



**Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**

2019, 3(4): 67-82.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.135](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.135).

ISSN: 2587-0785 Dergi web sayfası: <https://www.yepad.org>



## KAVRAMSAL MAKALE

### **Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması**

Dr. Muhammed Ali YETGİN, T.C. Karabük Valiliği / Mühendis, Akademik: Master of Business Administration ve PhD (İşletme), e-posta: [yetginali@yahoo.com](mailto:yetginali@yahoo.com)

#### **Öz**

Tükenmişlik konusu günümüz iş hayatında çalışanlar tarafından karşılaşılan başlıca sorunlardan birisidir. Bu çalışmanın amacı, daha önce yapılan çalışmaların araştırılması ile tükenmişlik kavramına ilişkin bir çerçeve çizmektir. Tükenmişlik kavramı makaleye ilk kez 1974 yılında Freudenburg'un yaptığı çalışma ile ortaya konulmuş ve 1981 yılında Maslach tarafından yapılan çalışmalar neticesinde günümüze uygun bir şekilde uyarlanmıştır. Sonrasında, farklı meslek gruplarında, bireysel ve örgütsel etkenleri ile tükenmişlik üzerine birçok araştırma yapılmış, farklı örgütsel modellerin tükenmişliğe etkisine yönelik bulguların sonuçları tartışılmış ve literatüre bu konuda çeşitli görüş ve öneriler kazandırılmıştır. Bu makalede tükenmişlik kavramı ile ilgili elde edilen bazı çalışmaların tartışma ve sonuçları ortaya konulmakta, tükenmişliğin çözümüne dair öneriler belirtilmektedir. Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissi olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır

**Anahtar Kelimeler:** Tükenme, Tükenmişlik Sendromu, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarıda Düşme Hissi,

**Makale Gönderme Tarihi:** 09.06.2019

**Makale Kabul Tarihi:** 22.07.2019

**Önerilen Atıf:** Yetkin, A. M. (2019). Mesleki Tükenmişlik Sendromu ve Bazı Örgütsel Modeller ile İlişkisi: Literatür Çalışması, *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 3(4): 67-82.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.



**Journal of Management, Economic and Marketing  
Research**

2019, 3(4):67-82.

DOI: [10.29226/TR1001.2019.135](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.135).

ISSN: 2587-0785 Journal Homepage: <https://www.yepad.org>



---

CONCEPTUAL PAPER

**Burnout Syndrome in Business Life and its Relationship with Organizational Models: A Literature Study**

Dr. Muhammed Ali YETGİN, T.C. Karabük Governorship /Engineer, Academic: Master of Business Administration and PhD (Business), e-mail: [yetginali@yahoo.com](mailto:yetginali@yahoo.com)

**Abstract**

Burnout is one of the main problems faced by employees in today's business life. The aim of this study is to draw a framework for the concept of burnout by investigating previous studies. The concept of burnout was first introduced by Freudenburg in 1974 and it was adapted to the present day by Maslach in 1981. Afterwards, many researches were conducted on individual and organizational factors and on burnout in different occupational groups. The results of the findings of the effects of different organizational models on burnout were discussed. Various results and recommendations have been introduced in the literature. In this article, some studies about the concept of burnout are discussed, the results are presented, and suggestions for the solution of burnout are mentioned. Burnout consists of three sub-dimensions: emotional exhaustion, depersonalization and feelings of low personal accomplishment.

**Keywords:** Exhaustion, Burnout Syndrome, Emotional Exhaustion, Desensitization, Feelings of Low Personal Accomplishment.

**Received:** 09.06.2019

**Accepted:** 22.07.2019

---

**Suggested Citation:** Yetkin, A, M.(2019 Burnout Syndrome in Business Life and its Relationship with Organizational Models: A Literature Study, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 3(4): 67-82.

© 2019 Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi.

---

## GİRİŞ

Örgütlerin en değerli varlığı insan faktörü olup, örgütler insan ile faaliyetlerini yürütmektedir (Yetgin, 2017: 121). Bilgi üretimi, paylaşımı, süreçlerin planlaması, hedeflerin ortaya konulması, ekip ruhu ile birlikte hareket edilmesi insan ile mümkündür (Yetgin, 2017: 121). İşinde mutlu ve huzurlu olan, kaygı ve endişelerden uzak, işini benimsemiş bireyler ile birlikte örgütlerde başarılı sonuçlara ulaşacaktır (Yetgin, 2017: 121). Çalışan insanların hayatının önemli bir bölümü iş hayatında geçmektedir, bu nedenle günlük yaşantılarının önemli bir bölümünü işe dair plan ve programlar oluşturmaktadır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). İş hayatında, bireylerin birbiri ile karşılaştığı anlaşmazlık, kariyer için rekabetin artması, beklentiler, kendini kanıtlama gibi birçok faktörler kişilerin psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve stres altında bulunmalarına neden olabilmektedir, bu nedenle bireylerin sağlığı ve kurumsal örgütlerin verimlilik ve etkinlikleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 466). Yoğun stres ile birlikte, bireylerin iş yaşamında, çalıştığı ortamda, diğer bireyler ile ilişkilerinde mesleki tükenmişlik sendromu ortaya çıkabilmektedir (Eroğlu, 2014:150). Tükenmişlik kavramı her ne kadar psikoloji, sosyal psikoloji ve eğitim bilimindeki araştırmacıların dikkatini çeken bir konu olmuş ise de, kavramın bireyler ve örgütler üzerinde etki ve sonuçlar oluşturması ile örgütsel davranış alanlarında da ele alınmasına neden olmuştur (Arı ve Çına Bal, 2008: 141-142).

Tükenmişlik kavramı, akademik olarak ilk kez Herbert Freudenberger'in 1974 yılında yaptığı çalışma ile görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 85). Tükenmişlik kavramı üzerine en çok kabul gören çalışma 1981 yılında Christina Maslach tarafından yapılmış ve tükenmişlik bir sendrom olarak tanımlanıp, bireylerde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalmasını tetiklediği belirtilmiştir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011:63). Cherniss (1992)'e göre çalışma hayatında ki bazı olumsuzluklar, karşılaşılan zorluklar ve yaşanan stress çalışanların işlerine bağlanma duygusunu azaltmakta ve tükenmişliğin sonucu olarak bireylerdeki enerji bitkinliğe, işe bağlılık sinizme, öz yeterlilik ise başarısızlığa dönüştüğü görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97).

Tükenmişliğin tanımının, bireysel ve örgütsel nedenlerinin ve farklı araştırmalarda elde edilen bulgulara dair sonuçlarının doğru bir şekilde anlaşılması, tükenmişliğin çözümü noktasında değerlendirme ve önerilere faydalı bir katkı sağlayacaktır. Bu makalenin amacı, örgütlerde çalışanlar için güncel konulardan olan mesleki tükenmişliğin farklı literatür araştırmaları ile tanımını ortaya koymak, bu konuda farklı çalışmalar yapılagelmesi için bir farkındalık oluşturmak, bulgular ile elde edilen tartışma ve sonuçlara karşı değerlendirme ve öneriler ile bilime bir katkı sağlayabilmektir.

## LİTERATÜR TARAMASI

### Tükenmişlik Kavramı

Günümüzde, gelişen teknolojiye bağlı olarak örgütlerde hızlı bir rekabet koşulunun ortaya çıkması ile çalışma koşullarında da çeşitli zorlukları beraberinde getirmiştir, bu zorluklar neticesinde çalışan bazı bireylerin tükenmişlik ile karşı karşıya kalması söz konusu olmuştur (Ardıç ve Polatçı, 2008: 88). Bireylerin örgüt içerisindeki ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin bir sosyal problem olarak karşımıza çıktığı görülmüş ve özellikle çalışan bireylerin insanlar ile bire bir iletişim halinde olduğu meslek gruplarında daha fazla görüldüğü anlaşılmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 88). Enerji, güç ve kaynaklara yoğun taleplerden dolayı, bu

talepleri karşılamada ortaya çıkan tükenme durumu, beraberinde yıpranma ve başarısızlığın görülmesi olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı (Basım ve Şeşen, 2006: 16), 1969 yılında Bredley tarafından ilk defa kullanmış (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96), 1974 yılında Herbert Freudenberger ve 1976 yılında Christina Maslach tarafından geliştirilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Bir psikiyatrist olan Freudenberger'e (1974) göre; aile, iş, kaynaklar, toplum gibi etkenlere bağlı olarak kişilerin kendi içsel değerlerinde, enerjilerinde, baş etme mekanizmasında tükenme duygusu tükenmişliği ifade etmektedir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından tükenmişlik duygusu kavramsal bir açıklama ile ifade edilmiş ve boyutlandırma çalışmaları yapılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişlik; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması olarak üç farklı alt boyutta tanımlanmış, bu boyutlardan özellikle duygusal tükenmenin daha belirgin bir şekilde gözlemlenebildiği belirtilmiştir (Polat v.d., 2009: 217). Maslach'a göre tükenmişlik sendromunda ki birey; diğer çalışanlar ile iş ilişkilerinde öz saygınlığını kaybeder, kronik yorgunluk halinde olur, çaresiz ve umutsuz duygu haline düşer (Taycan v.d., 2006: 101). Bu olumsuzluklar bireyde, fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenmeye neden olmaktadır (Taycan v.d., 2006: 101). Maslach (1981:103)'a göre bitkin olarak fiziksel, çaresiz ve ümitsiz halini yaşayarak duygusal, işe yaramama ve diğerleri ile uyumsuzluk içerisinde olmak ile zihinsel bir tükenme durumuna düşmektedir (Meydan, Basım ve Çetin: 2011: 177). Tükenmişliğin bireylerde fiziksel yansıması güçsüz hissetme, zaman zaman baş ağrıları, uyku bozukluğu, enerji düşüklüğü, bitkin hissetme şeklinde olabilmektedir (Havle v.d. 2008: 5). Tükenmişliğin bireylerde duygusal yansıması kendini güvende hissetmeme, ümitsiz olma, çevresinde gerilim yaşama, huzursuz, sabırsız olma, öfke hali, pozitif duygularda azalma olarak görülürken, zihinsel yansıması ise işe ve hayata karşı genel bir negatif tutum, işi bırakma eğilimi şeklinde açıklanmıştır (Havle v.d. 2008: 5). Kısacası, tükenmişlik ile değersizlik hissi, şüphecilik, huzursuzluk, tatminsizlik, aşırı tepki verme, alınganlık, motive olamama gibi olumsuz duygu ve düşünceler ortaya çıkmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 141-142).

Tükenmişlik güvenilir ve geçerli bir şekilde ölçülebilmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda, farklı değişkenler ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar ile tükenmişlik daha geniş bir açıklamaya kavuşabilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993: 651). Maslach Tükenmişlik Envanteri, hipotezlenmiş yönleri ile tükenmişlik sendromuna ait maddeleri ölçmek için tasarlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 100). Uluslararası çalışmışlarda geniş kabul gören Maslach Tükenmişlik Envanterinde, tükenmişlik kavramı tüm iş ve meslek gruplarına yönelik bir şekilde geliştirilmiş ve tükenmişlik kavramında iki farklı eğilim geliştiği görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Taris ve arkadaşlarının 1999 yılında ki çalışmasında, ilk eğilimde, tükenmişliğin kişinin diğer kişiler ile ilgi ve alakası olmadan, kendi kendisine işine mesafeli, ilgisiz olması, sinizm görülmesi, öz yeterlilik sorunları gibi nedenler ile tükenme duygusunun oluştuğu açıklanmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişlik çalışmalarında ikinci eğilim ise işe bağlanma üzerine odaklanarak yapılmış, bu noktada pozitif psikoloji ve kaynakların korunması teorisinden yararlanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Böylelikle, tükenmişliğin karşıtları olan bağlanma ve koruyucu güç kaynaklarına ilgi artmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 96). Tükenmişliğin aşırı yükten yani çok az kaynak ile çok fazla talep veya düşük yükten yani monotonluktan kaynaklanıp kaynaklanmadığı konusunda tartışmalar olmuştur (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001, 405). Bireylerin duygusal olarak iyi olması, bağlılık, öz saygı, para, kariyer, gibi temel kaynakların sürdürülebilir şekilde sağlanması ile tükenme duygusunun

önüne geçilebildiği görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97). Tükenmişlik ölçeği Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilerek, Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Ölçek, beşli likert şeklinde olup, üç boyut ve 22 madde içermektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100).

### **Tükenmişlik Alt Boyutları**

Tükenmişlik sendromuna ait duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissi olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Duygusal tükenme, “zorlayıcı çevre karşısında bireyin içsel olarak deneyimlediği ve hissettiği duyuşsal ağırlıklı tepkidir, bir diğer yaklaşıma göre iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi durumu” şeklinde ifade edilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015:208). Kişinin duygusal kaynaklarının tükenmesi ve enerjisinin azalması olarak ifade edilmiştir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 178). Araştırmalara göre kişilerin daha çok duygusal tükenmeye düştükleri görüldüğünden tükenmişliğin temel unsurlarından birisi olarak belirtilmiştir (Eroğlu, 2014: 150). Duygusal tükenme, tükenmişliğin içsel bir boyutu olarak ifade edilmiştir, çalışan kişi diğer kişiler ile ilişkilerini en alt düzeye indirmektedir, bu nedenle duygusal tükenmeye neden olan bireysel değişkenlerin ve faktörlerin iyi analiz edilmesi gerektiği önerilmektedir (Basım, Beğenirbaş ve Yalçın, 2013: 1479). Duygusal tükenme, bireyin kendisini stres altında hissetmesi ile diğer bireylere karşı duygusal açıdan tükenmedir ve birey sabah ve akşam kendisini yorgun hisseder, işi ile uğraşacak bir enerjide olmadığını hisseder ve işine keyifsiz bir şekilde gider, işe gitmekte içsel bir korku yaşar (Çetin, Basım ve Aydoğan: 2011: 63). Duygusal tükenmeyi yaşayan bir birey kendisini bir türlü işine, çalışmasına adapte edememektedir (Basım ve Şeşen, 2007: 204). Duygusal tükenmenin bazı nedenleri arasında aşırı iş yükünün olması, rol çatışması yaşanması ve kişilerarası ilişkiler gösterilmiştir, aşırı iş yükü kişi ile iş arasında bir uyumsuzluk hissi oluşabilir, rol çatışması ile kişilerin örgütteki beklentileri çatışabilir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 97). Duygusal tükenmenin çevreye davranış ve tutum yolu ile yansması duyarsızlaşma olarak tanımlanmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Aşırıyı duygusal tükenmeye bir tepkisel davranış olarak duyarsızlaşmanın geliştiği, bu nedenle kişinin idealini ve diğer insanlar ile yakın mesafesini kaybettiği görülmüştür (Eroğlu, 2014: 150). Duyarsızlaşan kişinin, çalıştığı iş yerindeki bireylerin düşünce ve duygularına karşı anlayıştan yoksun bir tutum sergilediği belirtilmiştir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Duyarsızlaşma evresinde, çalışan, iş arkadaşlarına ya da hizmet sunduğu kişilere karşı olumsuz tavır ve tepkisel duygular beslemekte, hizmet sunduğu kişilerin kendisini çok meşgul ettiğini düşünmekte ve yalnız kalma ihtiyacı hissetmektedir (Meydan, Basım ve Çetin: 2011:178). Bu evredeki kişi, işinden ve diğer çalışanlardan duygusal ve fiziksel olarak bir uzaklaşma ile kendisinin daha iyi olabileceği gibi bir algıya düşmektedir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 128). Cordes ve Dougherty (1993)'ye göre; duyarsızlık evresinde bulunan bir kişinin fiziksel belirtileri; hizmet verdiği kişilere karşı kırıncı söz ve ifadelerde bulunması, uzun molalar alıp işten mümkün olduğunca uzakta kalmayı istemesi şeklinde belirtilmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 98). Kısacası, duyarsızlaşma, diğer insanlar ile araya mesafe koymak olarak tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). Duyarsızlaşma ile kişinin başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzının, kendisi hakkında da olumsuz düşünmesine yol açması hissinden kişi kendisini başarısız atfettiğinde, tükenmişliğin bir diğer aşaması olan kişisel başarı hissi azalması sendromu ortaya çıkmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011: 179). Bu algıdaki bir kişi kendisinin işinde yeter ve başarılı olmadığını hisseder, kendisine saygınlığını yitirir, bu durum kişiyi olumsuz duygu ve düşünce sarmalına koymakta ve kişi

moral bozukluğu, hatta depresyon haline bile girebilmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2015: 208). Azaltılmış kişisel başarı, kişinin yeterlilik duygularında ve başarılı olmasında bir azalma anlamına gelmektedir (Maslach ve Jackson, 1984: 133-153). Kısaca, kişinin kendisini olumsuz olarak telakki ettiği bir boyut olarak ifade edilmiştir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 63). Tükenmişlik bir kez çokça parladı mı, etrafındaki dünyayı aydınlatmaz, yaydığı gölge uzun, derin ve karanlıktır (Kesler, 1990:303).

### **Tükenmişliğe Neden olan Faktörler**

Tükenmişliğin nedenleri, bireysel ve örgütsel olarak iki grupta ele alınmıştır (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85). Basım ve Şeşen (2006:3)'e göre bireysel etkenler, kişinin yaşı, medeni hali, çocuk sayısı, cinsiyeti, kişisel arzu ve beklentileri, kişilik özellikleri, enerjisi ve performansı olarak gösterilmiştir (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85). Izgar (2001: 50) 'a göre, işin niteliği, çalışılan meslek, iş yerinin fiziksel özellikleri, çalışma süresi, eğitim durumu, karar sürecine katılım, yönetimin desteği, örgütün hiyerarşik yapısı gibi nedenlerde örgütsel etkenler olarak gösterilmiştir (Meydan, Basım, Çetin, 2011:179). Maslach ve Leiter (1997)'e göre örgütsel etkenler iş yükü, ödül, aidiyet, adalet ve değerler gibi çeşitli nedenler ile ifade edilmiştir (Öztürk, Koçyiğit, Bal, 2011:85).

### **Bazı Görgül Araştırmaların Tartışma ve Sonuçları**

**Birinci Araştırma:** Araştırmalardan birinde psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkileri incelenmiştir. Psikolojik sermaye kavramını öncelikle açıklamak gerekirse, kökeni itibari ile pozitif psikoloji ile ilgili yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Pozitif psikoloji, XX. Yüzyılın son dönemlerine doğru Fred Luthans tarafından yapılan bazı araştırmalar ile duyulmuştur (Yetgin, 2016: 134). Akçay (2011:78)'e göre, pozitif psikolojide, işyerinde çalışan bireylerin pozitif bakış açılarının örgütsel davranışa nasıl uyarlanması gerektiği öngörülmüş, bireylerin iş ile ilgili performanslarının ve psikolojik yönlerini olumlu yönde geliştirmesi amaçlanmıştır (Yetgin, 2016: 134). Luthans, Youssef ve arkadaşlarına (2007:102-103)'a göre pozitif psikoloji ile ortaya çıkan psikolojik sermayede, çalışan bireyler kendi beceri ve yeteneklerini ve yaralanacakları kaynakları etkin bir şekilde kullanmayı öğrenirler, başarılı ve başarısız oldukları yönleri açığa çıkarabilirler (Yetgin, 2016: 134). Luthans ve Youssef (2004:152)'e göre psikolojik sermaye de, umut, öz yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık alt boyutları bulunmaktadır (Yetgin, 2016, 122). Kişinin sonuç ve hedeflere ulaşmasında yetenek ve becerilerine inanması öz yeterlilik, kişinin hedefe ulaşmak için iradesini ortaya koyabilmesi ve gerektiğinde alternatif yollara müracaat edebilmesi umut, kişinin gelişen olayları olumlu bir açıklama bakış açısı ile benimsemesi iyimserlik, kişinin sıkıntı ve başarısızlıkları aşabilmesi kapasitesi ise psikolojik dayanıklılık olarak açıklanmıştır (Luthans ve Youssef, 2004:152). Araştırma, Ankara'da bulunan bir kamu kurumunda ki memur, şef ve şube müdürü unvanındaki çalışanlardan 260 kişiye uygulanmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen, Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilmiş olan 22 maddelik tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 100). Ayrıca, Luthans ve arkadaşları tarafından (2007)'de geliştirilen, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan 24 maddeden oluşan psikolojik sermaye ölçeği kullanılmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 101). Psikolojik sermayenin tükenmişliğe etkisinin ortaya çıkarılmasına yönelik yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş, birinci aşamasında her iki ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile ölçülmüş, güvenirlilik değerleri olan Cronbach Alfa katsayıları ortalamayı karşılamış, diğer aşamasında bağımsız değişken psikolojik sermaye ve boyutları ile bağımlı değişken

tükenmişlik ve boyutları arasında ilişkisel bir model kurgusu ortaya konulmuştur (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013: 101). Araştırmada elde edilen bulgulara göre değişimlere, engellere ve olumsuzluklara karşın mücadeleye olabilen psikolojik dayanıklılığı yüksek düzeyde olan bireylerde daha az tükenme duygusunun olduğu görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Çünkü psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin duygusal kaynakları pek azalmamakta, zorluklarda toparlayabilme ve değişimlere uyum sağlamada başarılı olabilmektedirler (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Psikolojik sermayenin umut boyutu yüksek olan bireylerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma hissini daha düşük seviyelerde geçirdikleri gözlemlenmiştir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Çünkü kişi umut ile geleceğe yönelik iyi beklentilere sahip olabilmekte ve zorluklar karşısında örgütsel başarı için farklı yollar ile çözüm odaklı olabilmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Psikolojik sermayenin alt boyutlarından özellikle öz yeterlilik ve umut faktörlerinin çalışanların birbirleri ile etkileşimli tükenmişlik duygularını açıklamada daha ön plana çıktığı görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:102). İyimserliği ve öz yeterliliği yüksek olan bireylerde de daha az duygusal tükenme olduğu görülmüştür (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103). Böylelikle kişilerin psikolojik sermaye unsurları ile tükenmişlik duyguları arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013:103).

**İkinci Araştırma:** Bir diğer araştırmada, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin, tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeye etkisi araştırılmıştır. Kişilik; Connor-Smith ve Flachbart (2007)'a göre durum ve koşullara göre kişinin gösterdiği düşünce, duygu ve davranış özellikleri olarak gösterilmiştir (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1479). Literatürde, kişilik; dışadönüklük, öz-disiplin, gelişime açıklık, nörotiklik ve uyumluluk olmak üzere beş alt boyutta açıklanmıştır. Somer ve Goldberg (1999)'e göre dışadönüklük faktörü, enerjik, sosyal ve istekli olmak (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1479), öz disiplin boyutu planlı olmak, organize olabilmek, başarıya odaklanabilmek şeklinde açıklanırken, nörotiklik boyutu kaygı, endişe, sıkıntı ve kızgınlık olarak açıklanmıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1480). Gelişime açıklık bireyin yeni şeyler öğrenmeye açık olduğunu göstermekte iken (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1480), uyumluluğun ise literatürde ki tanımlarına bakıldığında kişiler arası ilişkilerde iyi oldukları görülmüştür. Araştırma Ankara ve Eskişehirde bulunan ilkökul ve ortaokulda görev yapan 798 öğretmen üzerinde yapılmıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1482). Araştırmada, yapısal eşitlik modeli kullanılarak her bir değişken için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, değişkenler arası korelasyon hesaplanmış, hiyerarşik regresyon analizi ile hipotezler test edilmiştir (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1482). Araştırma bulgulara göre, kişiliğin alt faktörü nörotiklik ile duygusal tükenme arasında pozitif ve anlamlı, dışa dönüklük ile ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486). Diğer kişilik özellikleri ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486). Dışa dönük kişiler enerjik, sosyal ve iletişime açık olduklarından duygusal tükenmeye eğilimlerinin az olduğu, nörotiklik yönü baskın kişiler stresli ve olumsuz düşüncelere sahip olduğundan duygusal tükenmeye eğilimlerinin daha fazla olduğu görülmüştür (Basım, Beğenirbaş, Yalçın Can, 2013: 1486).

**Üçüncü Araştırma:** Başka bir araştırmada, örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik üzerine etkisi araştırılmıştır. Örgütsel adalet algısı, çalışan bireyin, bulunduğu örgüt içerisinde kendisine karşı adil olup olunmadığına yönelik kişisel yargısıdır ve Cohen-Charash ve arkadaşlarına (2001) göre örgütsel adalet algısı; dağıtım adaleti, süreç adaleti, etkileşim adaleti olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:176-

177). Andersson-Straberg (2007: 433)'e göre, örgütte karşılaşılan sonuçlarda çalışanlara adil olunması algısı dağıtım adaletini, Thibaut ve arkadaşlarına göre (1975: 67-80) yöneticinin sonuçla ilgili kontrollü bir karar süreci izlemesi çalışanlarda adil bir karar olarak algılanması süreç adaletini, İşbaşı (2001: 60) a göre örgüt içindeki yetkili kişilerin kararlarının bireylerin adalet algısını etkilemesi etkileşim adaletini tanımlamaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:177). Örgütsel bağlılık ise çalışan bireylerin iş yerlerinden ayrılmak istemediklerini açıklamaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:179) ve duygusal bağlılık, devam bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 80). Duygusal bağlılık bireyin motive ile katkı sağlama isteği ile örgüt ile özdeşleşmesini, devam bağlılık işten ayrıldığında karşıya çıkacak sorunların daha iyi olamayacağı ihtimali algılamak, normatif bağlılık ise içsel bir sorumluluk duyarak kalmanın zorunlu olduğu algısı olarak tanımlanmıştır (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011: 64). Araştırma yapısal eşitlik modeli kurgulanarak kamuda bulunan 114 yöneticiden elde edilen verilerden doğru yapılmıştır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:175). Araştırmanın sonucuna göre adalet algısı ve bağlılığın, kişinin tükenmişlik duygusuna düşmesi arası ters yönlü bir etki olduğu görülmüştür, buna göre adalet algısı bağlılık üzerinde olumlu bir etki sağlamakta, adalet ve bağlılık her ikisi birlikte tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:191). Kişinin adalet algısı ve bağlılığın yüksek seviyede olması, tükenmişliği azaltmaktadır. Yönetici adil ise, çalışanların işe bağlılığı olumlu yönde artmakta ve çalışanların tükenme duygularında azalma görülmektedir, bu nedenle yönetimde yer alan bireylerin adaletli davranışlarına önem vermesi, çalışan bireylerde adalet algısını yükseltmektedir (Meydan, Basım ve Çetin, 2011:191).

**Dördüncü Araştırma:** Bir diğer araştırmada duygusal zekânın tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Mayer ve Salovey (1997: 10)'e göre duygusal zekâ, bireyin duygusal yönü ile doğru bir şekilde algılaması, değerlendirmesi ve duygularını ifade edebilmesi ve duygularını düzenleyebilme yeteneğine sahip olması şeklinde açıklanmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:10). Araştırma, 68 işletmede görev yapan 122 yöneticiden elde edilen veriler ile uygulanmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:7), kabul gören Bar-On Duygusal Zeka Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:13), her iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığının tespitine yönelik korelasyon analizi yapılmıştır (Güllüce ve İşcan, 2010:16). Araştırma sonucuna göre duygusal zekâ ortalaması yüksek olan yöneticilerde tükenmişlik düzeyinin daha az olduğu görülmüştür (Güllüce ve İşcan, 2010: 24). Duygularını iyi bir şekilde ifade edebilen yöneticilerin, örgütsel bağlamda inançlarını ve değerlerini çalışanlara doğru bir şekilde yansıttığı ve algılamaları da yüksek olacağından örgütleri için daha etkili ve verimli oldukları belirtilmiştir (Güllüce ve İşcan, 2010: 11). Duygusal zekânın bir yöneticide artış göstermesinin, yöneticinin gelişime yönelik eleştirel düşünce yönünü arttıracığı, Mayer, Salovey ve Caruso (2000: 320)'ya göre bunun kişisel başarı hissinde artış sağlayacağı, böylelikle depresyon ve tükenmişlik sendromuna yakalanma riskinin azalacağı ifade edilmiştir (Güllüce ve İşcan, 2010: 12).

**Beşinci Araştırma:** Farklı bir araştırmada duygusal emeğin tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Hochschild (1983: 7)'e göre, duygusal emek, çalışanın hizmet verdikleri bireyleri ikna etmek için ya da bu bireylerin zihninde uygun bir algının oluşması için, çalışan tarafından sağlanan yüz ifadeleri, vücut dili böylelikle gerçek duyguların bastırılması olarak ifade edilmiştir (Eroğlu, 2014:148). Araştırma, Denizli ilinde bulunan 12 bankadaki 268 çalışandan elde edilen veriler ile sağlanmıştır (Eroğlu, 2014: 152). Birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken olması sebebi ile yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır (Eroğlu, 2014: 148). Çalışan bir kişi, duygusal



gösterimini, sunumunu etkisiz yaptığını düşünürse, hizmet verdiği kişilerce kendisi hakkında başarısız algısına varırsa, kişisel başarı hissinde azalma yaşayacağı, böylelikle tükenmişlik sendromunun artacağı belirtilmiştir (Eroğlu, 2014: 151). Aynı konu ile ilgili yapılan bazı diğer araştırmalarda da, yüzeysel ve derin davranış olmak üzere iki alt boyuttan oluşan duygusal emeğin, tükenmişliği farklı şekillerde etkilediği görülmüştür (Eroğlu, 2014: 158).

**Altıncı Araştırma:** Bir diğer araştırmada, tükenmişlik, iş doyumu ve bunların çeşitli değişkenlerle ilişkisi araştırılmıştır. İş doyumu, "bireyin işine, işyerine yönelik genel hoşnutluğu, işe karşı geliştirdiği duygu ve düşüncelerin toplamı" olarak tanımlanmıştır (Aktaş ve Şimşek, 2015:210). Araştırma İstanbul ilinde görev yapan 226 psikiyatr uzmanından elde edilen verilerden doğru yapılmıştır (Havle ve v.d., 2008: 6). Araştırmada Sosyodemografik Veri Formu, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmış olup, iki bağımsız ortalama arasındaki farkın karşılaştırılması için student t testi uygulanmış, ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasına yönelik ise tek yönlü varyans analizi ANOVA testi uygulanmıştır (Havle ve v.d., 2008: 6). Psikiyatristler üzerinde yapılan araştırmaya göre, mesleki olarak hastaları üzerinde yeterli düzeyde inisiyatif kullanmayanlarda tükenmişlik düzeyi yüksek ve iş doyumları düşük seviyede olarak ortaya çıkmıştır (Havle ve v.d., 2008: 11). Fazla iş yükü, hastalardan sosyal güvenceden yoksun olanların tedavide tıbbi anlamda yaşadığı zorluklar, hastanelerde çalışan personel ve yatak servisi hizmetlerinde ki yetersizlikler gibi bazı nedenler, psikiyatristler için duygusal tükenmeye neden olabildiği, özellikle Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesinde çalışan hekimlerde bu durumun diğer kurumlara göre biraz daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür (Havle ve v.d., 2008: 13).

**Yedinci Araştırma:** Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki bir diğer araştırma olarak görülmüştür. Disiplinin okul ve sınıf yönetiminde en önemli öge olduğu, sorunlu davranışların etkili bir şekilde yönetilmediği durumlarda başarılı bir eğitim yaşantısının ortaya çıkmasının çok güç olduğu belirtilmiştir (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 129). Disiplin modellerinden, Canter modeli, Glasser modeli, Kounin modeli, Akıl – sonuç modeli, Davranış değişikliği modeli, Öğretmen etkisiz eğitim modeli ele alınmıştır. Araştırma, Ankara ilinde görev yapan 155 öğretmenden elde edilen veriler ile yapılmıştır (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 123). Araştırmanın, Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizi ile hesaplandığı görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 137). Araştırmaya göre disiplin modelleri ile tükenmişlik arasında negatif ve düşük bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 153). Araştırmada, tükenmişlik sendromu yaşayan öğretmenlerin, tükenmişliğe dair davranışları sınıflarına yansıttığı, derslerin olumsuz bir ortama çevrilmesine neden olduğu, daha çok öfke ve fiziksel yönü baskın disiplin modellerini kullanmaya meyilli oldukları, kendi psikolojik sıkıntılarını çözmeden öğretmen-öğrenci ilişkisinde verimli bir iletişim akışının olmadığı görülmüştür (Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007: 151).

**Sekizinci Araştırma:** Araştırma Ankara'da faaliyet bağımsız olarak faaliyet gösteren 462 Muhasebeciden elde edilen veriler doğrultusunda yapılmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 88). Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Afa değerleri hesaplanmış, tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılık arasındaki ilişki Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 88). Ankara'da faaliyet gösteren muhasebecilerin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile işe bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde, negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmış, buna göre tükenmişliğin düzeyi arttıkça işe bağlılık düzeyinin

azaldığı görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97). Duygusal tükenme ile işe bağlılık ve duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamış ancak kişisel başarıda düşme hissi ile işe bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97). Bu araştırma sonucuna göre muhasebecilerin kişisel başarıda düşme hisleri arttıkça, işe bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmüştür (Öztürk, Koçyiğit ve Bal, 2011: 97).

**Dokuzuncu Araştırma:** Başka bir çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi sağlık sektöründe araştırılmıştır. EFQM Mükemmellik Modelinde; sorunlara yönelme, müşteri odaklılık, çalışanların geliştirilmesi, veriler ile süreçlerin kontrolü, işbirliği ve yeniliğe açıklık gibi mükemmeliğe getiren temel konular amaçlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2007: 202). Araştırma, Ankara ve Eskişehirde bulunan üç hastanede görev yapan 241 hemşireden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Basım ve Şeşen, 2007: 206). Bu hastanelerden birisi EFQM Mükemmellik Modelini uygulamakta iken diğer ikisi bu modeli uygulamadığı görülmüştür (Basım ve Şeşen, 2007: 206). Araştırmada EFQM Mükemmellik Modelini uygulayan hastane ile uygulamayan hastanelerde çalışan hemşireler arasındaki tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya konulmuştur (Basım ve Şeşen, 2007: 208). Araştırmaya göre EFQM Mükemmellik modeli uygulanmasının, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azalttığı, böylelikle çalışanların moral ve motivasyonlarının arttığı, işten ayrılma gibi olumsuz duygulara daha az düştükleri belirtilmiştir (Basım ve Şeşen, 2007: 205).

**Onuncu Araştırma:** Araştırmada Ankara'da faaliyet gösteren serbest eczacılar ile Güney Afrika Cumhuriyeti ve Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren eczacılara yönelik tükenmişlik düzeylerini inceleyen çeşitli araştırmalar ele alınmıştır (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Eczacıların tükenmişlik düzeyleri ile ilgili yapılan çalışmalarda işe ve kişiye yönelik olmak üzere etken faktörler ortaya konulmuştur (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Bu etkenlerden işe yönelik etkenlerin başlıca işte çalışma süresi, gelir, eczanelerde yürütülen başlıca faaliyetler, eczanelerin türleri gibi nedenler gösterilirken, kişisel etkenler olarak yaş, cinsiyet, medeni hal ve çocuk sayısı gibi nedenler olduğu görülmüştür (Çalgan ve v.d., 2009: 64). Tükenmişlik sendromuna düşülmesindeki temel etken faktörlerin iş talepleri kapsamında iş yükü ve zaman baskısı olduğu anlaşılmıştır (Çalgan ve v.d., 2009: 65). Eczacılar arasında yapılan tükenmişlik araştırmasında, tükenmişliğin eczacıların performanslarını, kişisel sağlıklarını, müşteriye hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür (Çalgan ve v.d., 2009: 70).

**Onbirinci Araştırma:** Bilecik ili Bozüyük ilçesinde bulunan lise ve dengi okullarda öğretmenler arasında yapılan bir araştırmaya göre, mesleğini kendisi seçen ve sosyal yönde desteği olan öğretmenlerde tükenmişliğin daha az, mesleki olarak memnun olmayan ve şiddete maruz kaldığını belirten öğretmenlerde tükenmişliğin daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 222). Araştırmada 252 öğretmenden alınan veriler kullanılmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218). Öğretmenlerin mesleki bilgileri, sosyodemografik özellikleri, meslek memnuniyeti, mesleği boyunca uğradığı sözlü ve fiziki şiddeti değerlendiren 31 soru ile Maslach Tükenmişlik Envanterine (MTE) ait olan anket soruları uygulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218). Araştırmada, MTE'de ki alt boyut puanlarının çeşitli değişkenler ile karşılaştırılmasına yönelik Mann Whitney-U ve Kruskal Wallis testleri uygulanırken, bağımlı değişkenler ile bağımsız değişkenler arası karşılaştırmada Ki Kare testi uygulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 218 ve 219). Tükenmişliğin azalmasına yönelik, kişilerin öğretmenlik mesleğini

bilinçli olarak seçmesi gerektiği, okullardaki fiziki ve sosyal şartların değiştirilmesi, öğretmenlere yönelik şiddetin önlenmesi önemi vurgulanmıştır (Polat ve v.d., 2009: 222).

**Onikinci Araştırma:** Araştırma, Sakarya ilinde KOBİ'lerde mali bölümlerinde çalışan 300 muhasebe ve finans personelinden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir (Okutan ve v.d., 2013: 7). Finans ve muhasebe mesleğinde çalışanlar arasında yapılan bir araştırmaya göre duygusal tükenme düzeylerinin düşük seviyede, duyarsızlaşma düzeylerinin normal bir seviyede, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek bir seviyede olduğu görülmüş, beklenenin aksine, daha düşük tükenme düzeyinde olduğu anlaşılmıştır (Okutan ve v.d., 2013: 12). Cinsiyet ve medeni halin tükenmişlik düzeylerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (Okutan ve v.d., 2013: 12). Araştırma sonuçlarına göre yapılan önerilerde, finans ve muhasebe meslek gruplarının yaşadıkları tükenmişlik sendromunun nedenlerinin tespiti, bu sendrom ile baş edebilme yöntemlerinin tespiti, bu meslek gruplarının verim ve performanslarının ne derece de etkilediğinin tespiti çalışmaları önerilmiştir (Okutan ve v.d., 2013: 13).

**Onüçüncü Araştırma:** Araştırma, Kayseri ilinde görev yapan 119 sağlık yöneticisi üzerinde yapılmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Araştırmada normal bir dağılım gösteren veriler için parametrik, normal dağılım gözükmeyen verilerde ise parametrik olmayan istatistiksel yöntemler uygulanmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Bu kapsamda normal dağılım gösteren verilerde önemlilik testi, tek yönlü varyans analizi, normal dağılım göstermeyen veriler için ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Çoklu karşılaştırma testlerinden varyanslar homojen ise Tukey testi, homojen değil ise Tamhane's T2 testi uygulanmıştır ve veriler  $p < 0,05$  değerleri anlamlı kabul edilmiştir (Öztürk ve v.d., 2008: 94). Kayseri'de sağlık çalışanları yöneticileri arasında yapılan araştırmada çalışma süresi arttıkça, kişisel başarı düzeyinin arttığı görülmüş, on yıldan fazla yöneticilik yapmış olanlarında ise duygusal tükenmenin diğerlerine göre daha yüksek, kişisel başarının daha düşük, duyarsızlaşma değeri de diğerleri ile benzer şekilde ortaya çıkmıştır (Öztürk ve v.d., 2008: 97-98). İş ortamı, mesleğini sevip sevmemenin, yetki ve sorumluluk kullanıp kullanmanın da tükenmişliğe etki ettiği değerlendirilmiştir (Öztürk ve v.d., 2008: 98).

**Öndördüncü Araştırma:** Bir başka araştırmada, akademik personelin tükenmişlik düzeyleri araştırılmıştır. Araştırmanın evreni, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapan 185 akademik personel oluşturmuştur (Budak ve Sürgevil, 2005: 98). Araştırmada bağlantısız örneklem analize yönelik için t testi, tek yönlü varyans analizi, çoklu regresyon analizi, pearson korelasyon analizi ve scheffe çoklu karşılaştırma testleri kullanılmıştır (Budak ve Sürgevil, 2005: 99). Cinsiyet olarak ele alındığında, bayan akademisyenlerde tükenmişlik düzeylerinin bay olanlara göre yüksek olduğu ama genel itibari ile akademisyenlerde düşük bir tükenmişlik düzeyine rastlanıldığı saptanmış, akademik unvana göre bakıldığında profesör ve doçent unvanlı olanların diğer öğretim üyesi ve görevlileri unvanlarına göre daha düşük tükenme düzeyde olduğu görülmüştür (Budak ve Sürgevil, 2005: 103-106).

**Onbeşinci Araştırma:** Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerde ki mesleki tükenmişliği farklı değişkenlere göre incelemek olmuştur (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 465). Araştırma, Ankara ilinde görev yapan 515 öğretmenden alınan veriler doğrultusunda yapılmıştır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 468). Araştırmaya dair alt problemlerin çözümüne yönelik betimsel istatistik yöntem ve teknikleri uygulanmış, sonuçlar  $p < 0,05$  düzeyinde test edilmiş, tek yönlü varyans

analizin sonucunda p değeri anlamlı çıkanlar için Tukey testi yapılmıştır (Cemaloğlu ve Şahin, 2007: 470). Öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı ölçüde farklılaşp farklılaşmadığı araştırıldığında, yaş ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, yaş ilerledikçe duygusal tükenme ve duyarsızlaşma seviyelerinde artış olduğu görülmüştür (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:480). Yaşın ilerlemesi ile performansı zorlamakta, zihinsel yorgunluğu artırmakta, bu nedenle duygusal olarak etrafa karşı duyarsızlaşma artış göstermektedir (Cemaloğlu ve Şahin, 2007:480).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Birçok farklı meslek grubunda çalışan bireylerin, tükenmişlik sendromu ile karşılaştıkları yapılan araştırmalar ile ortaya çıkarılmıştır. Tükenmişlik sendromu, çalışanların iş hayatı süresince karşılaştıkları en güncel temel problemlerden birisi olduğu görülmektedir. İş hayatında ki yüksek rekabet unsuruna dair stres, çalışan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar, çalışanların pozisyon, kariyer, mali vb. beklentileri, çalışanların geleceğe dair olumsuz duygu ve düşünceleri gibi birçok neden tükenmişlik sendromuna zemin hazırlayabilmektedir. Bu sendrom bireyin psikolojisinin olumsuz yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Böylelikle çalışan bireyin motivasyonu, performansı ve verimliliği de olumsuz yönde etkilenmektedir.

### Araştırmaların Değerlendirilmesi

**Birinci Araştırma:** Umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık ve öz yeterliliğin yüksek eğilimde olan bireylerin tükenmişlik sendromu eğilimlerinin de o nispette azaldığı görülmüştür. Bu sonuç ile psikolojik sermayenin unsurları ile tükenmişlik sendromu arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir işyerinde çalışan bir bireyin psikolojik dayanıklılık algısı yüksek ise, iş akışı içinde karşılaşılabileceği olumsuzluklarda, işini hemen toparlama eğiliminde olacaktır. Çalışan istemediği bir büroda emrivaki bir istihdama uygun görüldüğünde, bu karşılaştığı ani değişime ayak uydurabilecektir. İş ile ilgili umut eğilimi arttıkça, geleceğe yönelik endişe ve kaygılar kaybolacaktır. İyimserlik ve öz yeterlilik eğilimi arttıkça tükenmişlik uzaklaşacaktır.

**İkinci Araştırma:** Öğretmenin stres algısının, iç dünyasında ki kaygısının, mesleği veya kendisi ile ilgili olumsuz duygu ve düşüncelerinin yüksek olması ile nörotiklik eğilimi yüksek ise duygusal tükenme eğilimi de yüksek olacaktır. Eğer, öğretmen, sosyal ise, işine, çevresine ve kendisine yönelik enerjik ve yapmak istediklerinde istekli ise, dışadönüklük eğilimi yüksek olacağından, duygusal tükenme eğiliminde azalma olacağı düşünülmektedir. Öğretmenin kişilik faktörlerinden, dışa dönüklük algısını yükseltmek için, sosyal projelere, okul aile birliği gibi sosyal faaliyetlere, öğrencilerinin başarısı için çeşitli sınav ve yarışmalara hazırlamaları gibi çeşitli faaliyetlere katılması faydalı olabilecektir. Kişiliğin, tükenmişliğe etkisinin daha iyi anlaşılabilmesi için, öğretmenlerin kişilik özelliklerinin tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı hissinde azalma boyutu ile ayrı ayrı etkileri de gözlemlenmelidir. Duygusal tükenme unsuru ile herhangi bir ilişki saptanamamış olan öz-disiplin, gelişime açıklık ve uyumluluk boyutlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutlarına etkisi araştırmayı zenginleştirebilecektir. Kamuda görev yapan öğretmenler ve özel sektörde görev yapan öğretmenlerin, kişilik boyutlarının, tükenmişlik boyutlarına ayrı ayrı etkileri çalışmada ki tartışma ve sonucu geniş boyuta taşıyabileceği öngörülmektedir.

**Üçüncü Araştırma:** Çalışanların algısında yönetici adil ise, çalışanlarının işe bağlılığı eğiliminin yükseldiği, tükenmişlik eğilimlerinde azaldığını gösteren bu çalışma ile örgütsel adalet algısının çalışanlar üzerinde artırılmasının önemi ortaya çıkmıştır. Karşılaştırmalı olarak farklı

kurumlarda, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerine yapılabilecek bir araştırma ile bu yaklaşımın daha iyi geliştirilebilmesine yönelik bulgu ve sonuçlar geliştirilmelidir.

**Dördüncü Araştırma:** Bu çalışma, duygularını iyi ifade edebilen, duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin tükenmişlik eğiliminin azaldığını göstermiştir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre duygusal zekâlarının daha yüksek olduğu görülmüş ancak cinsiyet farklılığı ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığı tespit edilmiştir.

**Beşinci Araştırma:** Kamu ve özel sektörde çalışanların karşılaştırmalı olarak duygusal emeğinin tükenmişliğe etkileri kamu ve özel sektördeki farklılık ya da benzerlikleri ortaya koyabileceği düşünülmekte, çıkan sonuçlar ile duygusal emeğin tükenmişlik ile ilgisi daha iyi açıklanabilecektir.

**Altıncı Araştırma:** İş yükü, hastaların sosyal güvencede yaşadığı sorunlar, tıbbi zorluklar, hastanelerdeki yetersizlikler gibi çeşitli nedenlerden dolayı psikiyatrist mesleğinde olan hekimlerin duygusal tükenme düzeylerinin olumsuz yönde etkilenmelerinin önlenmesine yönelik akademik çalışmalar teşvik edilmelidir.

**Yedinci Araştırma:** Araştırma ilkökul öğretmenleri arasında yapılmıştır. Disiplin modelleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin meslek liseleri öğretmenleri arasında yapılması araştırmaya daha geniş bir katkı sağlayabilecektir.

**Sekizinci Araştırma:** Duygusal tükenme ile işe bağlılık arasında herhangi bir ilişki saptanamamış olmasından dolayı, muhasebeciler açısından konunun daha iyi anlaşılabilmesi için Ankara dışında farklı bir ilde faaliyet gösteren muhasebecilerin tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme ile işe bağlılık arasında ki ilişkinin olup olmadığı araştırılmalıdır.

**Dokuzuncu Araştırma:** Bu yapılan çalışmanın sonucuna göre örgütlerde EFQM Mükemmellik Modeli uygulamasının geliştirilmesinin çalışanlar üzerinde tükenmişliğin azalmasına katkı sağladığı görüldüğünden bu modelin örgüt içinde geliştirilmesinin yönetim tarafından desteğine ihtiyaç duyulacağı görülmektedir.

**Onuncu Araştırma:** Eczacılar da işe bağlılık ve iş tatmini ölçeklerinin tükenmişliğe etkisi araştırma hakkında geniş bir saptama sağlayabilecektir.

**Onbirinci Araştırma:** Bu araştırma, okul öncesi öğretmenlik, sınıf öğretmenliği, orta ve lise branş öğretmenliği arasında karşılaştırmalı olarak ele alınmalıdır.

**Onikinci Araştırma:** Farklı iki kültüre ait finans merkezi çalışanları arasında tükenmişliğe yönelik bir araştırma yapılması bu meslek grubuna yönelik araştırmayı zenginleştirebilecektir. Örneğin, tükenmişliğin, İstanbul ilinde faaliyet gösteren Uluslararası bir Finans Şirketi ile Ulusal bir Finansal Şirket çalışanlarına etkisinin karşılaştırılmasına yönelik görgül bir araştırma önerilmektedir.

**Onüçüncü Araştırma:** Sağlık çalışanları yöneticiliğinin tükenmişlik ile baş eden başlıca meslek gruplarından birisi olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarının da benzer şekilde stres altında çalışmalarından dolayı tükenmişliğin alt boyutları ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu çeşitli başka araştırmalarda da görülmektedir. Sağlık çalışanlarının ve yöneticilerinin çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik yapılacak akademik çalışmaların desteklenmesi kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

**Ondördüncü Araştırma:** İstanbul ya da Ankara ili için Vakıf ve Devlet Üniversitesinde bulunan öğretim üyelerinin tükenmişlik düzeylerinin akademik unvanlarıda temel alınarak karşılaştırılmalı olarak incelenebilmesi, araştırmaya dair tartışmayı geliştireceği düşünülmektedir.

**Onbeşinci Araştırma:** Bu araştırmada öğretmenlerin yaşlarının ilerledikçe, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmalarında artış olduğu görülmüştür. Farklı iki meslek grubunda tükenmişlik düzeylerinin yaşlara göre anlamlı ölçüde farklılaşıp farklılaşmadığı karşılaştırılmalı olarak araştırılması önerilmektedir. Örneğin tıp doktorları ile diyanet teşkilatında görevli ilahiyatçıların yaş ve tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkinin karşılaştırılması, bu konudaki yorumları zenginleştireceği öngörülmektedir.

### Genel Değerlendirme

İnsanın verimli olması, üreten örgütlerin bilgi, kaynak ve hizmet ölçeklerindeki verimli çıktılar almasını sağlayacaktır. İnsanın verimli olması için duygu, düşünce, hedefleri, beklentileri, sosyal ilişkileri, işe yönelik bağlılığı gibi olgularının olumlu yönde, pozitif yönlü olması gerekmektedir. Tükenmişlik, insana dair bu olguların olumsuz yönde etkilenmesini sağlamaktadır. Tükenmişlik sendromuna düşen bir çalışan, duygu ve düşüncelerinde mutsuz, huzursuz olduğunda verimsiz olacaktır, hedeflerine, beklentilerine ulaşmak için çaba ve gayreti olmayacaktır ve örgütsel verimlilik ve performansta bundan zarar görecektir. Tükenmişlik sendromu konusu örgütlerin yönetimleri tarafından önsemsenmelidir, yılda en az bir kez çalışanlara yapılabilecek anket ile bu konu yönetimlerce analiz edilmelidir. Çalışanlar, isimlerinin anket kâğıdında olmaması rahatlığı ile duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde aktarabilmelidir. Bu ölçümler ile tükenmişlik sendromunun alt boyutları analiz edilmeli, tükenmişliğin azaltılması yönünde motive edici uygulamalar çalışanlar üzerinde geliştirilmelidir. Tükenmişliğin, yaşa göre analizleri de iyi incelenmelidir. Gençlerin, orta yaşlıların, orta yaş üstü çalışanların tükenmişlik eğilimleri ayrı ayrı da incelenmelidir. Kamu ya da özel sektörlerdeki tükenmişliğe eğilimin farklılık ya da benzerlikleri analiz edilebilmesi için karşılıklı anket çalışması ile bu konu daha da geniş bir şekilde çalışılmalıdır. Tükenmişlik sadece çalışanlar ile değil yönetici bazlı da ele alınması gereken bir konudur. Yöneticilerin ve çalışanların tükenme eğiliminin az olması, örgüt içinde etkin, verimli ve pozitif bir performansa dayalı üretkenliği sağlayacağı kaçınılmazdır. Yapılan birçok araştırmalarda psikolojik sermaye, duygusal emek, iş tatmini vb. gibi bireysel yönlü değişkenlerin tükenmişliğe etkileri ile ilgili daha fazla çalışma olduğu görülmüştür. Örgütsel yönlü değişkenlerinde tükenmişliğe yönelik etkilerine dair araştırmalar bulunmak ile birlikte bu yönlü çalışmaların geliştirilmesi önerilmektedir. Örneğin bunlardan bir tanesi olan Destekleyici Örgüt Kültürü, çalışanların risk ve inisiyatif almalarını, kişisel haklarına saygı duyulmasını, bilgi paylaşılmasını ölçmektedir. Örgütsel yönlü bir değişken olan ve bağımsız bir değişken olarak ele alınabilecek Destekleyici Örgüt Kültürünün, bağımlı değişken olarak ele alınabilecek Tükenmişlik Sendromuna Etkisine yönelik bir araştırma ile çalışanların desteklenebilir örgütsel algılarının ölçümü ile çalışan bireyin bireysel olarak tükenmişlik algısına etkileri araştırılmalıdır.

### KAYNAKÇA

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu Ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 11, Sayı 24: 205-230.

- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (Göü Örneği), *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 / 2: 69-96.
- Arı, G. S. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önem, *Yönetim ve Ekonomi*, 15/1: 131-148.
- Basım, H. N. Beğenirbaş, M. ve Yalçın Can, R. (2013). Öğretmenlerde Kişilik Özelliklerinin Duygusal Tükenmeye Etkisi: Duygusal Emegin Aracılık Rolü, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(3): 1477-1496.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2): 15-23.
- Basım, H.N. ve Şeşen, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli Uygulamalarının Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 1: 201-213.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2: 95-108.
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2: 123-155.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:15, No:2: 465-484.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout, *Academy of Management Review*, 18(4): 621-658.
- Çalgan, Z, Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1: 61-74.
- Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 61-70.
- Çetin, F.,Şeşen, H., Basım, H.J. ve Harun Şeşen. (2013). Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3): 95-108.
- Eroğlu, Ş., G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek Ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 19: 147-160.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Havle, N., İlnem, C.M., Yener, F. ve Gümüş, H. (2008). İstanbul'da Çalışan Psikiyatristlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Bunların Çeşitli Değişkenlerle İlişkisi, *Düşünen Adam*, 21(1-4): 4-13.
- Kesler, K., D. (1990). Special Issue On Multimodal Theory, Research, And Practice, *Elementary School Guidance & Counseling*, Vol. 24 (4): 303-311.

- Luthans, F. and C.M. Youssef. (2004). Human, Social, and now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2): 143-160.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Reviews Psychology*, 52: 397-422.
- Maslach C. and Jackson, E. S. (1984). Burnout in Organizational Settings, *Applied Social Psychology Annual*, 5: 133-153.
- Maslach, C., and Jackson, E. S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Meydan, C. H., Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Bilig*, Sayı 57: 175-200.
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013). İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2): 1-17.
- Öztürk, V., Koçyiğit, S., Ç. ve Bal, E., Ç. (2011). Muhasebe Meslek Mensuplarının Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 84-98.
- Öztürk, A., Tolga, Y., Şenol, V. ve Günay, O. (2008). Kayseri İlinde Görev Yapan Sağlık İdarecilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi, *Erciyes Tıp Dergisi (Erciyes Medical Journal)*, 30(2): 92-99.
- Polat, G., Topuzoğlu, A., Gürbüz, K., Hotalak, Ö., Kavak, H., Emirikçi, S. ve Kayış, L. (2009). Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu, *TAF Prev Med Bull*, 8(3): 217-222.
- Taycan, O., Kutlu, L., Çimen, S. ve Aydın, N. (2006). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi, *Anatolian Journal of Psychiatry*, 7: 100-108.
- Yetgin, M.A. (2017). Çalışanların Cinsiyet ve Eğitim Düzeyinin Psikolojik Sermaye Algıları Üzerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52 (2): 120 – 139.
- Yetgin, M.A., (2016). Örgütsel Psikolojik Sermaye Ve Destekleyici Örgüt Kültürünün Otantik Liderlikte Rolü: Görgül Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51 (2): 128 – 156.
- nce. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337-360.