılamamış olursa da, pek çok araştırmacı tükenmenin, “beklentiler, tutumlar, güdüler ve duyguları içeren,

bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel bir psikolojik deneyim” olduğu hakkında fikir birliği oluşturmuştur (Polatçı, 2007: 6).

Maslach ve Jackson ise 1981 yılında tükenmişlik kavramının en çok kabul gören tanımını yapmıştır. Bu tanıma göre tükenmişlik;

İşi gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir

sendromdur.

Maslach (2003) tükenmişliğin yetersiz kaynaklarla büyük beklentileri gidermeye çalışan, örgüt ortamındaki sosyal ilişkiler ve örgütsel sorumlulukla çatışma yaşayan çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını ifade ettiğini belirtmiştir. Bundan dolayı, tükenmişlik ikinci plana konulacak bir durum değil, örgütteki sosyal bozulmaya işaret eden dikkat edilmesi gereken önemli bir göstergedir. Görmezden gelinmesi durumunda duygusal ve ekonomik maliyetinin çok yüksek olabileceğini ifade etmiştir (Sezgin ve öte., 2012: 177).

Tükenmişlik sendromu dört evre ile tanımlanmaktadır. Tükenmişlik sendromunu evrelendirmenin amacı daha anlaşılır olmasını sağlamaktır:

1) I. Evre: Sevk ve Coşku Evresi: Birinci evrede umutluluk ve sürekli artan enerji sergilenmektedir. Mesleği kişi için her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin iş ortamına, kendisine vakit ayıramamasına karşın, birey, “üstün bir uyum sağlama çabasındadır”.

2) II. Evre: Durağanlaşma Evresi: İkinci evrede “istek ve umutlulukta” düşüşler olmaktadır. Birey işini icra ederken maruz kaldığı zorluklardan ve umursamadığı faktörlerden giderek rahatsız olmaya başlamıştır.

3) III. Evre: Engellenme Evresi: Diğer bireylere hizmette bulunmak için çalışmaya başlayan birey, insanları ve kötü çalışma şartlarını düzeltmenin

ne kadar zor olduğunun farkına varmıştır. Yüksek derecede engellenmiş duygusu hissetmektedir.

4) IV. Evre: Umursamazlık Evresi: Dördüncü evrede ise duygusal kopmalar, inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Birey işinden zevk almamakta, sadece ekonomik olarak hayatını devam ettirebilmek için işini sürdürmektedir. Bu durumda iş, birey için sıkıntı ve mutsuzluk veren bir ortam olacaktır (Kaçmaz, 2005: 30).

Bir süreç Şeklinde yaşanılan tükenmişlik sendromu her evresi farklı nitelikler taşıdığı için, bu evrelere ayrılarak değerlendirilmelidir. Kişilerin tükenme düzeyleri değerlendirildiğinde tamamen tükenme vardır ya da yoktur denilmemekte, her evreye ait değerlendirme ayrı ayrı yapılmaktadır. Bu evreler her defasında sırası ile yaşanmayabilir. Fakat bu değerlendirmelerin sırası ile yaşanması, erken tanı ve nleme aşamalarında önem arz etmektedir (Erdemoğlu Şahin, 2007: 18).

Tükenmişlik sendromu duygusal tükenmeyle başlayan, duyarsızlaşmayla devam eden ve daha sonra kişisel başarı hissinde azalma ile devam eden bir süreç olarak yaşanabileceği gibi bunlardan sadece biri olarak doğrudan yaşanabilmektedir (Kayabaşı, 2008: 289).

Watkins'e göre tükenmenin ayırt edici zellikleri Őoyledir:

- 1) Fiziksel ve zihinsel kaynaklarda tükenme.
- 2) Kişisel beklentilerin yüksek ve onlara ulaşmanın çok uzakta olması.
- 3) Diğer kişilerle ilişkilerin kişinin öz kaynaklarını kertmesi (Acun, 2010: 11).

Tükenmişlik, birey ve örgüt için ağır ve önemli sorunları beraberinde getirdiği için "nlenmesi gereken bir durum olarak" kabul görmektedir (Yılmaz ve Karahan, 2009: 202).

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan kişi, kişisel ve mesleki anlamda karışık duygular içerisinde olduğunun farkına varmakla birlikte bu duyguların ifade edilmesinin zor oluşu, bu durumun genellikle “göz ardı edilmesine” sebep olmaktadır. Bunun sonucunda birey giderek işinden uzaklaşmakta ve işine karşı soğumakla birlikte, bireyde tahammülsüzlük, sinirlilik, karamsarlık, işe devamsızlık yapma ve kendisinden beklenilmeyen davranışlarda bulunma görülmektedir (Demir, 2010: 186).

İnsanlara yüz yüze hizmet veren ve insan merkezli meslek dalları için mesleki bir tehdit olarak değerlendirilen tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, tükenmişliğin artık diğer meslek dalları çalışanlarına da yayılmaya başladığı görülmüştür (Çapri, 2006: 63).

Freudenberger tükenmişlik sendromunu bütün meslek gruplarının yaşayabileceğini ifade ederken, Maslach ve Jackson ise tükenmişlik sendromunu sadece insanlarla sürekli yüz yüze olunan mesleklerde yaşanabileceğini ifade etmiştir (Bolat, 2011: 89).

Storlie’ye (1979) göre vücut bu sendroma bazen karşı çıkmaya çalışmamakta hatta bu sendroma uyum göstermektedir. Bu durum “gücün, güçsüzlüğe teslim oluşudur” şeklinde ifade edilmektedir (Demir, 2009: 194).

Tükenmişlik sendromunun bireyler üzerindeki negatif etkileri ile birlikte bu etkilerin örgütlere de yansıdığı düşünülmektedir. Bu etkileri, “düşük bireysel performans, yüksek işgücü devir oranı, düşük düzeyde örgütsel başarı, düşük iş tatmini, sağlık maliyetlerinin artması ve problem çözme yeteneğinin azalması” şeklinde sıralayabiliriz (Barutçu ve Serinkan, 2008: 546). Tükenmişlik, hem onu yaşayan bireylerin hem de şirketlerin ortadan kaldırmak istediği nahoş bir durumdur, ama gerçekten de konuyla ilgili endişelerin çoğu, aslında tükenmişliğin ne olduğunun anlaşılmasından ziyade, tükenmeyle nasıl başa çıkılabileceğiyle ilgilidir. Birçok çalışma ortaya çıkan negatif faktörleri ortadan kaldırabilmek için genel müdahale stratejileri geliştirmek amacıyla, tükenmişliğin başlıca sebeplerini ve sonuçlarını tanımlamaya çalışmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 498).

Tükenmişlik tüm örgütlerde belirgin olmakla birlikte Amerika'da, ciro ve verimlilik bakımından yaklaşık olarak yıllık 200 milyar ABD dolarına mal olduğu ifade edilmektedir. Golembiewski ve arkadaşlarının 1996 yılında yaptıkları bir araştırma, kamu ve özel sektörde çalışanların tümünün %40'ından fazlasının tükenmenin ileri aşamalarında olduğu tahminine dikkat çekmektedir (Konakay, 2013: 125).

Sonuç olarak tükenmişlik, iş yaşamının her aşamasında insanlar için yaygın ve önemli problemlerden biridir. Mesleği her ne olursa olsun pek çok birey, işlerinde tükenmişlik kaynaklı problem yaşayabilmektedir. Bireyin çalıştığı iş kalitesi ve sosyal ilişkiler, tükenme üzerinde oldukça etkilidir. İyi bir iş kalitesi bireyi tükenmişlikten uzaklaştırır. Eğitim sürecinin en önemli paydaşlarından birini teşkil eden öğretmenlerin tükenmişliklerinin sebep olabileceği olumsuzluklar, diğer bazı sektörlerdeki tükenmişlikler açısından değerlendirildiğinde, çok daha riskli neticeler doğurabilmektedir. Çünkü burada öğretmenin karşısındakiler, pek çok açıdan öğretmene muhtaç ve kimi zaman öğretmeni kusursuz görüp onu tek model almaya çalışan öğrencilerdir. Tükenmişlik hissi içindeki öğretmenlerin öğrencilere yönelik asli görevlerini yerine getiremeyecekleri aşikârdır. Böylesi bir ruh hali içerisindeki öğretmenlerden, öğrenciler olumsuz etkileneceklerdir (Geçit, 2012: 90-91).

1.2. Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara göre, tükenme genel itibariyle çok boyutlu yapı olarak kabul görmüştür (Taysı, 2012: 10). Tükenmişlik sendromunun bu boyutları, birbirinden bağımsız süreçler olmayıp tam tersine birbirleri ile yakından ilişkili süreçlerdir (Dibekoğlu, 2006: 11).

Günümüzde en fazla kabul gören tükenmişlik tanımı Maslach ve arkadaşları tarafından oluşturulmuştur. Maslach tükenmişlik sendromunu üç boyutlu bir kavram olarak (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) incelemiştir. Bu bölümde tükenmişlik sendromunun bu üç boyutunu ayrıntılı olarak ele alacağız.

1.2.1. Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun merkezinde duygusal tükenme yer almaktadır. Budak ve Sürgevil'e (2005) göre duygusal tükenme, tükenmişliğin "bireysel boyutunu" ifade etmektedir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 44). Duygusal tükenme boyutu, tükenmişlik sendromunun "en temel boyutu" ve "en net belirtisi" kabul edilmektedir (Erdemoğlu Şahin, 2007: 12). Maslach'a göre de "tükenmenin anahtar ögesi duygusal tükenmişliktir". Duygusal tükenmişlik zaman içerisinde "enerji düşüklüğüne, kronik yorgunluğa ve fiziksel tükenmeye" sebep olmaktadır (Derin ve Demirel, 2012: 511). Duygusal tükenme yaşayan bireyler işlerine konsantre olamamaktadırlar. Bu evreyi yaşayan bireyler kendilerinde yeni bir güne başlayacak enerjiyi bulamamaktadırlar (Demir, 2009: 194). Bu bireylerin duygusal anlamda kaynakları bitmiştir. Yeniden doldurmak için yeni kaynak bulamamaktadırlar (Izgar, 2003: 3).

Duygusal tükenme evresini yaşayan bireylerde bitkinlik, sabah kalktığında yatmadan önceki bitkinliğiyle aynı şekilde sürmektedir (Dağlı, 2006: 87). Duygusal tükenmeye maruz kalan bireylerde sabah uyanmak, işlerinde yeni bir gün geçirmenin telaş ve endişesini beraberinde getirir. İşine karşı tutkulu ve idealist bir kişiye duygusal tükenme beklemediği bir anda gelebilir, fakat patronu bunu çalışmaya verilen bir tepki olarak algılar. Onun tepkisi "kendini yorma, tatile ihtiyacın var" şeklindedir (Çimen, 2007: 35-36).

Duygusal tükenme; duygusal açıdan yoğun çalışan bireylerin kendilerini zorlaması ve diğer bireylerin "duygusal talepleri altında ezilmesi" sonucunda meydana gelmektedir. Duygusal tükenmeye maruz kalan bireyler, kişilere yardım ederken kendisinden istenilen duygusal taleplerin çokluğu yüzünden enerji eksikliği duygusuna kapılmakta ve kendilerini çaresiz hissetmektedirler (Doksat, 2011: 22-23; Ogresta, Rusac ve Zorec, 2008: 365).

Duygusal tükenme, bireylerin diğer insanlara yardımcı olurken, istenen psikolojik ve duygusal isteklerin fazlalığı yüzünden meydana gelen bitkinlik

ve halsizlik durumu olarak da ifade edilebilmektedir. Bireyin güvensizlik, ümitsizlik, kızgınlık, huzursuzluk gibi negatif duygularında artış olurken, saygı ve nezaket gibi pozitif duygularında azalma meydana gelmektedir (Kayabaşı, 2008: 195). Duygusal tükenme, duygusal olarak kişinin başka bireylerle uzun süreli etkileşimiyle tüketilmiş olma duygularına işaret etmektedir. Duygusal kaynakları tükenen birey, kendisini diğer bireylere daha fazla veremeyeceğini düşünmektedir. Bir meslek çalışanın ifade ettiği gibi, “yardım etmek istemediğimden değil, yardım edemediğimden, merhamet (şefkat) etmekten yorulmuş gibiyim” (Babaoğlu, 2006: 21). Duygusal olarak tükenmişlik sendromu, kendine yabancılaşma ve azalan bireysel başarı, zihin sağlığı çalışanlarının deneyimledikleri ve iş arkadaşları üzerinde de gözlemledikleri bilişsel ve duygusal bir durumu ortaya koymaktadır (Leiter ve Harvie, 1996: 90).

Duygusal tükenmenin sebeplerinin başında aşırı iş yükü, rol çatışması ve bireyler arası ilişkiler gelmektedir. Aşırı iş yükü belirlenen zamanda başarılması gereken iş miktarının fazla olması ve birey ile iş arasında uyumsuzluk hissinin ortaya çıkması şeklinde ifade edilebilmektedir. Rol çatışması, bireyin örgüt içerisindeki kişilerle çatışan bazı iş beklentilerine sahip olmasıdır. Bu farklılıkların tekrar uzlaştırılmaya çalışılması, bireylerde hayal kırıklığı ve duygusal tükenmeye sebep olmaktadır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97).

Duygusal tükenme genel itibariyle insanlarla ilişkilerin yoğun ve yüz yüze olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Akademisyenlikte insanlarla ilişkilerin yoğun ve yüz yüze yaşandığı bir meslek grubudur (Dibekoğlu, 2006: 10).

Şahinoğlu ve Arkar’a (2011) göre duygusal tükenme, çalışanların işlerinde aşırı yorulmaları ve yıpranmaları şeklinde ifade edilmektedir. Barutçu ve Serinkan’a (2008) göre uzun süreli çalışmak ve fazla mesai yapmak, bireylerde duygusal tükenmeye neden olmaktadır. Akademisyenlerde istenilen başarının engellenmesi ile meydana çıkan

duygusal tükenme, ağır çalışma şartlarına karşı ortaya konulan bir tepki olarak ifade edilmektedir (Tümekaya, 2000: 128).

Stresle baş etme konusunda yetersiz olan bireylerin, duygusal tükenmişliği yaşama olasılıkları daha fazladır (Yıldırım, 2009: 20). Duygusal tükenme yaşayan birey, “hizmet verdiği kişilere” karşı eskisi gibi sorumlu ve özverili davranmadığını ve “yetersiz olduğunu” düşünerek huzursuzluk yaşamaktadır (Gezer, Yenel ve Şahan, 2009: 244).

Bireyler kendilerini veya diğer insanları tükenmiş olarak ifade ettiğinde, genellikle duygusal anlamda tükenmeyi ifade etmektedirler. Tükenmişlik sendromunun boyutlarından duygusal tükenme, en derinlemesine araştırılmış boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Okutan, 2010: 80).

Yine tükenmeye maruz kalan kişilerin, durumlarını ifade ederken en fazla kullandıkları belirtiler duygusal tükenme boyutu ile ilgili belirtilerdir. Tükenmenin bu boyutları içerisinde en fazla rapor ve analiz edilen duygusal tükenme boyutudur. Fakat duygusal tükenme boyutunun bu kadar temel bir kriter olması, onun tükenmişlik için tanı koymada yeterli olduğu manasına gelmemektedir. Tükenmeden bahsedebilmek için, tüm boyutları içerisine alan bütüncül bir bakış açısı ile olaya yaklaşılmalıdır (Polatçı, 2007: 39-40).

1.2.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma, çalışanların işlerinden ve kendilerinden uzaklaşmasıyla beraber işlerine yönelik enerjilerini kaybetmeleri, hizmet verdikleri kişilere karşı duyarsız kalmaları gibi davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bakoğlu Deliorman ve öte., 2009: 79). Duyarsızlaşma, tükenmişlik sendromunun “kişiler arası iletişim boyutunu” ifade etmektedir, müşterilere ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Kayabaşı, 2008: 195).

Duyarsızlaşma boyutunu yaşayan bir birey, diğer bireylerle arasına bir tampon oluşturmaktadır. Duyarsızlaşma, “kişinin diğer kişilere kirli gözlükler arkasından bakmasına” da benzetilebilmektedir. Birey, insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirip, insanlardan yalnızca kötülük geleceğini zannetmektedir. Arkadaş ortamından uzaklaşmakta, yalnız

kalmak arzulamaktadır (Karataş, 2009: 8). Bu kişiler, hizmet verdikleri bireyler sanki yaşamlarından bir parça koparmak istiyormuş gibi düşünmektedirler (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138).

İş görenlerin hizmet sundukları bireylere “birer nesne gibi davranması”, “küçültücü sözler” söylemesi ve önemsemez bir davranış sergilemesi duyarsızlaşmanın göstergesidir. Aslında bu gösterilen davranışların altında yabancılaşma duygusu yatmaktadır (Özkaya, 2006: 32). Bu evrede bulunan iş görenlerin çevrelerine karşı tavırlarında soğukluk ve ilgisizlik mevcuttur. Bununla birlikte çevresinden uzaklaşmakta, kendisini güçsüz hissetmekte ve çevresiyle ilişkisini kısıtlamaktadır (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 105).

Duyarsızlaşma yaşayan iş gören, diğer insanlarla olan problemlerini çözmede kendisini yetersiz bulduğu için duyarsızlaşmayı bir kaçış olarak görmektedir. Bunun sonucu olarak, diğer bireylerle ilişkilerini sadece işini yapabilecek kadar gerekli olan alt seviyeye indirmektedir (Dibekoğlu, 2006: 10).

Maslach ve Jackson’a (1981) göre, tükenmişlik sendromu boyutları içerisinde en problemlili boyut duyarsızlaşma boyutudur. Nedeni, bireylerarası ilişkilerde ortaya çıkan sorunların, tükenmeyi bireysel problem olmaktan çıkarıp, örgüt bütününe yayılan bir hastalık haline getirmesidir.

Tourigny ve arkadaşları (2005), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma noktasında tükenmişlik yaşayan iş görenlerin işe gelmeme eğilimlerinin yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Bu anlayış personel noksanlığına bağlı olarak örgütsel performansın azalması manasına gelmektedir. Tükenmişlik, iş tatminini ve örgüt performansını azaltmaktadır (Çelik, Turunç ve Begenirbaş, 2011: 9).

Duyarsızlaşma evresindeki bireylerde, aşağılayıcı bir üslup kullanma ve bireyleri sınıflandırma durumları görülmektedir (Dağlı, 2006: 87). Bu yönde tutum ve davranışlar sergileyen iş görenin, diğer iş görenlerden tepki alması kaçınılmaz sonuçtur. İş gören almış olduğu bu negatif tepkileri, aklında

oluşturduğu yeni durum için delil olarak görmekte ve bu da yaşadığı duyarsızlaşmanın “kronikleşmesine” yol açmaktadır. Duyarsızlaşma genel itibariyle, bireyin tükenmişliğinin kronikleşmesiyle ve işiyle ilgili amacını yitirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Dibekoğlu, 2006: 11).

1.2.3. Kişisel Başarı Boyutu

Kişisel başarı, bireyin çalıştığı işte başarılı olması, kendisini yeterli görmesi iken, kişisel başarısızlık ise; bireyin kendisini olumsuz görmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak ifade edilmektedir (Okutan, 2010: 81).

Kişisel başarısızlık, iş görenin özgüvenini kaybetmesiyle aşırı yıpranması sonucu sürekli olumsuzluk ve başarısızlık hissi yaşamasıdır. Bunun neticesi olarak beklentileri karşılayamadığı hissine kapılarak bireysel yeterliliğinde düşme olmaktadır (Berberoğlu ve Sağlam, 2010: 106). Kişisel başarısızlık hissi yaşayan kişiler, hiçbir işin üstesinden gelemeyeceklerini ve herkesin onların başarılı olmalarını engellemeye çalıştığını düşünmektedirler. Yaptıkları işleri önemsiz ve basit bir iş olarak algılamaktadırlar (Dağlı ve Gündüz, 2008: 33). Bu bireyler, başarılarından tatmin olamamakta, işlerinde bir mesafe kat edemediklerini ve hatta gerilediklerini düşünmektedirler. Yine bu durumdan kurtulmak için sarf ettikleri çabanın işe yaramayacağını düşünmektedirler (Azizoğlu ve Özyer, 2010: 138; Ersoy ve Utku, 2005: 44).

Ersoy ve Utku'ya (2005) göre, kişisel başarı boyutunda azalma hissi, takım çalışması yapan iş görenlerde daha sık gözlenmektedir.

Tükenmişlik sendromunun boyutları arasındaki farkı belirlemek çok önemli bir husustur. Tükenme üzerine yapılan çalışmalar bu boyutların farklı sebeplerle ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar ortaya koyduğunu kanıtlamıştır. Buna göre duygusal tükenme, işle alakalı aşırı yüklenme, olumsuz çalışma şartları gibi etkenlerden kaynaklanırken; duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ise daha çok otorite, performans değerlendirme ve geri besleme gibi işten ötürü eksiklikler nedeniyle meydana gelmektedir. Bununla birlikte duygusal tükenme, işe devamsızlığa sebep olurken;

duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi ise, işten çıkmanın ve müşteri memnuniyetsizliğinin en belirgin nedenidir (Polatçı, 2007: 42-43).

Tükenmişlik sendromu boyutlarının (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi), kendi aralarındaki ilişki incelendiğinde bu üç boyutun birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin, hastanede görev yapan hasta bakıcılar için duyarsızlaşma, hem duygusal tükenme hem de kişisel başarı hissinde azalmaya neden olmaktadır. Aynı durumun benzeri öğretmenlerle de gözlenmektedir. Öğretmenin talebesine karşı duyarsızlaşma yaşaması sonucu, “kendini geri çekmesi”, talebesinden uzaklaşması “daha fazla duygusal tükenmeye ve daha alt düzeyde kişisel başarıya” sebep olmaktadır (Erdemoğlu Şahin, 2007: 14).

1.3. Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde değişik modellerin ileri sürüldüğünü görmekteyiz. Bu bölümümüzde bu modellerden en önemlileri; Maslach Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli incelenmiştir.

1.3.1. Maslach Tükenmişlik Modeli

“Maslach tükenmişlik modeli, literatürde çok boyutlu tükenmişlik modeli ya da üç boyutlu tükenmişlik modeli” olarak ifade edilmektedir. Günümüzde tükenmişliğin en çok kabul gören tanımını yapan Christina Maslach, “aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni (Maslach Burnout Inventory – MBI)” geliştirmiştir (Polatçı, 2007: 34). Bu ölçekte 9’u duygusal tükenme boyutunu, 8’i kişisel başarıda azalma boyutunu, 5’i duyarsızlaşma boyutunu ölçen “hiçbir zaman ile her gün arasında yer alan 7’li likert tipi toplam 22 adet soru” vardır. Bu ölçek değerlendirilirken, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutlarında puan ne kadar fazlaysa, kişisel başarı hissi boyutunda puan ne kadar az ise, “o ölçüde tükenmişlik yaşandığı” şeklinde neticeye varılmaktadır (Taysı, 2012: 10). Maslach tükenmeyi,

İş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak zorunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom

şeklinde ifade etmiştir. Maslach'ın geliştirdiği tükenmişlik modelinde bir tek boyuttan değil, “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” olmak üzere üç boyuttan söz edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişliğin üç boyutunu kısaca ifade edersek;

- a) Duygusal tükenme: Bireyin yaptığı iş sebebiyle, “aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları” olarak ifade edilmektedir,
- b) Duyarsızlaşma: Bireyin hizmet sunduklarına karşı, “duygudan yoksun biçimde” davranışlar sergilemesidir.
- c) Kişisel başarı: Kişisel başarı; problemin üstesinden gelme ve “kendini yeterli bulma” olarak ifade edilmektedir. Düşük Kişisel başarı ise, bireyin kendisini işinde başarısız ve yetersiz şekilde algılamasıdır (Nazlıoğlu, 2009: 20).

Maslach'a göre bir süreç olarak tanımlanan tükenmişlik sendromu, “ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin”, kişinin duygusal kaynaklarını bitirmesi ile oluşmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ardından kişi, savunma mekanizmasının bir neticesi olarak çevresindeki bireylerle ilişkisini sınırlamakta ve psikolojik anlamda bireylerden uzaklaşmaktadır. Bu haliyle duyarsızlaşma, “birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi” üstlenmektedir. Son olarak, kişi daha önceki olumlu davranışlarıyla şimdiki davranışları arasındaki ayrımı fark etmekte ve bunun neticesinde “mesafeli tutumlarının”, görev yaptığı örgüte ve topluma katkılarını sınırladığını düşünerek, “işini yapma ve müşterilerine

hizmet sunma konusunda kendini yetersiz görmeye başlamaktadır” (Polatçı, 2007: 36).

Maslach’ın üç boyutlu tükenmişlik modeli, geleneksel iş stresi teorilerinden farklıdır ve duygusal tükenme boyutu, kuvvetli bir iş stresi değişkenini andırmaktadır. Duyarsızlaşma, bireye hizmet verilen mesleklerde çalışanlarda görülen, bir stres tepkisi olarak ele alınan bir boyuttur. Maslach ve Jackson’a (1982) göre, kişileri kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranma, diğer kişilere ilgi göstermeme, reddetme, diğer kişilere karşı düşmanca davranma gibi faktörlerle karakterize olan duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en sorunlu boyutudur (Sürgevil, 2006: 46).

1.3.2. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier’in tükenmişlik modeli, Bandura’nın “öz yeterlilik (self-efficacy) / kendini yeterli bulma” modeli temel alınarak ortaya çıkarılmıştır. Bandura (1993) hedeflerinin farkında olan kişilerin, kendi hayatlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini ifade etmiştir. Öz yeterlilik (self-efficacy) veya kendini yeterli bulma diye adlandırılan bu model kısaca, “bireyin, arzulanmış sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği” şeklinde ifade edilebilir. Meier’in oluşturduğu bu model tükenmişlik konusunda değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir. Meier’e (1983) göre tükenmişlik;

Kişinin; işiyle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; aynı zamanda bireyin var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu durumlardaki, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir olgu’dur (Maslach ve Jackson, 1981).

Meier’in tükenmişlik modeli dört öğeden oluşmaktadır (Polatçı, 2007: 28-31; Şanlı, 2006: 16-17):

- 1) Pekiştirme Beklentileri: Bu tarz beklentiler iş hayatlarının bireyin açık veya gizli hedeflerini karşılayıp karşılamayacağı ile alakalıdır. Meier'e (1983) göre, bu beklentiler gerçekleşmediği zaman, işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve buda tükenmeye zemin hazırlamaktadır. Bireyden bireye değişen algılamalar dolayısıyla iş hayatlarının sonuçları da bireyden bireye değişmektedir. Ders anlatan bir öğretmen, sınıfında çok fazla soru yönelten öğrencilerle birlikte olmaktan mutluluk hissedebileceği gibi; başka bir öğretmen, onu sessizce dinleyen öğrencileri yeğleyip, böyle bir sınıf ortamından tatmin olabilir. Her iki öğretmende istediği sonuçlarla karşılaştığında memnun olurken, tersi durumda memnuniyetsizlik içine düşecektir. Memnuniyetsizlik durumunda tükenmeye zemin hazırlamaktadır.
- 2) Sonuç Beklentileri: Meier'e (1983) göre bu beklentiler belli neticelere yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Pekiştirme beklentileri, belli neticelerin istenen amaçları karşılayıp karşılamadığını tanımlarken, sonuç beklentileri hangi davranışların o neticeleri elde etmek için gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Örneğin; bir öğretmen "öğrenciler bu konuyu öğrenemezler" şeklinde bir beklentiye sahipse, bu beklentisini destekleyen olaylar yaşayıp, işinden bezginlik hissetmesi sonuç beklentileri içerisinde yer almaktadır.
- 3) Yeterli Olma Beklentileri: Bu kavram, arzulanan neticeleri ortaya çıkaracak verimli davranışları yapmaktaki bireysel yeterliliği ifade etmektedir. Yeterlilik beklentisi, kişinin neticeleri üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma yeteneğidir. Arzulanan bir işi başarma konusunda bireysel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen bireyler tükenmeye maruz kalabilmektedir. Örneğin, öğretmen, öğrenciler anlatılanları öğrenmediği için ya da öğretmek için bireysel

yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğü için tükenme yaşayabilmektedir.

- 4) Bağlamsal Bilgi İşleme Süreci: Bu süreç tükenmişlik yaklaşımının “en geniş” evresidir. Burada kişinin beklentileri nasıl öğrendiği, sürdürdüğü ve değiştirdiğiyle alakalı açıklamalar yer almaktadır. Bağlamsal bilgi işleme kavramı, kişinin sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme şekilleri, bireysel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, diğer bir ifadeyle, davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir. Meier’e (1983) göre kişilerin iş çevresine tepki olarak neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile bireyin tükenme yaşamasına sebep olan öğrenme stili ve bireysel inanış gibi bilişsel etkenlerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorulardandır. Modele göre yukarı sözü edilen üç beklenti türü, bireyin iş yaşantılarını içsel ve dışsal bağlamlar içerisinde işlemesi ile öğrenilmektedir. Beklenti türlerinin aralarındaki karşılıklı iletişim neticesinde bir sistem oluşmaktadır. Örneğin kişi, bireysel yeterliliği konusunda düşük beklentiler geliştirmekte, bu nedenle işi hakkında negatif düşünmeye başlamaktadır. Bu durumda işinde nasıl başarılı olacağı ile alakalı bilgisi de negatif etkilenmekte, böylece bireyin iş tatmini azalmakta ve buda tükenmeye sebep olmaktadır.

1.3.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre tükenme, “bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu modele göre tükenme üç boyuttan oluşmaktadır: fiziksel bitkinlik, duygusal bitkinlik ve zihinsel bitkinlik (Demir, 2010: 186).

Fiziksel bitkinlik, enerji azalması ve güçsüzlük ile karakterize edilmektedir. Bu tükenme neticesinde kişilerde iştah düzensizlikleri ve uyku düzensizlikleri görülmektedir. Duygusal bitkinlik; çaresizlik, umutsuzluk, hayal kırıklığı gibi duyguları yansıtmakta olup devamlı ağlama hissi ile

beraber depresyon belirtileri göstermektedir. Zihinsel bitkinlik ise, kişinin kendisine, işine, diğer bireylere ve hayata karşı negatif davranış ve tutumlar sergilemesi ile ilgili olup, bu bireyler kendilerini yetersiz olarak görebilmektedirler (Arslan, 2010: 84; Kervancı, 2013: 13).

Tükenmişliği fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik olarak ifade eden bu model, Pines ve Aranson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği olup, Maslach Tükenmişlik Envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul görmektedir (Cihan, 2011: 34).

Pines'e (1988) göre; tükenmenin temel sebebi, kişiyi devamlı duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Bu aşamada "motivasyon düzeyi" önem arz etmektedir. Motivasyon düzeyi fazla olan kişilerin, kendilerini devamlı duygusal baskı altında hissettikleri bir örgüt ortamında, tükenme yaşamaları kaçınılmaz olmaktadır. Stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde ödüllendirme, motivasyon düzeyi fazla olan kişileri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarımdan uzaklaştırmaktadır. Tükenme, kişinin motivasyon düzeyini sürekli azaltarak, işten çıkmalara hatta mesleği terk etmelere sebep olabilmektedir (Cihan, 2011: 35).

Pines (1993), gerçek hayatta "hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını" ifade ederek, tükenmişliğin ortaya çıkma ihtimalinin, "iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini" ifade etmektedir. Diğer taraftan, "başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici yâda engelleyici olmasına ilişkin algılar", bir kişiden öbürüne değişebilen "öznel yaşantılardır". Yani aynı iş çevresinde görev yapan iki kişiden birisi tükenme işaretleri gösterirken, öbürünün göstermemesi olasıdır (Balkar, 2009: 32).

1.3.4. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik literatürüne çok önemli katkıları olan Cary Cherniss, 1980 yılında tükenmeyle alakalı bir model öne sürmüştür. Cherniss bu modelde tükenmeyi, “işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, başa çıkma davranışlarını içeren ve işle psikolojik ilişkiyi kesmeyle son bulan bir süreç” olarak ifade etmiştir. Bu modelde tükenme, başarısız başa çıkma yöntemlerinin bir sonucu olarak ele alınmıştır (Sürgevil, 2006: 25).

Cherniss modeli, tükenmenin temelinde stresin var olduğunu iddia etmektedir. Stresinde, taleplerin başa çıkma kaynaklarından fazla olması durumunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Modele göre tükenme, “zamana yayılan bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durumdur”. Örgüt içindeki oryantasyon, müşteri ilişkileri, kurumsal hedefler gibi pek çok özellik, belirli mesleki özelliklerle işe giren çeşitli talepleri beraberinde getiren kişilerle etkileşim içindedir. Bu etkenler stres kaynaklarına sebep olmaktadır. Kişiler bu stres kaynaklarıyla çeşitli yollarla baş etmektedirler. Bazı kişiler sorunları etkin olarak çözmeyi seçerken bazıları da negatif davranışlarını değiştirerek problemle baş etmeyi yeğlemektedir (Nazlıoğlu, 2009: 17).

Cherniss’e göre, tükenmeye sebep olan stres kaynakları, iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişkiler, belirlenmemiş hedefler, denetim ve destek eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile çalışanın kişiliği, özel yaşamdan alınan doyum, gelecek ile ilgili planlar gibi bireysel değişkenlerdir. Ayrıca bu modelde örgüt içi çatışma ve negatif çalışma şartlarının tükenmeyi arttırdığı ve rol yapısının (rol belirsizliği) tükenme üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu da ifade edilmiştir. Cherniss’e göre, tükenmişlik hizmet sektöründe faaliyet gösterenlerin, rolleri gereği karşı karşıya kaldıkları tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır (Polatçı, 2007: 19).

İşte yeni ve tecrübesiz iş görenler, işlerinin her zaman heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıkları işlerin takdir edileceği, iş arkadaşlarından ve müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi birtakım romantik hayallere sahiptir.

Bu ve buna benzer beklentilerle iş yaşamına atılan bir birey çok oluyor, “kendisini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu” (Balkar, 2009: 35). Tükenmenin, iş gören beklentileri ile iş yaşamının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk defa Cherniss ifade etmiştir (Sarıkaya, 2007: 40).

İş görenler, stres yaşadıklarında öncelikle stresin kaynağına yönelmekte ve sahip olduğu baş etme yöntemleri ile stresi yok etmeye çalışmaktadırlar. Eğer bu girişimleri başarısız olursa meditasyon, egzersiz gibi stres yönetim usullerine başvurabilmektedirler. Kullandıkları bu teknikler neticesinde hissedilen gerilim ve yaşanan problemde bir değişiklik olmuyorsa, iş görenler işlerinden psikolojik geri çekilme davranışı sergileyebilmektedirler (Kervancı, 2013: 10).

Bu sürecin neticesinde; “düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği” gibi bir takım durumlara rastlanılmaktadır (Türe, 2008: 30).

1.3.5. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky’ye (1980) göre tükenme, “yardım edici mesleklerde” çalışan bireylerde, iş şartlarının bir neticesi olarak ortaya çıkan, enerji ve amaç yitimidir. Tükenmeye sebep olan çalışma şartları olarak; çok fazla bireye hizmet etme, düşük ücret, uzun çalışma saatleri, hizmet verilen bireylerin iyilik bilmezliği sayılabilmektedir (Saçlı, 2011: 12).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmenin birbirini izleyen aşamalardan geçtiğini ve bir “süreç” sonucunda oluştuğunu öne sürmüşlerdir. Tükenmişliğin gelişim süreci diye ifade ettikleri bu aşamaları; “idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apathy)” şeklinde ifade etmişlerdir (Sürgevil, 2006: 26).

1) İdealistik Coşku (Enthusiasm) Dönemi: Bu aşama, heves, şevk yâda mesleğe bağlılık olarak da ifade edilebilmektedir. Yine bu aşama, iş

hayatına yeni girmiş kişilerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere tercih edilen meslekteki hedeflere ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada hayatın bütünü, iş ve diğerlerine hizmet sunma oluşturmaktadır. Bu aşamayı yaşayan kişi, hizmet verdikleri üzerinde pozitif etkiler bırakmak istediği için tüm enerjisi ve gayretiyle çalışmaktadır. Böyle performans gösteren kişinin takdir edilmesi gerekirken, bireyin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler ve amaçlarla ilgili problemler olmaktadır. Bu durum karşısında tüm enerji ve gayretiyle çalışan birey, uğradığı hayal kırıklığı sonucu tükenmenin durgunluk aşamasına girmeye başlamaktadır. Bahsedilen bu durum genellikle, işe başladıktan bir yıl sonra görülmektedir (Sürgevil, 2006: 27).

2) Durgunluk (Stagnation) Dönemi: İdealistik coşkudan durgunluğa geçiş aşamasında işi yavaşlatmayı düşünen kişi, ilk aşamada karşılaştığı problemlerin peşinde koşmaktan yorgun düşmüştür. Durgunluk aşamasında kişi, artık işine yönelik birinci aşamada sergilediği gayreti gösterememektedir. Gitgide sahip olduğu enerjisi düşmekte, motivasyonu azalmakta, hayal kırıklıkları artmakta ve sonuç olarak işinden soğumaktadır. Durgunluk aşamasında kişinin ilgisi, ideallerinden çok, daha çok para kazanmak, daha iyi bir hayat sürmek, boş zamanlarını daha güzel değerlendirmek gibi iş dışı aktivitelere yönelmiştir. Bu aşama, tükenmişliği yaşayan insanlar arasında yolun sonuna gelme şeklinde tasvir edilmiştir (Kepekci, 2009: 48-49).

3) Engellenme (Frustration) Dönemi: Bu aşamada, kişi yapmış olduğu işteki “etkinliğini”, işinin manasını ve işinin neticelerini sorgulamaya başlamaktadır. Bu evrede “duygusal, fiziksel ve davranışsal” problemler ortaya çıkabilmektedir. Çalışan kişi, vakit ilerledikçe başarılı olma çabalarının kifayetsiz kaldığını düşünmeye başlamaktadır. Bu durumun meydana gelmesine sebep olan iki kaynak vardır; birincisi hizmet veren iş görenin, hizmet verdiği bireyin gereksinimlerini karşılayamayarak engellenmesidir, ikincisi ise hizmet eden iş görenin, sıklıkla hizmet verdiği bireylerin gereksinimlerini karşılamak için, kendi gereksinimlerini gözden çıkarmasından ötürü engellenmiş olmasıdır (Cihan, 2011: 37). Kişinin işinde

devamlı engellenme yaşaması, onu büyük bir ihtimalle tükenmenin dördüncü evresine taşımaktadır; fakat kişi bu evrede aşağıda ifade edilen savunma tekniklerinden birisini de geliştirebilmektedir (Polatcı, 2007: 22-23):

- 1) Uyum Gösteren (Adaptif) Savunma: Kişinin kendi durumu ve içinde bulunduğu şartlar arasında bir denge sağlayarak tükenmeden kurtulmasını içeren savunma şeklidir.
- 2) Uyum Göstermeyen (Maladaptif) Savunma: Kişinin tükenmeyi görmezlikten gelerek, daha yoğun çalışarak problemi çözebileceğini düşünmesi, uyum göstermeyen savunma şeklini ifade etmektedir.
- 3) Durumdan kendini çekme: Bu şekilde bir savunma yöntemi uygulayan kişi, işini yaparken katı, duyarsız tutum ve davranışlar sergilemekte ve kendisini ruhen işine vermemektedir.
- 4) Duygusuzlaşma (Apathy) Dönemi: Bu dönem engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizması şeklinde ifade edilebilmektedir. Hizmet sunan bireyde teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir tutum vardır. Bu aşamada kişi, güvenli pozisyonunu korumaya yetecek asgari miktarda işini yapacak ve her türlü mücadeleden kaçınacaktır. İlgisizlik, devam eden engellemelerin yıkıcılığının üstesinden gelebilmek için hizmet sunan bireyin son çaresi gibi görünmektedir. Genel itibariyle hizmet sunan kişide vazgeçmiş (teslim olmuş) bir hava vardır (Saçlı, 2011: 13; Kervancı, 2013: 12). Duygusuzlaşma, hizmet verilen bireyleri hor görme, aşağılama şeklinde gelişir ve en kötü tarafı da bunu yaşayan kişinin, diğer bireylerin bu tarzda bir davranışı hak ettiğine inanmasıdır. Dışarıdan bakıldığında soğuk, katı ve ilgisiz bir imaja sahip bu kişiler, ilerleyen zamanda özel hayatlarında da çatışma yaşayabilmekte ve daha çok yalnız kalmayı tercih edebilmektedirler (Polatcı, 2007: 23).

1.3.6. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman'a göre tükenme (Cihan, 2011: 37);

Kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler; duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır.

Bu model, bireysel değişkenler ve kişinin çevresini değerlendiren “algısal bir odağa” sahiptir. Bu modele göre, tükenmişliğin üç boyutu, “stresin üç temel semptom kategorisini” ifade etmektedir. Bunlar (Arslan, 2010: 84-85): “Fiziksel semptomlar üzerinde odaklaşan fizyolojik boyut, Tutum ve duygular üzerinde odaklaşan duygusal/bilişsel boyut, Semptom atik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur”.

Perlman ve Hartman'ın (1982) tükenmişlik modelinde dört evre bulunmaktadır (Kervancı, 2013: 14; Polatçı, 2007: 27-28):

- 1) Durumun Strese Götürme Derecesi: Perlman ve Hartman'a göre stresin derecesi, birey ve örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi ile tayin edilmektedir. Buna göre stresin oluşumuna; kişinin beceri ve yeteneklerinin örgütün isteklerini karşılamaya yetmemesi ve bireyin iş çevresi ile arasındaki uyumsuzluk sebep olmaktadır.
- 2) Algılanan Stres Düzeyi: Bu aşama, kişinin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese neden olan birçok durum, kişinin algılaması ile neticelenmektedir. Birinci evreden ikinci evreye geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin kişiliği ve geçmiş özelliklerine de bağlıdır.
- 3) Strese Verilen Tepki: Bu aşama ise, strese cevap şeklinde verilen “üç ana tepki kategorisini” içermektedir. Bu tepkiler; “fizyolojik, psikolojik ve davranışsal” olarak ifade edilmektedir. Bu

tepkilerden hangisinin veya hangilerinin meydana geleceğini yine bireysel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

- 4) Strese Verilen Tepkinin Sonucu: Yaşanan stres sonucu, iş tatmini ya da iş yapma düzeyinde bir değişim olabilecek, psikolojik ve fizyolojik sağlık durumlarında problemler oluşabilecek, kişi işi bırakma ya da işten atılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilecektir. Çok yönlü kronik duygusal strese maruz kalınması durumunda ise kişi tükenme yaşayabilecektir.

1.4. Tükenmişlik Sendromu ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Tükenmişlik kavramı, Freudenberger'in 1974 yılında bir makalesinde kullanmasıyla literatüre girmiştir (Dağlı, 2006: 86).

Literatür incelemesi yapıldığında, tükenmişlik kavramının gelişiminin dönemselsel olarak iki ayrı biçimde incelenebileceği belirtilmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 90):

- 1) Öncü Dönem: Tükenme çalışmalarının başladığı ilk dönemlerde yapılan çalışmalar, açıklayıcı çalışmalardır. Bu çalışmalar daha çok tükenmişliği ifade etme ve tanımlama amacı taşımaktadır. Tükenmişlikle ilgili ilk makaleler, 1970'li yıllarda Amerika'da çıkmıştır. Bu makalelerin literatüre katkısı, bu sendroma bir isim vermeleri ve bu sendromun ender görülen bir tepki olmadığını ortaya koyarak tanımlamalarıdır. Bu çalışmaların kökeninde hizmet ağırlıklı meslekler bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 49).

Öncü dönemde yapılan çalışmalar incelendiğinde daha çok "klinik bakış açısıyla" yazıldığını sağlık ve sosyal sektörleri başta olmakla birlikte, görevleri insanlara hizmet etmek olanların tecrübeleriyle ilgili olduğunu görmekteyiz. Maslach ve Freudenberger'in çalışmaları bu dönemi yansıtmaktadır (Altay ve Akgül, 2010: 90).

Bu öncü safhanın gelişme koşulları; 1970'li yılların kültürel, sosyal ve ekonomik faktörlerinden etkilenmiştir. Bu faktörler, Amerika'da hizmet

sektöründe çalışan iş görenleride etkilemiş ve iş görenlerin tatmin düzeylerinin gitgide azalmasına sebep olmuştur. O yıllarda tükenmenin nedenleri hakkında kısıtlı bir bilgi olmasına rağmen, bu mesleklerde görülen tükenmişlik problemlerine duyulan ilgi, acil çözümlerin gerekliliğini ortaya koymuştur (Sürgevil, 2006: 15).

2) Deneysel Dönem: Tükenmişliğin deneyler yapılarak incelendiği dönemdir. Deneysel dönemde tükenmişliği ölçmek için ölçekler geliştirilmiş ve en fazla Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulanmıştır. Yine bu dönemde stres ve tükenmişlik arasında ilişki olduğu saptanmıştır (Altay ve Akgül, 2010: 90).

İlk deneysel çalışmalar, üç bileşenli bir tükenmişlik kavramsallaştırması ve nihayetinde bir hesaplama aracı ortaya konularak sonuçlanmış bulunan mülakat ve gözlemlerden oluşuyormuş. Bu çabalar, kavramın hala çok daha titiz bir şekilde incelenmesine giden yolu açmıştır (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997: 685).

Bu dönemde tükenmenin; örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi çeşitli konularla bağlantılı olduğu kabul görmüştür. Klinik ve sosyal psikoloji temel alınarak yapılan çalışmalarla birleştiğinde, tükenmişlik yaklaşımlarında çeşitlilik oluşmuştur. Bilimsel yollarla yapılan ve standartlaştırılmış araçların kullanılmasıyla birlikte konuyla ilgili yapılan çalışmaların sayısı ve kalitesinde hızlı bir artış olmuştur (Sürgevil, 2006: 16).

1.4.1. Yurt İçinde Yapılan alışmalar

Tükenmişlik sendromu ile ilgili ölkemizde yapılan çalışmalardan bazıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Tükenmişlikle İlgili Türkiye’de Yapılan alışmalar

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örnekleme	Sonuçlar
R. Bakoğlu Deliorman, İ. Taştan Boz, İ. Yiğıt ve S. Yıldız (2009)	Marmara üniversitesinde görev yapan 351 akademisyen	“Kopenhag tükenmişlik ölçeğinin Türkçe versiyonunun güvenilirliğinin toplamda oldukça yüksek (Alfa değeri 0,92) ve her bir alt alanlarda tatmin edici düzeyde yüksek değerde olduğu ve Türkçede envanterin tamamı ve/veya her bir alt alanlarının bağımsız olarak güvenilir bir şekilde kullanılabilceğı” saptanmıştır.
M. elik, Ö. Turunç ve M. Begenirbaş (2011)	Sakarya’da faaliyet gösteren küçük ölçekli gıda sektörü 310 çalışanı	çalışanların örgütte güven ve tükenmişlik durumlarının örgüt performansına etkisi ve bu etkide kişiler arası çarpıklığın aracılık rolü araştırılmıştır. Kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını beklendiğı şekilde negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğı tespit edilmiştir. Kişiler arası çarpıklığın, tükenmişlik ile örgütte güven değışkenlerinin örgüt performansına etkisinde aracılık rolüne ilişkin sonuçlar neticesinde; tükenmişliğin örgüt performansına etkisinde kişiler arası çarpıklığın aracılık rolüne rastlanılmamış, örgütte güvenin örgüt performansına etkisinde ise kişiler arası çarpıklığın örgüt performansını azaltıcı yönde kısmi aracılık rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem	Sonuçlar
İ. Güneş, S. Bayraktaroglu ve R. Özen Kutunis (2009)	Sakarya Üniversitesi'nin tüm birimlerinde kadrolu olarak çalışan yönetici olan / olmayan 329 idari personel	“Çalışanların cinsiyetleri ile tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiş, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre duygusal tükenmişlik alt ölçeğinin daha yüksek olduğu bunun yanında örgüte bağlılığın daha düşük olduğu” saptanmıştır. Ayrıca “çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile örgüte bağlılıkları arasında ters bir ilişki olduğu” tespit edilmiştir.
G. Konakay (2013)	Kocaeli Üniversitesi sosyal ve fen bilimleri alanında akademik kariyer yapan akademik personel, 280 kişi	“Duygusal zekânın tüm boyutları (pozitif duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim ve empatik duyarlılık) ile tükenmişliğin boyutları (duygusal tükenme, kişisel başarı, duygusal katılma, duygusal yumuşama) arasında ilişki bulunmuştur. Katılımcıların duygusal zekâ bakımından en fazla empatik duyarlılık faktörünü önemsedikleri ve tükenmişlik bakımından ise en fazla duyarsızlaşma faktörünü önemsedikleri” saptanmıştır. “Akademisyenlerin medeni durumu, çalışma alanı ve görev yılları ile duygusal zekâ düzeylerinde ve tükenmişlik düzeylerinde farklılık” tespit edilmemiştir.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem	Sonuçlar
E. Kunt (2011)	Süleyman Demirel Üniversitesi akademik ve idari kadrolarında görev yapan kadın çalışanlar, 400 kişi	Yaş faktörünün tükenmişliğin alt boyutlarını etkilemediği saptanmıştır. Medeni durumun tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi etkilediği saptanmıştır.
H. Karataş (2009)	İstanbul Tuzla ilçesindeki özel ve resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, 280 kişi	Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Cinsiyet ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Okul türünün, tükenmişliğin anlamlı farklılık gösterdiği değişkenlerin en önemlilerinden biri olduğu saptanmıştır.

1.4.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde literatürün geniş olduğu gözlenmektedir. Bundan dolayı farklı meslek gruplarından daha ziyade öğretmenler ve akademisyenler üzerinde yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

Tablo 2: Tükenmişlikle İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem	Sonuçlar
S.T. Meier (1984)	Akademisyen , 320 kişi	Tükenmişlik ve iş tatminin ilişki olduğu saptanmıştır.
I. A. Friedman (1991)	1597 öğretmen	Tükenmişlik ile, örgütsel faktörlerin etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Sarros ve A. M. Sarros (1992)	491 öğretmen	Tükenmişlik ile sosyal destek arasında ilişki olduğu belirlenmiştir.
B.A. Farber (1984)	365 öğretmen	34-44 yaşları arasında tükenmişliğin görülme riskinin fazla olduğu saptanmıştır.
R. L. Schwab ve E. F. Iwanicki (1982)	469 eğitimci	Okuldaki çalışma yılı, çalışılan okulun konumu, çocuk sahibi olma ve medeni durum gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı; yaş cinsiyet ve görev yapılan okulun türünün ise etkili olduğu saptanmıştır
M. Pullis (1992)	244 eğitimci	Kariyer sorunları ve iş yükünün, öğrenciyle direk çalışmaktan daha fazla stres yapıcı etken olarak algılandığı saptanmıştır.
S. E. Jackson, R. L. Schwab ve R. S. Schuler (1986)	248 ilkokul öğretmeni	Tükenmişlik sendromunun alt boyutlarından Duygusal Tükenmenin rol çatışması ile ilişkili olduğu, destekleyici bir ortamın, öğretmenin kişisel başarı düzeyi üzerinde olumlu bir etkisin bulunduğu saptanmıştır.

Yazarın Adı ve Yayın Yılı	Örneklem	Sonuçlar
D. Friesen ve J. C. Sarros (1989)	635 öğretmen 128 okul müdürü	Bu araştırma sonucuna göre, iş stresi ve iş yükü, hem öğretmenler hem de okul müdürlerinin yaşadığı duygusal tükenmişliğin temel etkenleridir. Bu bulgu, tükenmişlik ve iş stresi arasında pozitif bir korelasyon olduğu ve iş yükünün, stres ve tükenmişliği etkilediği bulgusuyla paralel yöndedir.
J. Wolpin, R. J. Burke ve E. R. Greenglass (1991)	2100 öğretmen	Bu çalışmada İş doyumsuzluğu ile psikolojik tükenmişlik, stres kaynakları ve olumsuz iş yeri özellikleri arasında negatif, evlilik uyumuyla pozitif yönde bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.
F. C. Lunenburg ve V. Cadavid (1992)	191 ilkokul öğretmeni	Bu araştırma sonucuna göre kontrol odağı ve öğrencilere uygulanan kontrol biçiminin tükenmişlikle ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU SÜRECİ

Çalışmamızın ikinci bölümünde, tükenmişlik sendromunun belirtileri, tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler, tükenmişliğin kimlerde görüldüğü ve tükenmişlik sendromunun sonuçları incelenmiştir. Bu faktörlere bağlı olarak tükenmişlik, sendromuyla başa çıkma yöntemleri, bireysel ve örgütsel düzeyde yapılması gerekenler anlatılmıştır.

2.1. Tükenmişlik Sendromunun Belirtileri

Tükenme belirtileri yavaş yavaş ve sinsice başlamaktadır (Özgür, 2007: 56). Tükenmişlik sendromu bireyin haftalar, aylar hatta yıllar boyunca yaşadığı kronik bir durumdur. Birey tükenme durumuna gelmeden önce genellikle art arda gelen stres yaratıcı olaylar ve çevresel koşullara maruz kalmaktadır. Tükenmişlik, çok nadir olarak hiçbir olay olmadan birdenbire ortaya çıkabilmektedir. Tükenen bireyler, genel itibariyle zayıf yönlerini gizleyebilen bireyler oldukları için bu olayın ilk dönemlerinde iç dünyalarında olup bitenlerin farkında olmamaktadırlar (Kepekci, 2009: 35).

Tükenme, yalnızca olumsuz duyguların varlığıyla ilgili değil, olumlu duyguların olmayışıyla da ilgilidir. Kendini işine motive eden bir bireyin yaptığı iş, işine karşı hissettiği heyecanla, işinden aldığı doyumla, mesai arkadaşlarıyla arasındaki keyifli ilişkilerle zenginleşecektir. Bu gibi pozitif hisler, iş görenin motivasyonunu arttıracaktır. Motivasyonu artan birey, işini daha da iyi yapacaktır. Ayrıca kendini iyi hisseden çalışan, yaratıcı ve yeni çözümlere daha açık bir hale gelerek, işinde farklı şeyler yapmak için özel bir çaba gösterecektir. Başarıdan alınan mutluluk başarısızlığın verdiği kederi dengeleyebilmektedir. Bunun için çok büyük başarılarla gerek yoktur, diğerlerinden takdir gören küçük şeyler bile bu dengeyi kurabilmektedir. Fakat pozitif duygular ile negatif duygular ne zaman ki duyguları dengeleyecek güçlerini kaybederler, o zaman duyarsızlaşma boy göstermeye başlamaktadır. Bundan sonra her şeyi düşmanca bir bakış açısıyla

değerlendirmeye başlayan bu bireyler için, yarısı dolu olan bardağın diğer yarısı hep boştur (Sürgevil, 2006: 18).

Yaşamının büyük bölümünü iş bağımlısı olarak sürdüren ve çeşitli nedenlerle “yoğun iş yükü altında” çalışan bireyler tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu tip bireyler çoğunlukla “bu yaşam çekilmez” hissini yaşamaktadırlar. Bu his, Freudenberger tarafından “tükenme belirtisi” olarak ifade edilmiştir (Acun, 2010: 15). Tükenmişlik sendromu belirtileri daha çok başarılı olmak için varını yoğunu ortaya koyan, her defasında performansını arttıran ve sınırlarını zorlayan bireylerde görülmektedir (Karacan, 2012: 32).

Freudenberger’e (1977) göre tükenme yaşayan kişiler normalde kurum karşıtı bireyler değildir. Bu bireyler eve iş götüren, işte uzun zaman geçiren ve az başarılı olan bireylerdir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişinin ilk belirtileri, daha fazla çalışması fakat gerçekte daha az başarılı oluyor gibi görünmesidir. Tükenmişlik sendromu yaşayan kişiler gitgide çökerken, genel itibariyle kendileri de ne olduğundan bihaberdirler. Kendilerini sinirli, kızgın, duyarsız, asabi ve depresif olarak görmemektedirler. Herkesten daha fazla çalıştıklarını, daha fazla ürettiklerini, daha fazla çabaladıklarını hatta bu konuda sağlıklarını kaybettiklerini düşünmektedirler. Fakat çalışmalarının sonuçları uykusuz geceler ve birçok şikâyetlerle son bulmaktadır (Acun, 2010: 17).

Tükenmişlik sendromu belirtilerinin yoğunlaştığı dönemlerde bu bireyler “etrafımdaki her şey ters, bunlara ne oluyor?” diye sormaktadırlar. Cevap ise kendilerinin tükenmişlik yaşıyor olmalarıdır (Gündüz, 2004: 13).

Tükenmenin uyarı işaretleri şöyledir (Dincerol, 2013: 47);

- a) Engellenmişlik hissi,
- b) Duygusal dinginlik ve patlamalar,
- c) Yabancılaşma duygusu,

- d) Düşük performans,
- e) Çevreden yabancılaşma,
- f) İlaç ve alkol kullanımında artış.

Tükenmeye maruz kalan birey gözlemlendiğinde sempatik olarak nitelendirilmez. Birey incelendiğinde kızgın, eleştiren, sert, diğer bireyleri kendinden uzaklaştıran tutum ve tavırlara sahiptir. Örgüt içerisinde bu tutum ve davranışlardan ötürü bireyden uzaklaşmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, tükenme kötü niyetten ortaya çıkan bir durum değildir, aksine iyi niyetten ortaya çıkmaktadır. Tükenen bireylerin çoğu, bir amaç için yoğun uğraş veren bireylerdir (Okutan, 2010: 85).

Tükenme müşterilere karşı sunulan hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya neden olmakla birlikte, hizmet veren çalışanların sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Tükenmişlik sendromunun belirtileri bu alanda yapılan çalışmalara ve literatüre göre fiziksel belirtiler, ruhsal belirtiler, davranışsal belirtiler şeklinde sıralanmıştır (Ergene, 2010: 16).

2.1.1. Fiziksel Belirtiler

Karacan'a (2012) göre, insan vücudu tüm sistemleri ile sağlıklı bir biçimde çalıştığı zaman, güçlü bir enerji üretmektedir. İşlerini azimle yapan bireyler tam gün, hatta gece yarısına kadar çalışmakta, sadece bir-kaç saat uyumalarına karşın ertesi gün işlerine aynı enerjileriyle başlayabilmektedir. Tükenmiş bireylerin çoğunun, iş hayatına böyle başladıkları görülmektedir. Bu enerjiye sahip olan bireyler, bu enerjinin hiç bitmemesini istemektedirler. Bu kişiler yenilgiyi kabul etmedikleri için, halsizliğin geçici olduğunu ve enerjilerini kaybetmediklerini düşünmektedirler. Fakat enerji (güç), ödülle beslenmektedir. Bu kişiler ödül almadıkça enerjilerini kaybedip tükenmeye başlamaktadırlar. Bu tükenme, kişilerde bazı fiziksel rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Kepekci, 2009: 37).

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtilerini, insanların dış görünüşlerinden anlayabileceğimiz işaret ve belirtiler olarak ifade

edebilmekteyiz (Kunt, 2011: 60). Tükenme yaşayan kişiler, iş hayatında enerjik, başarılı, özgüveni yüksek, hevesli ve yüksek performans sergileyebilen kişilerdir. Fakat zaman geçtikçe ortaya çıkan bazı problemler kişileri olumsuz anlamda etkileyerek enerjilerinin tükenmesine yol açmaktadır (Dincerol, 2013: 47).

Tükenmişlik sendromunun fiziksel belirtileri şöyle sıralanabilir; bitkinlik, uykusuzluk hali, yeme bozuklukları, solunum güçlüğü, kronik gerginlik, kas krampları, baş ağrıları, mide hastalıkları, kalp rahatsızlıkları, kolay hastalanma, kendini zayıf hissetme, sırt ağrıları. Bu belirtiler dikkate alınıp önlem alınmadığı takdirde daha sonraki süreçte, kilo kayıpları veya şişmanlık, mide hastalıkları, tansiyon, kolesterol, kalp hastalıkları, cilt sorunları, vücut direncinin azalması, solunun sorunları oluşabilmektedir. Bu tür belirtilere maruz kalan birey, bunu göz ardı etmemelidir çünkü bu belirtiler tükenmişliğin başlangıcının habercisi olabilmektedir (Polatçı ve Ardiç, 2008: 73; Kunt, 2011: 60-61; Akbolat, Işık ve Karadağ, 2010: 42).

2.1.2. Ruhsal (Psikolojik- Duygusal) Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun ruhsal (psikolojik) belirtileri, fiziksel ve davranışsal belirtilere göre daha az belirgindir. Bu belirtileri şöyle sıralayabiliriz; sinirlilik hali, alınganlık, huzursuzluk, sabırsızlık, güçsüzlük, tatminsizlik, hayata karşı olumsuz tutumlar, belirsizlik, paranoya, depresyon ve çaresizlik, psikolojik incinmeye açıklık, intihar düşüncesi, suçluluk, hevesin kırılması, hayal kırıklığı, konsantrasyon güçlüğü, psikolojik hastalıklar, yabancılaşma, iş doyumsuzluğu, başarısızlık hissi, düşüncede katılık, rol çatışması, unutkanlık, baskı hissi, hayatında büyük değişiklik gerektiğine inanma, dikkat dağınıklığı, hızlı öfkelenme, acelecilik, kararsızlık, yetersizlik, boşluk hissi, ümitsizlik, her şeyden daha az zevk almak, bireyler tarafından kolay kızdırılabilme (Demir, 2009: 195; Kunt, 2011: 61-62; Polatçı ve Ardiç, 2008: 73).

Tükenmişlik sendromu kaygı ve depresyon gibi psikolojik bakımdan sakıncalı durumlara neden olabilmektedir. Bu tehlikeli durumlar üzüntü,

paranoya, suçluluk, çaresizlik, başarısızlık hissi vb. duygularla karakterize edilmektedir (Türe, 2008: 18).

2.1.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişlik sendromunun davranışsal belirtileri, diğer belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilir niteliktedir ve aslında bu durumda tükenmişliğin ciddi boyutlara ulaştığının göstergesidir. Bu belirtileri şöyle sıralayabiliriz; ani sinirlenmeler, konsantrasyon eksikliği, gözyaşlarını tutamama, işyerinde işi sürüncemede bırakma, işe gitmek istememe, olayları endişe ile karşılama, özgüvende azalma, hevesin kırılması, “kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma”, örgütlemeye kifayetsizlik, örgüte yönelik ilgi kaybı, çalışmaya yönelmede direniş, evlilik çatışmaları veya boşanma, aile çatışmaları, içe kapanma, kişilerarası problemler, sıkıntı, unutkanlık, uyuşukluk, başkalarına güvenmeme, değişime direnç, yalnızlık hissi, mesleğine karşı olumsuz tutum, işine devamsızlıklarda artış, bireyin hayata karşı olumsuz bir tutum takınması, ukala ve soğuk davranışlar, alaycı ve negatif tutum sergilemek (Demir, 2009: 195; Polatçı ve Ardıç, 2008: 74; Türe, 2008: 18-19; Izgar, 2003: 7-8).

Bu gibi belirtiler sebebiyle asla huzuru bulamayan, yaptığı hiçbir şeyden tat alamayan ve girdiği işlerde tutunamayıp, iş açısından daldan dala atlayan kişi, karşısına çıkan bu sorunları untabilmek için kendisini farklı alanlara yoğunlaştırmaktadır. Bunlar, çok yemek yeme, çok fazla çay ve kahve tüketme, alkolik olana kadar alkol alma şeklinde sıralanabilmektedir. Bunların yanında uykusuzluk da kişiyi fazlasıyla rahatsız etmekte ve gerginliği azaltabilmek için uyuşturucuya başlanılmaktadır. Bunların hepsi bireyin sağlık sorunlarını arttırmakta ve bireyin işteki performansını azaltmaktadır (Polatçı, 2007: 80).

Bireyin tükenmişlik düzeyi arttıkça, çevresinden kopma duygusu yaşamaktadır. Tükenmişliğe maruz kalan birey, kendi düşünce süreciyle alakalı sıkıntılar yaşamaktadır. Hayatında konsantre olabildiği zaman dilimleri azalmakta, konuşmalarında sıkıntı yaşamakta, konuşurken anlattığı konuyu unutmakta, isimleri hatırlayamaya bilmektedir. Bu gibi durumlar

bireyin algısına etki ederek, bireyin yanlış sorun çözümlerinde bulunmasına neden olabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi, yaşadığı bu duyguları kabul etmeyebilmektedir (Kepekci, 2009: 41).

Mc Cranie ve Brandsma (1988), 440 doktor üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucunda tükenme belirtilerini şöyle sıralamıştır (Izgar, 2003: 10):

- 1) Güven azalması,
- 2) Mutsuzluk,
- 3) Yetersizlik duygusu,
- 4) İnsanlardan utanma,
- 5) Kronik endişe,
- 6) Sosyal endişe,
- 7) Pasiflik.

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireyler, kendilerinin yaptıkları işi, hiç kimsenin yapamayacağını ve hiç kimsenin kendilerinin kadar özen gösteremeyeceklerini düşünmektedirler. Bu duygu onları diğerlerinden ayırmaktadır. Hiç kimsenin kendileri kadar emek sarf etmediklerini düşünmektedirler. Bu bireyler önceleri toplantılarda önemli fikirler dile getirirken, artık sıkılmış ve sessizce oturup ilgisiz görünmektedirler (Acun, 2010: 17).

2.2. Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler

Çağımız iş hayatını tehdit eden en büyük sorunlardan birisi olan tükenmişlik sendromunun oluşmasında birçok etmen etkili olmaktadır. Bu etmenler hakkında elde edilen veriler, pek çok çalışma sonucunda elde edilen veriler ve araştırmaların gözlemleri neticesinde elde edilmiştir. Çeşitli araştırmalar tarafından, tükenmeye etkide bulunan pek çok etmen sıralanabilmektedir. “Demografik, kişisel ve örgütsel” sebeplerle birlikte

“kültür farklılıkları, iş yaşamında baş edilemeyen stres, iş yükü ile kişinin enerjisi arasındaki dengenin bozulması” gibi faktörlerin tükenmişliğe neden olduğu ifade edilmektedir (Erdemoğlu Şahin, 2007: 18-19).

Cordes ve Dougherty ‘e göre tükenmişliğe neden olan faktörler üç başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar;

- a) Bireysel karakteristiklerin yol açtığı sebepler: “Cinsiyet, yaş, medeni durum” bunlar arasında sayılabilir,
- b) Örgüt yapısının yol açtığı sebepler: Bunlar arasında “işin yapısı, ödül ve cezaların yapısı” sayılabilir,
- c) İşin kendisi ve görevden ortaya çıkan sebepler: Bunlar arasında müşteri (öğrenci, hasta) ilişkisinden kaynaklanan sebepler, karmaşa ve çatışma sayılabilir (Çağlıyan, 2007: 17).

Birçok araştırmada öğretmenlerde tükenmeye neden olan etmenler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalarda bu etmenler açık ve net bir şekilde belirlenememiş fakat genel itibariyle öğretmenin bireysel tükenmişlik değişkenleri ile örgütsel tükenmişlik değişkenlerinin birleşerek tükenmeye zemin hazırladığı konusunda fikir birliğine varılmıştır (Erdemoğlu Şahin, 2007: 23).

Çalışmamızın bu bölümünde tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler, bireysel ve sosyal, örgütsel olmak üzere iki kısımda ele alınıp incelenmiştir.

2.2.1. Bireysel ve Sosyal Faktörler

Bireysel faktörler, kişinin sahip olduğu, bazı zaman tükenmişliğe neden olan bazı zaman tükenmişliği arttıran, bazı hallerde ise “tükenmişliği azaltıcı bir rol oynayan” özelliklerdir (Armutçuk, 2010: 5). Bireysel ve sosyal faktörler, örgüt bünyesinde çalışan bireylerden kaynaklanan ve tükenmeye sebep olan faktörlerdir (Polatçı ve Ardıç, 2009: 23).

Çalışan her insan tükenmişlik için bir adaydır ama insanların bazı özellikleri tükenme yaşama ihtimalini arttırmakta veya azaltmaktadır. İnsanlar; sorunlarını, duygularını paylaşmanın, gerektiğinde yardım almanın problemlerin büyümeden çözümünde kolaylık sağlayacağını bilmelidirler (Karadağ, 2013: 17).

Bireysel ve sosyal faktörler, farklı kişiliğe sahip olan iş görenleri farklı türlerde etkileyebilmektedir. Aynı koşul ve şartlarda çalışan iş görenlerden bazıları tükenmişlik hissederken, bazı diğer iş görenlerin tükenmişlik hissetmediği gözlenebilmektedir (Şıklar ve Tunalı, 2012: 32). Kişinin motivasyonu, değerleri, ihtiyaçları, kontrolü gibi bireysel anlamda özellikleri çok önemlidir. Bu belirttiğimiz içsel faktörler, dışsal uyarıcıların nasıl bir stres haline geldiğini ve bir işyerinde bazıları tükenme yaşarken, bazılarının neden yaşamadığını açıklamaktadır. Yani bireyin sahip olduğu bireysel faktörler, aynı etkilere farklı tepkiler vermesinin nedenidir (Karadağ, 2013: 16).

Bireysel anlamda, tükenmişliğin zihinsel sorunlara neden olduğu iddia edilmektedir. Vesvese, depresyon ve stres gibi akıl sağlığı anlamında da negatif etkileri olduğu üzerinde durulmaktadır (Nazlıoğlu, 2009: 10).

Tükenmişlik sendromuna etki eden bireysel ve sosyal faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, meslekte çalışma süresi ve kişilik başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.1.1. Yaş

Literatüre göre, bireysel ve sosyal faktörler içerisinde yaş, tükenmeyle en tutarlı ilişkiyi gösteren faktördür. Tükenme genç iş görenler arasında yüksek, yaşlı iş görenler arasında düşüktür. Bu tutarlılığın nedeni oldukça anlaşılır bir durumdur. Çünkü kişilerin yaşı ilerledikçe daha olgun, dengeli ve tükenmeye dayanıklı bir hale gelmektedirler. Genç bireyler ise, beklentilerin fazlalığı, tecrübesizlik ve dayanıksız olmaları sebebiyle tükenmeye daha yatkın olmaktadır (Okutan, 2010: 90).

Örmen banka yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada tükenme ile yaş arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Buna göre 30 yaş altındaki yöneticilerde orta düzeyde görülen tükenme yaş ilerledikçe azalmakta olup, 51 yaş ve üzeri yaş grubunda hemen hemen ortadan kalktığı görülmüştür (Çağlıyan, 2007: 20).

Literatürde, tükenmişlik ve yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu ortaya koyan araştırmalarda bulunmaktadır (Ergene, 2010: 23).

2.2.1.2. Cinsiyet

Tükenmişlik ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacıların bazıları tükenmenin erkekler arasında daha çok görüldüğü sonucuna varırken, bazıları ise kadınların daha fazla tükenmeye maruz kaldığı sonucuna varmıştır. Kadınlar ve erkeklerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ortaya koyan araştırmacılar da bulunmaktadır (Ergene, 2010: 23).

Yılmaz ve öte.,' ye (2005) göre ise, tükenmişlikle ilgili olarak stresin, bayanlarda erkeklere oranla daha fazla olduğu belirtilmektedir. Nedeni bayanların iş ve özel yaşam arasında "çifte rol" çatışması yaşıyor olmasıdır. Dolayısıyla bayanların daha fazla tükenmeye maruz kaldığı belirtilmektedir.

Yapılan araştırmalara göre duygusal tükenme bayanlarda, erkeklere oranla daha çok ve daha şiddetli yaşanmaktadır. Nedeni, erkeklerin birlikte çalıştığı bireylere karşı daha katı duygulara sahip olabilmeye eğiliminde olmalarıdır (Berber, 2011: 20).

Ergin'in (1992) yaptığı araştırmada ise, cinsiyet bakımından duyarsızlaşma yönünden bir fark bulunmazken, duygusal tükenmeyi kadınların, kişisel başarı duygusunu ise erkeklerin daha çok yaşadığını ortaya koymuştur. Ergin'e göre bu farkın nedeni, kadınların genellikle işin "insani ilişkileri" yönüne önem vermesi iken, erkeklerin ise "işin sonuçlarına" önem vermeleridir (Polatcı, 2007: 58).

2.2.1.3. Medeni Durum

Literatüre baktığımızda medeni durum ile tükenmişlik ilişkisi için farklı sonuçlar olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların bir kısmı medeni durumun tükenme üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalar göstermektedir ki evlenmemiş ve boşanmış kişilerle, evli fakat çocuğu olmayan bireylerin daha çok duygusal tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yine literatürde medeni durum ile tükenme arasında etkili bir ilişki olmadığını belirten araştırmalarda mevcuttur (Kervancı, 2013: 23).

Sıcak, samimi, istenildiği zaman ulaşılabilir arkadaş, dost ve aile çevresine sahip olma, kişilere güven sağlayıp, hayatlarını olumlu yönde etkilemektedir ve stresli bir durumla karşılaşıldığında başa çıkma konusunda destek ortamı sağlamaktadır. Yani, sıcak, samimi bir aile ortamı ve dost çevresinin tükenme riskini önemli ölçüde azalttığı söylenebilmektedir. Yine evli olmak, kişiye uzun vadeli planlar yapmaya, kurmuş olduğu ailenin geleceğini göz ardı etmeden iş hayatına uyarlamaya zorlamaktadır. Bununda tükenme riskini azalttığını söyleyebilmekteyiz (Karadağ, 2013: 19).

Batı dünyasında yapılan çalışmalarda da bekârların evlilere oranla daha fazla tükenmeye maruz kaldığı görülmektedir. Maslach'ın çalışmalarında çocuğu olmayan ailelerin tükenmeye karşı daha büyük risk taşıdığı ortaya konmuştur (Ergene, 2010: 24).

2.2.1.4. Eğitim

Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, eğitim seviyesi daha düşük bireylere oranla, tükenme düzeyleri daha yüksektir. Bu durumun nedeni eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin, iş ortamındaki sorumlulukları, stres yaratıcı durumların çokluğu ve işle ilgili beklentilerin çokluğu gibi faktörler olduğu kabul edilmektedir (Gündüz, 2004: 17-18).

Eğitim seviyesi arttıkça tükenmeyle mücadelede başarı kazanılacağı görüşü geçersiz bir önyargıdır. Maslach, tükenmeyle eğitim arasındaki ilişkiyi “kompleks” bir yapı olarak tanımlamıştır. Yaptığı çalışmalarında

lisans eğitimini tamamlamamış ve yüksek lisans yapmamış bireylerin daha az tükenmeye maruz kaldıklarını, lisans ve yüksek lisans mezunlarının daha fazla tükenmeye maruz kaldığını saptamıştır (Ergene, 2010: 24).

2.2.1.5. Meslekte Çalışma Süresi

Yapılan araştırmalara göre, meslekte çalışma süresi ile tükenme arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu belirlenmiştir. Genç ve tecrübesiz iş görenlerde tükenmişliğin daha fazla görülmesi, işe yeni başlayan kişilerin iş hakkında çok daha fazla heyecanlı ve istekli olmaları sebebiyle daha çok enerji sarf ederek daha çabuk sürede yorulmalarına bağlanabilmektedir. İşlerinde kendilerini kanıtlamak isteyen bu kişiler, genel itibariyle kısa zaman içerisinde büyük başarılar kazanabileceklerine inanmakta, fakat zaman içerisinde hedeflerine ulaşamadıklarında heyecanları tükenmektedir. Gerçekleri kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine tükenmişliğe sürüklenmektedirler (Polatçı, 2007: 59).

2.2.1.6. Kişilik

Bireylerin problemleri çözme biçimleri, sorunlara yaklaşımları, diğer bireylerle olan sosyal ilişkileri ve kendilerini kontrol edebilmeleri, tükenmişlik düzeyleri üzerinde belirleyici olmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138).

Kişinin biyolojik ve psikolojik özelliklerini yansıtan kişilik, tükenmeyi belirleyen önemli bir faktördür (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 138). Kişiler için genel itibariyle “A tipi” ve “B tipi” kişilik kavramları kullanılmaktadır. Friedman ve Rosenman’a (1974) göre “A tipi” kişilik;

Daha başarılı olabilmek ve daha çok iş yapabilmek için kronik ve sürekli olarak saldırganca davranan ve gerektiğinde diğer şeylere ve kişilere zıt tepkilerde bulunan herhangi bir bireyde görülebilecek bir eylem ve duygu kompleksi’dir.

“A tipi” kişilik yapısına sahip olan kişiler; mükemmeliyetçi, mücadeleci, idealist, eleştirici, verilen görevleri zamanında bitirmeye çalışan, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarına önem veren, hızlı konuşan, aynı anda

pek çok şey düşünen, sabırsız ve uzun saatler çalışabilen bireylerdir (Polatcı, 2007: 51).

“B tipi” kişilik yapısına sahip kişiler ise, yukarıda belirttiğimiz özellikleri taşımayan kişilerdir. “B tipi” kişilik yapısına sahip bireyler; rekabetten hoşlanmayan, mükemmele ulaşmak için uğraşmayan, heyecana kapılmayan, sakin, sabırlı, sorumluluk duygusu çok fazla olmayan, yaşananları oluruna bırakan, takdir görmeye önem vermeyen, sosyal hayata önem veren, hayatı ciddiye almayan, hoşgörü sahibi, çevresiyle diğer kişilere oranla daha az problem yaşayan, yaptıkları hakkında başkalarının ne dediği ve düşündüğüyle ilgilenmeyen kişilerdir (Polatcı, 2007: 51).

Yapılan araştırmalar, “A tipi” kişilik yapısının karakteristik özelliklerinin, tükenmişlik olasılığını arttırdığını ortaya koymaktadır. Tükenmeyle başa çıkmada, “A tipi” kişilik yapısına sahip olan bireylerin diğer bireylere oranla daha başarısız olduğu görülmüştür. Sonuç olarak “A tipi” kişilik yapısı, Freudenberger (1974) tarafından “potansiyel bir tükenmişlik tipi” olarak ifade edilmiştir. Daha sonraları yapılan çalışmalarda birçok araştırmacı “A tipi” kişilik yapısı ile tükenme arasında “pozitif bir ilişki” olduğunu kanıtlamıştır (Polatcı, 2007: 52).

Kişilik olarak, kinci, özgüveni yetersiz, benmerkezci, mükemmeliyetçi, aceleci, sabırsız bireyler tükenmeye daha yatkın kişilerdir (Yılmaz ve öte., 2005: 626). Pasif, gergin, kontrolsüz vb. özelliklere sahip olan kişilerin tükenme yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Fakat hiçbir kişilik özelliğini tek başına ele almamak mutlaka bireylerin içinde bulunduğu koşulları ve durumların ele alınması gerektiği unutulmamalıdır (Berber, 2011: 17).

Geleneksel görüşe göre, tükenme ona maruz kalan kişinin sorunudur. Yani kişiler; karakterlerindeki ya da davranışlarındaki sorunlardan ötürü tükenme yaşamaktadırlar. Buna göre, sorun bireydir ve çözüm bireyi değiştirmekte ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat Maslach ve Leiter’e (1977) göre tükenme üzerinde etkisi olan başka bir yön vardır. Onlara göre

tükenme, bireyin kendisi ile ilgili değil, iş çevresi ile ilgili bir sorundur. Örgütün yapısı ve işlerliği, bireylerin diğer bireylerle etkileşimini şekillendirdiği gibi, bireylerin işlerini yapış biçimlerini de etkilemektedir. Özetlemek gerekirse tükenme; kişinin kendisinden çok, çalışılan örgütte maruz kaldığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu noktada bireysel faktörler, aynı örgütsel sorunlara maruz kalan kişilerin bazılarının tükenme yaşarken, bazılarının tükenmediklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilmektedir (Sürgevil, 2006: 56-57).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk defa ifade edildiği zamanlarda, tükenmenin “daha çok bireysel özelliklerden kaynaklanan” bir problem olduğu üzerinde hemfikir olunmuştur. Buna göre problem bireydedir, çözüm yolu ise bireyin problemlerini gidermek veya bireyden kurtulmak olarak görülmüştür. Fakat daha sonraki yıllarda tükenmenin yalnızca birey odaklı bir problem olmadığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde, tükenmenin bireysel faktörlerden çok örgütsel faktörlerden kaynaklandığı görüşü hâkimdir (Dincerol, 2013: 43) .

Yapılan araştırmalara göre, günümüzde tükenmişlik sendromunun oluşum yeri işletmeler (örgütler) olarak ifade edilmektedir. Nedeni, tükenmişliğin oluşum ve gelişiminde, işletmenin fiziksel ve yönetsel yapısının çok önemli etkilerinin olmasıdır. İşletmeler (örgütler), iş görenleri hem fiziksel hem de duygusal bakımdan bitkin düşürebilmektedir. İş görenleri “makine gibi gören” bu zihniyet, iş görenlerin tatmin, adalet ve sağlık ideallerine zarar vermektedir. Bu da iş görenlerin enerjisini sömürmekte, başarı sonucu kazanılan mutluluğu azaltmakta, kişinin kendisini işine vermesi ve işine aidiyet duyması gibi hisler geçici bir hal almaktadır (Polatcı, 2007: 61-62). İş gören ile örgüt arasında uyumsuzluk nedeni çok ise, tükenmişlikte o denli artmaktadır (Dincerol, 2013: 44).

Tükenmişlik yavaş yavaş ve sinsi ilerleyen bir süreçtir. Çalışanın gösterdiği olumsuz performans, örgütü ve personeli olumsuz yönde etkilerken; örgütün talepleri de iş görenin deneyimlerini şekillendirmektedir.

Burada önemli olan nokta, aşınma sürecinin, bireyle mi yoksa işlemleri başladığıdır. Genel görüşe göre suçlu bireydir. Fakat bu tükenme problemine yanlış bir bakış açıdır. Esas olarak, ekonomik ve politik yapılar, örgütleri etkilemekte ve tükenmenin daha rahat gelişebileceği örgüt iklimleri hazırlamaktadır. Tükenmeye ortam hazırlayan işyeri iklimlerinde, kimsenin “ben suçluyum” demesi pek anlamlı olmayacak; bu şekilde düşünce tarzı tükenmeyle mücadele konusunda herhangi bir çözüm sunmayacaktır. Yapılan işin içeriği de en az çalışanın kendisi kadar, tükenmişlik sendromunun bir parçasıdır, bu nedenle çözümünde bir parçası olması gereklidir. Genel görüşe karşıt olarak Maslach ve Leiter’a (1997) göre de; çalışanlarda görülen tükenme, çalışma şartları hakkında bilgi vermektedir. Yani onlara göre değişmesi gereken birey değil örgütün ta kendisidir (Sürgevil, 2006: 58).

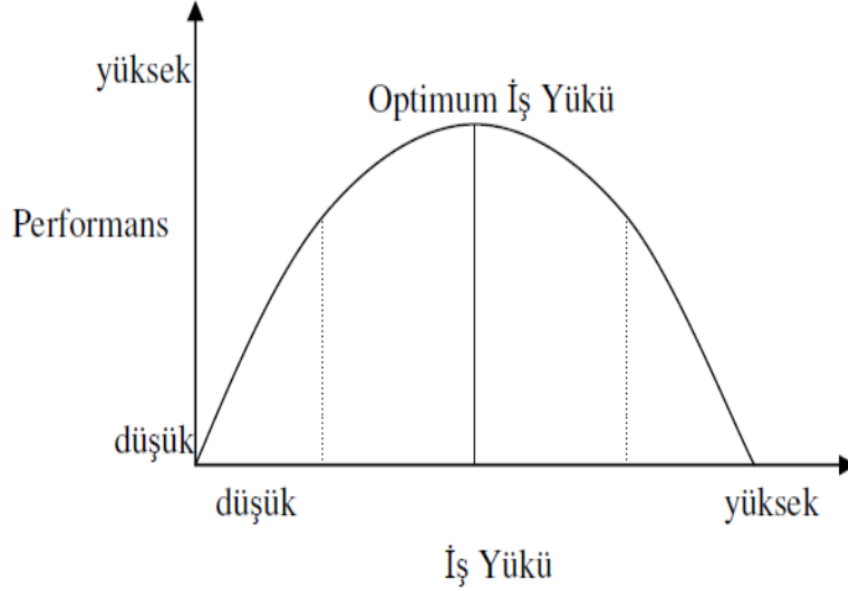
Tükenmişlik sendromuna etki eden örgütsel faktörler; iş yükü, geri bildirim eksikliği, rol çatışması-rol belirsizliği, kontrol, meslektaşlarla ilişkiler ve mobbing, adalet ve aidiyet başlıkları altında incelenmiştir.

2.2.2.1. İş Yükü

Örgütsel faktörlerden iş yükü, “belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı” şeklinde ifade edilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). İş yükü, örgütsel anlamda verimliliği, bireysel anlamda işi yapmak için sarf edilen zaman ve enerjiyi ifade etmektedir (Berber, 2011: 25).

İş görenlerde iş yükü, “niteliksel ve niceliksel” olmak üzere iki şekilde görülmektedir. “Niteliksel iş yükü”, çalışanların işlerini yapmak için gerekli olan kapasiteye sahip olmadıklarını hissetmeleri ve ya o iş için gerekli olan performans standartlarını sağlayamamaları durumlarında yaşanmaktadır. Niceliksel iş yükü ise, yaptıkları işin gerektirdiği fiziki ve materyal temininde sıkıntı yaşamaları olarak ifade edilmektedir (Dilber, 2009: 33). Dolayısıyla niteliksel ve niceliksel iş yükü de, personel üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu baskı sonucunda verimlilik düşmekte ve personelin

psikolojisi olumsuz etkilenmektedir. Bu olumsuz sonuçların bir tanesi de tükenmedir (Sürgevil, 2006: 59).



Şekil 2: İş Yüğü, Stres ve Performans İlişkisi

Kaynak: Polatcı, 2007: 65.

Yukarıdaki şekilden anlaşılacağı üzere, iş yükünün az veya çok olmasının bazı sakıncaları mevcuttur. Çok fazla iş yüküne sahip olan kişi, işini yaparken yorulacak, motivasyonu azalacak, başarısız olduğunu hissedecek ve tükenme yaşamaya başlayacaktır. Ya da bireyin iş yükü az ise, bu durumda işte geçirilen zamanın birçoğu boş geçeceğinden dolayı iş tatmini ve motivasyon azalacak, beceri ve yetenekler gereği kadar kullanılmadığı için körelecek, kişi kendisini işe yaramaz hissedecek ve yine tükenme yaşamaya başlayacaktır. Burada önemli olan nokta, iş yükünün tükenmeye neden olmayacak “optimum seviyede” tutulmasının sağlanmasıdır (Polatcı, 2007: 66).

Aşırı iş yükü, yeni bir şey değildir, fakat günümüzün teknolojisi ve hayat temposu işe gittikçe artan oranda bir yoğunluk katmaktadır. İletişim

teknolojilerinin (cep telefonları, sesli mesaj, e-mail) mümkün kıldığı büyük imkânlar, iş kontaklarının her zaman her yerde acilen kurulması imkânı ve beklentisini ortaya çıkartırken, bu durum bireysel zamanın da aktif bir biçimde savunulmasını gerektirmektedir. Müşterilerin, iş arkadaşlarının ve yöneticilerin yükselen beklentileri, iş dünyasında bilgi teknolojilerinin efektif biçimde kullanılması sayesinde elde edilen verimlilik eşliğini geride bırakmaya başlamakta, sürekli daha fazlasını yapmak norm haline gelmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 49). Yani sahip olunan süre içerisinde, yapılabilecek olandan daha çok iş yüklenilmesi bireyleri tükenmişliğe itmektir (Arslan, 2010: 59).

Maslach'a göre aşırı iş yükü, tükenme riskinin çok fazla olduğu işlerin "ortak paydasıdır". Aşırı iş yükü, personelin yapmış olduğu işin, personelin limitlerini aşmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, yaptıkları işi sınırlı kaynaklarla başarmak zorunda kalan personel için, bu durum personelin sınırlarını zorlayabilmektedir. Aşırı iş yükü, örgüt içerisinde personel arasındaki ilişkilerin bozulmasına, yaratıcılığın ölmesine ve tükenmişliğe neden olmaktadır (Sürgevil, 2006: 60).

İşyerinde aşırı iş yüküne maruz kalan iş görenler, aileleriyle yeteri kadar zaman geçirememekte, sosyal ortamlara girememekte, eğlence ve kültürel faaliyetlere istediği gibi vakit ayıramamaktadırlar. Bunlar, kişinin sosyal yaşamına, ruh ve beden sağlığına zarar vermekte ve tükenmeye zemin hazırlamaktadır. Bürokrasi, eleman çıkarılması, kaynakların yetersiz oluşu, iş yükünü önemli ölçüde arttırmaktadır (Karadağ, 2013: 25).

Aşırı iş yükü, kişinin işine konsantrasyonunu engellemekte, kişinin sürekli olarak stresli bir şekilde çalışmasına yol açmaktadır. Aldığı işi zamanında bitirme paniği ile, iş gören işinde yeterli derecede verimli ve başarılı olamamaktadır. Bu da yaptığı işte hata oranını yükseltmektedir (Çağlıyan, 2007: 31).

Aşırı iş yüküne istinaden yorgunluğun krize, krizinde tükenmeye dönüşmemesi için, kişi kendisine işyerinde ve evinde rahatlatıcı bir ortam için fırsatlar oluşturmalıdır (Dincerol, 201: 44).

“Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir”. Çok fazla müşterinin çok fazla isteğiyle, çok kısa zamanda ilgilenmek tükenmeye pirim vermektir. Amerika’da yapılan araştırma sonuçlarına göre, bir çalışanın günde “20-30 müşteriye” hizmet verdiğinde “memnun kaldığı”, bu rakamın günde “40-50’ye” çıkması durumunda “tükenmişlik sinyallerinin” görüldüğü vurgulanmıştır (Çağlıyan, 2007: 32).

Sonuç olarak aşırı veya az iş yükü, çalışanları tükenmişliğe itmektir. Çalışanlar üzerinde negatif etkiler oluşturan çalışma koşullarının iyileştirilmesi ise, çalışanların tükenme risklerini azaltabilmektedir. Tükenmeye maruz kalmamak için, iş yükünün hem birey hem de örgüt açısından optimum düzeye getirilmesi gereklidir. Önemli olan nokta, kişinin iş yükünden memnun olmasıdır (Sürgevil, 2006: 63).

2.2.2.2. Geri Bildirim Eksikliği

İş görenler, işleriyle ilgili olarak, geri bildirimler almak ve yönetimin kendileriyle ilgili düşüncelerini bilmek istemektedirler. İş görenler, yaptığı işten artı bir geri bildirim ediniyorsa, işinde yüksek performans ile çalışmaktadır. Fakat yönetim, iş görenlerin yaptığı işler hakkında geri bildirimde bulunmuyorsa, iş görenler umutsuzluğa kapılabilmekte ve performansları azalabilmektedir. İş görenler yöneticileri tarafından geri bildirim ile desteklenirse özgüvenleri artmakta, bu da kişisel başarı hislerini olumlu etkilemektedir. Kişisel başarısı yüksek olan kişilerin, tükenme yaşama ihtimali çok daha az olmaktadır (Okutan, 2010: 107-108).

2.2.2.3. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

İş görenin, işiyle ilgili olarak roller konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması durumunda rol belirsizliği oluşmaktadır. Yani birey ne yapacağını bilemiyorsa strese maruz kalmaktadır. İş görenin birden fazla rolünün

olması ve bu rollerin aynı zamanda ortaya çıkması da rol çatışmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, rol çatışmasının iş görende içsel çatışmaya neden olduğu, işiyle ilgili gerilim oluşturduğunu ve iş doyumunu düşürdüğünü ortaya koymuştur (Berber, 2011: 26-27).

Kişiler, iş ortamında çeşitli beklentiler ile karşılaşmakta ve bunları karşılamakta zorluk çekmektedir. Bu zorluklar, kişinin değer yargılarına ters bir iş yapması gerektiğinde, birey-rol çatışması; amirleri bir işin yapılması ile ilgili çelişkili talimat verdiğiğinde, rol içi çatışma; rollerin birden fazla olması durumunda roller arası çatışma yaşanmaktadır. Yaşanan bu çatışmalar tükenmeye sebep vermektedir (Saçlı, 2011: 23).

Yetersiz eğitim, kötü iletişim ya da bilginin saklanması gibi nedenlerle, yapılması gerekli olan işlerin niteliği, yetkileri, performans değerlendirme kriterleri konusunda eksik bilgilendirmenin olması da, rol belirsizliğine neden olmaktadır. Buda iş görenlerin tükenmesine neden olmaktadır (Karadağ, 2013: 28).

Sonuç olarak, rol çatışması ve rol belirsizliği, bireyin örgüt içerisinde rolleri ile ilgili stres yaşamasına, iş tatmininin azalmasına dolayısıyla bireyin tükenmesine neden olmaktadır (Karadağ, 2013: 28).

2.2.2.4. Kontrol

Kontrol; bireyin işi ile ilgili olarak tercih yapma, sorun çözme, inisiyatif kullanma ve sorumluluklarını yerine getirme imkanı olarak tanımlanabilmektedir (Tetik, 2011: 341). Örgüt bünyesindeki “kararlara ve işleyişe aktif olarak katılamamak”, işin uygulama evresinde “karar verme yetkisine sahip olmamak”, kişinin bireysel performansının azalmasına neden olmaktadır (Dincerol, 2013: 44).

Dilber’e (2009) göre kontrol sorunu, amirlerin ne yapılacağını, nasıl yapılacağını kişiye çözüm için başka fırsat vermeden kesin bir şekilde söylemelerinden kaynaklanmaktadır.

Yoğunlaşan iş temposu, kişiler ve kuruluşlar arasındaki kontrol dengesini bozmaya başlamaktadır. Bir yandan, yöneticilerin şirket işlemleri ve mali durumuyla alakalı bilgilere çok hızlı bir şekilde ulaşabilme imkânları, onların yaptıkları işin kalitesini arttırmak için plan geliştirme, uygulama ve süreci takip etme kapasitesini arttırmaktadır. Ama diğer yandan, teknoloji işyerindeki insanlar arasında oluşan karşılıklı bağımlılığı da arttırmaktadır. İnsanlar arasında daha sıkı bir koordinasyon kurulması ihtiyacı, özerkliği bireyden grup çalışmasına doğru kaydırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2001: 49-50).

Karasek'e göre çalışanların performansını ve sağlığını etkileyen en kötü şeyin bireyden beklentilerin çok olmasına rağmen, bireye bu beklentileri karşılayabilmek için kontrol yetkisinin verilmemesidir. Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili kontrol sahibi değillerse, yorgunluğa ve yetersizliğe açık hale gelmektedir. Bireyler tercih yapma ve karar verme yetkisine sahip olmak, sorunları çözmek için yeteneklerini kullanmak ve belli başlı sorumluluğa sahip olduğu bir süreçte yer almak istemektedirler. Yaptığı işin karşılığı olarak da para ve itibar sahibi olmak istemektedirler (Ergene, 2010: 34).

Kişinin işiyle ilgili sahip olduğu kontrolü ile sorumlulukları örtüşüyorsa başarılı bir uyumdan söz edilebilmektedir. Fakat kişiler, işlerini yapmakla yükümlü oldukları sorumluluklarını yerine getirmek için yeterli derecede yetkiye sahip değilse, uyumsuzluk baş göstermektedir. Tam tersi olarak, kişi altında ezileceği kadar yüksek bir yetkiye sahip olduğu noktada yine uyumsuzluk söz konusu olacaktır. Özetle, yetki ve sorumluluğun denk olması gereklidir (Sürgevil, 2006: 64).

Örgüt içindeki aşırı kontrolün, iş görenlerin bitkin düşmesine, işlerinden bıkmalarına ve güven eksikliği yaşamalarına neden olduğu kanıtlanmıştır (Gökoğlan, 2010: 82). Bunun neticesinde aşırı kontrol beraberinde tükenmeye neden olmaktadır. Yine kişilerin yaptığı işleri üzerinde, bireysel ve paylaşılan rolleri olmazsa yine benzer sonuçlar görülecektir. Çalışan kişiler ve kademe yöneticileri arasında, dengeli bir kontrol sisteminin

geliştirilmesi ve çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi, kontrol sorununu ortadan kaldıracaktır (Karadağ, 2013: 26).

Günümüz iş dünyasındaki işletmelerde sıklıkla görülen güvenlik kameraları, çalışanlar üzerinde aşırı kontrole örnek gösterilebilir. Çalışan bireylere sürekli kontrol edildikleri ve onlara güvenilmediği hissini yaşatabilen bu uygulama kişisel alanların ihlal edilmesi şeklinde algılanabilmektedir (Ergene, 2010: 34). Hepburn ve öte., (1997) tarafından yapılan çalışma sonuçları; monitör ve güvenlik kameraları ile sürekli izlenen çalışanların, izlenmeyen çalışanlara göre, daha fazla kas ağrıları çektiği, kan basınçlarının daha fazla arttığı ve daha fazla kalp sorunları yaşadıklarını göstermiştir (Sürgevil, 2006: 67).

2.2.2.5. Meslektaşlarla İlişkiler ve Mobbing

İş görenlerin tükenme yaşamasına sebep olan bazen müşteriler veya hizmet alanlar değil, iş ortamında bulunan kişilerdir. İş arkadaşı olarak ifade edebileceğimiz bu kişiler, bireye, işi ile ilgili destek olabileceği gibi, olumsuz yönde de etki edebilmektedir. Örneğin, yeni yöntemler kullanmaya çalışan bir akademisyen, tüm meslektaşlarının hedefi haline gelebilmektedir. Kişi, çalışanlar arasında yönetimin ayırım gözettiğini, diğer meslektaşlarının kendisini baltaladığını düşünüyorsa tükenme belirtileri yakında boy gösterecektir (Karadağ, 2013: 28).

Eğer iş gören aşağıda belirtilen maddelere genel itibariyle evet cevabı veriyorsa, mesai arkadaşları ve işiyle alakalı çatışmalar yaşamakta ve tükenme belirtileri gösteriyor demektir (Çağlıyan, 2007: 34):

- 1) İş arkadaşlarım beni baltalıyor.
- 2) İdare (yönetim) ayırım yapıyor.
- 3) Örgüt politikaları ve ortam mesleğimi yapmamı engelliyor.
- 4) Mesai arkadaşlarım benimle beraber çalışmak yerine, “çıkar uğruna yarışmayı tercih ediyor”.

İş görenler arasında rekabet çatışmaya neden olabilmektedir. Rekabet takım birliğinin bozulmasına, dolayısıyla tükenmeye zemin hazırlayabilmektedir. İş görenler arasında çatışma yalnızca bireysel odaklı değildir, çatışmayı önemli değerde arttıran “örgütsel yapı ve yönetimidir”. Bilhassa yükselme imkânlarının kısıtlı, iş görenler arasındaki yarışın çok olduğu örgütlerde, bireyler öncelik olarak kendilerini düşüneceklerdir. Mesai arkadaşlarıyla arasında güvensizlik oluşturan bu yapı, bireylerin tükenme riskini yükseltecektir (Çağlıyan, 2007: 34-35).

İş gören çatışmalarının en ağır etkiye sahip olanı Mobbing’dir. (Karadağ, 2013: 28). Mobbing kavramının Türkçedeki karşılığı “yıldırma” (Tiyek, 2012: 97).

Mobbing kavramı kelime olarak, grup halinde saldırmak, kitle halinde hücum etmek; merakla etrafını sarmak; yığılmak anlamları ile birlikte insan kalabalığı, izdiham; ayaktakımı, avam ve konuşma dilinde gansterler çetesi şeklinde ifade edilmektedir (Tiyek, 2011: 114).

Yıldırma kavramı; Bir işyerinde bir veya daha fazla kişinin, genellikle bir diğer kişiye sistematik, kasıtlı ve uzun süreli saldırgan davranışlar yönelttiği ve hedef kişinin bu davranışlar karşısında kendini savunmasız hissettiği bir süreci

ifade etmektedir (Tiyek, 2011: 114).

Mobbing, mobbing’e maruz kalan iş gören açısından mobbing’in uygulandığı örgüt açısından yıkımsal derecede zararlar verebilmektedir. İşveren tarafındaki hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Mobbing’in işletmelere ekonomik maliyetlerinden bazıları şöyledir (Çağlıyan, 2007: 35-36):

- 1) Hastalık nedeniyle izinli gün sayılarının artması,
- 2) Yetişmiş elamanların işten ayrılmaları,

- 3) İşten ayrılanların yerine yeni kişilerin alınmasının getirdiği maliyet,
- 4) Performans düşüklüğü,
- 5) İş kalitesinde azalış,
- 6) Tazminatlar,
- 7) Mahkeme masrafları.

Personel içerisinde mobbing davranışlarının oluşmaması için, personelin doğru bir şekilde bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi gereklidir. Yıldırma davranışlarının oluşmaması içinde yöneticilerin gerekli önlemleri almaları çok önemli bir husustur (Tiyek, 2011: 114).

Yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere iş görenler arasındaki ilişkiler ve mobbing bireyleri ciddi derecede etkilemektedir. Hastalık seviyesine varan bu etkiler kişileri tükenmeye itmektedir.

2.2.2.6. Adalet

Adalet faktörü, “örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması” şeklinde tanımlanabilmektedir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Tetik’e (2011) göre ise adalet, “belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ve politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini” yansıtır.

İş yüklerinin dağıtımındaki eşitsizlikler, taraf tutma, üst düzey yöneticilerin terfi planlarını eşit yapmaması, çalışanlar arasındaki problemlerin çözümünde taraf olma, örgütteki adaletsizliği gözler önüne sermektedir (Dincerol, 2013: 45).

White’a (1987) göre ise adalet, liderlik süreci içinde de önemli bir faktör olarak değerlendirilmelidir. Liderlerini adaletli olarak algılayan iş görenlerin; tükenme yaşama riskinin daha düşük olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar strese maruz kaldıklarında, yöneticilerin sadece sorunlarını çözmelerini değil, bununla birlikte adaletli, hem birey hem örgüt için yüksek beklentilere sahip olmalarını beklemektedirler (Sürgevil, 2006: 82).

İş görenlerin, hiçbir adalet belirtisi göstermeyen kuruma duyduğu güven kaybolmaktadır. Bunun nedeni, yetkili bireylerin dürüst ve adaletli olmadıklarını ve iş görenlerin kim olduğuna saygılı olmadığını düşünmeleridir (Ergene, 2010: 39). Adaletsiz davranışlara maruz kalma, deneyimi işle kurulan ilişkinin altını oyan yoğun bir duygusal etkiye sahiptir. Tam tersine, saygı ve takdir görme ise, işe karşı duyulan bağlılığı yükseltmektedir. Artan iş temposu bu dinamiğe daha büyük bir yoğunluk kazandırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2001: 50).

Bir örgütte adalet bakımından algılanan uyumsuzluk, tükenme üzerinde iki şekilde etkisini göstermektedir. Birincisi, kişinin çalıştığı örgütte adaletsizlik olduğunu hissettiğinde, duygusal açıdan çökmesi ve tükenmesidir. İkincisi ise adaletsiz ortamın kişilerin işlerine ve kurumlarına karşı duyarsızlaşmalarına sebep olmasıdır. Kısaca, olumsuz bir adalet algısı; tükenmenin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutuyla alakalıdır (Polatçı, 2007: 72-73).

Bir örgütün adaletli algılanmasını sağlayan üç unsur “güven, açıklık ve saygıdır”. Adaletli örgütler, kendi başarılarına katkıda bulunan tüm iş görenlere değer verip, onlara kendileri için önemli olduklarını hissettirmektedir. Örgütte adaleti sağlayan bu üç unsur, çalışanın verimli olmasında önemli etkiye sahiptir. Bunun aksine bu önemli üç temel unsurun olmayışı tükenmeye doğrudan etki etmektedir (Ergene, 2010: 40).

2.2.2.7. Aidiyet

Bireyler çalışma hayatında, bireysel davranmak yerine grup üyesi olmayı ve grubun dinamizminden yararlanmayı bir güvence olarak görmektedirler. Bunun için işyerlerinde belirli hedefler doğrultusunda oluşmuş gruplar, hem kişiler, hem de işyeri açısından büyük önem arz etmektedir (Kervancı, 2013: 29).

Modern örgütler, amaçlarına ulaşmaya çalışırken piyasa içerisindeki diğer örgütlerle rekabet halindeyken, birbirini anlayan, birbirlerinin kişilik ve düşüncelerine saygılı, uyumlu çalışma ekiplerine ihtiyaç duymaktadırlar.

Nitekim çoğu zaman ortak hareketleri içerisinde örgütün hedeflerine hizmet eden gruplar, örgütlerin verimliliği için ne kadar önemliyse, grup içerisinde yer alan kişiler içinde, sosyal bir destek olarak algılanması, kişisel gelişime katkı sağlaması ve aidiyet duygusunu geliştirmesi vb. nedenlerle de büyük önem arz etmektedir (Sürgevil, 2006: 72).

Bireylerin belirli gruplara katılması, bir yere ait olmak gibi önemli sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır. Kendini bir gruba ait hisseden kişi, tek başına yapamayacağı işleri iş arkadaşlarıyla yapabilmektedir. Bir gruba ait olarak, gruba ait olmayan kişilerin sahip olamayacağı bilgilere kavuşan grup üyeleri, grup içerisinde kendilerini güvende hissetmektedirler. Aidiyet, örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Çalışanlar olumlu kazanımlar sağladığı gruplara ait olmak istemektedirler (Ergene, 2010: 38). “Ait olma ve sevgi ihtiyaçları Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’nde üçüncü sırada yer almaktadır”. Bu ihtiyaç, bir gruba ait olma, takdir edilme, sevilme, sevme gibi duygusal ve toplumsal isteklerle alakalıdır. Bu türlü gereksinimlerin karşılanması, bireyin sosyal yönden iyi bir doyuma ulaşmasını ve çalışma isteğinin artmasına neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 69).

Aidiyet açısından sorun yaşayan kişi, kendisini kurum içerisinde “soyutlanmış” hissetmekte, yalnızlık çekmekte ve mesai arkadaşlarıyla “çatışma” yaşamaktadır (Dincerol, 2013: 45). Grup üyeleri arasındaki güven ve desteğin düşük düzeyde olması; biz inancının yeteri kadar gelişmemiş olması; yoğun olarak çatışmalar yaşanmasına, çalışanların streslerinin artmasına neden olabilmektedir (Ergene, 2010: 38).

Bireyler, iyi ilişkilerin olduğu ortamlarda bulunmaktan sevinç duymakta ve böyle ortamlarda çalışmaktan keyif almaktadır. Kişinin tükenmişliğe yakalanma riski iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğunda azalacağı gibi, bununla birlikte tükenme duygusu yaşayan kişilerin bununla mücadele etmedeki başarısının yine iş arkadaşlarından alacağı destekle artacağını söyleyebilmekteyiz. Bunun aksine iş ortamında yaşanan anlaşmazlık ve çatışmalar bireyin duygusal olarak tükenmesine sebep olabilmektedir.

Literatürde, ilgi ve düşüncelerini paylaşabileceği grupları olan kişilerin, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin diğerlerine nazaran daha düşük olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Sürgevil, 2006: 77).

2.3. Tükenmişlik Kimlerde Görülür?

Tükenmişlik sendromu daha çok, çalışma şevki olan, hevesli, yardımsever, idealizmini kaybetmemiş, işkolik bireylerde görülmektedir. Özellikle başarılı olabilmek için çok yoğun çalışan, üzerine düşenden daha fazlasını yapmaya çalışan, sorumluluk duygusuna sahip kişilerin tükenmişlik sendromuna yakalanmaya daha yatkın kişiler olduğu söylenebilmektedir (Armutcuk, 2010: 24).

Tükenmişliğe neden olan en belirgin etmenler, bireyin içinde bulunduğu duruma, ortama, işin niteliğine ve yoğunluğuna dair maddelerdir.

Bunlar aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir:

- 1) İşin süresi,
- 2) Aynı anda birden fazla iş yükünün, yüksek hedef ve beklentilerin olması,
- 3) Kişinin yaptığı işlerde çevresi tarafından gerekli desteğin sağlanmaması,
- 4) Çevre koşullarının ve fiziksel şartların, çalışanın ihtiyaçlarını sağlamaması (uykusuzluk, açlık, susuzluk, karanlık, fazla soğuk ya da fazla sıcak hava koşulları, mola vermek için yeterli zaman, alan ve ortam olmaması vb.),
- 5) Eşitsizlik, adaletsizlik ve haksızlık hissi yaratan durumlar (uygulamalar)
- 6) İniyatif ve seçim hakkı olmaması,

7) Kişinin bireysel yaratıcılığını ortaya koyması, ve potansiyelini gerçekleştirmesine imkan verilmemesi (Gül, 2014: 8).

Yine tükenmişlik sendromu daha çok hizmet sektöründe çalışan bireylerde görülmektedir. Tükenmişlik sendromuyla ilgili olarak literatüre baktığımızda, daha çok doktorlar, hemşireler ve öğretmenler üzerinde çalışma yapıldığı görülmektedir. Akademik personel üzerinde yapılan çalışmaların daha az olduğu görülmektedir. Fakat üniversitelerde görev yapan akademik personelin gerek öğrencilerle yoğun ilişkileri, gerek yayın yapma ve başarılı olma konusundaki baskılar yüzünden tükenmişliğe maruz kalan meslek grubu içerisinde yer aldığı görülmektedir (Tetik, 2011: 343).

Tükenmişlik sendromu ile alakalı araştırmalar “öncelikle insanlarla yüz yüze ve yoğun ilişki kurulan”; hekimlik, öğretmenlik, hemşirelik gibi mesleklerde görev yapan kişiler üzerinde yapılmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalarda görülmüştür ki tükenmişlik sendromu pek çok farklı meslekte oluşmakta ve günümüzde neredeyse “tüm meslek gruplarında” görülebilmektedir. Son dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında tükenmişlik sendromunun birçok meslek grubunda ortaya çıkabilecek sosyal bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Armutcuk, 2010: 24). Geniş bir meslekler yelpazesinde çalışan yüksek derecede kalifiye insanlar tükenmişliğe karşı kırılgandırlar. Liderlik pozisyonuna sahip herhangi birinin yapması gereken önemli bir mesele, iş koşullarını tükenmişliği azaltacak ve işe bağlılığı arttıracak şekilde geliştirmesidir. Bunu yapmak, insanları iyi bir şekilde anlamayı ve kilit alanlarda onların umut ve beklentilerini karşılayacak bir iş ortamını oluşturabilmeyi gerektirmektedir. Yapılması gereken bu kurumsal değişiklikler sadece bu sorunu azaltmakla kalmayacak, aynı zamanda daha büyük bir üretkenlik vadeden bir yönetim anlayışına imkân tanıyacaktır ki buda ancak uzun vadede işlevsel ve üretken kalabilen, işine bağlı ve adanmış çalışanlarla başarılabilir (Leiter ve Maslach, 2001: 50).

2.4. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişliğin, bireyler üzerinde “geçici veya kalıcı” sorunlar bıraktığı yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır. Fakat bu sorunlar ortaya çıkmadan önce tükenmenin “fiziksel, psikolojik ve davranışsal” belirtilere bakılarak, tükenmenin kişiler üzerinde “geçici veya kalıcı” sorunlar bırakacağı konusunda “fikir sahibi olmak mümkündür”. Bundan dolayı tükenmenin belirtileri “aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları” şeklinde de ifade edilebilmektedir (Taysı, 2012: 19).

Yapılan son araştırmalara göre tükenmişlik sanıldığından çok daha ciddi bir sorundur. Bu sendroma yakalanan bireyler, sağlık sorunları, psikolojik problemler, işlerine karşı sürekli artan hoşnutsuzlukla iç içedirler (Özgür, 2007: 58).

Tükenen bireyin hayatında, küçük dertler sürekli olarak bireyin hayatında adeta huzursuzluk, mutsuzluk kaynağı oluşturmaktadır. Bu yüzden bireyin asıl çözmesi gereken bu küçük dertlerdir. Bu dertleri kesinlikle sonuçlandırmalı, her bir olay için çaba sarf etmelidir (Aydemir, 2011: 48).

Tükenme kavramı, sonuçları bakımından çok boyutlu olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur. Bu kavram ilk defa ifade edildiği zamanlarda, bireysel bir sorun olarak görülmüş, müşteri, kurum ve çevre bakımından oluşturduğu olumsuzluklar sonradan yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Tükenmenin sadece bireyi etkilemediği, kurumunu ve çevresini de etkilediği görülmüştür. Tükenme durumunda kurum açısından sadece bir bireyin verimliliğinin düşmesi söz konusu değildir. Tükenme diğer iş görenleri, müşterileri, yöneticileri de olumsuz yönde etkilediği gibi, motivasyonu düşürdüğü için verimsizliğe neden olmaktadır (Karadağ, 2013: 33). Tükenmişliği önlemek ya da azaltmak için, işyerini gözlemleyip değerlendirmek, sorunları tanımlamak ve müdahaleler ileri sürmek önemlidir (Demerouti ve öte., 2000: 455).

İş görenlerin tükenmeyle ilgili belirtileri çok olmasına rağmen bu belirtiler anlaşılır yapıda değildir. Her mesleğin kendisine özgü belirtileri mevcuttur. Kişisel düzeyde tükenmişlik ağır ve ölümcül sağlık sorunlarına neden olabilecek bir dönemdir. Çünkü bu durum bir organı ya da sistemi etkileyebilmektedir. Tükenmenin en önemli sonuçlarından birisi, kişinin enerjisinde meydana gelen azalmadır. Kişinin enerjisi anormal seviyede azalmışsa bir şeyler ters gitmektedir. Tükenme fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda uykusuzluk, yorgunluk, ülser, boyun ve sırt ağrıları, gribe sık yakalanma durumları görülebilmektedir. Bireyler bu problemlerle başa çıkabilmek için uyku ilaçları ve sakinleştiriciye yönelebilmektedirler (Erdemoğlu Şahin, 2007: 24). Diğer bir araştırmaya göre tükenmişlik aşağıda belirtilen bulguları göstermektedir (Çağlıyan, 2007: 41):

- 1) İş performansını düşürür.
- 2) Birey inisiyatifini ve umudunu kaybeder.
- 3) Kişi anlık enerji için şeker ihtiyacı duyar.
- 4) Hazımsızlık yaşar.
- 5) Düşük tansiyon ve halsizliğe neden olur.
- 6) Depresyon ve fobilerin oluşmasına yol açar.
- 7) Birey bu günüyle değil geçmişiyile yaşamaya başlar.
- 8) Kahve, sigara, çikolata, uyuşturucu gibi maddelere karşı eğilim artar.
- 9) İktidarsızlık başlar.
- 10) İntihar düşüncesi başlar.

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireyler, kötü alışkanlıklara (sigara, içki, uyuşturucu vb.) yönelmektedirler. İş ortamında da işe devamsızlık, işten çıkma, bireysel performansta azalma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Karacan, 2012: 34).

Tükenmenin; iş görenlerin nitelikleri, “sosyal hayatları ve iş doyumları üzerinde yıkıcı” tesirleri olabilmektedir. Tükenme, gerekli tedbirler alınmadığı takdirde zaman içerisinde “kurum ve kişinin bünyesini kemiren bir hastalığa” dönüşebilmektedir. Bu durum hem bireyin sağlığını tehdit etmeye hem de örgütün verimliliğinin olumsuz anlamda etkilenmesine neden olmaktadır (Sumeli, 2011: 17). Tükenme, sonuçları itibariyle incelendiğinde, sadece kişisel sonuçları olmayan, kurumu ve kişinin çevresini de etkileyen, verimliliği düşüren, iş kazalarını arttıran, işgücü kaybına neden olarak ülke ekonomisinin olumsuz etkide bulunan bir olgudur (Karadağ, 2013: 34).

Çalışmamızın bu bölümünde tükenmişlik sendromunun sonuçları; kişisel, örgütsel ve ailesel olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Kişisel Sonuçlar

Bireyin, tükenmişlik sendromu nedeniyle yaşamış olduğu durumlar, fiziksel anlamda bireyin yıpranmasına yol açmaktadır. Bireyin yıpranmasının asıl nedeni işinde yaşadığı gerginliktir. İşinde sürekli maruz kaldığı bu gerginlik bireyin kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle halsiz kalmasına, bir şeylerin sürekli ters gideceği düşüncesine kapılmasına yol açmaktadır (Polatçı ve Ardıç, 2009: 82).

Tükenme sonucunda kişilerin, kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında azalma söz konusu olmakla birlikte, kişinin ruh sağlığı da olumsuz etkilenmektedir. Kişinin iletişim, empati, sevgi, anlayış gibi yeteneklerinde körelme yaşanmaktadır. Kişiler tükenmeye maruz kaldıklarında daha fazla şikâyetçi olmakta, diğerlerini suçlamakta ve olaylara aşırı tepkiler göstermektedirler (Kervancı, 2013: 37).

Tükenmişlik sendromunun iş görenlerin sağlığı üzerine kötü etkisi, halk arasında çok fazla bilinmemektedir. Fakat birçok çalışma kalp krizi ve tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İstatistiklere göre birçok kişi, pazartesi günü sabah sekiz ile dokuz arasında haftanın diğer günlerine göre daha çok kalp krizi geçirmektedir. Yani iş stresiyle kalp sorunları arasındaki ilişki, buna “kara pazartesi sendromu” olarak özel bir ad verilecek kadar açıktır (Ergene, 2010: 47).

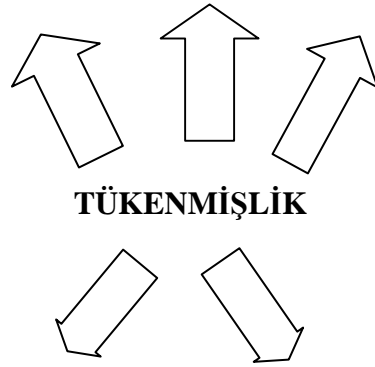
Tükenmeye maruz kalan kişilerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından ötürü sağlık problemleri ortaya çıkmaktadır. Bu kişiler, sık sık yemek öğünlerini atlayabilmekte ya da yemek aralarını işlerini bitirmeye çalışarak geçirebilmektedirler (Cihan, 2011: 44). Yine bu kişiler; başkalarının kendisini sömürdüğünü ve kendisine zarar verdiğini düşünmektedir. Mesai arkadaşlarının kendisine olan bağlılığı üzerine yersiz kuşkulara kapılmaktadırlar. Sözlerinin kendisine karşı kötü niyetle kullanılacağını düşündüğünden kimseyle sırrını paylaşmak istememektedirler. Sıradan sözlerden aşağılandığı anlamı çıkarmaktadırlar. Bunların yanında depresif bir ruh halinde olabilmektedirler. Depresif ruh hali ile birlikte intihar düşüncelerine de sahip olabilmektedirler (Çağlıyan, 2007: 45).

Stres, tükenmişlik sendromunun kişisel sonuçlarından biridir. Stres sonucu gösterilen bir tepki şeklindeki tükenmişlik, bireylerin enerjilerini bitirmektedir. Stres, çalışanlar ve yöneticiler için fizyolojik ve psikolojik yıkıma yol açabilmektedir. Bundan dolayı sağlığı olumsuz etkilenen bireylerin hizmet kalitesinde büyük oranda düşüş olmaktadır (Karacan, 2012: 34). Günümüzde yaygın olarak karşılaşılan hastalıkların birçoğu mikropların, virüslerin ve zararlı maddelerin yarattığı aksaklıklardan çok, strese karşı uyum gösterme eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Strese bağlı olarak gelişebilecek rahatsızlıklar; “dolaşım sistemi hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları, deri hastalıkları ve migrendir”. Bu hastalıkların tükenmişlik yaşayan kişilerde görülme ihtimali, tükenmeyle stresin ilişkisi nedeniyle oldukça yüksektir (Polatçı, 2007: 82).

Tükenmenin birey üzerinde yaptığı psikolojik etkilerden bir tanesi de depresyondur. Depresyonda olan birey, kederli, çaresiz ve üzgün olmakla birlikte hayattan zevk alamaz duruma gelmektedir (Cihan Benderli, 2011: 18).

Tükenmenin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş alan vardır (Karadağ, 2013: 35):

Fiziksel etkiler İlişkilere etkileri Davranış biçimlerine etkileri



Duygusal etkiler

Alışkanlık biçimlerine etkileri

Şekil 3: Tükenmişliğin Etki Yarattığı Alanlar

Kaynak: Karadağ, 2013: 35

Tükenmeye maruz kalan bireylerin karmaşık hisler yaşadığı, bunun sonucunda da davranış bozuklukları gösterdiği ortaya konmuştur. Psikolojik tatminsizlik yaşayan kişi, insanlarla olan ilişkilerinde sorunlar yaşamaktadır. Bunun sonucu birey hayal kırıklığı yaşamaktadır. Hayal kırıklığına uğrayan bireyin göstereceği tepkilerden bazıları; vurdumduymazlık, vazgeçmek, çevre ile olan ilişkileri kesmek, bilinçsiz şekilde meydana gelen aktif ve pasif direnmedir (Okutan, 2010: 111).

Tükenme yaşayan bireye, kurum tarafından olumlu ve yapıcı bir şekilde yaklaşılmalı, ruhsal durumu iyi gözlenmeli, psikolojik yardıma ihtiyacı olduğu düşünülen bireylerin acil olarak psikolojik destek almaları sağlanmalı, tükenmeye neden olan kurumsal etkenler değerlendirilmeli, düzeltici önlemlerin alınması sağlanmalıdır. Tükenme yaşayan kişiye, kurumun onu kazanmaya yönelik bu tutum ve davranışı, kurumun motivasyon ve verimliliğine olumlu katkıda bulunacaktır (Karadağ, 2013: 37).

Tüm bunlara ek olarak, tükenmişliğe maruz kalan kişi, savunma mekanizmasını çalıştırarak herkese ve her şeye meydan okumaya çalışabilmekte, her şeye gücünün yettiğine inanabilmektedir. “Bunu kimse yapamaz, yalnızca ben yapabilirim” şeklinde bir düşünce tarzı, kişinin olması gerekenden çok daha fazla riskli işlere girmesine neden olabilmektedir. Kişi, bu çok riskli işleri kendisinin “işe yaradığını” göstermek için bir fırsat olarak görebilmektedir. Bahsedilen bu etkiler kişinin yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir ve kişinin mutsuz olmasına neden olmaktadır (Polatçı, 2007: 84).

Yaptığımız bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere tükenmişlik sendromunun birey üzerinde çok ciddi zararları mevcuttur. Bireyi intiharı düşündürtecek kadar rahatsız edebilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

Tükenme, önceleri “bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendromdur”. Fakat bu durum zaman ilerledikçe “bireysel boyutları” aşmaktadır. Kişinin sağlığını yitirmesine ve morelman çökmesine sebep olan tükenme, “çalışma hayatı” üzerinde de negatif etkilere sahip olmaktadır (Polatçı, 2007: 84). Dolayısıyla tükenmişlik, “bireyler kadar örgütler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur”. Günümüzde çalışanların işinden kaynaklı olarak kendini ara sıra yorgun hissetmesi, sinirlilik halleri yaşaması ve karşılaştığı çeşitli olaylar ve durumlardan dolayı bunalmışlık yaşaması olağan bir durum haline gelmiştir. Ancak bu duyguların özel durumlar

haricinde sık sık tekrarlanması ve devamlı hissedilir hale gelmesi tükenmişlik sendromu belirtileridir (Çelik, Turunç ve Begenirbaş, 2011: 2).

Tükenme yaşayan kişide, insanlara karşı bakış açısı değişmekte ve insanları nesne gibi algılama başlayabilmektedir. Bunun neticesinde iş gören, müşterilerine gereken önemi vermeyen, saygısız, kaba ve müşterilerinin duygularına önem vermeyen bir tutumla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Cihan, 2011: 46).

Goppelt ve Maslach, tükenmenin etkisinin en fazla görüldüğü durumun, bireyin iş performansındaki azalma olduğunu ifade etmektedir. Bu azalma işin kalitesinde ve niteliğindeki azalıştır. İş gören, müşterisiyle konuşma süresini kısaltmakta ve onlara daha az zaman ayırmaktadır. İş görenin motivasyonu düşmekte, asabiyet derecesi artış göstermektedir. Karar verme aşamalarında dikkatli olmamakta ve sonuçlarını pek önemsememektedirler. Tükenen bireyler, bildikleriyle yetinmekte, “yenilikçi değil muhafazakâr ve statükocudurlar” (Ergene, 2010: 48).

Tükenme yaşayan birey, işinde fiziksel olarak oradadır fakat hizmet verdiği birey orada yokmuş gibi davranmaktadır. Göz teması kurmaktan kaçınmakta, sorulara homurdanarak cevap vermekte, el sıkma gibi fiziksel temaslardan kaçınmaktadır. Psikolojik açıdan işten uzak durma, daha sonrasında fiziksel anlamda işten uzak durmasına neden olabilmektedir. Çay molaları uzamakta, öğle yemekleri mola süresini aşmakta, eve gitmek için işten erken saatte gitmeler artmaktadır. Özellikle Cuma günleri öğleden sonra birey, mazeretler uydurarak evine gitmeye çalışmaktadır. Tükenme olgusunda, işe gelmeme durumuna çok sık rastlanmaktadır. Bu tür devamsızlık bireyin işten uzak kalmak isteğinin göstergesi olabilmektedir (Ergene, 2010: 49).

Tükenmişlik sendromuna maruz kalan çalışanların motivasyonu, yaratıcılık ve girişimcilik özellikleri zedelenebilmektedir. Tükenme, örgüt bünyesinde özellikle İnsan Kaynakları yönetiminde koordinasyonun zayıflamasına, bununla beraber takım çalışması ve performans kayıplarına

sebeup olabilmektedir. Bu durumda verimliliğin düşmesi söz konusudur. Tüm bu gelişmeler örgüt bünyesinde tüm müşterilerin ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanarak kalite, maliyet, teslim süreleri gibi performans hedeflerinin geliştirilmesinin sağlanmasını olumsuz biçimde etkilemektedir. Yani örgütün piyasa güvenilirliğini olumsuz etkileyebilmektedir (Çağlıyan, 2007: 46).

Tükenmeye maruz kalan bireyler, kişisel çatışmalar yaratarak ve “işlerin yapılmasını engelleyerek”, mesai arkadaşlarının üzerinde negatif bir etkide bırakabilmektedirler. Bu sebeple, tükenmenin “bulaşıcı bir olgu olduğunu” ifade edebilmekteyiz (Sürgevil, 2006: 92).

Sonuç olarak hizmet verilen bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileme, bireylerle ilişkilerin kötüye gitmesi, sosyal ortamlara girememe, hizmet kalitesinin azalması, hataların artması, işe ilginin azalması, yaratıcılıkta azalma, işe devamsızlıkların artması, örgüte olan bağlılığın azalması, iş bırakma ve iş değiştirme eğilimi tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak ifade edilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141).

Tükenmenin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlardan biride tükenmeye maruz kalan kişinin işten ayrılmayı istemesi fakat bunu gerçekleştirmek için özgüveni ve enerjisi olmadığı için işte kalmaya devam etmesidir. İşine zorunlu olarak devam eden çalışanda ortaya çıkan devamsızlık, savurganlık, iş kazaları, örgütün maliyetlerini arttırmaktadır. Bu durumda oluşabilecek iş tatminsizliği ve işe karşı duyarsızlık örgütsel başarı ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir (Polatçı, 2007: 86).

Toparlamak gerekirse, tükenmenin örgütsel etkileri göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Tükenme yaşayan bireyler maddi ve manevi kayıplar yaşamakta örgütün geleceği için risk oluşturmaktadırlar. Yine bu bireyler örgütün verimliliğini düşürmektedirler. Bu durum hem örgüt, hem tükenen bireyler hem de diğer çalışanlar için ciddi bir sorundur (Çağlıyan, 2007: 47).

2.4.3. Ailesel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromunun sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde bitmemekte, bireyin aile hayatı içinde olumsuz sonuçlar oluşturmaktadır.

Kişi işiyle ilgili olarak takdir görmek istemektedir. Aile hayatında da iş hayatında olduğu gibi takdir edilmek istemektedir. Aile hayatı ve iş hayatındaki sorunlar birbirlerini etkilemektedir. Bazen iş hayatında yaşanan tükenmişlik aile hayatına da taşınabilir ve aile içinde huzursuzluklara neden olmaktadır. Bazen de aile içindeki problemler, iş kaynaklı tükenmede hızlandırıcı etki üstlenmektedir. Aile hayatı, kişinin yaşadığı tükenmişlikten en çok etkilenen ortamların başında gelmektedir (Karadağ, 2013: 39).

Tükenmenin etkileri, bireyin evinde de etkisini göstermekte ve bireyin özel hayatına zarar verebilmektedir. Tükenme yaşayan birey, evinde gergin ve fiziksel açıdan yorgun olmaktadır. Çoğu zaman iş hakkında söylenme ve şikâyetlerde bulunmaktadır. Gitgide artan kavgalar aile krizlerine neden olabilmektedir. Evde yaşanan bu sorunların işte yaşanan stresten kaynaklandığı çoğu zaman fark edilememektedir. Bireyler bu durumdan şöyle bir sonuç çıkarabilmektedir: “Artık birbirimizi sevmiyoruz galiba!” Bu yaşananlar çiftlerin ayrılmalarına kadar gidebilmektedir (Cihan, 2011: 46-47).

Aile içinde bölünmelere sebep olan etkenlerden biri de iş görenin “özel hayatında” uygunsuz saatlerde telefonla aranması ve hatta işe çağırılmasıdır. Bu gibi olayların kişi için ağır sonuçları bulunmaktadır. Acil durumun ne zaman ortaya çıkacağına bilinmeyeceği için, her daim hazırlıklı olmak durumunda kalan iş gören; tam anlamıyla rahatlama fırsatı bulamayacaktır. Aile ile ortak geçirilecek zamanların böyle kesintiye uğraması ve tekrar etmesi, aile üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Aile içinde yaşanan huzursuzluklar ve kavgaların artması ciddi manada aile sorunlarına sebep olabilmektedir. Bunların başında da boşanmalar gelmektedir (Sürgevil, 2006: 94).

Dolayısıyla kişi, işinde yaşadığı problemlerden dolayı duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme yaşadığı zaman, bunun etkileri özel hayatına çok ciddi bir şekilde yansımaktadır. “Yaşanan tükenme duygusu” ile evine gelen kişinin eşi ve çocukları kendilerini “ihmal edilmiş” hissedecek, kişinin kendileri ile birlikte olmaktan ötürü memnuniyetsizlik yaşadığını düşüneceklerdir (Polatcı, 2007: 88). Milletvekilinin bir çocuğunun söylediği şu sözler bunun en açık göstergesidir (Çağlıyan, 2007: 48):

Benim babam, ihtiyaçı olan veya zor durumda olan insanlar için çok çalışıyor. Eve geldiğinde ise dinlenme odasına çekiliyor. Diğer insanlar onu istediği zaman, O hep orda; ama ben O’nu istediğimde, yok. Biliyorum o gerçekten iyi bir insan, ama iyi bir baba değil.

Yaşadığı tükenmişlikten dolayı “suçluluk duygusuna” sahip kişi, ailesi tarafından bu şekilde suçlamalar ile daha tehlikeli problemlere itilecektir. Bu olay aile içi çatışmalara, aile fertlerinin birbirinden uzaklaşmasına ve hatta boşanmalara sebep olabilecektir (Polatcı, 2007: 88).

Yapılan çalışmalara göre, “sosyal desteğin tükenmişliğe karşı bir tampon görevi gördüğü düşünölmektedir”. “Sosyal destek” görmek tükenmeyi azaltan, sosyal destekten mahrum olmak ise tükenmeyi arttıran bir etken olarak değerlendirilmektedir. Yakın ve ulaşılabilir aile ve dost çevresine sahip olmanın tükenme riskini azalttığı bilinmektedir (Altay, Görener ve Demirkıran, 2010: 11).

Sonuç olarak Tükenmişlik Sendromu bireyleri ve örgütleri etkilediği gibi aileleri de çok ciddi manada etkileyebilmektedir.

2.5. Tükenmişlik Sendromu ile Başa Çıkma Yöntemleri

Kişiler, yeni başladıkları bir işe, *dikkatli olmalıyım, zaman içerisinde bu iş beni tüketecek* zihniyetiyle başlamazlar. Fakat hizmet sektörü başta olmak üzere tüm sektörlerdeki iş görenler tükenme için birer adaydır. Bundan dolayı yeni işe başlayan herkesin hayatını buna göre planlamasında fayda vardır. Bireyin planlamasında kendisi ve işiyle ilgili önlemleri ayrı ayrı koordinasyon içinde hesaba katması da faydalı olacaktır (Aydemir, 2011: 45)

Tükenmeyle başa çıkmada iki yöntem vardır. Birincisi olmasını engelleyici önlemler almak, ikincisi ise tükenme ortaya çıktıktan sonra fark etmek ve kurtulmak. Aslında her iki yöntem içinde önemli olan tükenmenin farkında olmaktır. Çünkü tükenmişlik aniden ortaya çıkan ve bireyin hayatını altüst eden bir durum değildir. Tükenme adeta bir bataklık gibi bireyi yavaş yavaş içine çektiği için, farkındalık çoğu zaman bireyin kendisinden değil çevresinden gelmektedir. Bireye yönelik uyarı yakınlarından gelmişse sorun olmayabilir fakat uyarı amirinden ve işyerinden geliyorsa hastalık başlamış demektir (Aydemir, 2011: 45).

Tükenmişlik, örgüt ve birey için ciddi sonuçlar getireceği için “önlenmesi gereken bir durum” olarak kabul görmektedir. Tükenmeye etkili müdahale, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olmalıdır. En önemlisi tükenmeyi ortaya çıkaran faktörlerin giderilmesi, bu olmuyorsa erken dönemde tanınarak hızlı müdahalede bulunulmasıdır (Nazlıoğlu, 2009: 13).

Tükenme tedavisi mümkün olmayan bir rahatsızlık değildir. Tükenmeyle mücadele öncelikle bu problemin tespiti ve kabulü ile başlamaktadır. Mücadelenin örgütsel ve kişisel düzeyde bazı başa çıkma yöntemleri vardır. Tükenmeyle ilgili her probleme ilişkin alınacak her tedbirde, kişi ve örgütün gerekli çaba ve özeni göstermesi gerekmektedir. Örgüt; tükenmeyi tespit, çözüm yöntemini belirleme, planlama ve uygulamaya yönelik olarak sorumluluğun çoğuna sahip olsa da, bireysel yöntemlerle beraber uygulanmaması durumunda istenen sonucun alınamamasına yol açacaktır (Karadağ, 2013: 40).

Tükenmeyi engellemek kolay değildir. Takım çalışmasının önemini vurgulamak ve çalışan bireyin işten doyum aldığını hissetmesi için gerekli olan pozitif psikolojik geri bildirim sağlanmak gerekmektedir. İş görenin işe olan ilgisini canlı tutmak için konumunu sık sık değiştirmek gereklidir. Fakat bu değişimde çok fazla olmamalı ve bireyin niteliklerine saygı duyulmalıdır (Babaoğlu, 2006: 28).

Tükenmeyi önlemede, birey kendi gücüne, ailesinin, arkadaşlarının, meslektaşlarının ve yöneticilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu saydığımız kişiler gerektiği gibi doğru bir şekilde yardım ederlerse, tükenme süreci durdurulabilmektedir (Kunt, 2011: 69).

Tükenmişliği önleme adına yapılacak çalışmalar üç ana başlık altında toplanmaktadır (Sürgevil, 2006: 9697):

1) Görevlerdeki Değişiklik ve Gelişmeler (Daha Çok Bireysel Bazda Yapılabilecekler): Kişinin öncelik olarak sorun çözme, karar verme, olaylara bakış açısı gibi bilişsel şemaları değiştirilmelidir. Kişinin mesleki beklentileri, bulunduğu şartlara uygun olacak şekilde belirlenmeli, mesleki düşünceleri netleştirilmelidir. Kişiye, iletişim ve strateji yöntemleri öğretilerek problemlerde daha kolay başa çıkma olanağı tanınmalıdır. Kişi; spor, müzik gibi aktivitelere yönlendirilerek zihninin rahatlaması yönünde yönlendirilmelidir. Çalışan bireyler daha gerçekçi hedefler benimsemeleri yönünde cesaretlendirilmelidir.

2) Görev ve Rol Yapısındaki Değişiklik ve Gelişmeler: İş görenlerin düşünce ve önerilerini almak için kendi sorunları hakkında görüş bildirebilecekleri ve gerektiği zaman destek alabilecekleri programlar oluşturulabilir. Molalara izin veren çalışma planları oluşturulabilir. İş görenler tükenme konusundaki duygu ve düşüncelerini belirtme, paylaşabilmeleri için desteklenebilir. Esnek tatil şemaları, adil bir ücret ve ödül sistemi, iş yükünün azaltılması vb. önlemler alınabilir.

3) Yönetim ve Örgütlenme İle İlgili Önlem ve Değişiklikler: Belirli bir işte çalışmaya hevesli bireylerin o işe yerleştirilmesi öncelikli adımdır. Böylece çalışan birey, o işe gönül vermiş bir kişi olacaktır. Belirli eğitim programları ile yapılacak seçimde, işe karşı isteksiz olanlar baştan elenir. Diğerleri arasından, gerçekçi olarak işine bağlı olanlar ile gerçek dışı olarak işe kendisini adayınlar ayırt edilebilir. Çalışmaya başlayan kişinin kendini bir grubun üyesi gibi görmesi de çok önemlidir. Kişi bu grubun üyesi olduğu takdirde tükenmeye ilişkin değişimler önceden fark edilebilir ve oluşumunu engellemek adına bir şeyler yapılabilir.

Leither'e göre ise, tükenmeyle mücadelede iki farklı yöntem bulunmaktadır (Çağlıyan, 2007: 51-52):

- 1) Kaçış Mücadelesi: Problemlerden “kaçarak” veya problemleri “görmemezlikten gelerek” yapılan mücadele yöntemi.
- 2) Kontrol Mücadelesi: Problemlerle mücadelede önerilen “stratejileri” uygulamak.

Buna göre, problemlerden kaçış yöntemini kullananlar daha fazla tükenirken; problemleri kontrol altına alma yöntemini kullananların daha az tükenme yaşadığı görülmektedir.

Yöney ve Ünalan'a (2004) göre tükenmeyi engelleyebilmek için şu hususlara dikkat edilmelidir (Erdemoğlu Şahin: 2007: 27):

- 1) Kişi hayır demeyi bilmeli.
- 2) Gerektiği zaman her şeye ara vermeli.
- 3) Gerçekçi hedefler belirlemeli.
- 4) Sağlıklı hayat canlı tutulmalıdır.

Sönmez'e (2006) göre, tükenmişlikle başa çıkma adına devlet düzeyinde de yapılması gerekenler mevcuttur:

- 1) Uzun çalışma sürelerinin azaltılması.
- 2) Düşük ücret probleminin çözülmesi.
- 3) Tatil ve sosyal aktivite imkânlarının arttırılması.
- 4) Personel yetersizliği probleminin çözülmesi.
- 5) Demokratik yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi.

Ülkemizde kuruluşların “çağdaş yönetim ilkelerine uygun olarak örgütlenmesi için” iş görenlerin görevlerini ve yetkilerini belirleyen “gerekli yasal düzenlemelerin” yapılması ve hayata geçirilmesi de sağlanmalıdır (Güneş, Bayraktaroğlu ve Özen Kutanis, 2009: 484).

Cherniss tükenmeye yapılacak müdahalelerde, örgüt özelliklerinin değiştirilmesini ön plana çıkarmaktadır. Cherniss'e göre bireysel karakterler ve kariyer beklentilerini değiştirmek daha esnek tabiriyle ifade edebileceğimiz yöntemlerdir. İşe yeni başlayan çalışanın tükenmişliğini minimize etmek için servis içi eğitim, servis dışında eğitim seminerleri, daha tecrübeli iş görenlerin gözlemlerine başvurmak ve iş yükünün kademe kademe arttırılması gibi girişimlerde bulunulabilir. Bunlar hem stresi azaltmakta hem de iş şevkini ve kuruma olan bağlılığı arttırmaktadır (Sumeli, 2011: 18).

Birey kendine şu soruları sorup genel itibariyle evet cevabı veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıyadır demektir (Üst, 2012: 34-35):

- 1) İşimden yeterli doyum alamıyorum.
- 2) Neden yokken sinirleniyorum.
- 3) Çok unutkanım.

- 4) Özel hayatımda ve işimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
- 5) İş hakkında düşünmekten rahat uykuya dalamıyorum.
- 6) Öncelere oranla çok daha çabuk hastalanıyorum.
- 7) İşteki performansımı yükseltmemiyorum.
- 8) Sürekli çatışma yaşıyorum.
- 9) Kendimi iyi hissetmek için alkol, uyuşturucu kullanıyorum.
- 10) İşimden çok çabuk sıkılıyorum.
- 11) İşe gitmek istemiyorum.
- 12) İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum.
- 13) İşte olmadığım zamanın çoğunu televizyon izleyerek geçiriyorum.
- 14) İşimden çok fazla bir beklentim yok.
- 15) İşim anlamsız gözüküyor.
- 16) İşime ilk günkü gibi konsantre olamıyorum.

İşverenlerde aşağıdaki sorulara genelde evet cevabı alıyorsa tükenme ile karşı karşıyadırlar (Üst, 2012: 35-36):

- 1) İşçi devir oranı yüksek.
- 2) Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.
- 3) Alkol ve uyuşturucu sorunu yaşayan personel mevcut.
- 4) Devamsızlık oranı yüksek.
- 5) Çok fazla çatışma yaşanıyor.

- 6) Direktifler takip edilmiyor.
- 7) İşler genelde son güne bırakılıyor.
- 8) Üretim düşüyor.
- 9) Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.
- 10) Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.
- 11) Çok fazla şikâyet olayı yaşanıyor.
- 12) Takım çalışması zayıf.
- 13) Çalışanlar sadece kendi çıkarları peşinde koşuyor.
- 14) Çalışanlarda sürekli birbirini baltalama isteği var.
- 15) Çalışanlar çok ketum.
- 16) İşten ayrılmalar yaygın.

Sonuç olarak; tükenmişlik ile etkili mücadele için en önemli yöntem tükenmenin oluşmasını engelleyici teknikler geliştirmektir. Fakat bu çok mümkün olmadığında, tükenmişliği erken teşhis etmek ve tükenmişliğe hızlı müdahalede bulunmak gereklidir (Polatçı, 2007: 90).

Bu bölümde tükenmeyle mücadele yöntemleri bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınıp incelenmiştir.

2.5.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmeyi bireysel bir sorun olarak ele aldığımızda ya da örgütsel koşullar kontrol altına alınamayacak durumdaysa; bireysel başa çıkma yöntemleri en mantıklı çözümlerdir. Maruz kaldığımız zorluk, kusurunuz ne olursa olsun, bunların üstesinden gelebilmek için dinlenmek, yardım almak, işten ayrılmak gibi alternatif çözümler üretebilirsiniz. Dinlenmek; izin almak, tatile gitmek ve işten ayrılmak şeklinde olabilmektedir. Yardım

almak; yeni yetenekler keşfetmek, sağlığınıza daha fazla önem vermek, danışmanlık şeklinde olabilmektedir. İşten ayrılmak ise, işi tamamen bırakmayı ifade etmektedir (Sürgevil, 2006: 98).

Tükenmişlik sendromu ile başa çıkma yöntemlerinden bireysel yöntemlerin üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Nedeni, kişilerin az ya da çok, örgüt içinde oluşan tükenmişlik düzeylerinde etkileri vardır. Tükenmeyi azaltmak için, örgütü değiştirmek yerine bireyi değiştirmenin daha kolay ve daha ucuz olmasından dolayı, bireysel anlamda tükenmişlikle mücadele edilmesi önerilebilmektedir (Kunt, 2011: 69).

Bireysel yöntemlerde en önemli şey bireyin kendisidir. Birey kendisi için zaman yaratmalıdır. Uyumalı, gezmeli ve moralini iyi tutmalıdır. Bunları gerçekleştirebildiği ölçüde tükenmeyi yenebilmektedir (Kunt, 2011: 70).

Yine Maslach ve Leiter'e göre, örgüt içerisinde tükenmeyle ilgili sorunları çözmek için bireysel çözüm yolu, öncelikle kişinin tükenmeden kurtulmak için bireysel olarak harekete geçmesiyle başlamaktadır. Sonrada kişiler grup çalışmasına gitmeli ve yönetimden tükenmeye neden olan durumları düzeltmelerini istemelidir. Böylece iş yükünü hafifletmek, işle ilgili daha çok söz sahibi olmak ve ödüllendirilmek gibi mevzularda grup çalışması yaparak, yönetimin problemlere el atması sağlanabilmektedir (Karataş, 2009: 16). Dinlenme molalarının etkili kullanımı, daha ustaca çalışmanın ve tükenmeyi yenmenin diğer bir yoludur. Genellikle dinlenme molaları; görevleri yetiştirmek ve daha çok çalışmak için kullanılmaktadır. Fakat dinlenme molaları, çalışanın daha fazla birey ve problemle karşı karşıya gelmeden önce gevşemesini, rahatlamasını ve enerji depolamasını sağlama şeklinde hizmet etmelidir (Babaoğlan, 2006: 29).

Tükenme ile bireysel düzeyde başa çıkmada, bireysel kontrolde çok önemlidir. Kişi, tükenme ile mücadele ederken kurumsal olarak da desteklenmelidir. Tükenmeyle mücadelede ilk önce stres ve tükenme

kaynağının nedeni bulunmalı ve kişiyi bu ortamlardan uzaklaştıracak spor, hobi, iş değişikliği gibi yöntemler uygulanmalıdır (Karadağ, 2013: 46).

Uzmanlar tükenme hissine kapılan bireylerin kendilerine şu soruları sorması gerektiğini önermektedirler. Böylece tükenmenin farkında olarak çözüm yolları üretebilmektedirler.

- 1) Yorgunluk hissiniz ne zaman başladı?
- 2) İş arkadaşlarınızla ilişkiniz ne zaman bozulmaya başladı?
- 3) İşinizdeki sorumluluğunuzu tam olarak biliyor musunuz?

Bu soruları cevapladıkça kişiler kendilerini daha iyi hissetmeye başlayacak, değerlerini ve özelliklerini yeniden planlayacaklardır. Sonra ise hayatlarında bazı değişiklikler yapmaya hazırlıklı olmalıdırlar. Eğer işleri heyecan ve cazibesini yitirmişse iş değiştirmek faydalı olabilmektedir (Yungul, 2006: 15).

Sonuç olarak, bireysel düzeyde mücadele yöntemleri şöyle sıralanabilir:

- 1) Gerçekçi hedefler belirleme.
- 2) Kendini tanıma.
- 3) Dengeli beslenme.
- 4) Dinlenme süreleri iyi ayarlanmalı.
- 5) Sigara, içkiden uzak durma.
- 6) Tatile çıkmak.
- 7) Gözleri kapatıp olumlu şeyler düşünme.
- 8) Spor yapmak.
- 9) Yaşam enerjisini sadece işe değil, sosyal yaşama da yayma.

- 10)Derin gevşeme teknikleri uygulama.
- 11)Güler yüzlü, neşeli, sempatik olmak.
- 12)Hayata karamsar değil olumlu bakmak.
- 13)Çevredeki insanlarla olumlu ilişkiler kurmak.
- 14)Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak.
- 15)Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak.
- 16)Bireyin, “insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi”.
- 17)Uğraşı edinmek.
- 18)Zaman yönetimi konusunda bilgi edinmek.
- 19)Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.
- 20)Göreve başlamadan önce görevin zorluklarıyla alakalı bilgi sahibi olmak.
- 21)Çok yönlü olmaya çalışmak (Karadağ, 2013: 46-47; Polatçı, 2007: 92).

2.5.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütsel ortamda tükenmişlikten kurtulabilmek için bazı çözüm yöntemleri bulunmaktadır (Meydan, 2011: 288). Yapılan gözlemler, tükenme ile baş etmek için bireysel yöntemlerden ziyade örgütsel yöntemlere odaklanılmasının gereğine dikkati çekmektedir. Kişi yerine örgüte yönelik yöntemler, tükenmeyi önlemese bile, tükenmeyle başa çıkılmasında yardımcı olabilmektedir. Gerçekçi hedeflerin belirlenmesi, iş yükünün ayarlanması, fiziksel koşulların düzeltilmesi, bireyin işe ait olma hissini geliştirecektir. Bunlarla birlikte ödüllerin artırılması ve sosyal destek sağlanması, tükenmişlikle baş etmede önemli bir motivasyon etkisi gösterebilecektir (Önder, 2011: 5).

Örgütsel düzeyde tükenmeyle baş etmede önemli olan yardımlaşmadır. Çalışanların iş arkadaşlarına yardımcı olması gerekmektedir. Örgütün hayatta kalabilmesi için, örgüt bünyesindeki tükenmişliğin yenilmesi gereklidir. Bununla birlikte tükenmenin yenilebilmesi için yöneticilerin organizasyonlar yapması gereklidir (Kunt, 2011: 71).

Yöneticiler, tükenmişliği önlemek adına gerekli tedbirleri alma ve mücadele etmede çok istekli olmazlar. Nedeni ise, tükenmeyi örgütsel problem olarak değil, daha çok bireysel problem olarak görmek onlar için daha kolaydır. Çünkü tükenmeyi örgütsel kabul etmek, bu soruna kaynak ayırmak ve eğitim vermeyi gerekli kılar, bu da ek maliyet demektir. Bireysel yöntemlerin uygulanması daha kolay olsa bile, örgütsel yöntemler kadar kalıcı sonuçlar vermemektedir. Sonuç olarak, örgütte yapılacak düzenlemeler tükenmişliğin kabul edilmesi anlamına geldiği gibi, tükenmişlik hakkında kurumsal bilgi birikiminin oluşmasını, tükenmişliğe yol açan kurumsal etkilerin ortadan kalkmasına ve bireysel tedbirlerin etkili olmasına neden olmaktadır (Karadağ, 2013: 40).

Freudenberger (1974), tükenmenin engellenemeyeceğini ama tükenmeden mümkün olduğunca sakınmak için; iş görenin olağan işinden farklı bir iş yapmasını sağlamak için görev değişimini, bireyin çalıştığı saatlerin sınırlanmasını, sık sık izin kullanımını konusunda teşvik edilmesini önermektedir (Babaoğlan, 2006: 33).

Örgütler, stresi birçok şekilde azaltabilmekte ve stresle başa çıkmayı kolaylaştırabilmektedir. Örgütler, sürekli eğitim ve hizmet içi eğitim programlarına önem verip destek sağlayabilmektedir. Hatta bazı örgütler, sosyal destek programlarına ve personeli için danışmanlığa sponsor olabilmektedir (Babaoğlan, 2006: 32).

Sonuç olarak tükenmeyle başa çıkmada alınabilecek örgütsel önlemler şöyle sıralanabilmektedir (Üst, 2012: 37-39; Karadağ, 2013: 41; Polatçı, 2007: 91):

- 1) Hizmet içi eğitim.
- 2) Yükselme.
- 3) Değişme.
- 4) Yetki devri.
- 5) Örgüt geliştirme.
- 6) İşin yoğunlaştığı dönemlerde ek personel temin etmek.
- 7) Çalışanlara özgür karar verme ve kararlara katılma fırsatı vermek.
- 8) Başarılı çalışanları takdir etmek.
- 9) Kişisel gelişme ve dinlenme süre ve imkânlarını arttırmak.
- 10)Çalışan bireyler arasında sağlıklı ve uyumlu etkileşim sağlamak.
- 11)Çalışanları yeni görevlere atamak.
- 12)Çalışma takımları oluşturmak.
- 13)Geri bildirim sağlamak.
- 14)Çalışan personel için meslek ve stres danışmanlığı hizmeti sunmak.
- 15)Personel için stres azaltıcı eğitim programları uygulamak.
- 16)İş monotonluğunu azaltmak için, uygun işe uygun personel atamak.
- 17)Etkin bir maaş yönetimi uygulamak.

- 18)Adil bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak.
- 19)Personele sosyal destek sağlamak.
- 20)Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek.
- 21)Kariyer için fırsat tanımak.
- 22)Öğle molası ve istirahat aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde geçirmek.
- 23)Uzun çalışma saatlerini kısaltmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİNDE GÖREV YAPAN AKADEMİK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

Araştırmanın bu bölümünde, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin, tükenmişlik düzeyleri ve bazı değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ölçülmesine yönelik olarak yapılan, araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, yöntemi, verilerin analizi, araştırmadan elde edilen bulgular ve tükenmişlik sendromunun bazı değişkenler ile ilişkisi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızda Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini saptamak ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler ile olan bağlantısını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bununla birlikte çalışmadan edinilen bilgiler ışığında akademik personelin tükenmişliğini önlemek adına çözüm önerileri geliştirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Son yıllarda yapılan çalışmalar, tükenmişliğin tahmin edilenden çok daha önemli bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan bireyler, sağlık sorunları, psikolojik problemler yaşamakla birlikte, işlerine karşı olumsuz düşünceler içerisinde olmaktadır. Tükenmişlik olgusu nedeniyle ortaya çıkan problemleri tespit etmek ve çözüm önerileri sunmak günümüz için önemli hale gelmiştir.

Eğitim alanındaki tükenmişlik sendromu çalışmaları incelendiğinde, bu çalışmaların daha çok öğretmenler üzerinde yoğunlaştığını görmekteyiz.

İnsanlarla sürekli iletişim içerisinde olan ve tükenmişlik sendromuna maruz kalan diğer bir meslek grubu ise akademisyenlerdir (Dericioğulları ve öte., 2007: 15). Akademik personelin maruz kaldığı düşünülen, iş yükü, yetersiz ücret, üslerden takdir görmeme, öğrenci öğretmen çatışmaları, disiplin sorunları, bürokrasi vb. faktörler akademisyenlerin tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Tükenmişlik sendromuna maruz kalan akademisyenlerde, derslere ve araştırmalara düşük performans gösterme, öğrencilere sert davranma ve öğrencilerle yeteri kadar ilgilenmeme gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak akademisyenlerdeki tükenmişlik, eğitim ve bilimde kalitenin düşmesine sebep olabilecek bir durum olduğundan dolayı üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu araştırma 2007 yılında kurulan Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin, tükenmişlik düzeylerinin ölçülmesi açısından tükenmişlik literatüründe ilktir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Kırklareli Üniversitesi'nin Kayalı ve Kavaklı kampüslerinde bulunan fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu ile, il ve ilçelerde bulunan meslek yüksekokullarında görev yapan akademisyenler ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen ve Canan Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin (Maslach Burnout Inventory – MBI) test ettiği niteliklerle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Kırklareli Üniversitesi Kayalı ve Kavaklı kampüsündeki birimler ile, il ve ilçelerde bulunan yüksekokul ve meslek yüksekokullarında görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Kırklareli Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı'ndan alınan bilgilere göre 2014 yılında il ve ilçelerdeki tüm birimler dâhil olmak üzere toplam 616 akademik personel bulunmaktadır. % 95 güven aralığında evreni temsil

edecek örneklem büyüklüğü 237'dir. Araştırmada evrenin tamamına anket verilmek istenmiş ama akademisyenlerin anketi doldurmayı kabul etmemeleri veya çalışma odalarında bulunmamaları nedeniyle 220 akademik personele anket uygulanabilmiştir. Anketlerin 6 tanesi veri eksikliği sebebiyle analizlere dâhil edilmemiş böylece 214 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışmada akademik personelin tükenmişlik durumlarını belirlemek ve tükenmeye neden olan değişkenleri tespit etmek amacıyla *Kişisel Bilgi Formu* ve 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanan *Maslach Tükenmişlik Ölçeği* (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır.

3.3.2.1. Kişisel Form

Çalışma kapsamında bulunan akademik personelin kişisel özellikleri ile ilgili bilgi toplamak amacıyla kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. Bu form ile akademik personelin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, akademik unvan, görev yapılan birim, idari görev, haftalık ders yükü, aylık gelir, akademisyen olarak çalışma süresi, Kırklareli Üniversitesi'nde çalışma süresi, akademisyenliği isteyerek seçip/seçmeme, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan ve öğretim elemanlarına ayrılan çalışma odalarından memnun olup/olmama, derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarlarının yeterliliği, başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme, ayrılacak olurlarsa hangi tür üniversiteyi tercih edecekleri ve Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılma gerekçelerine ilişkin bilgi sahibi olmak amaçlanmıştır.

3.3.2.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmamıza dâhil olan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen ve Canan Ergin tarafından 1992 yılında Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği "üç" boyut üzerinden ölçmektedir.

“Duygusal tükenme” boyutu (emotional exhaustion) 9, “duyarsızlaşma” boyutu (depersonalization) 5, “kişisel başarı” boyutu (personal accomplishment) 8 ifadeden oluşmaktadır (Polatçı, 2007: 110).

Orijinal ankette her ifade için 7’li ölçek kullanılmıştır. Fakat anketi Türkçe’ye uyarlayan Canan Ergin (1992), Türk kültürüne daha uygun olması sebebiyle 5’li ölçeği kullanmıştır (Polatçı, 2007: 110).

Maslach tükenmişlik ölçeğinde bulunan ifadelerden; 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20. ifadeler duygusal tükenme alt boyutunu; 5, 10, 11, 15 ve 22. ifadeler duyarsızlaşma alt boyutunu; 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21. ifadeler kişisel başarı alt boyutunu temsil etmektedir (Canpolat, 2004: 48).

“*Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma*” alt ölçeklerinden elde edilen “yüksek puanlar” ve “*kişisel başarı*” alt ölçeğinden elde edilen “*düşük*” puan “yüksek düzeyde tükenmişliği” yansıtmaktadır. Tükenmişlik düzeyi alt boyutlardan elde edilen “üç ayrı puanla” değerlendirilmektedir. Yani her kişi için, “üç ayrı puan elde edilir” ve bunlar üzerinden yorumlanır. Alt ölçekleri oluşturan maddeler: “hiçbir zaman = 1, çok nadir = 2, bazen = 3, çoğu zaman = 4, her zaman = 5” şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları tespit edilmiştir (Polatçı, 2007: 111).

Maslach tükenmişlik ölçeğinden tespit edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki tablodan yararlanılır:

Tablo 3. Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu

	Tükenmişlik Düzeyleri		
	Düşük	Normal	Yüksek
Duygusal Tükenme	0–16	17–26	27 ve Üzeri
Duyarsızlaşma	0–6	7–12	13 ve Üzeri
Kişisel Başarı	39 ve Üzeri	32–38	0–31

Kaynak: Izgar, 2001: 90.

3.4. Verilerin İstatiksel Analizi

- 1) Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.
- 2) Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (Oneway) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.5. Bulgular

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların, ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların *Cinsiyet* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	119	55,6
	Kadın	95	44,4
	Toplam	214	100,0

Ankete katılan akademik personelin *cinsiyet* değişkenine göre %55,6'lık (119 kişi) kısmı *erkek*, %44,4'lük (95 kişi) kısmı *kadın* olarak dağılmaktadır. Bu oran akademisyenlik mesleğini kadınların ve erkeklerin eşit derecede tercih ettiği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş	24–26 Yaş	27	12,6
	27–30 Yaş	65	30,4
	31–33 Yaş	45	21,0
	34–36 Yaş	27	12,6
	37–40 Yaş	28	13,1
	41–43 Yaş	22	10,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin yaş değişkenine göre %12,6'sı (27 kişi) 24–26 yaş, %30,4'ü (65 kişi) 27–30 yaş, %21'i (45 kişi) 31–33 yaş, %12,6'sı (27 kişi) 34–36 yaş, %13,1'i (28 kişi) 37–40 yaş, %10,3'ü (22 kişi) 41–43 yaş olarak dağılmaktadır. Bu veriler Kırklareli Üniversitesi akademik personelinin çoğunluğunun genç yaşta olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çocuk Sayısı	Yok	131	61,2
	1	57	26,6
	2	26	12,1
	Toplam	214	100,0

Akademik personelin sahip olduğu çocuk sayıları incelendiğinde en büyük grubun %61,2'lik (131 kişi) oranla *çocuk sahibi olmadıkları* görülmektedir. Yine akademik personelin *çocuk sayısı* değişkenine göre %26,6'lık (57 kişi) oranla 1, %12,1'lik (26 kişi) oranla 2 çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Ankete katılan akademisyenlerin %39,3'lük (84 kişi) kısmının bekâr olduğu ve çoğunluğunun genç personel olduğu dikkate alınırsa bu durum normaldir.

Tablo 7. Katılımcıların *Medeni Durum* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	130	60,7
	Bekâr	84	39,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin *medeni durum* değişkenine göre %60,7'si (130 kişi) *evli*, %39,3'ü (84 kişi) *bekâr* olarak dağılmaktadır. Bu veriler ışığında örneklemin çoğunluğunun düzenli bir hayat sürdürdüğü söylenebilir.

Tablo 8. Katılımcıların *Akademik Unvan* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Akademik Unvan	Profesör Doktor	1	0,5
	Doçent Doktor	2	0,9
	Yardımcı Doçent Doktor	31	14,5
	Öğretim Görevlisi Doktor	8	3,7
	Öğretim Görevlisi	114	53,3
	Araştırma Görevlisi Doktor	3	1,4
	Araştırma Görevlisi	41	19,2
	Okutman	14	6,5
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenler incelendiğinde en fazla katılım %53,3'lük (114 kişi) oranla *öğretim görevlileridir*. Yine akademik personelin *akademik unvan* değişkenine göre %0,5'i (1 kişi) *profesör doktor*, %0,9'u (2 kişi) *doçent doktor*, %14,5'i (31 kişi) *yardımcı doçent doktor*, %3,7'si (8 kişi) *öğretim görevlisi doktor*, %1,4'ü (3 kişi) *araştırma görevlisi doktor*, %19,2'si (41 kişi) *araştırma görevlisi*, %6,5'i (14 kişi) *okutman* olarak dağıldığı görülmektedir.

Tablo 9. Katılımcıların *Görev Yapılan Birim* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Görev Yapılan Birim	İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi	32	15,0
	Fen Edebiyat Fakültesi	24	11,2
	Turizm Fakültesi	4	1,9
	İlahiyat Fakültesi	4	1,9
	Mühendislik Fakültesi	3	1,4
	Teknoloji Fakültesi	4	1,9
	Sağlık Yüksekokulu	20	9,3
	Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksekokulu	2	0,9
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	2	0,9
	Meslek Yüksekokulu	119	55,6
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin birimlere dağılımına bakıldığında en fazla cevaplanan birimin %55,6'lık (119 kişi) oranla *meslek yüksekokulu* olduğu görülmektedir. Bunun sebebi, meslek yüksekokullarının en eski birimler olması ve fakültelerin yeni kurulmuş olmasıdır. Yine Akademik personelin *görev yapılan birim* değişkenine göre %15'i (32 kişi) *İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi*, %11,2'si (24 kişi) *Fen Edebiyat Fakültesi*, %1,9'u (4 kişi) *Turizm Fakültesi*, %1,9'u (4 kişi) *İlahiyat Fakültesi*, %1,4'ü (3 kişi) *Mühendislik Fakültesi*, %1,9'u (4 kişi) *Teknoloji Fakültesi*, %9,3'ü (20 kişi) *Sağlık Yüksekokulu*, %0,9'u (2 kişi) *Uygulamalı Bilimler Meslek Yüksekokulu*, %0,9'u (2 kişi) *Sosyal Bilimler Enstitüsü* şeklinde dağılmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların *İdari Görev* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
İdari Görev	Var	49	22,9
	Yok	165	77,1
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *idari görev* değişkenine göre %22,9'unun (49 kişi) *idari görevi bulunmakta*, %77,1'inin (165 kişi) *idari görevi bulunmamaktadır*.

Tablo 11. Katılımcıların *Haftalık Ders Yüğü* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Haftalık Ders Yüğü	Ders Yüğü Yok	46	21,5
	1-5	3	1,4
	6-10	14	6,5
	11-15	35	16,4
	16-20	41	19,2
	21-25	53	24,8
	26 ve Üzeri	22	10,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin Tablo 11'de görüldüğü üzere %21,5'inin (46 kişi) *haftalık ders yüğü bulunmamaktadır*. Yine akademik personelin *haftalık ders yüğü* değişkenine göre, %1,4'ü (3 kişi) *1-5*, %6,5'inin (14 kişi) *6-10*, %16,4'ünün (35 kişi) *11-15*, %19,2'sinin (41 kişi) *16-20*, %24,8'inin (53 kişi) *21-25*, %10,3'ünün (22 kişi) *26 ve Üzeri* olarak dağılmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların *Aylık Gelir* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Aylık Gelir	2001-2500 TL	88	41,1
	2501-3000 TL	85	39,7
	3000 TL ve Üstü	41	19,2
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *aylık gelir* değişkenine göre %41,1'i (88 kişi) *2001-2500 TL*, %39,7'si (85 kişi) *2501-3000 TL*, %19,2'si (41 kişi) *3000 TL ve Üstü* olarak dağılmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların *Akademik Görev Süresi* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Akademik Görev Süresi	0–3 Yıl	86	40,2
	4–7 Yıl	85	39,7
	8–11 Yıl	19	8,9
	12 Yıl ve Üstü	24	11,2
	Toplam	214	100,0

Akademisyen olarak görev yapma süresi incelendiğinde %40,2'lik (86 kişi) oranla *0–3 yıllık* akademisyenlerin ilk sırayı aldıkları görülmektedir. Bu oran, kurum bünyesinde yeni akademisyenlerin çokluğunu göstermektedir. Yine akademik personelin, *akademik görev süresi* değişkenine göre %39,7'si (85 kişi) *4–7 yıl*, %8,9'u (19 kişi) *8–11 yıl*, %11,2'si (24 kişi) *12 yıl ve Üstü* olarak dağılmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların *Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Süresi* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Süresi	0–3 Yıl	103	48,1
	4–7 Yıl	89	41,6
	8 Yıl ve Üstü	22	10,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin, Kırklareli Üniversitesi'nde %48,1'inin (103 kişi) *0–3 yıl* aralığında görev yaptığı görülmektedir. Bu oran kurumun yeni kurulmuş ve gelişmekte olan bir üniversite olduğunu göstermektedir. Yine akademik personelin kurumda görev yapma süresi değişkenine göre %41,6'sı (89 kişi) *4–7 yıl*, %10,3'ü (22 kişi) *8 yıl ve Üstü* olarak dağılmaktadır.

Tablo 15. Katılımcıların *Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme	Evet	211	98,6
	Hayır	3	1,4
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *akademisyenlik mesleğini isteyerek mi seçtiniz?* Sorusuna %98,6'sı (211 kişi) *evet*, %1,4'ü (3 kişi) *hayır* şeklinde cevaplamıştır. Bu oran araştırmaya katılan akademik personelin, akademisyenlik mesleğini isteyerek seçtiğini belirtmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların *Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Yapmaktan Memnuniyet* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Yapmaktan Memnuniyet	Evet	183	85,5
	Hayır	31	14,5
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnun musunuz?* Sorusuna %85,5'i (183 kişi) *evet*, %14,5'i (31 kişi) *hayır* olarak cevaplamıştır. Bu oran akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun Kırklareli Üniversitesi yönetiminden ve çalışma ortamından memnun olduğunu göstermektedir.

Tablo 17. Katılımcıların *Çalışma Odalarından Memnuniyet* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Çalışma Odalarından Memnuniyet	Evet	117	54,7
	Hayır	97	45,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *öğretim elemanlarına ayrılan çalışma odalarından memnun musunuz?* Sorusuna %54,7'si (117 kişi) *evet*, %45,3'ü (97 kişi) *hayır* olarak cevaplamıştır. Bu oran akademik personelin yaklaşık olarak yarısının çalışma odalarından memnun olmadığını, nedeni olarak da fiziki şartların yetersiz olması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 18. Katılımcıların *Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği	Evet	64	29,9
	Hayır	150	70,1
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *Kırklareli Üniversitesi'nde bulunan derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarları yeterli midir?* Sorusuna %70,1'i (150 kişi) *hayır*, %29,9'u (64 kişi) *evet* şeklinde cevap vermiştir. Bu oran, Kırklareli Üniversitesi'nde bulunan derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarlarının yeterli olmadığını, nedeninin ise, yine fiziki şartların yetersiz olması şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 19. Katılımcıların *Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünür Müsünüz?	Evet	115	53,7
	Hayır	99	46,3
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *başka bir üniversitede çalışmayı düşünür müsünüz?* Sorusuna %53,7'si (115 kişi) *evet*, %46,3'ü (99 kişi) *hayır* olarak cevap vermiştir. Bu oranın nedeni, Kırklareli ilinin küçük bir şehir olması ve büyük şehirlere göre bazı alanlarda yetersiz olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 20. Katılımcıların *Ayrılacak Olursa Ne Tür Bir Üniversite Tercih Edecekleri* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Ayrılacak Olursa Ne Tür Bir Üniversite Tercihiz Olurdu?	Kamu	186	86,9
	Vakıf	28	13,1
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *ayrılacak olsanız ne tür bir üniversite tercihiniz olurdu?* Sorusuna %86,9'u (186 kişi) *kamu*, %13,1'i (28 kişi) *vakıf* olarak cevaplamıştır.

Tablo 21. Katılımcıların *Kırklareli Üniversitesi'nden Ayrılma Gerekçesi* Değişkenine Göre Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kırklareli Üniversitesi'nden Ayrılma Gerekçeniz Ne Olurdu?	İş Yüğü	4	1,9
	Ücret	15	7,0
	Tükenmişlik Hissi	17	7,9
	Fiziki Şartların Yetersizliği	55	25,7
	Diğer	123	57,5
	Toplam	214	100,0

Araştırmaya katılan akademik personelin *Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılma gerekçeniz ne olurdu?* Sorusuna %57,5'i (123 kişi) *diğer*, %25,7'si (55 kişi) *fiziki şartların yetersizliği*, %7,9'u (17 kişi) *tükenmişlik hissi*, %7'si (15 kişi) *ücret*, %1,9'u (4 kişi) *iş yüğü* olarak cevaplamıştır. Bu oranları, akademik personelin, fiziki şartların yetersiz olduğunu düşündüğü, *düşük* oranda tükenmişlik hissine sahip oldukları şeklinde yorumlayabiliriz.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için, kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her zaman, (4) çoğu zaman, (3) bazen, (2) çok nadir, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00–1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim: 20

Aralık 2014). Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Tablo 22'deki kriterler esas alınmıştır:

Tablo 22. Ölçek İfadelerinin Değerlendirilmesinde Esas Alınan Kriterler

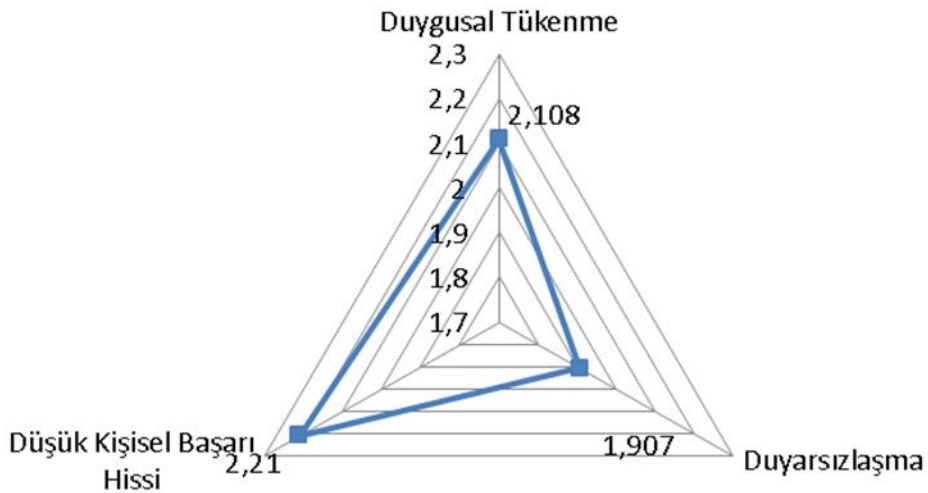
Seçenekler	Puan	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir Zaman	1	1,00 – 1,79	Çok Düşük
Çok Nadir	2	1,80 – 2,59	Düşük
Bazen	3	2,60 – 3,39	Orta
Çoğu Zaman	4	3,40 – 4,19	Yüksek
Her Zaman	5	4,20 – 5,00	Çok Yüksek

Kaynak: (http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim: 20 Aralık 2014)

Tablo 23. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Tükenme	214	2,108	0,686	1,000	4,110
Duyarsızlaşma	214	1,907	0,763	1,000	4,400
Düşük Kişisel Başarı Hissi	214	2,210	0,549	1,000	4,880

Araştırmaya katılan akademisyenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi düzeyleri düşük olarak saptanmıştır.



Şekil 4: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri

3.5.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirliği

Güvenilirlik, “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir”. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için üç farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bunlardan birisi “test yeniden test” yöntemidir. Bu yaklaşımda anket formu aynı denekler üzerinde iki farklı zamanda ve mümkün olduğunca aynı şartlar altında uygulanır. İki farklı zamandaki gözlemler arasındaki korelasyon güvenilirliğin göstergesidir. İkinci yaklaşım “alternatif formlar” yaklaşımıdır. Bu uygulamada aynı testin eşdeğer iki formatı geliştirilmekte ve yine farklı zamanlarda aynı deneklerden bu formları doldurmaları istenmektedir. İki ölçüm arasındaki korelasyon, güvenilirliğin göstergesidir. Üçüncü yaklaşım ise içsel tutarlılık analizidir. İçsel tutarlılık, genellikle Cronbach Alfa olarak adlandırılan alfa katsayısı ile ölçülmektedir. Cronbach Alfa katsayısı “ölçekte yer alan soruların homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını” araştırmaktadır (Polatçı, 2007: 118). Cronbach’s Alpha Katsayısı’nın değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Demirtaş, 2014: 21):

0,00 __ < 0,40 ise ölçek güvenilir değildir.

0,40 __ < 0,60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

0,60 __ < 0,80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

0,80 __ < 1,00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 24. Katılımcıların Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,856
Duyarsızlaşma	5	0,877
Düşük Kişisel Başarı Hissi	8	0,895

Güvenirlilik için Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirme kriteri dikkate alınarak yapılan değerlendirmede, tükenmişlik ölçeğinin genel güvenirliliği 0,898 olarak, alt boyutlar incelendiğinde güvenirlilik katsayıları Duygusal Tükenme için 0,856; Duyarsızlaşma için 0,877; Düşük Kişisel Başarı Hissi için 0,895 olarak bulunmuştur. Görüldüğü üzere üç alt boyutun güvenirliliği de 0,8'den büyük çıkmıştır. Bu durum Kırklareli Üniversitesi'nde yapılan tükenmişlik ölçümünün *tutarlı ve istikrarlı* sonuçlar çıkardığının göstergesidir.

3.6. Tükenmişlik Sendromunun Farklılık Analizi

3.6.1. Tükenmişlik ve Cinsiyet Farklılığı

Tablo 25. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Cinsiyet* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Erkek	119	2,130	0,679	0,532	0,595
	Kadın	95	2,080	0,697		
Duyarsızlaşma	Erkek	119	1,891	0,740	-0,338	0,736
	Kadın	95	1,926	0,794		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Erkek	119	2,219	0,596	0,261	0,794
	Kadın	95	2,199	0,487		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,532$; $p=0,595>0,05$). Başka bir deyişle akademisyenlerin duygusal tükenme puanları *cinsiyete göre değişmemektedir*.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,338$; $p=0,736>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *cinsiyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,261$; $p=0,794>0,05$).

3.6.2. Tükenmişlik ve Yaş Farklılığı

Tablo 26. Katılımcıların Tükenmişliğinin, Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	26 ve Altı Yaş	27	2,078	0,750	2,319	0,045	6 > 2 6 > 4 6 > 5
	27–30 Yaş	65	2,104	0,651			
	31–33 Yaş	45	2,217	0,753			
	34–36 Yaş	27	1,901	0,547			
	37–40 Yaş	28	1,905	0,509			
	41 ve Üzeri Yaş	22	2,439	0,799			
Duyarsızlaşma	26 ve Altı Yaş	27	1,933	0,734	1,612	0,158	
	27–30 Yaş	65	2,040	0,814			
	31–33 Yaş	45	1,991	0,831			
	34–36 Yaş	27	1,615	0,529			
	37–40 Yaş	28	1,736	0,586			
	41 ve Üzeri Yaş	22	1,882	0,874			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	26 ve Altı Yaş	27	2,417	0,760	3,174	0,009	1 > 4 2 > 4 3 > 4 1 > 5 3 > 5
	27–30 Yaş	65	2,233	0,485			
	31–33 Yaş	45	2,317	0,496			
	34–36 Yaş	27	1,921	0,497			
	37–40 Yaş	28	2,063	0,519			
	41 ve Üzeri Yaş	22	2,210	0,496			

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *yaş* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,319$; $p=0,045<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını

belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41 ve Üzeri Yaş olanların duygusal tükenme puanları, yaşı 27–30, 34–36 ve 37–40 yaş olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,612; p=0,158>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,174; p=0,009<0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26 ve Altı, 27-30 ve 31-33 yaş olanların, düşük kişisel başarı hissi puanları, yaşı 34–36 yaş olanların, düşük kişisel başarı hissi puanlarından yüksek bulunmuştur. Yaşı 26 ve Altı ve 31-33 yaş olanların düşük kişisel başarı hissi puanları, yaşı 37–40 yaş olanların, düşük kişisel başarı hissi puanlarından yüksek bulunmuştur.

3.6.3. Tükenmişlik ve Çocuk Sayısı Farklılığı

Tablo 27. Katılımcıların Tükenmişliğinin, Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Yok	131	2,150	0,676	0,651	0,522
	1	57	2,039	0,689		
	2	26	2,043	0,736		
Duyarsızlaşma	Yok	131	1,959	0,740	1,928	0,148
	1	57	1,909	0,837		
	2	26	1,639	0,674		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Yok	131	2,261	0,550	1,568	0,211
	1	57	2,149	0,532		
	2	26	2,087	0,570		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *çocuk sayısı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,651; p=0,522>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *çocuk sayısı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,928; p=0,148>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *çocuk sayısı* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,568; p=0,211>0,05).

3.6.4. Tükenmişlik ve Medeni Durum Farklılığı

Tablo 28. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Medeni Durum* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evli	130	2,061	0,640	-1,243	0,215
	Bekâr	84	2,180	0,750		
Duyarsızlaşma	Evli	130	1,823	0,741	-2,004	0,046
	Bekâr	84	2,036	0,783		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evli	130	2,148	0,505	-2,057	0,041
	Bekâr	84	2,305	0,602		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (t=-1,243; p=0,215>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,004$; $p=0,046<0,05$). *Bekârların* duyarsızlaşma puanları ($x=2,036$), *evlilerin* duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,823$) yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla bekâr akademisyenler, *duyarsızlaşma* alt boyutunda, evli akademisyenlere oranla, anlamlı düzeyde daha yüksek derecede tükenmişlik hissi yaşamaktadırlar.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *medeni durum* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,057$; $p=0,041<0,05$). *Bekârların* düşük kişisel başarı hissi puanları ($x=2,305$), *evlilerin* düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($x=2,148$) yüksek bulunmuştur. Yani *bekâr* akademisyenler, düşük kişisel başarı hissi alt boyutunda, *evli* akademisyenlere oranla, anlamlı düzeyde daha yüksek derecede tükenmişlik hissi yaşamaktadırlar.

3.6.5. Tükenmişlik ve Akademik Unvan Farklılığı

Tablo 29. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Akademik Unvan* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Doktorasını Tamamlamış Personel	45	2,012	0,649	-1,047	0,296
	Doktorasını Tamamlamamış Personel	169	2,133	0,695		
Duyarsızlaşma	Doktorasını Tamamlamış Personel	45	1,653	0,627	-2,882	0,005
	Doktorasını Tamamlamamış Personel	169	1,974	0,783		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Doktorasını Tamamlamış Personel	45	2,119	0,551	-1,217	0,225
	Doktorasını Tamamlamamış Personel	169	2,231	0,550		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *akademik unvan* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,047$; $p=0,296>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *akademik unvan* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,882$; $p=0,005<0,05$). *Doktorasını Tamamlamamış Personelin* duyarsızlaşma puanları ($x=1,974$), *Doktorasını Tamamlamış Personelin* duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,653$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *akademik unvan* değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,217$; $p=0,225>0,05$).

3.6.6. Tükenmişlik ve Görev Yeri Farklılığı

Tablo 30. Katılımcıların Tükenmişliğinin, Görev Yeri Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duyusal Tükenme	İİBF	32	2,222	0,721	1,362	0,207
	Fen Edebiyat Fakültesi	24	1,991	0,687		
	Turizm Fakültesi	4	2,000	0,385		
	İlahiyat Fakültesi	4	1,583	0,448		
	Mühendislik Fakültesi	3	2,370	0,231		
	Teknoloji Fakültesi	4	1,556	0,327		
	Sağlık Yüksekokulu	20	2,350	0,605		
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	2	1,389	0,550		
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	2	1,833	0,393		
	Meslek Yüksekokulu	119	2,109	0,705		
Duyarsızlaşma	İİBF	32	2,075	0,762	1,346	0,215
	Fen Edebiyat Fakültesi	24	1,775	0,785		
	Turizm Fakültesi	4	1,500	0,663		
	İlahiyat Fakültesi	4	1,350	0,574		
	Mühendislik Fakültesi	3	2,200	1,039		
	Teknoloji Fakültesi	4	1,250	0,300		
	Sağlık Yüksekokulu	20	1,910	0,600		
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	2	1,100	0,141		
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	2	1,600	0,566		
	Meslek Yüksekokulu	119	1,953	0,787		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	İİBF	32	2,281	0,566	1,238	0,274
	Fen Edebiyat Fakültesi	24	2,107	0,438		
	Turizm Fakültesi	4	2,281	0,063		
	İlahiyat Fakültesi	4	2,813	1,401		
	Mühendislik Fakültesi	3	2,292	0,505		
	Teknoloji Fakültesi	4	1,844	0,672		
	Sağlık Yüksekokulu	20	2,044	0,379		
	Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu	2	2,188	0,442		
	Sosyal Bilimler Enstitüsü	2	2,625	0,530		
	Meslek Yüksekokulu	119	2,216	0,552		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *görev yeri* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,362; p=0,207>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *görev yeri* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,346; p=0,215>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *görev yeri* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,238; p=0,274>0,05).

3.6.7. Tükenmişlik ve İdari Görev Farklılığı

Tablo 31. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *İdari Görev* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Duygusal Tükenme	Var	49	1,921	0,653	-2,191	0,030
	Yok	165	2,163	0,687		
Duyarsızlaşma	Var	49	1,645	0,618	-2,776	0,002
	Yok	165	1,984	0,786		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Var	49	2,163	0,708	-0,673	0,502
	Yok	165	2,224	0,494		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *idari görev* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (t=-2,191; p=0,030<0,05). *İdari görevi olmayanların* duygusal tükenme

puanları ($x=2,163$), *idari görevi olanların* duygusal tükenme puanlarından ($x=1,921$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *idari görev* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,776$; $p=0,002<0,05$). *İdari görevi olmayanların* duyarsızlaşma puanları ($x=1,984$), *idari görevi olanların* duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,645$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *idari görev* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,673$; $p=0,502>0,05$).

3.6.8. Tükenmişlik ve Haftalık Ders Yüğü Farklılığı

Tablo 32. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Haftalık Ders Yüğü* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	Ders Yüğü Yok	46	2,073	0,677	0,466	0,833
	1-5	3	1,889	0,333		
	6-10	14	2,214	0,855		
	11-15	35	1,978	0,586		
	16-20	41	2,114	0,743		
	21-25	53	2,191	0,755		
	26 ve Üzeri	22	2,136	0,492		
Duyarsızlaşma	Ders Yüğü Yok	46	1,865	0,766	0,974	0,444
	1-5	3	1,200	0,346		
	6-10	14	2,100	0,803		
	11-15	35	1,920	0,713		
	16-20	41	1,868	0,781		
	21-25	53	2,019	0,838		
	26 ve Üzeri	22	1,746	0,596		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Ders Yüğü Yok	46	2,261	0,626	0,693	0,655
	1-5	3	1,875	0,125		
	6-10	14	2,268	0,598		
	11-15	35	2,071	0,390		
	16-20	41	2,238	0,606		
	21-25	53	2,243	0,562		
	26 ve Üzeri	22	2,199	0,459		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *haftalık ders yüğü* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,466$; $p=0,833>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *haftalık ders yüğü* değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,974$; $p=0,444>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *haftalık ders yükü* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,693$; $p=0,655>0,05$).

3.6.9. Tükenmişlik ve Aylık Gelir Farklılığı

Tablo 33. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Aylık Gelir* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	2001–2500 TL	88	2,184	0,695	2,156	0,118
	2501–3000 TL	85	1,988	0,664		
	3000 TL ve Üstü	41	2,190	0,691		
Duyarsızlaşma	2001–2500 TL	88	2,030	0,803	1,961	0,143
	2501–3000 TL	85	1,824	0,726		
	3000 TL ve Üstü	41	1,815	0,731		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	2001–2500 TL	88	2,256	0,490	0,662	0,517
	2501–3000 TL	85	2,196	0,597		
	3000 TL ve Üstü	41	2,140	0,572		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *aylık gelir* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,156$; $p=0,118>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *aylık gelir* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,961$; $p=0,143>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *aylık gelir* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,662; p=0,517>0,05).

3.6.10. Tükenmişlik ve Akademik Görev Süresi Farklılığı

Tablo 34. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Akademik Görev Süresi* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	0-3 Yıl	86	1,966	0,664	2,636	0,051
	4-7 Yıl	85	2,258	0,680		
	8-11 Yıl	19	2,099	0,642		
	12 Yıl ve Üstü	24	2,088	0,746		
Duyarsızlaşma	0-3 Yıl	86	1,893	0,803	2,394	0,069
	4-7 Yıl	85	2,042	0,762		
	8-11 Yıl	19	1,684	0,597		
	12 Yıl ve Üstü	24	1,650	0,657		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	0-3 Yıl	86	2,205	0,548	2,554	0,056
	4-7 Yıl	85	2,300	0,552		
	8-11 Yıl	19	1,941	0,511		
	12 Yıl ve Üstü	24	2,120	0,522		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *akademik görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=2,636; p=0,051>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *akademik görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=2,394; p=0,069>0,05).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *akademik görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,554$; $p=0,056>0,05$).

3.6.11. Tükenmişlik ve Kırklareli Üniversitesinde Görev Süresi Farklılığı

Tablo 35. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Süresi Değişkenine Göre Ortalamaları*

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Duygusal Tükenme	0-3 Yıl	103	2,031	0,700	2,405	0,093
	4-7 Yıl	89	2,227	0,658		
	8 Yıl ve Üstü	22	1,980	0,685		
Duyarsızlaşma	0-3 Yıl	103	1,918	0,787	2,372	0,096
	4-7 Yıl	89	1,973	0,761		
	8 Yıl ve Üstü	22	1,582	0,585		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	0-3 Yıl	103	2,232	0,563	1,903	0,152
	4-7 Yıl	89	2,237	0,553		
	8 Yıl ve Üstü	22	1,994	0,432		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *Kırklareli Üniversitesi'nde görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,405$; $p=0,093>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *Kırklareli Üniversitesi'nde görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,372$; $p=0,096>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *Kırklareli Üniversitesi'nde görev süresi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek

yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,903$; $p=0,152>0,05$).

3.6.12. Tükenmişlik ve Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme Farklılığı

Tablo 36. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Akademisyenlik Mesleğini İsteyerek Seçip/Seçmeme* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	211	2,105	0,690	-0,385	0,700
	Hayır	3	2,259	0,257		
Duyarsızlaşma	Evet	211	1,911	0,768	0,700	0,000
	Hayır	3	1,600	0,000		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evet	211	2,212	0,553	0,400	0,689
	Hayır	3	2,083	0,144		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *akademisyenlik mesleğini isteyerek seçip/seçmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,385$; $p=0,700>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *akademisyenlik mesleğini isteyerek seçip/seçmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=0,700$; $p=0,000<0,05$). *Akademisyenlik mesleğini isteyerek seçenlerin* duyarsızlaşma puanları ($x=1,911$), *Akademisyenlik mesleğini isteyerek seçmeyenlerin* duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,600$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *akademisyenlik mesleğini isteyerek seçip/seçmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,400$; $p=0,689>0,05$).

3.6.13. Tükenmişlik ve Kırklareli Üniversitesinde Görev Yapmaktan Memnuniyet Farklılığı

Tablo 37. Katılımcıların Tükenmişliğinin, Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Yapmaktan Memnuniyet Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	183	1,992	0,619	-6,581	0,000
	Hayır	31	2,792	0,670		
Duyarsızlaşma	Evet	183	1,791	0,683	-5,761	0,000
	Hayır	31	2,587	0,862		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evet	183	2,193	0,543	-1,105	0,270
	Hayır	31	2,311	0,586		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-6,581$; $p=0,000<0,05$). Kurumda çalışmaktan memnun olmayanların duygusal tükenme puanları ($x=2,792$), kurumda çalışmaktan memnun olanların duygusal tükenme puanlarından ($x=1,992$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-5,761$; $p=0,000<0,05$). Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnun olmayanların duyarsızlaşma puanları ($x=2,587$), memnun olanların duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,791$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnuniyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,105$; $p=0,270>0,05$).

3.6.14. Tükenmişlik ve Çalışma Odası Memnuniyeti Farklılığı

Tablo 38. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Çalışma Odalarından Memnuniyet* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	117	1,988	0,637	-2,854	0,005
	Hayır	97	2,252	0,717		
Duyarsızlaşma	Evet	117	1,824	0,684	-1,748	0,088
	Hayır	97	2,006	0,841		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evet	117	2,124	0,488	-2,540	0,014
	Hayır	97	2,313	0,601		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *çalışma odalarından memnuniyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,854$; $p=0,005<0,05$). *Çalışma odalarından memnun olmayanların* duygusal tükenme puanları ($x=2,252$), *çalışma odalarından memnun olanların* duygusal tükenme puanlarından ($x=1,988$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *çalışma odalarından memnuniyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,748$; $p=0,088>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *çalışma odalarından memnuniyet* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,540$; $p=0,014<0,05$). *Çalışma odalarından memnun olmayanların* düşük kişisel başarı hissi puanları ($x=2,313$), *çalışma odalarından memnun olanların* düşük kişisel başarı hissi puanlarından ($x=2,124$) yüksek bulunmuştur.

3.6.15. Tükenmişlik ile Derslik, Atölye, Bilgisayar, Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği Farklılığı

Tablo 39. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterliliği* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Duygusal Tükenme	Evet	64	1,941	0,632	-2,345	0,020
	Hayır	150	2,179	0,697		
Duyarsızlaşma	Evet	64	1,859	0,706	-0,590	0,556
	Hayır	150	1,927	0,788		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evet	64	2,195	0,524	-0,250	0,803
	Hayır	150	2,216	0,562		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının; *derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarları yeterliliği* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,345$; $p=0,020<0,05$). *Derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarlarını yeterli bulanların* duygusal tükenme puanları ($x=2,179$), *derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarlarını yeterli bulmayanların* duygusal tükenme puanlarından ($x=1,941$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının; *derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarları yeterliliği* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,590$; $p=0,556>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının; *derslik, atölye, bilgisayar ve uygulama laboratuvarları yeterliliği* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,250$; $p=0,803>0,05$).

3.6.16. Tükenmişlik ile Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme Farklılığı

Tablo 40. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünüp/Düşünmeme* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Evet	115	2,327	0,666	5,355	0,000
	Hayır	99	1,853	0,620		
Duyarsızlaşma	Evet	115	2,096	0,747	4,045	0,000
	Hayır	99	1,687	0,726		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Evet	115	2,313	0,570	3,022	0,003
	Hayır	99	2,090	0,501		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=5,355$; $p=0,000<0,05$). *Başka bir üniversitede çalışmayı düşünenlerin* duygusal tükenme puanları ($x=2,327$), *başka bir üniversitede çalışmayı düşünmeyenlerin* duygusal tükenme puanlarından ($x=1,853$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=4,045$; $p=0,000<0,05$). *Başka bir üniversitede çalışmayı düşünenlerin* duyarsızlaşma puanları ($x=2,096$), *başka bir üniversitede çalışmayı düşünmeyenlerin* duyarsızlaşma puanlarından ($x=1,687$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=3,022$; $p=0,003<0,05$). *Başka bir*

üniversitede çalışmayı düşünenlerin düşük kişisel başarı hissi puanları (x=2,313), başka bir üniversitede çalışmayı düşünmeyenlerin düşük kişisel başarı hissi puanlarından (x=2,090) yüksek bulunmuştur.

3.6.17. Tükenmişlik ile Hangi Tür Üniversite Tercih Farklılığı

Tablo 41. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Ayrılacak Olursa Ne Tür Bir Üniversite Tercih Ederlerdi* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Duygusal Tükenme	Kamu	186	2,092	0,671	-0,851	0,396
	Vakıf	28	2,210	0,782		
Duyarsızlaşma	Kamu	186	1,866	0,736	-2,038	0,043
	Vakıf	28	2,179	0,890		
Düşük Kişisel Başarı Hissi	Kamu	186	2,216	0,541	0,413	0,680
	Vakıf	28	2,170	0,614		

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılacak olursa ne tür bir üniversite tercih ederlerdi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,851$; $p=0,396>0,05$).

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılacak olursa ne tür bir üniversite tercih ederlerdi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=-2,038$; $p=0,043<0,05$). *Vakıf üniversitesinde çalışmak isteyenlerin duyarsızlaşma puanları (x=2,179), kamu üniversitesinde çalışmak isteyenlerin duyarsızlaşma puanlarından (x=1,866) yüksek bulunmuştur.*

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılacak olursa ne tür bir üniversite tercih ederlerdi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,413$; $p=0,680>0,05$).

3.6.18. Tükenmişlik ve Kurumdan Ayrılma Gerekçesi Farklılığı

Tablo 42. Katılımcıların Tükenmişliğinin, *Kırklareli Üniversitesi'nden Ayrılma Gerekçesi* Değişkenine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Duygusal Tükenme	İş Yüğü	4	3,028	0,500	13,589	0,000	1 > 2
	Ücret	15	2,067	0,546			3 > 2
	Tükenmişlik Hissi	17	2,902	0,862			1 > 4
	Fiziki Şartların Yetersizliği	55	2,265	0,643			3 > 4
	Diğer	123	1,902	0,575			1 > 5
Duyarsızlaşma	İş Yüğü	4	2,650	0,929	4,541	0,002	1 > 2
	Ücret	15	1,640	0,673			3 > 2
	Tükenmişlik Hissi	17	2,412	0,958			1 > 5
	Fiziki Şartların Yetersizliği	55	2,022	0,857			3 > 5
	Diğer	123	1,794	0,646			
Düşük Kişisel Başarı Hissi	İş Yüğü	4	2,844	0,695	5,453	0,000	1 > 2
	Ücret	15	1,958	0,472			3 > 2
	Tükenmişlik Hissi	17	2,566	0,703			4 > 2
	Fiziki Şartların Yetersizliği	55	2,307	0,544			1 > 5
	Diğer	123	2,127	0,494			3 > 5
							4 > 5

Araştırmaya katılan çalışanların, duygusal tükenme puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılma gerekçesi* değişkenine göre anlamlı bir

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=13,589$; $p=0,00<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gerekçe *iş yükü* olanların duygusal tükenme puanları, gerekçe *ücret*, *fiziki şartların yetersizliği* ve *diğer* olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur. Gerekçe *tükenmişlik hissi* olanların duygusal tükenme puanları, gerekçe *ücret*, *fiziki şartların yetersizliği* ve *diğer* olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur. Gerekçe *fiziki şartların yetersizliği* olanların duygusal tükenme puanları, gerekçe *diğer* olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılma gerekçesi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,541$; $p=0,002<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gerekçe *iş yükü* olanların duyarsızlaşma puanları, gerekçe *ücret* ve *diğer* olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek bulunmuştur. Gerekçe *tükenmişlik hissi* olanların duyarsızlaşma puanları, gerekçe *ücret* ve *diğer* olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların, düşük kişisel başarı hissi puanları ortalamalarının, *kurumdan ayrılma gerekçesi* değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=5,453$; $p=0,00<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Gerekçe *iş yükü* olanların düşük kişisel başarı hissi puanları, gerekçe *ücret* ve *diğer* olanların düşük kişisel başarı hissi puanlarından yüksek bulunmuştur. Gerekçe *tükenmişlik hissi* olanların düşük kişisel başarı hissi puanları, gerekçe *ücret* ve *diğer* olanların düşük

kişisel başarı hissi puanlarından yüksek bulunmuştur. Gerekçe *fiziki şartların yetersizliği* olanların düşük kişisel başarı hissi puanları, gerekçe *ücret ve diğer* olanların düşük kişisel başarı hissi puanlarından yüksek bulunmuştur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik ile bazı değişkenlerin bağlantısını saptamaktır. Tükenmişlik, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasını engelleyen problemlerden biridir. Bundan dolayı sebeplerinin bulunması ve çözüm önerileri üretilmesi gereken bir durumdur (Güllüce ve Kaygın, 2013: 236).

Araştırmaya dâhil olan akademik personelin tükenmişlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar, onların tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *düşük kişisel başarı hissi* puanlarını göstermektedir. Elde edilen verilere göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutları açısından *düşük* düzeyde tükenmişlik hissi yaşandığı tespit edilmiştir (Tablo 23; Şekil 4). Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi alt ölçeklerinden elde edilen puanlar, örneklemin *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *düşük kişisel başarı hissi* boyutları açısından ciddi durumda olmadıklarını ifade etmektedir. Bu durum örneklem kapsamında değerlendirilen akademisyenlerin, düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını, kurum yönetiminden memnun olduklarını, iş stresi yaşamadıklarını, fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini yorgun hissetmediklerini ve çevrelerindeki bireylerle uyum içerisinde olduklarını göstermektedir.

Araştırmadan elde ettiğimiz verilere göre, akademik personelin *duygusal tükenme* alt boyutu düzeyini etkileyen değişkenler; *yaş*, *başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme*, *derslik*, *atölye*, *bilgisayar ve uygulama laboratuvarı yeterliliği*, *idari görev*, *Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnuniyet*, *çalışma odalarından memnuniyet*, *Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılma gerekçesi* olarak saptanmıştır. Akademik personelin *duyarsızlaşma* alt boyutu düzeyini etkileyen değişkenler; *medeni durum*, *başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme*, *idari görev*, *Kırklareli Üniversitesi'nde görev yapmaktan memnuniyet*, *akademisyenlik mesleğini isteyerek seçme*, *Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılacak olsa ne tür*

üniversite tercihi, Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılma gerekçesi ve akademik unvan olarak belirlenmiştir. Akademik personelin *düşük kişisel başarı* alt boyutu düzeyini etkileyen değişkenler; *yaş, medeni durum, başka bir üniversitede çalışmayı düşünüp/düşünmeme, çalışma odalarından memnuniyet, Kırklareli Üniversitesi'nden ayrılma gerekçesi* olarak saptanmıştır.

Araştırma verilerine göre, *bekâr akademisyenler, evli akademisyenlere* göre, daha fazla tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Katılımcıların yaklaşık olarak %40'ının bekâr olduğu göz önüne alındığında, bekâr akademisyenlere, evlilik hakkında olumlu yönlendirmelerde bulunulması faydalı olabilir.

Araştırma verilerine göre, *doktora eğitimini tamamlamamış akademisyenler, doktora eğitimini tamamlamış akademisyenlere* oranla, daha fazla tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Kurumda görev yapan akademisyenlerin, doktora eğitimleri tamamlamaları için, *ders yüklerinin azaltılması ve eğitimleri için gerekli şartların sağlanması* yararlı olabilecektir.

Araştırma verilerine göre, *idari görevi olmayan akademisyenler, idari görevi olan akademisyenlere* göre daha fazla tükenmeye maruz kalmaktadır. Akademisyenlerin dönem dönem idari görev almalarının sağlanması, tükenmişlik hissi yaşamamaları için faydalı olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, *kurumda görev yapmaktan memnun olmayan akademisyenler, kurumda görev yapmaktan memnun olan akademisyenlere* oranla daha fazla tükenmişlik ortalamasına sahiptir. Akademisyenlerin görev yaptıkları kurumlardan memnuniyetlerinin sağlanması tükenme yaşamamaları için yararlı olabilecektir.

Araştırma verilerine göre, *çalışma odalarından memnun olmayan akademisyenler, çalışma odalarından memnun olan akademisyenlere* göre daha fazla tükenmişlik ortalamasına sahiptir. Akademisyenlerin kullandığı

çalışma odalarının geniş, ferah ve kullanışlı olması, tükenme yaşamamaları için yararlı olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, kurumdan ayrılma gerekçesi *iş yükü* olan akademisyenler daha fazla tükenmişlik ortalamalarına sahiptir. Akademisyenlerin iş yüklerinin azaltılması, tükenme yaşamamaları için faydalı olabilir.

Elde edilen tüm veriler sonucunda, aynı kurumda çalışıp aynı mesleği icra eden bireylerin bile farklı düzeylerde tükenmişlik yaşayabilecekleri tespit edilmiştir. Nedeni olarak, bireylerin *farklı bireysel özelliklere* sahip olmalarını söyleyebiliriz. Araştırmadan elde ettiğimiz veriler, tükenme üzerinde *bireysel farklılıkların* büyük rol oynadığının kanıtıdır. Bu veriden yola çıkarak, tükenmişlikle mücadele edebilmek için *bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine* başvurulması gerektiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte çalışmamızda da belirttiğimiz üzere, tükenmişlikle mücadelede *örgütsel başa çıkma yöntemlerinin* daha *kalıcı ve etkili* olması nedeniyle *bireysel* yöntemlerin mutlaka *örgütsel* yöntemlerle desteklenmesi gereklidir.

Sonuç olarak, akademisyenlerin *tükenmişlik sendromu* ve *başa çıkma yöntemleri* hakkında bilgilendirilmeleri tükenmişlik hissetmemeleri için tedbir olabilir. Bunların yanı sıra, iş yükünü iyi düzenlemek, kişisel gelişim ve eğitim (akademik kariyer) için imkân sağlamak, seminer, eğitim ve kariyer günleri düzenlemek, çalışma şartlarını iyileştirmek (fiziki şartlar), iş zenginleştirme ve iş genişletmeden faydalanmak, idare olarak iş görenlere güven ve huzur ortamı sağlamak, çalışanların birbirlerine destek olmalarını sağlayacak ortamlar hazırlamak ve kurumdan memnuniyetlerinin sağlanması, tükenmişlik yaşanmaması için faydalı olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O. ve Karadağ, M. (2010). “Tıbbi Sekreterlerin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, C. 2, S. 4, ss. 41-64.
- Aladdin, K. (2012). *Özel Eğitim Kurumlarındaki Eğitilebilir Ve Öğretilebilir Bireylerle Çalışan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerinin İncelenmesi İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 314096).
- Ali Kemal, A. (2010). *Denizli Devlet Hastanesinde Çalışmakta Olan Hekim Dışı Sağlık Personelinde Tükenmişlik Sendromu ve İlişkili Değişkenler*, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 248405).
- Altay, B., Görener, D. ve Demirkıran, C. (2010). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Aile Desteginin Etkisi”, *Fırat Tıp Dergisi*, C. 15, S. 1, ss. 10-16.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). “Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 7, S. 14, ss. 87-112.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 69-96.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 32, ss. 21-46.
- Aydemir, Ö. (2011). “Çoooooooooook Yorgunum Beni Bekleme Patron”, *Psikeart Dergisi*, S. 15, ss. 44-49.

- Azizoğlu, Ö. ve Özyer, K. (2010). "Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Ampirik Bir Çalışma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, C. 21, S. 1, ss.137-147.
- Bakoğlu Deliorman, R. ve Öte. (2009). "Tükenmişliği Ölçmede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması", *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, S. 63, ss. 77-98.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 541-561.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). "Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, C.15, S. 58, ss. 191-216.
- Batıgün, A. D. ve Şahin, N. H. (2006). "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A- Tipi Kişilik ve İş Doymu", *Türk Psikiyatri Dergisi*, C. 17, S. 1, ss. 32-45.
- Bayram, G. (2014). *Tükenmişlik ölçekleri ve Erzincan Üniversitesi örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Samsun. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 374110).
- Bekir Barış, C. (2011). *Farklı İllerde Çalışan İlköğretim Okullarında Görevli Beden Eğitimi Öğretmenlerinin, Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi ve Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 290350).
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010). "Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, S. 2, ss. 102-118.
- Bolat, O. İ. (2011). "İş Yüğü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.25, S. 2, ss. 87-101.

- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C. 20, S. 2, ss. 95-108.
- Burcu Başak, Ö. (2007). *İngilizce Öğretmenlerinin İş Tatminleri İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 241905).
- Bülent, A. (2010). *Çalışanlarda Çatışma Çözme Yöntemlerinin Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 257250).
- Bülent, G. (2004). *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Mesleki Bazı Değişkenlere Göre Yordanması*, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 145983).
- Cam, E. (2004). “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, *Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi*, S. 1, ss. 1-10.
- Cem, D. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 333500).
- Cemaloğlu, N. ve Erdemoğlu Şahin, D. (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.15, S. 2, ss. 465-484.
- Cetin, F. ve Hazir, K. (2012). “Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Business and Economics Research Journal*, C. 3, S. 2, ss. 65-77.

- Cherniss, C. (1992). "Long-Term Consequences Of Burnout: An Exploratory Study", *Journal Of Organizational Behavior*, C. 13, ss.1-11.
- Cihan, B. Y. (2011). "Onkoloji Bölümünde Çalışan Sağlık Personelinde Tükenmişlik ve Depresyon Düzeylerinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi", *Yeni Tıp Dergisi*, C. 28, S. 1, ss. 17-22.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. ve Blum, M. (1997). "Patterns Of Burnout Among Managers And Professionals: A Comparison Of Models", *Journal Of Organizational Behavior*, C. 18, ss. 685-701.
- Çağla, Ü. (2012). *Turizm Sektörü Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Erzurum Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 319767).
- Çağrı, S. (2011). *Otel İşletmelerinde Tükenmişlik Sendromu: Konya İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 308865).
- Çapri, B. (2006). "Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 62-77.
- Çavuş, M. F., Gök, T. ve Kurtay, F. (2007). "Tükenmişlik: Meslek Yüksekokulu Akademik Personeli Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 16, S. 2, ss. 97-108.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Begenirbaş, M. (2011). "Örgütsel Performansın Sağlanmasında Örgütte Güven, Tükenmişlik ve Kişiler Arası Çarpıklığın Rolü", *CagUniversityJournal Of SocialSciences*, C. 8, S. 1, ss. 1-29.
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. (2013). "Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir

- Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 13, S. 3, ss. 95-108.
- Çiçek Sağlam, A. (2011). “Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 8, S. 15, ss. 407-420.
- Dağlı, A. (2006). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Eurasian Journal Of Educational Research*, S. 25, ss. 85-95.
- Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008). “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)”, *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 10, ss. 12-35.
- Demerouti, E. ve öte. (2000). “A Model Of Burnout And Life Satisfaction Amongst Nurses”, *Journal Of Advanced Nursing*, C. 32, S. 2, ss. 454-464.
- Demir, N. (2009). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, C. 8, S. 32, ss. 193-202.
- Demir, N. (2010). “Küçülmeye Giden İşletmelerde Geri Kalanların Yaşadıkları Tükenme Sendromunun Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, *Öneri Dergisi*, C. 9, S. 33, ss. 185-198.
- Çağrı, D. (2014). *Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi Türkiye-Malta Çalışma Grubu Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No.370209).
- Deniz Zeynep, S. (2006). *Acil Servislerde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 163651).
- Dericioğulları, A. ve Öte. (2007). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, C. 2, S. 5, ss. 13-23.

- Derin, N. ve Demirel, E.T. (2012). “Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 17, S. 2, ss. 509-530.
- Dilek, E. Ş. (2007). *Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri (Ankara İli İlköğretim ve Ortaöğretim Okulları Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 190958).
- Doksat, M. K. (2011). “Stres ve Tükenmişlik”, *Psikeart Dergisi*, S. 15, ss. 20-27.
- Dolunay, A. B. ve Piyal, B. (2003). “Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik”, *Kriz Dergisi*, C. 11, S. 1, ss. 35-48.
- Eğrilmez, A. (2011). “Tüketim Toplumunun Tükenen İnsanı”, *Psikeart Dergisi*, S. 15, ss. 6-7.
- Elif Hilal, N. (2009). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 235539).
- Elvan, O. (2010). *Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi*, Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 253059).
- Emel, D. (2009). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Alguları “İstanbul Kartal İlçesi Örneği”*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 306562).
- Emel, E. (2010). *Üniversite Uygulama ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire, Ebe, Sağlık Memuru ve Acil Tıp Teknisyenlerinin Tükenmişlik ve Depresyon Düzeyinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas

- Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 267232).
- Emine Selin, K. (2009). *Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik*, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 241596).
- Emine, B. (2006). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 190216).
- Emine, K. (2011). *Çalışma Yaşamında Kadının Tükenmişliği: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 289489).
- Ersoy, A. ve Utku, B. D. (2005). “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-1”, *Mufad Journal*, S. 26, ss.43-50.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T. (2012). “Çalışanların İş Doyumları İle Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, C. 12, S. 1, ss. 41-54.
- Farber, B. A. (1984). “Stress And Burnout İn Suburban Teachers”, *Journal Of Educational Research*, C. 77, S. 6, ss. 325- 331.
- Fatma, S. (2011). *Özel Bir Hastane Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 293583).
- Ferda, K. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 326890).

- Friedman, I. A. ve Farber, B. A. (1992). "Professional Self-Concept As A Predictor Of Teacher Burnout", *Journal Of Educational Research*, C. 86, S. 1, ss. 28-35.
- Geçit, Y. (2012). "Coğrafya Eğitimcilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 11, S. 39, ss. 88-103.
- Gezer, E., Yenel, F. ve Şahan, H. (2009). "Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri İle Sosyodemografik Değişkenleri Arasındaki İlişki", *Uluslar Arası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 2, S. 6, ss. 243-250.
- Girgin, G. (2010). "Öğretmenlerde Tükenmişliğe Etki Eden Faktörlerin Araştırılması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 9, S. 32, ss. 32-48.
- Güllüce, A. Ç. ve Kaygın, E. (2013). "Çalışanların Demografik Değişkenleri Açısından Tükenmişlik Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 27, S. 2, ss. 235- 252.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutanis, R. (2009). "Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 3, ss. 481-497.
- Hakan, Ö. (2006). *Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 187206).
- Halide, K. (2009). *Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlikleri ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destekleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 250431).

- Harun, E. (2010). *Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 273109).
- Hava, B. (2009). *Okulöncesi Öğretmenliği Anabilim Dalı Öğretim Elemanlarının Benlik Saygıları, İş Doyum ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 240075).
http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp, Erişim: 20 Aralık 2014.
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Janssen, P. P. M., Jonge, J. ve Bakker, A. B. (1999). “Specific Determinants Of Intrinsic Work Motivation, Burnout And Turnover Intentions: A Study Among Nurses”, *Journal Of Advanced Nursing*, C. 29, S.6, ss.1360-1369.
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, C. 68, S. 1, ss. 29-32.
- Kadir, G. (2010). *Kamu İç Denetçilerinde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 277441).
- Kayabaşı, Y. (2008). “Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 20, ss. 191-212.
- Konakay, G. (2013). “Akademisyenlerde Duygusal Zekâ Faktörlerinin Tükenmişlik Faktörleri İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 15, S. 1, ss. 121-144.

- Küçüksüleymanoğlu, R. (2007). “Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri”, *Eurasian Journal Of Educational Research*, S. 28, ss. 101-112.
- Leiter, M. P. ve Harvie, P. L. (1996). “Burnout Among Mental Health Workers: A Review and A Research Agenda”, *International Journal Of Social Psychiatry*, C. 42, S. 2, ss. 90-101.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2001). “Burnout And Quality In A Sped-Up World”, *The Journal For Quality&Participation*, ss. 48-51.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (2009). “Nurse Turnover: The Mediating Role Of Burnout”, *Journal Of Nursing Management*, C. 17, ss. 331-339.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). “Prevention Of Burnout: New Perspectives”, *Applied&Preventive Psychology*, C. 7, ss. 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout”, *Journal Of Occupational Behaviour*, S. 2, ss. 99-113.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2008). “Early Predictors Of Job Burnout And Engagement”, *Journal Of Applied Psychology*, C. 93, S. 3, ss. 498-512.
- Maslach, C., Leiter, M. P. ve Jackson, S. E. (2012). “Making A Significant Difference With Burnout Interventions: Researcher And Practitioner Collaboration”, *Journal Of Organizational Behavior*, C. 33, ss. 296-300.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). “ Job Burnout”, *Annu Reviews Psychol*, C. 52, ss. 397- 422.
- Mehmet Enes, T. (2008). *Özel Eğitim Sektöründe Çalışan Bireysel Eğitimcilerin Tükenmişlik Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 217686).
- Mehmet, A. (2007). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 204636).

- Meydan, C. H. (2011). “Örgütsel Ortamda Tükenmişliğin İzlenim Yönetimi Taktikleri İle İlişkisi”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 6, S. 2, ss. 287-307.
- Mustafa, A. (2010). *Bazı Değişkenlere Göre Biyoloji Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 275442).
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 19, S. 2, ss. 179-198.
- Nazan, K. (2013). *Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 333225).
- Nazim Taner, Y. (2006). *Sınıf Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 241895).
- Ogresta, J., Rusac, S. ve Zorec, L. (2008). “Relationship Between Burnout Syndrome And Job Satisfaction Among Mental Health Workers”, *Croatian Medical Journal*, C. 49, S. 3, ss. 364-374.
- Otacıoğlu, S.N. (2008). “Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 9, S. 15, ss. 103-116.
- Önder, M. E. (2011). “Psikeart”, *Psikeart Dergisi*, S. 15. ss. 5.
- Özlem, Ş. (2012). *Depresyon Tanısı Almış Ergenlerde Anne Baba Kabul Reddi- Kontrolü ve Aile İçi İlişkilerin Depresyon Şiddetine Etkisi*, Tıpta Uzmanlık Tezi. Ankara Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Ankara. <https://Tez.Yok.Gov.Tr/Ulusaltezmerkezi/> (Tez No. 326494).
- Pınar, S. (2007). *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 208695).

- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, C. 15, S. 1, ss. 131-148.
- Seçil, C. (2004). *Öğretmenlerde Yaşanan Tükenmişlik Sendromunun Sınıf Yönetimi Sorunlarını Çözme Becerisine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 148075).
- Sema, P. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)*, Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 209647).
- Sena, B. (2011). *Tükenmişlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kule Personeli Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 298260).
- Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2009). “Pamukkale Üniversitesi’ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 21, ss. 115-132.
- Sezgin, F. ve Öte. (2012). “Eğitim Denetmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 9, ss. 175-191.
- Shirom, A. (1989). “Burnout In Work Organizations”. *Newyork International Review Of Industrial And Organizational Psychology*.
- Sibel, Ç. (2007). *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlik Algıları*, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 204341).

- Süleyman Sami, Y. (2009). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 250367).
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şahin, A. R. (2011). “Bu İşyerinde Görev Var!”, *Psikeart Dergisi*, S. 15, ss. 40-43.
- Şahinoğlu, N. ve Arkar, H. (2011). “Tükenmişlik Sendromu İle Kişilik Arasındaki İlişki: Maslach Tükenmişlik Envanteri İle Mizaç ve Karakter Envanteri'nin Karşılaştırılması”, *New/Yeni Symposium Journal*, C. 49, S. 3, ss. 159-164.
- Savaş, Ş. (2006). *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. <https://Tez.Yok.Gov.Tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 205507).
- Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012). “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 33, ss.75-84.
- Özlem, Ş. (2012). *Depresyon Tanısı Almış Ergenlerde Anne Baba Kabul Reddi- Kontrolü ve Aile İçi İlişkilerin Depresyon Şiddetine Etkisi*, Tıpta Uzmanlık Tezi. Ankara Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No.326494).
- Kemal, T. (2012). *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Kırklareli İlinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No.342281).

- Tetik, S. (2011). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Sağlık Meslek Yüksekokulu Örneği”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 7, S. 13, ss. 339-350.
- Tiyek, R. (2011). “Yıldırma ve Yönetim Becerileri Üzerine Bir Araştırma”, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, C.2, S. 1, ss. 113-142.
- Tiyek, R. (2012). “Yıldırma ve İş Ahlakı, Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *İş Ahlakı Dergisi*, C.5, S. 9, ss. 97-130.
- Tümkaya, S. (2000). “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 19, ss. 128-133.
- Yasemin, Ç. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması)*, Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 226112).
- Yıldırım, M. H. ve İçerli, L. (2010). “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 123-131.
- Yıldız Kırılmaz, A., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). “İlköğretim ’de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması”, *İlköğretim-Online Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 2-9.
- Yılmaz, H. ve Karahan, H. (2009). “Bireylerin Kişisel Özellikleri Yönünden İş Doyum Düzeylerine Göre Tükenmişlikleri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 14, S. 3, ss. 197-214.
- Yılmaz, M. ve Öte. (2005). “Tükenmişlik Sendromu”, *Kadın Doğum Dergisi*, C. 3, S. 4, ss. 625-629.
- Ziya, D. (2006). *Okul Yöneticilerinin Denetim Odaklarına Göre Tükenmişlik Düzeyleri (Sakarya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> (Tez No. 186791).

EK 1

Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Hocam;

Bu anket formu; Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı kapsamında yürütülen bir tez çalışmasında kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır.

Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Ahmet CAN
Kırklareli Üniversitesi

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgiler istenmektedir. Lütfen size uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.

Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Bay	<input type="checkbox"/> Bayan			
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-23 <input type="checkbox"/> 37-40 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 24-26 <input type="checkbox"/> 41-43	<input type="checkbox"/> 27-30 <input type="checkbox"/> 44-46	<input type="checkbox"/> 31-33 <input type="checkbox"/> 47-50	<input type="checkbox"/> 34-36
Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekâr			
Çocuğunuz Varsa Kaç Tane?	<input type="checkbox"/> Yok <input type="checkbox"/> 5 veya daha fazla	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Akademik Unvanınız	<input type="checkbox"/> Prof. Dr. <input type="checkbox"/> Öğr. Gör.	<input type="checkbox"/> Doç. Dr. <input type="checkbox"/> Arş. Gör. Dr.	<input type="checkbox"/> Yrd. Doç. Dr. <input type="checkbox"/> Arş. Gör.	<input type="checkbox"/> Öğr. Gör. Dr. <input type="checkbox"/> Okutman	
Görev Yaptığınız Birim	<input type="checkbox"/> İİBF <input type="checkbox"/> İlahiyat Fakültesi <input type="checkbox"/> Teknik Eğitim Fakültesi <input type="checkbox"/> Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Sosyal Bilimler Enstitüsü <input type="checkbox"/> Uygulama ve Araştırma Merkezi	<input type="checkbox"/> Fen Edebiyat Fakültesi <input type="checkbox"/> Mimarlık Fakültesi <input type="checkbox"/> Teknoloji Fakültesi <input type="checkbox"/> Yabancı Diller Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Sağlık Bilimleri Enstitüsü	<input type="checkbox"/> Turizm Fakültesi <input type="checkbox"/> Mühendislik Fakültesi <input type="checkbox"/> Sağlık Yüksekokulu <input type="checkbox"/> Meslek Yüksekokulu		
İdari Göreviniz	<input type="checkbox"/> Var	<input type="checkbox"/> Yok			
Haftalık Ders Yükünüz	<input type="checkbox"/> Ders yüküm yok <input type="checkbox"/> 16-20	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 21-25	<input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 31 ve üzeri	
Aylık Geliriniz	<input type="checkbox"/> 1500 TL ve altı <input type="checkbox"/> 3001-3500 TL	<input type="checkbox"/> 1501-2000 TL <input type="checkbox"/> 3501-4000 TL	<input type="checkbox"/> 2001-2500 TL <input type="checkbox"/> 4001-4500 TL	<input type="checkbox"/> 2501-3000 TL <input type="checkbox"/> 5000 TL ve üstü	
Kaç Yıldır Akademisyen Olarak Görev Yapıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 12-15 <input type="checkbox"/> 24-27	<input type="checkbox"/> 4-7 <input type="checkbox"/> 16-19 <input type="checkbox"/> 28-31	<input type="checkbox"/> 8-11 <input type="checkbox"/> 20-23 <input type="checkbox"/> 32 ve üzeri		
Kaç Yıldır Kırklareli Üniversitesi'nde Görev Yapıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 0-3 <input type="checkbox"/> 12-15 <input type="checkbox"/> 24-27	<input type="checkbox"/> 4-7 <input type="checkbox"/> 16-19 <input type="checkbox"/> 28-31	<input type="checkbox"/> 8-11 <input type="checkbox"/> 20-23 <input type="checkbox"/> 32 ve üzeri		
Akademisyenliği İsteyerek mi Seçtiniz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
Kırklareli Üniversitesinde Görev Yapmaktan Memnun musunuz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
Öğretim Elamanlarına Ayrılan Çalışma Odalarından Memnun musunuz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
Kırklareli Üniversitesinde Bulunan Derslik, Atölye, Bilgisayar ve Uygulama Laboratuvarları Yeterli midir?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
Başka Bir Üniversitede Çalışmayı Düşünür müsünüz?		<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır		
Ayrılacak Olsanız Ne Tür Bir Üniversite Tercihiniz Olurdu?		<input type="checkbox"/> Kamu	<input type="checkbox"/> Vakıf		
Kırklareli Üniversitesinden Ayrılma Gerekçeniz Ne Olurdu?		<input type="checkbox"/> İş Yükü <input type="checkbox"/> Fiziki Şartların Yetersizliği	<input type="checkbox"/> Ücret	<input type="checkbox"/> Tükenmişlik Hissi <input type="checkbox"/> Diğer	

Arka sayfaya geçiniz.

BÖLÜM II

Aşağıdaki ankette işinizle ilgili tutumlarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her ifade ile ilgili durumu ne kadar sıklıkla yaşadığınızı belirtmenizdir. Lütfen işiniz ile ilgili olarak hissettiklerinizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.

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