

BELEDİYE ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL SALDIRIYA UĞRAMA VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİRARAŞTIRMA

An Empirical Study of The Burnout Level and Exposure to The Emotional Aggression of
Municipality Employees

Belediye
Çalışanlarının
Duygusal

36

Olca SÜRGEVİL

DEÜ, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Arş. Gör.

Ö. Okan FETTAHLIOĞLU

DEÜ, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Arş. Gör.

Sinem GÜCENMEZ

DEÜ, S.B.E.

Gülray BUDAK

DEÜ, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Prof. Dr.

Gönül BUDAK DEÜ, İ.İ.B.F.,

İşletme Bölümü, Prof. Dr.

OZ

Problem Durumu: Bu makalede, örgütlerde yaşanan ve çalışanları iş hayatından uzaklaştırmak amacıyla, duygusal saldırı, psikolojik şiddet, sindirme, dışlama ve karalama süreci gibi çeşitli kavramlarla ifade edilen, literatürdeki adıyla "mobbing" olgusu ele alınmış ve çalışanların psikolojik şiddet algılamaları ölçülmeye çalışılmış; tükenmişliğin üç alt boyutu olan, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan boyutu ile duygusal saldırı arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Amacı: Makalede, örneklem grubunu oluşturan belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek, duygusal saldırı ve tükenmişlik olguları arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymak ve her iki olgunun belirli demografik değişkenlerle ilişkisini saptamak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları belirleyerek çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

Yöntem: Çalışmada alan araştırması gerçekleştirilmiştir.

Bulgular ve Sonuçlar: Örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük, kişisel basan düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Duygusal saldırıya ilişkin genel bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların duygusal saldırıyı algılama düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Örneklemin sahip oldukları çeşitli demografik değişkenlere göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterirken; duygusal saldırı düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Ayrıca, duygusal saldırı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ve duygusal saldırı ile kişisel basan arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Öneriler: Duygusal saldırı ve tükenmişlik gibi çeşitli olguların yaşanması olasılığına karşın, örgütsel düzeyde bilinçlendirme ve önlem alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, yardımlaşma ve dayanışmaya yönelik karşılıklı işbirliği duygularının içinde ekip çalışmasını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulması, çeşitli düzeylerde eğitim faaliyetleri gerçekleştirilerek toplumsal bilinçlenmenin sağlanması.

Anahtar Kelimeler: Duygusal saldırı/psikolojik şiddet, tükenmişlik, fiziksel şiddet, sözlü saldırı

ABSTRACT

Problem: In this article, the physical verbal abuse aspects of "mobbing" concept, so-called in literature, which involves emotional aggression, psychological violence, suppression, isolation and sullyng so as to drive the employees out of business life are studied; and the employees' perception of psychological violence is attempted to measure; and whether a relation exists between emotional aggression and the subcategories of burnout -emotional exhaustion, depersonalization and reduced personnel accomplishment is searched out.

Aim of the study: This article aims to establish the burnout level and exposure to the emotional aggression of municipality employees, the sample group, and to observe both concepts' relations with demographic variables, and to suggest solutions after detecting the pertaining problems.

Method: Field study is investigated.

Results: The levels of emotional exhaustion and depersonalization of municipality employees are low and the levels of personnel accomplishment of municipality employees are high. Also, the levels of exposure to emotional aggression of the sample are low. Although the burnout levels differ as demographic variables change, the levels of emotional aggression not. Results show that, the relationships between emotional aggression and emotional exhaustion, emotional aggression and depersonalization are positive, the relationship between emotional aggression and personal accomplishment is negative.

Suggestions: The probability of to experience the phenomenon of burnout and emotional aggression, it has been suggested to arrange some proactive activities to become conscious in organizational level. Also, it is important to have a collaborative and organizational culture that includes team work. Also it has been suggested to perform some education activities to become conscious in social level.

Keywords: Emotional aggression/mobbing, burnout, physical violence, verbal abuse

* Arş. Gör, DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, olca.surgevil@deu.edu.tr

* Arş. Gör, DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, [o.fettahlioglu\(S\).deu.edu.tr](mailto:o.fettahlioglu(S).deu.edu.tr)

* DEÜ. S.B.E., sinemgcnmz@my.net.com

* Prof. Dr., DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, gulay.budak@deu.edu.tr

* Prof. Dr, DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, gonul.budak@deu.edu.tr

GİRİŞ

İş yaşamında gerçekleşen; bir grubun, bir kişiye veya (nadiren) bir gruba yönelik, sistematik, düzenli ve uzun bir süre (en az altı ay) boyunca sürdürdüğü, düşmanca ve saldırgan tutum ve davranışlar *duygusal saldırı/psikolojik şiddet* olarak nitelendirilebilmektedir. Literatürde bu açıklamayı içeren bir kavram birliğine ulaşılamamış olsa da, bu çalışmada *duygusal saldırı* kavramı kullanılmıştır. Günümüzde, örneklerine sıklıkla rastlayabildiğimiz ancak adını koyamadığımız, çeşitli fiziksel, sözlü ve psikolojik saldırılar, duygusal saldırı sürecini oluşturan parçalarıdır. Öte yandan, çalışma hayatının kalitesini düşüren ve iş sağlığını olumsuz yönde etkileyen bir diğer olgu da *tükenmişliktir*. Tükenmişlik kavramı, enerji, güç ya da kaynakların aşın talepler yoluyla tükenmesi, ilerleyici bir stres süreci, idealizm kaybı vb. şekillerde ifade edilebilmektedir. Bu makalede, çalışan bireyleri tehdit eden iki olguya ilişkin kuramsal bilgiler ile her iki olumsuz deneyim arasındaki ilişkiyi belirlemek ve çözüm önerileri geliştirmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

1. DUYGUSAL SALDIRI/PSİKOLOJİK ŞİDDET (MOBBING) KAVRAMI

"*Duygusal saldırı*" kavramı, "*işyerinde zorbalık*" (Lee, 2000), "*sosyal dışlama*" (Cowie vd., 2000), "*sistematik olarak uygulanan düşmanca ve agresif davranışlar*", "*damgalama*", "*kurbanlaştırma*" (Mikkelsen ve Einarsen, 2001), "*sürekli tekrarlanan küçük düşürücü veya saldırgan hareketler*" (Matthiesen vd., 2003) gibi kavramlarla aynı anlamda kullanılmaktadır. Einarsen vd. (2003),

işyerindeki duygusal saldırıyı; "bir kişiye zarar vermek, onu küçük düşürmek ve sosyal anlamda dışlanmasını sağlamak veya görevini (projesini, çalışmasını vb.) sabote etmek" olarak tanımlanmaktadır. Damgalama süreci olarak da ifade edilen

Belediye
Çalışanlarının
vd.,2003).

Duygusal

duygusal saldırı, "düzenli olarak tekrar eden (en az haftada bir) bir zaman periyodunda (en az altı ay boyunca) meydana gelen davranışsal bir etkileşim süreci"dir (Einarsen

Leymann (1996), duygusal saldırıyı psikolojik terör ile eş anlamda kullanmıştır. Leymann'a göre duygusal saldırı, iş hayatında karşılaşılan saldırgan ve etik olmayan bir iletişim türüdür. İşyerinde hedef seçilen bir veya birkaç kişiyi (çoğunlukla tek bir kişi hedef seçilir), savunmasız durumda bırakarak onu saf dışı etmek amacıyla sistematik olarak sürdürülen hareketler duygusal saldırı davranışları olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1996).

38

Leymann (1996) psikolojik şiddeti dört aşamada meydana gelen bir süreç şeklinde ele almıştır. Buna göre süreç aşağıdaki gibi işlemektedir:

1. *Aşama. Dönüm Noktasını Oluşturan Olaylar:* Bu aşama, daha çok bir çatışmanın tetiklenmesiyle oluşacağı gibi var olan bir çatışmanın alevlendirilmesi veya kışkırtılmasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik şiddeti oluşturmaya yönelik herhangi bir çatışmanın nasıl Geliştiği çoğunlukla tam olarak-bilinmemektedir.
2. *Aşama. Psikolojik Şiddet ve Damgalama:* Psikolojik şiddet eylemleri, sonucu mutlaka saldırıya uğrama veya işten çıkarılmayla noktalanan, oldukça çeşitli davranışlardan meydana gelmektedir. Aslında, gözlemlenen tüm davranışlar, günlük hayatta normal iletişimin bir parçası olarak görülebilir, ancak buradaki temel amaç, kişiyi "öteki" yapmak veya cezalandırmak, ona acı çektirmektir. Bu aşamada saldırgan davranışlar somut olarak gözlemlenebilir.
3. *Aşama. Yönetim:* Yönetim bu aşamada resmen "olay"ın içine girmektedir. Bir önceki aşamadan sonra, kurbanın herhangi bir hatası veya kusurunu göz önünde bulundurarak, kolaylıkla onun hakkında yanlış hüküm verme eğilimine girilmektedir.
4. *Aşama, işten Çıkarılma:* En son aşamada, psikolojik şiddet saldırılarına maruz kalan kişi, ya emekli olarak ya da işten çıkarılarak iş hayatından uzaklaşır. Bu durum, kurbanda önemli fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olmakta ve kişinin normal yaşamına dönebilmesi için mutlaka tıbbi yardım almasını gerektirmektedir.

Finlandiya Üniversitesinde yapılan bir araştırmada, psikolojik şiddet eylemleri; çalışanlar arasındaki statü ve görev farklılıklarından kaynaklanan aşın rekabet, kıskançlık ve saldırgan kişilik yapısına sahip olmak gibi üç ana nedene bağlanmıştır. Ancak, en büyük payın kişilik özellikleri olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanında, kurbanların, öz güven, kendine saygı ve yeterliliklerinin tam olarak gelişmemesi, utangaç ve çekingen bir kişilik özelliğine sahip olmaları ile çatışma yönetimi konusundaki yetersizlikleri de duygusal saldırıya/psikolojik şiddete uğrama olasılıklarını güçlendiren etkenlerdendir (Einarsen, 1999).

2. TÜKENMİŞLİK (BURNOUT) KAVRAMI

Tükenmişliğin "mesleki bir tehlike" olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, 1974 yılında, Freudenberger (1974, 1975) tarafından, "başsuz olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu" şeklinde yapılmıştır (Sılığ, 2003; Şuran ve Sheridan, 1985). Tükenmişlik; bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil etmekte; sınırsızca gelişen ve insanı, kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalık olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997). Özellikle hayatın büyük bir bölümünü "işkolik" olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler "tükenme" durumuyla karşı karşıya kalabilmekte (Naktiyok ve Karabey, 2005) ve yoğun olarak "hayat çekilmez" duygusu yaşayabilmektedirler. Bu duygu genellikle çok başarılı olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan, çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002). Nitekim, tükenmişliğin, örgütsel açıdan en büyük maliyetlerinden biri, işinde uzman ve başarılı olan çalışanların kaybedilmesidir (Maslach ve Leiter, 1997; Pines ve Aronson, 1988).

Tükenmişlikle ilgili günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan Christina Maslach'a aittir. Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıya (personal accomplishment) ilişkin duygulan kategorize eden üç ayrı boyutta ele almaktadır (Ergin, 1992). Başka bir deyişle Maslach'a göre tükenmişlik "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen *duygusal tükenme*, *duyarsızlaşma* ve *düşük kişisel başarı hissi*" şeklinde tanımlanmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982).

Duygusal tükenme; tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmekte ve "bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı" ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Wright ve Douglas, 1997). *Duyarsızlaşma*; tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmekte ve müşterilere yönelik negatif, katı tutumları ve işe karşı tepkisizleşmeyi belirtmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Wright

ve Douglas, 1997). *Düşük kişisel başarı* duygusu ise; "kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması"nı ifade etmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Maslach ve Zimbardo, 1982; Wright ve Douglas, 1997).

Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki eden birçok faktör sıralanabilmektedir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik faktörler; kişilik yapısı, iç / dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma gibi kişisel faktörler; iş niteliği, müşteri yoğunluğu, çalışma saatleri, iş yükü, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim, aidiyet duygusu, kontrol eksikliği / fazlalığı, çalışma arkadaşan ve yöneticilerle ilişkiler, kurumun plan ve politikaları, adalet, yetersiz ücret, ilerleme fırsatlarının olmaması, kararlara katılmama, özerkliğin olmaması, ödüllendirme eksikliği, eğitim, teknolojik değişimler, iş yerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, meslekte çalışma süresi, işyerinde cinsel taciz, duygusal saldırı, sosyal destek eksikliği ve bunun gibi örgütsel faktörler, tükenmişliğe etki eden faktörler içinde yer almaktadır (Sürgevil, 2006; 49-50).

3. BELEDİYE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; belediye çalışanlarının duygusal saldırıya uğrama ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek, duygusal saldırı ve tükenmişlik olguları arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını ortaya koymak ve her iki olgunun belirli demografik değişkenlerle ilişkisini saptamak ve bu doğrultuda konuya ilişkin sorunları ortaya koyarak, çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın Örnekleme: Araştırmanın örneklemini Balçova Belediyesi ve Adana Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulamasının devam ettiği Kasım 2006 Ocak 2007 tarihleri arasında; Balçova Belediyesi'nde; 49 beyaz yaka, 201 mavi yaka olmak üzere toplam 250 kişi; Adana Belediyesi'nde ise 224 beyaz yaka ve 476 mavi yaka olmak üzere 700 kişi çalışmaktadır. Uygulama kapsamında, Balçova Belediyesi'nden 93, Adana Belediyesi'nden 243 anket geri dönmüştür. Toplamda (250 Balçova Belediyesi - 250 Adana Belediyesi) 500 kişiye ulaştırılan anketlerin geri dönüşüm oranı, Balçova Belediyesi için % 37, Adana Belediyesi için % 35'dir. Genel olarak değerlendirildiğinde bu oran, % 48 olmaktadır. Balçova Belediyesi'nden geri dönen anketlerin 23 tanesi, Adana Belediyesi'nden ise 173 tanesi sağlıklı yanıtlanmadığı düşünülerek elenmiş ve anketlerin sadece (70 Balçova Belediyesi, 70 Adana Belediyesi olmak üzere) 140 tanesi analizlere dahil edilmiştir. Analize dahil edilmeyen anketlerin çoğunluğu, işçi düzeyinde doldurulan anketlerdir. Bu durum, anketlerin işçi düzeyinde anlaşılabilirlik düzeyinin azalması ile açıklanabilir.

Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları: Araştırmada, "Duygusal saldırı"ya ilişkin bir soru formu ve "Tükenmişlik" ölçeğinin yanı sıra, demografik özellikleri içeren bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ayrıca, duygusal saldırıya ilişkin çeşitli açık uçlu sorular da sorulmuştur.

Duygusal saldırıya ilişkin soru formu; (i) Üstün Dökmen (Bknz: <http://www.isyerifobisi.com/bolum4.phpXi>) (ii) Mobbing Türkiye (Bknz: <http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/index.htm>) ve (iii) ILO ve Dünya Sağlık Örgütü (ILO/ICN/WHO/PSI; Workplace Violence In The Health Sector, Country Case Study- Questionnaire; Geneva, 2003 Sağlık Sektöründe İşyeri Şiddeti) tarafından oluşturulan soru formlarından esinlenerek oluşturulmuştur.

Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin tarafından yapılmış olan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği"*; toplam 22 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli likert tipi ölçekle cevaplanmaktadır. Tükenmişlik ölçeği; *duygusal tükenme*, *kişisel başarı* ve *duyarsızlaşma* olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Tükenmişlik tek bir puanla değil, her bir alt ölçekten alınan üç ayrı puanla değerlendirilir.

Araştırma örnekleminin duygusal saldırıyı algılama ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterebileceğinden hareketle, kişisel bilgilere ilişkin sorular da sorulmuştur. Kişisel bilgi formunda; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, çalışma süresi, unvan, çalışılan bölüm ve iş değiştirme isteği ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Verilerin Analizi: Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi; SPSS 11.0.1 pc. paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, tek örneklem için t testi (one sample t test), bağılantısız örneklem için t testi (bağımsız grup t testi / independent samples test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), çoklu regresyon analizi, pearson korelasyon analizi, scheffe çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır.

3.3. Veriler ve Bulgular

* Maslach Burnout Inventory, © Consulting Psychologists Press

3.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Araştırma örnekleminin demografik değişkenlere göre dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 1 'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örneklemin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	n	%
Cinsiyet		
Kadın	26	% 18,6
Erkek	109	% 77,9
Yanıt>sız	5	% 3,6
Yaş		
22 ve altı	3	%2,1
23-30	16	% 11,4
31-35	24	% 17,1
36-45	58	%41,4
46 ve üstü	33	% 23,6
Yanıt>sız	6	% 4,3
Medeni Duran		
Bekar	15	% 10,7
Evli	113	% 80,7
Boşanmış	4	% 2,9
Dul	1	% 0,7
Yanıt>sız	7	% 5,0
Çocuk Sahibi Olma		
Çocuk sahibi olanlar	110	% 78,6
Çocuk sahibi olmayanlar	21	% 15,0
Yanıt>sız	9	% 6,4
Meslekte Çalışma Süresi		
1 yıl ve altı çalışma süresi	9	% 6,4
1-5 yıl çalışma süresi	18	% 12,9
6-10 yıl çalışma süresi	28	% 20,0
11-15 yıl çalışma süresi	16	% 11,4
16-20 yıl çalışma süresi	32	% 22,9
20 yıl ve üstü çalışma süresi	32	% 22,9
Yanıt>sız	5	% 3,6
Çalışma Şekliniz		
Kadrolu	85	% 60,7
Sözleşmeli	50	% 35,7
Yanıt>sız	5	% 3,6
Kurumdaki Pozisyon / Unvan		
Müdür	9	% 6,4
Şef	4	% 2,9
Memur	51	% 36,4
işçi	23	% 16,4
Mimar-Mühendis	2	% 1,4
Şoför	11	% 7,9
Yanıt>sız	40	% 28,6

3.3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Madde Analizi
Tükenmişlik Ölçeğinin Güvenilirliği: Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin (Tükenmişlik ölçeği ve Duygusal Saldırı ölçeği) alt ölçeklerinin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerin alt ölçeklerine ilişkin güvenilirlik bilgileri aşağıda yer almaktadır. Tablo 2'den de görülebileceği gibi; Tükenmişlik alt ölçeklerinin iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alpha) duygusal tükenme alt ölçeği ,74; duyarsızlaşma alt ölçeği ,58; kişisel başarı alt ölçeği ,64 şeklindedir.

Tablo 2: Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayı>	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	S. Sapma	Alpha
Duygusal Tükenme	9	140	8,80	20,78	4,56	,74
Duyarsızlaşma	5	139	1,97	5,74	2,40	,58
Kişisel Basan	8	140	24,31	12,20	3,49	,64

BAU
SBD
17(1)

43

Tükenmişlik Ölçeğinin Madde Analizi: Tükenmişlik ölçeğini meydana getiren toplam 3 alt boyutta yer alan 22 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3: Tükenmişlik Alt Ölçeklerin Madde Analizi Bulguları

Tükenmişlik Alt Ölçekleri Madde	Madde Ortalaması>	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphas>
Duygusal Tükenme				
1. Madde (T1)	,68	,84	,33	,70
2. Madde (T2)	1,31	,82	,36	,70
3. Madde (T3)	,69	,84	,28	,70
4. Madde (T6)	1,21	,81	,36	,71
5. Madde (T8)	1,01	,86	,26	,72
6. Madde (T13)	1,23	,99	,33	,69
7. Madde (T14)	1,47	1,15	,14	,77
8. Madde (T16)	,86	,77	,29	,71
9. Madde (T20)	,34	,89	,23	,72
10. Madde (T5)	,41	,61	,05	,64
11. Madde (T10)	,38	,77	,50	,43
12. Madde (T11)	,37	,77	,53	,41
13. Madde (T15)	,22	,71	,30	,55
14. Madde (T22)	,58	1,00	,34	,54
Duyarsızlaşma				
15. Madde (T4)	2,15	1,07	,24	,65
16. Madde (T7)	2,84	,85	,50	,57
17. Madde (T9)	3,11	,83	,35	,61
18. Madde (T12)	3,14	,77	,47	,58
19. Madde (T17)	3,21	,83	,48	,57
20. Madde (T18)	3,31	,68	,42	,60
21. Madde (T19)	2,92	,73	,15	,66
22. Madde (T21)	3,61	,71	<i>M</i>	,67

Tablo 3 incelendiğine, madde toplam puan korelasyon değerleri arasında ,20'nin altında korelasyon gösteren dört maddenin yer aldığı görülmektedir (Bknz; 7. madde, 10. madde, 21. madde, 22. madde). Yukarıda sıralanan maddelerden özellikle duyarsızlaşma alt ölçeği kapsamında yer alan 10. madde (T5) çıkarıldığında, alt ölçek güvenilirliği önemli düzeyde arttığı için, analizlere bu madde çıkarılarak devam edilmiştir. Bu doğrultuda, 10. madde (T5) analizden çıkarılarak gerçekleştirilen güvenilirlik ve madde analizi bulguları aşağıdaki gibidir (Tablo 4. ve Tablo 5.):

Tablo 4: Tükenmişlik Alt Ölçeklerinin İç Tutarlılık Katsayıları (21 maddeli)

ALT ÖLÇEKLER	Madde Sayı>	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	S. Sapma	Alpha
Duygusal Tükenme	9	140	8,80	20,78	4,56	,74
Duyarsızlaşma	4	139	1,56	5,21	2,28	,58
Kişisel Basan	8	140	24,31	12,20	3,49	,64

Tablo 5: Tükenmişlik Alt ölçeklerin Madde Analizi Bulguları (21 maddeli)

Tükenmişlik Alt Ölçekleri	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
Duygusal Tükenme				
1. Madde (T1)	,68	,84	,33	,70
2. Madde (T2)	1,31	,82	,36	,70
3. Madde (T3)	,69	,84	,28	,70
4. Madde (T6)	1,21	,81	,36	,71
5. Madde (T8)	1,01	,86	,26	,72
6. Madde (T13)	1,23	,99	,33	,69
7. Madde (T14)	1,47	1,15	,14	,77
8. Madde (T16)	,86	,77	,29	,71
9. Madde (T20)	,34	,89	,23	,72
Duyarsızlaşma				
10. Madde (T5)	<i>Analizden çıkarıldı.</i>			
11. Madde (T10)	,38	,77	,50	,52
12. Madde (T11)	,37	,77	,56	,48
13. Madde (T15)	,22	,71	,29	,65
14. Madde (T22)	,58	1,00	,38	,63
Kişisel Başarı				
15. Madde (T4)	2,15	1,07	,24	,65
16. Madde (T7)	2,84	,85	,50	,57
17. Madde (T9)	3,11	,83	,35	,61
18. Madde (T12)	3,14	,77	,47	,58
19. Madde (T17)	3,21	,83	,48	,57
20. Madde (T18)	3,31	,68	,42	,60
21. Madde (T19)	2,92	,73	,15	,66
22. Madde (T21)	3,61	,71	,14	,67

Duygusal Saldırı Soru Formunun Güvenilirliği: Duygusal Saldırı Soru Formunun güvenilirlik bilgileri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Duygusal saldırı soru formunun iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) ,89 şeklindedir.

Tablo 6: Duygusal Saldırı Soru Formunun İç Tutarlılık Katsayıları

ÖLÇEK	Madde Sayısı	N	ÖLÇEK			
			Ortalama	Varyans	S. Sapma	Alpha
Duygusal Saldırı	24	140	42,02	132,15	11,50	,89

Duygusal Saldırı Soru Formunun Madde Analizi: Duygusal Saldırı Soru Formunu meydana getiren toplam 24 maddenin madde analizi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir. Tablo 7 incelendiğine, madde toplam puan korelasyon değerleri arasında ,20'nin altında korelasyon gösteren hiçbir maddenin yer almadığı görülmektedir. Bu nedenle soru formundan hiçbir maddenin çıkarılmaya gidilmemiştir.

Tablo 7: Duygusal Saldır Soru Formunun Madde Analizi Bulguları

Duygusal Saldır Ölçeği	Madde Ortalaması	Standart Sapma	Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası
1. Madde	1,31	,77	,55	,88
2. Madde	2,24	,97	,40	,88
3. Madde	1,31	,79	,70	,88
4. Madde	1,86	,88	,56	,88
5. Madde	1,50	,97	,41	,88
6. Madde	1,96	,90	,46	,88
7. Madde	1,54	,99	,33	,88
8. Madde	2,02	,98	,47	,89
9. Madde	2,02	,93	,21	,88
10. Madde	2,21	1,22	,46	,88
11. Madde	2,26	1,09	,42	,88
12. Madde	1,51	1,02	,43	,88
13. Madde	2,50	1,19	,49	,88
14. Madde	2,19	,99	,42	,88
15. Madde	1,95	,93	,38	,88
16. Madde	1,61	,79	,53	,88
17. Madde	1,71	,75	,48	,88
18. Madde	1,29	,74	,54	,88
19. Madde	1,31	,79	,59	,88
20. Madde	1,91	,91	,59	,88
21. Madde	1,33	,75	,49	,88
22. Madde	1,62	,74	,47	,88
23. Madde	1,62	,81	,53	,88
24. Madde	1,21	,66	,49	,88

BAU
SBD
17(1)
45

4.3.3. Ölçek Puanlarının Değerlendirilmesi

Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi: Örneklem duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin, orta değerden (2) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre, örneklem duygusal tükenme ortalamasının ($X=,98$; $s=,51$), orta değerden (2) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır ($t(139)=-23,88$; $p<0,001$). Örneklem duyarsızlaşma ortalamasının ($X=,39$; $s=,57$), orta değerden (2) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır ($t(138)=-33,23$; $p<0,001$). Örneklem kişisel basan ortalamasının ($X=3,04$; $s=,44$), orta değerden (2) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(139)=28,14$; $p<0,001$). Örneklem duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan düzeylerinin, orta değerden (2) farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 8: Tükenmişlik Alt Ölçekleri için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ALT ÖLÇEKLER	N	X	S. Sapma	t	P
Duygusal Tükenme	140	,98	,51	-23,88	,000
Duyarsızlaşma	139	,39	,57	-32,23	,000
Kişisel Basan	140	3,04	,44	28,14	,000

Sonuç olarak, örneklemin tükenmişlik ölçeğinden aldıkları puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel basan düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak, örneklemin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.

Duygusal Saldırı Soru Formunun Puanlarının Değerlendirilmesi:

Örneklemin, duygusal saldırı soru formuna verdikleri yanıtları, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına; Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre, örneklemin duygusal saldırı ortalamasının ($X = 1,75$; $S = ,48$), orta değerden (3) istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır ($t(139) = -30,85$; $p < 0,001$). Örneklemin duygusal saldırı soru formuna verdikleri yanıtları, orta değerden (3) farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik gerçekleştirilen Tek Örneklem için T Testi (One Sample T Test) sonuçları Tablo 9'da özetlenmiştir.

Tablo 9: Duygusal Saldırı Soru Formu için Tek Örneklem T Testi Sonuçları

ÖLÇEK	N	X	S. Sapma	t	P
Duygusal Saldırı	139	1,75	,48	-30,85	,000

Özetle, örneklemden alınan puanların ortalamaları değerlendirildiğinde; örneklemin duygusal saldırı algılama düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

3.3.4. Tükenmişlik ve Duygusal Saldırı Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

3.3.4.1. Tükenmişliğin Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Cinsiyet ve Tükenmişlik: Kadınların ve erkeklerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklem için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre kadınlar ve erkeklerin, tükenmişlik alt boyutlarından *duygusal tükenme* ve *duyarsızlaşma* boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, kadınların duygusal tükenme puan ortalamasının ($X = 1,20$; $s = ,72$), erkeklerin duygusal tükenme puan ortalamasından ($X = ,93$; $S = ,42$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(133) = 2,47$; $p < ,05$). Bulgular ışığında, kadınların erkeklere nazaran, daha çok "duygusal tükenme" yaşadıkları söylenebilir. Kadınların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($X = ,80$; $s = ,62$), erkeklerin duyarsızlaşma puan ortalamasından ($X = 28$; $s = ,51$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(132) = 4,39$; $p < ,001$). Bulgular ışığında, kadınların erkeklere nazaran, daha çok "duyarsızlaşma" yaşadıkları söylenebilir. Kadınlar ve erkekler arasında, tükenmişliğin kişisel basan boyutundan alınan puan ortalamalarına göre herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Medeni Durum ve Tükenmişlik: Evli ve evli olmayanların (Boşanmış ve dul olanlar, bekarlar kategorisine dahil edilmiştir. Bu nedenle iki kategori, evli ve evli olmayanlar şeklinde ele alınmıştır.) tükenmişliğin alt boyuttan olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır.

Sonuçlara göre evli ve evli olmayanların, tükenmişlik alt boyutlarından sadece *duyarsızlaşma* boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, evli olmayanların duyarsızlaşma puan ortalamasının ($X = ,34$; $s=,55$), evli olanların duyarsızlaşma puan ortalamasından ($X = ,61$; $s=,62$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(130)= 1,99$; $p<,05$). *Bulgular ışığında, evli olmayanların evli olanlara nazaran, daha çok "duyarsızlaşma" yaşadıkları söylenebilir.*

Evli olanlar ve evli olmayanlar arasında, tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel basan boyutundan alınan puan ortalamalarına göre herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Çocuk Sahibi Olma ve Tükenmişlik: Çocuk sahibi olanlar ve çocuk sahibi olmayanların, tükenmişliğin alt boyuttan olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Bağlantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre çocuk sahibi olanlar ve çocuk sahibi olmayanların, tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarında herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

Yaş ve Tükenmişlik: Yaş gruplarının tükenmişlik ölçeğinin alt boyuttan olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan puan ortalamalarının farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmış ve gruplar arasında *duygusal tükenme* ($F(4, 129)=3,63$; $p=,008$) ve *duyarsızlaşma* ($F(4, 128)=7,77$; $p=,000$) boyutlarına ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmalar olduğu gözlenmiştir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Buna göre *duygusal tükenme boyutu için*; 22 yaş ve altı yaş grubunun "duygusal tükenme" puan ortalaması ($X = 1,89$; $s=,29$), 31-35 yaş grubunun ($X = ,86$; $s=,59$), 36-45 yaş grubunun ($X = ,95$; $s=,55$) ve 46 ve üstü yaş grubunun ($X = ,95$; $s=,22$) "duygusal tükenme" puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ancak 23-30 yaş grubuyla, diğer gruplar arasında herhangi bir farklılaşma yoktur. Scheffe çoklu karşılaştırma testinin sonuçları Tablo 10'da özetlenmiştir.

Tablo 10: Duygusal Tükenme Alt Boyutundan Alman Puanların Yaşa Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Yaş		Ortalama Fark	P
Duygusal Tükenme	22 ve altı yaş grubu	23-30	,72	,233
		31-35	1,03*	,021
		36-45	,94*	,036
		46 ve üstü	,93*	,042
	23-30 yaş grubu	22 ve altı	-.72	,233
		31-35	,30	,450
		36-45	,21	,671
		46 ve üstü	,21	,735
	31-35 yaş grubu	22 ve altı	-1,03*	,021
		23-30	-.30	,450
		36-45	-.09	,963
		46 ve üstü	-.09	,973
	36-45 yaş grubu	22 ve altı	-.94*	,036
		23-30	-.21	,671
		31-35	,09	,963
		46 ve üstü	-.00	1,00
	46 ve üstü yaş grubu	22 ve altı	-.94*	,042
		23-30	-.21	,735
		31-35	,09	,973
		36-45	,00	1,00
* p<,05				

Belediye
Çalışanlarının
Duygusal

48

Duyarsızlaşma boyutu için; 22 yaş ve altı yaş grubunun "duyarsızlaşma" puan ortalaması (% = 1,50; s=1,14), 36-45 yaş grubunun (X = ,32; s=,37) ve 46 ve üstü yaş grubunun (X = ,11; s=,56) "duyarsızlaşma" puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ayrıca 31-35 yaş grubunun "duyarsızlaşma" puan ortalamaları (X = ,62; s=,60), 46 ve üstü yaş grubunun (X = ,11; s=,56) "duyarsızlaşma" puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır, Scheffe çoklu karşılaştırma testinin sonuçları Tablo 11'de özetlenmiştir

Tablo 11. Duyarsızlaşma Alt Boyutundan Alman Puanların Yaşa Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Yaş		Ortalama Fark	P
Duyarsızlaşma	22 ve altı yaş grubu	23-30	,91	,110
		31-35	,88	,113
		36-45	1,18*	,007
		46 ve üstü	1,39*	,000
	23-30 yaş grubu	22 ve altı	-.91	,110
		31-35	-.02	1,000
		36-45	,27	,478
		46 ve üstü	,48	,062
	31-35 yaş grubu	22 ve altı	-.88	,03
		23-30	,02	1,000
		36-45	,30	,224
		46 ve üstü	,50*	,015
	36-45 yaş grubu	22 ve altı	-1,18*	,007
		23-30	-.27	,478
		31-35	-.30	,244
		46 ve üstü	,20	,512
	46 ve üstü yaş grubu	22 ve altı	-1,39*	,001
		23-30	-.48	,062
		31-35	-.50*	,015
		36-45	-.20	,512
* p<,05				

Çalışma Süresi ve Tükenmişlik: Çalışma süresine göre ayrılan grupların tükenmişlik ölçeğinin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan puan ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığına Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) ile bakılmış ve gruplar arasında sadece *duyarsızlaşma* boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir (F(5, 128)=9,50; p=,000). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını anlamak için Scheffe çoklu karşılaştırma testi gerçekleştirilmiştir. Sonuçlara göre, 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip grubun "duyarsızlaşma" puan ortalaması (X= ,60; s=,62), 16-20 yıl (X= ,14; s=,35) ve 20 yıl ve üstü (X=,11; s=,31) çalışma süresine sahip grupların "duyarsızlaşma" puan ortalamalarından istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Scheffe çoklu karşılaştırma testinin sonuçları Tablo 12'de özetlenmiştir.

Tablo 12: Kişisel Basan Alt Boyutundan Alınan Puanların Çalışma Süresine Göre Farklılaşmaları (Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları)

Bağımlı Değişken	Çalışma Süresi	Ortalama Fark	P	
Duyarsızlaşma	6-10 yıl çalışma süresi	1-5 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20 yıl ve üstü	,25	,753
			,30	,613
			,70*	,000
			,73*	,000
* p<,05				

3.3.4.2. Duygusal Saldırının Demografik Değişkenlerle İlişkisi

Genel duygusal saldırı puanları değerlendirildiğinde, örneklemin sahip oldukları demografik değişkenlere göre duygusal saldırı düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır.

3.3.5. İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ile Tükenmişlik ve Duygusal Saldırılar

Katılımcılara "Fırsatınız olsa işinizi değiştirmeyi düşünür müydünüz?" şeklinde yöneltilen soruya alınan cevapların frekans ve yüzde dağılımları Tablo 13'de görüldüğü gibidir. Buna göre; örneklemin % 73'ü fırsattan olsa işlerini değiştirmeyi düşünürken, % 61'i işlerini değiştirmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Örneklemin % 4,3 'ü ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Tablo 13. Örneklemin İş Değiştirmeyi İsteyip İstememelerine Göre Dağılımı

İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe	N	%
işini değiştirmek isteyenler (Evet)	73	% 52,1
işini değiştirmek istemeyenler (Hayır)	61	% 43,6
Yanıtsız	6	% 4,3

İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ve Tükenmişlik: Fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan puan ortalamalarının

farklılaşp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre işini değiştirmek isteyenler ve işini değiştirmek istemeyenlerin, tükenmişlik alt boyutlarından *duygusal tükenme* ve *kişisel başarı* boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, işini Belediye değiştirmek isteyenlerin *duygusal tükenme* puan ortalamasının ($X= 1,17$; $s=,48$), işini **Çalışanlarının** değiştirmek istemeyenlerin *duygusal tükenme* puan ortalamasından ($X= ,75$; $s=,43$) *° istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(132)=5,28$; 50 $p<,001$). Bu bulgular, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha çok "duygusal tükenme" yaşadıklarını göstermektedir. İşini değiştirmek isteyenlerin *kişisel başarı* puan ortalamasının ($X= 2,93$; $s=,37$), işini değiştirmek istemeyenlerin *kişisel başarı* puan ortalamasından ($X= 3,16$; $s=,44$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır ($t(132)=-3,16$; $p=,002$). **Bulgular**, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha düşük "kişisel basan" duygusu yaşadıklarını göstermektedir. **Özetle**, işini değiştirmek isteyenler, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha fazla tükenmişlik belirtisi göstermektedir, denebilir.

İş Değiştirmeyi İsteyip İstememe ve Duygusal Saldırı: Fırsatı olsa işini değiştirmek isteyenler ile işini değiştirmek istemeyenlerin, duygusal saldırıya ilişkin puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığına Bağılantısız Örneklemeler için, T Testi (Independent Samples Test) ile bakılmıştır. Sonuçlara göre işini değiştirmek isteyenler ve işini değiştirmek istemeyenlerin, duygusal saldırıyı algılama / yaşama düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, işini değiştirmek isteyenlerin *duygusal saldırı* puan ortalamasının ($X=1,84$; $s=,45$), işini değiştirmek istemeyenlerin *duygusal saldırı* puan ortalamasından ($X=1,63$; $s=,48$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır ($t(132)= -2,68$; $p=,008$). **Özetle, işini değiştirmek isteyenlerin "duygusal saldırı" algılamalarının, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha olumsuz olduğu söylenebilir.**

3.3.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Alt Ölçeklerinin Kendi Aralarında ve Birbirleriyle İlişkileri

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin (Tükenmişlik ölçeği ve Duygusal Saldırı), alt ölçeklerinin kendi aralarında ve birbirleriyle gösterdiği ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla Pearson Korelasyon Analizi gerçekteştirilmiştir.

Tükenmişlik ölçeğinin alt ölçeklerinin birbirleriyle ve duygusal saldırı ölçeği ile arasındaki ilişkileri anlamak üzere Pearson Korelasyon Analizi gerçekteştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda da görüldüğü gibi, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,437$; $p<0,01$); duygusal tükenme ile kişisel basan arasında ters yönde anlamlı bir ilişki ($r=-,346$; $p<0,01$);

duyarsızlaşma ile kişisel basan arasında ters yönde anlamlı bir ilişki ($r=-,187$; $p<0,05$) bulunmaktadır. Ayrıca, duygusal saldı ile duygusal tükenme arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,503$; $p<0,01$); duygusal saldı ile duyarsızlaşma arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ($r=,548$; $p<0,01$); duygusal saldı ile kişisel basan arasında ters yönde anlamlı bir ilişki ($r=-,355$; $p<0,01$) bulunmaktadır. Korelasyon testinin sonuçları Tablo 14'de görülmektedir. Tablo 14 incelendiğinde; duygusal tükenme boyutu ile duygusal saldı, duyarsızlaşma boyutu ile duygusal saldı, duygusal tükenme boyutu ile duyarsızlaşma ve kişisel basan boyuttan, kişisel basan boyutu ile duygusal saldı arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu, duyarsızlaşma boyutu ile kişisel basan boyutu arasındaki ilişkilerin düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyuttan ve Duygusal Saldı Ölçeği Arasındaki Korelasyonlar

Değişkenler	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Duygusal Saldı
Duygusal Tükenme		,437**	-,346**	,503**
Duyarsızlaşma			-,187*	,548**
Kişisel Başarı				-,355**
* $p<,05$ ** $p<,01$				

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan araştırma çerçevesinde elde edilen **bulgular** aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri düşük, kişisel basan düzeyleri yüksek olarak bulgulanmıştır. Buradan hareketle, genel olarak, örneklemin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu söylenebilir.
- Araştırma kapsamında kadınların duygusal tükenme puan ortalamasının, erkeklerin duygusal tükenme puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kadınların duyarsızlaşma puan ortalamasının, erkeklerin duyarsızlaşma puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Genel olarak cinsiyet açısından yapılan değerlendirme sonucu; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel basan tükenmişlik alt boyutlarının kadınlarda, erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu anlaşılmıştır.

Bu bağlamda kadın çalışanların durumlarının saptanmasına gidilerek, onların karşı karşıya kaldıkları sorunlar çözümlenmeye çalışılmalıdır. Genel çerçevede belediye hizmetleri ağır iş yüklerini kapsamaktadır. Bu çerçevede kadınlara verilecek görev ve sorumlulukların ayarlanmasında daha titiz davranılması gerekmektedir. Başka bir deyişle, kadın

çalışanların iş ortamındaki pozisyon, görev ve sorumlulukları ayrıntılı olarak incelenmeli, sorun yaratan noktalar tespit edildikten sonra, çözüm yolları geliştirilmelidir.

Medeni durum kapsamında evli olanlarda, evli olmayanlara nazaran daha fazla duyarsızlaşma oranı saptanmıştır.

Çocuk sahibi olmanın ya da olmamanın tükenmişliğin alt boyutları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir.

Yaş grupları arasındaki "duygusal tükenme" puan ortalamaları, istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Ancak 23-30 yaş grubuyla, diğer gruplar arasında herhangi bir farklılaşma yoktur. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, yaş seviyesi ilerledikçe duygusal tükenme algısı azalmaktadır denilebilir. Yaş seviyesi ve çalışma süreleri arttıkça, tükenmişlik seviyesinde azalma olmasının temelinde yatan neden, yaş ilerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan kariyer yükselmesi veya çalışma hayatının getirdiği tecrübeler olabilir. Bu bağlamda genç çalışanlara daha deneyimli kişilerle birlikte çalışma ortamı yaratılıp, onların daha kısa zamanda ve daha kolay biçimde deneyim kazanmasına ve kariyer ilerlemelerine yardımcı olunabilir.

Çalışma süresine ilişkin, gruplar arasında sadece duyarsızlaşma boyutuna ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir, fakat duygusal tükenme ve kişisel başarı açısından bir farklılığa rastlanmamıştır. Genel olarak çalışanların işyerinde bulunma süreleri arttıkça, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmayı algılama düzeyleri azalmaktadır denilebilir. Çalışma süresinin artışıyla birlikte kariyer ilerlemelerine ve elde edilen deneyime bağlı olarak bu sonucun ortaya çıkması da normal olarak karşılanabilir.

İşini değiştirmek isteyenlerin *duygusal tükenme* puan ortalamasının, işini değiştirmek istemeyenlerin *duygusal tükenme* puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, işini değiştirmek isteyenlerin işini değiştirmek istemeyenlere nazaran, daha çok "duygusal tükenme" yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca işini değiştirmek isteyenlerin *kişisel başarı* puan ortalamasının, işini değiştirmek istemeyenlerin *kişisel başarı* puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük olduğu saptanmıştır. Araştırma

Sonuçlarına genel olarak bakıldığında, işini değiştirmek isteyenlerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, işini değiştirmek isteyenler, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha fazla tükenmişlik belirtisi göstermektedir. Bu bağlamda, kişilerin niçin tükenmişlik seviyesine geldikleri ortaya konulmalı ve buna yönelik çözümler üretilmelidir. Eğer, bunda basan sağlanamazsa, söz konusu kişilerin başka iş bulmaları konusunda onlara yardımcı olunması (*outplacement*) kurumun imajı açısından da olumlu bir katkı sağlayabilecektir.

- Duygusal saldırıya ilişkin genel bulgular değerlendirildiğinde, çalışanların duygusal saldırıyı algılama düzeyleri, ortalama değerlerin altında bulunmuştur. Başka bir ifadeyle çalışanların duygusal saldırıyı algılama düzeyleri düşüktür.
- Örneklemin sahip oldukları demografik değişkenlere göre duygusal saldırı düzeylerinde herhangi bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Nitekim, günümüzde psikolojik şiddet, cinsiyet ve hiyerarşi farkı gözetmeksizin, tüm kültürlerde ve tüm iş yerlerinde gerçekleşen bir olgudur. Dolayısıyla psikolojik şiddete maruz kalma ya da diğer bir deyişle kurban olma riski herkes için geçerlidir (Tınaz, 2006).
- Araştırma sonuçlarına göre, işini değiştirmek isteyenlerin, duygusal saldırıyı algılama düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani, işini değiştirmek isteyenlerin "duygusal saldırı" algılamalarının, işini değiştirmek istemeyenlere nazaran daha olumsuz olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, işini değiştirmek isteyenlerin daha önce duygusal saldırıya maruz kalmış oldukları düşünülebilir. Öte yandan, iş doyumunu sağlayamamak, işi, çalışma ortamını sevmemek vb. nedenlerden dolayı işini değiştirmek isteyenlerin duygusal saldırıya uygulamaya eğilimli oldukları ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki; duygusal tükenme ile kişisel başarı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki; duyarsızlaşma ile kişisel başarı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgular literatürle tutarlıdır.

Ayrıca, duygusal saldırı ile duygusal tükenme arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki; duygusal saldırı ile duyarsızlaşma arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki ve duygusal saldırı ile kişisel başarı arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu bulgu, tükenmişlik ve duygusal saldırı arasında varsayılan ilişkiyi doğrular niteliktedir.

Bir işyerinde hangi davranışların şiddet olarak kabul edildiği, çalışanların kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre farklılık göstermektedir. Bunun yanında, şiddetin işyerinde ve toplumsal yaşamda nasıl Belediye sunulduğu ve nasıl kabul gördüğü önemlidir. Şiddet, eğer şiddete maruz kalanlar Çahşanlanın tarafından kabul edilebilir olarak algılanıyorsa, şiddet olmaktan çıkarak, bir ^{ya} alışkanlığa, hatta "töre "ye dönüşebilmektedir. Bundan daha da önemlisi şiddet bir 54 yaşam biçimi olarak benimseniyorsa, sorun olarak görülmemekte, bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Hatta bu gibi durumlarda şiddet, sorun çözümlerinin bir aracı olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2004). Bu bakımdan duygusal saldırının ölçülmesinde çeşitli zorluklar yaşanmaktadır. Genellikle açık uçlu sorular ya da yüz yüze görüşme yoluyla bir ölçeklendirmeye gidilmektedir. Çünkü sözlü saldırıların sınıflandırmak, hangi sözün veya davranışın duygusal saldırı sınıfına gireceğini kesin ifadelerle belirlemek oldukça zordur. Bu doğrultuda yapılan çalışmada açık uçlu sorulara da yer verilmiştir.

- Çalışmada açık uçlu sorulara verilen yanıtlarda denekler, örgütte iletişim eksikliğinden kaynaklanan sorunların olduğunu belirtmişlerdir.

Söz konusu eksiklikten doğabilecek sorunların engellenmesi veya ortadan kaldırılması sağlanmalıdır. Bu çerçevede sağlıklı bir iletişim mekanizması kurulabilir, belirli aralıklarla toplantılar, eğitimler, personel arası özel eğlenceler veya buna benzer aktiviteler gerçekleştirilebilir.

- Çalışmada açık uçlu sorulara verilen diğer yanıtlarda, örneklemin en çok karşı karşıya kaldıkları etmenin sözlü saldırılar olduğunu belirtilmiştir. Denekler karşı karşıya kaldıkları sorunlara karşı fayda sağlamayacağını düşündüklerinden dolayı herhangi bir eyleme girişmediklerini belirtmişlerdir. Bu soruna ilişkin olarak çalışanların, kurum açısından önemli oldukları ve yönetimin herkese karşı adil olacağı ve bu doğrultuda hareket edeceği açıkça ortaya konulmalıdır. Bunun için yazılı ve sözlü bildirimlerde bulunmak çalışanların daha rahat olmalarına yardımcı olabilecektir.

Genel olarak duygusal saldırı/psikolojik şiddet, bir kez uygulanmaya başlandığında ve yüksek seviyelere ulaştığında kurbanlaştırmayı durdurmak pek mümkün değildir. Bu nedenle duygusal saldırının ortaya çıkma ihtimaline karşılık, bilinçlendirme ve önlem alma faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu

noktada duygusal saldırı davranışlarının neler olduğunun, çalışanların başlarına böyle bir olay gelmesi durumunda her an örgütsel desteğin sağlanacağına, kuruluşun her düzeyde duygusal saldırıya/psikolojik şiddete karşı olduğunun ve bu tür olayların gerçekleşmesi durumunda da ciddi yaptırımların uygulanacağına açıkça tüm çalışanlara belirtilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, yardımlaşma ve dayanışmaya yönelik karşılıklı işbirliği duygulan içinde ekip çalışması'nı destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmak, duygusal saldırı ile mücadelede oldukça önem taşımaktadır.

Psikolojik şiddette, tacizcinin saldırısı fiziksel değil, psikolojik olduğundan ispatlanması çok güçtür. Şakalarla, dedikoduyla, taleplerle, tekliflerle başlayan yıldırma sürecinin başladığı anı saptanması da oldukça zordur (Baykal, 2005). Nitekim araştırmamız kapsamında, açık uçlu sorulara verilen cevaplar doğrultusunda, katılımcıların, uğradıkları sözlü saldırıları kanıtlayamadıkları ve işlerini kaybetmemek için buna göz yumdukları belirlenmiştir. Bu nedenle, yasal yollarla mağduriyetin kanıtlanabilmesi ve gerekli işlemlerin yapılabilmesi için psikolojik şiddetin her anının; tarihinin, saatinin, yerinin, kimlerin olduğunun ve olayların kaydedilmesi tavsiye edilen bir çözümdür.

Psikolojik şiddet sürecinde fiziksel saldırılarla da karşılaşabilmektedir. Özellikle mevkisine, iş çevresine ve yüksek kademelerdeki tanıdıklarına güvenen kişilerin fiziksel saldırı olaylarında saldırgan taraf olduğu araştırmamız da ulaşılan sonuçlardan biridir. Fiziksel şiddete maruz kalan çalışanların yansından çoğu, durumunu polise bildirdiklerini ve adli tatbikat başlattıklarını belirtmişlerdir.

Örgütlerde yaşanan ekonomik krizler, en olumsuz etkisini yine çalışanlar üzerinde göstermektedir. Bu anlamda ilk kesintiye uğrayan harcamalar, eğitim harcamalarıdır. Oysaki çalışanlara duygusal saldırı ile ilgili verilecek düzenli eğitimler sayesinde örgütsel bir bilinç yaratılabilir. Nitekim katılımcılar psikolojik şiddetin en önemli nedenin eğitimsizlik, daha sonra ise; adam kayırma olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, eğitim harcamalarının ek bir yük olarak görülmemesi ve üyelerinin haklarını koruma konusunda en büyük destek olarak sendikal örgütlenmelere önem verilmesi önerilmektedir. Ülkemizde, çalışanlara yönelik sendikal örgütlenmeler, işverenler açısından çoğu zaman istenmeyen bir durum olsa da, sendikalar, sendikaların çalışanlara sağladığından çeşitli faydaların yanında, işverenlere de duygusal saldırı ile mücadele etme konusunda yardımcı olmaktadır. Bu nedenle sendikalı işçilerin artırılması sağlanabilir.

Psikolojik şiddetin topluma maliyeti (örneğin işsizlik oranının artmasına neden olarak hırsızlık, gasp, cinayet, fuhuş gibi sorunlara yol açması) herkesin anlayabileceği biçimde, yazılı ve görsel kitle iletişim araçlarıyla tüm insanlara açıklanmalı ve böylelikle toplumda, psikolojik şiddet olaylarına karşı ortak bir bilinç

yaratılmalıdır. Buradaki amaç; duygusal tacizin, toplum tarafından "kabul edilemez" bir olgu olarak benimsenmesini sağlamaktır. Başka bir deyişle, taciz eylemlerinin ve sorumlularının toplumsal yaşamda kabul edilmeyen sınırlar içinde kalmasının sağlanması, psikolojik şiddet olayları ile toplumsal mücadelede önemli bir araç olacaktır.

Ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede, sosyal hizmet kuruluşlarınca işletilen, 24 saat açık telefon yardım hatları bulunmaktadır. Buralarda ise; çoğunlukla iyi eğitim almış gönüllüler çalışmaktadır. Bu kişilere psikolojik şiddet konusunda eğitim verilmeli ve insanları daha iyi anlamaları sağlanmalıdır. Telefon yardım hatları, mağdurlara başvurmalan gereken yerler konusunda da yol gösterici olmalıdır (Davenport vd., 2003).

İşçiler, cinsel taciz veya ayrımcılık olarak sınıflandılamayacak şikâyetlerle geldiklerinde, sendika temsilcileri bunun nedeninin psikolojik şiddet olabileceğinin bilincine varmalıdırlar. Psikolojik şiddet mağduru eğer bir sendika üyesi ise, temsilcileri ile bağlantı kurmalı ve olanları anlatmalıdır. Çünkü sendika temsilcileri, işyerindeki psikolojik saldırılan araştırabilmekte, mağdur adına, işverenle birlikte çalışarak çatışma çözümü/aracılığı takımları oluşturabilmekte, iş sözleşmesine psikolojik şiddetle ilgili maddeler konmasını sağlayabilmekte ve iş yasalarının, tacizin bir diğer şekli olan psikolojik şiddetin de içinde bulunduğu, psikolojik bakımdan sağlıksız ortamlara yardım sağlanacak biçimde değiştirilmesi için baskı yapma güçleri kullanabilmektedir (Davenport vd., 2003).

KAYNAKÇA

- Baltaş, A. ve Baltaş, Z.(2002). *Stres ve Basa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi, Baykal, A. Nur.(2005). *Yutucu Rekabet Kanuni Devrindeki Mobbing'den Günümüze*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. Cowie, H. ve Naylor P. Ve Rivers I. Ve Smith, P. K. Ve Pereira, B. (2000). Measuring Workplace Bullying. *Aggression and Violent Behaviour*, 7 Davenport, N. Ve Schwarts, R. D. Ve Pursell, E. (2003). *Mobbing, işyerinde Duygusal Taciz*. Çeviren: O. Cemönertoy, İstanbul'Sistem Yayıncılık. Einarsen, S. Ve Hoel, H. Ve Zapf, D. Ve Cooper, C. L. (2003). *Bullying and Emotioonal Abuse in the Workplace: international Perspectives in Research andPractice*. London/New York:Taylor&Francis. Einarsen, Stale. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (Vi). Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara. ILO/ICN/WHO/PSI; Workplace Violence In The Health Sector, Country Case Study-Questionnaire; Geneva, 2003 Lee, D. (2000). An Analysis of Workplace Bullying in the UK. *MCB Universty Pres Personnel Review*, 29 (5). Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5 (2).

- Maslach, C ve Schafeli, W. Ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Volume: 52,397-422. Maslach, C. Ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout The Cost of Caring*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey. Maslach, C. Ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. Jossey-Bass, San Francisco, CA. Naktiyok, A. Ve Karabey, C. N. (2005) İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(3). Mikkelsen, E. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish Work-Life: Prevalence and Health Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4). Matthiesen, S. B. ve Aasen, E. ve Hoist, G. ve Wie, K. Ve Einarsen, S.(2003). The Escalation of Conflict: A Case Study of Bullying at Work. *Int. J. Management and Decision Making*, A (1). Pines, A. ve Aranson, E. (1988). *Career Burnout; Causes&Cures*. New York: The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. Sılgı, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir. Şuran, B. G. Ve Sheridan, E. P. (1985). *Management of burnout: Training psychologists in professional life span perspectives*. *Professional Psychology: Research&Practice*, 16 (6), 741 -752. Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım. Tınaz, P. (2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul:Beta Basım A. Ş. Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara:Platin, Barış Kitap Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti. Wright, T. A. ve Douglas, B. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18,491 -499. <http://www.isyerifobisi.com/bolum4.php> <http://www.mobbing-turkiye.com/mobbing/index.htm>

Araş.Gör. Olca SÜRGEVİL

1981 yılında İzmir'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İzmir'de tamamladı. 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2003 yılında tamamladı. DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda ve Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı'nda yüksek lisans yaptı. 2005 yılında DEÜ, SBE, İşletme Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine başlayan Sürgevil, Ocak 2005'den bu yana DEÜ İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi olarak çalışmaktadır.

Araş.Gör. Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

1975 yılında Adana'da doğdu. İlk ve ortaokulu Osmaniye'nin Bahçe ilçesinde, lise öğrenimini Düziçi Anadolu Meslek Lisesi'nde tamamladı. 1996 yılında, Konya Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nden fıkülte 2.si olarak mezun oldu. Aynı yıl Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde yönetim organizasyon anabilim dalında araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 1999 yılında aynı üniversite'de yüksek lisansını tamamladı. 2003 yılında doktora eğitimi için Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümüne görevlendirme ile gelerek çalışmaya başladı. Fettahlıoğlu, halen doktora tez aşamasında çalışmalarına devam etmektedir.

Sinem GÜCENMEZ

1981 yılında Denizli'de doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Denizli'de tamamladı. 1999 yılında Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2003 yılında tamamladı. Aynı yıl DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda başladığı yüksek lisans eğitimi halen devam etmektedir.

Prof.Dr. Gülay BUDAK

İzmir'de doğdu. 1984 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 1986 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans derecesini, 1990 yılında ise doktor unvanı'nı aldı. 1992 yılında Yardımcı Doçent, 1998 yılında Doçent, 2004 yılında Profesör unvanı'nı alan Budak; halen Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Profesör olarak çalışmaktadır.

Prof.Dr. Gönül BUDAK

İzmir'de doğdu. 1980 yılında Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi, Finansman Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 1983 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı'nda yüksek lisans derecesini, 1986 yılında ise doktor unvanı'nı aldı. 1989 yılında Yardımcı Doçent, 1990 yılında Doçent, 1997 yılında Profesör unvanı'nı alan Budak; iki kez, Fransız Hükümeti uzun süreli araştırma bursu ve Avrupa Konseyi proje bursu ile ödüllendirilmiştir. Budak, halen Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nde Profesör olarak çalışmaktadır.

Belediye
Çalışanlarının
Duygusal