

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETİM ELEMANLARINDA TÜKENMİŞLİK

Emine Selin KEPEKÇİOĞLU

Mart-2009

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

ÖĞRETİM ELEMANLARINDA TÜKENMİŞLİK

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan:
Emine Selin KEPEKÇİOĞLU

Danışman:
Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT

BOLU-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Emine Selin Kepekcioglu'na ait “Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. 04.03.2009.

Akademik Ünvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Prof. Dr. Uğur ESER

Enstitü Müdürü

ABSTRACT**BURNOUT IN INSTRUCTORS****Emine Selin KEPEKÇİOĞLU****Master Thesis****Department of Educational Sciences****Thesis Supervisor: Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT****March 2009, xvii +177 pages**

The aim of this study is to determine the burnout levels of instructors according to the dimensions of burnout and total burnout and to analyse their perceptions of burnout dimensions according to the sex, age, marital status, the number of children, the length of occupational service, educational level and title variables. For this reason, Maslach Burnout Inventory developed by Maslach and Jackson in 1981 and Personal Data Inventory prepared by the researcher were conducted to 231 instructors working at Education Faculty, Science and Letters Faculty, Management and Business Administration Faculty, Engineering and Architecture Faculty and Faculty of Medicine associated to Abant İzzet Baysal University in the 2007-2008 Academic Year. Search model has been used in this research.

In this study, for the analysis of the data, descriptive statistics and to make comparisons between the groups some analysis techniques (t-test and one way

anova) have been applied. In order to test the homogeneity of the variances, Levene Test has been used. Tukey HSD has been used when the variances are found to be homogenous and Tamhane Test has been used when the variances are found to be not homogeneous.

The following results are obtained from the study;

The burnout levels of the instructors have been found to be low according to the dimensions of burnout and total burnout.

The instructors' perceptions of emotional exhaustion, depersonalisation, reduced personal accomplishment dimensions and total burnout levels show no significant difference according to sex, age and the length of occupational service variables.

The instructors' perceptions of emotional exhaustion, depersonalisation dimensions and total burnout levels show a significant difference according to marital status variable. The emotional exhaustion, depersonalisation and total burnout levels of married instructors have been found to be lower than the single ones.

The instructors' perceptions of emotional exhaustion, depersonalisation, reduced personal accomplishment dimensions and total burnout levels show a significant difference according to the number of children variable. The emotional exhaustion and reduced personal accomplishment levels of instructors having no children have been found to be higher than the ones having 2 or more children. The depersonalisation and total burnout levels of instructors having no children have been found to be higher than the ones having 1 and 2 or more children.

The instructors' perceptions of the emotional exhaustion, depersonalisation dimensions and total burnout levels show a significant difference according to the educational level variable. The emotional exhaustion, depersonalisation and total

burnout levels of instructors having a master's degree have been found to be higher than the ones having a doctorate degree.

The instructors' perceptions of the emotional exhaustion, depersonalisation, reduced personal accomplishment dimensions and total burnout levels show a significant difference according to the title variable. The emotional exhaustion level of the research assistants has been found to be higher than the associate professors. The depersonalisation and total burnout levels of research assistants have been found to be higher than the associate professors and professors. The reduced personal accomplishment level of the research assistants has been found to be higher than the professors.

According to these results, it is suggested to organize in-service training courses about burnout syndrome for the instructors.

Key Words: Burnout, Burnout Syndrome, Burnout In Instructors

ÖZET

ÖĞRETİM ELEMANLARINDA TÜKENMİŞLİK

Emine Selin KEPEKCİOĞLU

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Bilimleri Bölümü

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT

Mart 2009, xvii + 177 sayfa

Bu araştırmanın amacı, öğretim elemanlarının tükenmişliğinin, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeyde olduğunu belirlemek ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarını, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve ünvan değişkenleri açısından incelemektir. Bu amaçla, 2007-2008 Akademik yılı Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve Tıp Fakültesi'nde görev alan 231 öğretim elemanına Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri ve araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu uygulanmıştır. Araştırmanın modeli tarama modelidir.

Bu çalışmada, verilerin analizi sırasında betimsel istatistiklerden, gruplar arası karşılaştırma yapabilmek için çeşitli analizlerden (bağımsız gruplar t testi, tek yönlü varyans analizi) yararlanılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı Levene testi ile test edilmiş, varyanslar homojen çıktığında Tukey HSD tekniği ve varyanslar homojen çıkmadığı durumlarda ise Tamhane testi kullanılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin hem tükenmişlik alt boyutları hem de toplam tükenmişlik bakımından düşük düzeyde olduğu bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeylerinin bekâr olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları çocuk sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık düzeyleri 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarından daha yüksek bulunmuştur. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeyleri 1 tane ve 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarından daha yüksek bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeyleri doktora mezunu olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırma görevlilerinin

duygusal tükenme düzeyi doçentlerden daha yüksek bulunmuştur. Araştırma görevlilerinin duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeyleri doçent ve profesörlerden daha yüksek bulunmuştur. Araştırma görevlilerinin kişisel başarısızlık düzeyi profesörlerden daha yüksek bulunmuştur.

Bu sonuçlar doğrultusunda, öğretim elemanlarına tükenmişlik sendromunun tanıtılmasına yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilmiştir.

Anahtar kelimeler: Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında görüş ve önerileriyle bana rehberlik eden değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT'a, araştırmam süresince göstermiş olduğu rehberlik ve yardımlarından dolayı, Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON'a, Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN'e, Yrd. Doç. Dr. Bayram BIÇAK'a ve görüşleri ile yardımlarını aldığım diğer saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Yaşamım boyunca bana her yönden destek olan aileme ve arkadaşım Özlem Karakış'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT.....	iii
ÖZET.....	vi
TEŞEKKÜR.....	ix
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	x
TABLolar DİZİNİ	xvi

BÖLÜM I

I-GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Problem Cümlesi.....	7
1.3 Araştırmanın Amacı.....	7
1.4 Alt Problemler.....	7
1.5 Araştırmanın Önemi.....	7
1.6 Sayıtlılar.....	8
1.7 Sınırlılıklar.....	8
1.8 Tanımlar.....	8

BÖLÜM II

II-KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
2.1 Kuramsal Temeller.....	10
2.1.1 Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Temeller.....	10

2.1.1.1 Tükenmişlik Kavramı.....	10
2.2. Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar.....	13
2.2.1 Stres.....	13
2.2.1.1 Stres Kaynakları.....	14
2.2.1.2 İş Stresinin Sonuçları.....	19
2.2.2 İş Doyumu.....	21
2.2.2.1 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler.....	22
2.2.2.2 İş Doyumunun Etkileri.....	26
2.2.3 İşkolikler ve A Tipi Kişilik Özelliği.....	31
2.2.3.1 İşkolikler.....	31
2.2.3.2 A Tipi Kişilik Özellikleri.....	32
2.3 Tükenmişliğin Belirtileri.....	35
2.3.1 Fiziksel Belirtiler.....	37
2.3.2 Psikolojik / Ruhsal Belirtiler.....	38
2.3.3 Davranışsal Belirtiler.....	41
2.4 Tükenmişlik Araştırmaları Tarihi.....	42
2.4.1 Öncü Safha.....	42
2.4.2 Ampirik Araştırmalar Safhası.....	44
2.5 Tükenmişliğin Gelişim Süreci.....	45
2.6 Tükenmişlik Modelleri.....	47
2.6.1 Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	47
2.6.2 Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	48
2.6.3 Pines Tükenmişlik Modeli.....	49
2.6.4 Meier Tükenmişlik Modeli.....	51
2.6.5 Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	53
2.6.6 Maslach Tükenmişlik Modeli.....	56
2.7 Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.....	57
2.7.1 Bireysel Faktörler.....	57
2.7.1.1 Dış Kontrol Odaklı Olmak.....	59
2.7.1.2 Öz- Güven ve Öz-Yeterlilikten Yoksun Olmak.....	59

2.7.1.3 Kişisel İhtiyaçlar ve Motivasyonlar.....	61
2.7.1.4 Duygusal Kontrol.....	65
2.7.1.5 Beklenti Düzeyi.....	66
2.7.1.6 Gerçek Kişilik ve İmaj.....	69
2.7.1.7 Otonomi ve Öğrenilmiş Çaresizlik.....	69
2.7.1.8 Psikolojik Dayanıklılık.....	71
2.7.1.9 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği.....	72
2.7.1.10 Demografik Özellikler.....	73
2.7.2 Örgütsel Faktörler.....	75
2.7.2.1 İş Ortamı.....	76
2.7.2.2 İş Yüğü.....	77
2.7.2.3 Kontrol.....	79
2.7.2.4 Ödüller.....	81
2.7.2.5 Aidiyet, Birlik ve Grup Olma Duygusu.....	83
2.7.2.6 Adalet.....	85
2.7.2.7 Çatışan Değerler.....	86
2.7.2.8 Plan, Politika ve Prosedürler.....	87
2.7.2.9 Hizmet İlişkisi.....	88
2.7.2.10 Yönetim.....	92
2.8 Tükenmişliğin Etkileri.....	94
2.8.1 Tükenmişlik Yaşayan Bireyde Görülen Etkiler.....	94
2.8.2 Tükenmişliğin Diğer İnsanlardaki Etkileri.....	98
2.8.2.1 Tükenmişlik ve İş Hayatı.....	98
2.8.2.2 Tükenmişlik ve Aile Hayatı.....	100
2.9 Tükenmişlik İle Mücadele Teknikleri.....	101
2.9.1 Örgütsel Yöntemler.....	101
2.9.1.1 İş Yerinde Yapılacak Değişimler.....	101
2.9.1.2 Daha Fazla Kaynak Ayırmak.....	102
2.9.1.3 İşin Daha Etkili Yapılması.....	102
2.9.1.4 İş Yayılımını Sınırlandırmak.....	104

2.9.1.5 İşe Ara Vermek.....	104
2.9.1.6 Yardım.....	105
2.9.2 Sosyal Yöntemler.....	106
2.9.2.1 Sosyal Destek	106
2.9.2.2 İş Arkadaşlarının Eşliği ve Yardımı.....	107
2.9.3 Bireysel Yöntemler.....	109
2.9.3.1 Kendini Tanımak.....	109
2.9.3.2 Gerçekçi Hedefler Belirlemek.....	110
2.9.3.3 İşin Yapılış Tarzını Değiştirmek.....	111
2.9.3.4 Dinlenmek ve Rahatlamak.....	111
2.9.3.5 Sorunları İçselleştirmemek.....	112
2.9.3.6 Olumluyu Vurgulamak.....	112
2.9.3.7 Mizah.....	113
2.9.3.8 Özel Hayat ve İş Hayatı Arasında Geçiş.....	113
2.9.3.9. İş Değiştirme.....	115
2.9.3.10 İletişim Becerilerinin Öğrenilmesi.....	115
2.10 Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar.....	116
2.10.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	116
2.10.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	127

BÖLÜM III

III-YÖNTEM	132
3.1 Araştırmanın Modeli.....	132
3.2 Evren ve Örneklem.....	132
3.3 Verilerin Toplanması.....	132
3.4 Veri Toplama Araçları.....	133
3.4.1 Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	133
3.4.1.1 Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği...	134
3.4.1.2 Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği.....	135
3.4.1.3 MaslachTükenmişlik Envanterinin Cevaplanması..	136

3.4.1.4 MaslachTükenmişlikEnvanterinin Puanlanması....	136
3.4.1.5 Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu.....	137
3.4.2 Kişisel Bilgi Formu.....	139
3.5 Verilerin Analizi.....	139

BÖLÜM IV

IV-BULGULAR.....	141
4.1 Öğretim Elemanlarının Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	141
4.2 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular (Birinci Alt Problem).....	143
4.3 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular (İkinci Alt Problem).....	145
4.3.1 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Cinsiyet Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	146
4.3.2 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Yaş Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	147
4.3.3 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Medeni Durum Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	148
4.3.4 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Çocuk Sayısı Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	149
4.3.5 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Mesleki Kıdem Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	152

4.3.6 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Öğrenim Durumu Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	153
4.3.7 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Ünvan Değişkeni Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular.....	155

BÖLÜM V

V-SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	159
5.1 Öğretim Elemanlarının Kişisel ve Mesleki Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar.....	159
5.2 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar (Birinci Alt Problem).....	160
5.3 Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Sonuçlar (İkinci Alt Problem).....	160
5.4. Uygulamaya Yönelik Öneriler.....	165
5.5 Araştırmacıya Yönelik Öneriler.....	165
KAYNAKÇA	166
EKLER.....	173
EK 1: Kişisel Bilgi Formu.....	174
EK 2: Tükenmişlik Ölçeği.....	175
ÖZGEÇMİŞ.....	177

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Öğretim Elemanlarına Uygulanan Ölçeklerin Geri Dönüş Tablosu.....	133
Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyutları Ve Toplam Tükenmişlik İçin İç Tutarlılık (Cronbach alfa) Güvenirlik Değerleri.....	135
Tablo 3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puan Ölçütleri Düzeyleri.....	138
Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeği 5'li Form İçin Tükenmişlik Düzeyi Sınırları.....	139
Tablo 5. Frekans Değerleri Küçük Gruplamaların Düzeltildiği Değişkenler.....	140
Tablo 6. Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılımı Ve Yüzdeleri.....	141
Tablo 7. Tükenmişlik Puanları İçin Betimsel İstatistikler.....	142
Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyi Ortalamaları Ve Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımları.....	144
Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişliklerine İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Tablosu.....	146
Tablo 10. Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu.....	147
Tablo 11. Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Tablosu.....	148
Tablo 12. Öğretim Elemanlarının Çocuk Sayılarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu.....	149
Tablo 13. Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	150
Tablo 14. Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu.....	152
Tablo 15. Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu.....	153
Tablo 16. Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları.....	154

Tablo 17. Öğretim Elemanlarının Ünvana Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu	156
Tablo 18. Ünvana Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları ...	157

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1 Problem Durumu

Eğitim, bireyin tespit edilmiş amaçlar yönünde tutum ve alışkanlıklarını değiştirmek, yeteneklerini en son sınıra kadar geliştirmek için gereken yardımın yapılması ve bunun sonucunda bireyin davranışlarının kendi yaşantısı yoluyla değiştirilmesi süreci olarak düşünülebilir. Bu süreç, hem değişen ve etkilenen bireyin, hem bu değişikliği meydana getirecek öğretici kişinin, hem de bu işin yapılacağı çevre veya ortamın planlı ve amaçlı olarak incelenmesini gerektirmektedir. Eğitim, planlı bir etkinlik, bir kamu hizmeti olarak yalnız ondan yararlanan bireyi, bireyin amaçlarını ve gereksinmelerini dikkate alan bir hizmet değil toplumu da etkileyen, toplumun gereksinmelerini dikkate alan bir etkinlik olarak kabul edilir (Korkut, 2002: 203).

Eğitimin amacı, bireylerin tutum ve davranışlarında değişiklik yapmaktır. Bireyde oluşturulacak istendik davranışların toplumun, ekonominin ve bireyin beklentilerine uygun olması gerekir. Diğer yandan eğitimin toplumsal, siyasal ve ekonomik olmak üzere üç önemli görevi vardır. Çevresindeki sistemlerle etkileşim içinde olan eğitim sistemi, ekonomik sistemle de yakın ilişki içindedir. Bu ilişki, iki

önemli noktada yoğunlaşmaktadır. Birincisi, eğitim sisteminin ekonominin ilke ve kurallarına göre işlemesi beklenir. İkincisi de eğitimin ekonominin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki insan gücünü yetiştirmesi gerekir. Bu da bireylere tutumluluk, diğer bir deyişle iyi üretici ve iyi tüketici olabilme özelliklerinin ve bireylere bir mesleğin tutum ve davranışlarının kazandırılması olmak üzere iki amaca yöneliktir.

Eğitimin ekonomik kalkınmaya etkisi, ekonomistlerin eğitime ilgi duymalarına yol açmıştır. Böylece eğitime yapılan yatırımlar ulusal yatırım olarak nitelendirilmiştir. Diğer üretim etmenlerini hem üreten hem kullanan emek olduğuna göre, emeğin nitelik kazanması ekonomi açısından önemli bir konu olmaktadır. Ekonomi ile eğitim arasındaki ilişki kalkınma kavramı üzerinde odaklanır. Kalkınma; ekonomik, toplumsal, eğitsel ve siyasal yönlerden yapı değişikliğini öngörür. Kalkınma, bir ülkenin yurttaşlarının daha iyi bir yaşam sürdürmelerini sağlar.

Hedeflenmekte olan kalkınma hızını gerçekleştirebilmek için gerekli insan kaynağının yetiştirilmesi görevi eğitime verilmiştir. Bu hedefe, önce ekonomik planlama, sonra insan gücü planlaması ve daha sonra eğitim planlaması yapılarak ulaşılabilir (Karatürk, 2002:1-2). Ülkenin ekonomik kalkınmasını sağlıklı bir şekilde başarabilmesi için, eğitim sisteminin, kalkınmanın gerektirdiği sayı ve nitelikteki insan gücünü öğrencilerin ilgi, yetenek ve kapasitelerini en akılcı bir biçimde değerlendirerek yetiştirmesi beklenir. Eğitim sisteminin çeşitli alanlarla kalkınmanın gerektirdiği sayı ve nitelikteki insan gücünü yetiştirme görevi, eğitimin ekonomik işlevi gereğidir (Kaya, 1989:3)

Bir ekonomik kalkınma etmeni olarak eğitime ilginin son yıllarda giderek artmasının nedeni, ekonomik kalkınmaya önem verilmesi ve eğitsel kalkınmada insan ögesinin etkisinin herkesçe benimsenmesidir. Böylece emeğin niteliğini yükseltmenin, eğitimi geliştirerek sağlanabileceği düşünülmüştür. Topluma verilecek temel, mesleki-teknik, işbaşı (hizmet içi) ve iş dışı eğitimin düzeyi artırılarak ekonomik ve toplumsal gelişmeye önemli katkıda bulunabileceği ve bireyin

verimliliğini artıracakları anlaşıldığından, insan gücüne yatırım konusundaki bilimsel çalışmaları, eğitim ve insan gücü planlaması çalışmaları izlemiştir. Eğitimin bireye kazandırdığı bilgi, beceri ve tutumun; ekonomide verimliliği yükselttiği, bireyin ve ülkenin gelirini artırdığı araştırmalarla da ortaya konulmuştur (Karatürk, 2002:3).

Türkiye Eğitim Sistemi, örgün ve yaygın olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Örgün eğitim, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretimi içermektedir. Yükseköğretimin de dört basamağı bulunmaktadır. Bunlar ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora. Önlisans, ortaöğretime dayalı en az dört yarıyıllık (iki yıllık) bir öğretimdir. Bu öğretim ara insan gücü yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Lisans, genellikle dört yıl süren üniversite ya da yüksekokul öğrenimini tanımlar. Ayrıca, bu öğrenim sonunda elde edilen ve diploma ile belgelendirilen akademik dereceyi de içerir. Lisansüstü öğretim, lisans derecesi ya da diploması almış olanlara ilgi duydukları bir bilim dalında yüksek lisans (bilim uzmanlığı) ya da doktora öğrenimi yaparak uzmanlaşma olanağı sağlamak üzere düzenlenen eğitim olarak tanımlanabilir (Oğuzkan, 1981; akt. Karatürk, 2002:7).

Eğitim sisteminin tepesinde yer alan yüksek öğretimin, geleneksel olarak toplumun gerektirdiği liderliği sağlaması beklenir. Üniversiteler, yeni düşünce normları geliştirirler ve bunları topluma aktarırlar (Kaya, 1989:80).

Yükseköğretim kurumları bilim ve tekniğin ilerlemesini sağlamak, araştırma ve öğretim yapmak, ülke sorunlarına çözüm yolları önermek, toplumun gereksinim duyduğu yüksek nitelikli insan gücünü yetiştirmek, yayın yapmak gibi işlevlere sahiptir. Üniversitenin işlevleri öğretim yapmak, araştırma ve yayın yapmak biçiminde de özetlenebilir (Karatürk, 2002:5).

Eğer bir ülke; yönetici, mühendis, hekim, hukukçu, iktisatçı, eğitimci, gazeteci gibi meslek dallarında yeterli sayıda ve nitelikte insan gücü yetiştirmiş ve bu gücünü gerektiği gibi istihdam ederek, ondan yararlanma imkân ve fırsatını bulabilmiş ise, kısacası mevcut insan potansiyelini ortaya çıkarıp yetiştirerek, toplum hizmetine sokabilmiş ise, o ülkenin kalkınması kolaylaşır. Böyle bir fırsatı

değerlendiremeyen ülkeler, doğal zenginlikleri ne kadar çok olursa olsun gelişemezler (Korkut, 2002: 55).

Yirmi birinci yüzyıl, temel bilimler araştırmalarının önemini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi toplumuna geçmenin gerekli kıldığı kitle eğitimi, sürekli eğitim, elit eğitimi gibi kavramlar yüksek öğretimin önemini gündeme getirmektedir (Korkut, 2002: 144).

Yükseköğretimde görevli bütün akademik işgörenler, öğretim elemanı kavramı ile tanımlanmaktadır. Öğretim elemanı kavramı, profesör, doçent, yardımcı doçent, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, okutman, uzman, çevirmen, eğitim-öğretim planlamacılarını kapsamaktadır (Karatürk, 2002:11).

Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye, sosyal ve ekonomik alanlardaki yeni düzenlemeleri ve yatırımları ile gelişmiş ülkelere dâhil olabilmek için çaba göstermeye devam etmektedir. Çağdaş gelişmişlik çizgisine ulaşmada değişik meslek alanlarında uzmanlaşmış işgücüne duyulan gereksinimden dolayı, yurdumuzda yüksek öğretime verilen önem de her geçen gün artmaktadır. Buna bağlı olarak hem yüksek öğretim kurumlarının, hem de bu kurumlarda istihdam edilen öğretim elemanlarının ya da akademisyenlerin sayısı hızla çoğalmaktadır (Bilge, Akman ve Kelecioğlu; 2007:32-41).

Üniversitenin, dolayısıyla da üniversite öğretim elemanının temel işlevleri öğretim, araştırma ve toplum hizmetidir. Üniversitelerde hâlihazır eğitim yönetimi politikacılarının, yaratıcılığı ve gelişmeyi cesaretlendirdiğini söylemek zordur. Aynı hatta daha fazla işler için daha az para, daha az kaynak ayrılmaktadır. Daha çok öğrenciye öğretim ya da danışmanlık yapmak, daha çok komitelerde çalışmak, ya da onları yönetmek durumundadırlar. Buna karşılık seyahat harcamalarında kısıntı, büro tedariklerinde sıkıntı, hatta maaş artış problemi yaşanmaktadır. Sonunda da meslekten, akademik yaşantı kalitesinden doyumsuzluk artmaktadır. Büyük bir idealizm ve beklentiyle mesleğe giren çoğu akademisyen, hayal kırıklığına uğramaktadır (Benjamin ve Waltz, 1989; akt. Balcı, 2000: 35-36).

Yüksek Öğretim Kurumlarının artık düşük seviyede stresli bir iş ortamı sağlayamadığı konusunda her gün artan verilere ulaşılmaktadır (Winefield ve Jarret, 2001; akt. Rothman ve Essenko, 2007). Öğretim elemanları çok sayıda öğrenci, yetersiz fiziksel koşullar, mesleki başarı elde etmede karşılaşılan zorluklar, düşük ücret ve yetersiz mesleki destekle mücadele etmek durumunda olabilir. İstenmedik ve stresli koşullar ile birleşen eğitim politikalarında gerçekleşen değişimler öğretim elemanlarının performansını etkileyebilir. Öğrencilerinin ve yöneticilerinin taleplerini karşılamaya çalışan öğretim elemanları kendi duygusal ihtiyaçlarını görmezden gelmek zorunda olabilir. Öğretmenlerin tersine, öğretim elemanları akademik kariyerlerini sürdürmek için hem ders vermek hem de araştırma yapmak durumundadır. Öğretim elemanları son çıkan yenilikleri takip etmek, entelektüel anlamda kendilerini geliştirmek ve mesleki gelişimlerini sağlamak durumundadırlar. Bütün bunların sonucunda iş performanslarında düşüş yaşayabilir, stresle baş etmede güçlük çekebilir, insanlarla olan ilişkileri zarar görebilir ve bunların sonucu olarak tükenmişlik yaşayabilirler.

Tükenmişlik belirli bir tür iş stresidir. Ganster ve Schaubroeck (1991)'e göre tükenmişlik, yoğun insan ilişkileri gerektiren iş koşullarına verilen kronik bir tepkidir, bir stres çeşididir (akt. Cordes ve Dougherty, 1993).

İnsanlara hizmet veren kurumlarda çalışan profesyonel işgörenlerin diğer insanlara uzun süreli ve yoğun bir ilgi göstermeleri beklenir. Çoğu zaman, personel-hizmet alan ilişkisi hizmet alanının o anki (psikolojik, sosyolojik ve/veya fiziksel) problemleri üzerinde odaklanmaktadır ve bunun sonucu olarak bu ilişki kızgınlık, utanma, korku veya umutsuzluk duygularından etkilenmektedir. Bu problemlerin çözümü her zaman açık veya anlaşılır değildir ve bu içinde bulunulan durumu daha da karmaşık hale getirir. Diğer insanlara yardım hizmeti veren işgörenler devamlı bu koşullarda çalışırlarsa, kronik stres duygusal anlamda zayıflatıcı olabilir ve tükenme riskini güçlendirir (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Tükenmişlik yeni bir fenomen değildir. Daha önceleri tükenmişlik, hizmet sektörü, sağlık hizmetleri ve eğitim gibi insan merkezli işlerde çalışan işgörenler için

önemli bir konu iken, günümüzde tükenmişlik yüz yüze kontak gerektiren işler için de önem arz eder bir duruma gelmiştir. Duygusal ve fiziksel açılardan talep edici olan bu meslekler de tükenmişlik riski yüksektir. Bu mesleklerin gerektirdiği adanmışlık, uzun süreli ve aşırı iş yükleri, hizmet verilen kişilerle, ebeveynlerle, öğrencilerle ve yöneticilerle potansiyel çatışma sebebi olduklarından bitkinlik vericidir. Bu duygu ile baş edebilmek için, bazı işgörenler ilişki içinde bulundukları insanlar ile aralarına mesafe koyarlar ve işe katılımlarını azaltırlar. Dahası, yüksek başarılar elde etmedeki zorluklar, bu işgörenlerin yeterlilikleri hakkında kuşkulı olmalarına ve bu tür bir işe bağlanma kararlarını sorgulamalarına neden olur (Maslach ve Leiter, 1997:20).

Maslach ve Jackson (1981)'e göre, tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, bireyin kendini yorgun, bitkin hissetmesi ve çalışma şevkini kaybetmesi durumudur. Duyarsızlaşma, bireyin yüz yüze hizmet verdiği insanlara karşı duygusal olarak mesafe koyması ve diğer insanlara karşı ilgisiz ve kayıtsız bir tutum takınmasıdır. Kişisel başarısızlık, bireyin yaptığı işin değersiz olduğunu ve bir işe yaramadığını düşünmesi durumudur (akt. Spector, 1997:66).

Barnard'a göre bir örgütün var olabilmesi için üç öğenin varlığı zorunludur. Bunlar, birbirleriyle iletişim içinde bulunabilecek bireyler, amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır. Barnard'a göre, örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesi ile ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür. Örgütte yeterlilik ise, bireysel gereksinimlerin karşılanmasıyla ilgilidir. Örgütün amacını gerçekleştirme doğrultusunda işbirliği yapmaya istekli yeter sayıda bireyin sağlanması, yeterliliğin ölçütüdür (Barnard, 1938:74; akt. Aydın, 2005:14-15).

Tükenmişlik bireysel ve örgütsel verimlilik anlamında oldukça büyük bir öneme sahiptir. Tükenmişlik, öğretim elemanlarının iş arkadaşları, öğrencileri ve çalıştıkları kurumun hedeflerine ulaşmasında bir engel teşkil etmektedir. Bu süreçte öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyinin her bir alt boyutunun ve bunlara etki

eden farklı değişkenlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu düşünce çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilebilir.

1.2.Problem Cümlesi

Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları nedir?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada öğretim elemanlarının tükenmişlik durumlarının belirlenmesi ve tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

1.4. Alt Problemler

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1. Öğretim elemanlarının tükenmişliği, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeydedir?
2. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.5. Araştırmanın Önemi

Eğitimin temel öğelerinden birini yüksek öğretim kurumları ve bu kurumlarda çalışan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Öğretim elemanları zamanlarının büyük çoğunluğunu sürekli insanlarla ilişki ve etkileşim içerisinde geçirmektedir. Bu süreçte oluşan farklı yaşantıların öğretim elemanı açısından sorunlar üretmesi, duygusal etkileşimlerin yoğunluğu ve insanlarla sürekli etkileşimde bulunmak öğretim elemanlarında tükenmişlik durumunun oluşmasına

neden olabilmektedir. Bunun yanında, ğretim elemanlarının tükenmişliğini etkileyen temel değişkenlerin çalışılan kurum, akademik nvan ve cinsiyet olduğu grlmştr (Talbot, 2000; akt. Tümkaya, 2007). Yapılan araştırmalarda, ğretim elemanlarının tükenmişliği kişisel, kurumsal ve sosyal sebeplerden kaynaklanmaktadır (Armour, 1987; Todd ve Mancillas, 1988; akt. Tümkaya, 2007).

Alan yazı incelendiğinde ğretim elemanlarında tükenmişlik araştırmalarının sınırlı sayıda olduğu grlmştr. Bu araştırma ile ğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve böylece elde edilecek verilerden ğretim elemanlarının kendilerini geliştirmeleri açısından yararlanmaları beklenmektedir.

1.6. Sayıtlar

1. Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ölçülebilir niteliktedir.
2. Araştırmaya katılan ğretim elemanlarının verdikleri yanıtlar, onların gerçek düşüncelerini yansıtmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2007-2008 Akademik yılı Abant İzzet Baysal niversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve Tıp Fakültesi'nde görev alan ğretim elemanları ile sınırlıdır.
2. Araştırma sonuçları, araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Öğretim Elemanı: Üniversitelerde eğitim, ğretim faaliyetlerini yürüten kimse (<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>). Bu araştırmada ğretim elemanları

profesör, doçent, yardımcı doçent, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi ve okutmanları kapsamaktadır.

Tükenmişlik (Burnout): Fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve ümitsizlik duyguları, olumsuz benlik kavramı ve işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumları içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel boyutlu bir sendromdur. İş şartlarından oluşan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, ve kişisel başarının azalması halidir (Maslach ve Jackson, 1981).

Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion): Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygularındaki artış olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981).

Duyarsızlaşma (Depersonalization): Kişinin hizmet verdiklerine karşı, insanların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun şekilde davranmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981).

Kişisel Başarısızlık (Reduced Personal Accomplishment): Kişinin kendini olumsuz, başarısız ve eksik olarak değerlendirmesi ve tanımlamasıdır (Maslach ve Jackson, 1981). Türkiye’de yapılan araştırmalarda Dolunay (2001) bu boyutu “Kişisel Başarı” olarak adlandırırken, Örmek (1993) “Düşük Kişisel Başarı” olarak adlandırmış, Çetinkanat (2002), Çavuşoğlu (2005) ve Babaoğlu (2006) ise “Kişisel Başarısızlık” olarak adlandırmıştır. Bu araştırmada tükenmişliğin bu alt boyutu “Kişisel Başarısızlık” olarak ele alınmıştır.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde tükenmişlikle ilgili kuramsal temeller ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1 Kuramsal Temeller

Bu bölümde tükenmişlik kavramına ilişkin kuramsal yaklaşımlar ve tükenmişlik konusunu içeren ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1.1 Tükenmişlik İle İlgili Kuramsal Temeller

2.1.1.1 Tükenmişlik Kavramı

Tükenmişlik kavramı, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından tanımlanmıştır (Toch ve Grant, 1982:46). Tükenmişlik bireyin kendisini tüketmesi, fiziksel ve zihinsel kaynaklarını bitirmesi, kendisinden veya toplumun değerlerinden kaynaklanan gerçekçi olmayan beklentiler içinde olmasıdır (Freudenberger ve Richelson, 1980:16). Tükenmişlik, duygusal ilgi gerektiren durumlara uzun süreli katılımdan kaynaklanan bireylerin kendine has yaşadıkları fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumudur (Pines ve Aronson, 1988:9-10).

Tükenmişlik bireyin kendini kötü hissetmesinden ziyade, bireyin kronik bir şekilde işiyle senkronize olamaması durumudur. Tükenmişlik enerjinin kaybedilmesidir. Birey stresli ve enerjisini tüketmiş durumdadır. Tükenmişlik bireyin şevkini kaybetmesidir. Bireyin tutkusu yok olmuş yerini olumsuzluk almıştır. Tükenmişlik bireyin güveninin kaybolmasıdır. Enerjisini tüketen birey, devam

etmekte zorluk çeker. Kendini daha az etkili hissettikçe, öz-değer duygusu hakkında şüpheleri artar (Leiter ve Maslach, 2005:3).

Duygusal talepler çoğunlukla çok büyük beklentilerin ve kronik durumsal stresin bileşiminden kaynaklanır. Tükenmişliğe fiziksel gücün azalması, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları, hayal kırıklığı, olumsuz benlik algısı, hayatın kendisine, işyerinde çalışan diğer işgörenlere ve işe karşı olumsuz tutumların geliştirilmesi gibi bir dizi semptom eşlik eder. Tükenmişliğin en uç formu çevreyle baş edebilme yeteneğinin ciddi olarak zarar gördüğü kırıma noktasını ifade eder (Pines ve Aronson, 1988:9-10).

Tükenmişlik, çoğunlukla insan-merkezli işlerde çalışan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık sendromudur. Tükenmişlik sendromunun temel göstergesi duygusal tükenme seviyesinde görülen artıştır. İşgörenler duygusal kaynakları azaldıkça, psikolojik seviyede artık kendilerini üretime veremeyeceklerini hissederler. Tükenmişliğin diğer bir göstergesi ise işgörenin hizmet verdiği birey hakkında olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesidir. Hizmet verilen bireylere karşı takınılan bu olumsuz tutumlar ve duygular duygusal tükenme yaşanmasıyla ilişkilendirilebilir yani tükenmişliğin bu iki göstergesi birbiri ile ilişkili görünmektedir (Maslach ve Jackson, 1981:99). İşgörenlerin diğer bireyleri bu şekilde katı algılaması, onları hizmet verdikleri kişileri sorunlarının kaynağı olarak görmeye sevk edebilir (Ryan, 1971; akt. Maslach ve Jackson, 1981:99). Tükenmişlik sendromunun üçüncü göstergesi, özellikle hizmet verdiği işte bireyin kendisini olumsuz şekilde değerlendirmesidir. İşgörenler kendilerini mutsuz hissederler ve işlerindeki başarılarından tatmin olmazlar (Maslach ve Jackson, 1981:99).

Tükenmişlik, insanların tam olarak ne oldukları ve ne yapmak zorunda oldukları arasındaki ilişkinin birbiri ile uyumsuzluğunun göstergesidir. Değerlerdeki, itibardaki, ruhsal durumdaki ve isteklerdeki erozyonun -insan ruhunun erezyonun-

göstergesidir. Tükenmişlik, yavaş yavaş devamlı ve zamanla yayılan, insanları aşağı yönlü bir sarmala sürükleyen ve iyileşmesi zor bir hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997:17).

Tükenmişliğin kökeninde insanların yaşamlarının anlamlı olduğu, yaptıkları şeylerin yararlı ve önemli olduğuna inanma varoluşsal ihtiyacı yatar. Bu açıdan bakıldığında tükenmişlik varoluş ikilemine çözüm olarak görülen çalışmanın bozukluğunu ifade eder. Tükenmişlik iş yaşamlarına idealist ve yüksek motivasyonla başlayan, işlerinin yaşamlarına bir anlam duygusu kazandırmasını bekleyen bireyleri etkileme eğilimi gösterir. Tükenmişlik işgörenlerin dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeyi başaramadıklarının, ihtiyacı olanlara yardımcı olamadıklarının, örgüt üzerinde gerçek bir etki oluşturamadıklarının, çabalarının boşa gittiğinin, enerjilerinin bittiğinin ve verecek hiçbir şeylerinin kalmadığının acı bir şekilde fark edilmesini içerir (Pines ve Aronson, 1988:10-11). Her kişilik tükenmişlikten çabuk etkilenmez. Tükenmişlik daha çok dinamik, karizmatik ve hedefe kilitlenmiş bireyler tarafından yaşanır. Bu bireyler üstlendikleri işlere kendini adanmış ve bağlılık içinde bulunan bireylerdir. Bu bireyler için kendini adanmışlık ve bağlılık olumlu hayat kuvveti olarak kabul edilir. Enerjileri yüksektir ve bunun sonucunda başarılı olurlar (Freudenberger ve Richelson, 1980:19).

Tükenmişlik özellikle insanlara hizmet veren iş alanlarında ve yöneticiliğin her kademesinde çalışan bireylerde daha sık görülür. Tükenmişliğin zararlı psikolojik etkileri vardır ve düşük moral, işe devamsızlık, işe gecikme ve iş değiştirmede önemli bir faktördür. Tükenmişlik ayrıca yetersiz hizmet verilmesinde de önemli bir role sahiptir. Tükenmişlik yaşayan bireyler olumsuz öz-benlik duygusu ve iş tutumları geliştirirler. Birlikte çalıştıkları işgörelere karşı duyguları ve ilgileri donuklaşır ve hizmet verdikleri insanlara, meslektaşlarına ve çalışanlarına karşı ilgisiz, saldırgan ve kayıtsız davranışlar sergilerler (Pines ve Aronson, 1988:10).

Günümüzde işyeri, soğuk, düşmanlık duyguları barındıran hem psikolojik hem de ekonomik açılardan talepleri bulunan bir çevredir. İnsanlar duygusal, fiziksel ve ruhsal olarak bitkin olduklarını hissetmektedir. Aile hayatı, iş hayatı ve

diğerlerinin bireyden talepleri, insanların enerjilerini ve heveslerini eritmektedir. Başarının coşkusunu ve heyecanını yaşamak her geçen gün daha da zorlaşmaktadır. İşe bağlılık azalmakta, insanlar alaycı, olumsuz, araya mesafe koyan ve olaylara dahil olmak istemeyen bir tavır takınmaktadırlar. Bu fenomen daha iyi bir iş yaşamı için büyük bir engel teşkil etmektedir (Maslach ve Leiter, 1997:1).

2.2.Tükenmişlikle İlgili Kavramlar

2.2.1.Stres

Stres kelimesi, Latince ‘‘strictus’’ yani sıkmak, daraltmak kelimesine dayanmaktadır (Jex, 1998:2). Luthans (1992:400)’e göre ‘‘Stres, örgüt elemanları için fiziksel, psikolojik ve /veya davranışsal sapmalara yol açan çevresel bir koşula uyum sağlamak için verilen tepki olarak tanımlanabilir’’. Stres, bireylerin iş ortamlarında yeni veya tehdit edici faktörlere verdikleri tepkilerdir (Arnold ve Feldman, 1986:459).

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan, olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir (Klarreich, 1996:34).

Stresin insanlar üzerindeki etkisine olan merak sağlık bilimleri ile başlamıştır (Luthans, 1992:400-401). Stresle ilgili ilk araştırma, Doktor Walter Cannon’un duygular ve duygulara verilen fizyolojik tepkiler çalışmasına dayanmaktadır (Cannon, 1914; akt. Jex, 1998:1). Fakat bu alanda yapılan ilk bilimsel araştırmalar 50 yıl öncesine özellikle de stresin isim babası Hans Selye’nin önderliğinde yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Selye, yeni bir cinsiyet hormonu üzerine araştırma yaparken tesadüfî bir şekilde doku hasarının uyarıcıya verilen bir tepki olduğunu keşfetmiştir. Bu fenomene, Genel Uyum Sendromu (GAS) ismini vermiş ve yaklaşık on yıl kadar sonra bu terimi yayınlarında ‘‘stres’’ olarak kullanmıştır. Stresin, psikolojik (örneğin mod değişimleri, negatif duygular ve çaresizlik hisleri), davranışsal (örneğin stresöre direk göğüs germek, stresörlerle ilgili

bilgi edinmeye çalışmak) ve fizyolojik (GAS modeli gibi) olmak üzere üç boyutlu olduğu kabul edilmektedir. Fizyolojik merkezli yaklaşım, GAS, üç aşamadan oluşur: Alarm, direniş ve bitkinlik. Alarm aşamasında dışsal bir stresör vücudun iç stres sistemini harekete geçirir. Adrenalinin yükselmesi, solunumda, kalp atışında ve kan basıncında fark edilir bir artış ve duylarda artış gibi fizyolojik ve kimyasal tepkiler görülür. Eğer stresör etkilerini göstermeye devam ederse, GAS direniş aşamasına geçer. Direniş aşamasında vücut, stresörle baş edebilmek için gerekli organı veya sistemi yardıma çağırır. Fakat bu aşamada, bir stresöre çok fazla tepki verilirken, diğer dolaylı stresörlere çok az belki de hiç tepki verilmeyebilir. Bu durum, duygusal gerilim yaşayan bir insanın neden diğer hastalıklara karşı savunmasız olabileceğini de açıklamaya yardımcı olmaktadır. Son olarak, eğer stresör uzun süre etkisini gösterirse, ikinci aşamada uyum mekanizması kaynakları bitmiş olabilir ve bitkinlik başlar. Bu durum ortaya çıktığında, alarm aşamasına geri dönüş olabilir ve daire diğer bir organla veya sistemle tekrar başlar yâda “otomatik kapanma valfi” ölüm gerçekleşir (Luthans, 1992:400-401).

İş stresi pozitif veya negatif olarak nitelendirilebilir. Bazı yeni iş koşulları, bireylere pozitif rekabet ve heyecan sunabilirken bazıları ise tehdit edici ve kaygı yaratıcı olabilir (Brief, Schuler ve Van Sell, 1981:50-53; akt. Arnold ve Feldman, 1986:459). Yeni işlerde verilen terfi, işgörene pozitif stres ifade eder. Yeni iş görevlendirilmeleri işgörende kaygıya neden olabilir fakat aynı zamanda işgörenler yeni işin yaratacağı rekabet, ödüller ve heyecanı dört gözle bekliyor olabilir (Feldman ve Brett, 1983:258-272; akt. Arnold ve Feldman, 1986:459). Bu gibi durumlarda, yeni ve belirsiz iş koşulları pozitif stres yaratır. Pozitif stres ayrıca “eustress” olarak da tanımlanır. İşten kaynaklanan stres, çoğu işgören için kaçınılmaz bir durumdur (Arnold ve Feldman, 1986:459).

2.2.1.1. Stres Kaynakları

Stres yaratan faktörleri (stresörleri) üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar örgütsel faktörler, örgüt dışı faktörler ve kişisel faktörlerdir.

Stressiz iş ya da meslek yoktur ancak işlerin stres düzeyleri birbirlerinden farklılık gösterebilir. Çalışanların işleri üzerinde çok az kontrol imkânı olduğu durumlarda yüksek stres oluşur, ayrıca tehdit edici fiziksel koşullar, insan ve finansman kaynakları için aşırı sorumluluğun olması da böyledir (Balcı, 2000:11).

İş koşulları ile ilgili herhangi bir durum strese neden olabilir. Yeni bir iş prosedürü bir iş görende hiç strese neden olmazken diğer bir iş gören aynı işi ezici bir baskı unsuru olarak hissedebilir. Bu farklılık, her bir iş görenin önceki yaşantıları, genel bakış açısı ve beklentilerine bağlıdır. Fazla iş yükü, zaman baskısı, yetersiz yönetim, sorumluluklarla uyuşmayan yetersiz otorite, kurum ve işgörenin sahip olduğu değerler arasındaki farklılıklar, büyük ve beklenmedik değişimler, yeterli eğitim ve destek verilmeden yeni teknoloji kullanımı işten kaynaklanan stres sebepleri olarak gösterilebilir.

Fazla iş yükü ve zaman baskısı iş görenlerde strese neden olabilir. Bunlar, yönetimden kaynaklanan sorunlardır. Yetersiz ve kalitesiz bir yönetimden kaynaklanan stres sebepleri ise otokritik yönetim şekli, işgörenin yaptığı iş üzerindeki kontrol eksikliği ve işgörenin sorumluluklarıyla uyuşmayan yetersiz otorite olarak belirtilebilir.

Bazı işler diğerlerine göre daha fazla stres yaratırlar. Rotasyon-değişimine bağlı işler, makine-hızına göre yapılan işler, tekrarlanan ve rutin işler veya tehlikeli bir iş çevresi içeren işler daha fazla stres yaratır. Uzun saatlerini bilgisayar ekranı karşısında geçiren işgörenler yüksek seviyede stres yaşadıklarını bildirmişlerdir. Stres kaynaklarının iş görenin örgütteki konumuna göre değiştiğini gösteren veriler de bulunmaktadır. Yüksek seviyedeki yöneticilerin stresinin kısa vadede alınacak finansal sonuçların yarattığı baskıdan kaynaklandığı ortaya konmuştur (Newstrom, 2007:357-358).

Örgütü oluşturan elementler gruplar ve bireyler olmasına rağmen, örgütün kendine has potansiyel stresörleri de vardır. Bu stresörler, politika (ücret eşitsizlikleri, esnek olmayan kurallar, gerçek dışı iş tanımları), yapılar (karar verme

sürecine katılamama, yükselme için fırsat verilmemesi, çok fazla resmiyet, yüksek uzmanlık, çatışmalar), fiziksel koşullar (işyerinin kalabalık olması ve işgörenin yalnız kalabilecek yerinin bulunmaması, fazla gürültüye, soğuk veya sıcaklığa maruz kalmak, hava kirliliği, işgörenini güvenliğinin tehlikede içinde olması, yetersiz aydınlatma), süreçler (yetersiz iletişim, performans ile ilgili geri dönüt eksikliği veya yetersizliği, açık olmayan veya çatışmaya yol açacak hedefler, performansın yetersiz değerlendirilmesi, adil olmayan denetim sistemleri, yetersiz bilgilendirme) olarak gruplandırılabilir (Luthans, 1992:403-405).

Örgüt iklimi de strese neden olabilir. Örgüt içindeki günlük yaşam, dostane olmayan, mesafeli ve düşmanlık barındıran özellikler gösteriyor ise, işgörenler bu koşullar nedeniyle gerginlik yaşayabilir. Bu durumda iş görenler birbirlerine güvenmez, gerçek istek ve düşüncelerini ifade etmez ve sorunların çözümünde birbirlerine yardımcı olmazlar (Albrecht, 1979; akt. Arnold ve Feldman, 1986:464).

Grup potansiyel bir stres kaynağı olabilir. Grup stresörleri grup birlikteliğinin eksikliği, sosyal destek eksikliği ve bireylerarası veya grup içi çatışma olmak üzere üç alanda kategorize edilebilir. Grup birlikteliği, özellikle örgütün alt katmanlarında işgören için önemli olabilir. İşgörenler, grup üyelerinin birinin veya daha fazlasının desteğinden büyük ölçüde etkilenmektedir. Çatışma stres ile yakından ilişkilidir (Luthans, 1992:403-405).

Örgütler, dış çevrenin örgütü büyük oranda etkilediğini savunan açık sistem bakış açısıyla değerlendirildiğinde, iş stresi sadece örgüt içinde yaşananlarla sınırlandırılmaz. Örgüt dışı stresörler sosyal ve teknolojik değişim, aile, ekonomik ve finansal koşullar, ırk ve sınıf ve yaşam koşulları gibi durumları içerir (Ivancevich ve Matteson, 1980:145; akt. Luthans, 1992: 401).

Sosyal ve teknolojik değişimlerin insanların hayat tarzı üzerinde büyük bir etkisi vardır. Sağlık bilimlerindeki gelişmelerin insanın ortalama yaşam süresini arttırmasına ve birçok hastalığı veya hastalık riskini azaltmasına rağmen, modern

yaşam hızı stresi arttırmış ve bireylerin sağlıklı yaşayabilmesi için gerekli olan fizyolojik, akılsal, ruhsal ve sosyal dengesini azaltmıştır.

Ailenin, bireyin kişilik gelişimi üzerinde büyük bir etkisi vardır. Aile bireylerinden birinin ölümü, aile içi tartışmalar, eş veya çocuklarla uzun süreli gerilimli ilişkiler gibi ailevi durumlar işgören için önemli bir stresör olarak ortaya çıkabilir. Finansal durumda diğer bir stresör olarak ortaya çıkar. Yetersiz ekonomik koşullar sebebiyle, işgörenin ikinci bir işte çalışması veya eşinin işe başlamak zorunda kalması, ailenin eğlenmek için birlikte geçirdiği zamanın azalmasına yol açmaktadır. Bu durum ise işgören için daha fazla stres anlamına gelmektedir (Luthans, 1992: 401-402). Bazı stres araştırmacıları bu gibi özel hayat stresörlerini karşılanmamış çevresel talepler olarak nitelemektedir (Bhagat ve Allie, 1989:233; akt. Luthans, 1992: 402).

Sağlık bilimleri araştırmacılarının yaptığı çalışmalar, ani yaşam değişikliklerinin insanların üzerinde çok stresli etkilerinin olduğunu ortaya koymuştur (Holmes ve Rahe, 1967:213-218; akt. Luthans, 1992:403). Bu araştırmacılar, yaşam değişimi oranı ile bireyin sonraki sağlık durumu arasında kesin bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu değişiklikler ne kadar çok ise, bireyin sonra ki süreçteki sağlık durumu o kadar kötü olmaktadır. Bu gibi yaşam değişiklikleri, ayrıca bireyin iş performansını da direk olarak etkilemektedir (Luthans, 1992:403).

İrk, cinsiyet, sınıf gibi sosyolojik değişkenler de stresör olabilir (Luthans, 1992:403). Sosyologlar, yıllarca azınlıkların daha fazla stresöre sahip olduklarını belirtmişlerdir. Son yıllarda yapılan araştırmalar kadınların erkeklerden daha fazla psikolojik kaygı yaşadıklarını, erkeklerin ise ciddi fiziksel hastalıklara eğilimli olduklarını ortaya koymuştur (Jick ve Mitz, 1985:408-420; akt. Luthans, 1992: 403). Profesyonel mesleklerde çalışan kadınlar için stres yaratan sebeplerin cinsiyet ayrımı, sosyal izolasyon, önyargı ve evlilik-iş etkileşimi olduğu belirtilmektedir (Nelson ve Quick, 1985:206-218; akt. Luthans, 1992: 403). Ayrıca, orta ve üst sınıfta yer alan bireylerde özel veya ortak stresörlere sahiptirler. Bu durum yerel bölgelerden gelenler içinde geçerlidir. Örneğin, bir araştırmacı yaşam yeri

koşullarının, ulaşım ve alışveriş imkânlarının, komşuların, gürültünün ve hava kirliliğinin de stresör olduğunu ortaya koymaktadır (Marens, 1976; akt. Luthans, 1992:403).

Bireyin rolleri konusunda yeterli bilgisi olmaması durumunda rol belirsizliği görülür. Performans beklentilerini bilmeme, bu beklentilerin nasıl karşılanacağını bilmeme, iş davranışlarının sonuçlarını bilmemede bu türe girebilir. Rol belirsizliğinin stresle ilgili pek çok olumsuz sonuçları arasında, psikolojik gerilim ve doyumsuzluk yaratması, insan kaynaklarının yeterince kullanılamaması, örgüt çevresi ile baş etmede faydasızlık duygusu yaşama gibi bazıları sayılabilir (Steers, 1981; akt. Balcı, 2000:12).

Bireyden zıt isteklerde bulunulması rol çatışmasına yol açabilir. Burada iki ya da daha fazla baskı grupları aynı anda oluşurlar ve bireyin bunlardan birine uyumu diğerlerine uyumu güçleştirebilir (Kahn, 1964; akt. Balcı, 2000:12).

Fazla rol yüklenmesi, iş görenlerin görülecek iş için gerekli zaman ve yeteneğe sahip olmadıklarını hissetmeleri durumudur. Fazla rol yüklenmesi ve zaman baskısı iş görenlerde strese neden olabilir (Albrecht, 1979; akt. Arnold ve Feldman, 1986:462). Rol yüklenmesinde birey, zaman ve yeteneklerinin ötesinde kendisinden bir şeyler isteniyor olarak algılar. Birey performans niceliği ve niteliği arasındaki bir çatışmada rol yüklenmesini yaşayabilir (French ve Kaplan, 1972; Du Brin, 1980; akt. Balcı, 2000:13). Rolün az kullanılması da stres kaynağı olmaktadır. Bireyin sahip olduğu yeteneklerinin çok az oranda veya aşırı oranda kullanılması stres oluşturmaktadır (Du Brin, 1980; akt. Balcı, 2000:13).

İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Dış kontrol odağına sahip olan bireyler ise, yaşamlarının, şans ve kader gibi faktörler ya da diğer insanlar tarafından yönlendirildiğine inanırlar (Sürvegil, 2006:52). Araştırmalar içsellersin (iç kontrol odağına sahip olanlar) yani çevredeki olayların büyük oranda kontrolleri altında olduğunu hissedenlerin, dışsallar (dış kontrol odağına sahip olanlar) yani çevredeki

olayların büyük oranda kendilerini kontrol ettiğine inananlara göre çevreden gelen kontrol etme girişimi ya da tehdidi altında daha çok olduklarını ortaya koymuştur (Balcı, 2000:16). Kontrol odağı dışarıda olanlar (dış kontrol odağına sahip olanlar), hayatlarıyla ilgili sorumluluk almak konusundaki gayretlerinin yararsız olduğuna inanırlar (Baltaş ve Baltaş, 1986:47).

Hayatta karşılaşılan büyük değişiklikler, büyük stres kaynaklarıdır ve bunlarla başa çıkmak daha zordur (Rowsan, 2008:32). Stres üzerinde etkili olan önemli bir kişisel değişken de bireyin yaşadığı olayların durağan yâda değişken olmasıdır. Ruch ve Holmes (1971)'ın araştırmaları sonunda, bir dizi yaşam olayının stres ve hastalık üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. Bunlar arasında en stresli değişimin eşin ölümü olduğunu bulmuşlardır (akt. Balcı, 2000:16).

İşte stres yaşamada etkili olan faktörlerden biri de bireyin yetenekleri ve ihtiyaçları ile iş çevresinin istekleri arasındaki uyum konusudur. Bir dereceye kadar birey, işinden doyum sağlamak ve daha az stres yaşamaktadır. Doğaldır ki bu uyumun azlığı ya da yokluğu bireyin işinde stres ve doyumsuzluk yaşamasına neden olacaktır. Birey ve iş arasındaki uyumun işte yaşanan stresin temel kaynağı olduğu tespit edilmiştir (French ve Kaplan, 1972; akt. Balcı, 2000:17).

Araştırmalara göre işte rol çatışması, içe dönük insanları, dışa dönüklerden daha çok etkilemektedir. İçe dönükler dışa dönüklere göre daha çok iş gerilimi yaşamaktadır (Kahn, 1964; akt. Balcı, 2000:17).

2.2.1.2. İş Stresinin Sonuçları

Stres, genel olarak insanların hayatlarındaki baskılar için kullanılan bir terimdir. Birçok işte stresin varlığı kaçınılmazdır. Fakat bireysel farklılıklar strese verilen tepkilerde de farklılıklara yol açar; bir iş bir kişide mücadele hissi yaratırken bir diğerinde yüksek seviyede kaygıya neden olabilir. Baskı yaratan unsurlar belirmeye başladığında, bunlar bireyin duygularında, düşünme süreçlerinde, davranışlarında ve fiziksel durumunda gerginliklere yol açar. Stres çok fazla

yükseldiğinde, işgörenler sağlıklarına ve işte gösterdikleri performanslarına zarar verecek ve hatta baş edebilme becerilerini tehdit edecek çeşitli stres semptomları geliştirirler (Newstrom, 2007:353).

Bazı tahminlere göre sağlıkla ilgili sorunların ortalama yüzde ellisi şu veya bu şekilde stresten kaynaklanmaktadır. Stres, hastalık, rahatsızlık ve yeteneksizlik yaratır. Daha çok iş kazalarına ve devamsızlık yüzünden zaman kaybına yol açar. Çalışanlar arasında iş tatminsizliği artar. Yapılan işin kalitesi düşer. Projeler zamanında tamamlanamaz. Çalışanların yargı ve karar verme yetenekleri zayıflar. Moralleri bozuktur; genel bir keyifsizlik hissedilir (Klarreich, 1996 :13).

Birçok işte performansın stresten fazlasıyla etkilendiğini ve stres çok yüksek seviyelere çıktığı zaman performansın aniden düştüğünü eklemekte fayda vardır (Baron, 1986:223; akt. Luthans, 1992:411). Stres, işi bırakma ve işe devamsızlığa da yol açabilir (Department of Health, Education and Welfare, 1973; akt. Arnold ve Feldman, 1986:470). İş stresi, ayrıca işgörenin bireysel üretkenliği üzerinde de etkiye sahiptir, işgörenlerin stres oranı attıkça, performans oranları azalmaktadır (Arnold ve Feldman, 1986:470).

Yüksek seviyede stresin yol açtığı problemler fiziksel, davranışsal ve psikolojik sorunlar olarak gruplandırılabilir (Luthans, 1992:411).

Stresle baş etmeye çalışmak amacıyla vücudun iç sistemi değiştiği için, stres fiziksel rahatsızlıklara yol açar. Bu fiziksel rahatsızlıklar mide ağrısı gibi kısa dönemli veya mide ülseri gibi uzun dönemli olabilir. Uzun süreli stres, kalpte, böbreklerde, damarlarda ve vücudun diğer bölümlerinde hasar verici rahatsızlıklara neden olur. Göğüste ciddi ağrılara neden olur. Sindirim problemleri, baş ağrısı, yüksek tansiyon ve uyku sorunlarına yol açar (Newstrom, 2007:353-354). Yüksek seviyede stres, yüksek kan basıncı ve yüksek kolesterol ile seyredebilir ve hatta kalp hastalıkları (Cummings ve Cooper, 1979:395-418; akt. Luthans, 1992:411) ile ülsera neden olabilir. Hatta stres ve kanser arasında bir ilişki olabilir (Bammer ve Newberry, 1982; akt. Luthans, 1992:411).

Az veya fazla yemek yeme, uykusuzluk, çok fazla alkol ve sigara kullanımı veya uyuşturucu kullanımı, yüksek seviyede stresle seyreden direkt davranışlardır. İşe devamsızlık ve iş değiştirme ile stres arasında ilişki olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır (Porter ve Steers, 1973:151-176; Steers ve Rhodes, 1978:391-407; Mobley ve diğerleri, 1979:493-522; akt. Luthans, 1992:413). Agresiflik, güvenlik problemleri ve işte gösterilen performans problemleri de stresin negatif davranışsal sonuçları olarak gösterilmektedir (Newstrom, 2007:354).

Stres kaynaklanan psikolojik problemler de fiziksel problemler gibi günlük performans için önemlidir. Yüksek seviyede stres, kızgınlık, kaygı, depresyon, gerginlik ve sıkılma ile seyreder. Bunun sonucu olarak, işgörenlerde özellikle iş performanslarını etkileyecek ruhsal ve duygusal durumlarında değişiklikler ve daha az özgüven görülür (McGrath, 1976; akt. Luthans, 1992:412). Stres orta seviyede veya şiddetli, geçici veya uzun süreli bir özellik gösterebilir. Stresin işgören üzerindeki etkileri ne kadar süre devam ettiğine, ne kadar güçlü olduğuna ve işgörenin stresle mücadele edebilme yeteneğinin ne kadar güçlü olduğuna bağlıdır. Yüksek yoğunluktaki stres uzun bir süre devam ettiğinde, problemler ortaya çıkar. Hans Selye tarafından geliştirilen teoriye göre, insan vücudunun stresle baş edebilme yeteneği bir kere zarara uğradığında, vücut onu tekrar yapılandırmayı hemen başaramaz (Selye:1976; akt. Newstrom, 2007:354-355). Bunun sonucu olarak, bireyler stresle mücadele etmeye çalışırken fiziksel ve psikolojik olarak zayıflarlar. Bu duruma ‘‘tükenmişlik’’ denir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, duygusal açıdan tükenirler, işlerinden ve hizmet verdikleri kişilerden kopukluk yaşarlar ve amaçlarını gerçekleştiremeyeceklerini hissederler. Yardım hizmeti veren meslekler ile sürekli yüksek stresli mesleklerin diğer mesleklere oranla tükenmişliğe daha fazla yol açtığı söylenebilir (Cordes ve Dougherty, 1993).

2.2.2. İş Doyumu

İş doyumu bireylerin yaptıkları işe karşı geliştirdikleri olumlu duyguların oranı olarak tanımlanabilir (Arnold ve Feldman, 1986:86). Reitz’e göre bir örgütte çalışan her bir birey, bir süre sonra genellikle iş doyumu gibi genel bir kavram

kapsamında düşünölebilecek bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumu da, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirebilir ve bireylerin bir takım eylemlerini etkileyebilir. Johns'a göre iş doyumu "iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavram" olduğu söylenebilir. Locke'a göre iş doyumu "bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" şeklinde tanımlamıştır (Çetinkanat, 2000:1).

İş doyumu, bireylerin işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik derecesi olarak nitelendirilir ve davranışsal bir değişkendir. Geçmişte, iş doyumu araştırmacılar tarafından işgörenin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının iş tarafından karşılanması açasından değerlendirilmiştir (Porter, 1962; Wolf, 1970; akt. Spector, 1997:2). Fakat bu yaklaşım günümüzde önemini yitirmiş ve çoğu araştırmacı temel ihtiyaçlardan ziyade bilişsel süreçler üzerine odaklanmaktadır. İş doyumu araştırmalarında davranışsal perspektif önem kazanmaktadır (Spector, 1997:2).

2.2.2.1.İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler iki gruba ayrılır. Birincisi, bireye nasıl davranıldığı, yapılan işin doğası, işyerinde çalışan diğer işgörenlerle ilişkiler ve ödöller gibi iş ortamının kendisi ve işle bağlantılı diğer koşullardır. İkincisi, kişilik ve önceki yaşantılar gibi bireyin işe getirdiği bireysel faktörlerdir. Her iki grupta yer alan etmenler işgörenin iş doyumu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Kristof, 1996; akt. Spector, 1997:30).

İşin özellikleri, işin getirdiği görevler ve işin içeriği olarak nitelendirilebilir (Wall ve Martin, 1987; akt. Spector, 1997:31). İş özellikleri teorisinin temelini ise bireylerin işlerini yapmaktan elde ettikleri içsel tatmin ile motive edilebildikleri görüşü oluşturur. İşin çekirdek özellikleri psikolojik durumları harekete geçirir ve bu da iş performansına, iş doyumuna, motivasyona ve görölen işin eyleme geçirilmesine neden olur. İşe uygulanabilecek beş çekirdek özellik şunlardır.

- 1.Yetenek çeşitliliği (farklılığı)
- 2.Görev özdeşliği (tanımı)
- 3.Görev önemi
- 4.Otonomi
- 5.Yapılan işle ilgili geri dönüt (Spector, 1997:31).

Bu beş çekirdek özelliğin üç psikolojik duruma neden olduğu düşünülmektedir. Yetenek çeşitliliği, görev özdeşliği ve görev öneminin birleşimi işin anlamlılığı yaşantısına neden olur. Otonomi sorumluluk duygusuna sebep olur. Geri dönüt ise ürün hakkında ki sonuçlarla ilgili bilgiyi sağlar. İş özellikleri teorisine göre, bu beş çekirdek özellik bir işin ne kadar motive edici olabileceğini belirler (Spector, 1997:31).

İş koşullarının iş doyumu üzerinde önemli bir etkisi vardır (Luthans, 1992:122). İşgörenin iş performansına etki eden iş ortamının koşulları örgütsel sınırlamalar olarak ifade edilir. Bu sınırlamalar diğer işgörenler ve işin fiziksel koşulları da dâhil olmak üzere işin pek çok yönünden kaynaklanabilir. Örgütsel sınırlamalar iş doyumu ile ilişkilidir. İşlerinde çok yüksek düzeyde örgütsel sınırlama algılayan işgörenler işlerinden tatmin olmama eğilimi içindedirler (Jex ve Gudonowski, 1992; akt. Spector, 1997:38). Genellikle, orta düzeyde çeşitlilik içeren işler iş doyumunu oluşturur. Çok düşük düzeyde çeşitliliğe sahip olan işler işgörenlerin sıkılmasına neden olurken, yüksek düzeyde çeşitliliğe sahip olan işler işgörenlerin stres ve tükenmişlik yaşamasına neden olur (Scott, 1966; akt.Arnold ve Feldman, 1986:89).

Rol, örgütün bireyden talep ettiği davranış şekli olarak nitelendirilebilir. Örgütsel roller işyerindeki pozisyonlar ve ünvanlarla ilişkilendirilebilir fakat bunlar özdeş ifadeler değildir. Örgütteki her bir bireyin birkaç rolü olabilir fakat aynı ünvana sahip herkes her durumda aynı role sahip değildir. Rol teorisi araştırmacıları, rol değişkenlerinin iş doyumu üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğunu öne sürmektedir. Rol belirsizliği, işgörenin görevleri ve sorumlulukları hakkında ne derecede belirliliğe sahip olduğudur. Pek çok işte yöneticinin işgörenin rolü hakkında

ki beklentilerini açıkça belirtmemesi, işgörenin rol belirsizliği yaşamasına neden olmaktadır. Rol çatışması ise bireyin görevleri ve sorumluluklarının birbiri ile uyuşmamasından kaynaklanır. İç-rol çatışması işyerindeki değişik bireyler ve görevler arasındaki çatışmayı kapsar. Dış-rol çatışması ise iş ve iş dışındaki koşullar arasında ki çatışmayı kapsar. Rol çatışması ve rol belirsizliliği iş doyumu ile ilişkilidir (Spector, 1997:39).

İş arkadaşlarının iş doyumunda önemli bir fonksiyonu vardır. Dostane olan ve işbirliği yapan iş arkadaşları işgörenler için önemli bir iş doyumu kaynağıdır (Luthans, 1992:122).

Ücret, iş doyumunda önemli faktörlerden biridir. İş görenler, örgüte olan katkılarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesini aldıkları ücret ile özdeşleştirmektedir (Luthans, 1992:121). İş doyumu ile ücret seviyesi arasındaki ilişki şaşırtıcı derecede düşüktür. Bu düşük ilişki, ücretin tek başına iş doyumunda çok güçlü bir faktör olmadığını göstermektedir. Ücret seviyesi önemli bir faktör olarak kabul edilmemesine rağmen, adaletli ücret önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Çoğu işgören kendilerinden farklı meslek dallarında çalışanların kendilerinden daha fazla para kazanmasını önemsememesine rağmen, kendi mesleklerinde daha fazla para kazanan çalışanların bulunmasını oldukça önemsemektedir. Rice, Philips ve McFarlin'in 1990 yılında yaptıkları araştırma da aynı işe sahip akıl sağlığı uzmanlarının ücret seviyesi ve iş doyumu arasında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuşlardır. Daha homojen bir örneklemden sağlanan verilere göre, işgörenlerin aylık ücreti aynı mesleğe sahip bireylerden daha düşük ise kendilerini bu bireyler ile kıyaslama ve işlerinden tatmin olmama eğilimi içindedirler (Spector, 1997:42).

İşlerinde iyi performans gösteren işgörenler hem başarı duygusu gibi içsel ödüllerle hem de ücret ve terfi gibi dışsal ödüllerle ödüllendirilmelidirler (Lawler ve Porter, 1967; akt. Arnold ve Feldman, 1986:93).

Her iş ortamında işgörenlerin stres yaratıcı olarak algıladıkları durumlar ve koşullar vardır. İş stresi çalışmalarında değişkenler iki ana kategoriye ayrılır. İş stresörü, bağırılmak veya önemli bir görevlendirmeyi belirli bir zaman içinde bitirmek zorunda olmak gibi bireyce intiba edici bir tepki vermesi gereken durum veya olay olarak nitelendirilebilir. İş gerginliği ise, duygusal; örneğin kaygı veya fiziksel; örneğin baş ağrısı gibi iş stresörüne verilen tepkidir. Jex ve Beehr (1991)'a göre iş gerginliği üç ana kategoriye ayrılır. Bunlar, işi bırakmak gibi davranışsal tepkiler, yüksek tansiyon gibi fiziksel tepkiler ve hayal kırıklığı gibi psikolojik tepkilerdir. İş doyumsuzluğu psikolojik tepkiler içinde yer almaktadır (akt. Spector, 1997:43).

İş-aile çatışması aileden kaynaklanan talepler ile işten kaynaklanan talepler birbiri ile çatıştığı zaman ortaya çıkar. İş-aile çatışması ile iş doyumu ilişkidir. Yüksek seviyede iş-aile çatışması yaşayan bireyler, düşük seviyede iş doyumu yaşadıklarını belirtmişlerdir (Bedeian, Burke ve Moffett, 1988; akt. Spector, 1997:40).

1980'li yılların ortalarında, kişilik özelliklerinin iş doyumu üzerindeki etkisini anlamaya yönelik olan araştırmalara ilgi artmıştır. Hawthorne Çalışmaları üzerine çalışan araştırmacılar, belli bireylerin işlerinde kronik olarak mutsuzluk yaşadıklarını belirtmişlerdir (Roethlisberger, 1941; akt. Spector, 1997:50). Bu işgörenlerin devamlı şikâyetlerinin fark edilmesinden sonra bunlara "kronik şikâyetçiler" ismi verilmiştir. Bu durum, iş doyumunun sadece işten değil belli bir derecede de işgörenin kişilik özelliklerinden kaynaklandığı görüşünü ortaya çıkarmıştır (Spector, 1997:50).

İş doyumunun gelişiminde kontrol mevki ve olumsuz etkilenmenin önemli bir role sahip olduğu görülmektedir (Spector, 1997:51). Olumsuz etkilenme bireyin değişik koşullar karşısında kaygı ve depresyon gibi olumsuz duyguları yaşama eğilimini yansıtan bir kişilik değişkenidir. Watson, Pennebaker ve Folger (1986)'a göre yüksek seviyede olumsuz etkilenmeye sahip bireyler yaptıkları işi olumsuz

şekilde algılar ve bu da düşük iş doyumu yaşamalarına sebep olur (akt. Spector, 1997:52).

Edwards (1991)'e göre işin özellikleri ile bireyin özellikleri birbirine uygun ise, iş doyumu yaşanır. Hackman ve Oldman (1976)'a göre, birey-iş uyumu gerekliliği iş özellikleri teorisi içinde yer alır ve ihtiyaç gücü gelişimi rolünü varsayar (akt. Spector, 1997:53).

Yaş ile iş doyumu ilişkili görünmektedir. Wright ve Hamilton (1978)'a göre daha yaşlı işgörenler daha genç işgörelere göre işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Bunun sebebi olarak otoriteyi kabullenmeleri, işlerinden daha az beklentileri olması, daha iyi işlere ve daha fazla yeteneğe sahip olmaları gösterilebilir (akt. Spector, 1997:25). Daha genç işgörenler ise daha fazla iş doyumsuzluğu yaşamaktadır (Weaver, 1980; akt. Arnold ve Feldman, 1986:96).

Cinsiyet ve iş doyumu üzerine yapılan araştırmalar tutarsızlık göstermektedir. Yapılan araştırmalara göre kadın ve erkek işgörenler aynı seviyede iş doyumuna sahiptir fakat yapılan bu araştırmalar da kadın ve erkek işgörenler aynı meslek dallarında çalışmamaktadır. Örneğin, Greenhaus, Parasuraman ve Wormley'in 1990 yılında yaptıkları araştırmada, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre yönetimsel veya profesyonel mesleklere sahip olmamaları ve az ücretli büro işlerinde çalışmalarına rağmen iş doyumunda cinsiyet farklılığının önemli olmadığı sonucuna varılmıştır (akt. Spector, 1997:28).

2.2.2.2. İş Doyumunun Etkileri

İş doyumunu etkileyen pek çok davranış vardır. Bunlar sadece iş performansı ve iş değiştirme gibi iş değişkenlerini değil ayrıca sağlık ve yaşam tatmini gibi iş dışı değişkenleri de kapsar (Spector, 1997:55).

Geleneksel görüşe göre, iş doyumu iyi iş performansının sonucudur fakat iş performansı ve iş doyumu arasındaki ilişki şaşırtıcı şekilde düşüktür (Luthans,

1992:123). Yaptıkları işten mutlu olan bireyler daha fazla motive olabilir ve daha fazla çalışabilir bunun sonucunda da daha iyi performans gösterebilirler. Fakat araştırmalara göre, iyi performans gösterenler, iyi performans gösterdikleri için ödüllendirilmelerinden dolayı işlerini daha çok severler. Jacobs ve Solomon (1977)'e göre iş doyumu ve iş performansı arasındaki korelasyon, iyi performansın ödüllendirildiği işlerde iyi performansın ödüllendirilmediği işlere göre daha yüksektir. Bu gibi koşullarda, iyi performans gösteren işgörenler ödüllendirilir ve bu ödüllendirme iş doyumuna yol açar (akt. Spector, 1997:55-56). İş doyumu ile performans arasında olumlu bir ilişki olmasına karşın çeşitli araştırmalar incelendiğinde iş doyumunun performansı etkilediğini söylemek pek olanaklı değildir. Buna karşılık son yıllarda yapılan araştırmalara dayanarak performansın iş doyumunu etkilediğini ileri sürmek daha olanaklı görünmektedir (Johns, 1983:116-117; akt. Çetinkanat, 2000:6).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin birlikte çalıştığı diğer işgörelere ve örgüte yardımcı olmaya istekli olması davranışıdır. İş performansının tersine, örgütsel vatandaşlık davranışı, işin formal gereklerinin ötesinde bir davranıştır (Newstrom, 2007:214). Schnake'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı bireye verilen görevlerin bir parçası değildir. Bunlar dakik olmak, diğer işgörelere yardımcı olmak, gelişime yardımcı olacak önerilerde bulunmak ve işte boşa vakit harcamamaktır. Organ ve Konovsky (1989)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı fedakârlık ve itaatkârlık olmak üzere iki gruba ayrılır. Fedakârlık, diğer insanlara yardımcı olma davranışıdır. İtaatkârlık ise, yakından denetlenme ve hatırlatılma zorunluluğu olmadan işin gerekliliklerini yerine getirmektir. İş doyumunun iş performansının sonucu olduğunu öne süren geleneksel görüşe rağmen, iş performansı ödüllendirildiği zaman iş doyumuna yol açar. Fakat iş doyumunu istenen performanstan ziyade örgütsel vatandaşlık davranışına yol açar. Yaptıkları işten mutlu olan bireyler kendilerinden istenenden daha fazlasını yapmak için gönüllü olabilirler (akt. Spector, 1997:57).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tam tersi olan davranış şekli amaca zarar veren davranış şeklidir. Bu davranış, bilinçli veya bilinçsiz olarak işgörenin örgüte

zarar veren davranışlarını kapsar. Bu tip davranış şekli, birlikte çalışılan işgörenler ile işverene karşı agresif hareketleri, sabotaj ve hırsızlığı içerir. Bu davranışların pek çok nedeni olabilir fakat genellikle iş doyumsuzluğu ve işte yaşanan hayal kırıklığı ile ilişkilendirilir. Chen ve Spector (1992)'e göre iş doyumu, diğer işgörelere karşı düşmanlık duyguları ve agresif tutumlarla, sabotajla ve işyerinde hırsızlıkla ilişkilidir. Keenan ve Newton (1984)'e göre de işyerindeki düşmanlık duyguları ve iş doyumu birbiri ile ilişkilidir. İş doyumsuzluğu yaşayan işgörelenler, işinden tatmin olan işgörelenlere göre bu tür davranışlar göstermeye daha eğilimlidir. Bu davranışa etki eden faktörlerden bir tanesi de işte sahip olunan kontrol hissidir. İşte kontrole sahip olduğunu hisseden işgörelenler, işte kontrole sahip olmadığını düşünen işgörelenlere göre bu tip davranışlar sergilemeye daha az eğilimlidir. Storms ve Spector (1987)'e göre işte yaşanan hayal kırıklığı ile diğer işgörelenlere karşı gösterilen agresif ve düşmanca tutumlar ve sabotaj arasındaki ilişkiyi kontrol mevki dengeler. İçsaller değil de dışsallar hayal kırıklığı hissi ve amaca uymayan davranış arasında bir ilişki kurarlar (akt. Spector, 1997:67-68).

İşlerini sevmeyen bireylerin işlerini geçici veya uzun süreli olarak bıraktıkları, işe devamsızlık yaptıkları veya işe geç geldikleri görüşünü destekleyen pek çok teori vardır. Geri çekilme davranışı teorisinde iş doyumu önemli bir role sahiptir. Mitra, Jenkins ve Gupta (1992)'e göre işe devamsızlık ve iş değıştirmenin altında tatmin edici olmayan bir işten kaçış güdüsü yatmaktadır (akt. Spector, 1997:58-59). İş doyumsuzluğu yaşayan işgörelenler, işlerini bırakma veya işe gelmeme eğilimi içindedirler (Arnold ve Feldman, 1986:94).

İşe devamsızlık, işgücünü azaltarak örgütsel etkililiği ve verimliliği düşüren bir fenomendir. İşe devam etmeyen bir işgören ücretini almaya devam edebilir ve bu durum yerine vekâlet eden işgörene daha az ücret verilmesine yol açabilir. İşgörelenlerin işe devamsızlığının yüksek olduğu durumlarda, masraflar oldukça yükselebilir. Yapılan araştırmalara göre, işgörelenin işe devamsızlık kararında iş doyumu kritik bir öneme sahiptir (Spector, 1997:59). Düşük iş tatminine sahip olan işgörelenler daha fazla işe devamsızlık yapmaktadır (Newstrom, 2007:212; Luthans, 1992:123). Steers ve Rhodes (1978)'e göre işlerini sevmeyen bireylerin işe gelmeyi

önlemleri beklenmelidir (akt. Spector, 1997:59). İş doyumu elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur, sık sık işe geç gelir yâda devamsızlık yaparlar (Çetinkanat, 2000:3).

Birçok araştırmacıya göre, iş değiştirme iş görenin iş doyumsuzluğundan kaynaklanır (Bluedorn, 1982; Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino, 1979; akt. Spector, 1997:62). İşlerini sevmeyen bireyler alternatif bir iş bulmaya çalışacaklardır. Yapılan araştırmalarda iş doyumu ve iş değiştirme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Crampton ve Wagner, 1994; Hulin, Roznowski ve Hachiya, 1985; akt. Spector, 1997:62). Bireyin kişilik özellikleri ile iş ortamının özelliklerinin birleşimi, bireyin iş doyum seviyesini belirler. Eğer bireyin iş doyum seviyesi düşükse, birey işi bırakma davranışsal niyeti geliştirir. Bu niyet iş arama hareketine dönüşebilir ve eğer bu da başarılı olursa iş değiştirmeye dönüşür. Alternatif iş imkânları büyük bir öneme sahiptir çünkü birey başka bir iş teklifi almadan işini bırakmak istemeyecektir. Yapılan araştırmalarda örgütlerde görülen iş bırakma oranları ile işsizlik oranı arasında büyük bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Carsten ve Spector, 1987; akt. Spector, 1997:63). Bu çalışmalarda, işsizlik oranının yüksek olduğu dönemlere göre işsizlik oranının düşük olduğu dönemlerde, iş doyumsuzluğu ile iş değiştirme arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur. Bu, işlerini bırakmak isteyen ve iş doyumsuzluğu yaşayan bireylerin alternatif bir iş bulmaları mümkün olduğu zaman işlerini bırakabildikleri anlamına gelmektedir (Spector, 1997:63).

Yüksek iş doyumuna sahip olan bireylerin iş değiştirme oranını düşük olmaktadır (Newstrom, 2007:209). Mangione (1973) iş doyumu ile iş değiştirme arasında ilişkinin bireysel değişkenlere göre fark gösterdiğini saptamıştır. Erkeklerde genellikle iş değiştirmede ki doyumsuzluk nedeni ücret iken, kadınların iş değiştirmede ki iş doyumsuzlukları çalışma koşulları olmuştur (akt. Çetinkanat, 2000:5).

Fiziksel ve psikolojik sağlığın iş tutumlarından etkilenebildiği düşünülmektedir. İşlerini sevmeyen bireyler hem fiziksel semptomları hem de

psikolojik problemleri içeren sağlık sorunları yaşayabilirler. Yaşanan iş doyumsuzluğunun bireylerin ömrünü kısalttığını öne süren görüşler vardır (Palmore, 1969; akt. Spector, 1997:66). Araştırmacılar, iş doyumu ile baş ağrısı ve mide rahatsızlıkları gibi fiziksel ve psikosomatik semptomlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır (Begley ve Czajka, 1993; Fox, Dwyer ve Ganster, 1993; akt. Spector, 1997:66). İş doyumunun kaygı (Jex ve Gudunowski, 1992; akt. Spector, 1997:66-67) ve depresyon gibi (Bluen, Barling ve Burns, 1990; akt. Spector, 1997:67) duygusal durumlarla ilişkili olduğunu ortaya çıkaran araştırmalar yapılmıştır (Spector, 1997:67). Komhauser (1965), ruh sağlığını etkileyen iş doyumu etkilerinin, işgörenlerin yeteneklerini kullanabilme olanakları ve anlamlı bir iş yapmaları olduğunu saptamıştır (akt. Çetinkanat, 2000:6).

İş doyumu, yaşam tatmininin bir parçasıdır (Newstrom, 2007:204). İş ve iş dışı yaşam arasındaki etkileşim, insanların yaptıkları işlere karşı geliştirdikleri tepkileri anlamada önemli bir faktördür. İşgörenler iş dışında gelişen olaylardan etkilenebildikleri gibi iş dışında gösterilen davranışlar ve duygularda iş yerinde yaşanan olaylardan etkilenebilir. Yaşam tatmini bireyin genel olarak hayat hakkındaki duygularıdır. Yaşam tatmini hayat hakkındaki ortalama duyguları ifade ettiği için, duygusal açıdan sağlıklı olmanın da bir ölçütü olarak kabul edilebilir. İş sahibi olan bireyler için iş, yaşamı oluşturan önemli unsurlardan biri olduğu için iş doyumu ve yaşam tatmini birbiri ile ilişkili görünmektedir (Spector, 1997:68-70). İş doyumu ve yaşam tatmininin birbiri ile ne şekilde ilişkili olduğunu açıklayan üç hipotez mevcuttur (Rain, Lane ve Steiner, 1991; akt. Spector, 1997:69-70). Taşma hipotezine göre, yaşamın her hangi bir alanında yaşanan duygular diğer alanları da etkiler. İşinden doyum sağlayan bir birey yaşamdan genel olarak tatmin olma eğilimi içindedir (Weaver, 1978; akt. Spector, 1997:70). Telafi hipotezine göre, yaşamın her hangi bir alanında tatminsizlik yaşayan bireyler bunu diğer alanlarda tatmin ederek telafi edeceklerdir. İşinde doyumsuzluk yaşayan bir birey enerjisinin çoğunu iş dışı aktivitelere harcayacaktır ya da bunun tam tersine iş dışı yaşamında tatminsizlik yaşayan bireyler eforlarının çoğunu işlerine harcayabilirler. Bölünme teorisine göre bireyler iş ve iş dışı yaşamlarını ayırarak, yaşamlarını bölmelere ayırır. Yapılan araştırmaların sonuçları taşma teorisini destekler niteliktedir. Araştırmaların

sonuçlarına göre iş doyumu ve yaşam tatmini birbiri ile ilişkilidir (Judge ve Watanabe, 1993; Weaver, 1978; akt. Spector, 1997:70).

Tükenmişlik ve iş doyumu birbirleriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. İş doyumsuzluğu yaşayan işgörenler yüksek seviyede tükenmişlik yaşama eğilimi içindedirler (Bacharach, Bamberger ve Conley, 1991; Shirom, 1989; akt. Spector, 1997:66). Lee ve Ashforth (1993), iş doyumu ve duygusal tükenme arasında, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüşten daha yüksek bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Tükenmişliğin diğer alt boyutlarından farklı olarak düşük puanlarla ifade edilen kişisel başarıda düşüş, yüksek seviyede tükenmişlik yaşandığını ifade etmektedir. İş doyumu ile ilintili pek çok değişkende tükenmişlik ile ilişki içindedir (akt. Cordes ve Dougherty, 1993). Örneğin, yüksek seviyede yaşanan tükenmişlik, düşük seviyede kontrol ve yaşam tatmini ve yüksek seviyede sağlık sorunları ve iş bırakma isteği ile ilişki içindedir (Lee ve Ashforth, 1993; Shirom, 1989; akt. Spector, 1997:66).

Lee ve Ashforth (1993), tarafından geliştirilen tükenmişlik modeline göre, tükenmişliğe iş koşullarından kaynaklanan iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı zincirleme bir sebep-sonuç ilişkisi neden olmaktadır. Bu modele göre duygusal tükenme, tatmin edici olmayan bir işte çalışan işgörenin yaşadığı olumsuz duyguların yol açtığı tepki olarak açıklanmaktadır. Tükenmişliğin diğer boyutları ise duygusal tükenmeden kaynaklanmaktadır (akt. Spector, 1997:66).

2.2.3. İşkolikler ve A Tipi Kişilik Özelliği

2.2.3.1. İşkolikler

İşkolik terimi işe bağımlı olmak anlamında ilk kez 1971 yılında psikolog Wayne E. Oates tarafından kullanılmıştır. İşkolikler için iş, hayatlarının tümünü kaplayan bir meşgaledir. Bu tip bireyler için iş, hayatlarındaki en önemli ve yaşadıklarını hissetmelerini sağlayan tek şeydir. Tüm zamanlarını ve enerjilerini işleri için harcadıkları için, geriye diğer insanlar ve aktiviteler ile uğraşmak için

hiçbir şey kalmaz (Pines ve Aronson, 1988:66). İşkolikler, işlerine ailelerinden ve eğlenceden daha fazla önem verirler, devamlı işlerini düşünürler, işleri hakkında konuşurlar, işlerini diğerlerine havale etmekte zorluk yaşarlar, kariyerleri hakkında endişelenirler ve sıkça birçok işi aynı anda yapmaya çalışırlar (Quick, Henley ve Quick, 2004; Friedman ve Lobel, 2003; Stoner, Robin ve Chapin, 2005; akt. Newstrom, 2007:355). İşkoliklerin kendilerinden ve diğerlerinden yüksek beklentileri vardır ve bunun sonucu olarak hayat ve iş arasındaki dengeyi kurmakta zorluk çekerler. Bu bireyler için tükenmişlik kesin bir olasılıktır (Newstrom, 2007:355).

2.2.3.2. A Tipi Kişilik Özellikleri

1950'lerin başlarında, Dr. Meyer Friedman isminde bir kardiyolog, koroner kalp hastalıkları alanında araştırmalar yaparken belirli kişilik ve davranışlara sahip olan kişilerin benzer sağlık sorunları olduğunu fark etti. Temel olarak, bazı bireylerin diğerlerine göre kalp hastalığı geçirmeye daha yatkın olduğu görülmüştü. Bunun üzerine Dr. Friedman, başka bir kardiyologla, Dr. Ray Rosenman'la beraber çalışmalarına devam etti. Araştırmalarında önce " A Tipi Kişilik ", sonra da " A Tipi Davranış " deyimlerini kullandılar (Klarreich, 1996 :15-16).

A Tipi kişilik özelliği gösterenler, uzun saatler çalışırlar. Genellikle akşamları ve hafta sonları eve iş götürürler ve böylece dinlenmeye vakitleri kalmaz. Sürekli kendileri ile yarışırırlar ve kendilerine ulaşılması zor yüksek verimlilik standartları koyarlar. İş ortamında hayal kırıklığına uğramak, iş arkadaşlarının çalışmalarına kızmak ve astları tarafından yanlış anlaşılma eğilimi gösterirler (Brief, Schuler ve Van Sell, 1981:11-12; akt. Luthans, 1992:407). Her zaman hareket halindedirler. Hızlı yürürler, hızlı yemek yerler ve hızlı konuşurlar. Sabırsızdırlar. İki işi aynı anda yapmak isterler. Boş zamanlarını doğru değerlendiremezler. Sayılara saplantılıdırlar. Başarıyı sayılarla ölçerler (Luthans, 1992:407). A tipleri rakamlarla çok ilgilenirler. Akıllarında hep başarılarının sayısı vardır. Sanki sayıdan başka bir şeyin onlar için önemi kalmamış gibidir. Zamanla niceliğe verilen önem yüzünden nitelik bir kenara atılır (Klarreich, 1996 :19). Devamlı zaman baskısı altındadırlar.

Hissettikleri baskının kendileri tarafından yaratıldığını, çevrelerinin ürünü olmadığını fark etmezler (Newstrom, 2007:362).

A tipleri iş hayatlarını sağa sola koşturarak, günlük kotalarını tamamlamaya çalışarak sürdürürken sonunda kendileri birer yükümlülük haline gelirler. Çok çabuk karar verirler. Uzun vadeli planlar yapamazlar. Kısa vadeli hedeflerini engelleyenlere karşı sabırsız ve hoşgörüsüz davranırlar (Klarreich, 1996:19). Agresiftirler. Diğer insanlarla yarış halindedirler (Newstrom, 2007:362). Kaçınılmaz bir şekilde, başkalarıyla çalışmak onlara zor gelir, çünkü iş arkadaşları onlar için birer rakip, hatta düşmandır. Bu tür sağlıklı rekabet, A Tipi'nin iş görme gücünü ve verimliliğini etkileyebilir. Onların buldukları tek çözüm, kendilerini diğerlerinden uzak tutmaktır. Diğerleriyle beraber çalışmayı kendileri için tehlikeli görürler. Fikirlerini ya da işlerini hiçbir şekilde başkalarıyla paylaşmazlar. Bu, üretkenliği, verimliliği ters anlamda etkiler. Bu gibi insanlar başkalarına yetki vermezler, yardım ve destek de istemezler. Hiçbir fırsatı kaçırmamaya çalışırlar. En basit bir anlatımla, yapacak çok iş vardır, ama zamanları çok azdır (Klarreich, 1996:19).

A Tipi zamanla istekleri karşılayamaz hale gelir. İşler kontrolden çıkınca gittikçe daha çok tükenirler, hayal kırıklığı ve yılgınlık duyarlar, ama yine de zorlamayı sürdürürler. İstekler çoğaldıkça çaresizlik hissetmeye başlarlar. Başaramamaktan öylesine çok korkarlar ki, zorlamayı bırakmazlar (Klarreich, 1996:20).

Dr. Friedman ve Dr. Ray Rosenman araştırmalarına devam ettikçe, A Tipi davranışın tam bir tanımını yapmayı başarmışlardır. Bu tanım şöyledir:

A Tipi davranış, en kısa bir süre içinde, iş yerinde (ya da herhangi bir yerde) olabildiğince çok şey elde edebilmek için durmaksızın çabalayan ve mücadele eden bir kişinin hislerini ve davranışlarını içerir. Ve kişi bunu yaparken, yoluna çıkan herkese ve her şeye meydan okur (Klarreich, 1996 :15-16). A Tipi davranış biçimi içinde olan kimseler, yoğun dürtüleri olan, saldırgan, ihtirash, rekabetçi, yapılması

gereken birçok işin baskısını üzerlerinde hisseden ve zamana karşı yarışan insanlardır (Baltaş ve Baltaş, 1986:146).

A Tipi davranış biçiminin özellikleri şunlardır:

1. Hareketlilik: A tipi davranış biçimini benimsemiş bir kişinin kesin bir konuşma biçimi vardır. Bu kimseler konuşmalarını belirli bir noktaya yönelik sürdürürler ve bazı kelimeleri patlayıcı olarak vurgular, sık ve kuvvetli jestlerle konuşurlar. Cümleler arasında kuvvetli nefes aralıkları bulunur (Friedman bu özelliği “tükenişin ölümcül işareti” olarak adlandırmıştır).

2. Dürtü ve ihtiras: A tipi davranış biçimine sahip kimseler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti (ideal-amaç) düzeyleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi durumunda kuvvetli bir rahatsızlık duyarlar. Bu kimseler “başarıların” az ve kısa bir mutluluk verdiği, harekete (eyleme) yönelik insanlardır.

3. Rekabet, saldırganlık ve düşmanlık duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki birey, kendisi ve başkalarıyla sürekli bir yarış içindedir. Zapt etmek için gösterdikleri gayrete rağmen, düşmanlık, öfke duygu ve davranışları kolayca ortaya çıkartılabilir.

4. Zaman baskısı: A tipi davranış biçimini benimsemiş kişi zamanın sınırsız zorlayıcılığı altında sonsuz bir mücadele içindedir. Bu kimseler devamlı olarak daralan bir zamanda, her an fazlasına ulaşmanın gayreti içindedirler.

5. Tek açılı kişilik: A tipi davranış biçimine sahip bir kişi, çoğunlukla kendisiyle meşgul ve “benmerkezci”dir. Bu kimseler büyük çoğunlukla, hayatın diğer cephelerini ve ailelerini ihmal edecek ölçüde kendilerini işlerine vermişlerdir. (Baltaş ve Baltaş, 1986:147-148).

A tipi davranış biçiminin tam karşısında, gevşek, sakin B tipi davranış biçimi yer alır (Baltaş ve Baltaş, 1986:147). B Tipi kişilik özelliği gösterenler daha rahat ve uyumlu görünürler (Newstrom, 2007:362). Asla zaman konusunda endişe

duymazlar, sabırlıdırlar, kazanmak için değil eğlenmek için oynarlar, suçluluk hissetmeden rahatlayabilirler, baskı yapıcı zaman sınırları yoktur, ılımlı bir kişiliğe sahiptirler, asla acele etmezler (Luthans, 1992:407).

Dünyada hiçbir insan A tipi davranış biçiminin bütün özelliklerine sahip değildir. B tipi davranış biçiminin özelliklerini taşıyan birçok insan, derece derece bazı A tipi davranış biçimi özelliği de gösterebilir. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran, A tipi davranış biçimi özelliklerinin sayısı ve şiddetidir. A tipi insan diye bir insan yoktur. A tipi bir davranış biçimidir ve her türlü insan A tipi ve B tipi davranış biçiminin bazı özelliklerine sahip olabilir. Aynı şekilde A tipi davranışın “stres”le aynı şey olmadığını hatırlatmakta yarar vardır. A tipi davranış ne stres verici bir durum, ne de strese karşı verilen bir tepkidir. A tipi davranış biçiminin nörozla da karıştırılmaması gerekir. Yine bu davranış tek başına doğrudan endişe, korku ve depresyon gibi ruh hallerini ne başlatır, ne de devam etmesini sağlar. Ayrıca A tipi davranış biçimi çevresel uyaranlara karşı verilen refleks biçiminde bir tepki de değildir. Tam tersine, insanı zora sokan, mücadeleyi gerektiren durumlara, bu davranış biçimine yatkın kişilerin sürekli olarak yöneldikleri bir davranış biçimidir. A tipi davranış biçimi, bir insanın sahip olduğu temel kişiliğinin, bu davranışın ortaya çıkmasına imkân veren toplumsal şartların sonucu ve sürdürülme sebebidir (Baltaş ve Baltaş, 1986:147).

2.3 Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik bireyin haftalarca, aylarca ve hatta yıllarca yaşadığı kronik bir durumdur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce, genellikle ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkarır. Tükenmiş kişiler genellikle zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, yetenekli insanlar olduğu için çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında bile değildirler (Freudenberger ve Richelson, 1980:13).

İşgörenler tükenmişlik yaşadıklarında, daha fazla şikâyet ederler, kendi hataları için diğerlerini suçlarlar, kendi baskın özelliklerini abartırlar, çok çabuk sinirlenir ve alınganlık gösterirler. Yaşadıkları yabancılaşma hissi onları işlerini bırakmayı düşünmeye, yeni kariyer eğitimi almak için fırsatlar aramaya ve işi bırakmaya yönlendirir. Daha yüksek oranda görülen iş değiştirmeye ek olarak, tükenmişlik ayrıca işe devamsızlığa ve iş performansında görülen kalite ve oran azalmasına yol açar (Newstrom, 2007:355).

Tükenmişliğin uyarı sinyalleri; engellenmişlik hissi, duygu patlamaları, rahatsız edilmeme isteği, yabancılaşma duygusu, düşük performans, ilaç ve alkol kullanımında artış şeklinde sıralanabilir (Potter, 1995:1; akt. Sürvegil, 2006:14-18).

Calamidos tükenmişliğin, fiziksel tükenmişlik, entelektüel-zihinsel tükenmişlik, sosyal tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve son olarak ruhsal tükenmişlik olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar arasında; cinsel yetersizlik, dış gıcırdatma, terleme, kazalara yatkın olma, iş hakkında yoğun endişe, kötü niyet taşıyan espriler yapma, alkolizm, karasızlık, duyarsızlaşma, şüphecilik, işe devamsızlık ve depresyon gibi belirtiler bulunmaktadır (Dworkin, 1986:25; akt. Sürvegil, 2006:14-18).

Bireylerin tükenmişliğe verdikleri tepkiler fiziksel veya duygusal özellikler gösterebilir fakat bir bireyin tükenmişlik yaşadığının isimlendirilebilmesi için bireyin duygusal, fiziksel veya zihinsel tükenmişlik öğelerinin üçünü birden belli bir derecede yaşaması gerekmektedir. Bu semptomların bazılarının veya sadece ara sıra oluşan semptomların yaşanması sadece tükenmişliğin uyarı belirtileri olmaya uygundur (Pines ve Aronson, 1988:16).

Tükenmişlik, insanların tam olarak ne oldukları ve ne yapmak zorunda oldukları ilişki arasında ki uyuşmazlık göstergesidir. Değerlerdeki, itibardaki, ruhsal durumdaki ve isteklerdeki erozyonun –insan ruhunun erozyonun- göstergesidir. Tükenmişlik, yavaş yavaş devamlı ve zamanla yayılan, insanları aşağı yönlü bir sarmala sürükleyen ve iyileşmesi zor bir hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997:17).

Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, psikolojik/ruhsal ve davranışsal olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

2.3.1. Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudunun bütün sistemleri bir uyum içinde olduğu zaman büyük bir enerji üreticisidir. Enerji ve karizmaya sahip olmaya alışık olan bireyler, bu durumun devam etmesini isterler. Bu bireyler yenilgiyi ve zayıflığı kabul etmedikleri için, tükenmişliğin ilk safhalarında tükenmişlik yaşadıklarını anlamazlar. Yaşadıkları bitkinliğin geçici olduğunu ve güçlerini kaybetmediklerini düşünürler. Aslında güç, ödülle beslenen bir duygudur. Bu bireyler ödül almadıkça, enerjileri biter ve tükenmişlik başlar. Bu tükeniş ise bireyde bazı fiziksel rahatsızlıklara neden olabilir.

Genellikle ilk işaretler enerji kaybı ve bezgindir (Freudenberger ve Richelson, 1980:41-62). Duygusal tükenme fiziksel tükenme ile seyredebilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler kendilerini yorgun hisseder ve sabah erken kalkıp yeni bir güne başlamak zorlaşır. Bu yorgunluk bireyin önceki gece yeterince uyuyamaması ve dinlenememesinden kaynaklanır. Eğer yaşanan duygusal gerilim bireyin uykuya dalmasını ve derin uyuyabilmesini engelliyorsa, uykusuzluk sorunu problem haline gelebilir. Uyku düzeni bozulan ve yeterince dinlenemeyen birey bir şeylerin yanlış gideceği korkusunu daha sık yaşamaya başlar. Kronik olarak yorgun ve gergin olmak bireyi hastalıklara karşı savunmasız hale getirebilir. Tükenmişlik baş ağrısı, sindirim rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, kas gerginlikleri, kronik yorgunluğa yol açabilir (Maslach ve Leiter, 1997:19). Tükenmişlik yaşayan bireyler uzun süren soğuk algınlıkları ve baş ağrılarından şikâyetçi olduklarını belirtmektedirler. Bu bireylerde ülser, boyun ve sırt ağrıları ortaya çıkar. Yanlış beslenme alışkanlığı görülür. Bu fiziksel problemlerle başa çıkabilmek için, birey alkol, uyku ilacı veya uyuşturucu kullanmaya başlayabilir ve bu durum bağımlı olma riskini artırır (Maslach, 1982:73-77).

2.3.2. Psikolojik / Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğer belirtiler ile karşılaştırıldığında daha az gözle görülür bir özellik taşımaktadır fakat dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir (Freudenberger ve Richelson, 1980: 62-69).

Psikolojik sağlıkta tükenmişlikten etkilenir (Maslach, 1982:73-77). Psikomotik şikâyetler tükenmişliğin erken şikâyetlerdir. Stres ve duygusal gerginlik psikomotik şikâyetlere neden olur (Freudenberger ve Richelson, 1980:66). Tükenmişliğin evrelerinden biri de kişisel başarıda azalma duygusu ve kendine olan güvenin kaybedilmesidir. Hizmet verenler kendilerini kötü hissetmeye başlarlar, bu işlerini kötü yapmalarına ve bunun sonucunda da yeterlilik hislerini ve öz-değer vermelerini kaybetmelerine yol açar. Kendini suçlama eğilimi, bireylerin kendilerini psikolojik olarak yıpratmalarına neden olur ve bu ilerde ortaya çıkabilecek kendine zarar verme davranışında bir faktör olabilir. Sonuçta, hizmet verenler kendilerini izole eder ve diğer insanlardan uzaklaşırlar. Kendine olan güvende azalma depresyonun temel özelliklerinden biridir. Bireyin ruh halinde görülen bu bozulma genellikle bir şeylerin kaybedilmesi veya başarılmasına verilen bir tepkidir. Tükenmişlikte ise kaybedilen şey orijinal fikirler veya birlikte çalışılan iyi insanlardır ya da işlerinde ki başarısızlık veya kendi standartlarında yaşamayı başaramamalarıdır (Maslach, 1982:73-77).

Tükenmişlik kaygı, depresyon, uykusuzluk gibi zihni sıkıntılara yol açabilir. Stresle baş edebilmek için, bazı kişiler alkol ve uyuşturucu kullanabilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler, bunu eve taşıdıklarında yaşadıkları duygusal tükenme ve olumsuz duygular aileleri ve arkadaşları ile ilişkilerini etkilemeye başlar. Tükenmişliğin negatif aşağı sarmalının sonucu, daha fazla stres yaşadıkça ve özel hayatlarında daha az destek aldıkça, bireyler işlerinde yaşadıkları problemlerle daha az uğraşabilir hale gelirler. Tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerinden hem fiziksel hem de psikolojik olarak çekilme eğilimindedirler (Maslach ve Leiter, 1997:19).

Yüksek enerjileri ile işleri çok çabuk halletmeye ve başka işlere devam edebilmeye alışmış bireylerin, tükenmişlik seviyesi arttığında işleri başarabilme yetenekleri azalır. Bu sabırsızlık yaşamalarına ve bunun sonucu olarak ise herkese öfke duymalarına yol açar. Tükenmişlik yaşayan birey kendinden kaynaklanan hatalar için ailesini ve iş arkadaşlarını suçlar (Freudenberger ve Richelson, 1980: 63).

Duygusal tükenme yaşayan bireyler çabuk sinirlenir. En küçük bir hayal kırıklığı bile ani öfkeye neden olabilir. Bu öfke sadece diğer insanlara karşı olumsuz duygular hissedilmesinin artmasına değil aynı zamanda da kuşku ve paronaya hislerini besler (Maslach, 1982:73-77). Tükenmişlik yaşayan birey, paronaya durumunda kendisine iyi davranılmadığını düşünür ve çevresindeki insanlardan ve hatta ailesinden giderek artan oranda kuşku duyar.

Kopukluk, çekilen sıkıntıdan kurtulmak için kendini-koruma aracı olarak ortaya çıkar. Birey çevresindeki insanların ve olayların kendisini olumsuz yönde etkilediğini hissettiğinde, uzaklaşmak ister ve bu yolla kendisine zarar veren güçten kendini ayırır. Fakat aynı zamanda bu insanların kendisini olumlu yönde etkilemesinde de uzaklaşır. Sıkılma ve olumsuzluk, kopukluk ile birlikte hareket eder. Birey arkadaşlarının ve yaşadığı olayların değerini sorgulamaya başlar. İnsanlardan kuşkulamaya başlar (Freudenberger ve Richelson, 1980:62-64). Hizmet veren, herkesin kendisi için sorun yaratacağına ve hayatını zorlaştıracığına inanmaya başlar (Maslach, 1982:73-77).

Hizmet veren ayrıca her şeye gücünün yeteceğine inanmaya başlar, bu güçsüzlük, dayanıksızlık ve başarısızlık duygularının uzaklaştırılması için gösterilen son efordur (Maslach, 1982:64-77). Her şeye gücünün yettiğini düşünme duygusu sağlıklı bir egonun göstergesi değildir. Bunlar kuruntulu ve abartılı duygulardır (Freudenberger ve Richelson, 1980:63-64). Hizmet verenler kendilerini ve diğerlerini güçlü ve dayanıklı oldukları konusunda ikna etmek için hem iş hayatlarında hem de iş dışı hayatlarında kendilerini risk almak için zorlarlar. Bu risklerin bazıları sonu hızlandıran, bazıları ise tükenmişliğe katkıda bulunan son başarısızlıklardır. Bu tür psikolojik problemler psikolojik danışmanlık veya terapi yoluyla tedavi edilmelidir

ve maalesef hizmet verenler kendileri için yardım talep edecek en son insanlardır. Bütün soruları cevaplamaya ve herkese yardım edebilme yeteneğine alışmış olan insanlar kendi sorunlarını yetersizlik veya başarısızlık işareti olarak görebilirler. Bireyin yeteneklerinin, yetersizliklerinin, güçlü ve zayıf yönlerinin ne olduğunu ve kapasiteleri ile bu kapasitelerinin sınırlarının ne olduğunu bilmemesi bireyi tükenmişlik yaşamaya daha açık hale getirir. Birey ne zaman duracağını, reddeceğini veya değişiklik yapacağını bilmiyor ise bireyin tükenmişliği başlatan duygusal yüklenme yaşama ihtimali yüksektir (Maslach, 1982:64-77).

Depresyon tükenmişlikle ilgili veya ilgisiz olabilir. Depresyon ve tükenmişlik depresyonu birbirinden farklı terimlerdir ve ikisinin arasında farklılıklar vardır. Depresyon bireyin yaşamının tüm alanlarına yayılırken, tükenmişlik depresyonu geçici, duruma özel bir niteliktedir ve bireyin yaşamının bir alanına yansır. Depresyon yaşayan birey hayatında yolunda gitmeyen her şey için kendini suçlarken, tükenmişlik yaşayan birey daha çok kızgınlık yaşar (Freudenberger ve Richelson, 1980:66). Depresyon bireyde görülen şiddetine göre yaptığı işi engelleyebilir veya engellemez (Maslach, 1982:73-77). Tükenmişlik klinik depresyondan farklıdır. İşte yaşanan tükenmişliğin başlangıç seviyelerinde bireyler hayatlarının diğer alanlarında mutlu ve üreticidir. Fakat depresyon hayatın her alanına yayılma özelliği gösterir. Depresyonda birey ve bireyin kişisel geçmiş yaşantısı, semptomların kaynağı ve terapinin odak noktası olarak kabul edilir. Tükenmişlikte ise semptomların sebebinin bulunması ve baş etme yolları iş ortamı üzerine odaklanır. Tükenmişlik yaşayan bireyin depresyona girdiği en uç durumda buna bireysel perspektiften ziyade sosyal perspektiften bakılır (Pines ve Aronson, 1988:53).

Duygusal, yaratıcı veya fiziksel bitkinlik, etkililik, sağlık ve mutluluğa yavaş yavaş zarar verir. Duygusal tükenme yaşayan bireyler kendileri için gerçekten önemli olan şeyleri başarabilme yeteneksizliklerinden dolayı hayal kırıklığı yaşarlar. Yaratıcı ve odaklanmış bir şekilde çalışmak, komplike sorunları çözmek, işbirliği gerektiren projelerde gösterdiği katkı hakkında diğer insanları tamamıyla haberdar etmek enerji gerektirir. Diğer çalışanlara gerçekten saygı ve dikkatle odaklanmak

enerji gerektirir. Bitkinlik duygularla çalışabilme kapasitesine zarar verir (Maslach ve Leiter, 1997:41).

2.3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin davranışsal belirtileri, diğer belirtilerine oranla daha kolay gözlemlenebilir. Hayal kırıklığı ile birlikte yaşadığı kızgınlık sonucu, birey insanlara karşı olumsuz tepkiler verir ve işe karşı olumsuz bir tavır takınır. Yaşadığı problemler için başkalarını suçlar ve onlara karşı daha fazla agresif ve cezalandırıcı davranışlar içine girer. Bireyin kızgınlığı adil olarak algılamadığı bir ortamdan kaynaklanıyorsa, agresif ve cezalandırıcı davranışların görülme olasılığı artar. Dahası eğer birey kızgınsa, birey işin nasıl yapılması gerektiği konusunda daha katı ve yeni alternatiflere daha az açık bir tutum içine girebilir. İş yerinde bireylerin gururunun kırılması veya utandırılmasının sonucu olarak düşmanlık duygusu ortaya çıkar. Eğer bireylere saygı ve güvenle davranılmıyorsa, bu bireylerin kendilerine olan saygı ve yeterlilik duygularını zedeler. Bireyler iş yerinde yabancılaşma duygusu yaşarlar ve hatta intikam almak için hırsızlık veya sabotaj gibi zarar verici hareketlerde bulunabilirler (Maslach ve Leiter, 1997:27-28).

Tükenmişlik arttıkça birey giderek çevresinden ayrılma, kopma hissi yaşar. Tükenmişlik yaşayan birey yeterliliğinin kaybolmasından kuşkulandığı için, bu durum sıkıntısını ve yaşadığı paronayayı artırır. Tükenmişlik yaşayan birey, kendi düşünce süreci ile sorunlar yaşar. Bilişsel güçleri içinde yarattığı sıkıntıdan rahatsızlık duyar. Konsantre olabildiği zaman dilimi daha sınırlı bir hal alır. Konuşmada zorluk yaşar, konuşmaya başladığı konuyu unuttur, isimleri ve tarihleri hatırlayamaz. Bu durum bireyin algısını ve yargılarını etkileyerek, bireyin diğer insanlara adaletsiz bir şekilde davranmasına ve yanlış problem çözümlerinde bulunmasına yol açabilir. Tükenmişlik yaşayan birey hayal kırıklığına karşı bir savunma olarak yaşadığı duyguları inkâr edebilir. Daha fazla hayal kırıklığı yaşamamak için, birey koşullardan uzak durma eğilimi içine girebilir (Freudenberger ve Richelson, 1980:64-72).

Bu süreçte bulunan bireyler ayrıca çok fazla ya da çok az yemek yeme gibi yeme alışkanlıklarında değişimler yaşarlar. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler bezginlik ve uyku problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. Tükenmişlik yaşayan bireyler uyku ilacı, sakinleştirici, halüsinasyona neden olan ilaçlar, sigara ve alkol gibi fiziksel ve kimyasal yöntemler kullanarak bununla mücadele etmeye çalışmaktadır. Bazıları ise aşırı yemeyi denemektedir (Pines ve Aronson, 1988:12-13).

Tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerinde daha az zaman ve enerji harcarlar, sadece gerekli olanı yapar ve daha sık işe gitmeme davranışları gösterirler. Daha az iş yapmaya ek olarak, işlerini daha az iyi yaparlar. Yüksek kalitede iş, zaman, efor, bağlılık ve yaratıcılık gerektirir fakat tükenmişlik yaşayan bireyler, artık bunları karşılıksız vermek istemez. İş kalitesindeki ve sayısındaki düşüş tükenmişliğin örgütsel alt çizgisidir. Sonuç olarak, bazı bireyler bu duruma daha fazla katlanamayacaklarına karar verirler ve işi bırakırlar (Maslach ve Leiter, 1997:19).

2.4. Tükenmişlik Araştırmaları Tarihi

Tükenmişlik kavramı, 1970'lerden günümüze değin farklı yaklaşımlar ve yöntemlerle incelenmiş ve süreç içerisindeki bu farklılıklar tükenmişlik araştırmalarına yön vermiştir. Tükenmişlik araştırmalarının, kavramın doğuşundan günümüze kadar ne şekilde farklılaştığı ‘Öncü Safha’ ve ‘Ampririk Araştırmalar Safhası’ olmak üzere iki kısım halinde incelenebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:399-402).

2.4.1. Öncü Safha

Tükenmişlik araştırmalarının başladığı ilk aşamada yapılan çalışmalar, açıklayıcı çalışmalardır. Bu çalışmalar öncelikli olarak tükenmişlik fenomenini açıkça ifade etme ve tanımlama amacı gütmektedir. Konuyla ilgili ilk makaleler, 1970'lerin ortalarında Amerika'da ortaya çıkmıştır ve bu çalışmaların literatüre temel katkısı, fenomene bir isim vermeleri ve bu fenomenin nadir görülen bir tepki

olmadığını ortaya koyarak tanımlamalarıdır. Söz konusu çalışmalar, müşteri hizmetleri ve sağlık gibi amaçları, ihtiyacı olan insanlara hizmet etmek ve yardım sunmak olan ve böylesi duygusal ve kişiler arası stresör özelliği taşıyan mesleklerde çalışan insanların yaşadıklarına odaklanmıştır. Bu doğrultuda, tükenmişlik araştırmalarının kökeninde, hizmet ağırlıklı meslekler bulunmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993:622; akt. Sürvegil, 2006:14). Bu kişiler arası süreç bireyin müşterilerine yönelik duyguları, davranışları ve değerleri üzerine odaklanmıştır. Tükenmişlikle ilgili ilk makaleler, klinik psikolog Freunderberger (1974, 1975) ve sosyal psikolog Maslach (1976) tarafından yazılmıştır.

Freundenberger ve arkadaşları duygusal tükenme ile motivasyonun ve bağlılığın azalması arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, sürecin doğrudan (direkt) nedenlerini gözler önüne sermişler ve Freundenberger bu durumu konuşma dilinde kronik ilaç bağımlılığını belirtmede kullanılan “Burnout / tükenmişlik” terimiyle ifade etmiştir. Maslach geniş bir müşteri hizmetleri çalışanıyla, işlerinde karşılaştıkları duygusal stresleri hakkında görüşmeler yapmış ve stresle başa çıkma stratejilerinin çalışanların profesyonel kimliklerinde ve iş davranışlarında önemli etkileri olduğunu saptamıştır.

Tükenmişlik konusu, başlangıçtan beri, bireysel stres tepkilerine odaklanılarak çalışılmamış, aksine bireylerin çalışma hayatındaki etkileşimli ilişkileri temel alınarak çalışılmış bir konudur. Tükenmişlik hakkındaki yazılan ilk makalelerdeki klinik ve sosyal psikolojik bakış açıları, tükenmişlik araştırmalarının ilk safhasını etkilemiştir. Klinik bakış açısında, tükenmişliğin belirtileri ve ruh sağlığına etkileri konularına odaklanılmıştır. Sosyal bakış açısında odak noktası, hizmeti sunan ve alan arasındaki ilişki olmuştur. Yapılan ilk araştırmaların birçoğu tanımlayıcı ve niteliksel olup, görüşmeler, alan araştırmaları ve gözlemler gibi tekniklerden yararlanmışlardır.

Bu ilk safhanın gelişme koşulları, 1970’lerin kültürel sosyal, ekonomik ve tarihsel faktörlerinden etkilenmiştir. Nitekim bu faktörler, Amerika’da hizmet sektöründe çalışanları da etkilemiş ve çalışanların tatmin düzeylerinin gittikçe

düşmesine neden olmuştur. O zamanlar tükenmişliğin nedenleri hakkında kısıtlı bir bilgi olmasına rağmen, bu mesleklerde yaşanan tükenmişlik sorunlarına duyulan büyük ilgi, acil çözümlerin gerekliliğini ortaya koymuştur (Sürvegil, 2006:14-15).

2.4.2. Amprik Araştırmalar Safhası

1980'lerde tükenmişlik çalışmaları, daha sistematik amprik (deneysel) araştırmalar şeklinde yürütülmüştür. Anketlerden, araştırma yöntemlerinden yararlanarak ve daha geniş örneklemelerle çalışılarak yapılan çalışmalar artmıştır. Bu araştırmaların odak noktası, tükenmişliği ölçme konusu olmuştur ve bu dönemde bir kaç farklı ölçüm aracı geliştirilmiştir. Bunlar arasında, en güçlü psikometrik özelliklere sahip olan ve araştırmacılarla hala en yaygın olarak kullanılan ölçek, Maslach ve Jackson tarafından geliştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory-MBI) olarak anılan bu ölçeğin orijinal hali, hizmet sektöründe kullanılacak şekilde tasarlanmıştır.

Tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi, çeşitli konularla bağlantılı olarak görülmüş ve iş stresinin bir biçimi olarak literatürde kendine yer bulmuştur. Endüstriyel-örgütsel yaklaşım, klinik ve sosyal psikoloji temel alınarak yapılan araştırmalarla birleştğinde, tükenmişlik yaklaşımlarında zengin bir çeşitlilik oluşmuştur. Bilimsel yollarla yapılan ve standartlaştırılmış araçların kullanılmasıyla birlikte, konuyla ilgili yapılan araştırmaların sayısında ve kalitesinde hızlı bir artış görülmüştür. 1990'larda bu uygulama safhası birkaç farklı yönelimle devam etmiştir. İlk olarak, tükenmişlik çalışmaları hizmet ve eğitim alanlarının dışındaki mesleklere yayılmıştır. İkinci olarak, tükenmişlik araştırmaları, daha ileri metodoloji ve statiksel araçlar kullanılarak yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel faktörlerle tükenmişliğin üç boyutu arasındaki karmaşık ilişki, tükenmişlik araştırmalarında daha yapısal modellerin oluşturulmasına yol açmıştır. Üçüncü olarak, boylamsal çalışmalarla önce konunun iş çevresi ile olan bağlantıları araştırılmaya başlanmış, ardından bireylerin düşünce ve duygularıyla olan bağlantıları araştırılmıştır. Dördüncü olarak tükenmişlik araştırmaları, çıkış yeri olan

Kuzey Amerika sınırlarını aşmış ve daha küresel bir hal almaktadır (Sürvegil, 2006:15-17).

2.5. Tükenmişliğin Gelişim Süreci

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, tükenmişliğin gelişim süreci ile ilgili kesin aşamalar belirlemek mümkün olmamıştır (Cordes, Dougherty ve Blum, 1997:695; akt. Sürvegil, 2006:47). Ancak, Cordes ve Dougherty (1993)'e göre yapılan gözlemler, görüşmeler ve alan araştırmalarından elde edilen bulgular süreç hakkında bir gelişim sırasının var olabileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca Levinson (1996)'ya göre tükenmişliği yaşayan insanların tecrübeleri de gelişim süreci hakkında fikir vermektedir.

Farklı araştırmacılar tarafından tükenmişliğin gelişim sürecinin farklılaştığına yönelik çeşitli bulgular elde edilmiştir. Tükenmişliği oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutlarının hangi sırayı izleyerek, tükenmişliğe yol açtıkları, birçok tartışmanın odak noktası olmuştur (akt. Sürvegil, 2006:47).

Maslach (1982)'ye göre, ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebini bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu duygusal tükenme gerçekleşir. Ardından birey belki bir çeşit savunma yâda başa çıkma stratejisi olarak, diğerleriyle ilişkisini sınırlar ve psikolojik olarak diğerlerinden uzaklaşır. Bu şekliyle duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal bir tampon görevi görür. Son olarak, birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını kısıtladığını düşünerek, iş ve insan ilişkileri konusunda kendini yetersiz görmeye başlar (Cordes ve Dougherty, 1993:624; akt. Sürvegil, 2006:47).

Bu süreç, Baysal (1995:20) tarafından şu şekilde aktarılmıştır “Çalışanların genellikle sürekli olarak geniş insan gruplarıyla yoğun ve samimi şekilde çalışmaları, o insanların psikolojik, sosyal ve fiziksel her türlü problemleriyle ilgilenmeleri

beklenmektedir. Başka insanların problemleriyle ilgilenmek, beraberinde o problemlere çözüm yolları sunma zorunluluğunu getirmekte ve bu da çalışanın olumsuz duygularla mücadele etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Çalışan kendine özgü bazı tekniklerle, bu olumsuz duyguların etkisini hafifletmeye çalışır. Örneğin, çalışan hizmet sunduğu kişilere daha uzak ve objektif tarzda davranarak, psikolojik olarak fazla rahatsızlık duymadan gerekli olan işlemleri daha kolaylıkla yapabilir. Pek çok profesyonel çalışan, işlerine özgü duygusal streslerle baş edebilecek hazırlığı olmadığı için, göreve başladığı zaman ki kesin kararlılığı ve ilgiyi bir süre sonra gösteremeyebilir. Nitekim bu kararlılık ve ilginin kaybolması kişiyi tükenmişliğe sürüklemektedir.’’

Golombiewski ve Munzenrider (1981, 1984) tarafından ortaya atılan modelde ise, sürecin duyarsızlaşma ile başladığı, bunun kişisel başarıda düşmeye yol açtığı ve son olarak da duygusal tükenmenin ortaya çıktığı öne sürülmektedir. Buna göre, düşük kişisel başarı hissinin oluşması için gerçek bir duyarsızlaşmanın yaşanması ve yüksek düzeyde bir duygusal tükenmenin yaşanması içinde düşük kişisel başarı hissinin var olması gerekmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993:624; Cordes, Dougherty ve Blum, 1997:690, Posig ve Kickul, 2003:4; akt. Sürvegil, 2006:48).

Dierendock, Schaufeli ve Buunk (2001)’e göre ise, kişisel başarı boyutu tükenmişliğin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Sahip olunan mesleki yetkinliklerin önemi düşünülürse, kişisel başarıda düşmenin tükenmişlik sürecinin başlangıç noktası olması daha iyi anlaşılabilir.

Schwab ve Iwanicki (1982) gibi bazı araştırmacılara göre ise, tükenmişliğin gelişim sürecinde belirli bir sıra izlenmemektedir ve tükenmişliğin boyutlarından biri, diğerinin kaçınılmaz bir sonucu değildir.

Dierendock, Schaufeli ve Buunk (2001)’a göre tükenmişliğin gelişim süreci hakkında fikir sahibi olmak, tükenmişliğin erken aşamalarında fark edilerek, ilerlemesine karşı önlem almak açısından oldukça önemlidir (akt. Sürvegil, 2006:48).

2.6. Tükenmişlik Modelleri

2.6.1. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Perlman ve Hartman (1982:73) tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir. Perlman ve Hartman (1982:79) modeli, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- 1.Fiziksel semptomlar üzerinde odaklanan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)
- 2.Tutum ve duygular üzerinde odaklanan duygusal- bilişsel boyut (duygusal tükenme)
- 3.Semptom atık davranışlar üzerinde odaklanan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Model bireysel özelliklerin ve kurumsal / sosyal çevrenin tükenmenin etkisi ve algılanmasında önemli olduğunu göstermektedir. Stresi etkin ve etkin olmayan başa çıkma yolları etkilemektedir. Modelin dört aşaması bulunmaktadır.

Birinci aşama durumun strese iletkenliğini göstermektedir. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcuttur. Bireyin beceri ve yetenekleri, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz olabilir ya da iş bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir. Başka bir deyişle stres, birey ve iş çevresi arasındaki uyumsuzluk veya çelişki olması durumunda oluşmaktadır. İkinci aşama bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçiş, rol ve organizasyonel değişkenlere olduğu kadar, bireyin geçmişi ve kişiliğine de dayanmaktadır. Üçüncü aşama, strese verilen üç temel tepki kategorisini içerirken, dördüncü aşama da stresin sonuçlarını temsil etmektedir (akt. Başören, 2005).

2.6.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman “Tükenmişliğin Gelişim Süreci” denildiğinde akla gelen bu aşamaları “İdealistlik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)” şeklinde ifade etmişlerdir (Sürvegil, 2006:26).

1. İdealistlik Coşku

İdealistlik coşku genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Bu gibi psikolojik özelliklerle birlikte, hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görünmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olamayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum sıklıkla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir (Baysal, 1995:28; akt. Sürvegil, 2006:27).

2. Durgunluk

İdealistlik coşkudan durgunluğa geçiş sırasında işi yavaşlatmayı düşünen birey ilk aşamada karşılaştığı sorunların peşine düşmekten yorulmuştur. Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı

faaliyetlere yönelmiştir (Sılığ, 2003:13; akt. Sürvegil, 2006:27). Verdiği hizmeti daha fazla sevemediğini hisseden çalışan; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme” ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir (Baysal, 1995:28-29; akt. Sürvegil, 2006:27).

3. Engellenme

Zaman geçtikçe, çalışan kişi, mesleğine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme, çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesi ve çalışanın hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyurmak için kendi gereksinimlerini gözden çıkarması olmak üzere iki şekilde gerçekleşir (Baysal, 1995:29; akt. Sürvegil, 2006:27-28).

4. Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

Hizmet veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan apatinin tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların tamamıyla yitirilmesi umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir (Baysal, 1995:29, Girgin, 1995:20; akt. Sürvegil, 2006:28).

2.6.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines’ a göre tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik olmak üzere üç temel öğeye sahiptir.

Fiziksel Tükenme: Fiziksel tükenme düşük enerji, kronik yorgunluk ve güçsüzlük olarak tanımlanır. Tükenmişlik sürecinde bulunan bireyler sakarlaştıklarını, grip ve soğuk algınlığı gibi hastalıklara karşı daha hassas olduklarını (Freudenberger, 1980; akt. Pines ve Aronson, 1988:12), daha sık baş ağrısı çektiklerini, midelerinin bulandığını, boyun ve omuz kaslarında gerginlik hissettiklerini, sırt ağrısı çektiklerini ve psikosomatik şikâyetleri olduğunu belirtmişlerdir (Armstrong, 1978; akt. Pines ve Aronson, 1988:12). Bu süreçte bulunan bireyler ayrıca çok fazla ya da çok az yemek yeme gibi yeme

alışkanlıklarında değişimler yaşarlar. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler bezginlik ve uyku problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. Tükenmişlik yaşayan bireyler uyku ilacı, sakinleştirici, halüsinasyona neden olan ilaçlar, sigara ve alkol gibi fiziksel ve kimyasal yöntemler kullanarak bununla mücadele etmeye çalışmaktadır. Bazıları ise aşırı yemeyi denemektedir (Pines ve Aronson, 1988:12-13).

Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin ikinci ögesi olan duygusal tükenme, özellikle çaresizlik, umutsuzluk ve tuzağa yakalanma gibi duyguları içerir. Çok ilerlemiş vakalarda ise bu duygular duygusal çöküşe veya ciddi intihar düşüncelerine yol açabilir (Beck, Weissman, Lester ve Trenxler, 1974; akt. Pines ve Aronson, 1988:13). Bazı bireylerde tükenmişlik aralıksız ve kontrol edilemeyen ağlamalara neden olabilirken diğerlerinde ise enerjiyi yok eden depresyona yol açabilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler günlük yaşamlarına devam edebilmek için geriye neredeyse hiç kalmayan duygusal enerjilerinin tümüne ihtiyaç duyduklarını hissederekler. Bu aşamaya gelen yöneticiler ulaşmaya çalıştıkları amaçları veya yönettikleri işgörenleri artık umursamazlar. İnsanlara hizmet veren sektörlerde çalışan işgörenler sık sık kimseye verecek hiçbir şeylerinin kalmadığını hissederekler. Bu bireyler duygusal olarak tükendiklerini ve sık sık alıngan ve asabi olduklarını hissederekler. Aile ve arkadaşlar bir başka talep edici kaynak olarak algılanır. Yararsızlık ve ümitsizlik duygularında artış yaşanır. İşten ve insanlardan alınan zevk yalnızlık ve cesaretsizlik duyguları ile yer değiştirir.

Zihinsel Tükenme: Üçüncü öge olan zihinsel tükenme, bireyin kendisine, işine ve hayatına karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak nitelendirilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler işlerinde ve yaşamlarında tatminsizlik ve düşük benlik duygusu yaşadıklarını, kendilerini yetersiz, beceriksiz hissettiklerini ve aşağılık duygusu yaşadıklarını belirtirler. Olumsuz benlik duygusu ve iş hakkında kötümser bakış açısı geliştirmenin yanında, tükenmişlik yaşayan bireyler ayrıca diğerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirirler. Bu bireyler kendilerinde hiç var olduğunu bilmedikleri soğukluk ve huysuzluk duygularını keşfederler. İnsanlara hizmet veren sektörlerde çalışan bireylerde tükenmişlikle birleşen olumsuz tutum değişimi, hizmet

verilen insanlara karşı duyarsızlaşmanın gelişimini ortaya çıkarır (Pines ve Aronson, 1988:13-14).

Duyarsızlaşma diğer bireylerin insani özellikleri hakkında daha az farkındalık ve bireyler arası ilişkilerde insan sevgisinin kaybedilmesi olarak tanımlanır (Kelman, 1973; akt. Pines ve Aronson, 1988:14). Bireyler diğer insanların kendileriyle aynı duygulara, dürtülere ve düşüncelere sahip olduğunu algılamayı bırakırlar ve bunun sonucu olarak diğer insanların kendileriyle temel insan özelliklerini paylaştığını yadsırlar. Duyarsızlaşma sürecinin sonucu olarak, bireyler insanların kendine has kişisel özelliklerini algılamama ve bunlara tepki vermeme eğilimini gösterirler ve diğer insanlara sanki insan değillermiş gibi davranma eğilimi içine girerler. Tükenmişlik yaşayan bireyler hizmet verdikleri insanları, çalışanları, hastaları veya öğrenciler insan yerine problem yığınları olarak görmeye başlarlar (Pines ve Aronson, 1988:14).

2.6.4. Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier'in tükenmişlik modeli Bandura'nın öz-yeterlilik modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Meier, 1983:1; akt. Sürvegil, 2006:32). Bu doğrultuda, öncelikle öz-yeterlilik modeli hakkında bilgi vermek uygun görülmüştür.

Öz-yeterlilik, "Bireyin, arzulanan sonuçları (amaçları) ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde ifade edilebilir. Amaçlarının farkında olan bireyler, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Kontrol sağlayabileceklerine ve çabalarının etkili olacağına inanan bireyler, bunun için harekete geçmeye hazırdırlar. Algılanan öz-yeterlilik ya da bireyin yeteneklerine inanması, bireyleri belirli yönlerden harekete geçirir

Kendini yeterli bulan bireyler; kontrol edebilecekleri bir çevre yaratmaya çalışır, kariyer seçenekleri üzerinde kafa yorar, kendilerine daha farklı ve daha iyi kariyer hedefleri hazırlarlar. Öz-yeterlilik düzeyi yüksek bireylerin bir diğer özelliği de olumlu düşünme (optimizm) dir ve sanılanın aksine "Bir kişinin kendisi hakkında

olumlu düşünmesi, bilişsel bir hata değil uyum sağlayıcı bir davranıştır’’ (Bandura, 1997:1-2, Bandura ve Locke, 2003, Bandura, 1993; akt. Sürvegil, 2006:32).

Meier’e göre tükenmişlik (1983); Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu, var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur (Meier, 1984:1; akt. Sürvegil, 2006:33).

Meier’in tükenmişlik modeli; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işleme (davranışları anlamlandırma süreci) olmak üzere dört öge ile açıklanabilir (Baysal,1995:25-27; Sılığ, 2003:18-19; akt. Sürvegil, 2006:28).

1.Pekiştirme Beklentileri: Meier (1983)’e göre; iş yaşantılarının kişinin gizli veya açık amaçlarını karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili olan pekiştirme beklentileri, gerçekleşmediği takdirde işten memnuniyetsizlik duyulmaya başlanmakta ve bu da beraberinde tükenmişliği getirmektedir. Kişiden kişiye değişen algılamalar dolayısıyla iş yaşantılarının sonuçları da kişiden kişiye değişmektedir.

2.Sonuç Beklentileri: Meier (1983)’e göre bu tanım belli sonuçlara yol açan davranışlarla ilgili betimlemelerden oluşmaktadır. Başka bir deyişle arzu edilen sonuca ulaşmak için yapılması gereken davranışlarla ilgili betimlemelerdir.

3.Yeterli Olma Beklentileri: Bu kavram, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği ifade etmektedir. Bandura (1997)’e göre, sonuç ve yeterli olma beklentileri arasındaki ayrımı vurgulamak gerekmektedir, çünkü ikisi arasındaki fark, bilmek ve yapmak arasındaki farktır. Arzuladıkları bir işi yapabilecek kişisel yeterliliğe sahip olmadığını düşünen kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedir.

4.Bağlamsal Bilgi İşleme / Davranışları Anlamlandırma Süreci: Bağlamsal bilgi işleme kavramı, insanın sosyal gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme stilleri ve kişisel inançlar gibi bağlamlardaki bilgi işleme, başka bir deyişle davranışları anlamlandırma süreçlerine işaret etmektedir (Baysal, 1995:26; akt. Sürvegil, 2006:33-34).

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995:27; akt. Sürvegil, 2006:35).

2.6.5. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın (1985) tükenmişlik modelinde yaklaşımın temelini, Eric Erikson'un (1950, 1959) kişilik gelişimi kuramı oluşturmuştur. Bu model dört aşamadan oluşmaktadır.

1. Rol belirginliği (Kimlik) – Rol karmaşası aşaması
2. Yeterlilik – Yetersizlik aşaması
3. Verimlilik – Durgunluk aşaması
- 4.Yeniden oluşturma - Hayal kırıklığı aşaması

Suran ve Sheridan'a göre tükenmişlik, bu aşamaların her birinde yer alan çatışmaların tatmin edici bir şekilde çözümlenmemesinin bir sonucudur (Suran ve Sheridan, 1985:743-749; akt. Sürvegil, 2006:35-36).

1. Rol Belirginliği / Kimlik – Rol karmaşası aşaması

Bireyler genellikle lisenin son, üniversitenin ilk yıllarında mesleki gelişimlerine özgü konuları aktif bir şekilde düşünmeye başlamaktadırlar. Bu noktada da, mesleki gelişime yönelik eğitim ve öğretim konuları öncelik kazanmaktadır. Bu dönem, bireysel ve mesleki kimliğe özgü rollerin, bireyin psikolojik gelişiminde kritik bir rol oynadığı dönemdir. Erikson (1950)'ye göre, ego

kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların çözümlenmesi, uzmanlık alanı / meslek seçiminde ve bireysel hedeflerin tayininde ağırlık kazanır. Mesleki gelişimin psiko-sosyal aşamasını başarıyla çözümleyememe, gelecekteki meslek insanını bir rol karmaşası duygusuyla baş başa bırakacak; birey kendisini meslek seçiminde ya da bu seçime duyduğu bağlılıkla ilgili süregelen soruların içinde bulacaktır. Meslek eğitimine, bireyin gelişimi de dikkate alınarak, psikolojik bir bakış açısıyla başlamak gerekmektedir. Genç bir profesyonel olabilmek için, gelişim aşamasında birlikte yer alan iki temel sürecin var olduğu tahmin edilmektedir. “Profesyonel süreç” ve – benlik farklılaştırma ve özelleştirme dinamiklerini içeren- “Kişisel-sosyal süreç”. Meslek insanının bir birey olarak gelişim ile eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde dengelenememesi, bireyin benliğini kişisel ve mesleki açıdan bütünleştirebilmesine engel teşkil edecektir. Böylece, kariyerine yatırım yapmış başarı odaklı bireyler için, gelecekteki olası bir tükenmişliğin tohumları atılmış olacaktır.

2. Yeterlilik Kazanımı Aşaması (Yeterlilik – Yetersizlik aşaması)

Kimlik süreci, bireyin işinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu dönem en iyi, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği, bir çıraklık dönemi olarak ifade edilebilir. Bu süreç içinde birey, insanların gözünde profesyonel / mesleki bir kimlik geliştirir ve bu kimliği geliştirmeye yönelik duyduğu kaygı azalır. Artık bireyin seviyesi belirlenmiş, ünvanı tayin edilmiştir. Kendisini mesleği doğrultusunda kendisiyle en çok örtüşen şekilde tanımlayabilen bireyin, kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözümlenmiştir. Bu noktadan sonra birey kendisini ona statü olarak en yakın olan bireylerle karşılaştırır ve mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken minimum yeteneğin ne olduğunu bulmaya çalışır. Bu kıyaslama dönemi, genel olarak yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarına denk gelmektedir. Diğerleriyle yapılan karşılaştırma her zaman istenen çözümler vermemektedir. Karşılaştırmaların sonuçları olumsuz olduğunda, birey kişisel bir yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılabilir. Bir bireyin kişisel-sosyal yaşamını ve kimliğini etkin bir şekilde yönetebilmek konusunda geliştireceği yeterlilik duygusu, bireyin mesleki yeterliliğe yönelik bireysel çabalarıyla bir

paralellik göstermeli ve bu ikisi birbiriyle dengeli olmalıdır. Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması nedeniyle, genç meslek insanına danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı, tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir.

3. Verimlilik – Durgunluk aşaması

Meslek insanı, çıraklık dönemini tamamladıktan sonra, sisteme bağlılığı kalmamıştır ve kariyerini düzenleme sürecinin içine girmiştir. Bu süreç genellikle, otuzlu yaşlarda ortaya çıkar ve otuzlu yaşların ortalarının sonlarına kadar devam eder. Bu dönemde verilen kararlar, çalışma yeri ve tarzı seçimlerini içerir. Bu süreçte, maddi ve kişisel olarak bir oturmuşluk sağlanır ve bir ev sahibi olmak, evlenmek ve çocuk sahibi olmak gibi kararlar verilir. Yeteneklerde uzmanlaşma ortaya çıkar ve artık bireyler özel yetenekleri ve ilgi alanlarıyla tanınır. Bireyin sosyal ilişkiler döngüsü, benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşur. Bu sosyal döngü aynı zamanda, bireyin mesleki kimliğini sağlamlaştırmaktadır. Bu noktada çalışan, ilk kez ciddi olarak kariyerinin amacını sorgular. Bu dönem, kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Kişinin yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcamasını ve kişinin yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesini sağlar. Kişi bir anlamda yaşamını rayına oturtmuştur.

4. Yeniden oluşturma - Hayal kırıklığı aşaması

Birey otuzlu yaşların ortaları ve sonlarından, kırklı yaşların ortaları ve sonlarına kadar, kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren seçimlerini sorguladığı bir dönem yaşar. Bu sorgulamanın sonucunda da kişi aktif olarak mesleğiyle ilgili bir tatminsizlik yaşayabilir. Yıllar boyunca yeteneklerini kullanan kişi, bir süre sonra sıkıntı ve tükenmişlik yaşayabilir. Her şey tekrar tekrar yapıyormuş ve mesleki görevlerin yerine getirilmesinde çok az yenilikler, farklılıklar bulunuyormuş gibi gelebilir. Stres, gerginlik ve rahatlayamama kişinin tüm yaşamını kapsayabilir. Orta yaşlarda yaşanan bu hayal kırıklığı duygusu, kariyer

hedeflerinin tekrar gözden geçirilip tanımlanmasında ve bireyin başarı gereksinimlerini tekrar belirlemesinde olumlu bir uyarıcı rolü de oynayabilir. Yeniden oluşturma; bireyin kişisel / özel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olması için, yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Kişinin yeni bir neden oluşturmaması ya mesleğinden tamamen uzaklaşması ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerisine girerek tükenmişlik sendromunu yaşamasıyla sonuçlanacaktır (akt. Sürvegil, 2006:36-42).

2.6.6. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach'a göre tükenmişliğin üç boyutu bulunmaktadır.

Duygusal Tükenme: İnsanlar duygusal tükenme yaşadıklarında, hem duygusal hem de fiziksel olarak yoğunluk yaşarlar. Kendilerini kurumuş, enerjileri bitmiş ve bu durumdan kurtulamayacak ve rahatlayamayacakmış gibi hissederler. Bu insanlar, sabahları uyandıklarında, kendilerini akşam yatağa yattıkları zaman ki kadar yorgun hissederler. Bir başka insanla ve projeyle karşılaşacak enerjiyi kaybetmişlerdir. Bitkinlik işten kaynaklanan veya büyük değişimlerin yarattığı strese verilen ilk tepkidir.

Duyarsızlaşma: İnsanlar duyarsızlaşma yaşadıklarında, işe ve iş yerindeki insanlara karşı soğuk ve mesafeli bir tavır takınırlar. İşe yoğunlaşmalarını en aza indirirler ve ideallerinden vazgeçerler. Bir şekilde alaycılık ve olumsuzculuk, bireyin kendini bitkinlikten ve hayal kırıklığından koruma teşebbüsüdür. İnsanlar özellikle gelecek belirsiz ise umursamaz olmanın veya işlerin yolunda gitmeyeceğini farz etmenin daha güvenli olabileceği duygusuna kapılırlar. Fakat bu kadar olumsuz olmak, kişinin sağlığına ve verimli çalışabilme kapasitesine zarar verebilir.

Kişisel Başarısızlık: İnsanlar kişisel başarılarında düşme hissettiklerinde, gittikçe büyüyen bir yetersizlik duygusu hissederler. Her yeni projeyi ezici olarak algırlar. Dünyanın ilerlemek için yaptıkları adımları engellediğini düşünürler. Değişiklik yapabilme güçlerine olan inançlarını kaybederler ve onlar kendilerine olan

güvenlerini kaybettikçe, diğerlerinin onlara olan güvenleri azalır (Maslach ve Leiter, 1997:17-18).

2.7. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grupta incelenebilir.

2.7.1. Bireysel Faktörler

İnsanlar birbirinden farklı oldukları için tükenmişliği farklı şekillerde yaşarlar ve tükenmişliğe farklı şekillerde tepki verirler. İnsanlar farklı genetik özelliklerle doğarlar, farklı çocukluk dönemleri geçirirler ve farklı şekillerde eğitim alırlar. Bu farklılıklar insanların dünyadaki varlıklarını anlamlı hale getirme çabalarında kendini gösterir. Bazıları için hayattaki en önemli olgu otonomi iken diğerleri için güvenlidir (Pines ve Aronson, 1988:50).

Kişilik bireyin zihinsel, duygusal ve sosyal niteliklerinin bir birleşimi olarak bireyi tek ve kendine has kılan özellikleridir. Bireyin iletişim stili, problemlerle başa çıkma metodu, duygularının ifadesi ve kontrolü ve kendi hakkındaki görüşlerinin tükenmişlik yaşamasında önemli bir rolü vardır (Maslach, 1982:62).

Bireyin içinde bulunduğu ortama ne kattığı, ortamın kendisine kattıkları kadar önemlidir. Birey içinde bulunduğu ortama, motivasyonu, ihtiyaçları, değerleri, kendine güveni, duygusal dışa vurumu ve kontrolü ve kişisel stili gibi bazı bireysel özelliklerini taşır. Bu içsel özellikler, bireylerin duygusal stresin dışsal kaynakları ile nasıl başa çıktığını ve belirli iş koşullarında bazı bireyler tükenmişlik yaşarken diğerlerinin yaşamamasının sebeplerini belirler (Maslach, 1982:56-57). İnsanlar hayatlarında ve işlerinde kaçınılmaz olarak karşılaştıkları stresörlere değişik şekillerde yaklaşırlar. Bazı insanlar dünyanın şeytani güçler tarafından yönetildiğini ve her zaman en kötüsüne hazırlıklı olunmasının gerektiğine inanırlar. Diğer bazı insanlar ise küçük zorluklara rağmen, bu güçlüklerin en sonunda iyiliğe döneceğine

inanırlar. Bu insanlar için önemli olan mutlu olmak ve hayatı dolu dolu yaşamaktır. Gerçek trajedileri anlayabildikleri için, sıradan problemleri abartmaz ve travmatik olarak kabul etmezler. Yaşanılan bu süreç, bilişsel değerlendirme sürecidir (Pines ve Aronson, 1988:50).

İnsan-merkezli işlerde çalışan bireyler için bireysel özellikler büyük bir öneme sahiptir. Sadece teknik yeteneklerin gerekli olduğu diğer mesleklerin aksine, insan-merkezli işlerde çalışan bireylerin iletişim yeteneklerine de sahip olması beklenir. Hizmet veren anlayışlı, sakin, tarafsız ve yardım etmeye hazır bir özellik taşımalıdır. Hizmet verenin bu alanda sahip olduğu yetenekler bireyin kişiliğinin ve geçmiş yaşantılarının bir sonucudur ve bireyin sahip olduğu kişilik yapısı ve diğer özellikleri tükenmişlik yaşamada önemli bir role sahiptir (Maslach, 1982:56-57).

Tükenmişliğin kişisel sebepleri hakkındaki ilk veriler, Maxine Gann ve Steve Hackman'ın araştırmalarına dayanmaktadır (Gann, 1979; Hackman, 1980; akt. Maslach, 1982:62). Tükenmişlik yaşamaya eğilimi olan bireyler her şeyden önce diğer insanlarla olan ilişkilerinde zayıf ve kendini ifade etmeyen insanlardır. Bu tip bireyler uysal, kaygılı, diğer insanlarla ilişki kurmaktan korkan ve hizmet ilişkisinde sınırları koymakta zorluk yaşayan insanlardır. Bu tip insanların duygusal tükenmişlik yaşama riski yüksektir. Tükenmişlik yaşamaya meyilli olan bireyler sabırsız ve hoşgörüsüzdür. Karşılaştıkları zorluklar karşısında kolayca sinirlenir, hayal kırıklığına uğrar ve saldırgan tepkileri kontrol etmede zorluk yaşarlar. Bu tip bireyler duygularını hizmet verdikleri insanlara yansıtırlar ve onlara karşı duyarsız davranışlar sergilerler. Tükenmişlik yaşamaya eğilimi olan bireyler kendilerine güvensizdirler, amaçları yoktur ve daha geleneksel bir bakış açısına sahiptirler. Bu tip insanların ne belirli bir amacı ne de bu amacı gerçekleştirecek öz- güvenleri vardır. Bu tip bireyler kişisel kuşkularıyla yüz yüze geldiklerinde, diğer insanların onaylaması ve kabullerini kazanarak, öz-değer verme duygusu elde etmeye çalışırlar. Zorluklar karşısında kolayca cesaretlerini kaybederler ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde başarısız ve etkisiz oldukları hissine kapılırlar (Maslach, 1982:62-63).

2.7.1.1. Dış Kontrol Odaklı Olmak

Tükenmişlikle ilgili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri “Dış kontrol odaklı olma”dır. Rotter (1996) tarafından geliştirilen denetim / kontrol odağı kavramı; kişilerin kendileriyle ilgili olan olayları açıklarken, olayların nedenlerini konumlama yerlerini ifade etmektedir (akt. Sürvegil, 2006:51). Kontrol odağı, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz pekiştireçleri kontrol edebilme yeteneğine olan genelleşmiş inancını temsil eden bilişsel bir değişkendir. Dış kontrol odağına sahip olan bireyler kendi dışındaki insanların ve güçlerin kontrolüne inanır. İç kontrol odağına sahip bireyler ise pekiştireçleri etkileyebileceğine inanır. Pekiştireçlerin kontrolü hakkındaki inançların iş tutumları üzerine etkisi olabilir (Spector, 1997:51).

Muchinsky (2000)’e göre; iç kontrol odağına sahip bireylerin stresle başa çıkma veya stresin olumsuz etkilerini azaltabilme konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken; dış kontrol odağına sahip olan bireylerin ise, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olacağına inanacakları ve bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri beklenmektedir (akt. Sürvegil, 2006:52). Yapılan araştırmalar başarı güdüsü yüksek olanlarla düşük olanlar arasındaki en temel farkın başarı ve başarısızlığın sebeplerini yorumlamada görüldüğünü ortaya koymaktadır. Başarı güdüsü yüksek olanlar sebepleri kendi dışlarında değil, içlerinde aramaktadırlar. Böylece zihinsel ve duygusal enerjilerini kendi dışlarında değil, kontrol edebilecekleri kendi içlerindeki faktörlere yöneltirler (Baltaş ve Baltaş, 1986:46). Özetle, tükenmişlik dış kontrol odaklı olan bireylerde, iç kontrol odaklı olan bireylere oranla daha yüksektir (Maslach, Schaufeli ve Leiter; 2001:410).

2.7.1.2. Öz-Güven ve Öz-Yeterlilikten Yoksun Olmak

Kendilerine güvenmeyen bireyler diğer insanlarla olan ilişkilerinde daha az güçlüdürler ve kendilerini daha az ifade ederler. Boyun eğrerler, kabullenirler, pasif ve güçsüz bir konuma sahiptirler. Birey verdiği hizmette kendisinden beklenenleri

karşılamada kendine güvenmiyorsa, kendisinden beklenenler altında ezilebilir ve iş yerindeki koşulların da etkisiyle duygusal olarak tükenir. Düşük öz-güvene sahip bireyler herhangi bir zorluğu gözlerinde büyük bir kriz haline getirirler ve engelleri aşmak için daha az isteklidirler. Bireyin kendisi hakkında olumsuz düşüncelere sahip olması bireyin başarılarından çok başarısızlıklarına odaklanmasına neden olarak bu durumun kendini sürekli olarak devam ettirmesine yol açar. Bunun sonucu olarak ise, birey bu olumsuz bakış açısını yeni durumlara taşır. Öz-değer vermesi düşük olan bireyler kendilerinin değerli olduğu temel güvenine sahip değildir aksine bu güveni diğer insanlardan almaya çalışırlar. Diğer insanlara bu şekilde bağımlı olma, bu güvenin onlardan sağlanamaması durumunda duygusal anlamda tükenmelerine neden olur (Maslach, 1982:63-64).

Kendine yeterlilik veya öz-yeterlilik kavramı kendine güvenmeyi ve gereksinimlerini karşılama açısından diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder (Sürvegil, 2006:53). İnsanların kendi kapasitelerini etkili, verimli ve değişimi sağlayabilecek olarak algılamasının strese karşı koyabilmek için önemli bir etken olabileceği üzerine gün geçtikçe artan verilere ulaşılmaktadır (Rathus ve diğerleri, 1990:440-441; akt. Luthans, 1992:409-410). Örneğin, Bandura yüksek öz-yeterliliğe sahip olan insanların olmayanlara göre, nispeten kan akışında daha az adrenalin gibi daha az fiziksel uyanmaya sahip olduklarını bulmuştur (Bandura, Taylor, Williams ve diğerleri; 1985:406-414; akt. Luthans, 1992:410). Stres altında bulunanlar daha fazla fiziksel uyanmaya maruz kalma eğilimindedir. Fakat yüksek öz-yeterliliğe sahip olanlar stresli bir durumla karşılaştığında daha sakin kalma eğilimindedir. Rathus bu durumu şöyle ifade etmektedir “Fazla uyanma, motivasyonumuzu optimal seviyelerin üzerine çıkararak ve yaptığımız işten dikkatimizi dağıtarak stresin sebep olduğu kompleks problemleri çözebilme yeteneğimizi bozar. Böylece, yüksek öz- yeterlilik beklentilerine sahip olan insanlar daha sakin kalabilmek için biyolojik ve fiziksel sebeplere sahip olurlar” (Rathus ve diğerleri, 1990:441; akt. Luthans, 1992:410). Öz-güven, öz-toleransa sebep olarak, hizmet verenin hizmet alanlara karşı daha toleranslı olmasını sağlar (Cherniss, 1995:69).

Zihinsel tükenmişliğin ve tükenmişliğin olumsuz tutum değişiminin özünde hayatta anlam bulabilmeye götüren yol olan işte yaşanan üzücü hayal kırıklığı vardır. Bireyler işlerinde önemlilik duygusunu yaşayamadıklarında, işlerini yapmak için yeterince iyi, güçlü veya bilgili olamadıkları gibi kendilerine karşı, hizmet verdikleri insanlara karşı ve beraber çalıştıkları işgörenlere karşı olumsuz tutum değişikliği duygusu ile kişisel başarısızlık duygusu yaşarlar (Pines ve Aronson, 1988:15-16).

2.7.1.3. Kişisel İhtiyaçlar ve Motivasyonlar

Tüm bireylerin gerçekleştirmek istedikleri temel psikolojik ihtiyaçları vardır. Bireyler diğer insanlar tarafından sevilme, takdir edilmek ve saygı duyulmak isterler. Başarılı olmak ve bu başarıları için övülmek isterler. Bunlar tüm bireylerin ortak ihtiyaçları olmasına rağmen, bunların önem derecesi farklı bireylere göre değişiklik gösterir. Bu ihtiyaçların kuvveti ve tatmin edilme şekillerinin tükenmişlik için önemli sonuçları vardır (Maslach, 1982:65).

Maslow'a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler. Yüksek düzeyli gereksinimin ortaya çıkabilmesi için alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi gerekir (Schultz ve Schultz, 1990:322; Maslow, 1987:15-22; akt. Çetinkanat, 2000:12). Maslow gereksinim hiyerarşisini şöyle açıklamaktadır.

Fizyolojik Gereksinimler: Fizyolojik gereksinimler, güdülenme kuramında başlangıç noktası olarak kabul edilir ve fizyolojik dürtüler olarak adlandırılır. Bireyin homostatik dengesini koruyabilmek için gereksinme duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku, seks ve hareket etme dürtülerini içerir. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler belirecektir.

Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimler doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, koruma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun içinde yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimlerdir.

Sağlıklı ve mutlu bireylerin, güvenlik gereksinimlerinin doyurulmuş olduğu söylenebilir.

Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri giderildikten sonra sevgi ve ait olma gereksinimleri belirmeye başlar. Burada sevgi gereksinimi hem vermeyi hem de almayı içerir. Duygusal sevgi, arkadaşlık, özellikle çocuklar ve arkadaşlarla ve genel olarak insanlarla sevgiyle ilişki kurabilme, bir yere ait olduğunu hissetme, bu gereksinimler içindedir. Bu gereksinimler doyurulmazsa, bireyler, ilişkisi kesilmiş, reddedilmiş ve yalnızlığın acısını hissedeceklerdir (Steers ve Porter, 1991:3; Schultz ve Schultz, 1990:323; Maslow, 1976:1-40; akt. Çetinkanat, 2000:12-13). Diğer insanlar tarafından sevilme ve onaylanma ihtiyacı tükenmişlik yaşanmasında kritik bir öneme sahip olan kişilik faktörleridir. Bu ihtiyacı kuvvetle hisseden hizmet verenler, hizmet alanlar ile iş arkadaşlarına bağımlı hale gelirler ve onları memnun etmek ve taleplerini karşılamak için çok çalışırlar. Diğer insanların isteklerini geri çevirmek ve onlarla aynı fikirde olmamak onların bireyi onaylamamasına yol açabileceğinden, birey diğer insanları rahatsız edecek ve üzecek hareketlerden kaçınır. Diğer insanların bireyi onaylamaması durumunda ise, birey incinir, aldatıldığı ve ihanete uğradığı hissine kapılır, diğer insanları sevmemeye ve onların önemsiz olduğunu düşünmeye başlar. Hizmet verenin hayatında sevgi alabildiği başka kaynaklar yok ise, işyerindeki insanlar tarafından sevilme ihtiyacı aşırı seviyelere çıkar. Arkadaşları veya ailesi ile yakın ilişkileri olmayan hizmet verenler, iş arkadaşlarına ve hizmet alanlara daha fazla bağımlı hale gelirler (Maslach, 1982:65).

Saygınlık Gereksinimleri: Kendine saygı, kendine güven, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görmeyi içerir ve içsel dışsal açıdan bu gereksinimler üzerine yoğunlaşabilir. İçsel gereksinimler, saygınlık, güçlü olma arzusu, başarılı ve yeterli olma, ustalık, kendinden emin olma ve özgürlüğe duyulan isteklere olan gereksinimler olarak sıralanabilir. Dışsal olarak ise şan, şeref, statü, üstün olma, tanınma, dikkat ve önem çekme, başkaları tarafından bilinme ve takdir edilme istekleri sıralanabilir. Kendine saygı gereksinimlerinin doyurulması, bireyde kendine güven, güçlü olma ve bir işe yaradığı duygularını ortaya çıkarır. Bu

gereksinimlerin doyurulmaması ya da engellenmesi bireyin kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik Duygularına yol açar. Bu duygular cesaretin kırılmasına ve nörotik eğilimlere yol açar. Burada kendine olan saygı, hak edilmiş saygıdan kaynaklanmaktadır, yani işin yeterli ve yetenekli yapılmasından kaynaklanır, başkalarının fikir ve düşüncelerinden değil.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Maslow hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. Kendini fark etme, devam eden bir bireysel gelişim, insan oluşunun gelişmesinin bir sürecidir. Bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bu gereksinim birisinin ne olabileceksa, onu olması anlamına gelir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamı ile doyumu imkânsızdır. Çünkü kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır (Steers ve Porter, 1991:34; Schultz ve Schultz, 1990:323; Maslow, 1976:1-40; akt. Çetinkanat, 2000:12-13).

Başarı elde etme ihtiyacı, insanlara hizmet veren işlerde çalışan işgörenlerin başarılı olması için kritik öneme sahip bir faktördür. Fakat başarı elde etme ihtiyacı geri kalan her şeyin uğruna kurban edilmesini gerektirecek kadar güçlü bir hale geldiği zaman problemler başlar. Başarı elde etme ihtiyacı tükenmişlikle yakından ilişkilidir. Birey kendisine belirsiz ve gerçekçi olmayan yüksek amaçlar koyuyorsa, kendini başarısızlığa hazırlıyor demektir. Birey bu büyük beklentileri kısa bir süre içinde karşılayamaz ve kaybettikleri kazançlarından daha fazla bir sayıya ulaşır. Bu olumsuz tecrübelerin çoğalması, bireyin başarı duygusu ve kendine güvenine zarar vererek bireyin başarısızlıkları için suçlayacak başka birini bulmasına yol açar (Maslach, 1982:66).

İşlerine yüksek motivasyonla başlayan bireyler başarısızlığın kaçınılmaz olduğu bir iş ortamında çalışıyorlarsa bu durumun sonucu tükenmişliktir. Bu bireyler için başarı varoluşsal bir öneme sahiptir bu yüzden başarısızlık yıkıcı bir tecrübedir. Tükenmişlik iş motivasyonlarını azaltır ve bunun sonucu olarak bazıları ölü ağaç halini alır (Pines ve Aronson, 1988:33).

Çoğu işgören başarı ihtiyacı içindedirler. Bireylerin kariyer seçimleri büyük ölçüde başarılı olabilecekleri alanları temsil eder fakat başarı kavramı kültürel değerlerden de etkilenir (Cherniss, 1995:61).

İnsanlara hizmet verme alanında çalışanların bazıları için iyi bir gelir, özel kazançlar ve yüksek prestij gibi geleneksel motive edici kaynaklar olmadığı için kişisel, içsel motive edici kaynaklar özellikle önem kazanmaktadır ve bu kişisel motive edicilerin bazıları tükenmişlik yaşama riskini çoğaltır. Bireyin diğer insanlara yardımcı olması ilk bakışta kendini gözetmeyen ve kendinden çok diğerlerini önemseyen bir güdüden kaynaklanır. Toplamların bu güdüyü asil bir ideal olarak kabul etmesine rağmen aslında bunun sebebi bir şekilde bencillik olabilir. Diğerlerine yardımcı olmanın altında yatan bencil sebepler kişisel ihtiyaçların tatmin edilmesini de içerir. Kabul edilmeye ve sevmeye yoğun bir şekilde ihtiyaç duyan hizmet verenler bu ihtiyaçlarını minnettar hizmet alanların övgü dolu ifadeleri ile tatmin edebilirler. Bazı hizmet verenler ise kendilerine güven kazanmak için veya öz-değer duygusu kazanmak için diğer insanlara yardımcı olabilirler. Bazıları yaptıkları iyi işlerle suçluluk duygularından kurtulmak isteyebilirler. Diğer insanlarla kişisel ilişki kurmakta zorlananlar ise, samimi olma ihtiyaçlarını tatmin etmek amacı ile hizmet ilişkisini kullanabilirler. Kişisel ihtiyaçların tatmin edilmesinin yanı sıra, hizmet ilişkisi hizmet verenin kişisel gelişimi için bir araç olarak da kullanılabilir. Bazı durumlarda hizmet veren mesleğini sadece iş olarak değil aynı zamanda kişisel kimliğinin bir göstergesi olarak görür ve kendini kurtarıcı olarak hisseder. Bazıları ise problemlerinden kurtulmak için diğer insanlara hizmet verirler. Bireyin işi yoluyla tatmin olması makul bir ödül olmasına rağmen, tükenmişliği destekleyen duygusal stres kaynağı haline de gelebilir. Hizmet alan hizmet verenden beklediği onaylanma, sevgi ve samimiyeti göremediği veya istediği kimliğe kavuşamadığında hayal kırıklığı yaşayabilir. Bu hayal kırıklığı hizmet vereninin hizmet alana düşmanca tavırlar takınmasına ve depresyona girmesine neden olabilir (Maslach, 1982:67-68).

2.7.1.4. Duygusal Kontrol

Güçlü duygular hizmet ilişkisinde önemli bir role sahiptir. Bu duyguların kontrolü ve ifade edilişi tükenmişlik yaşanmasıyla ilişkili diğer bir kişilik faktörüdür. Psikolog Richard Lazarus'a göre tüm duygular insanın sağlıklı olması amacıyla olayların önemine göre bilişsel değerlendirilmesi ile şekillendirilir (Lazarus, 1966; akt. Pines ve Aronson, 1988:50). Bu bilişsel değerlendirme beş şekilde gerçekleşir.

1. Yaşanan olay bireyin sağlığı ile ilgili veya ilgisiz olabilir.
2. Yaşanan olay zararlı olabilir.
3. Yaşanan olay potansiyel olarak zararlı olabilir.
4. Yaşanan olay meydan okuyucu olabilir.
5. Yaşanan olayın sonucu potansiyel olarak olumlu olabilir. Aynı durumlar farklı bireylerin geçmiş yaşantıları ve özelliklerine göre strese oldukça değişik şekillerde tepki vermelerine yol açar (Pines ve Aronson, 1988:50-51).

Hizmet verme işi zor bir süreçtir ve bu süreçte hayal kırıklıkları ve başarısızlık yaşamak yaygın görülen bir durumdur. Sinirlilik ve kızgınlık duyguları ile yapıcı bir şekilde baş edemeyen hizmet verenler, düşmanlıklarını hizmet alanlara, iş arkadaşlarına ve bazen de ailesine yönlendirirler ve hataları için suçlayacak birilerini ararlar. Hizmet verenler ayrıca kendileri ile ilgili görüşleri sebebiyle diğerlerine karşı düşmanca tavırlar sergileyebilirler. Sergiledikleri düşmanlık diğer insanları aşağılayarak kendilerin olan güvenlerini arttırmaya yarayabilir (Maslach, 1982:68-69).

Bazı meslekler hizmet verenin sağlığına zarar verecek fiziksel ve psikolojik tehditler içerir bu yüzden korkuyla baş edebilme yeteneği oldukça önemlidir. Bireyler çoğunlukla korkularının üzerine gitmekte başarısız olurlar. Korkularını ya inkâr ederler ya da duygusal tepkilerini bloke ederler (Lifton, 1980; akt. Maslach, 1982:69). Korkudan kaçmak daha kolay ve daha az acı verici olabilir fakat bireyler işlerinde etkili olmak ve aynı zamanda duygusal açıdan sağlıklarını korumak istiyorlar ise korkularıyla yüzleşmelidirler (Maslach, 1982:69).

Tükenmişlik durumunda gerçek tehlike hissizliktir. Tükenmişliğin ilk evresi tükenme iken ikinci evresi duyguların inkâr edilmesidir. İsteklilik ve duygulara sahip olmak yaşama anlam veren olgulardır. Başlangıçta bireyleri harekete geçiren dürtü yaşadığı duygulardır, duygular var olduğu müddetçe birey kendini canlı ve hayatla bütünleşmiş hisseder. Duygular bazen acı verici özellikte olabilir. Bireyler çok yoğun sevdiklerinde ve ilgi gösterdiklerinde diğer insanlar onlar üzerinde güç sahibi olabilirler. Diğer insanlar onları yarayabilir ve bu durum bireyler için önemli olduğu için incinebilirler. Bu incinebilirliğin çaresi ise umursamamak, kendilerini savunan duvarlardan içeri kimseyi sokmamak ve diğer dış etkenlere önem vermemektir (Freudenberger ve Richelson, 1980:71). Tükenmişlik sabırsız bireyler için daha çok problem olur. Eğer bireyler hoşgörüsüz, sabırsız ve düşünmeden davranıyorlarsa duygusal tükenmişlik seviyeleri de yüksek olur ve diğer insanlar hakkında olumsuz duygulara sahip olurlar.

Empati yapabilme yeteneği -diğer insanların yaşadıklarını anlamak ve paylaşmak- birçok hizmet verme mesleği için önemli bir kişilik özelliği olarak kabul edilir. Duygusal empati ve bilişsel empati arasındaki farklılığın tükenmişlik için önemli anlamları olabilir. Diğer insanların problemlerini anlayabilmek ve olaylara onların bakış açısıyla bakabilmek bireyin iyi bir hizmet vermesine yardımcı olabilir. Bireyin diğer insanın yaşadığı duygusal kargaşayı empati yoluyla yaşaması kendisinin kolayca duygusal tükenme yaşama şansını artırabilir. Duygusal empati güçlü olmaktan ziyade zayıflıktır. Duyguları kolayca uyandırılan ve duygularını kontrol edemeyen hizmet verenler psikolojik olarak yaralanmış hizmet alanlarla olan ilişkilerinde duygusal olarak stresli durumlarla baş etmekte daha fazla zorluk yaşarlar (Maslach, 1982:70).

2.7.1.5. Beklenti Düzeyi

Çoğu yüksek motivasyonlu profesyonel kariyerlerine yüksek beklentilerle başlar. Yaptıkları işin diğer insanlar ve topluma önemli katkılarının olacağını ve kendi yaşamlarına anlam kazandıracağını beklerler (Pines ve Aronson, 1988:33; Cherniss, 1995:122). Anlamli olma duygusu bireyin yaptığı işin çalıştığı örgüte,

ihtiyacı olanlara, topluma ve gelecekteki dünya refahına önemli bir katkı sağladığı duygusunun hissedilmesiyle elde edilir. Bu his bireylerin motive edilmesine ve işlerinde yaşadıkları günlük stres ve zorluklarla daha iyi baş edebilmelerine yardımcı olur (Pines ve Aronson, 1988:36).

Hümanistlik Psikolog Carl Rogers'a göre insanoğlu da dâhil her organizmanın içinde doğasında var olan yeteneklerin yapıcı şekilde gerçekleştirilmesine yönelik içsel bir hareket akışı ve gelişime yönelik doğal bir dürtü bulunmaktadır (Rogers, 1961; akt. Pines ve Aronson, 1988:36). Abraham Maslow'a göre insanoğlunun doğasında var olan özellikleri gerçekleştirme içgüdüğü kişiliğinin temel parçasıdır. Kendini gerçekleştirme içgüdüğü bireyin kendine has özelliklerinin ifadesini geliştirir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı insan ihtiyaçları hiyerarşisinde en üst basamakta yer almaktadır ve ancak fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sevilme ve kabul edilme ihtiyacı gibi daha alt seviyede bulunan ihtiyaçlar karşılandıktan sonra tatmin edilebilir (Maslow, 1962; akt. Pines ve Aronson, 1988:36). Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, özellikle alanlarında mesleki eğitim almak için bir kaç yılını harcayanlar için, mesleki tatmin psikolojik gelişimden kaynaklanır (Locke, 1976; akt. Pines ve Aronson, 1988:36). Bu tür profesyoneller, kariyerlerinin kendilerini gerçekleştirme fırsatlarını sağlamasını beklerler ve yaptıkları iş sahip oldukları becerileri ve yeteneklerini sergilemelerine izin vermiyorsa, çok ciddi hayal kırıklığı yaşarlar. Yapılan iş, kişisel gelişimi desteklemediği veya izin vermediği zaman tükenmişlik, iş değiştirme ve düşük iş doyumu belirir (Harrison, 1983; akt. Pines ve Aronson, 1988:36-37).

Evrensel beklentiler yapılan işin önemli olduğunu hissedebilme, işleri yapılması gerektiği gibi yapabilme yetkisi, kendini geliştirebilmek için fırsatlara sahip olmak, diğer işgörenlerle birlikte sosyal ağın bir parçası olmak ve iş için yeterli finansal tazminat alabilmeyi kapsar. İnsanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerin mesleğe özel beklentileri diğer insanlarla çalışma isteği, ihtiyacı olanlara yardım etmek ve onların hayatlarında olumlu bir etki yaratmayı içerir (Pines ve Aronson, 1988:35).

Herkesin enerjisinin bir sınırı vardır, bireylerin duygusal, akılsal ve fiziksel kaynakları sonsuz değildir. Bireyler kendilerine empoze ettikleri stres ve tükenmişlik işaretlerinin farkında olmalıdır (Pines ve Aronson, 1988:151). Kişisel sınırları fark etmede ki yetersizlik insanlara hizmet veren mesleklerde kritik bir öneme sahiptir. Genellikle hizmet verenler hizmet alanlardan tamamıyla sorumluluk duyarlar ve sebepsiz yüklenilen bu sorumluluk hissi bireyin her şeye gücünün yettiği duygusu ile bağlantılıdır. Her şeye muktedir olma duygusu bireyin asıl sınırları ile yumuşatılmadığı zaman, idealler ve beklentiler gerçekte ulaşamayacak bir boyut alır. Bunun sonucu olarak ise elde etme isteği ve elde edilen başarı arasında farklılıklar ortaya çıkar ve bunu başarısızlık hissi takip eder (Maslach, 1982:64-65).

Kişisel beklentiler bireyi etkileyen diğer bir insan veya seçilen meslekte ideal bir imajdan esinlenir (Pines ve Aronson, 1988:35). Tükenmişliğin önemli parçaları olan adanmışlık ve bağlılık büyük ölçüde gerçekçi olmayan bir ideale veya standarda bağlıdır. Rol modelleri ve rehberlik, bireylere yön gösterici özelliklere sahiptir. Fakat rol modelleri veya rehberlik bireyin gerçek istekleri veya ihtiyaçlarını karşılayamıyor ise bunaltıcı bir özellik gösterir. (Freudenberger ve Richelson, 1980:23).

Kendilerine yüksek amaçlar belirleyen bireylerin eforları bekledikleri karşılığı aldığı müddetçe enerjileri devam eder. Fakat yaşamları daha rutin bir hale döndükçe sorun başlar, daha önce kendileri için çok önemli olan olaylara artık ilgi göstermezler. Bazen bunun sebebi gerçekçi olmayan beklentilerdir (Freudenberger ve Richelson, 1980:49).

Tükenmişlik beklenen ödülü almaya yaramayan bir sebebe, yaşam şekline veya ilişkiye bağlılıktan kaynaklanan bitkinlik veya hayal kırıklığı durumudur. Bir başka deyişle beklenti düzeyi dramatik olarak gerçeğe zıtlık içindeyse ve birey bu beklentiye gerçekleştirme çabasında ısrar ediyorsa tükenmişlik yaşanır (Freudenberger ve Richelson, 1980:13).

2.7.1.6. Gerçek Kişilik ve İmaj

İronik olarak bireyin kendine bir imajı empoze etmesi, bireyin öz yardımı için ilk amaçlı hareketidir. Birey kendisi olmayan birisi olmaya karar verdiğinde, bu kararın temelinde iyi bir sebep vardır, olduğu gibi olmaktan mutlu değildir. Fakat bireyler kendilerini başka birine dönüştürmeye başladıklarında çok küçük yaşadıkları ve bu hareketleri maalesef sahip oldukları tecrübeler veya yargılar tarafından yönlendirilmez. Bireylerin özdeşleştikleri roller kısa vadeli ve ödül alma amaçlıdır. Bu roller uzun vadede yeterince güçlü olamazlar. İmaj yaratmak yapıldığı zaman dilimi içinde işe yarar ve bazı ihtiyaçları karşılar. Fakat insanoğlu alışkanlıklara sahip olan bir yaratıktır ve bu alışkanlıklardan vazgeçmek oldukça zordur. Tükenmişlik genellikle fazla bağlılık ve adanmışlık sonucunda yaşanır ve bu bireyin hedeflerinin dışarıdan empoze edildiğinin de bir göstergesidir. Bu bireylerin seçimlerinin kaynağı kendileri olmadığı için, çok az tatmin duyarlar. Bunun sonucunda ise daha fazla ve daha fazla başarı elde etmeye çalışırlar. Bunun kaçınılmaz sonucu ise tükenmişliktir. Bireyler topluma uyum sağlayabilmek için oyunlara, hilelere ihtiyaç duyarlar ve bunları kontrol edebildikleri sürece amaca hizmet ederler. Gerçek dünyayla yüzleşme sahte görünüşü bireyleri gerçek benliklerine ulaşamamaya ittiğinde sorun başlar. Bireylerin gerçek benlikleri ile nasıl göründükleri arasındaki kopukluk ciddi bir hal alır. Bireylerin sahip olduğu değerler, çalışma yöntemleri, ahlak, suç ve adaletle ilgili anlayışları çarpıklaşır. Gerçek benlik pes edinceye kadar bireyler gerçek standartlarını, yüzeysel görünüşlerine adapte etmeye çalışırlar. Bu durum tükenmişliğin kaynaklarından biridir (Freudenberger ve Richelson, 1980:19-46).

2.7.1.7. Otonomi ve Öğrenilmiş Çaresizlik

Bağımsızlık ve öz-azimlilik (öz-kararlılık) ihtiyacı kişisel gelişim ve olgunlaşma için gerekli bir özelliktir. Bireyler seçim yapabilme özgürlüğü ve yaptıkları seçimleri gerçekleştirme gücüne sahip olmak isterler. İşlerinde kontrole sahip olan bireyler kendilerinden ve işlerinden memnuniyet duyarlar. Fakat kendilerini çaresiz, güçsüz ve kapana kısılmış hissederlerse sonuç tükenmişlik

yaşamalarıdır. Tükenmişlik hissi kontrol sahibi olamamak ile ilgili olmasına rağmen, bir kişilik faktörü olan fazla kontrol ihtiyacı ile de ilgilidir. Herkesi ve her şeyi kontrol etme ihtiyacı ile gücü paylaşma ve devretmeyi reddetme otoriter kişilik tipinin bir özelliğidir. Herbert Freudenberger'e göre otoriter kişiliğe sahip olan bireyler her şeyi yapma, çok fazla sorumluluk alma ve kendine fazla yüklenme eğilimlerinden dolayı özellikle tükenmişlik yaşama meyillidirler (Freudenberger, 1975; akt. Maslach, 1982:66-67). Ayrıca, otoriter kişiliklerin genellikle diğer insanlara karşı olumsuz ve güce dayalı davranışlara sahip olmaları tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunu destekler (Maslach, 1982:67).

Bireylerin durumları kontrol edebilmeleri ile ilgili duyguları önemli stres göstergelerinden biridir. Aslında, işgörenler, yaptıkları iş ve iş ortamında kontrole sahip olmadıklarını düşünüyorlarsa, stres yaşarlar (Riggio, 1990:204; akt. Luthans, 1992:409). Araştırmalarda çalışanlara karar verme sürecine katılma gibi, kendilerini etkileyen konularda kontrole sahip oldukları hissi verildiğinde yaşadıkları iş stresinin azaldığı ortaya çıkmıştır (Jackson, 1983:3-19; akt. Luthans, 1992:409). Cornell Üniversitesi sağlık alanında çalışan bilim adamlarının yaptığı bir çalışmada, özellikle alt seviyedeki işlerde çalışan işgörenlerin iş yerinde kontrole sahip olmadıkları hissi yaşamaları durumunda, yüksek tansiyon problemleri yaşama risklerinin üç katına çıktığı ortaya konmuştur. Bu çalışmaya göre, kontrole sahip olmama hissi, stresi fiziksel problemlere dönüştürmektedir. Araştırmacılar ayrıca, çok stresli işlerde çalışan fakat durumu kontrol etme serbestliğine sahip olanların kan basınçlarında artış olmadığını ortaya koymuştur (Lincoln Journal, Nisan, 11, 1990:3-19; akt. Luthans, 1992:409).

Kontrol kaybı hissi, Seligman'ın öğrenilmiş çaresizlik araştırmalarına dayanmaktadır (Seligman, 1975; akt. Luthans, 1992:409). Seligman, köpekler üzerinde gerçekleştirdiği deneylerinde, şoktan kaçamayan köpeklerin, bu durumu kabul ettiklerini ve hatta kaçmaya bile çalışmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Daha da önemlisi, daha sonra bu köpeklerin kolayca kaçmayı öğrendiği halde, daha önce çaresizliği öğrendikleri için kaçmadıklarını bulmuştur. Yapılan başka çalışmalar insanların da çaresizliği öğrenebileceğini ortaya koymuştur (Mineka ve Henderson,

1985:495-529; akt. Luthans, 1992:409). Bu, daha iyi bir ortam oluşturmak mümkün olduğu halde neden bazı işgörenlerin iş yerinde ki stresörlerle baş etmemelerini ve bu durumu kabullenmiş görünmelerini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Luthans, 1992:409). Daha sonraları, Seligman ve çalışma arkadaşları, insanların kontrol kaybı hislerini nasıl açıkladıkları üzerine çalışmışlardır. İnsanların kontrol kaybı nedenlerinin çevresel etkenlerden değil kendi kişiliklerinden kaynaklandığını, geçici değil kalıcı olduğunu ve evrensel olduğunu algıladıklarında çaresizlik yaşadıklarını ortaya sürmüşlerdir (Feldman, 1990:525; akt. Luthans, 1992:409).

Otonomi ihtiyacı bazen o kadar büyüktür ki bireyler kontrol duygularını kazanmak için kazalar için bile kendilerini suçlayabilirler (Pines ve Aronson, 1988:105). Martin Seligman bireylerin üzerlerinde kontrol sahibi olamadıkları olumsuz yaşantıları tekrar ederek yaşadıkları zaman çaresizliği nasıl öğrendiklerini ortaya koymuştur (Seligman, 1975; akt. Pines ve Aronson, 1988:37). Otonomi eksikliği ayrıca işgörenlerin yapabileceklerinin en iyisini yapmasını zorlaştırır (Cherniss, 1995:23).

2.7.1.8. Psikolojik Dayanıklılık

Tükenmişlikle ilişkili bireysel özelliklerden biride psikolojik dayanıklılıktır (Pines ve Aronson, 1988:73). Stresörlerle karşı karşıya kalan insanlar bireysel farklılıklara sahiptir. Bazıları çok az stresli durumlarla baş edemezken bazıları ise oldukça stresli durumlara bile dayanıklı olabilir. Son derece zorlu stresörlerle baş edebilenler, psikolojik dayanıklılığa sahip olanlar olarak görünmektedir (Luthans, 1992:410).

Kobasa ve çalışma arkadaşları yüksek stres altında bulunan ve strese hem dayanıklı hem de dayanıksız yöneticiler üzerinde çalışmalar yapmıştır. Kobasa strese dayanıklı yöneticilerin stresten kaynaklanan hastalıklara daha az yakalandıklarını ve bu yöneticilerin istekli, mücadeleci ve kontrol sahibi bireyler olma özelliklerine sahip olduklarını bulmuştur (Kobasa, 1979:1-11; Kobasa, Maddi ve Kahn, 1982:168-177; akt. Luthans, 1992:410). Kobasa'nın araştırması, strese karşı dayanıklılığa sahip

olanların stresli bir ortamda hayatta kalabildiklerini fakat strese karşı dayanıklılığa sahip olmayanların stresin zararlı sonuçlarından etkileneceklerini ortaya çıkarmıştır (Luthans, 1992:410). Sağlıksız olduğunu belirten yöneticiler ise psikolojik dayanıklılığa sahip yöneticilerle aynı koşullara sahip olmalarına rağmen kendilerini güçsüz, yabancılaşmış ve paniklemiş hissetmişlerdir (Maddi ve Kobasa, 1984; akt. Reinhold, 1996:27).

2.7.1.9. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği

Rol çatışması bireyin rol kaynağından gönderilen rol ile ilişkili beklentileri karşılayamamasından kaynaklanır (Kahn, 1978; akt. Cordes ve Dougherty, 1993). Rol belirsizliği ise bireyin hedefleri ve bunların başarılması yollarıyla ilgili açıklık ve tahmin edilebilirlik ihtiyacı ile ilişkilidir (Jackson ve Schuler, 1985; akt. Cordes ve Dougherty, 1993). Birey olarak işgörenler birden çok role (aile, iş, meslek, özel ilgi alanları, dini inanç, kulüp, ait olduğu topluluk gibi) sahiptir ve bu roller çatışmaya neden olabilecek talepler ve beklentiler yaratabilir. Son zamanlarda yapılan ampirik araştırmaların sonuçlarına göre iş planlaması, evlilik, çocuk ve eşin çalışması gibi faktörler iş rolü ve aile rolüne baskı yaratabilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985:80; akt. Luthans, 1992:405). İş rolünün taleplerini karşılamak için gerekli zaman baskısı, aile rolünün taleplerini karşılamak için gerekli olan zaman baskısıyla yarışamayacak durumda ise ya da bunun tam tersi bir durum yaşıyorsa, bunun sonucu olarak genellikle stres ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, bir işi görmek için gerekli bilginin eksikliğinden veya yetersizliğinden kaynaklanır. Bu belirsizlik, yetersiz eğitim, eksik iletişim veya astın bilgilendirme çarpıklığından kaynaklanabilir (Luthans, 1992:405-406).

Rol çatışması, duygusal tükenme yaşanmasına katkıda bulunabilir. Çalışanlar değişik kaynaklardan gelen ve birbiri ile çelişen farklı rol beklentileri yaşayabilir (Kahn, 1978; akt. Cordes ve Dougherty, 1993).

2.7.1.10. Demografik Özellikler

Erkekler daha çok tükenmişliğin bir boyutunu yaşarken, kadınlar bir başka boyutunu yaşamaktadır. Kadınlar erkeklere göre duygusal tükenmeyi daha yoğun yaşamaktadır. Erkekler ise daha fazla duyarsızlaşma yaşama eğilimi göstermektedir. Bu değişiklik erkeksi ve kadınsı cinsiyet rollerindeki farklılıkları yansıtıyor olabilir. Kadınların erkeklere kıyasla daha duygusal ve diğer insanların duygularına karşı daha duyarlı ve girişken olmaları beklenir. Erkeklerin ise daha katı, duygusuz ve dayanıklı olmaları beklenir. Yetiştirilme tarzındaki bu değişiklikler sebebiyle, erkeklerin ve kadınların tükenmişlikle ilgili olarak farklı güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu söylenebilir. Kadınların diğer insanlara ilgi gösterme oranlarına göre, duygusal tükenme yaşama riskleri artar. Erkeklerin insanlarla yakın ilişki kurmama oranına göre, duyarsızlaşma yaşama riskleri artar (Maslach, 1982:58-60). Kadınlar, aile dinamiklerinde, eğilimlerinde ve kişiliklerinde farklılıklara neden olan belli bazı beklentilerle yetiştirilir. Tükenmişlikle mücadele etmeye çalışan kadınların kafasını karıştıran şey, yeni durumlarıyla eski durumlarını uyuşturamamaları ve genellikle kendilerinde bir şeylerin eksik olduğunu hissetmeleridir (Freudenberger ve North, 1985:28).

Tükenmişlik ve yaş arasında yakın bir ilişki vardır. Genç işgörenlerin tükenmişlik seviyesi yüksek iken daha yaşlı işgörenlerin tükenmişlik seviyesi düşüktür. Genç işgörenler, yaşlı işgörelere göre daha az deneyime sahiptir. Fakat yaşın tükenmişlik üzerine etkisi sadece işte geçirilen zamanı içermemektedir. İnsanlar yaşlandıkça daha olgun ve daha dengeli olurlar. Hayata karşı bakış açıları daha dengelidir. Bu sebeplerden dolayı tükenmişlik yaşama ihtimalleri daha düşüktür. Tükenmişlik ve daha genç olma arasındaki ilişkinin bir başka nedeni de tükenmişlikle ilgili araştırmalara dayanmaktadır. Maslach'a göre tükenmişlik bireyin iş yaşamının ilk yıllarında ortaya çıkmaktadır. Hizmet verme alanında çalışan bireylerin tükenmişlik için kritik dönemleri birinci ve beşinci yıllar arasındadır. Bu dönemde tükenmişlikle başa çıkmada zorluk yaşayan bireyler, mesleklerini tamamıyla bırakmaktadır (Maslach, 1982:58-60). İnsanlara hizmet veren sektörlerde çalışan bireyler özellikle yaşamının çoğunu işyerinde geçirenler çalışmaya

başladıktan bir veya iki yıl içinde tükenmişlik yaşama eğilimi gösterirler. Doktorlar, diş hekimleri, yöneticiler ve öğretmenler için bu süre dört veya beş yıl olabilmektedir (Pines ve Aronson, 1988:17).

Tükenmişlik, evlilik ve çocuk durumu ile de yakından ilişkilidir. Bekâr olan işgörenler tükenmişliği en fazla yaşarken, evli olan işgörenler tükenmişliği en az yaşamaktadır. Boşanmış olan işgörenler ise bu iki grubun arasında yer almaktadır, bu işgörenler duygusal tükenme alt boyutunun yüksek olması anlamında bekârlara daha yakın iken, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarının düşük olması anlamında evli olan işgörelere daha yakın bir özellik göstermektedirler. Bekâr olan işgörenler gibi çocuk sahibi olmayan işgörenlerin de tükenmişlik yaşama riski yüksektir. Çocukların tükenmişliğe sebep olan duygusal problemlere yol açacağı görüşüne rağmen, çocuk sahibi olan işgörenlerin tükenmişlik düzeyi daha düşüktür. Çocuk sahibi olan işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olmasının bir kaç sebebi vardır. Birincisi, çocuk sahibi olan işgörenler daha yaşlı, dengeli ve psikolojik açıdan daha olgun bireylerdir. İkincisi, evli ve çocuk sahibi olan bireylerin eşleri ve çocuklarıyla olan ilişkileri, onların kişisel problemler ve duygusal çatışmalarla baş etmelerinde daha tecrübeli olmalarını sağlamaktadır. Üçüncüsü, aile duygusal bir kaynaktır. Bireyin aile üyelerinden sağladığı sevgi ve destek, bireye işin duygusal talepleri ile baş etmesinde yardımcı olur. Son olarak, evli olan işgörenler bekâr olan işgörelere göre iş hayatları ile ilgili daha farklı bir bakış açısına sahiptirler. Evli olan işgörenlerin ailesine bakmak durumunda olması, onları iş teminatı ve alınan ücret konularında, iş değiştirme ve taşınma anlamında daha özgür olan çocuksuz olan işgörelere kıyasla daha gerçekçi olmalarını sağlamaktadır. Dahası, aile bireyin sevgi ve onaylanma ihtiyaçlarını karşıladığı için, evli ve çocuklu olan işgörenler kişisel sosyal hayatlarının kaynağı olarak işlerine çok fazla bağımlı değillerdir.

Bireylerin eğitim düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında çok büyük farklılıklar yoktur. Genellikle, lisans düzeyinde eğitim almış işgörenlerin tükenmişlik seviyeleri en yüksek düzeydedir. Bu işgörenler duyarsızlaşma alt boyutunda en yüksek, kişisel başarısızlık alt boyutunda en düşük ve duygusal tükenme alt

boyutunda daha yüksek puanlar almışlardır. Maslach'ın yaptığı araştırmalara göre, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim almış olan işgörenler ise duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında en düşük puanları alırken, duygusal tükenme alt boyutunda yüksek puan almışlardır. Lisans, yüksek lisans ve doktora düzeylerinden daha aşağı seviyede eğitim almış olan işgörenler ve özellikle de ön lisans düzeyinde eğitim almış olan işgörenlerin tükenmişlik seviyeleri ortalama olarak daha düşüktür. Bu gruplar arasındaki farklılıklar büyük oranda işgörenin yaptığı işin işgörenden beklediği duygusal talepleri yansıtmaktadır. Yüksek seviyede eğitim almış olan işgörenlerin tükenmişliğin diğer alt boyutlarından ziyade duygusal tükenme yaşamalarının sebebi yaptıkları işin daha fazla duygusal strese yol açması olabilir. Yüksek seviyede eğitim almış olan işgörenlerin hayatta yapmak istedikleri konusunda daha yüksek beklentileri vardır. Eğer bu işgörenler hizmet verme rolünün gerçekliği konusunda hazırlıklı değillerse, bu gerçekliğin idealleriyle çatışması tükenmişlikle sonuçlanabilir. Daha düşük seviyede eğitim almış işgörenlerin böyle yüksek amaçları olmayabilir ve bu yüzden amaçları ve kendini gerçekleştirmeleri arasında daha az çatışma olabilir (Maslach, 1982:60-61).

2.7.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik yaşayan bireylerin bunu kişisel bir problem olarak yaşadıkları ve tükenmişliğin önlenmesinde ve azaltılmasında bir role sahip oldukları kabul edilebilir fakat bireylerin yaşadıkları tükenmişliğin ortaya çıkışı ve çözümünden tamamen sorumlu oldukları kabul edilemez. Tükenmişlik genetik yatkınlık, depresif kişilik veya zayıflıktan kaynaklanmaz. Tükenmişlik karakter bozukluğundan veya başarı duygusunun eksikliğinden de kaynaklanmaz. Tükenmişlik mesleki bir problemdir.

Küresel rekabet, teknolojik değişiklikler, daha sıkı denetleme sistemleri ve haksız telafiler sebebiyle iş dünyasında kargaşa yaratan değişimler meydana gelmektedir. Sonuç olarak, örgütler gerilirler, üretimi arttırmaya zorlanırlar, operasyonlarını yeniden şekillendirirler ve hızlı bir şekilde zengin olmaya çalışan insanların çıkarıcı işletmelerini ayakta tutarlar. Örgütler, birbiriyle etkileşen değişik

büyüklikteki ve kalitedeki parçaları ihtiva eden kompleks sistemlerdir. Kendilerine yüklenen gerilimlere parçaları arasında ki ilişkileri ve büyüklükleri tekrar düzenleyerek ayarlama yaparlar. Bu müdahaleler, bireylerin parçalar arası kurduğu işle ilgili ilişkileri alt üst eder ve kargaşaya yol açar. Örgüt bütün olarak problemlerini çözdükten sonra, onu oluşturan parçalar hala ayarlama yapmak zorundadırlar. Bir departman bütçe problemlerini çözerken, yaşadığı gerilimi kendini oluşturan parçalara -bu bölümde çalışan işgörenlere- yansıtır. Bu gerilimden ilk etkilenenler yöneticilerdir, yöneticiler yaşadıkları zararı azaltabilse bile işgörenlerini bunun sonuçlarından tamamıyla koruyamazlar. Sonuç olarak, küçültme politikası daha büyük örgütlerin sorunlarını departmanların kullanabileceği kaynakları azaltmasıyla çözülür ve bölümler yaşanan problemleri daha alt birimlerde çalışanlara yansıtır. Bu bölümler azaltılan bütçelerini işgören sayısını azaltarak dengelerler. Yaşanılan sorunun büyük bir parçası işgörenler tarafından özellikle de işlerini kaybedenler tarafından yüklenilir. Bu işgörenler artık başka bir işe yerleşmek, değişen işleri için yeniden eğitim almak ve kendi mali durumlarını ayarlamak zorundadırlar. Fakat işini kaybetmeyenler de bu gerilimi yaşarlar. İş güvenlikleri hakkında kaygı duyarlar. Daha fazla çalışmak, işleri daha hızlı yapmak ve daha uzun süre çalışma baskısı hissederler. Grup çalışmasını üretken tutmak önemlidir. Hiç kimse özellikle de iş bulma sorununu yaşayacaksa, bir gelecek dönemdeki kısıntılardan etkilenecek aday olmak istemez. Durgun bir ekonomide küçültme politikaları iş bulma şanslarını azalttığında, bireyler dayanmak için beklentilerini karşılamayan işlerde çalışma eğiliminde olacaklardır (Maslach ve Leiter, 1997:34-36).

2.7.2.1. İş Ortamı

Bireysel farklılıklar ve bireyin ruh haline rağmen, rağmen, tükenmişliğin asıl sebebi çevresel faktörler, iş koşullarıdır (Pines ve Aronson, 1988:50-51; Maslach ve Leiter, 1997:37). Özellikle, tükenmişliğin sebebi birey ve iş arasında ki uyumsuzluktur (Maslach ve Leiter, 1997:37). İş ortamındaki alt sistemler, iş değişimi ve psikolojik çevre gibi bazı faktörler tükenmişlik yaşanmasına katkıda bulunmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993).

Herhangi bir iş ortamında iş kalitesi içinde yer aldığı milli ve yerel kültür, belirli sosyal, politik ve ekonomik iklim ile fiziksel konum gibi daha geniş bir çevreden etkilenir. İş ortamının psikolojik, fiziksel ve örgütsel özellikleri tükenmişliğe katkıda bulunmada veya engellemede önemli bir role sahiptir.

İş Ortamının Psikolojik Boyutu: İş ortamının psikolojik boyutu, işgörenin duygusal açıdan sağlıklı olmasını etkileyen anlam duygusu, kişisel gelişim için sağlanan fırsatlar gibi ve işten sağlanan çeşitlilik ve iş yükü sıklığı gibi bilişsel alanı etkileyen durumları içerir.

İş Ortamının Fiziksel Boyutu: İş ortamının fiziksel boyutu alan, mimari yapı ve gürültü gibi sabit özellikler ile sabit özelliklerin bireyin zevk ve ihtiyaçlarına göre değiştirilebilmesi esnekliğini içerir.

İş Ortamının Sosyal Boyutu: İş ortamının sosyal boyutu bireyin hizmet verdiği insanlarla, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurduğu ilişkiyi içerir.

İş Ortamının Örgütsel Boyutu: İş ortamının örgütsel boyutu gereksiz kâğıt işi gibi bürokratik zorlukları, kuralların ve uygulamaların esnekliği ile bireyin örgütteki rolü gibi yönetsel özellikleri içerir (Pines ve Aronson, 1988:42-44).

2.7.2.2. İş Yüğü

İş yükü örgütsel hayatın kilit boyutudur. İş yükü işgörenin neyi ne oranda yaptığını içerir. Örgüt açısından, işyükü üretkenlik anlamı taşımaktadır. İşgören açısından ise, zaman ve enerjidir. Bu iki bakış açısı arasında bir uzlaşma sağlamak işle dengeli bir ilişki kurmak için büyük bir önem taşımaktadır (Maslach ve Leiter, 1997:38-41).

İş ortamında tükenmişliğe neden olan faktörlerden biri de fazla iş yüküdür. Fazla işyükü bireyi başarısızlığı oluşturacak koşullar içine soktuğu için tükenmişliğe

yol açar (Pines ve Aronson, 1988:104). French ve Kaplan objektif ve subjektif işyükü ile nicel ve nitel iş yükü arasında ayırım yapmışlardır. Objektif iş yükü iş görenin belirli bir zaman içinde gerçekleştirmesi beklenen iş yükü, subjektif iş yükü ise işgörenin yaptıkları işin kendileri için zor olduğu duygusuna sahip olmaları olarak nitelendirilebilir. Nicel iş yükü iş görenin kendisinden yapması beklenen iş için kendisine verilen zamanın yetersiz olduğunu düşünmesi, nitel iş yükü ise işgörenin kendisine verilen işi yapmak için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını düşünmesidir. Hem nicel hem de nitel iş yükü stresin psikolojik ve fiziksel belirtileri ile ilişkilidir (French ve Kaplan,1973; akt. Pines ve Aronson, 1988:102). Hizmet verenin çok daha az zamanda daha fazla insanının ihtiyaçlarını yeterli bir şekilde karşılamaya çalışması tükenmişliğe neden olur. Hizmet verenin hizmet verdiği insan sayısında artış görüldüğünde tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları görülmektedir (Maslach, Jackson ve Barad, 1982; akt. Maslach, 1982:38). Çok daha fazla sayıda hizmet alanla uğraşmanın yarattığı duygusal gerilim, hizmet verenin psikolojik olarak kendisini geri çekmesine ve hizmet alanlara daha az ilgi göstermesine yol açabilir. Hizmet veren, diğer insanlardan uzak durarak veya kişisel bağlantıya yol açacak ilişkilerden uzak durarak fiziksel ilişkiyi engeller. (Maslach, 1982:38-40; Pines ve Aronson, 1988:104). Bazı hizmet verenler hizmet alanların yarattığı baskı altında o kadar çok ezilebilirler ki diğer insanlara sert ve ani çıkışlarda bulunabilirler. Hizmet verenler hizmet alanların taleplerine sinirlenebilir ve kendi sorunları için onları suçlayabilirler (Maslach, 1982:38-40).

Üretimi artırmak için uygulanan küçültme politikası ve diğer stratejiler daha az işgörene daha fazla iş yaptırmak içindir. Örgütlerin artan üretimi, işgörenlerin harcadığı daha fazla efor pahasına gerçekleştirmektedir. Fakat bu tür bir eforun geçici kalitede ki bir insan performansı olduğunun hatırlatılmasında fayda vardır. Bu tür bir iş ortamında ferahlamak çok zordur. İş arasında dinlenme vakitleri kısaltılmıştır ve kendine gelmek için zaman bulamayan bireylerde bitkinlik başlar. Haftalık iş süresinin uzatılması bitkinlik yaratır. Uzun ve yoğun iş günleri işgörenlerin enerjisini bitirir. İşgörenler kendilerine ayırdıkları zamanı ve yükümlülüklerini bir tarafa bırakarak ve daha üretken görünerek örgüte yardım

ederler. Fakat bu üretkenlik geçici ve aldatıcıdır. İşgörenler aynı anda birkaç rolü üstlendiklerinden, yapılan iş daha fazla kompleks hale gelmiştir. Bu eğilim özellikle kamu hizmet sektöründe özellikle belirgin hale gelmiştir. Öğretmenler, hemşireler, profesörler ve polisler bu yönetsel angaryadan en fazla etkilenen gruplar arasında yer almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997:39-41).

İşlerin az olması da gerçek bir sorun olabilir. Eğer işgören A tipi davranış özelliklerine sahip ise, işinin olmaması başarısızlık işareti gibi görünebilir (Klarreich, 1996: 125).

2.7.2.3. Kontrol

Çoğu yüksek motivasyonlu işgörenler işlerini kendi bildikleri gibi yapmayı, iş ortamları üzerinde makul derecede bir kontrole sahip olmayı beklerler. Bireyler hizmet verdikleri alanda kontrol sahibi olamadıkları hissine kapılıyorsa tükenmişlik yaşama ihtimalleri yüksektir. Kontrol sahibi olamama amirin neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını ve bunun dışında bir şekilde yapılamayacağını bildirmesinden kaynaklanabilir (Pines ve Aronson, 1988:37-38). Yapılacak işlerin günlere göre öncelik sırasına sokulması, işin yapılması için doğru yöntemlerin seçilmesi ve kaynakların doğru kullanılması hakkında karar verilmesi yetkisi profesyonel olabilmenin temel taşıdır (Maslach ve Leiter, 1997:42). Ayrıca, tükenmişlik bireyin yaptığı iş hakkında belirlenen politikalara karar verme aşamasında katılamamasından da kaynaklanabilir (Pines ve Aronson, 1988:37). İş görenin karar verme yetkisine müdahale eden politikalar, bireysel otonomi ve iş katılımı azaltır. İşgörenler yaptıkları işin önemli boyutları üzerinde kontrole sahip değiller ise, bu durum onların teşhis ettikleri problemleri ifade etmelerini engeller. Burada ki sorun bu işgörenlerin harekete geçmek için istekli veya yetenekli olup olmamalarıyla ilgili değil yaratıcı problem çözümünün örgütün merkezi kontrol yapılarının dışından gelmesini tolere edip etmemesiyle ilgilidir. İlgili kararları verme yetkisine sahip olmamak işgörelere zaman kaybettirebilir. Kontrole sahip olmayan işgörenler kendi yararlarını örgütün yararlarıyla dengelemeyi başaramazlar. İşlerin yürütülmesinde katkıları olmadığını hissettikleri zaman ilgilerini kaybederler

(Maslach ve Leiter, 1997:42). Ayrıca, bireyin stres yaratan bir durumdan veya altından kalkamadığı bir sorumluluktan kurtulma fırsatı yok ise bu durumda da kontrole sahip olmadığını hissedebilir. Kontrol sahibi olamamanın sebebi her ne olursa olsun hizmet ilişkisinin yarattığı duygusal gerilime katkıda bulunduğu açıktır. Dahası yaşanan bu çaresizlik hizmet verenin daha fazla sinirlenmesine, başarısızlık ve etkisizlik duygusu yaşamasına yardımcı olur. Hizmet verenler işlerini nasıl yapacaklarını belirleyen kurumsal kurallar sebebiyle kendilerini kapana kısılmış hissedebilirler. Bu kapana kısılma hissi ayrıca iş değiştirme konusundaki fiziksel ve ekonomik sınırlamalardan da kaynaklanabilir (Maslach, 1982:40-41). İş üzerinde kontrole sahip olamamak yüksek motivasyonlu bireyler için stresli bir yaşantıya sebep olabilir. İşten atılma kontrol kaybının en uç şekillerinden biridir (Pines ve Aronson, 1988:37).

Martin Seligman bireylerin üzerlerinde kontrol sahibi olmadıkları olumsuz yaşantıları tekrar ederek yaşadıkları zaman çaresizliği nasıl öğrendiklerini ortaya koymuştur (Seligman, 1975; akt. Pines ve Aronson, 1988:37). Kontrol sahibi olamamanın olumsuz sonuçları ve kontrol sahibi olmanın olumlu sonuçları laboratuvarda gerçekleştirilen deneylerle ortaya konmuştur. Araştırmacılar, elektrik şoku ve yüksek ses gibi stresörlerin kontrol edilebildiği duygusunun, bireylerin onlara dayanabilme yeteneğini artırdığını ortaya koymuştur. Kontrolü geçici olarak kaybettikten sonra ele geçirmeyi başaran bireyler duygusal ve fiziksel olarak kendilerini daha iyi hissetmekte ve çevrelerindeki dünyayı değiştirmek için daha yeterli olduklarını hissetmektedirler (Pines ve Aronson, 1988:37).

Kontrol göreceli bir kavramdır. Her şeyden önce, işgörenlerin örgütte yaptığı işler üzerinde kontrol sahibi olmak isteyen diğer işgörenlerle işbirliğini içerir. Sonuç olarak, örgütsel kontrol paylaşılır. Bir işgörenin otonomisi diğer bir işgörenin otonomisinin başladığı yerde biter. İkincisi, çoğu ilginç iş önceden tahmin edilemeyenlerle uğraşmayı içerir. Yeni bir ürünün üretilmesinin ilgi çekici kısmı bu süreçte ortaya çıkan beklenmedik sorunlarla uğraşmaktır. Bireyin işinin her alanında tek taraflı kontrole sahip olması makul bir amaç değildir ve hatta cazip de değildir. Fakat işgörenlerin ne kadar az kontrole sahip olarak işinde üretici olabileceğinin de

bir sınırı vardır. Eğer işgörenler yaptıkları işlerinin her durumu üzerinde bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değiller ise, bu işgörenler tükenmişliğe karşı savunmasız hale gelir (Maslach ve Leiter, 1997:43-44).

2.7.2.4. Ödüller

Ödül bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir, ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerinde bir göstergesidir. Birey, kendisinin ve yaptığı işin değeri düştükçe daha az ödül alacaktır (Leiter, 2003:2; Churchill, 2004:1; akt. Sürvegil, 2006:67-68).

Bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması, önemli bir uyumsuzluk göstergesidir (Maslach ve Leiter, 1997:13). Ödül konusundaki uyumsuzluk, çalışanların yaptıklarının karşılığını alamamalarını ifade etmektedir. Bu durum bazen finansal ödüllerin eksikliğinden kaynaklanabildiği gibi, daha önemli olarak sosyal ödüllerin eksikliğinden de kaynaklanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum, bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, verilen ödüllerin yeterliliğini, harcadıkları emekle bağlantılı olarak değerlendirmektedir. Çalışanlar, bir işi yapmak için büyük emek harcamışlarsa büyük, küçük emek harcamışlarsa küçük ödül beklerler. Her iki yöndeki uyumsuzluk –aşırı ödül veya az / yetersiz ödül- sorun yaratır. Dahası, insanlar ödül ve emek dengesini göreceli olarak diğerleriyle karşılaştırarak da değerlendirirler. Eğer bireyin kişisel ödül-emek dengesi, referans grubundakiyle benzerse, sonuç tatmin edicidir. Birey diğerlerine göre daha az ödül aldığını düşündüğünde, kendini mahrum edilmiş hissederken, daha çok ödül aldığını düşündüğünde avantajlı hissederek (Leiter ve Maslach, 1999:474; akt. Sürvegil, 2006:68-69). Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok kişisel başarısızlık boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:414).

Çoğu yüksek motivasyonlu işgörenler, iş dışındaki hayatları üzerinde bağımsızlığa ve kontrole sahip olabilmek için yeterli düzeyde bir gelire sahip olmayı beklerler. Yüksek motivasyona sahip işgörenler yaptıkları iş için yeterli düzeyde ücret almayı beklemelerine rağmen, alınan ücret ve ortalama iş doyumu arasında korelasyon bulunmamaktadır. Alınan ücret sadece iyi yapılan işin fark edilmesinin sembolü olarak algılandığında önem kazanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988:38).

İşgörenlere verilen ödüller; dışsal ödüller ve içsel ödüller olmak üzere iki ana grupta incelenebilir. İşgörenler yaptıkları işin kendilerine para, prestij ve iş teminatı gibi maddi; dışsal ödüller ve işini yapmaktan zevk almak, uzmanlığını geliştirmek ve iş arkadaşlarının saygısını kazanmanın yarattığı içsel ödüller sağlayacağını umut ederler. Dışsal ve içsel ödüllerin birlikte kaybı işgörenin kendini işine verme potansiyeline zarar verir.

Örgütlerin değişen ekonomik koşullar dolayısıyla işgörenlere verdiği ücrette ve sosyal sigorta, iş sigortası gibi yan ücretler de azaltmaya gitmesi, işgörenler ile örgüt arasındaki ödül ve işgörenin katkısı dengesinin bozulmasına yol açmıştır. Kamu sektöründe istihdamın azaltılması, pek çok işgörenin daha farklı yerlerde daha fazla ücretli işler bulabilme şansını ortadan kaldırmıştır. Bindirilmiş işyükleri azaltılmış tazminat bedellerinin etkisini daha da kötüleştirmesine rağmen işgörenler ödüllendirici olmayan işlere saplanıp kalmışlardır. Bu koşullar altında, çalışanlar daha stresli ve belirsiz bir iş ortamında daha fazla çalışmalarına rağmen, daha düşük bir hayat standardı ile karşı karşıya kalmışlardır. İşgörenlerin işlerinden beklediği bir başka maddi ödüllendirme şekli de kariyer gelişiminde bulunabilmeleridir. İnceltelen örgütsel yapılar, çalışanların daha düşük pozisyonlara terfisi ile sonuçlanmıştır. Ayrıca, yassılaştırılan örgütsel yapılar, yan ödemesiz küçük işlerin yönetimi anlamına gelmektedir çünkü orta kademe yönetimin çoğu yönetimsel işlerinin yetkisi yüksek mevkilere aktarılarak orta kademe yönetim ortadan kaldırılmıştır. Diğer bir maddi ödüllendirme şekli de iş teminatıdır. İş teminatı kendi içinde başka ödüller de ihtiva etmektedir. Maaş cetvelleri kariyerinin başlangıcında ki işgörenlerin daha az ücret alması ve bu ücretin kıdemleri arttıkça yükselmesi esasına göre oluşturulur. Bu

durum kariyer profilini yansıtmaktadır, başlangıçta alınan düşük ücretler kıdemle artmasıyla alınan daha yüksek ücretlerle telafi edilir. Fakat küçültme, işten çıkarma ve erken emekliliğe zorlama sebebiyle işgörenlerin kariyerlerinin belli bir derecede sonlandırılması bahsedilen bu toplam telafinin azaltılmasına yol açar. Bunun sonucu olarak tüm kariyer yaşamına yayılan maaş cetvelleri iş teminatı ile birlikte kaybedilir.

Diğer etkili bir ödüllendirme şekli ise içsel tatmindir. Yaptıkları işte iyi olduğunu hisseden işgörenler, işlerinden zevk alırlar. İş yerine gitme keyifli bir dikkat ve enerji konsantrasyonunu sağlar. Bireysel olarak veya bir takım içinde böyle bir bilince ulaşmak, bir işin sağlayabileceği en etkili ödüldür. İşini yapmaktan zevk almak, uzmanlığını geliştirmek ve iş arkadaşlarının saygısını kazanmanın yarattığı içsel ödülün kaybı tükenmişlik yaşamaya büyük katkı sağlar (Maslach ve Leiter, 1997:44-48).

2.7.2.5. Aidiyet, Birlik ve Grup Olma Duygusu

İşgörenin çalışma arkadaşlarının iş yerindeki yaşamın kalitesini belirlemede büyük bir önemi vardır (Cherniss, 1995:145). Örgütteki yaşam, işgörenlerin birbiri ile ilişkisinden oluşur. İşgörenin içinde yer aldığı iş grubu ile günlük ilişkileri, işgörenin örgütteki kişisel yaşantılarının bir parçasıdır. Bu işgörenlerin her birinin birbiri ile olan ilişkisi kendine özgü bir özellik gösterir. İşgörenin işteki sosyal yaşantısı devamlılık gösterme özelliğindedir ve işgörenin düşüncelerini ile duygularını etkiler. İş ortamında ki bireysel ilişkiler işgörenin asıl kimliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelir.

Birlikte çalışma duygusu olmadan, bir çalışma takımını oluşturan işgörenler birleştirici takım çalışması için gerekli olan sinerjisini kaybeder. Bu durumdaki işgörenler sadece bir araya gelen ve grup olarak performanslarını yükseltmek yerine birbirlerinin yolunu kesme eğiliminde olan işgörenlerdir. Birlikte çalışma duygusu eksik olan işgörenlerden oluşan örgütler, işgörenleri arasında ki çatışmalara savunmasız kalır. İşgörenlerin birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının kendilerine

verilen görevleri yeterince yapmadığını algılamaları, onların sinirlenmelerine ve üzülmelerine yol açar ve eğer bu işgörenler birlikte çalışmak için güçlü bir bağlılık hissetmezlerse bu tür çatışmalar devam etme eğilimi gösterir. Çözülmeyen çatışmalar işgörenleri çıkmaza sokar ve bu örgütün amaçlarını gerçekleştirme kapasitesine ciddi zararlar verir. Çözülmeyen çatışmalar işgörenlerin işlerinde yaratıcı olmak için ihtiyaçları olan enerji ile ilgili duygusal tükenmeye yol açar. Çatışma içinde olan bir çalışma takımı kendine karşı çalışır. Yaşanan bu çatışma amaçların gerçekleştirilmesi ile amaçlar veya stratejiler arasında olabilir. Her iki durumda da işgörenler birbirleri ile anlaşmazlık içinde çalışarak zaman ve enerji kaybederler. Birlikte çalışma duygusu örgüt için uygun maliyetlidir. Çalışma grubunda yaşanan çatışmanın etkisi etkin bir iş için gerekli olan enerjiyi azaltır.

İş teminatının olmaması, işgörenler arası yakın ilişkilerin parçalanmasına yol açar. Bu durum işgörenlerin örgüte bağlılığını zayıflatırken, işgörenlerin de birbirlerine bağlı olma nedenlerini yok eder. Bu işgörenler, örgüte kısa dönemli iş anlaşmaları ile geçici olarak alınan ve örgütte kalma şansı yok denecek kadar az olan işgörenlerin yaşamlarına ciddi anlamda müdahale etme eğilimi içine girerler. Personel alımında gösterilen bu tür bir yaklaşım, örgütteki sosyal ortamı güçsüzleştiren çıkarıcı bir bakış açısının oluşmasını sağlar. Bireysel olarak işgörelere karşı takınılan bu çıkarıcı tutum çalışma gruplarına da yansır. Kısa dönemli iş anlaşmaları, çalışma gruplarının işlerinde birlikte sorunsuz ve özel bir akım geliştirme potansiyelini azaltır. Bu çalışma gruplarını oluşturan işgörenler genellikle konumlarını korumak için birbirleri ile rekabet etmek zorundadır (Maslach ve Leiter, 1997:49-52).

İş arkadaşları, amirler ve yöneticiler iş ortamında belirli bir öneme sahiptir ve hizmet verenler onlarla olan ilişkilerinde de duygusal kaynaklara ve enerjiye ihtiyaç duyarlar. Bazen bu ilişkiler hizmet alanlarla olan ilişkilerden daha stres verici olabilirler. Hizmet verenin iş arkadaşlarıyla yaşadığı sorunlar iki şekilde tükenmişliğe katkıda bulunur. Birincisi, iş arkadaşları duygusal tükenme ve diğer insanlar hakkında olumsuz duygular yaşanmasının gelişimine katkıda bulunan duygusal stres kaynakları olarak kabul edilebilir. İkicisi, iş arkadaşları hizmet

verenin tükenmişlikle başa çıkabilmek veya tükenmişliği engellemek için gerekli olan kaynaklarını yok edebilir. Eğer hizmet verenle iş arkadaşları arasındaki destek ilişkisi kesilirse, hizmet veren yardım, tavsiye ve övgü alacağı insanlardan yoksun kalır. Hizmet veren kendini çalışma arkadaşlarından ve hizmet alanlardan izole edebilir, bu durum işten kaynaklanan duygusal strese bir tepki olarak ortaya çıkabilir ve tükenmişliğin önemli göstergelerinden biridir. Hizmet verenin kendini izole etmesi her zaman kendi seçimi değildir. İş yerinin fiziksel düzenlemesi de çalışanları diğerlerinden izole edebilir. Birçok hizmet veren kurumda hizmet verenlerin işleri bireysel özelliktedir. Eğer takım çalışması yapılmıyorsa ve sorumluluklar paylaşılmıyorsa, hizmet verenin üzerinde daha fazla duygusal baskı oluşabilir (Maslach, 1982:41-44). Diğer insanlarla ilişkilerin bozulması bireyin sağlığına zarar verebilir, kendini yalnız hisseden ve diğer insanlarla mutsuz ilişkileri olan bireyler kalp rahatsızlıkları, kanser ve kronik hastalıklara yakalanabilir (Reinhold, 1996:58).

2.7.2.6. Adalet

Bir işyerinin adaletli olarak algılanmasını sağlayan üç temel unsur güven, açıklık ve saygıdır. Bir işyerinde çalışanlar arası ilişkiler iyi ise, işgörenler ortak yürütülen projelerde kendilerine düşen görevleri yerine getirmede, düşüncelerini açıklıkla paylaşmada ve karşılıklı saygı göstermede birbirlerine güvenirler. Adaletli örgütler başarısına katkı sağlayan her bir işgörene değer verir ve her bir işgörenin önemli olduğunu gösterir. Adaleti sağlayan bu üç temel unsur, işgörenin işe katılımını sağlamada büyük bir öneme sahiptir. Bu durumun aksine, bu üç temel unsurun yokluğu tükenmişliğe doğrudan katkıda bulunur.

Duygular bireyin dışında gerçekleşen olayları kişisel anlama çevirmesini sağlayan bir araçtır. Bireyin duyguları olaylara verdiği tepkileri yönlendirir. Duygular, bireyin doğru ve yanlış anlayışında önemli bir role sahiptir. Duygular, ahlaki inanışların mantığı değildir fakat duygu yoğunluğu bireyi adaletsizliğe karşı harekete geçmeye sevk eder. Bireyler kendilerine eşit davranılmadığı için öfkelenirler ise, işleri yoluna sokmak için bir şeyler yapmak isterler. Adaletsizlik, işlerin nasıl yapıldığı ile nasıl yapılması gerektiği arasındaki uyumsuzluktur.

İşyerindeki adaletsizlik yoğun duyguların ortaya çıkmasına yol açar ve bu güçlü duygular güçlü eylemlere neden olur (Maslach ve Leiter, 1997: 31-52).

2.7.2.7. Çatışan Değerler

Bir değer, belirli bir davranış tarzının veya yaşam amacının bir diğerinden daha üstün olduğu yönünde sahip olunan istikrarlı ve derin inançtır. Bir objenin diğer objelere göre kıymetini ifade eden değer, kişilerde duygusal bir tepkiye yol açan ideal olarak da tanımlanabilir (Sürvegil, 2006:83). Değerler, insanların işleriyle kurdukları ilişkinin temelini oluşturur ve bireylerin idealleri ile onları işe bağlayan motivasyonlarını kapsar (Leiter ve Maslach, 2004:99; akt. Sürvegil, 2006:83). Değerler bireyin çalışma yaşamında işiyle ilgili süre gelen eylemlerine yol gösteren standartlar olarak işlev görürler. Değer sistemleri ise, çalışma yaşamında, çatışmaları çözmekte ve karar vermede uygulanan genel planlar olmaktadır (Silah, 2001:14; akt. Sürvegil, 2006:83). Değerler altı grupta incelenebilir.

Hedeflerle ilgili değerler: Sonuçlara yönelik olma, kaliteye bağlı olma, kar amaçlı olma, hizmet odaklı olma, büyümeye açık olma, teknolojiyi izleme ve iyi sonuçlar için mücadele etme gibi.

İlişkilerle ilgili değerler: İşbirlikçi olma, rekabetçi olma, hoşgörülü olma, resmi olma, uzlaşmacı olma, eşitlikçi olma, ılımlı olma, çalışma arkadaşlarına saygılı olma, bağışlayıcı olma, cinsiyet ayrımı yapmama, din ve etnik ayrımı yapmama, söz tutma gibi.

Organizasyon ve Kontrole ilgili değerler: Şeffaf yönetim, başarılı çalışanların fark edildiği düzenlemeler, bürokratik yapı, meslek etiği, hiyerarşik yapı, güven ve mali kontrol gibi.

Sosyal değerler: Açık olma, müdahaleci olma, saygınlık, güçlü yerel bağlar kurma, zorlu pazarlıklara dayalı olma, evrensellik gibi.

Stil ve Karakterle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkan, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, gelişmeci, disiplinli, gerçekçi, yenilikçi, radikal olma gibi.

İşletme Felsefesiyle ilgili değerler: Politikalarına bağlı olma, yatırımcı olma, borçlardan korkma, pazarda lider olmak için çaba gösterme, sinerji yaratma, pazara kalite getirme gibi (Dinçer, 2003:6; akt. Sürvegil, 2006:83-84).

Değerler işgörenin işi ile olan ilişkisi ile ilgili her şeyi etkiler. İşgörenler örgütsel değerlerin samimiyetsizliğinden dolayı kendilerini stres altında hissedebilirler. Müşteri ile yüz yüze çalışan işgörenler hizmetten memnun kalmayan müşterilerinin şikâyetlerinin yarattığı yükü taşımak zorundadırlar (Maslach ve Leiter, 1997:55).

2.7.2.8. Plan, Politika ve Prosedürler

Hizmet veren kurumun doğası - amaçları, kaynakları ve çalışma politikası- hizmet veren ve hizmet alan ilişkisini tanımlar ve sınırlandırır. Hizmet ilişkisinin formu ve içeriği üzerinde kurumun etkisi tükenmişliğin yaşanması veya engellenmesinde önemli bir role sahiptir. Kurumsal kurallar var olan duygusal strese yenilerini de ekleyebilir. Hizmet veren verdiği hizmet esnasında bürokratik işlemlerden de negatif yönde etkilenebilir. Kötü organize edilen ve kötü yönetilen bir kurum da tükenmişlik yaşanmasına katkıda bulunur. Eğer bir kurumda amaçlar ve roller tam olarak açık değilse, bürokratik zorluklar hakim durumdaysa ve yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim açık ve destekleyici bir özellik taşımıyorsa, hizmet veren verdiği hizmette sorunlar yaşayacaktır. Kurumların kötü yönetilmesinin yanında kurumların toplumla olan ilişkilerinin açık olmaması da önemli bir faktördür. Bu durum toplumun kurum hakkında yanlış izlenimlere sahip olmasına ve toplumdan destek alamamasına yol açabilir. Eğitim, servis ve sağlık hizmeti verilen işlerde toplumdan destek alınamaması hizmet vermede ve kuruma bağlılıkta sorunlara yol açar ve tükenmişlik yaşanmasına sebep olur (Maslach, 1982:48-52).

Her birey kendinin önemli olduğunu hissetmek ister. Yüksek motivasyona sahip bireylerin en temel beklentileri işlerinde önem ve amaç duygusunu elde etmektir. Bireyler stresli veya az ücretli işlerde çalışsalar bile eğer işleri onlara önemli oldukları hissini yaşıyor ise tükenmişlik yaşamazlar. İnsanlara hizmet veren işlerde çalışan bireyler tükenmişlik yaşamalarına yol açan faktörün hizmet verilen bireyler ile kurulan ilişkideki yoğun duygusal stresin değil bürokratik zorluklar, manasız kurallar ve anlamsız evrak işleri olduğunu belirtmişlerdir (Pines ve Aronson, 1988:35).

2.7.2.9. Hizmet İlişkisi

Diğer insanlara hizmet verilen işler belli derecede stres içerir. Pek çok hizmet alanında hizmet verenlerden beklenen duygusal talepler tükenmişlik ve duygusal tükenme yaşama riskini artırır (Pines ve Aronson, 1988:54-55).

Tükenmişlik sendromunun esas ayırt edici özelliği bireyin diğer insanlara bakış açısındaki olumlu ve ilgili olma durumundan olumsuz ve umursamaz olma durumuna doğru gelişen değişimdir. Hizmet veren birey diğer insanlara daha olumsuz, alaycı ve aşağılayıcı bir perspektiften bakar, diğer insanların yeteneklerini küçümsemek ve insan olarak değer vermemek gibi düşünceler geliştirmeye başlar. Bu olumsuz duygular “ben “ ve “onlar” arasındaki farklılıkların vurgulanmasına ve abartılmasına yardımcı olur (Maslach, 1982:17). Bu süreç “ahlaki değerlendirme” olarak tanımlanır (Roth, 1972; akt. Maslach, 1982:17).

Ironik olarak, hizmet verme ilişkisi diğer insanlar hakkında olumsuz bir bakış açısı geliştirmeye yardımcı olur. Bu ilişkinin dört önemli yönü vardır : Problem üzerine odaklanmak, olumlu geri dönüt eksikliği, yaşanan duygusal stresin seviyesi ve algılanan değişim veya gelişim fırsatıdır (Maslach, 1982:18).

Hizmet verme ilişkisinde, hizmet alan birey genellikle problemi olan bir bireydir. Hizmet almasının sebebi hasta olması, depresyonda olması, kendisiyle ilgilenememesi veya farklı bir sorun yaşamasıdır. Hizmet veren bireyin ilgilendiği

alan ise bu insanın problemleridir (Freudenberger ve Richelson, 1980:152; Maslach, 1982:18-19). Sürekli hizmet alan bireylerin problemleri üzerine odaklanmak hizmet veren bireylerin insan doğasına ilişkin olumsuz ve alaycı bir görüş geliştirmesine neden olur.

Bireyler diğer insanlar için iyi bir şeyler yaptıklarında bunun ne gibi etkileri olduğunu öğrenmek isterler. Bu geri dönüt sadece işin iyi yapılıp yapılmamasıyla ilgili değil aynı zamanda bireyin harcadığı eforun takdir edilip edilmediğini anlamak içindir. Herkes gibi hizmet veren birey de geridönüt almak ister. Fakat hizmet verenler ya hiç geri dönüt almazlar yâda sadece olumsuz geri dönüt alırlar. Olumsuz geri dönüt veren hizmet alanlar, hizmet verenlerin yaptığı iyi işler için çok az olumlu geri dönüt verirler. Eğer hizmet verenlerin başarıları işin bir parçası olarak kabul ediliyorsa, hizmet alanların beklentileri karşılandığı sürece geri dönüt vermeye gerek olmadığı düşünülür. Hizmet verenlerin her zaman sıcak, verici, sabırlı ve nazik olmaları ve asla kaba, düşmanca, soğuk ve terbiyesiz davranışlar içinde olmamaları beklenir. Hizmet veren standartlara uygun bir hizmet sağladıysa bunun için nadiren tebrik edilirken, beklentileri sağlayamadığında olumsuz davranışlara maruz kalır. Olumlu geri dönütün verilmemesi fakat olumsuz geri dönütün verilmesi durumu hizmet veren bireylerce kaba ve ödüllendirilmeme olarak algılanır (Maslach, 1982:18-21). İş ortamı olumlu geri dönüt vererek işgörene destek sağlayabilir (Cherniss, 1995:72).

Eğer hizmet veren ve hizmet alan ilişkisi üzücü, problemlili ve moral bozucu ise, hizmet veren hizmet alanlar hakkında olumsuz ve hatta duyarsız algılar geliştirebilir. Hizmet veren kontrol edemeyeceği, değiştiremeyeceği ve tedavi edemeyeceği koşullar altında ise kendini çaresiz hisseder (Maslach, 1982:21-22). Bu çaresizliğin yarattığı hayal kırıklığı ve öfke, kin ve nefret duyguları ile ifade edilebilir (Maltzberger ve Buie, 1974; akt. Maslach, 1982:22). Bu kin ve nefret duyguları mesleki etik kuralların yasaklamasına rağmen ortaya çıkabilir. Bu gibi tepkiler hizmet alanın bu durumdan tamamıyla sorumlu tutulamadığı koşulda daha az görülür. Bu durumda ise hizmet verenin öfkesi çalışma arkadaşları gibi diğer insanlara yönelir. Bunun sonucunda ise münakaşalar patlak verir ve tartışmalar

alakasız ve önemsiz konular üzerine kayar. Fakat hizmet verilene karşı duyulan nefret duygusunun dışı vurumu hizmet verilenle ilişki kurmayı engelleme ve onlara mümkün olduğunca az ilgi gösterme şeklindedir (Maslach, 1982:22).

Diğer insanların bireye verdiği tepkiler, bireyin diğer insanlar hakkında sahip olduğu görüşleri etkiler. Diğer insanlar bireye yardımcı veya arkadaşça davranmıyorsa, birey bu insanlar hakkında olumsuz duygular geliştirebilir. Diğer insanlar bireyin varlığını tanımıyorsa, geri dönüt sağlamıyorsa, rehberliğine veya tavsiyelerine uymuyorsa, birey bu insanların kendisine duyarsız davrandığını düşünür ve bunun sonucunda ise bireyin bu insanlara karşı duyarsızlaşması veya onlara karşı olumsuz tutumlar içinde bulunması kolaylaşır. Birey sadece diğer insanların kendisine doğru tepkileri vermemesine değil içinde bulunduğu koşulların değiştirilememesine ve geliştirilememesine de tepki verir. Diğer insanların hayatlarında takdire değer bir farklılık yaratabilmek için harcanan bütün çabalara rağmen sonuç değişmeyebilir veya daha iyiye gitmeyebilir. Kişisel başarısızlık veya etkisizliğin yarattığı duyguların verdiği darbenin etkisini azaltabilmek için, hizmet veren hizmet alanların doğuştan kusurlu, değişime motive olmamış, kötü veya güçsüz olduklarını düşünerek problemleri için hizmet alanları suçlayabilir. Değişim eksikliği inancı kronik ve akut problemler arasındaki ayrımı verir. Hizmet veren açısından kronik problemler sabit ve devamlı olma özellikleri gösterir. Harcanan efora ve kaynaklara rağmen zaman içinde değişmezler. Uğraşılması çok stres yaratıcı problemler değildir fakat her zaman oradadırlar ve yok olmazlar. Tam tersine akut problemler veya krizler çok daha ciddidirler ve daha az ortaya çıkmalarına rağmen belirli bir sebebe bağlıdırlar. Hizmet verenler için kronik problemler duygusal açıdan daha tüketici bir özelliktedir ve tükenmişlikle daha yakın ilişki içindedir. Örneğin lise öğretmenleri tarafından yaşanan tükenmişliğin, öğrenciler arasında yaşanan tartışmalar ve anlaşmazlıklardan kaynaklandığı bulunmuştur.

Hizmet alan ve hizmet verenler arasındaki ilişkiyi yöneten kurallar tükenmişlik yaşama durumunu etkileyebilir. Bu kurallar hizmet ilişkisinin yarattığı duygusal stresi artırma potansiyeline sahiptir. Bunların çoğu kurumca belirlenmiş açık, diğerleri ise hizmet ilişkisini yöneten saklı kurallardır. Saklı kurallar hizmet

ilişkisinde duygusal olmayan davranış şeklini uygun olarak tanımlar ve hizmet alanın pasif, bağımlı ve sessiz olmasını, hizmet verenin ise nazik, duyarlı, sakin, sabırlı ve saygılı olmasını bekler. Hizmet alanlar kendilerinin küçük düşürüldüğünü ve güçsüz olduklarını hissederken, hizmet verenler kendi benliklerinden farklı olma ve gerçek duygularını gizleme baskısı altındadırlar. Her iki durumda da bireyler duygusal olarak ezilmemek için gerçek duygularını gizlerler. Hizmet ilişkisinde, hizmet veren ve hizmet alanın amaçlar hakkında uyumsuzlukları da söz konusu olabilir. Her iki tarafta hizmetin nasıl gerçekleştirileceği konusunda farklı düşüncelere sahip olabilir. Bu anlaşmazlık genellikle hem hizmet alan hem de hizmet veren tarafından fark edilmez çünkü her iki tarafta hizmet hakkındaki varsayımlarını açıkça belirtmezler. Bunun sonucunda ise tarafların her biri hizmet ilişkisine diğerinin de aynı beklentilere sahip olduğunu düşünerek başlar fakat gerçekte aralarında bu konuda bir anlaşmazlık vardır.

Hizmet alanın sorunu hizmet verene kötü anılar ve çözülmemiş duygular gibi geçmiş yaşantılarını hatırlatıyorsa ya da ölüm gibi hizmet verenin de kesinlikle yaşayacağı bir durum ise bu sorun hizmet verenle bireysel ilişkili bir sorun olarak nitelendirilebilir ve daha fazla duygusal strese yol açar. Diğerleri hakkında empatiye sahip olmanın belirli avantajları olduğu gibi, potansiyel zorlukları da vardır. Birey kendini diğer insanın sorunuyla çok fazla özdeşleştirebilir, bu duyguları kendi duygularına ekleyebilir ve bunun sonucunda üzerine büyük bir duygusal yük alabilir. Duygusal yakınlık, yararlı olmaktansa daha çok zararlı olacak şekilde bireyin algılarını ve yargılarını etkileyebilir ve bunun sonucunda objektiflik kaybedilebilir.

Hizmet verenin hizmet alanlarla kişisel seviyede çok fazla ilgiye dayanan bir ilişki kurması stresli bir ilişkiye neden olabilir. Hizmet alanlarla gereğinden fazla ilgili olma durumu, hizmet verenin fark edilme ve değer verilme gibi kişisel ihtiyaçları tatmin edildiğinde ortaya çıkar. Hizmet alanlarla çok fazla ilgili olmak için sebep ne olursa olsun, ilişki sona erdiğinde bu yakınlık problem olabilir (Maslach, 1982:23-34).

Hizmet verenlerin, hizmet alanlara duyduğu sempatinin de sınırları vardır. Hizmet verenler hizmet alanları “iyi” veya “kötü” olarak sınıflandırabilir (Maslach, 1982:24-27; Cherniss, 1995:66). Hizmet verenler zamanla hizmet alanların çoğunun iyi ve küçük bir azınlığın ise kötü olduğunu düşünmeye başlarlar ve kötü olarak nitelediklerine karşı daha az toleranslı olurlar (Cherniss, 1995:66). Kötü olarak nitelendirilenler devamlı ilgi talep edenler, devamlı şikâyet edenler, hizmetin amaca ulaşması için verilen talimatları yerine getirmeyenler, tavsiye yerine derhal çözüm isteyenler ve sabırsız olanlardır. Hizmet alanların idare edilebilirlik derecesi de onların “iyi” veya “kötü” olarak sınıflandırılmasını sağlar. Sessiz, pasif ve sorun çıkartmayan hizmet alanlar iyi olarak nitelendirilir. Hizmet alanların sadece sorulan sorulara cevap vermesi ve verilen talimatları uygulaması durumu pasif-bağımlı rol olarak tanımlanır. Böyle bir durumda hizmet veren bilgiye, kaynaklara ve güce sahip olur. Hizmet alanların bu pasif-bağımlı tutumunun hizmet veren açısından pek çok avantajı vardır. Hizmet veren kendini önemli ve yeterli hisseder fakat bu durum hizmet verenin hizmet alanı insandan ziyade bir nesne olarak görmesine de yol açarak ona karşı duyarsızlaşmasını kolaylaştırır. Hizmet alanın pasif-bağımlı bir role sahip olması, hizmet veren için iki ucu keskin bir bıçak gibidir. Bu rol hizmet ilişkisini kolaylaştırabileceği gibi daha stresli bir hale de sokabilir. Böyle bir durumda hizmet verenin sorumlulukları artar ve kararları kaygılı bir şekilde almasına yol açabilir. Bağımlı olma özelliği gösteren hizmet alanların sorunları özellikle bu sorunların bazılarında hizmet veren yol açıtıysa, hizmet veren için duygusal anlamda ezici bir özellikte olabilir (Maslach, 1982:24-27). Batson (1991)’e göre hizmet ilişkisi hizmet alan açısından çok masraflı bir hale geldiğinde hizmet alana karşı duyulan empati azalır. Böyle durumlarda hizmet veren hizmet alanın ihtiyaçlarını görmezden gelebilir (Cherniss, 1995:68).

2.7.2.10 Yönetim

Hizmet verenin amiri ile olan ilişkisi de tükenmişliğe yol açabilir. İş arkadaşlarının tersine, amirler hizmet verenin üstü olarak yetkili bir pozisyona sahiptir ve hizmet ilişkisini etkileyebilecek ve şekillendirebilecek bir güce sahiptir. Hizmet verenin tükenmişlik yaşaması veya engellemesi amirin hareketleriyle

yakından ilişkili olabilir. (Maslach, 1982:45-48; Cherniss, 1995:140). Hizmet veren ve amir arasında verilen hizmetin değerlendirilmesi konusunda görüş farklılıkları olduğu zaman, aralarında bir husumet oluşabilir (Maslach, 1982:45-48). Hizmet veren işinden tatminsizlik duyabilir ve hizmeti en az seviyede verebilir. Yaşanan bu tatminsizlik duygusu, hizmet vereninin amirinden iyi ve açık bir geri dönüt almadığı zamanlar yoğunlaşabilir. Hizmet sürecinin değerlendirilmesi hizmet verenden çok hizmet alanlar, çalışma arkadaşları (Maslach, 1982:45-48; Cherniss, 1995:146) ve amirler tarafından verilen geri dönütlere göre gerçekleştirilir. Amirden alınan geri dönüt iki sebepten dolayı önemlidir: hizmet vereni işini ne derece iyi yaptığı ve nasıl geliştireceği konusunda bilgilendirir ve yaptığı işin takdir edildiğini gösterir (Maslach, 1982:45-48). Çoğu deneyimli hizmet veren, amirlerinden alacakları desteğe daha az ihtiyaç duymalarına rağmen, bu hizmet verenler zor olarak nitelendirilen hizmet ilişkisinde amirlerinden desteğe ihtiyaç duyabilirler (Cherniss, 1995:72). Hizmet veren ve amir ilişkisi ayrıca adalet ve güven duygusunun olmadığı durumlarda da gerilir (Maslach, 1982:45-48). Yönetimsel destek sadece güven duygusunu içermez, iş görenler kendilerine teknik destek sağlayabilecek kadar yeterli amirlerle çalışmak istemektedirler (Cherniss, 1995:142-143).

Bir yönetimin en büyük amacı içsel tatmine izin verecek koşulları yaratarak örgütün misyonunu takip etmektir. Fazla işyükü işgörenlerin böyle bir yaşantıyı hissetmelerini engeller. Yetkinin merkezileştirilmesi işgörenlerin işlerini en etkili şekilde yapabilme kapasitelerini azaltır. Bu tür baskılar, devamlı değişen grup üyelerinin oluşturduğu eksik kadrolu takımların işlerinde bu tür bir iş akımı oluşturmalarını engelleyerek takım çalışmasını sona erdirir. Bu durum, iş yerinin kutuplara ayrılmasına neden olur. Kendilerini işlerine adanmış işgörenler daha önceleri hizmet verilenlerin taleplerini karşılamada kendilerine büyük bir destek kaynağı olarak gördükleri yönetimi farklı algılamaya ve kendilerini artık onların yardımı olmadan ve onlara rağmen işlerini iyi yapan bireyler olarak görmeye başlarlar. Yönetim işgörenler tarafından çözüm bulma kaynağından ziyade sorun yaratma kaynağı olarak görülmeye başlanır. Bu bir örgütün yönetilmesi için sürdürülebilir bir yol değildir. Bu tür bir iş ortamı tükenmişliğe katkı da bulunur.

Mikro yönetim alt seviye yönetimin tam tersi bir anlam taşımaktadır. Mikro yönetime geçmiş örgütler detaylandırılmış politikalar kullanarak denetimi merkezileştirir. Mikro yönetim işgörenlerin problemleri çözmek için kullandıkları yöntemleri sınırlandırır ve uygulamadan önce alınan kararları tekrar gözden geçirir. İşgörenler mikro yönetimi genellikle kendilerine karşı bir güven eksikliği olarak yorumlarlar çünkü bu tür politikalar kendilerinin mesleki hükümlerini kullanma fırsatından yoksun bırakır (Maslach ve Leiter, 1997:44-48).

2.8. Tükenmişliğin Etkileri

2.8.1. Tükenmişlik Yaşayan Bireyde Görülen Etkiler

İnsan ruhunda yaptığı erozyonun yanı sıra tükenmişliğin çok zararlı sonuçları olabilir. Tükenmişlik insan sağlığına, insanların başa çıkabilme becerilerine ve kişisel hayat tarzlarına zararlı olabilir. Bireylerin iş performansında ciddi gerilemelere neden olabilir. Her birey tükenmişliği kendine özgü hisseder, fakat temel maddeler aynıdır: Bunlar işe bağlanmada görülen erozyon, duygularda görülen erozyon ve iş ve birey ilişkisi uygunluğunda görülen problem olarak ifade edilebilir. Erozyon kelimesinin anlamından da anlaşılacağı gibi, tükenmişlik, bireyin ihtiyaçları ile işin talep ettikleri arasında ki uyumsuzluğun daha da artması esnasında yavaş yavaş gelişen bir kayıp sürecidir.

1.İşe bağlanmada görülen erezyon

Başlangıçta birey tarafından önemli, anlamlı ve büyüleyici bulunan iş, anlamsız, tatsız ve ihtiyacı karşılamayan hale gelir. Bireyler bir işe tükenmişlik yaşayarak başlamazlar. En azından başlangıçta, işin korku yaratabileceğine aldırmaksızın, bu işin kendilerine düzenli bir gelir ve güvenlik sağlayacağını umarlar. En iyi şartlarda, bireyler işe adanmışlık duygusu ile başlarlar. Kendilerini enerjik hissederler, verilen görevlere zaman ve efor harcamaya hazırdırlar. İşlerine bağlıdırlar ve yaptıkları işi anlamlı bulurlar. Yaptıkları işte yaşadıkları başarı duygusu, kendilerini yeterli ve etkin hissetmelerine neden olur. Enerji, işe katılım ve etkinlik, tükenmişliğin üç boyutunun tam zıttı ifadelerdir. Tükenmişlik başladığında,

bu olumlu duygular yerini olumsuz karşıtlarına bırakır. Enerji duygusal tükenmeye, katılım duyarsızlaşmaya, etkinlik kişisel başarısızlığa dönüşür.

2.Duygularda görülen erozyon:

Heves, adanma, güvenlik ve işten alınan hazın yarattığı olumlu duygular yavaş yavaş yok olur ve bu duyguların yerini kızgınlık, kaygı ve depresyon duyguları alır. Engellenmenin yarattığı hayal kırıklığı ve kızgınlık tükenmişliğin ayırt edici duygusal nitelikleridir. Birey hayal kırıklığı yaşar çünkü hedefine ulaşması engellemiştir. Hedefe götüren yolda birey karşısına çıkan zorlukların üstesinden gelemmez çünkü ya işini yapması için gerekli kaynaklarını bitirmiş ya da işi üzerindeki kontrolünü yitirmiştir. Beklediği ödülleri alamamıştır ve kendini etkisiz hisseder. Ayrıca harcadığı zamanın ve eforun sonucu olarak kendini bitkin hisseder. Hayal kırıklığı ile birlikte yaşadığı kızgınlık sonucu, insanlara karşı olumsuz tepkiler verir ve işe karşı olumsuz bir tavır takınır. Yaşadığı problemler için başkalarını suçlar ve onlara karşı daha fazla agresif ve cezalandırıcı davranışlar içine girer. Bireyin kızgınlığı adil olarak algılamadığı bir ortamdan kaynaklanıyorsa, agresif ve cezalandırıcı davranışların görülme olasılığı artar. Dahası eğer birey kızgınsa, birey işin nasıl yapılması gerektiği konusunda daha katı ve yeni alternatiflere daha az açık bir tutum içine girebilir. İş yerinde bireylerin gururunun kırılması veya utandırılmasının sonucu olarak düşmanlık duygusu ortaya çıkar. Eğer bireylere saygı ve güvenle davranılmıyorsa, bu bireylerin kendilerine olan saygı ve yeterlilik duygularını zedeler. Bireyler iş yerinde yabancılaşma duygusu yaşarlar ve hatta intikam almak için hırsızlık veya sabotaj gibi zarar verici hareketlerde bulunabilirler. Tükenmişliğe katkıda bulunan diğer iki olumsuz duygu ise korku ve kaygıdır. Bu duygular özellikle bireyler işleri üzerindeki kontrolü yitirdiklerinde veya iş ortamı belirsiz veya tehdit edici ise ortaya çıkar. İnsanların rekabet ortamlarında daha iyi çalıştıkları genel görüşüne rağmen, gelecek hakkında kaygılanmak, telaşlanmaya yol açarak bireylerin daha az dikkat, enerji ve adanmışlıkla çalışmasına yol açabilir. Fakat tükenmişlik sadece olumsuz duyguların varlığıyla ilgili değildir. Tükenmişlik ayrıca olumlu duyguların yokluğuyla da ilgilidir. Bireyler işlerine yoğunlaştıklarında, işlerinde çözülmesi gereken meselelerden heyecan duyarlar, başarıyla tamamladıkları işten tatmin olurlar, işyerinde çalışan diğer insanlarla ilişkilerinden zevk alırlar ve

değerlerini gerçekleştirmekten gurur duyarlar. Bu olumlu duygular işe bağlılığı ve motivasyonu teşvik eder. Bireyler yaratıcı ve yeni alternatiflere açık olur. Başarılarından alına zevk, başarısızlıkların verdiği acıyı dengeler. Fakat bu olumlu duygular olumsuz duyguları telafi edecek gücü kaybetme noktasına kadar aşındığında, olumsuzculuk önem kazanır ve aslından daha büyük görünür. Her şey yargılanarak güvensizlik ve düşmanlığın oluşturduğu olumsuzlukla yaşanır. Duygular sadece işe yoğunlaşmanın tükenmişliğe dönüşmesini belirtmez, ayrıca bu duruma vasıta olur. İşten alınan zevk, doyum ve gurur olarak yaşanan duygular gerekli iş davranışlarının gerçekleştirilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Bu duygular, bireylerin işini iyi yapması, kendini gerçekleştirmek için yeni yollar araması, işarkadaşlarıyla işbirliği yapması ve kendini işe adaması için bireyleri motive eder. Bunun aksine, kızgınlık ve kaygı gibi duygular iş performansının kalitesi için zararlıdır. Bireyler tükenmişliğin yarattığı olumsuz duyguları yaşadığı zaman sosyal ilişkiler zarar görür. Normal sohbetler düşmanlık ve öfke duyguları ile donanarak, günlük karşılaşmaları tatsız olaylar haline getirir. Kabalık, iğneleme, eleştiri ve aşağılama genel kural haline gelir. İşarkadaşları ve yönetimle anlaşmazlıklar, savaş sahalarını kızıştırır. İşbirliği gerektiren takım çalışmaları parçalanır. Müşteriye verilen hizmet kalitesi de düşer. Hatta aile ve arkadaşlarla olan ilişkiler de bu olumsuz duygulardan etkilenir. Bu, tükenmişliğin aşağı yönlü sarmalının başlangıcıdır. Bu olumsuz duyguların ifade edilişi olumsuz ve duruma uygun olmayan tepkileri doğurur. Bunun doğal sonucu olarak, düşmanlık doğar ve diğerleri de buna düşmanlıkla karşılık verir. Bu anlamda tükenmişlik bulaşıcıdır. Düşmanlığın sonucu olarak, diğer insanlar kendilerini geri çekerler. Bu sonuç, kendini sağlıksız hisseden ve diğer insanlardan bıkmış olan bireyi rahatsız etmez ve işte bu yüzden diğerlerinden kopukluk ve araya mesafe koymak tükenmişlikle birlikte görülen tipik davranışlardır. Fakat bireyin kendi kendine uyguladığı bu sosyal izolasyonun pahalı sonuçları vardır çünkü bu durum bireyin arkadaşlarından ve ailesinden aldığı sevgi ve destek duygusal gıdalarını alabilme kabiliyetini yıpratır. Temel olarak, duygular hem köken hem de etki olarak özel ve kişisel olmaktan ziyade sosyal yaşantılardır. Birey olumsuz duygularını ifade ederken, bu olumsuz duygular etraflarında ki çevreyi de etkiler ve bu durum bu çevreyi daha tatsız bir yer haline getirir. Bunun sonucu olarak, birey olumsuz duygularla donanır ve aşağı yönlü

sarmal devam eder. Birey işine yoğunlaştığı zaman, bireyin olumlu duyguları diğerlerinden olumlu tepkiler almasını sağlayarak çevreyi daha iyi bir yer haline getirir ve birey daha olumlu duygular hisseder ve işte bu durumda aynı sarmal süreç fakat olumlu ve yukarı yönde gerçekleşir. İş motivasyonunun, iş doyumunun ve iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin önemi bilinmesine rağmen, bunlar genellikle insanlar tarafından hafife alınır. Bir dereceye kadar bunun sebebi işin yetenekler ve ürünler dikkate alınarak tanımlanmasıdır. Bu çerçeveden bakıldığında, duygular ikinci planda değerlendirilir. Duyguların kişisel olduğu kabul edilir ve birey duygularından tamamıyla sorumludur. Çoğunlukla, duygular işte verilen görevler ile ilgisiz olarak kabul edilir. Maalesef duygular yalnızca bireyin fonksiyonu olarak değerlendirildiğinde, duyguların aynı zamanda sosyal şartların da bir fonksiyonu olduğu göz ardı edilir. Duygular bireyin dışında gerçekleşen olayları kişisel anlama çevirmesini sağlayan bir araçtır. Bireyin duyguları olaylara verdiği tepkileri yönlendirir.

3. İş ve birey ilişkisi uygunluğunda görülen problem:

İş ve birey ilişkisi uygunluğunda görülen uyumsuzluk kişisel bir problem olarak görülse de, iş yeri için büyük bir problemdir. Tükenmişlik, bireysel olarak işgörenlerin duygularında ve davranışlarında görülebildiği için, tükenmişlik hakkında ki genel görüş tükenmişliğin işten kaynaklanan bir problem değil de kişiden kaynaklanan bir problem olduğudur. Bu görüşten yana olan fikirlerden bir tanesi, tükenmişlik yaşayan bireylerin zayıf bir kişiliğe sahip olduğudur. İş dünyası sadece bu dünyaya uyum sağlayabilenlerin hayatta kaldığı bir dünyadır ve tükenmişlik hayatta kalmayı becerememektir. Bir başka görüş ise, tükenmişlik yaşayan insanların mantıksız olduğudur. Bazı insanlar her şeyden şikâyet eder ve tükenmişlik şikâyet etmenin sadece bir başka şeklidir. Diğerlerine göre, tükenmişlik psikiyatrik bir hastalıktır ya da evde yaşanan problemlerden kaynaklanan bir semptomdur. Bütün bu fikirlere ek olarak popüler olan yanlış bir algılama da tükenmişliğin bireyin hatası olduğu fikridir. Bu mantığa göre bu problemi bireyler kendileri yaratmaktadır ve bu sorunun çözümünden sadece kendileri sorumludur. Psikiyatristler, klinik psikologlar ve sosyal çalışanlar tükenmişliğin bireysel tedavi yöntemlerine cevap veren bir psikiyatrik bozukluk olduğunu kabul eden görüşü desteklemektedirler. Tükenmişliği

yaşayan birey ve bu olayı dışarıdan izleyen kişilerin bakış açısı arasında farklılıklar yanlış anlamalara, yanlış iletişime ve daha fazla çatışmaya yol açabilir. Tükenmişlik yaşayan işgören bu durumdan iş yükünü ve hayal kırıklığı yaratan iş koşullarını sorumlu tutarken, aynı işgörenin yöneticisi verimde meydana gelen düşüşü bireyin tembelliğine, motivasyon eksikliğine ve yeteneksizliğine bağlayabilir. Tükenmişliği yaşayan bireyler bunu diğer insanlardan saklayabilirler. Bu bireyler, çoğunlukla duygularını saklarlar, özellikle de müşteriye hizmet verirken yaşadıkları güçlü duyguların profesyonel olmadığı veya uygunsuz olduğu konusunda kaygı duyarlar. Bazen, verdikleri tepkilerden utanabilirler ve diğerlerinin onlar hakkında ne düşüneceği konusunda kaygılanırlar. Sonuç olarak, bireylerin dış dünyaya yansıttığı imaj, her zaman içsel durumlarının doğru bir göstergesi olmayabilir. Kaygılı ve üzgün olduklarında, kendilerine hakim ve sakin görünebilirler ya da endişeli ve kaygılı oldukları durumlarda duygusuz görünebilirler. Bu çelişkiden dolayı, bu bireyler dış dünya tarafından yanlış değerlendirilebilirler (Maslach ve Leiter, 1997:18-33).

2.8.2. Tükenmişliğin Diğer İnsanlardaki Etkileri

Tükenmişlik sadece tükenmişliği yaşayan bireyleri değil aynı zamanda bireyin hizmet verdiği insanları, iş arkadaşlarını, ailesini ve arkadaşlarını da etkiler (Maslach, 1982:77).

2.8.2.1. Tükenmişlik ve İş Hayatı

Tükenmişliğin gözle görülür en büyük etkisi bireylerin çalışma performansında gerçekleşen değişimdir. Tükenmişlik yaşayan bireyler işlerini daha kötü yaparlar, motivasyonları düşük, hayal kırıklıkları yüksek ve tavırlarına anlayışsızlık hakimdir. Olayları yargılama şekillerinde dikkatli değillerdir. İşi yapılması gereken en az enerjileriyle gerçekleştirirler ve bazen de hiç yapmazlar. Tükenmişlik seviyeleri arttıkça insanlara insan olarak değil de nesne olarak davranma eğilimi içine girerler. Hizmet alanları problemlerine göre etiketlendirirler, bunun iki sebebi vardır. Birincisi hizmet ilişkisinin temelini yaşanan bir problem

oluşturur. İkincisi, etiketlendirme hizmet alanının kimliğinin açığa çıkmasını önleyerek hizmet ilişkisinin güvenliğini sağlar. Fakat böyle bir etiketlendirme hizmet verenin hizmet alana karşı duyarsızlaşmasına sebep olabilir. Hizmet verenin hizmet alanı insandan ziyade nesne olarak görmesi verdiği hizmette değişikliklere neden olur. Sadece verilen hizmet rutinleşmez, aynı zamanda hizmet veren hizmet alanının insani ihtiyaçlarına da daha az dikkat gösterir. Sonuç olarak hizmet veren düşüncesiz, kaba veya saygısız şekilde konuşabilir veya davranabilir ve hizmet alanının duygularına karşı duyarsız bir tavır takınabilir.

Tükenmişlik yaşayan hizmet verenler, hizmet alanları sevmemeye devam ettikçe, onlara karşı bilerek katı ve zalimce sözler sarf edebilir. Katı ve duyarsız tavırlar genellikle katı ve duyarsız davranışlara dönüşür. Tükenmişlik yaşayan hizmet verenlerin çoğu işlerini kötü yapmak yerine daha az yapma yoluna giderler ya da hizmet verdikleri süreyi kasten azaltarak hizmet verdikleri insanlarla daha az zaman geçirirler. Birçok insanla ilgilenmenin yarattığı duygusal gerilim hizmet verenlerin psikolojik olarak geri çekilmesine ve hizmet verdiği insanlarla daha az ilişki kurmasına neden olabilir. Hizmet veren diğer insan karşısında değilmiş gibi davranır, göz temasından kaçınır, sorulan sorulara mırıldanarak veya homurdanarak cevap verir ve el sıkışmak gibi vücut temaslarından kaçınır. Bazı durumlarda ise hizmet verenler kendilerini hizmet alanının katılımını dışarıda bırakacak işlerle meşgul ederler. Zamanla tükenmişlik yaşayan hizmet verenler fiziksel olarak kendilerini işlerinden geri çekerler, kahve ve yemek molalarının süresi artar, işten erken ayrılırlar. İşe devamsızlık tükenmişlikle daha çok yaşanan bir kavramdır ve bazı işgörenler rutin olarak hastalık raporu alırlar. Bazı noktalarda hizmet verme işi o kadar yoğunlaşır ki hizmet verenler işi bırakırlar. Tükenmişlik ve iş değiştirme bazen erken görülür. İş yaşamındaki ilk iki yıl tükenmişliğin bireyleri iş bırakmaya sevk ettiği ilk kritik nokta olarak kabul edilir. Bazı durumlarda ise birey meslek alanını tamamıyla terk edip yeni bir alanda çalışmaya başlar. Çoğunlukla ise işini bırakan birey kendi meslek alanında fakat yönetim alanına geçerek çalışmaya başlar (Maslach, 1982:77-81).

2.8.2.2. Tükenmişlik ve Aile Hayatı

Tükenmişlik yaşayan bireyler sadece işlerinde hayal kırıklığı yaşamazlar, tüm hayatlarının anlamını kaybetmiş gibi hissederler. Yaşanan bu duygular ailelerine ve arkadaşlarına olan tutumlarını da etkiler. Bunun sonucu ise aile üyeleriyle ve arkadaşlarla olan ilişkiler zarar görür (Pines ve Aronson, 1988:16).

Tükenmişlik bireyin özel hayatına da zarar verir. Duyarsızlık ve duygusal tükenmenin etkileri hizmet verenin ailesi ve arkadaşları tarafından da hissedilir. Duygusal tükenme yaşayan hizmet veren evine gergin, sinirli ve fiziksel olarak yorgun döner. Zamanının çoğunu işinden şikâyet ederek geçirir. Günlük tartışmalarla sakin şekilde başa çıkmak için gerekli olan duygusal enerjiden yoksun olan hizmet veren, evde sabırsızdır ve çabuk sinirlenir. Artan münakaşalar ciddi evlilik çatışmalarına neden olabilir ve bu duruma işten kaynaklanan stresin değil evlilik ilişkisinde ki yanlışların sebep olduğu düşünülür. Bunun sonucunda ise ayrılma ve boşanma vakaları görülür. İş bireyin duygusal enerjisini bitirdiği zaman, birey yalnız kalmak ister fakat bu yalnız kalma isteği ailesini kaybetmesine yol açar. Hizmet verenin hizmet alana gösterdiği ilgiyi kıskanan aile bireyleri, incitilmiş, reddedilmiş hissedererek kendilerini geri çekmeye başlarlar. Tükenmişlik yaşayan işgörenlerin yaptığı işin aileleri üzerinde güçlü ve sinsi bir etkisi olabilir. Aile üyeleri kendilerini sürekli mükemmel ve sorunsuz olma baskısı altında hissedebilir. Hizmet verenlerin sıra dışı çalışma saatleri varsa ve uzun süre çalışıyorlarsa, aile ile olan ilişkilerinin ve aktivitelerinin süresi azalır. Benzer şekilde, eve iş getiren ve boş zamanlarını çalışarak geçiren hizmet verenler ev hayatlarında geçirmeleri gereken zamanı kısaltırlar. Bazı durumlarda ise, iş bireyin uyumadığı tüm zamanı kapladığı için bireyin özel hayatı yoktur. Hizmet verenin işinin özel hayatı ile karıştığı bir başka durum ise bireyin mesleki rolünden kurtulamaması durumunda gerçekleşir. Hizmet veren ailesine ve arkadaşlarına hizmet verdiği insanlara davrandığı şekilde davranabilir (Maslach, 1982:81-84).

2.9. Tükenmişlik İle Mücadele Teknikleri

Bireyler tükenmişliği farklı şekillerde yaşar. Tükenmişlik yaşayan bireylerin bazıları mesleklerini bırakırlar. Bazıları aynı meslekte kalmalarına rağmen yaptıkları işi bırakırlar. Diğerleri tükenmişlik yaşadıkları işten kaçabilmek için yöneticilik basamaklarını tırmanmaya başlarlar. Diğerleri ise tamamıyla tükenmişlik yaşasalar bile işlerini bırakmazlar. Bu tip insanlar güvenliğe yüksek ihtiyaç içindedirler ve eğer bir iş onlara makul bir emeklilik ve işinde kalabilme hakkı sağlıyorsa kalmayı tercih ederler. Bu insanlar “ölü ağaç” olarak bilinir (Adizes, 1976; akt. Pines ve Aronson, 1988:18). Bireyler idealistik hedeflerini gerçekleştirilmede başarısızlık yaşayınca kadar ölü ağaç olmazlar. Ölü ağaçlar emekli aylığı alacakları zamana kadar sadece var olurlar ve görünmezdirler. Diğer işgörenlerle ilişkileri minimum düzeyde olduğu için hiç kimse onların ne yaptığını bilmez. Ölü ağaç haline gelen bireyler değişim ve ilerleme motivasyonlarını o kadar kaybetmişlerdir ki kendilerine daha tatmin edici bir pozisyon teklif edildiğinde bile kabul etmezler (Pines ve Aronson, 1988:18-19).

2.9.1. Örgütsel Yöntemler

2.9.1.1. İş Yerinde Yapılacak Değişimler

Belirli özelliklere sahip olan iş ortamları tükenmişliği artırır. Yapılan işin doğası, genellikle bireylerin baş etmeye çalıştığı kronik duygusal stresin kaynağıdır. İş ortamında küçük değişiklikler ve kurumsal düzeltmeler yapmak mümkündür. Örgütsel değişim yapma gerekliliğinin birkaç sebebi vardır. Birincisi, kişisel baş etme teknikleri daha hızlı ve kolay olmasına rağmen iş yerinde yapılacak değişiklikler tükenmişlik oranları üzerinde daha fazla hissedilen ve uzun süreli etkiye sahiptir. İşgörenlere işten kaynaklanan stresle baş etmeyi öğretmek yararlıdır fakat yapılan işi daha az stresli hale getirmek kadar etkili olmayabilir. İkincisi, örgütsel değişimler tükenmişlik durumunun önemini kabul edildiği anlamına gelir. Bu, hizmet verenin kendisini veya hizmet alanları suçlama eğilimini engeller. Üçüncüsü, tükenmişliğe verilen örgütsel tepki tükenmişliğin meşru bir problem olarak fark

edilmesini sağlar. Örgütler tükenmişliği gerçek ve ciddi bir problem olarak kabul ettiğinde, tükenmişlikle etkili bir şekilde mücadele etmek için daha fazla gayret gösterebilir.

Örgütsel değişimler sadece birey tarafından gerçekleştirilemez çünkü bunlar örgütsel politikayı içerir ve çeşitli düzeydeki işgörenlerin ortak gayretini gerektirir. Değişim için gerekli olan dürtü personelin şikâyetleri, amirlerin raporları veya yöneticilerin kaygılarından kaynaklanabilir fakat değişimi planlama ve yürürlüğe koyma bütün bunların birleşimine bağlıdır (Maslach, 1982:118-119).

2.9.1.2. Daha Fazla Kaynak Ayırmak

Tükenmişliğe sebep olan baskıların bazılarını yok etmek için daha fazla personel, para, zaman, imkân ve araç gereklidir. Fakat daha fazla kaynağın ayrılması her zaman mümkün olmadığından, erişilebilir kaynaklara bakılmaksızın tükenmişlikle baş edebilmek için neyin daha değişik ve iyi yapılacağı ile ilgili pratik yöntemler bulunmalıdır (Maslach, 1982:120).

2.9.1.3. İşin Daha Etkili Yapılması

Birçok örgütte işbölümü, işin özelliklerinin gerektirdiği görevlendirilmelerine göre yapılır. İş bölümünün farklı şekillerde yapılmasının tükenmişlikle mücadelede bazı faydaları olabilir. Her işgören sadece bir tür iş göreceğine aynı anda bir kaç çeşit iş yapabilir. Her işgören hizmet alanlara hizmet verebilir fakat bazı zamanlarda da yönetsel işlerle uğraşabilir. İşgörenin duygusal anlamda tüketici özellikte olmayan bir işgörmesi, duygusal anlamda tüketici özellikte olan işi dengeler. Daha fazla stresli ve daha az stresli işler arasında değişim yapmak, işini yapmayı bırakan işgörenin ihtiyaç duyulan başka bir işi yaparak üretici olmasını sağlayabilir. İş bölümünü farklı şekilde yapmanın bir başka yararı da, yönetici pozisyonuna yükselmiş işgörenlerin ücret ve prestij kaybına uğramadan hizmet verme alanında tekrar çalışma fırsatı bulabilmesidir. İşgörenlerin farklı işleri aynı anda yapması yerine, bu işler sıra ile iş rotasyonu ile yapılabilir. İş rotasyonu

işgörenleri işlerinde kapana kısıldıkları duygusundan kurtarabilir ve işgörelere yenilenme ve enerji kazanma fırsatı verebilir. İş rotasyonu farklı iş bölümü yapılmasından daha kolay görünse de, her bir rotasyon yoğun bir eğitim ve alışma süreci gerektiriyorsa etkisiz de olabilir. Eğer iş rotasyonu hizmet verenin projelerini tamamlamasına ve hizmet verenleri tanınasına zaman vermeyecek kadar sık yapılıyorsa, tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna katkıda bulunabilir.

Duygusal tükenmişliğin en büyük kaynaklarından biri, insanlarla ve onların problemleriyle ilgilenmektir ve bu ilişki örgütsel uygulamalar sebebiyle daha da stresli bir hale getirilebilir. Bu durumda bu ilişkiyi daha az talep edici bir hale getirmek için, işgörme prosedüründe bazı değişiklikler yapmak sorunun çözülmesine katkıda bulunabilir. Bu tür değişikliklerin yapılmasında izlenecek iki yol vardır. Bunlar hizmet ilişkisinin duygusal gerilime neden olan yönlerini tanımlamak ve bunları değiştirmeye yarayacak yolları düzenlemektir. Bu düzenlemelerden ilki hizmet alanların günün her saati ulaşabileceği hizmet verenlere ulaşabilmesi uygulamasına sınırlama getirilmesidir. Hizmet veren hizmet alan ilişkisinde bilgi alışverişinde bulunulması özellikle hizmet alanının kendisi hakkındaki bilgileri açıklamaktan korkması, utanması veya suçluluk duyması durumlarında problem yaratan bir alandır. Bu duruma alternatif bir yöntem ise hizmet alanının bu bilgiyi gönüllü olarak vermesini sağlamaktır. Hizmet ilişkisinde duygusal gerilim kaynaklarından bir diğeri ise amaç ve beklentilerde görülen uyumsuzluktur. Hizmet veren ve hizmet alanın bu ilişkiden beklentilerini ortaya koyması uyumsuzlukların fark edilmesini ve yanlış anlaşılmanın çözülmesini sağlar. Bu ilişkinin sınırları açık olarak ortaya koyulabilir ve yeniden tartışılabilir. Hizmet verenler için bir başka duygusal yük ise çoğu hizmet alanın pasif bağımlı özellikte olmalarıdır. Hizmet veren, hizmet alanlara daha fazla özgürlük vererek ve kendilerinden sorumlu olmalarını sağlayarak kendi üstüne yüklenen sıkıntılardan kurtulabilir. Bunun sonucunda ise, hizmet alanlar kendilerine verilen hizmette daha fazla yer alır (Maslach, 1982:120-124).

2.9.1.4. İş Yayılımını Sınırlandırmak

Bireylerin iş dışı saatlerinde ne yaptıkları iş stresi ile baş etmelerinde kritik bir öneme sahip olabilir. Bireyin çalışmadığı saatlerde ev yaşamına işini taşımasını engellemek için özel eforlar harcanması gereklidir fakat bu bireysel efor, örgütsel politikalarla güçlendirilebilir. Fazla mesai yapmak ve günün her saati hizmet vermek, iş yayılımına verilebilecek örneklerdir. Fazla mesai yapmak ve günün her saati hizmet vermek örgütten kaynaklanan bir zorunluluk durumu ise, örgüt bireyden istenen bu ekstra beklentilerin sınırlarını çizmek zorundadır. Ayrıca, bu görevlerin rotasyonunu belirleyecek bir politika oluşturulabilir ve böylece işten kaynaklanan sıkıntı eşit olarak paylaştırılabilir. Bazen kurumsal kurallar hizmet alanın hizmet verenle kurum dışında sosyalleşmesini yasaklayabilir. Bu kuralların amacı profesyonel hizmet ilişkisi için gerekli olanın dışında, hizmet verenin hizmet alana fazla ilgi göstermesini engellemektir. Bu ilişkiye sınırlandırmalar getirmek önemlidir. Bu aktivitelere yön verecek kurumsal politikalar oluşturulması, süreci kolaylaştırabilir ve böylece hem hizmet veren hem de hizmet alan ilişkilerinin sınırlarını daha önceden bilebilir (Maslach, 1982:124-125).

2.9.1.5. İşe Ara Vermek

Tükenmişliğin yarattığı stresle mücadele eden birey için işe ara verebilme fırsatı bulmak yararlı olabilir ve örgüt bunu gerçekleştirmek için birkaç değişik olanak sağlayabilir. Bunlardan biri, hastalıktan dolayı rapor almak yerine işgörenlere dinlenmeleri ve deşarj olmaları için bir kaç gün izin verilmesi anlamına gelen “akıl sağlığı günleri” izni verilmesidir. Örgütün sağlayabileceği diğer bir olanak ise seminerler ve eğitimsel amaçlı toplantılar düzenlemektir. Bu seminerlerin amacı personelin eğitilmesi ve geliştirilmesidir fakat aynı zamanda işgörenlerin tamamıyla farklı bir ortamda bir kaç günlüğüne de olsa işten uzaklaşmalarına da yardımcı olur. (Maslach, 1982:125-126). İşe yeni başlayan işgörenlere fiziksel ve zihinsel stresle baş etmek için iş stresi, tükenmişliğin ilk işaretleri ve bunlarla etkili şekilde mücadele yolları konusunda eğitim verilebilir (Pines ve Aronson, 1988:194). İşe ara vermenin en yaygın şekli izin alarak tatile çıkmaktır. Tatil yapmak bireylere iş

rutinlerine tamamıyla ara verme fırsatı vererek rahatlamalarını sağlar. Bu yüzden, birkaç kısa izin yerine uzun bir tatil yapmak genellikle daha etkilidir. Bu tatillerin programlandırılmasına yönelik örgütsel esnekliğin sağlanması da yararlıdır. İşe ara vermenin yapıcı şekillerinden bir diğeri de üniversitelerde öğretim elemanlarına sağlanan uzun ve maaşlı izindir. Bu çeşit izin hizmet verenin iş zenginleştirici başka bir iş yapmak için yaptığı işten serbest kalmasını sağlar. Bu başka iş, öğretim elemanlarının programlarını çalışmak için başka kurumlara gitmesi, yeni beceriler öğrenmesi, örgüt için halka ilişkilerde bulunması, öneriler hazırlaması, yeni programlar geliştirmesi ve eğitim materyalleri hazırlaması gibi işleri içerir. Bu aktiviteler, öğretim elemanın monoton çalışma tarzından kurtulmasını sağlar, yeni şevkler kazanmasına teşvik eder ve mesleki gelişimine katkıda bulunur. Bunun sonucunda ise birey içinde yer aldığı örgüte yararlı katkılarda bulunabilir (Maslach, 1982:125-126).

2.9.1.6. Yardım

Tükenmişlikle başa çıkmada diğer insanlardan yardım ve destek almak büyük bir öneme sahiptir, çalışanların gayri resmi yollardan bir araya gelmesine ek olarak bu amaçla bazı kurumsal işleyişler de kullanılabilir. Tükenmişlikle baş edebilmek için yapılacak kurumsal değişikliklerin başarılı olabilmesi, çalışanların bir araya gelerek güçlerini birleştirmesine ve grup halinde hareket edebilmesine bağlıdır. İşgörenin ihtiyaç duyduğu sosyal destek anlamında, amirler de bir başka yardım ve rehberlik kaynağıdır. Maslach'ın yaptığı çalışmalara göre amiri ile iyi ilişkilere sahip olan ve onların desteğini alan işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür. Amirler problemleri alanlara dikkat çekerek ve işgörenleri tehlike işaretleri karşısında uyarak personellerini tükenmişlik yaşama riskine karşı uyanık tutabilirler. Amirler kişisel tecrübelerini işe yeni başlayan işgörenlerle paylaşarak, bu işgörenlerin verdikleri tepkilerin kendileri tarafından zayıflık ve başarısızlık olarak algılamalarını engelleyebilir. Amirler ayrıca anlamlı ve değerli geri dönüt sağlayabilirler. Bazı örgütler işgörenleri için özel danışma veya terapi hizmetleri sağlamaktadır. Danışma hizmeti genellikle işgörenin yaptığı işi etkileyen sorunlar için verilmektedir, tükenmişlikte işten kaynaklanan problemler içine alınmalı ve tükenmişlik yaşayan

işgörenlerin bu sorunla başa çıkabilmesi için kendilerine danışma veya terapi hizmetleri sağlanmalıdır. Ayrıca bu destek servisleri tükenmişlik yaşayan işgörenin ailesine de sağlanmalıdır çünkü iyi bir aile yaşantısına sahip olan işgörenler işlerinde daha iyi bir performans gösterecek, duygusal stresle daha etkili şekilde başa çıkabilecek ve kendilerini tükenmişliğin zararlı etkilerinden koruyabileceklerdir (Maslach, 1982:126-128).

Örgütün hizmet veren ve alanlara anket uygulaması yapması, tükenmişlikle ilgili ihtiyaç duyulan bilginin alınması için en iyi yollardan biridir. (Hunicutt ve Mac Millan, 1983; akt. Cherniss, 1995:171). Tüm personelin anketteki soruları cevaplandırması, formları doldurması, sonuçları tartışması, değişimler önermesi ve gerçekleştirmesi durumunda ankette alınan bilgi en etkili şekilde kullanılabilir. Bu ortak katılım süreci personele tükenmişliği azaltabilecek daha fazla otonomi ve kontrol duygusu sağlar. Ayrıca bu durum, işbirliğine dayalı problem çözümüne katkıda bulunarak örgütsel sağlığı destekler (Miles, Hornstein, Calder ve diğerleri, 1971; akt. Maslach, 1982:133).

2.9.2. Sosyal Yöntemler

2.9.2.1. Sosyal Destek

Sosyal destek sistemleri, Gerald Caplan tarafından, ihtiyaç duyulduğunda duygusal destek, yardım ve kaynak sağlamak amacıyla birbirine güvenen, birbirlerine geri dönüt sağlayan ve ortak değerleri olan insan grupları olarak tanımlanmıştır (Caplan, 1974; akt. Pines ve Aronson, 1988:160). Sosyal destek iki farklı işlevi nedeniyle bireylerin sağlığı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Cherniss, 1980; akt. Cordes ve Dougherty, 1993). Birincisi, sosyal destek işten kaynaklanan stres ve stresin etkileri ile birey arasında dengeleyici bir role sahiptir (Cohen ve Wills, 1985; akt. Cordes ve Dougherty, 1993). İkincisi, sosyal destek, yaşanan stres üzerinde direk bir etkiye sahip olabilir ve bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığı ile olumlu yönde ilişkilidir (Diagnam, Barrera ve West, 1986; akt. Cordes ve Dougherty, 1993). Duygusal yüklenme yoğunlaştığında bireyin diğer insanlardan uzaklaşması

yaygın bir tepkidir. Fakat diğer insanlarla beraber vakit geçirmek, onlardan uzaklaşmaktan daha önemlidir. Bireyin tek başına kendisi için sağlayamayacağı yeni bilgi ve anlayışlar, yeni beceriler öğrenme, fark edilme ve geri dönüt, duygusal destek ve tavsiye gibi unsurlar diğer insanlardan elde edilebilir. Bunlardan bazıları yakın bir arkadaş veya eşten sağlanabilir fakat bazı durumlarda işle ilgili yardımı ve desteği en iyi şekilde sağlayabilecek olanlar bireyin birlikte çalıştığı iş arkadaşlardır (Maslach, 1982:111). Tükenmişlik yaşayan bireyler genellikle yeterli sosyal desteği alamadığına inanırlardır (Pines ve Aronson, 1988:161).

2.9.2.2. İş Arkadaşlarının Eşliği ve Yardımı

Her birey, kendisini dinlerken yargılama yapmayan ve tavsiyede bulunmayan insanlara ihtiyaç duyacağı durumlarla karşılaşabilir (Pines ve Aronson, 1988:161). Stresin azaltılması, rahatlama ve duygusal destek şeklinde gerçekleşebilir. Bireyin düşüncelerini ve duygularını yaşadığı duruma aşına olan aynı statü ve perspektife sahip insanlara ifade etmesi daha kolay olur.

Bireyin tükenmişlikle baş etmede arkadaşlarının gücü en değerli kaynağı olabilir. Birey destek grupları veya personel toplantıları gibi resmi mekanizmalar yoluyla iş arkadaşlarının desteğini alabilir. Fakat öğle yemeği aralarında veya aralarda iş arkadaşlarıyla konuşmak ya da iş çıkışında onlarla sosyalleşmek gibi gayri resmi buluşmalar daha yaygındır. Bu format ne olursa olsun iş arkadaşlarının bireye sağladığı sosyal ve duygusal destek, bireyin işe devam etmesinde kritik bir öneme sahiptir. İş arkadaşları stresin kaynağını ortadan kaldırarak veya bireyin stresle daha iyi mücadele etmesini sağlayarak bireyin duygusal gerilimini azaltır ve bireyin tükenmişlikle baş etmesine yardımcı olur. İş arkadaşları bireyi iş ortamından uzaklaştırarak ona yardımcı olabilir. Birey tek başına işin zorluklarından kaçabilir fakat bunu arkadaşlarıyla yapması daha etkili olabilir. Birey iş aralarında iş arkadaşlarıyla en son filmler veya tatil planları gibi konular hakkında konuşarak işten uzaklaşabilir ve kısa süreliğine başka şeylerle ilgilenerek olağan iş temposunda değişikliği sağlar.

İş arkadaşlarının bireyi işiyle ilgili sıkıntılı bir durumdan kurtarması stresin kaynağını yok etmeye yarar. İş arkadaşları hizmet alanın hizmet verene kaba davranması durumunda yardımına gelerek direk yardımda bulunabilir veya belirli bir problemin çözüm yolunu öğreterek yardımcı olabilir. İş arkadaşları bireye problemi hakkında yeni bir bakış açısı sağlayarak yardımcı olabilir. İş arkadaşları bireylerin kendilerine bile söylemeye cesaret edemedikleri duygu ve düşüncelerini ifade edebilirler. Ayrıca iş arkadaşları bireyin kendi duygularını analiz etmesine ve tepkilerinin sebebini anlamasına yardımcı olurlar.

İş arkadaşları bireye bireysel karşılaştırma yapabilmelerini sağlayacak bir temel sağlar. Birey iş arkadaşlarının duygu ve tepkilerini, kendisinininkileri ölçmek için bir ölçüt olarak kullanabilir. Bu tür bir karşılaştırma, özellikle birey verdiği tepkiler konusunda emin olmadığında yararlı olur. Böyle bir karşılaştırmadan elde edilen bilgi, bireyin kendini suçlamasını engeller (Maslach, 1982:111-115).

İşgörenler yaptıkları işte mesleki anlamda değer verildiklerini hissetmek ister (Pines ve Aronson, 1988:161). İş arkadaşları iyi yapılan işin fark edilmesinin ve övgünün en önemli kaynağıdır. İş arkadaşları sadece bireyin ne yaptığını değerlendirecek bir pozisyonda değil aynı zamanda da bireye anında ve anlamlı geri dönüt sağlayabilecek bir konumdadırlar. İş arkadaşlarından alınan bir övgü çoğunlukla yöneticinin yaptığı genel performans sıralamasından daha etkili ve değerlidir (Maslach, 1982: 113-114).

İş arkadaşlarından sağlanan yardımın önemi büyüktür fakat alınabilecek bu yardımın gerçeğe çevrilmesi gereklidir. Hizmet verenin göreceli olarak izole edildiği işlerde, iş arkadaşlarından yardım almasında yaşanacak sorunlar büyük bir problem teşkil edebilir. İş arkadaşlarının personel toplantılarında (Pines ve Aronson, 1988:172), öğle yemeği aralarında, iş çıkışlarında, partilerde veya konferans gibi personel gelişim aktivitelerinde bir araya gelmesi ve bu durumlarda hangi grup mekanizmasının iş arkadaşlarından sağlanacak desteğe temel olacağına karar verilmesinin önemi büyüktür. Bu ilişki resmi veya gayri resmi şekilde sağlanabilir fakat burada en önemli öge güvendir. Rahatlama ve yardım almak için duygularını ve

düşüncelerini diğerleriyle paylaşacak bireyler için güven önemli bir öğedir. Eğer grup üyeleri statü, kıdem ilerlemesi gibi unsurlar için birbiriyle rekabet içindeyse ya da grup birbirinden hoşlanmayan bireylerden oluşuyorsa, bu grup sosyal destek kaynağı olarak uygun özellikleri taşıyamaz. Eğer grup yeni oluşturulan bir grup ise, grup üyelerinin birbirine güven ve işbirliği duyguları kazanması için belirli bir zaman ve efor harcanmalıdır. Destek grubu genellikle bir lidere sahip olduğunda en iyi şekilde çalışır. Bu lider işgörenlerin yaşadığı problemlere yardımcı olunmasını, verilen geri dönütün yapıcı olmasını, kişisel düşmanlıkların ortadan kaldırılmasını ve herkesin düşündüğünü ifade etmesini sağlar. İyi bir lider etkili ve etkisiz destek grupları arasındaki farkı ortaya çıkaran temel unsurdur. Bazı grupların liderleri doğal yollardan sağlansa da, genellikle iyi bir lider, liderlik için gerekli olan becerilerin eğitimini almış biridir. Yöneticilerin dâhil olmadığı gruplarda açık ve dürüst iletişimde bulunulma şansı daha yüksek olacaktır. Eğer bu gruba amir ve yöneticilerde katılırsa, grup üyeleri değerlendirme konusunda endişe yaşayabilecekleri için davranışlarında daha temkinli olacaklardır (Maslach, 1982: 115-117). İşgörenlerin birbirlerine karşı saygılı olduğu bir atmosferde, değişik perspektiflerin paylaşılması yararlı olacaktır. Destek grupları yeni fikirlerin, problemlerin çözümlerinin ve geri dönütün tartışılmasına imkân sağlar (Reinhold, 1996:146-150).

2.9.3. Bireysel Yöntemler

Bireyin tükenmişlikle baş etme teknikleri, bireyin iş stilini ve genel hayat stilini kapsar. Hizmet verme işi bireyden yüksek beklentileri olan bir iştir. Tükenmişlik yaşamadan bu talepleri gerçekleştirecek bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal açıdan güçlü olmaları gereklidir (Maslach, 1982:89-95).

2.9.3.1. Kendini Tanımak

Tükenmişliğe karşı dengeleyici baş etme stratejilerine ihtiyacı olduğunu fark eden bireyler içsel duygularını ayarlayabilen bireylerdir. Bu bireyler verdikleri tepkilere karşı duyarlıdır ve bu tepkileri vermelerinin altında yatan sebepleri bulmak

için isteklidirler. Bireyin kendisini anlayabilme ve iç gözlem yapabilme yeteneği tükenmişlikle başa çıkabilmek için kritik bir öneme sahiptir. Bireyin tükenmişliğe karşı ne yapacağını bilmesi hislerini ve bu hislerin sebeplerini bilmesine bağlıdır. Bu öz-analiz, bireyin duygularını sözel olarak ifade etmesiyle, yazmasıyla veya desteğine güvendiği bir insanla konuşmasıyla sağlanabilir. Bunlar bireye ilk başta belirsiz ve karışık gelen duygularının sözel olarak ifade edilmesine, şekillendirilmesine ve duygusal enerjisinin boşaltılmasına yardımcı olur. Öz-anlama, öz-gözlemle başlar. Bireyin ne zaman, nerede, kime karşı, ne hissettiğini bilmesi ve bu his karşısında hangi tepkileri verdiğini bilmesi duygusal stresin biçimini keşfetmesi için etkili bir yoldur. Öz-analiz yıkıcı değil yapıcı olmalıdır. Bireyin kusurları ve hataları için kendini hırpalaması yaptığı yanlışlıklardan ders çıkarması veya sınırlarını fark etmesi ile aynı anlamı taşımaz. Bireyin kusurları ve hataları için kendini hırpalaması, bireyin kendini suçlamasına yol açarken yaptığı yanlışlıklardan ders çıkarması veya sınırlarını fark etmesi öz-düzeltilme ve kişisel gelişim için önemli bir adımdır (Maslach, 1982: 98-100).

2.9.3.2. Gerçekçi Hedefler Belirlemek

Hizmet verenler çoğunlukla kendilerine asil hedefler belirler fakat bu hedefler o kadar soyut ve geneldir ki başarılması neredeyse imkânsızdır. Bu yüzden birey ne kadar çalışırsa çalışsın sonuç başarısızlık olacaktır. Bireyin hedeflerini gerçekleştirmesinde başarısızlık ve hayal kırıklığı yaşamaması için hedeflerinin somut alt hedeflere sahip olması gerekmektedir. Hedefler genel soyutluktan kurtulup, somut şekilde ve yapılması gereken özel davranışlarla ifade edilebiliyorsa, özel hedefler özelliği kazanır. Hedefler belirlenirken, değiştirilebilecek ve değiştirilemeyecek problemler arasındaki farkın ortaya çıkarılması gerekmektedir (Pines ve Aronson, 1988:151). Özel hedefleri gerçekleştirirken birey attığı adımlar üzerine odaklanabilir, gelişim sürecini ölçebilir ve başarı duygusu kazanabilir. Bu özel hedefler gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmalıdır (Maslach, 1982:90-91). Eğer hedefler gerçekçi değilse, sonuç başarısızlık olacaktır (Cherniss, 1995:165). Bireyin gerçekçi hedefler belirlemesi sınırlarının ve yeteneklerinin farkına varmasıdır (Maslach, 1982:90-91).

2.9.3.3. İşin Yapılış Tarzını Değiştirmek

Bireylerin yaptıkları işin altında ezilmelerine verdikleri tepki, genellikle işlerin kontrolünü tekrar ele geçirebilmek için daha fazla çalışmaktır fakat daha fazla çalışmak tükenmişliğin yarattığı strese katkıda bulunur. Daha fazla insana hizmet vermek duygusal tükenme yaşama ihtimalini artırır ve bu insanların problemlerini çözmek için daha fazla zaman harcamak duyarsızlaşmanın gelişimine katkıda bulunur. Tükenmişlikle baş edebilmek için en iyi çözüm daha fazla çalışmak yerine daha verimli çalışmaktır.

Hizmet veren kendisini çaresiz ve kapana kısılmış hissediyorsa, tükenmişlik yaşar. Çaresizlik hissi, öfke ve hayal kırıklığı duygularına neden olur ve bunun sonucu olarak birey duygusal tükenme yaşar. Bireyin yaptığı işi farklı şekillerde yapmayı seçmesi ve iş rutininde değişiklikler yapması, çaresizlik hissinden kurtulmasını ve işinde kontrol sahibi olduğu duygusu kazanmasını sağlar. Bireyin yaptığı işi farklı şekilde yapmasının yararı tamamıyla psikolojiktir. Birey işinde daha fazla otonomi ve özgürlük duygusu kazanır (Maslach, 1982:90-92).

2.9.3.4. Dinlenmek ve Rahatlamak

Bireyler kronik stres yaşadıklarında kas gerilmeleri, yüksek kan basıncı ve mide ağrılarını içeren bir dizi fiziksel semptom sergilerler ve bu semptomların sağlık açısından uzun vadede ciddi sonuçları vardır. Sağlıkla ilgili bu risklerin azaltılması bireyin hem zihinsel hem de fiziksel olarak rahatlamayı öğrenmesine bağlıdır. Tükenmişlik yaşayan bireyler bu fiziksel semptomlar sebebiyle sıkıntı çektikleri için, rahatlamayı öğrenmeleri bu tip kronik duygusal stresle baş etmek için etkili bir yol olabilir. Düzenli şekilde rahatlama stres semptomlarında önemli bir azalma sağlayacaktır. Bireylerin çalışma stresi dinlenme sürelerinin ayarlanmasıyla azaltılabilir. Bu aralar bireyin psikolojik olarak probleminden uzaklaşmasını sağlayarak duygusal anlamda dinlenmesine yardım eder. Duygusal olarak dinlenen birey kaba ve öfkeli söylemlerden uzaklaşır. Dinlenme araları duygusal şarj için ideal

fırsatlar olarak kabul edilebilir fakat yanlış kullanımları tükenmişliği tetikleyebilir. Bireylerin dinlenme aralarını çalışarak geçirmesi enerji ile sabır kaybına ve yapılan işte yanlışlıkların artmasına neden olur. Yapılan iş zor ve hayal kırıklığı yaratıcı bir hal aldığında, bu durumdan geri çekilebilmek önemlidir. Geri çekilmenin daha pozitif hali iş değişiminde bulunmaktır. İş değişimi hizmet verenlerin duygusal olarak daha az stresli işler yapmaları fırsatını sağlar (Maslach, 1982:93-101).

2.9.3.5. Sorunları İçselleştirmemek

Bireyler diğer insanların problemlerini kendi problemleri gibi kabul ettiklerinde ve olumsuz yorumları kendilerine hakaret olarak algıladıklarında tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu artış gösterir. Birey olayları bu şekilde algılamaya başladığında, duruma daha fazla soyut ve akıllıca bakmak durumundadır. Duruma objektif olarak bakmak, bireyin duygusal açıdan karışıklık yaşama şansını azaltır (Maslach, 1982:94-95).

2.9.3.6. Olumluyu Vurgulamak

Hizmet verme ilişkisi ön yargıları ve olumsuz eğilimleri içermektedir. Birey sadece neyin yanlış olduğuna odaklandığında ve doğruları unuttuğunda problemler başlar. Bu negatif ön yargılardan kurtulmanın etkili bir yolu diğer insanlarla olan ilişkilerin iyi, memnun edici ve tatmin edici yönlerini görmektir. Durumu iyi ve kötü yönleriyle kabul etmek kötü yönlerin ağırlığını ve eziciliğini azaltır. Hayal kırıklığı ve başarısızlık duyguları tatmin olma ve başarı duyguları ile dengelendiğinde daha kabul edilebilir bir hale gelir. Birey başarılarına daha fazla dikkat etmeli ve işini yeniden değerlendirdiğinde işinin olumlu taraflarını görmelidir. Bireyin diğer insanlarla olan ilişkisine bu ilişkinin olumlu taraflarını da eklemesi, diğer insanların problemlerinden kaynaklanan olumsuz yaşantıları ve ön yargıları engelleyebilir. İyi işler yapabilmek iyi geri dönüt alabilmek ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin yaptığı iş övgüyü hak etse bile bazen bu övgüyü alamayabilir. Bu yüzden birey pasif bir şekilde övülmeyi beklemektense, hizmet alandan olumlu geri dönüt alabilmek için aktif olmalıdır. Bireyin iş dışı hayatındaki olumlu yaşantıları, iş hayatının olumsuz ve

güçsüzleştirici taraflarına karşı ihtiyaç duyulan dengeyi sağlar. Bazı durumlarda gerekli olan en olumlu yaşantı, sağlıklı, mutlu ve problemsiz insanlarla ilişki kurmaktır. Yaşantıları sorunsuz olan insanlarla birlikte olmak, yaşantıları sorunlu olan insanlarla birlikte olmanın yarattığı olumsuz ön yargılara karşı önemli bir panzehirdir (Maslach, 1982: 95-98).

2.9.3.7. Mizah

Şaka ve gülme olayların daha az ciddi, korkutucu ve ezici görülmesini sağlayarak duygusal gerilimi azaltabilir. Mizah yararlı olabileceği gibi zararlı da olabilir. Birey insanlarla birlikte gülmek yerine onlara gülmeye başlarsa, mizah acımasız bir hal alır. Bu durumda mizah tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutuna katkıda bulunur ve aşağılayıcı duyguların ifade edilmesine yarayan bir araca dönüşür. Sonuç olarak, mizahın sağlıklı sonuçlarını çoğaltmak ve zararlı yönlerini azaltmak için mizah dikkatli yapılmalıdır (Maslach, 1982: 114-115). Mizah ve gülmek insanların bakış açısını değiştirebilir ve olayların bireyleri kontrol etmesini önleyebilir (Klarreich, 1996:168-169).

2.9.3.8. Özel Hayat ve İş Hayatı Arasında Geçiş

İş ortamında ve iş dışı hayatta harcanan enerjiyi dengelemek ve bu yaşantıları birbirinden ayırmak büyük bir öneme sahiptir (Cherniss, 1995:91; Pines ve Aronson, 1988:152). Tükenmişliği eve taşımak bireyin ev hayatına zarar verir. İş yerinde bırakılamayan duygusal gerilim bireyin ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerine zarar verebilir. Bu problemle başa çıkabilmek için, birey iş ve aile hayatını iki farklı çevre olarak kabul etmelidir. Birey bu iki çevreden birbirine geçerken özel bir geçişe ihtiyaç duyar. İş hayatında yoğun bir duygusal baskıya maruz kalan birey özel hayatının normal basıncına dönmeden bu yüksek basınçtan tamamıyla kurtulmalıdır ve bunun için işini arkasında bırakmasını ve rahatlamasını sağlayacak aktivitelerde bulunması gereklidir. Hizmet verme işi problem çözme ve entelektüel yetenekler üzerine odaklandığı için, baskıdan kurtulma aktiviteleri zihinsel emek gerektirmeyen hareketlerden oluşmalıdır ve birey egzersiz yapmalıdır.

Çoğu baskıdan kurtarıcı aktiviteler bireyin yalnız yaptığı hareketlerdir. Duygusal yüklenme döneminden sonra birey diğer insanlardan ve problemlerinden uzaklaşmak, kendisine biraz zaman ayırmak, sessizlik ve huzur ister. Baskıdan kurtarıcı aktiviteler bireyin kendisini sevdiği insanlardan izole etmemesini ve kendi isteklerini frenlememesini sağlar. Tükenmişlikle başa çıkabilmek için bireyin hem yalnız hem de sosyalleşerek vakit geçirmesi gereklidir (Maslach, 1982:101-103).

Bireyin iş dışında ne yaptığı ve ünvanın dışında nelere sahip olduğu tükenmişlikle mücadele etmede büyük bir öneme sahiptir. Bireyin iş dışındaki hayatı ne kadar zenginse, bireyin tekrar enerji kazanması o kadar kolay olur. Bireyin tek hayatı işteki hayatı ise, işte problem yaşadığı zaman tüm hayatı bundan etkilenecektir. Bireyin yeterliliği, öz-güveni ile kimliği hayatında ne yaptığına bağlıdır ve bunların zayıf olması bireyin kendini daha az güvende hissetmesine yol açar. Toplum yaşamını tamamlamada zengin ve çeşitli bir özel yaşamın büyük bir önemi vardır. Özel yaşamı güçlendirmek için, özel yaşamın işin yarattığı problemlerden uzaklaştırılması gereklidir. İş ve ev hayatı arasına sınırlar konmalıdır (Maslach, 1982:101-106). Çözümlememiş duyguları ve tekrarlanan düşünceleri engellemek zordur ve baskıdan kurtarıcı aktiviteler bu problemin çözümlemesine yardımcı olur (Pines ve Aronson, 1988:152-153). Kullanılabilecek bir başka teknik ise bireyin kendisine bir saatlik soğuma zamanı ayırmasıdır. Bu zaman diliminde birey arkadaşları ve ailesiyle olan konuşmalarında olumlu şeylerden bahsetmelidir, şikâyet ve yakınmalarda bulunmamalıdır. Bireyin kendine özel zaman ayırması ve bu vakti hobiler, spor, sanat, müzik ve edebiyat gibi boş zaman aktiviteleri ile geçirmesi tükenmişlikle baş etmeye yardımcı olur. Bu küçük dinlenme araları sadece işten kaynaklanan gerginliği başka yöne çekmez ayrıca bireye diğer insanlarla olumlu yaşantılar yaşaması, yeterlilik ve kendine güven duyguları kazanmasını sağlar. Birey yenilenir ve bunun sonucu olarak tükenmişliğin yarattığı bitkinlik ve boşluk duygusunu engeller. Bireyin ailesi ve arkadaşları ile geçirdiği vakit tükenmişlikle baş etmede büyük bir öneme sahiptir. Maslach'ın yaptığı bir araştırmaya göre, mutlu bir evlilik veya birlikteliğin yarattığı duygusal destek, işten kaynaklanan gerilimi dengelediği için tükenmişlikle baş etmede önemli bir role sahiptir. Bireyin özel hayatında yaşadığı başarı, mesleki yaşamındaki başarısızlık ve hayal kırıklığı

duygularını yok etmek için etkili bir panzehir görevi görür (Maslach, 1982:104-106). Bireysel gücün kaynağı çoğunlukla güçlü bir sosyal destektir. Araştırmalar, tam bir sosyal destek ağının parçası olan bireylerin fiziksel hastalıklar ve psikolojik problemler ile daha iyi baş ettiğini ortaya koymuştur (Caplan, 1974; akt. Maslach, 1982:104-106). Bireysel gücün bir başka kaynağı ise güçlü dini inançlar ve ruhsal felsefedir. Bu inançlar işe anlam kazandırabilir, bireye yaşadığı zorluklarda umut ile telkin sağlayabilir, teselli ile neşe kaynağı olabilir (Maslach, 1982:104-106; Pines ve Aronson, 1988:154).

2.9.3.9. İş Değiştirme

Bireyin işini bırakmaya karar vermesi, hem finansal hem de psikolojik sonuçları açısından dikkatli düşünülerek alınması gereken bir karardır ve bu durumda alınacak en iyi karar bireyin işini sürekli bırakması yerine geçici olarak bırakmasıdır. Bu değişim yüzeysel bir özellikte ise tükenmişlik yaşama riskinde azalma olmaz. Bireyin iş değiştirmesi başarısını ve mutluluğunu garantilemez. Birey gerçekçi beklentiler içinde olmalı ve hatalar için hazırlıklı olmalıdır. Fakat iyi planlanmış bir değişim kişisel gelişim için olumlu bir adımdır (Maslach, 1982:107).

2.9.3.10. İletişim Becerilerinin Öğrenilmesi

İletişim becerileri hizmet verenler için genellikle temel bir gereklilik olarak kabul edilmemekte ve önem sırası mesleki becerilerden sonra gelmektedir. Fakat iletişim becerileri hizmet ilişkisinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır ve hizmet veren ile hizmet alanın kişisel tutumları ve duyguları hizmetin verilme şeklini ve uygunluğunu etkiler. İletişim becerileri önemli olarak kabul edilse bile, bu becerilerin bireylerin temel kişiliğini yansıttığı ve doğuştan gelen bir yetenek olduğu düşünüldüğü için, sonradan öğretilmeyecekleri kabul edilir. Bir başka görüşe göre ise, bu becerilerin eğitimi sınıflarda değil sadece gerçek iş esnasında alınabilir fakat bunun şansa bırakılması sonuçlarının olumlu olacağını garantilemez. Özel beceriler ve taktikler açık hedeflerle yönlendirildiğinde ve genel stratejilerin bir parçası olarak geliştirildiğinde, bunlardan en iyi şekilde yararlanılabilir. İletişim becerilerinin

öğretilmesi büyük bir öneme sahiptir ve mesleki eğitim içinde bunların öğretileceği programlar geliştirilmelidir. Hizmet ilişkisinde izlenen yol her zaman pürüzsüz değildir. Bu sürecin başlangıcı, hizmet verenin hizmet alanı nasıl karşıladığı, gerilimi azaltacak konuşmalar yapıp yapmadığı, sabırlı olup olmadığı ve hizmet sürecini nasıl bitirdiğinin önemi büyüktür. Kullanılan kelimeler yanında, verilen mesajın vücut dili ile ne kadar başarılı şekilde iletilmişliğinin de önemi büyüktür. Hizmet ilişkisinde söylenilmesi gereken şey genellikle hizmet verenin söylemek istemediği ve hizmet alanının duymak istemediği bir konudur. Hizmet verenler bu zor anlardan endişe duyar ve bu anlarda her zamankinden daha çok ekstra iletişim becerilerine ihtiyaç duyarlar. Bu becerilerden yoksun olanlar ise işlerini ya kötü yapar yâda bir başkasının yapması umuduyla tamamıyla yapmamayı seçerler. Ele alınması en zor olan konular utanmaya neden olacak zor sorular sormak, hizmet alanının başarısızlığının ve suçunun sebeplerini bulmaya yönelik hassas sorular sormak ve hizmet alana kötü haberler vermektir. Bunlar duygusal ve stres yaratan konular olduğu için, özel becerilerin öğretilmesine yönelik bir eğitim alınması tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunu azaltmaya yarayacaktır (Maslach, 1982:136-141).

2.10. Tükenmişlik İle İlgili Araştırmalar

2.10.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Sağlam (2008) “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Harran Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Örneği” konulu çalışmada, 2007-2008 eğitim-öğretim yılında, Harran Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi’nde görev yapan 115 kişiye Maslach Tükenmişlik Envanteri vermiş, dönen anketlerin 83’ünü değerlendirmeye almıştır. Akademik personelin duygusal tükenme düzeyi akademik ünvan değişkenine göre farklılık göstermemekte fakat en düşük duygusal tükenmişliği doçent ve öğretim görevlilerinin yaşadığı ve en yüksek duygusal tükenmişliği ise araştırma görevlileri ile yardımcı doçentlerin yaşadığı bulunmuştur. Akademik personelin duygusal tükenmişlik düzeyi ile meslekte çalışma yılı, mesleğin ekonomik açıdan tatmin etme durumu ve mesleği tercih etme nedeni değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleki kıdemi 10 yıl ve

altında olanlar, kıdemi 11-20 yıl arası olanlar ve 21 yıl üzerinde olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Mesleği ekonomik açıdan tatmin edici bulmayanlar, mesleği az düzeyde tatmin edici bulanlar ile orta düzeyde tatmin edici bulanlardan daha az duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Mesleği kendi isteği ile seçenlerin duygusal tükenme düzeylerinin, mesleği ailelerinin ya da çevrenin yönlendirmesiyle ve tesadüfen seçenlerden daha düşük olduğu görülmektedir. Akademik personelin duyarsızlaşma düzeyi ile akademik ünvan, meslekte çalışma yılı ve mesleğin ekonomik açıdan tatmin etme durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Akademik personelin duyarsızlaşma düzeyi ile mesleği tercih etme nedeni değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Mesleği aile ya da çevrenin yönlendirmesiyle seçenlerin duyarsızlaşma düzeyi, mesleği kendi isteği ile tercih edenlere ya da tesadüfen tercih edenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Akademik personelin kişisel başarı düzeyi ile akademik ünvan ve mesleği tercih nedeni değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Akademik personelin kişisel başarı düzeyi ile meslekte çalışma yılı ve mesleğin ekonomik olarak tatmin etme durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, kıdemi 21 yıl ve üzeri olanların kişisel başarı düzeyi, kıdemi 10 yıl ve altında olanlar ile 11-20 yıl arasında olanlardan daha düşük bulunmuştur. Mesleği ekonomik açıdan az tatmin edici bulanların kişisel başarı düzeyi, mesleği orta düzeyde tatmin edici bulanlardan ve hiç tatmin edici bulmayanlardan daha yüksek düzeydedir.

Aksoy (2007) ‘‘Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi’’ konulu araştırmasında, 2005-2006 eğitim-öğretim yılında, Eskişehir İli merkez ilçede zihinsel ve işitme engelli çocuklara hizmet veren Milli Eğitim Bakanlığı’na ve Yüksek Öğretim Kurumu’na bağlı okullarda görev yapmakta olan 104 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamış, örneklem yapılmamış tüm evren araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonucunda, özel eğitim öğretmenlerinin genel olarak tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, orta düzeyde bir tükenmişlik yaşadıkları görülmüştür. Cinsiyet değişkeni açısından, kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları bununla birlikte duyarsızlaşma ve kişisel başarı

boyutlarında anlamlı farklar olmadığı ortaya çıkmıştır. Yaş değişkeni incelendiğinde, yaşla tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Medeni durum değişkeni ile duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı farklar saptanmış, bekârların evlilere göre tüm tükenmişlik alt boyutlarında daha fazla tükenmişlik yaşadığı, kişisel başarı alt boyutunda eşinden ayrılmış-eşini kaybetmiş olanların evli olanlardan anlamlı olarak daha fazla tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Çocuk sayısı değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Toplam çalışma yılı değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Özel eğitim öğretmenlerinin çalıştıkları özel eğitim alanı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretmenlik mesleğini isteyerek yapma değişkeni ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulup bulmama değişkeni açısından, öğretmenlik mesleğini kendine uygun bulmayanların tükenmişliğin tüm alt boyutlarında, öğretmenlik mesleğini kendilerine uygun bulanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur. Özel eğitim alanını isteyerek seçme ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Özel eğitim öğretmenlerinin ekonomik durumlarını algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Özel eğitim öğretmenlerinin çalıştıkları ortamdan memnun olup olmamaları değişkeni ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ve çalışma hayatında iş arkadaşlarından destek görüp görmeme değişkeni ile kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Özel eğitim öğretmenlerinin yaptıkları işle ilgili olarak takdir görüp görmemeleri değişkeni ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Sınıftaki öğrenci sayısı değişkeni ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış, velilerle ilgili sorun yaşayıp yaşamama değişkeni ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı farklar olduğu bulunmuştur.

Şahin (2007) “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri” konulu çalışmasında, Ankara İlinde, Ankara Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisindeki Çankaya, Yenimahalle ve Keçiören ilçelerinde 18 ilköğretim okulunda görev yapan 361 öğretmen ve 9 ortaöğretim okulunda görev yapan 154 öğretmen olmak üzere

toplam 515 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin yaş değişkeni ile kişisel başarısızlık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ancak duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, yaş değişkeni ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Medeni durum değişkeni ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, medeni durum değişkeni ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğu, öğretmenlerin dul olmalarının duygusal tükenmeyi arttırdığı bulunmuştur. Eğitim durumu değişkeni ile kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, eğitim durumu değişkeni ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, eğitim seviyesi ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında ters orantılı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Mesleki kıdem ile kişisel başarı düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Tümkiye (2007) ‘‘Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik ve Mizah İlişkisi’’ konulu çalışmasında, Çukurova Üniversitesi’ne bağlı Fakültelerde görev yapan 283 öğretim elemanına, Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırmanın sonucuna göre, bayan öğretim elemanları ve erkek öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık düzeyleri farklılık göstermezken, cinsiyet değişkeni ile duygusal tükenme düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, bayan öğretim elemanlarının duygusal tükenme düzeyleri, erkek öğretim elemanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Yaş değişkeni ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre 21-30 yaşları arasında yer alan öğretim elemanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin, 41-50 yaşları arasında ve 51 yaş üstünde yer alan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu ve 21-30 yaşları arasında yer alan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık düzeylerinin, 41-50 yaşları arasında yer alan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ünvan değişkeni ile duygusal tükenme düzeyi arasında anlamlı

bir ilişki bulunmuştur. Profesörler en az duygusal tükenmişlik düzeyine sahip iken, araştırma görevlilerinin en fazla duygusal tükenmişlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Ünvan ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Babaoğlu (2006) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik” konulu çalışmasında, Düzce ili ilköğretim okullarında 2003-2004 öğretim yılında müdür ve müdür yardımcısı olarak çalışan 204 yöneticiye anket uygulamıştır. 12 kadın ve 191 erkek olmak üzere toplam 203 yöneticiden anket geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı, en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı; toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekârların evlilerden; duyarsızlaşmada eşinden destek almayan yöneticilerin eşinden destek alan yöneticilerden; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin çocuğu olan yöneticilerden; duyarsızlaşmada diğer branşlarda olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşında olanlardan; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin 3-5 çocuklu yöneticilerden, duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin daha düşüklerden; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin fazla olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bilge (2006) “Akademisyenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İş Doyumu Ve Diğer Faktörler Arasındaki İlişki” konulu çalışmasında, Ankara’da Devlet Üniversiteleri’nde çalışan 194 akademisyene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonucunda, tükenmişliğin üç alt boyutu ve içsel iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Akademisyenlerin ünvan değişkeni ile duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Araştırma görevlilerinin duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık düzeylerinin profesörlerin, okutmanların ve öğretim görevlilerinin

duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık düzeylerinden daha düşük olduğunu bulmuştur. Erkek akademisyenlerin duyarsızlaşma düzeylerinin, bayan akademisyenlerden daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca akademisyenlerin dışsal doyum seviyeleri artıkça, kişisel başarısızlık düzeylerinin azaldığını bulmuştur.

Özipek (2006) “Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri” konulu çalışmasında, 2002-2003 Eğitim-Öğretim Yılında, Edirne İlinde T.C Milli Eğitim Müdürlüğü’ne bağlı orta öğretim kurumlarında görev yapan 93’ü erkek, 119’u bayan 212 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin çalıştıkları okul değişkeni ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark olduğu fakat duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin yaş değişkeni ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamasına karşın, kişisel başarı ve duyarsızlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sahip olunan çocuk sayısı ile kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, duygusal tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim durumu ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Hizmet süresi ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, kişisel başarı ve duyarsızlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Medeni durum ve cinsiyet değişkenleri ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Özkaya (2006) “Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” konulu çalışmasında, Çanakkale İli merkez ve ilçelerinde bulunan 5 yatılı okulun tamamı ve 12 ilköğretim okulunda görev yapan 229 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri açısından, duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu, yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan öğretmenlerin duyarsızlaşma alt boyutunda

daha fazla tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur. Cinsiyet değişkeni ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında çalışan öğretmenlerinin duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı hissi puanları okul türü ve branşlara göre farklılık göstermekte, duyarsızlaşma puanı okul türü ve branşlara göre bir farklılık göstermemektedir. Kıdem farkı açısından bakıldığında, Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında çalışan öğretmenlerin kıdemi 6-10 yıl arası olanlar, yine Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında çalışıp da 5 yıldan daha az kıdeme sahip olanlar ile kıdemi 20 yıldan fazla olanlardan daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Halen görev yapmakta olunan okuldaki çalışma yılları açısından bakıldığında; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları okul türü ve okuldaki görev yıllarına göre farklılık göstermekte, düşük kişisel başarı hissi puanı, okul türü ve okuldaki görev yıllarına göre bir farklılık göstermemektedir. Mezun olunan okul türü açısından bakıldığında; duygusal tükenme puanı okul türü ve mezun olunan okul türüne göre farklılık göstermemekte, düşük kişisel başarı hissi puanı ve duyarsızlaşma puanı okul türü ve mezun olunan okul türüne göre bir farklılık göstermektedir.

Başören (2005) “Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Zonguldak İli Örneği)” konulu çalışmasını 2004-2005 öğretim yılında Zonguldak ilinde görev yapan 115 rehber öğretmenden 96’sını örneklem olarak yürütmüştür. Tükenmişlik düzeyini ölçmek için Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri, cinsiyet, çalıştıkları kurum türü, hizmet yılı, medeni durum ve mezun oldukları alan değişkenlerine göre incelenmiştir. Araştırma sonunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında cinsiyet, çalışılan kurum, hizmet süresi, medeni durum ve mezun olunan alan değişkenleri açısından anlamlı bir fark gözlenmediği tespit edilmiştir.

Budak ve Sürvegil (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” konulu araştırmasını, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bünyesinde çalışan 221 akademik personel ile yürütmüştür. 210 kişiye ulaştırılan

anketlerden geri dönen anket sayısı 185 olup, geri dönen anketlerin tamamı araştırmanın analizlerine dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçları, cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre kadınların duygusal tükenme düzeyi erkeklere göre daha yüksektir. Akademik ünvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, Yrd.Doç.Dr.-Öğr.Gör. grubunun duygusal tükenme düzeyi, Prof.Dr.-Doç.Dr. grubundan daha yüksektir. Akademisyenlerin duygusal tükenme düzeyini öngören değişkenlerin değer, iş yükü, kontrol ve cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre bireyler; değer, iş yükü ve kontrol boyutlarında bir uyumsuzluk yaşadıkça, duygusal tükenme düzeyi yükselmektedir. Duyarsızlaşma düzeyini öngören örgütsel değişkenler, duygusal tükenme düzeyini öngören değişkenlerle benzerlik göstermektedir. Buna göre duyarsızlaşma düzeyini öngören örgütsel değişkenler; değer, kontrol ve iş yükü değişkenleri şeklinde belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre; bireylerin değer, kontrol ve iş yükü algılarında bir uyumsuzluk oldukça, duyarsızlaşma düzeyleri artmaktadır. Kişisel başarı düzeyini öngören değişkenler; ödül ve kontrol şeklinde belirlenmiştir. Bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eden ödüllendirilme algısı yükseldikçe, bireylerin kendilerini daha başarılı hissettikleri görülmektedir.

Dolunay ve Piyal (2003) ‘‘Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik’’ konulu araştırmasında, Ankara İli Keçiören İlçesi’ndeki 13 genel lisede görev yapan 838 öğretmen ve 7 teknik ticaret- meslek lisesinde görev yapan 624 öğretmen olmak üzere toplam 1462 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonunda; çalışılan okul türünün tükenmişlik düzeyini etkilemediği, toplam hizmet süresi arttıkça, genel tükenmişliğin azaldığı ve kişisel başarının arttığı, mesleği sevdiği için sürdürenlerin tükenmişlik düzeylerinin, ekonomik, toplumsal, başka iş bulamama ve diğer nedenlerle sürdürenlerden daha düşük olduğu, mesleği isteyerek seçenlerin tükenmişlik düzeylerinin, istemeden seçenlerden daha düşük olarak saptanmıştır. Mesleği kendine çok uygun bulanların tükenmişlik düzeyleri uygun ya da kısmen uygun bulanlardan daha düşük bulunmuş, mesleki verimini ‘‘çok iyi’’ olarak değerlendirenlerin tükenmişlik düzeyleri ‘‘iyi’’ ya da ‘‘fena değil’’ olarak değerlendirenlerden daha düşük olarak saptanmıştır.

Çetinkanat (2002) “İş doyumu ve Tükenmişlik” konulu çalışmasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi’ndeki Eğitim, Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler fakültelerinde görev yapan 151 akademisyene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonucunda, iş doyumunun yönetim biçemi, çalışma olanakları, gelişme ve yükselme olanakları, iş arkadaşları, fiziksel ortam ile ücret ve personel alt boyutları ve toplam puanlar ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Fiziksel ortam ile duyarsızlaşma ve iş doyumunun alt boyutları ile kişisel başarısızlık alt boyutu arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Duygusal tükenmişlik ile yönetim biçemi arasında, iş doyumu toplam puanları ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu akademisyenlerin iş doyumsuzluğu yükseldikçe duygusal tükenmişlik düzeylerinin de arttığını göstermektedir. Duyarsızlaşma ile yönetim biçemi arasında, fiziksel ortam dışındaki iş doyumu alt boyutları ve toplam puanlar ile duyarsızlaşma arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu iş doyumsuzluğu arttıkça duyarsızlaşmanın da arttığını göstermektedir. Fiziksel ortamdan elde edilen doyumsuzluğun duyarsızlaşma ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Kişisel başarı ile iş doyumu arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) “Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik” konulu araştırmada, engelli çocuklarla çalışan 153, engelli olmayan çocuklarla çalışan 261 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, engelli olmayan çocuklarla çalışan öğretmenlerin hem toplam tükenmişlik hem de duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerin puan ortalamalarından daha fazladır. Cinsiyet ve medeni durum değişkenleri açısından, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile toplam tükenmişlikte, bekârların evlilerden daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, evli kadınların evli erkeklerden daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları bulunmuştur. Medeni durum ve yaş değişkenleri açısından, medeni durumun tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda farklılığa yol açtığı bulunmuştur. Eğitim şekli ve görev süresi değişkenleri ile tükenmişlik arasında

anlamli bir iliski bulunmamıştır. Alınan ücret değişkeni ile tükenmişlik arasında anlamli bir iliski bulunmamıştır.

Izgar (2001)'in ‘‘Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nedenleri, Sonuçları ve Başa Çıkma Yolları’’ konulu çalışmasının evrenini, Aksaray, Nevşehir, Niğde, Karaman ve Konya illerinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı lise ve dengi okullar ile ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Çalışma evrenini ise tesadüfî küme örnekleme ile seçilen okullarda görev yapan 420 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri, çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yaş değişkeni açısından duyarsızlaşma alt boyutunda anlamli bir fark gözlenmezken, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamli bir fark gözlenmiştir. Medeni durum değişkeni ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamli iliski bulunmamış ancak duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamli bir iliski bulunmuştur. Branş ve duygusal tükenme düzeyi arasında anlamli bir iliski saptanırken, kişisel başarı ve duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamli bir iliski saptanmamıştır. Eğitim durumu, cinsiyet, mesleki kıdem, okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri arasında anlamli bir iliski gözlenmezken, kişisel başarı düzeyi arasında anlamli bir iliski bulunmuştur. Okuldaki öğrenci sayısı ile tükenmişlik düzeyleri arasında ters yönlü anlamli bir iliski bulunmuştur. Okul yöneticilerinin yöneticilik kıdemleri, sahip oldukları çocuk sayısı ve çalıştıkları okul türü değişkenleri ile duygusal tükenme ve kişisel başarı düzeyleri arasında anlamli bir iliski bulunmazken duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamli bir iliski gözlenmiştir. Yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile katılmış oldukları hizmet içi eğitim, kurs veya seminer sayısı değişkenleri ile tükenmişlik alt boyutları arasında anlamli bir iliski saptanmamıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlik mesleğini tercih etmeyi düşündükleri sıra, çalıştıkları okulun yerleşim birimi ile tükenmişlik alt boyutları düzeyleri arasında, anlamli bir iliski olduğu saptanmıştır.

Özdemir, Çoşkun, Özdemir ve Çınar (1999), ‘‘Dişhekimliği Fakóltesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi’’ konulu çalışmada, Cumhuriyet Üniversitesi Dişhekimliği Fakóltesi akademik

elemanlarından 43 kişi ve Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesinden 43 kişi çalışmaya alınmıştır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılmıştır. Cumhuriyet Üniversitesi Diřhekimlięi Fakóltesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakóltesinde görev yapan bireylerin tükenmişlik düzeyleri karşılaştırıldığında, iki fakólte arasında duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yönünden farklılık istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. C.Ü. Diřhekimlięi ve İktisadi İdari Bilimler Fakóltesinde görev yapan bireylerin akademik ünvanlarına göre duyarsızlaşma, kişisel başarı ve duygusal tükenme puanları karşılaştırıldığında farklılık istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Meslekte toplam çalışma süresi yönünden Diřhekimlięi Fakóltesindeki öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puanları karşılaştırıldığında farklılık istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Diřhekimlięi Fakóltesi öğretim elemanlarından kadın ve erkek bireylerdeki duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı yönünden farklılık istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Diřhekimlięi Fakóltesi öğretim elemanlarının medeni durumu ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ergin (1995) ‘‘Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi’’ konulu araştırmasını, Ankara’daki dört üniversitenin Ankara, Hacettepe, Gazi ve ODTÜ üniversitelerinin fen-edebiyat, mühendislik, idari bilimler ve eğitim fakólterinde görev yapan, 111 kadın, 226 erkek, toplam 337 akademisyen ile yürütmüştür. Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerini ve stres kaynaklarını çeşitli değişkenler açısından incelemiş ve araştırma sonucunda ele alınan değişkenler açısından yordama gücü en fazla olan değişkenin cinsiyet değişkeni olduğunu bulmuştur. Bayanlar ve erkekler arasında tükenmişlik alt boyutları ve yaşanan stres bakımından farklılıklar vardır. Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre duygusal tükenme oranları daha yüksek, kişisel başarı düzeyleri daha düşüktür. Bireylerin çocuk sahibi olup olmama durumlarının duyarsızlaşma ile ilgili olduğunu saptamıştır. Araştırma görevlileri profesörlerden anlamlı olarak daha fazla duyarsızlaşma puanı elde ederken, kişisel başarı yönünden hem profesör hem de doçentlerden düşük ortalamalar elde etmişlerdir. Ayrıca

katılımcıların çalıştıkları üniversiteler ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Örmen (1993) “Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama” konulu çalışmasında, İstanbul’da bulunan özel sektöre ait 6 bankada (Dışbank, Al Baraka, Garanti Bankası, İktisat Bankası, Türk Ekonomi Bankası, Pamukbank) çalışan, 150 yöneticiye anket uygulamış bunlardan 113’ünü değerlendirmeye almıştır. Yöneticilerin tükenmişlik duygusu cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, yaşı, çalıştığı işletmedeki konumu, toplam çalışma süresi, şu andaki iş yerindeki çalışma süresi, değiştirdiği toplam iş yeri sayısı değişkenlerine göre incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından duygusal tükenme kadın ve erkek yöneticiler açısından orta düzeyde iken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından alt derecelerde yoğunlaşmaktadır. Medeni durum değişkeni açısından evli yöneticilerde tükenmişlik düzeyi bekâr olanlara göre daha düşüktür. Eğitim düzeyi değişkeni göz önüne alındığında, lise, üniversite ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yaş değişkeni açısından, yöneticilerde tükenmişliğin yaş ilerledikçe azaldığı gözlenirken, toplam çalışma süresi bakımından zamanla tükenmişlikte azalma gözlemlendiği ancak bu azalmanın anlamlı olmadığı, değiştirilen iş yeri sayısı değişkeni açısından, yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı saptanmıştır.

2.10.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kokkinos (2007) “İlkokul Öğretmenlerinde İş Stresörleri, Kişilik ve Tükenmişlik” konulu çalışmasında, Kıbrıs’ın tüm bölgelerinden 447 ilkokul öğretmenine Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Öğretmenlerin % 79.3’ü bayan, % 20.7’si erkektir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile duygusal tükenme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki kıdemi on yılın üzerinde olan öğretmenlerin duygusal tükenmişlik düzeyinin, mesleki kıdemi on yılın altında olanlardan daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenlerin cinsiyet ve evlilik durumu değişkenleri ile cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenleri ve mesleki kıdem ve

eğitim düzeyleri değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Evli bayan öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin evli erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin evlilik durumu ve eğitim düzeyleri değişkenleri ile mesleki kıdem ve eğitim düzeyleri değişkenleri arasında kişisel başarısızlık alt boyutu açısından anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Mesleki kıdemi on yılın altında olan yüksek lisans veya doktora yapmış öğretmenlerin kişisel başarısızlık düzeyleri mesleki kıdemi on yılın üzerinde olan yüksek lisans veya doktora yapmış öğretmenlerden daha düşük bulunmuştur.

Rothman ve Essenko (2007) ‘‘Güney Afrika’da ki Bir Yüksek Öğretim Kurumunda Çalışan Yardımcı Personelin İşin Özellikleri, İyimserlik, Tükenmişlik ve Sağlıklı Olmama Durumu’’ konulu çalışmasında, Güney Afrika’da ki bir yüksek öğretim kurumunda çalışan yardımcı personele Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Personelin % 69,82’si bayan ve % 64.26’sı evlidir. Araştırma sonucunda, işin işgörenden talepleri ve yetersiz iş kaynaklarının tükenmişliğe ve tükenmişliğinde fiziksel-psikolojik sağlık problemlerine yol açtığı bulunmuştur. Duygusal tükenmenin, duyarsızlaşma ile ilişkili olduğu, örgütsel destek yetersizliği ve fazla iş yükü ile orta seviyede ilişkili olduğu bulunmuştur. Duyarsızlaşmanın, gelişim fırsatları eksikliği ve örgütsel destek ile orta düzeyde bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik ile işin talepleri, iş kaynakları ve sağlık sorunları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Santavirta, Solovieva ve Theorell (2007) ‘‘1028 Finli Öğretmende İş Gerilimi ve Duygusal Tükenme Arasındaki İlişki’’ konulu çalışmada, Finlandiya’da 254’ü erkek, 774’ü bayan toplam 1028 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 301’i ilkokul, 341’i ortaokul, 303’ü lise öğretmeni ve 81’i de her üç seviyede de görev yapan öğretmenlerdir. Araştırmanın sonucunda, işlerinin kendilerinden yüksek talepleri olduğunu ve karar verme yetkisinin az olduğunu yani yüksek gerilimli bir işte çalıştıklarını düşünen öğretmenlerin duygusal tükenme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur.

Van Emmerik, Jawahar ve Stone (2005) “Duyarlılık, Tükenmişlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki” konulu çalışmada, bankacılık sektöründe çalışanlar, şehir meclisinde çalışanlar ve üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarından oluşan 101’i erkek, 77’si bayan 178 kişilik bir gruba e-mail yoluyla Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğu ve duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları ile kişisel başarısızlık arasındaki ilişkinin düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve duyarlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış fakat örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişisel başarısızlık alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tsigilis, Koustelios ve Togia (2004) “ İş Tatmini ve Tükenmişlik Arasında Çok Değişkenli İlişki ve Ayırt Edici Geçerlik” konulu çalışmada Yunanistan’da çalışan 118’i bayan, 17’si erkek, toplam 135 akademik kütüphaneciye Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Kütüphanecilerin iş doyumunu etkileyen değişkenlerin, örgüt, iş koşulları, yönetim ve yapılan işin kendisi olduğu bulunmuştur. Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve ikinci sırada ise duyarsızlaşma en güçlü belirleyiciler olarak ortaya çıkmıştır. İş doyumunu ve tükenmişlik arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yüksek seviyede iş doyumunu yaşayanların düşük düzeyde tükenmişlik yaşadığı bulunmuştur

Croom (2003) “Tarım Eğitimi Alanında Eğitim Yapan Öğretmenlerde Tükenmişlik” konulu çalışmasında, Amerika Birleşik Devletlerinin Güney Doğusu’nda bulunan üç eyalette tarım eğitimi alanında çalışan 248 öğretmene Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Öğretmenlerin %76’sını erkek öğretmenler ve % 24’ünü bayan öğretmenler oluşturmaktadır. Tarım eğitimi alanında çalışan öğretmenler yaptıkları işte orta seviyede duygusal tükenme ve yüksek seviyede kişisel başarısızlık yaşarken, öğrencileri ve iş arkadaşları ile olan ilişkilerinde düşük seviyede duyarsızlaşma yaşamaktadır. Cinsiyet değişkeni ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yaş ve mesleki kıdem

değişkenleri ile duyarsızlaşma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Talbot (2000) ‘‘Ön Lisans Hemşirelik Fakültesi Çalışanlarında Tükenmişlik ve Mizah İlişkisi’’ konulu çalışmasında, Amerika Birleşik Devletleri Teksas Eyaleti’nde görev yapan 63 ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanına e-mail yoluyla Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının % 11’inin duygusal tükenme düzeyi yüksek, % 28.6’sının duygusal tükenme düzeyi orta, % 60.4’ünün duygusal tükenme düzeyi düşük bulunmuştur. Ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının % 7.9’unun duyarsızlaşma düzeyi orta, % 92.1’inin duyarsızlaşma düzeyi düşük bulunmuştur. Ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının % 4.8’inin kişisel başarısızlık düzeyi yüksek, % 22.2’sinin kişisel başarısızlık düzeyi orta, % 73’ünün kişisel başarısızlık düzeyi düşük bulunmuştur. Ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri, ön lisans öğretim elemanları ve pratisyen doktorlarla karşılaştırıldığında, ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının duygusal tükenme düzeylerinin, ön lisans öğretim elemanları ve pratisyen doktorların duygusal tükenme düzeylerinden daha düşük olduğu bulunmuştur. Ön lisans öğretim elemanları ve pratisyen doktorların duyarsızlaşma düzeylerinin, ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ön lisans hemşirelik fakültesi çalışanlarının kişisel başarısızlık düzeylerinin, pratisyen doktorların kişisel başarısızlık düzeylerinden daha yüksek olduğu, ön lisans öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık düzeyleri ile aralarında çok az bir farklılık olduğu bulunmuştur.

Vredenburgh, Carlozzi ve Stein (1999) ‘‘Psikolojik Danışmanlarda Tükenmişlik: İş Ortamı ve Demografik Özellikler’’ konulu çalışmada, Amerika Birleşik Devletlerinde psikolojik danışmanlık programında doktora seviyesinde eğitim almış, 335’i bayan, 186’sı erkek, toplam 521 psikolojik danışmana e-mail yoluyla Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yaş değişkeni ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında ve cinsiyet değişkeni ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Male ve May (1998) ‘‘Lisans Eğitimine Hazırlık Yapan Kolejlerde alışan Eğitim Desteği Koordinatörlerinde Stres, Sağlık, İşyüğü ve Tükenmişlik’’ konulu çalışmasında, İngiltere’nin Güney-Doğu Bölgesi’nde 50 değişik lisans eğitimine hazırlık yapan kolejde çalışan, 50 eğitim desteği koordinatörüne Maslach Tükenmişlik Envanteri uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, Maslach ve Jackson’ın kriterlerine göre koordinatörlerin toplam tükenmişlik düzeyleri yüksek bulunmamıştır. Ayrıca, koordinatörlerin tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık düzeyleri orta seviyede iken duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu bulunmuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler anlatılmıştır.

3.1.Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ve bazı kişisel değişkenler arasındaki ilişki var olan şekliyle betimlenmeye çalışılmıştır. Karasar (2005:77)'e göre, geçmişte yâ da hala var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma modeli tarama modelidir. Bu araştırmanın modeli tarama modelidir.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2007-2008 Akademik Yılı Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve Tıp Fakültesi'nde görev yapan toplam 610 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Evren üzerinden tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılarak 240 öğretim elemanına araştırma ölçeği uygulanmıştır.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılan ölçekler, 2007-2008 Akademik Yılı Abant İzzet Baysal Üniversitesi'ne bağlı Eğitim Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi ve Tıp Fakültesi'nde görev

yapan 240 öğretim elemanına araştırmacı tarafından elden dağıtılmıştır. Buna göre 240 ölçek dağıtılmış ve geri toplanmıştır. Toplanan ölçeklerden hatalı ve eksik doldurulan 9 ölçek değerlendirmeden çıkartılmıştır. Geri kalan toplam 231 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 1 Öğretim Elemanlarına Uygulanan Ölçeklerin Geri Dönüş Tablosu

Toplam Öğretim Elemanı Sayısı	Verilen Ölçek Sayısı	Değerlendirilen Ölçek Sayısı
610	240	231

3.4. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, tükenmişlik düzeyini belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişisel ve mesleki bilgilerini sağlamak üzere, araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

3.4.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Araştırmada kullanılan MBI ölçeğinin Türkçe çevirisi Ergin (1993) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Ergin tarafından Türkçeye çevrilmesinde bazı maddeler için birden fazla karşılık önerilmiş, sonra da çeşitli meslek sahipleri, psikologlar ve dil bilimcilerden oluşan 15 yargıcıya başvurularak dil ve kültüre uygunluk bakımından değerlendirilmeleri alınarak üzerinde en fazla uzlaş sağlanan ifadeler seçilmiş ve böylece görünüş geçerliği sağlanmıştır. Daha sonra, tükenmişlik araştırmalarının konusu olan doktorlar, hemşireler, öğretmenler, avukatlar, polisler ve memurlardan oluşan 235 kişilik bir denek grubuna ölçeğin ön uygulaması yapılmıştır. Bu uygulamadan elde edilen verilerin analizi ve deneklerden alınan geri bildirim sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Söz konusu veriler

değerlendirilirken öncelikle madde analizi yapılmış ve her maddenin ayırt edicilik özelliği incelenmiş ve ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ölçeğin bu uygulamasının ortaya çıkardığı en önemli sorun, ölçeğin özgün formunda “hiçbir zaman – yılda birkaç kere – ayda bir – ayda birkaç kere – haftada birkaç kere – her gün” şeklindeki 7 basamaklı cevap seçeneklerinin uygun olmadığının görülmesidir. Eğitimi hangi düzeyde olursa olsun, deneklerin hemen hemen tamamı bu seçeneklere itiraz etmişler ve “bazen, arada sırada” gibi cevaplar vermeyi tercih edeceklerini bildirmişlerdir. Daha sonra basamak sayısının 5’e indirilmesine ve “hiçbir zaman – çok nadir – bazen – çoğu zaman – her zaman” şeklinde düzenlenmesine karar verilmiştir (Ergin, 1993:144-145).

Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ni oluşturan üç alt ölçeğin kapsadığı envanter maddeleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Duygusal tükenmişlik alt ölçeği 9 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20).
2. Duyarsızlaşma alt ölçeği 5 maddeden oluşmaktadır (5, 10, 11, 15, 22).
3. Kişisel başarısızlık alt ölçeği 8 maddeden oluşmaktadır (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) (Ergin, 1993:144-145).

3.4.1.1.Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenirliği

Bu araştırmada kullanılan MBI ölçeğinin geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları Ergin (1993) tarafından yapılmıştır. Güvenirlilik iki yöntemle incelenmiştir. Bunlardan ilki, ölçeğin her üç alt boyutu için iç tutarlılığın hazırlanmasıdır. Toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan denek grubundan elde edilen verilerin söz konusu üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları şu şekildedir. Duygusal tükenme .83; Duyarsızlaşma .65; Kişisel başarı .72. Ölçeğin güvenirliliği bir de test/tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneye ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tekrar test güvenirlilik katsayıları şu şekildedir: Duygusal tükenme .83; Duyarsızlaşma .72; Kişisel başarı .67. (Ergin, 1993:145).

Bu araştırmada ölçeğın alt boyutları ve tümüne ilişkin güvenilirlik değeri yeniden hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeğı Alt Boyutları Ve Toplam Tükenmişlik İçin İç Tutarlık (Cronbach alfa) Güvenirlik Değeri

Alt ölçekler	Kısa adı	Cronbach alfa
Duygusal Tükenme	EE	0,86
Duyarsızlaşma	DP	0,68
Kişisel Başarısızlık	PA	0,69
Toplam Tükenmişlik		0,70

Ölçeğın iç tutarlık düzeyini belirlemek için hesaplanan Cronbach Alfa (α) güvenilirlik değeri incelendiğinde Duygusal tükenme alt boyutunun orta düzeyde güvenilir olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutunun ise kabul edilebilir bir güvenilirliğe yakın olduğu söylenebilir. Son iki alt boyuta benzer şekilde testin tamamının da kabul edilebilir bir güvenilirliğe sahip olduğu görölmektedir. (Murphy ve Davidshofer, 1988:103)

3.4.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliğı

Bu araştırmada kullanılan MBI ölçeğının yapı geçerliğı, Ergin tarafından faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Bu amaçla yapılan faktör analizi önce 5 doğal faktör ortaya koymuşsa da, bunların üç faktörde yığıldığı görölmüştür. Bu nedenle, Maslach ve Jackson’un (1981 ve 1986) önerdiği gibi, varimax rotation yapılarak yeniden değeriendirilmiştir. Sonuçta, üç temel faktör ortaya çıkmıştır. Bu da, MBI ölçeğının Türkçe uyarlamasının, özgün İngilizce ölçek ile tamamen tutarlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu faktörler;

1-Duygusal Tükenme (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20)

2-Duyarsızlaşma (5, 10, 11, 15, 22)

3-Kişisel Başarı, alt faktörleridir (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) (Ergin, 1993:145-146).

3.4.1.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması

Bu araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 sorudan oluşmaktadır (EK 1). Maslach Tükenmişlik Envanterinin cevap seçenekleri, Ergin tarafından hazırlanan yönerge doğrultusunda yapılmıştır. Cevaplaması likert tipine uygun olarak hazırlanmış ve 0-4 arasında değişen değerlerle ifade edilmiştir. Araştırmaya katılan kişiden, soru maddesinde belirtilen duyguyu yaşama yoğunluğu belirten seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların mutlaka her maddeyi işaretlemeleri istenmektedir.

3.4.1.4. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması

Maslach Tükenmişlik Envanterinde (MBI) puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve farklı boyutları olduğu için tek bir puanla ifade edilemez. Her üç alt ölçeğin sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir (Maslach, Jackson, 1981).

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı alt ölçeklerini oluşturan soru maddelerine verilen 0-4 arasında değişen rakamlarla verilen cevaplar, her alt ölçek için ayrı ayrı toplanarak kişinin ilgili alt ölçeklerden aldığı puanlar hesaplanmıştır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan, kişisel başarı alt ölçeğinden düşük puan tükenmişliği göstermektedir.

Alt ölçekler puanlanırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğini oluşturan maddeler; hiçbir zaman = 0, Çok nadir = 1, Bazen =2, Çoğu zaman = 3, Her zaman = 4 şeklinde puanlanarak; Kişisel başarı ölçeğini oluşturan maddeler ise

tersine Hiçbir zaman = 4, Çok nadir = 3, Bazen = 2, Çoğu zaman = 1 ve Her zaman = 0 şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları elde edilmiştir.

Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde yüksek puanı, kişisel başarı alt ölçeğinde ise düşük puanı yansıtır.

Tükenmişliğin orta düzeyi her üç alt ölçekte de orta düzeyi yansıtır. Düşük düzeyi ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde düşük, kişisel başarı alt ölçeğinde ise yüksek puanı yansıtır.

Tükenmişliğin bu üç yönü arasındaki ilişki ile ilgili olarak, her alt ölçeğin puanı ayrı ayrı değerlendirilir ve tek bir toplam puanla birleştirilemez. Sonuç olarak, her birey için üç ayrı puan hesaplanır (Çam, 1991; akt. Izgar, 2001:89-90).

Bunun yanı sıra tükenmişlik boyutlarını oluşturan maddelerden elde edilecek puanların toplanarak bir tek tükenmişlik puanı elde edilebileceğini de savunanlar vardır (Cordes ve Dougherty, 1993; akt. Izgar, 2001:90). Bu çalışmada toplam tükenmişlik hesaplanmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin düşük, orta, yüksek düzeylerde yaşanan duygu düzeyine bağlı olarak, sürekli bir değişken olarak kavramlaştığı görülmektedir. Tükenmişlik var olan ya da var olmayan diye ikiye ayrılan bir değişken olarak görülmemiştir.

3.4.1.5. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu

Puanlar yorumlanırken şu ölçütlere bakılır. Maslach Tükenmişlik Envanterinin alt ölçeklerinden alınan puanlar yorumlanırken 7 dereceli özgün formuna göre yapılan puanlamada şu ölçütlere bakılmaktadır.

Tablo 3 Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puan Ölçütleri Düzeyleri

Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puan Ölçütleri Düzeyleri				
		Yüksek	Normal	Düşük
Duygusal Tükenme	EE	27 ve üzeri	17-26	0-16
Duyarsızlaşma	DP	13 ve üzeri	7-12	0-6
Kişisel Başarısızlık	PA	0-31	32-38	39 ve üzeri

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar, kişisel başarısızlık alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmeyi ifade eder (Izgar, 2001:90-91).

Bu araştırmada ölçeğin 5 dereceli formu kullanıldığından katılımcıların puanları tükenmişlik alt boyutlarından elde edilen puanların ortalaması alınarak 0-4 aralığında elde edilmiştir. Bunun için katılımcıların tükenmişlik alt boyutları maddelerinden aldıkları puanlar madde sayısına bölünmüş ve böylece 0-4 aralığında bir puan elde edilmiştir. Bu elde edilen puanlar katılımcıların tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları olarak ele alınabilir. Testten elde edilen toplam puan 0-4 aralığına dönüştürülürken de toplam puanın toplam madde sayısına bölünmesi yoluna gidilmiştir. Katılımcıların tükenmişlik toplam puanları elde edilirken kişisel başarı alt boyutundaki maddeler ters puanlanarak kişisel başarısızlık puanları elde edilmiş, diğer alt boyutlarda olduğu gibi yüksek puanlar tükenmişlik göstergesi olarak yorumlanabilir hale getirilmiştir. Böylece kişisel başarı alt boyutuna diğer tükenmişlik alt boyutları ile toplanabilme ve tükenmişlik olarak yorumlanabilme özelliği kazandırılmıştır. Katılımcıların puanlarının tükenmişlik düzeyi bakımından yorumlanabilmesi için ölçeğin 5 dereceli formuna uygun olarak 0-4 aralığı 5 eşit parçaya bölünmüş ve elde edilen puanlar bu aralıkların sınır değerleri ile karşılaştırılmıştır. Bu araştırmada kullanılan tükenmişlik sınırları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeği 5’li Form İçin Tükenmişlik Düzeyi Sınırları

Ağırlıklı puan (seçenek kodu)	Seçenek	Ölçüt Puan Aralığı	Puan Aralıklarına Karşılık Gelen Yorum
0	Hiçbir Zaman	0-0.79	Çok Az Tükenmişlik
1	Çok Nadir	0.80-1.59	Az Tükenmişlik
2	Bazen	1.60-2.39	Orta Düzeyde Tükenmişlik
3	Çoğu Zaman	2.40-3.19	Çok Tükenmişlik
4	Her Zaman	3.20-4	Çok Fazla Tükenmişlik

3.4.2. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan diğer ölçme aracı araştırmacı tarafından, öğretim elemanlarının tükenme durumlarını ve tükenmişliğin nedenlerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olan kişisel bilgi formudur (Ek-2). Bu form araştırma grubuna giren öğretim elemanlarının; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve ünvan gibi değişkenlere göre durumlarını belirlemek amacıyla düzenlenmiş ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Bu aşamada uygulanan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Kişisel Bilgi Formu cevaplar kontrol edildikten sonra, cevaplanmamış olan geçersiz ölçekler ayrılmıştır. Envantere verilen cevaplar ve Kişisel Bilgi Formundaki bilgiler bilgisayar ortamında SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Verilerin analizi sırasında betimsel istatistiklerden (ortalamalardan), iki grup ortalamalarının karşılaştırmasında bağımsız gruplar t testinden, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırmasında tek yönlü varyans analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Varyans analizi tekniği kullanmadan önce verilerin gruplara göre frekans dağılımı incelenmiş ve bazı gruplarda gözlem sayısı varyans analizinin varsayımını bozduğu gerekçesiyle gruplar arasında birleştirme yapılmıştır. Analizlere

yeni gruplamaya uygun bir biçimde devam edilmiştir. Birleştirme işlemi ve hangi gruplarda yapıldığı Tablo 5’de verilmiştir. Birleştirilen gruplar ve birleştirme sonucu oluşan yeni gruplar italik karakterle gösterilmiştir.

Tablo 5. Frekans Değerleri Küçük Gruplamaların Düzeltildiği Değişkenler

Değişken	Gruplar	Frekans	Yeni gruplar	Frekans
Yaş	20-30	45	20-30	45
	31-40	103	31-40	103
	41-50	55	41-50	55
	<i>51-60</i>	22	<i>51+</i>	28
	<i>61+</i>	6		
Medeni Durum	Evli	157	Evli	157
	Bekâr	66	Bekâr	74
	Boşanmış Veya dul	8		
Ünvan	<i>Okutman</i>	<i>14</i>	<i>Öğr. görevlisi</i>	<i>24</i>
	<i>Öğrt. Gör.</i>	<i>10</i>	Arş. Gör	46
	Arş. Gör.	46	Yard. Doçent	105
	Yard.Doçent	105	Doçent	33
	Doçent	33	Profesör	23
	Profesör	23		

İkiden fazla grup ortalamalarını karşılaştırmaya ilişkin varyans analizi yapılırken, gruplardan en az ikisi arasında fark olduğu sonucuna varıldığında, ikili karşılaştırmaların hangi teknikle yapılacağına karar verebilmek için grupların varyanslarının eşit olup olmadığına bakılmıştır. Varyansların homojen olup olmadığı Levenne testi ile test edilmiş ve varyanslar homojen çıktığında ikili karşılaştırma testi olarak Tukey HSD tekniği (Honestly Significant Difference = Gerçekten Önemli Farklar tekniği) kullanılmıştır. Tukey HSD gruplardaki birey (n) sayılarının eşit olmadığı ve 30’dan küçük olduğu (t dağılımına uygun durum olduğu) durumlarda kullanılabilen bir karşılaştırma testidir. Varyanslar homojen çıkmadığı durumlarda ise ikili karşılaştırmalar için Tamhane testinden yararlanılmıştır.

Anlamlılık testlerinin tümünde $\alpha = .05$ düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde öğretim elemanları ile ilgili kişisel bilgiler ve alt problemlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.1 Öğretim Elemanlarının Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan 231 öğretim elemanının, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve ünvana göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 Demografik Değişkenlere Göre Frekans Dağılımı ve Yüzdeleri

Değişken	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	86	37
	Erkek	145	63
Medeni Durum	Evli	157	68
	Bekâr	74	32
Çocuk Sayısı	Çocuğu yok	102	44
	1 çocuk	56	24
	2 veya daha çok	73	32
Öğrenim Durumu	Lisans	11	5
	Yüksek Lisans	44	19
	Doktora	176	76
Yaş	20-30	45	19
	31-40	103	45
	41-50	55	24
	51 ve üstü	28	12
Mesleki kıdem	5-	48	21
	6-10	38	16
	11-15	62	27
	16-20	36	16
	21+	47	20
Ünvan	Öğretim görevlisi	24	11
	Arş. Görevlisi	46	20
	Yardımcı doçent	105	45
	Doçent	33	14
	Profesör	23	10

Tablo 6 incelendiğinde öğretim elemanlarının 86'sının kadın, 145'nin erkek bireylerden oluştuğu görülmektedir. Gruptaki öğretim elemanlarından 157'si evli, 74'ü bekâr olduğunu bildirmiştir. Öğretim elemanlarından 102 kişinin hiç çocuğu bulunmazken, 56 kişinin 1 çocuğu ve 73 kişinin 2 veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 176'sı doktora eğitimini tamamladığını bildirirken; 44'ü yüksek lisansı tamamladığını ve 11'i lisans eğitimini tamamladığını bildirmiştir. Yaş değişkenine göre 20-30 yaş grubunda 45 öğretim elemanı, 31-40 yaş grubunda 103 öğretim elemanı, 41-50 yaş grubunda 55 öğretim elemanı, 51 ve üstü yaş grubunda 28 öğretim elemanı olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre, 48 öğretim elemanının 5 ve 5 yıldan az mesleki kıdeme sahip olduğu, 38 öğretim elemanının 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 62 öğretim elemanının 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 36 öğretim elemanının 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 47 öğretim elemanının 21 ve 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 24'ünün öğretim görevlisi, 46'sının araştırma görevlisi, 105'inin yardımcı doçent, 33'ünün doçent, 23'ünün profesör ünvanına sahip olduğu görülmektedir.

Alt problemlere göre analiz sonuçlarına geçmeden önce tüm grup için betimsel istatistikler ve genel sonuçlar toplam tükenmişlik ve tükenmişlik alt boyutları puanları için elde edilmiş ve Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Tükenmişlik Puanları İçin Betimsel İstatistikler

İstatistikler	Duygusal tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarısızlık	Toplam Tükenmişlik
N	231	231	231	231
Ortalama	1,17	0,76	1,11	1,05
Ortanca	1,11	0,60	1,13	1,00
Tepe Değer	1,11	0,40	1,13	0,73
Std. Sapma	0,66	0,57	0,44	0,46
Çarpıklık	0,65	1,15	0,26	0,67
Basıklık	0,82	1,65	0,05	0,91

Tablo 7 incelendiğinde öğretim elemanlarının duygusal tükenme puanlarının simetriğe yakın, önemsiz düzeyde pozitif kayışlı ve önemsiz düzeyde sivri bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Duyarsızlaşma alt boyutuna ait puanlar ise önemli düzeyde sola çarpık ve sivri bir dağılım göstermektedir. Kişisel başarısızlık alt boyutuna ait puanlar ise simetriğe en yakın dağılımı göstermektedir. Tükenmişlik toplam puanları dikkate alındığında katılımcıların simetriklikten uzaklaştığı sağa çarpıklığı ve sivrililiği belirginleşen bir dağılım gösterdiği söylenebilir.

4.2. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Birinci Alt Problem: Öğretim elemanlarının tükenmişliği, tükenmişlik alt boyutlarında ve toplam tükenmişlikte hangi düzeydedir?

Birinci alt probleme cevap verebilmek için öğretim elemanlarının ortalama tükenmişlik alt boyutları puanları ölçüt puan aralıklarıyla karşılaştırılmış ve böylece her bir öğretim elemanın tükenmişlik düzeyi saptanmıştır. Bu işlemin ardından öğretim elemanları tükenmişlik düzeyine göre gruplanmış, tükenmişlik gruplarının yüzde ve frekansları elde edilmiştir. Aynı zamanda öğretim elemanlarının tümü için tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları elde edilerek grubun bütün olarak ölçütlerle karşılaştırılması da sağlanmıştır.

Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyi Ortalamaları ve Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyi Ortalamaları ve Tükenmişlik Düzeylerine Göre Dağılımları

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Ölçüt Puan Aralığı	Tükenmişlik düzeyi	Frekans	Yüzde
Duygusal Tükenme	1,17	0,66	0-0.79	Çok az	78	33,77
			0.80-1.59	Az	98	42,42
			1.60-2.39	Orta	46	19,91
			2.40-3.19	Çok	6	2,60
			3.20-4	Çok fazla	3	1,30
Duyarsızlaşma	0,76	0,57	0-0.79	Çok az	124	53,68
			0.80-1.59	Az	81	35,06
			1.60-2.39	Orta	22	9,52
			2.40-3.19	Çok	3	1,30
			3.20-4	Çok fazla	1	0,43
Kişisel Başarısızlık	1,11	0,44	0-0.79	Çok az	49	21,21
			0.80-1.59	Az	146	63,20
			1.60-2.39	Orta	36	15,58
			2.40-3.19	Çok	0	0,00
			3.20-4	Çok fazla	0	0,00
Toplam Tükenmişlik	1,05	0,46	0-0.79	Çok az	72	31,17
			0.80-1.59	Az	137	59,31
			1.60-2.39	Orta	18	7,79
			2.40-3.19	Çok	4	1,73
			3.20-4	Çok fazla	0	0,00

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutları puan ortalamaları ve frekansları Tablo 8'deki tükenmişlik düzeyi ölçütleri ile karşılaştırıldığında öğretim elemanlarının genel olarak duygusal tükenme düzeylerinin az tükenmişlik (0,80-1,59 arasında), duyarsızlaşma düzeylerinin çok az tükenmişlik (0-0,79 arasında) ve kişisel başarısızlık düzeylerinin az tükenmişlik (0,80-1,59) düzeyinde olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri dağılımları incelendiğinde duygusal tükenme alt boyutu, kişisel başarısızlık alt boyutu ve toplam tükenmişlik için grubun çoğunluğunun az tükenmişlikte yığılmakta ikinci olarak çok az tükenmişlikte yığılmaktadır. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise grubun çoğunluğu çok az tükenmişlikte, ikinci olarak ise az tükenmişlikte yığılmaktadır. Çok az ve az tükenmişlikte yığılmaların yüzdeleri duygusal tükenme alt boyutunda % 76; duyarsızlaşma alt boyutunda % 89; kişisel başarısızlık alt boyutunda % 84 ve toplam tükenmişlikte % 90 oranındadır. Kişisel başarısızlık alt boyutunda çok ve çok fazla tükenmişlik kategorisinde kimse bulunmazken, toplam tükenmişlikte çok fazla tükenmişlik kategorisinde hiç kimse bulunmamaktadır.

Bu bulgulara göre, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri hem tükenmişlik alt boyutları hem de toplam tükenmişlik bakımından düşük düzeydedir.

4.3. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Bulgular

İkinci Alt Problem: Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

İkinci alt probleme cevap verebilmek için kapsamdaki demografik değişkenlere ilişkin olarak grup sayısına göre bağımsız gruplar t testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Her bir değişkene ilişkin analiz sonuçları ayrı ayrı verilmiştir.

4.3.1 Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Öğretim Elemanlarının Cinsiyetlerine Göre Tükenmişliklerine İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Tablosu

Alt Boyutlar	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	t
Duygusal Tükenme	Kadın	86	1,24	0,64	1,29
	Erkek	145	1,12	0,67	
Duyarsızlaşma	Kadın	86	0,73	0,56	-0,74
	Erkek	145	0,78	0,58	
Kişisel Başarısızlık	Kadın	86	1,12	0,40	0,37
	Erkek	145	1,10	0,46	
Toplam Tükenmişlik	Kadın	86	1,08	0,46	0,68
	Erkek	145	1,04	0,46	

Tablo 9’daki sonuçlar incelendiğinde öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, cinsiyete göre tükenmişlik alt boyutları puanları ve toplam tükenmişlik puanı ortalamaları arasındaki farkların hiçbirinin 0,05 düzeyinde anlamlı olmadığını göstermektedir. Bu bulguya göre, kadın ve erkeklerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik düzeyleri aynı düzeydedir.

4.3.2. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	2,11	3	0,70	1,63
	Gruplar içi	97,89	227	0,43	
	Toplam	100,00	230		
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	1,47	3	0,49	1,50
	Gruplar içi	74,51	227	0,33	
	Toplam	75,98	230		
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	1,28	3	0,43	2,25
	Gruplar içi	43,07	227	0,19	
	Toplam	44,36	230		
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	1,46	3	0,49	2,38
	Gruplar içi	46,54	227	0,21	
	Toplam	48,00	230		

$P > 0,05$

Tablo 10 incelendiğinde tüm tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik için yaş gruplarının tükenmişlik algı ortalamaları arasındaki farkların 0,05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam

tükenmişlik puan ortalamaları tüm yaş grupları için aynı düzeydedir. Yaş gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında gözlenen farklar istatistiksel açıdan anlamsızdır.

4.3.3. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için bağımsız gruplar t testi yapılmış ve sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Öğretim Elemanlarının Medeni Durumlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Bağımsız Gruplar t testi Tablosu

Alt Boyutlar	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	t
Duygusal Tükenme	Evli	157	1,11	0,62	-1,99*
	Bekar	74	1,29	0,73	
Duyarsızlaşma	Evli	157	0,70	0,52	-2,33*
	Bekâr	74	0,89	0,66	
Kişisel Başarısızlık	Evli	157	1,09	0,45	-0,84
	Bekâr	74	1,14	0,42	
Toplam Tükenmişlik	Evli	157	1,01	0,43	-2,14*
	Bekâr	74	1,15	0,51	

* $p < 0,05$

Tablo 11’deki sonuçlar incelendiğinde öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, medeni duruma göre kişisel başarısızlık dışındaki tüm karşılaştırmaların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Tablo 11’deki bilgilere göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik bakımından evli olan öğretim elemanlarının puan ortalamaları bekâr olan öğretim elemanlarının puan ortalamalarından daha düşüktür. Bu bulguya göre, evli olan öğretim elemanlarının bekâr olan öğretim

elemanlarına göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür. Kişisel başarısızlık bakımından ise evli ve bekâr öğretim elemanlarının ortalamaları arasındaki fark anlamsız bulunmuştur. Bu bulgu da kişisel başarısızlık algı düzeyi ortalamasının evli ve bekâr öğretim elemanlarında aynı düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.3.4. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının çocuk sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Öğretim Elemanlarının Çocuk Sayılarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	3,31	2	1,66	3,91*
	Gruplar içi	96,68	228	0,42	
	Toplam	100,00	230		
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	4,22	2	2,11	6,70**
	Gruplar içi	71,77	228	0,31	
	Toplam	75,98	230		
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	1,39	2	0,69	3,69*
	Gruplar içi	42,97	228	0,19	
	Toplam	44,36	230		
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	2,67	2	1,33	6,71**
	Gruplar içi	45,34	228	0,20	
	Toplam	48,00	230		

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tablo 12 incelendiğinde tüm tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik için çocuk sayısına göre oluşturulan grupların duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik algı ortalamaları arasındaki farkların 0,05 ve 0,01 düzeylerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları çocuk sayısına dayanarak oluşturulan gruplar için anlamlı düzeyde değişmektedir. Çocuk sayısına göre oluşturulan hangi grupların ortalamaları arasında fark olduğunu belirlemek için duyarsızlaşma alt boyutu için Tamhane, duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik için Tukey HSD çoklu karşılaştırma (ikili karşılaştırma) testlerinden yararlanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçları tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Çocuk Sayısına Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	1. (1,30)	2. (1,08)	3. (1,05)
Duygusal Tükenme	1. Yok (1,30)	0		
	2. 1 tane (1,08)	0,23	0	
	3. 2 veya daha fazla (1,05)	0,25*	0,03	0
Duyarsızlaşma	Gruplar	1. (0,91)	2. (0,63)	3. (0,65)
	1. Yok (0,91)	0		
	2. 1 tane (0,63)	0,28*	0	
	3. 2 veya daha fazla (0,65)	0,26*	-0,02	0
Kişisel Başarısızlık	Gruplar	1. (1,19)	2. (1,06)	3. (1,02)
	1. Yok (1,19)	0		
	2. 1 tane (1,06)	0,13	0	
	3. 2 veya daha fazla (1,02)	0,17*	0,04	0
Toplam Tükenmişlik	Gruplar	1. (1,17)	2. (0,97)	3. (1,95)
	1. Yok (1,17)	0		
	2. 1 tane (0,97)	0,20*	0	
	3. 2 veya daha fazla (0,95)	0,23**	0,02	0

* p < 0,05

** p < 0,01

Tablo 13 incelendiğinde çocuk sayısına göre oluşturulan gruplardan çocuğu olmayan grubun duygusal tükenme düzeyi ortalaması ile 2 veya daha fazla çocuğu olan grubun duygusal tükenme düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı, 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksektir.

Çocuk sayısına göre oluşturulan gruplardan çocuğu olmayan grubun duyarsızlaşma düzeyi ortalaması ile 1 tane çocuğu olan ve 2 veya daha fazla çocuğu olan grupların duyarsızlaşma düzeyi ortalamaları arasındaki farkların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı 1 tane ve 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksektir.

Çocuk sayısına göre oluşturulan gruplardan çocuğu olmayan grubun kişisel başarısızlık düzeyi ortalaması ile 2 veya daha fazla çocuğu olan grubun kişisel başarısızlık düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, çocuğu olmayan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık düzeyi ortalama puanı 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık ortalama puanından daha yüksektir.

Çocuk sayısına göre oluşturulan gruplardan çocuğu olmayan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması ile 1 tane çocuğu olan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,05 düzeyinde; çocuğu olmayan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması ile 2 veya daha fazla çocuğu olan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, çocuğu olmayan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, 1 tane ve 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksektir.

4.3.5. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. Öğretim Elemanlarının Mesleki Kıdemlerine Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	1,32	4	0,33	0,75
	Gruplar içi	98,68	226	0,44	
	Toplam	100,00	230		
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	2,73	4	0,68	2,10
	Gruplar içi	73,26	226	0,32	
	Toplam	75,98	230		
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	1,06	4	0,27	1,39
	Gruplar içi	43,29	226	0,19	
	Toplam	44,36	230		
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	1,31	4	0,33	1,58
	Gruplar içi	46,69	226	0,21	
	Toplam	48,00	230		

P > 0,05

Tablo 14 incelendiğinde tüm tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik için mesleki kıdem gruplarının tükenmişlik algı ortalamaları arasındaki farkların 0,05 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretim

elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları tüm mesleki kıdem grupları için aynı düzeydedir. Mesleki kıdem gruplarının tükenmişlik düzeyleri arasında gözlenen farklar istatistiksel açıdan anlamsızdır.

Mesleki kıdemin duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik üzerinde önemli bir etkisi gözlenmemiştir.

4.3.6. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	6,61	2	3,31	8,07**
	Gruplar içi	93,39	228	0,41	
	Toplam	100,00	230,00		
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	3,61	2	1,81	5,69**
	Gruplar içi	72,37	228	0,32	
	Toplam	75,98	230		
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	1,09	2	0,55	2,88
	Gruplar içi	43,26	228	0,19	
	Toplam	44,36	230		
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	3,47	2	1,73	8,88**
	Gruplar içi	44,53	228	0,20	
	Toplam	48,00	230		

** p < 0,01

Tablo 15 incelendiğinde tüm tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik için öğrenim durumuna göre oluşturulan grupların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik algı ortalamaları arasındaki farkların 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Öğrenim durumuna göre oluşturulan grupların kişisel başarısızlık alt boyutu puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu bulgulara göre katılımcıların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları öğrenim durumuna göre oluşturulan gruplardan önemli düzeyde etkilenmektedir. Öğrenim durumuna göre oluşturulan hangi grupların ortalamaları arasında farklardan hangilerinin anlamlı olduğunu belirlemek için duyarsızlaşma alt boyutu için Tamhane, duygusal tükenme ve toplam tükenmişlik için Tukey HSD çoklu karşılaştırma (ikili karşılaştırma) testlerinden yararlanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçları tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	1. (1,09)	2. (1,52)	3. (1,08)
Duygusal Tükenme	1. Lisans (1,09)	0		
	2. Yüksek lisans (1,52)	-0,42	0	
	3. Doktora (1,08)	0,01	0,43**	0
Duyarsızlaşma	Gruplar	1. (0,76)	2. (1,02)	3. (0,70)
	1. Lisans (0,76)	0		
	2. Yüksek Lisans (1,02)	-0,25	0	
	3. Doktora (0,70)	0,07	0,32*	0
Toplam Tükenmişlik	Gruplar	1. (1,01)	2. (1,31)	3. (0,99)
	1. Lisans (1,01)	0		
	2. Yüksek Lisans (1,31)	-0,29	0	
	3. Doktora (0,99)	0,02	0,31**	0

* p < 0,05 ** p < 0,01

Tablo 16 incelendiğinde öğrenim durumuna göre oluşturulan gruplardan yüksek lisans mezunlarının duygusal tükenme düzeyi ortalaması ile doktora mezunu

grubun duygusal tükenme düzeyi ortalaması arasındaki fark 0,01 düzeyinde yüksek lisans mezunu olan grup lehine anlamlıdır. Bu bulguya göre, yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı doktora mezunu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksektir.

Öğrenim durumuna göre oluşturulan gruplardan yüksek lisans mezunu olan grubun duyarsızlaşma düzeyi ortalaması ile doktora mezunu olan grubun duyarsızlaşma düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı doktora mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksektir.

Öğrenim durumuna göre oluşturulan gruplardan yüksek lisans mezunu olan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması ile doktora mezunu olan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksektir.

Elde edilen bulgular genel olarak yorumlanacak olursa doktora mezunu olmanın tükenmişlik düzeyini düşürmede etkili olduğu, yüksek lisans mezunu olmanın ise tükenmişlik düzeyini artırdığı söylenebilir.

4.3.7. Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algıları ünvana göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin algılarının ünvana göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Öğretim Elemanlarının Ünvana Göre Tükenmişliklerine İlişkin Varyans Analizi (ANOVA) Tablosu

Alt Boyutlar	Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F
Duygusal Tükenme	Gruplar arası	5,04	4	1,26	3,00*
	Gruplar içi	94,96	226	0,42	
	Toplam	100,00	230		
Duyarsızlaşma	Gruplar arası	4,89	4	1,22	3,88**
	Gruplar içi	71,10	226	0,31	
	Toplam	75,98	230		
Kişisel Başarısızlık	Gruplar arası	2,34	4	0,59	3,15*
	Gruplar içi	42,01	226	0,19	
	Toplam	44,36	230		
Toplam Tükenmişlik	Gruplar arası	3,44	4	0,86	4,36**
	Gruplar içi	44,57	226	0,20	
	Toplam	48,00	230		

* p < 0,05

** p < 0,01

Tablo 17 incelendiğinde tüm tükenmişlik alt boyutları ve toplam tükenmişlik için ünvana göre oluşturulan grupların duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık alt boyutları için 0,05 düzeyinde, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik algı ortalamaları arasındaki farkların ise 0,01 düzeylerinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları ünvana göre oluşturulan gruplar için anlamlı düzeyde değişmektedir. Ünvana göre oluşturulan grupların hangilerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için duyarsızlaşma alt boyutu ve toplam tükenmişlik için Tamhane, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık için Tukey HSD çoklu karşılaştırma (ikili karşılaştırma) testlerinden yararlanılmıştır. İkili karşılaştırma testi sonuçları tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Ünvana Göre Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Karşılaştırma Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	1. (1,23)	2. (1,41)	3. (1,13)	4. (0,92)	5. (1,11)
Duygusal Tükenme	1. Öğretim görevlisi (1,23)	0				
	2. Araştırma görevlisi (1,41)	-0,19	0			
	3. Yardımcı doçent (1,13)	0,09	0,28	0		
	4. Doçent (0,92)	0,3	0,49**	0,21	0	
	5. Profesör(1,11)	0,12	0,31	0,03	-0,18	0
Duyarsızlaşma	Gruplar	1. (0,85)	2. (0,99)	3. (0,75)	4. (0,57)	5. (0,54)
	1. Öğretim görevlisi (0,85)	0				
	2. Araştırma görevlisi (0,99)	-0,14	0			
	3. Yardımcı doçent (0,75)	0,1	0,23	0		
	4. Doçent (0,57)	0,28	0,42*	0,18	0	
	5. Profesör(0,54)	0,31	0,45*	0,21	0,03	0
Kişisel Başarısızlık	Gruplar	1. (1,16)	2. (1,24)	3. (1,11)	4.(1,06)	5. (0,86)
	1. Öğretim görevlisi (1,16)	0				
	2. Araştırma görevlisi (1,24)	-0,07	0			
	3. Yardımcı doçent (1,11)	0,05	0,13	0		
	4. Doçent (1,06)	0,1	0,18	0,05	0	
	5. Profesör(0,86)	0,3	0,38**	0,25	0,2	0
Toplam Tükenmişlik	Gruplar	1. (1,12)	2. (1,25)	3. (1,04)	4. (0,89)	5. (0,89)
	1. Öğretim görevlisi (1,12)	0				
	2. Araştırma görevlisi (1,25)	-0,13	0			
	3. Yardımcı doçent (1,04)	0,08	0,21	0		
	4. Doçent (0,89)	0,23	0,36**	0,15	0	
	5. Profesör(0,89)	0,23	0,36**	0,15	0	0

* P < 0,05

**P < 0,01

Tablo 18 incelendiğinde ünvana göre oluşturulan gruplardan araştırma görevlileri ile doçentlerin duygusal tükenme düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı doçent olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksektir. Diğer ortalama farklarından hiçbiri istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Ünvana göre oluşturulan gruplardan araştırma görevlilerinin duyarsızlaşma düzeyi ortalaması ile doçent ve profesörlerden oluşan grupların duyarsızlaşma düzeyi ortalamaları arasındaki farkların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı doçent ve profesör olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksektir.

Ünvana göre oluşturulan gruplardan araştırma görevlilerinin kişisel başarısızlık düzeyi ortalaması ile profesörlerden oluşan grubun kişisel başarısızlık düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, araştırma görevlilerinin kişisel başarısızlık düzeyi ortalama puanı profesör olan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık ortalama puanından daha yüksektir.

Ünvana göre oluşturulan gruplardan araştırma görevlilerinin toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması ile doçent ve profesör olan grubun toplam tükenmişlik düzeyi ortalaması arasındaki farkın 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, doçent ve profesör olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksektir.

Elde edilen bulgular genel olarak yorumlanacak olursa araştırma görevlisi olmanın tükenmişlik düzeyini doçent ve profesör olmaya göre artırdığı söylenebilir. Yani araştırma görevlileri doçent ve profesörlere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlar alt problem sırasına göre ele alınmış ve yapılan benzer çalışmaların sonuçları ile tartışılarak yorumlanmıştır.

5.1.Öğretim Elemanlarının Kişisel ve Mesleki Değişkenlerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 86'sının kadın, 145'nin erkek bireylerden oluştuğu görülmektedir. Gruptaki öğretim elemanlarından 157'si evli, 74'ü bekâr olduğunu bildirmiştir. Öğretim elemanlarından 102 kişinin hiç çocuğu bulunmazken, 56 kişinin 1 çocuğu ve 73 kişinin 2 veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 176'sı doktora eğitimini tamamladığını bildirirken; 44'ü yüksek lisansı tamamladığını ve 11'i lisans eğitimini tamamladığını bildirmiştir. Yaş değişkenine göre 20-30 yaş grubunda 45 öğretim elemanı, 31-40 yaş grubunda 103 öğretim elemanı, 41-50 yaş grubunda 55 öğretim elemanı, 51 ve üstü yaş grubunda 28 öğretim elemanı olduğu görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre, 48 öğretim elemanının 5 ve 5 yıldan az mesleki kıdeme sahip olduğu, 38 öğretim elemanının 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 62 öğretim elemanının 11-15 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 36 öğretim elemanının 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olduğu, 47 öğretim elemanının 21 ve 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının 24'ünün öğretim görevlisi, 46'sının araştırma görevlisi, 105'inin yardımcı doçent, 33'ünün doçent, 23'ünün profesör ünvanına sahip olduğu görülmektedir.

5.2. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Sonuçlar (Birinci Alt Problem)

Öğretim elemanlarının genel olarak duygusal tükenme düzeylerinin az tükenmişlik, duyarsızlaşma düzeylerinin çok az tükenmişlik ve kişisel başarısızlık düzeylerinin az tükenmişlik düzeyinde olduğu bulunmuştur.

Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin hem tükenmişlik alt boyutları hem de toplam tükenmişlik bakımından düşük düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu, öğretim elemanlarının yaptıkları iş gereği kendilerini geliştirme imkânları bulabilmesi ve birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile daha fazla ortak yöne sahip olmaları şeklinde yorumlanabilir.

5.3. Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin Algıları ve Farklı Değişkenler Arasındaki İlişkiyi Gösteren Sonuçlar (İkinci Alt Problem)

Cinsiyet Değişkeni: Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuç, öğretim elemanlarının almış oldukları eğitim sebebiyle çalıştıkları iş ortamında cinsiyet ayrımı yaşamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Izgar (2001), Başören (2005), Babaoğlu (2006), Şahin (2007), Özkaya (2006) ve Croom (2003) tarafından yapılan araştırmaların cinsiyet değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak cinsiyetin, tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Yaş Değişkeni: Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlik puan ortalamaları tüm yaş grupları için aynı düzeydedir. Bu sonuç, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarının tüm yaş gruplarında

aynı düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Aksoy (2007) tarafından yapılan araştırmanın yaş değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak yaşı, tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Yaş değişkeninin sorgulandığı Izgar (2001)'in çalışmasında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Izgar çalışmasında, yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin yaş değişkenine bağlı olarak duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı olarak farklılaşmadığını ancak, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığını ifade etmektedir. Tümkaya (2007)'nin çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tümkaya'nın çalışmasında yaş değişkeni ile duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Medeni Durum Değişkeni: Öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık alt boyutuna ilişkin algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemekte fakat duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlik düzeylerinin bekâr olan öğretim elemanlarına göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Kişisel başarısızlık algı düzeyi ortalamasının evli ve bekâr öğretim elemanlarında aynı düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu durum, bekâr öğretim elemanlarının boş zamanlarını birlikte rahatlamak için geçireceği, duygusal ve sosyal destek alacağı hayat arkadaşlarının bulunmaması olarak yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmanın medeni durum değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak, medeni durumun duygusal tükenme ile duyarsızlaşma alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir. Medeni durum değişkeninin sorgulandığı Aksoy (2007)'in çalışmasında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Aksoy çalışmasında, medeni durum ile tükenmişliğin duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı farklar saptamıştır. Medeni durum değişkeninin sorgulandığı Şahin (2007)'in çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Şahin çalışmasında,

medeni durum değişkeni ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, medeni durum değişkeni ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur.

Çocuk Sayısı Değişkeni: Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları çocuk sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı 1 tane ve 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık düzeyi ortalama puanı 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Çocuğu olmayan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, 1 tane ve 2 ya da daha fazla çocuğu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, çocuk sahibi olan öğretim elemanlarının çocuklarıyla olan ilişkilerinin onların kişisel ve duygusal problemlerle baş etmelerinde daha tecrübeli olmalarını sağladığı ve çocuklarının bakımı için belirli bir gelir ve iş teminatı gerekliliği sebebiyle iş yerinde yaşadıkları sorunlara daha gerçekçi yaklaşmalarını sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Çocuk sahibi olma durumu değişkeninin sorgulandığı Ergin (1995)'in çalışmasında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ergin'in çalışmasında, bireylerin çocuk sahibi olup olmama durumlarının duyarsızlaşma ile ilgili olduğu saptanmıştır. Çocuk sahibi olma durumu değişkeninin sorgulandığı Özipek (2006)'nın çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Özipek (2006)'nın çalışmasında, sahip olunan çocuk sayısı ile kişisel başarı ve duyarsızlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, duygusal tükenmişlik düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur.

Mesleki Kıdem Değişkeni: Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

göstermemektedir. Bu sonuç, öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin algılarının tüm mesleki kıdem gruplarında aynı düzeyde olduğu şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Aksoy (2007), Başören (2005), Özdemir, Özdemir, Çoşkun ve Çınar (1999), Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu (2001) tarafından yapılan araştırmaların mesleki kıdem değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak mesleki kıdemin, tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir. Mesleki kıdem değişkeninin sorgulandığı Özipek (2006)'ın çalışmasında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Özipek çalışmasında, öğretmenlerin hizmet süresi ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, kişisel başarı ve duyarsızlık düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Mesleki kıdem değişkeninin sorgulandığı Croom (2003)'ün çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Croom çalışmasında, mesleki kıdem değişkeni ile tükenmişliğin duyarsızlaşma alt boyutunda anlamlı bir ilişki bulunmuş, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Öğrenim Durumu Değişkeni: Öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık alt boyutuna ilişkin algıları öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemekte fakat duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeyine ilişkin algıları öğrenim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Yüksek lisans mezunu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, doktora mezunu olan öğretim elemanlarının aldıkları eğitim sayesinde çalıştıkları iş ortamına daha iyi uyum sağladıkları şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Şahin (2007) tarafından yapılan araştırmanın öğrenim durumu değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak doktora mezunu olmanın tükenmişlik düzeyini düşürmede etkili olduğu, yüksek lisans mezunu olmanın ise tükenmişlik

düzeyini artırdığı söylenebilir. Izgar (2001)'in çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Izgar çalışmasında, eğitim durumu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmamış, eğitim durumu ile kişisel başarı alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Ünvan Durumu Değişkeni: Öğretim elemanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarısızlık alt boyutları ve toplam tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları ünvan değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanı doçent olan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanı doçent ve profesör olan öğretim elemanlarının duyarsızlaşma ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık düzeyi ortalama puanı profesör olan öğretim elemanlarının kişisel başarısızlık ortalama puanından daha yüksek bulunmuştur. Araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanı, doçent ve profesör olan öğretim elemanlarının toplam tükenmişlik ortalama puanlarından daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç, yüksek öğretim kurumlarında sürekli kadroya ve dolayısıyla iş teminatına sahip olanların doçent ve profesör ünvanına sahip olması ve araştırma görevlilerinin iş teminatının bulunmaması şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bu bulgusu, Budak ve Sürvegil (2005), tarafından yapılan araştırmanın ünvan durumu değişkenine ilişkin bulgularını destekler niteliktedir. Bu sonuçlara dayanarak araştırma görevlisi olmanın tükenmişlik düzeyini doçent ve profesör olmaya göre artırdığı söylenebilir. Yani araştırma görevlileri doçent ve profesörlere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Ünvan durumu değişkeninin sorgulandığı Bilge (2006)'nın çalışmasında ise daha farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bilge çalışmasında, akademisyenlerin ünvan değişkeni ile duygusal tükenmişlik ve kişisel başarısızlık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ünvan durumu değişkeninin sorgulandığı Tümkiye (2007)'nin çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Tümkiye çalışmasında, ünvan değişkeni ile duygusal tükenmişlik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Ünvan ve duyarsızlaşma alt boyutu arasında anlamlı bir

ilişki bulmamıştır. Ergin (1995)'in çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Ergin çalışmasında, ünvan değişkeni ile duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Sağlam (2008)'in çalışmasında da farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Sağlam çalışmasında, akademik personelin ünvan değişkeni ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulmamış fakat akademik personelin ünvan değişkeni ile kişisel başarı boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur.

5.4.Uygulamaya Yönelik Öneriler

1-Öğretim elemanlarının tükenmişlik alt boyutlarında yaşadıkları sorunlarla başa çıkmada tecrübelerinden yararlanabilecekleri meslektaşlarıyla görüşme olanakları sağlanabilir.

2-Kurs ve seminerler düzenlenerek, tükenmişlik sendromunun öğretim elemanlarına tanıtılması faydalı olabilir.

5.5. Araştırmacıya Yönelik Öneriler

1-Benzer bir çalışma farklı illerde bulunan üniversitelerde, daha büyük örneklem gruplarında ve öğretim elemanları ile yapılabilir.

2-Tükenmişlik sendromuna etki edebilecek daha farklı değişkenlerle çalışma tekrarlanabilir.

3-Tükenmişlik ölçeğinin her bir boyutu için farklı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Akçamete, Gönül ve Sema Kaner ve Bülbin Sucuoğlu. **Öğretmenlerde Tükenmişlik, İşdoyumu ve Kişilik**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Aksoy, (Urfalı), Şeyda. “Eskişehir İli Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü**, 2007.

Arnold, Hugh J. ve Daniel C Feldman. **Organizational Behavior**. Singapore: McGraw-Hill, Inc., 1986.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Hatipoğlu Yayınları, 2005.

Babaoğlu, Emine. “İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Balcı, Ali. **İş Stresi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

Baltaş, Zuhale ve Acar Baltaş. **Stres ve Başa çıkma Yolları**. İstanbul: Remzi Kitapevi, 1986.

Başören, Mehmet, “Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005

- Bilge, Filiz ve Yasemin Akman ve Hülya Kelecioğlu. "Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi". **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, cilt:32, 2007, ss.32-41.
- Bilge, Filiz. "Examining The Burnout Of Academics In Relation To Job Satisfaction And Other Factors". **Social Behavior And Personality**, Vol:34,(9), 2006, pp.1151-1160.
- Budak, Gülay ve Olca Sürvegil. "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama". **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:20, sayı:2, 2005, ss. 95-108.
- Çavuşoğlu, İbrahim. "Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri İle Bazı Kişisel Değişkenler Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2005.
- Çetinkanat, A. Canan. **Örgütlerde Güdülenme ve İşdoyumu**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- , "İş doyumu ve Tükenmişlik". **Eğitim Araştırmaları Dergisi**, cilt:3, sayı:9, 2002, ss.186-193.
- Cherniss, Cary. **Beyond Burnout: Helping Teachers, Nurses, Therapists and Lawyers Recover From Stress and Disillusionment**. United States of America: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 1995.
- Cordes, Cynthia L. ve Thomas W Dougherty. "A Review And An Integration Of Research On Job Burnout". **Academy of Management Review**, Vol:18,(4), 1993, pp.621-656.

Croom, D. Barry. "Teacher Burnout in Agricultural Education". **Journal of Agricultural Education**, Vol:44,(2), 2003.

Dolunay, Ayşe B. ve Birgül Piyal. "Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler ve Tükenmişlik". **Kriz Dergisi**, sayı:11, cilt:1, 2003, ss.35-48.

Ergin, Canan. "Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması". **Ankara VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını**, 1993.

-----, "Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi". **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, 1995, cilt:12, sayı:1-2, ss.37-50.

Freudenberger, Herbert J ve Gail North. **Women's Burnout: How to Stop It, How To Reverse It and How to Prevent It**. United States of America: Penguin Books, 1985.

Freudenberger, Herbert J. ve Geraldine Richelson. **Burn-Out: The High Cost of High Achievement**. United States of America: Anchor Press Edition, 1980.

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>.

Izgar, Hüseyin. **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**. Ankara: Nobel Yayınları, 2001.

Jex, Steve M. **Stress and Job Performance**. United States of America: Sage Publications, 1998.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayınları, 15.Baskı, 2005.

Karatürk, Kasım. **Öğretim Üyesi ve Bilim İnsanı Yetiştirme**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.

Kaya, Yahya Kemal. **İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış**. Ankara: Bilim Yayınları, 1989.

Klarreich, Samuel H. **Stressiz Çalışma Ortamı: İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız İçin Pratik Bir Rehber**. (çev: Bengi Güngör). Ankara: Öteki Yayınları Dizisi, 1996.

Kokkinos, Constantinos M. "Job Stressors, Personality And Burnout In Primary School Teachers". **British Journal of Education Psychology**. Vol:77, 2007, pp.229-243.

Korkut, Hüseyin. **Sorgulanan Yüksek Öğretim**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.

Leiter, Micheal P. ve Christina Maslach. **Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship With Work**. United States Of America: Jossey-Bass, 2005.

Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. United States Of America: McGraw-Hill, Inc., 1992.

Male, Dawn ve May Derek. "Stres and Health, Workload and Burnout In Learning Support Coordinators In Colleges of Further Education". **Support for Learning**. Vol:13,(3), 1998.

Maslach, Christina. **Burnout: The Cost of Caring**. United States of America: Prentice-Hall, Inc., 1982.

Maslach, Christina ve Micheal P Leiter. **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It.** United States of America: Jossey Publishers, 1997.

Maslach, Christina ve Susan E Jackson. "The Measurement of Experienced Burnout". **Journal Of Occupational Behaviour.** Vol:2, 1981, pp.99-113.

Maslach, Christina ve Wilmar B Schaufeli ve Micheal P Leiter. **Annu. Rev. Psychol.** Vol:52, 2001, pp.397-422.

Murphy, Kevin R. ve Charles O Davidshofer. **Psychological testing: Principles And Applications.** United States of America, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1988.

Newstrom, John W. **Organizational Behavior: Human Behavior At Work.** Singapore: McGraw-Hill / Irwin, 2007.

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

Özdemir, Kemal A. ve Akın Çoşkun ve Deniz Özdemir ve Ziyet Çınar. "Dışhekimliği Fakültesi Öğretim Elemanlarında Mesleki Tükenmişlik Ölçeğinin Değerlendirilmesi". **Cumhuriyet Üniversitesi Dışhekimliği Fakültesi Dergisi.** cilt:2, sayı:2, 1999.

Özkaya, Hakan. "Yatılı İlköğretim Bölge Okulu ve İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Özipek, (Karabıyık), Aysun. “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Nedenleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2006.

Pines, Ayala ve Elliot Aronson. **Career Burnout: Causes and Cures**. United States of America: The Free Press, 1988.

Reinhold, Barbara Bailey. **Toxic Work: How to Overcome Stress, Overload and Burnout and Revitalize Your Career**. United States of America: Dutton-Penguin Books, 1996.

Rothman, Sebastian ve Nadia Essenko. “Job Characteristics, Optimism, Burnout And Ill Health Of Support Staff In A Higher Education Institution In South Africa”. **South African Journal of Psychology**. Vol:37(1), 2007, pp.135-152.

Rowsan, Arthur. **Stres Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2008.

Sağlam, Aycan Çiçek. “Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Harran Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Örneği”. **17.Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 1-3 Eylül 2008.

Santavirta, Nina ve Svetlana Solovieva ve Töres Theorell. “The Association Between Job Strain And Emotional Exhaustion In A Cohort Of 1028 Finnish Teachers”. **British Journal Of Educational Psychology**. Vol:77, 2007, pp.213-228.

Şahin, (Erdemoğlu), Dilek. “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2007.

Spector, Paul E. **Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences.** United States of America: Sage Publications, 1997.

Sürvegil, Olca. **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu.** Ankara: Nobel Yayınları, 2006.

Talbot, Laura A. "Burnout and Humor Usage Among College Nursing Faculty Members". **Community College Journal Research and Practice.** Vol:24, 2000, pp.359-373.

Toch, Hans ve J. Douglas Grant. **Reforming Human Services: Change Through Participation.** United States Of America: Sage Publications, 1982.

Tsigilis, Nikolaos ve Athanasios Koustelios ve Aspasia Togia. "Multivariate Relationship And Discriminant Validity Between Job Satisfaction And Burnout". **Journal Of Managerial Psychology.** Vol:19 (7), 2004, pp.666-675.

Tümekaya, Songül. "Burnout and Humor Relationship Among University Lecturers". **Humor,** Vol:20,(1), 2007, pp.73-92.

Van, Emmerik IJ. ve Jawahar I.M. Hetty ve Thomas H. Stone, "Associations Among Altruism, Burnout Dimensions And Organizational Citizenship Behaviour". **Work and Stres.** Vol:19,(1), January-March 2005, pp.93-100.

Vredenburgh, Larry Dale ve Alfred F Carlozzi ve Lawrance B. Stein "Burnout In Counseling Psychologist: Type Of Practice Setting And Pertinent Demographics". **Counselling Psychology Quarterly.** Vol:12,(3), 1999, pp.293-302.

EKLER

EK-1 : Kişisel Bilgi Formu

EK-2 : Tükenmişlik Ölçeği

BÖLÜM I

Değerli Akademisyen,

Bu ankette iki bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde kendinizle ilgili kişisel bilgiler, ikinci bölümde işinizle ilgili durumunuzu yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen her bir ifade ile belirtilen durumu ne kadar sıklıkta yaşadığınızı işaretlemenizdir. Bunun için ifadelerin yanında ‘**her zaman**’, ‘**çoğu zaman**’, ‘**bazen**’, ‘**çok nadir**’ ve ‘**hiçbir zaman**’ seçeneklerinden oluşan beşli derecellemeli bir ölçek verilmiştir. Her bir ifadenin yanında yer alan ölçeği kullanarak sizin durumunuza en uygun olanı işaretleyiniz.

Ölçekten elde edilecek veriler toplu olarak değerlendirilecektir. Vereceğiniz bilgiler tez için büyük önem taşımaktadır. Bilgiler akademik amaçla kullanılacak olup, kesinlikle gizli kalacaktır. Bu nedenle isim yazmanıza gerek yoktur.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

E.Selin KEPEKÇİOĞLU
A.İ.B.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi A.B.D
Yüksek Lisans Öğrencisi

İş:A.İ.B.Ü DİL-MER

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun seçeneklere çarpı “ X ” işareti koyarak belirtiniz.

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1.Cinsiyetiniz : | | 5.Mesleki Kıdeminiz: | |
| Kadın | ☐ | 5 yıl ve daha az | ☐ |
| Erkek | ☐ | 6-10 yıl | ☐ |
| | | 11-15 yıl | ☐ |
| 2.Yaşınız: | | 16-20 yıl | ☐ |
| 20-30 | ☐ | 21 yıl ve daha fazla | ☐ |
| 31-40 | ☐ | | |
| 41-50 | ☐ | 6.Öğrenim Durumunuz: | |
| 51-60 | ☐ | Lisans | ☐ |
| 61 ve üstü | ☐ | Yüksek Lisans | ☐ |
| | | Doktora | ☐ |
| 3.Medeni Durumunuz: | | | |
| Evli | ☐ | 7.Ünvanınız: | |
| Bekâr | ☐ | Okutman | ☐ |
| Dul veya boşanmış | ☐ | Öğretim görevlisi | ☐ |
| | | Araştırma Görevlisi | ☐ |
| 4.Varsa çocuk durumu : | | Yardımcı Doçent | ☐ |
| Yok | ☐ | Doçent | ☐ |
| 1 | ☐ | Profesör | ☐ |
| 2 ve daha fazla | ☐ | | |

BÖLÜM II

TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Açıklama : Aşağıda tükenmişlik ile ilgili duygu ve düşüncelerinizi belirten ifadeler yer almaktadır. Bir akademisyen olarak bu duygu ve düşünceleri ne sıklıkla yaşadığınızı, ifadelerin karşısındaki kutucuğa “X” işareti koyarak belirtiniz.

Not: Ölçekte yer alan “işim gereği karşılaştığım insanlar” çalıştığınız kurumdaki öğretim elemanları, öğrenciler, personel ve işinizle ilgili olarak karşılaştığınız diğer insanları ifade etmektedir.

Lütfen ifadelerin tümünü işaretleyiniz.

MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

	Hiçbir zaman	Çok nadir	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1.İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2.İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3.Sabahları kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4.İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5.İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6.Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcıdır.					
7.İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8.Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9.Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10.İşte çalışmaya başladığım günden beri insanlara karşı sertleştim.					
11.Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12.Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					

13.İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15.İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16.Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17.İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18.İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19.Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20.Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21.İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22.İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Emine Selin KEPEKCİOĞLU

Doğum Yeri ve Yılı: BOLU/1974

Yabancı Dili: İngilizce

İlköğretim: Bolu İnkılâp İlkokulu

Ortaöğretim: Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesi

Lisans: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi İngiliz Dili Eğitimi Anabilim Dalı

Çalışma Hayatı: 05.10.1998 tarihinden itibaren Abant İzzet Baysal Üniversitesi

DİL-MER’de İngilizce Okutmanı olarak görev yapmaktadır.