

## ÜÇ BOYUTLU BİR YAKLAŞIM OLARAK

### ÖRGÜTSEL TÜKENME

Veysel EREN\*

Ufuk DURNA\*

#### Abstract

#### *Organizational Burnout As a Three Dimensional Approach*

*Burnout is a vocational disease seen in work groups with intensive communication use. It is a physical and emotional occurrence, which comes out as a result of being incapable of resisting the stress from the work done. Burnout has three dimensions: Emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment. This study aims at figuring out the dimensions and reasons of vocational burnout in education and health workers in Niğde Province. The results of analysis of a survey research carried out, which used the Maslach Burnout Scale, shows that there exist relations among the three dimensions of burnout.*

**Keywords:** *Education and Health Workers, Burnout, Dimensions of Burnout*

#### Özet

*Tükenme, insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen bir meslek hastalığıdır. Yapılan işten kaynaklanan stresle başa çıkamama sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve duygusal bir olgu olan tükenmenin, duyarsızlaşma, duygusal tükenmişlik ve azalan kişisel başarı olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bu çalışma Niğde İlinde Milli Eğitim ve Sağlık çalışanlarında tükenmişliğin boyutunu ve nedenlerini araştırmayı amaçlamıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılarak hazırlanan anketin uygulanması sonucunda elde edilen bulguların analizinden, çalışanlarda tükenmenin üç boyutu arasında ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Sözcükler:** *Sağlık ve Eğitim Çalışanları, Tükenmişlik, Tükenmişliğin boyutları*

#### Giriş

Günümüz toplumlarında çalışanlar, gittikçe daha fazla insanlarla bir arada ve sürekli ilişki halinde bulunmayı gerektiren mesleklerde yer almaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların

durumu böyledir. Bu mesleklerin temel özelliği olan insanlarla sürekli etkileşim gereksinimi ve yoğun iş temposu, çalışanlarda psiko-sosyal bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bunların en başta gelenlerinden biri olan tükenme, iş

\* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

\* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

ve sosyal ilişkiler ve psikolojik yönden hem bireyi hem de örgütü ilgilendiren pek çok soruna neden olmaktadır. Büyük bir heyecan ve idealizmle işe başlayan kişi ilerdeki yıllarda çeşitli nedenlerle bu tutku ve coşkusunu kaybetmekte, sıradan, tekdüze ve silik hale gelmektedir. Böylece hem birey iş yaşantısında mutlu olamamakta ve iş performansı düşmekte, hem de örgütler nitelikli personelin kaybı ve verimlilikte düşüş biçimindeki yansımaları bundan büyük zarar görmektedir.

Tükenme, özellikle insanlarla yüz yüze ilişkinin zorunlu olduğu mesleklerde görülen bir durum olduğu için sağlık ve eğitim çalışanlarının bu sorunla karşı karşıya kalma olasılıkları oldukça yüksektir. Ülkemizde genelde kamu sektöründe çalışanların ve özelde de sağlık ve eğitim çalışanlarının tükenmeden korunabilmelerinin etkili yöntemlerinin tespit edilebilmesi için, öncelikle bu alanlarda hizmet verenlerin tükenme durumlarının araştırılması ve tanımlanması gerekmektedir. Sağlık ve eğitim alanlarında çalışanların niteliklerinin artırılması, bunların hizmet sundukları kesimlerin hizmetlerden memnuniyetini de olumlu yönde etkileyecektir. Bu amaçla çalışmada, tükenme ile ilgili kavramsal çerçeve sunulduktan sonra, bu alanda yapılmış olan önceki araştırmaların bulguları kısaca özetlenmekte ve daha sonra da Niğde ilinde görev yapan sağlık ve eğitim çalışanlarının tükenme durumlarını tespit etmeye dönük bir alan araştırmasının bulguları ortaya konularak tartışılmaktadır.

### **1. Temel Kavramlar**

Alman asıllı Freudenberg tarafından ilk olarak 1974'te kullanılan tükenme kavramı günümüzde ABD'de popüler olmuştur. Kişisel, toplumsal, sosyal ve örgütsel nedenlere dayanan tükenme, çalışma yaşamında kronik duygusal ve

kişiler arası stres yapıcılar karşı sürekli bir tepkidir (Maslach vd., 2001: 397). Tükenme iş yaşamındaki karmaşık sosyal ilişkiler bağlamında değerlendirilen bireysel stres deneyimidir (Janssen vd., 1999: 75). Tükenmişlik insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür. Tükenmişlik duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içinde, sinsice gelişen bir süreçtir (Çokluk, 2000: 111). Bir başka ifade ile tükenme, kişilerin bir anda içinde bulunduğu ya da bulunmadığı bir durumu değil, bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar mesleğe ilk girdikleri yıllarda büyük bir heyecanla, aşkla, şevkle ve idealle işlerine sarılmaktadırlar, fakat iş hayatında çok çeşitli nedenlerle umduğunu bulamadığı için giderek bu heyecanını, şevkini ve idealini kaybetmektedir.

Örgütsel tükenmenin, duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve azalan kişisel başarı (reduced personal accomplishment) olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Maslach vd., 2001: 397). Örgütsel tükenmenin ilk boyutu olan *duygusal tükenme*, bitmiş duygusal kaynakların ve enerji eksikliğinin hissedilmesi şeklinde tanımlanır. Bu şekilde çalışanlar, psikolojik bir durum içinde kendilerini işe verme noktasında yetersiz hissederler (Lingard, 2003: 70). Duygusal tükenme depresyon, ümitsizlik ve kapana sıkışma hali şeklinde bireyin kendisini hissetmesi durumunda ortaya çıkar (Weisberg vd., 1999: 334). İkinci boyut olan *duyarsızlaşma*, bir kimsenin işinden soğuması ve negatif yüklü bir tutum içine girmesi şeklinde kendisini gösterir. *Azalan kişisel başarı* ise, çalışanların kendilerini olumsuz bir

şekilde değerlendirme eğilimine girmeleri ve işlerindeki başarı durumlarından tatmin olmamaları haliyle ilişkilidir (Lingard, 2003: 70). Duygusal tükenme, özellikle yoğun kişiler arası etkileşimleri gerektiren mesleklerde görülür. Duyarsızlaşma, müşterilere insandan çok nesnelmiş gibi muamele etme eğilimi şeklinde ortaya çıkar. Bu şekilde bireyler meslektaşlarına, müşterilerine ve örgütlerine karşı katı, duygusuz, özensiz ve olumsuz bir tutum içine girerler. Örgütsel tükenmenin son boyutu olan *azalan kişisel başarı* ise bir kimsenin kendisini olumsuz olarak değerlendirme eğilimi şeklinde ortaya çıkar. Bu tükenme boyutunda, bireyler artık eylemleriyle bir şeyleri değiştirebilecekleri inancını yitirir ve sonuçta bırakıp giderler (Huang, 2001: 15-16).

## **2. Tükenme Kaynakları**

İnsanların maruz kaldığı tükenmenin mesleki, örgütsel, demografik, işle ve kişilikle ilgili pek çok kaynağı bulunmaktadır. Bunlardan işle ilgili olanların başında, aşırı iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, yöneticilerin sosyal yönden destek vermemesi, iş sonuçlarıyla ilgili çalışanların bilgilendirilmemesi, karar alma mekanizmasına düşük katılım, iş özerkliğinin olmaması (Maslach vd., 2001: 407), örgütsel iklimin yetersiz olması, çalışma ortamında özendirme yöntemlerine başvurulmaması (Kalimo vd. 2003: 120) gibi nedenler bulunmaktadır. Tükenmenin üç boyutuyla ilişkili olarak, *duygusal tükenmeyle* rol çatışması (Elloy vd., 2001: 331; Lingard, 2003: 73;), işgücü dönüşüm oranı (Lingard, 2003: 73), aşırı iş yükü (Janssen vd., 1999: 83; Lingard, 2003: 73; Winstanley, 2002: 314), iş stresi (Peltzer vd., 2003: 275), zaman baskısı (Elloy vd., 2001: 331); *duyarsızlaşmayla* sorumluluk, rol belirsizliği ve işgücü dönüşüm oranı (Lingard, 2003: 73), rol

belirsizliği, aşırı iş yükü (Elloy vd., 2001: 331), iş stresi (Peltzer vd., 2003: 275); *kışisel başarıda azalmayla* iş içeriğinin kalitesi (Janssen vd., 1999: 84), iş yeteneği, rol belirsizliği (Elloy vd., 2001: 331) arasında ilişki vardır.

Mesleki yönden tükenmeye neden olan pek çok etmen bulunmaktadır. İnsanlarla yoğun ilişki gerektiren yöneticilik gibi meslekler, daha az ilişki gerektiren bilgisayar programcılığı gibi mesleklere göre özellikle duygusal yönden tükenme ile daha fazla ilişkilidir. Mesleklere göre tükenmeye maruz kalma düzeyi de değişmektedir. Sözgelimi, yapılan bir araştırmada polis memurları ve gardiyanlar gibi güvenlik güçleri diğer meslek grupları ile karşılaştırıldığında, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı boyutları yönünden yüksek düzeyde, duygusal tükenme boyutu yönünden de düşük düzeyde tükenmeye maruz kalmaktadırlar (Maslach vd., 2001: 407-408).

Hiyerarşi, örgütsel kurallar ve kaynaklar gibi örgütsel etmenler, özellikle adalet ve dürüstlük beklentilerini zedelediğinde örgütsel ortamın bozulduğu görülür. Örgütsel yapı ve süreçlerin içinde barınan örgütsel değerler, insanların iş esnasında geliştirdikleri duygusal ve bilişsel ilişkileri şekillendirir. Bu şekilde tükenme yönünde önemli belirtiler görülmeye başlanır. İşletmelerin küçülmesi ve birleşmesi gibi örgütsel değişimler de çalışanların yaşantısında büyük etkilere neden olur. Bu anlamda özelleştirilen kurumlardan diğer kurumlara nakledilen personelin iş verimliliği, tükenme durumları, yeni çalıştıkları kuruma adaptasyonları araştırılmaya değer bir konu olarak düşünülebilir. Çalışanlarla işletme sahipleri birbirini dengelemesi gereken karşılıklı beklenti içersindedirler. Sözgelimi çalışanlar zaman, çaba ve yeteneklerini verirken, karşılığında

istihdam garantisi, kariyer yapma olanağı ve ücret beklentisi içersine girerler. Bu dengenin özellikle çalışanlar aleyhine bozulması tükenmeye neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 409). Kazandıkları ödülünden daha fazla çaba harcadıklarını düşünen çalışanlar daha büyük ölçüde tükenmeye maruz kalmaktadırlar ve düşük düzeyde bireysel başarı sergilemektedirler (Patton vd., 2003: 10). Bireysel değerlerle örgütsel değerler arasında ciddi uyumsuzluklar oluştuğunda bireyde tükenme yönünde bir eğilim belirecektir (Leither vd., 2001: 50).

Demografik etmenlerden ilki olan tükenmeyle yaş arasında sürekli bir ilişki bulunmaktadır. 30 – 40 yaş üstündeki çalışanlara göre, genç çalışanlarda tükenme oranının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Yaş değişkenine iş deneyimi de eklenince, kariyerinin ilk yıllarında bulunan gençlerde tükenme yönünde risk daha fazla artmaktadır (Maslach vd., 2001: 409-410). Yapılan pek çok çalışmada tükenmenin üç boyutuyla yaş arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yaş ile duyarsızlaşma (Lingard, 2003: 73; Peltzer vd., 2003: 278; Boyd, 1997: 177), kişisel başarı (Peltzer vd. 2003: 278) ve duygusal tükenme (Boyd, 1997: 177) boyutları arasında ilişki bulunmaktadır. Ancak yaş ile örgütsel tükenme arasında herhangi bir ilişki bulunmayan araştırmalar da yok değildir (Tuğrul ve Çelik, 2002; Ekerbiçer vd., 2004).

Bazı araştırmalarda bayanların daha fazla tükenmeye maruz kaldıkları yönünde bulgulara ulaşılsa da, cinsiyet değişkeni tükenmenin güçlü bir belirleyicisi değildir. Araştırmaların bazılarında bayanların, bazılarında da erkeklerin daha fazla tükenme hissettikleri bulunmuş, bazı araştırmalarda da herhangi bir fark bulunmadığı yönünde bulgulara

ulaşmıştır (Maslach vd., 2001: 410; Ekerbiçer vd., 2004). Tükenmenin üç boyutuyla ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Duygusal tükenmenin daha çok bayanlarla, bireysel başarının da baylarla (Peltzer vd., 2003: 276) ilişkili olduğu, bayların bayanlara göre duyarsızlaşma oranlarının daha yüksek olduğu (Maslach, 2003: 191) ifade edilmektedir.

Diğer bir demografik etmen olan medeni hal değişkenine göre, bekârlar (özellikle erkekler) evlilerle karşılaştırıldığında tükenmeye daha eğilimlidirler. Yine bekarlar boşananlardan daha yüksek oranda tükenmeye maruz kalırlar (Maslach vd., 2001: 410). Tükenmenin üç boyutu açısından değerlendirildiğinde, bireysel başarı boyutu hariç, bekarlar evlilere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından önemli ölçüde farklılık gösterir (Peltzer vd., 2003: 278). Bazı araştırmalarda da medeni hal ile tükenme arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Tuğrul ve Çelik, 2002; Ekerbiçer vd., 2004).

Yapılan pek çok araştırmaya göre, meslekte geçirilen süre ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında büyük ölçüde ilişki bulunmaktadır (Lingard, 2003: 73–76). Yine meslekte geçirilen süre ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki ve kişisel başarı ile olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Peltzer vd., 2003: 278; Tuğrul ve Çelik, 2002).

Yüksek eğitim düzeyine sahip olanlar daha düşük eğitimlilere göre daha fazla tükenmeye maruz kalmaktadır. Yüksek eğitimin bir sonucu olarak, üst düzeyde sorumluluk alma ve yüksek beklentilere girme tükenmeye neden olmaktadır (Maslach vd., 2001: 410).

### **3. Tükenmenin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları**

Yapılan pek çok araştırma tükenmenin hem bireysel hem de örgütsel

olarak olumsuz sonuçları üzerinde durmuştur (Dierendonck vd., 2001: 41). Tükenme hem birey açısından çok zor bir deneyimdir, hem de kurum açısından yüksek maliyetler getiren bir durumdur (Oplatka, 2002: 214). Bireysel olarak, tükenmenin zihinsel bozukluklara neden olduğu iddia edilmektedir. Depresyon, vesvese, kişisel saygınlığı yitirme, stres gibi zihin sağlığı anlamında olumsuz etkileri olduğu üzerinde durulmaktadır (Maslach vd., 2001: 406). Tükenmenin boyutlarından biri olan duygusal tükenmedeki artış diğer bir boyutu etkilemekte, yani bireyin daha fazla duyarsızlaşmasına neden olmaktadır. Duyarsızlaşan birey daha fazla saldırganlaşabilmektedir. Nitekim saldırının sıklığı duygusal tükenmeden daha çok duyarsızlaşma boyutu ile ilişkilidir (Winstanley vd., 2002: 302-313). Diğer taraftan, tükenmenin toplumsal boyutu üzerinde de durulması gerekmektedir. Toplumsal açıdan tükenme sosyal, ekonomik, hukuksal ve kültürel birçok sorunu da beraberinde getirmektedir.

Tükenmenin örgütleri ilgilendiren pek çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. İşe gelmeme, işten ayrılma, verimliliğin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın düşmesi gibi sonuçlar hem örgütlere hem de çalışanlara önemli maliyetler getirmektedir. Tükenmeye maruz kalan çalışanların, iş düzenini bozma ve bireysel çatışmalara girme gibi nedenlerle mesai arkadaşları üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır (Maslach vd., 2001: 406). Hırsızlık, kaba kuvvete eğilim ve iş kazaları doğasında taşıdığı pek çok olumsuzluktan bir kaçadır (Oplatka, 2002: 214).

#### **4. Araştırma Yöntemi**

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla kullanılan veriler, Niğde Valiliğince araştırma izni verilen İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı merkez

ilköğretim okulları ve liselerde görev yapan öğretmenler ile Niğde İl Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı hastane ve sağlık ocaklarında çalışan doktor ve hemşirelere standart bir anket formu uygulanarak elde edilmiştir. Yapılan pek çok araştırmada eğitim, sağlık, güvenlik gibi hizmet sunumuna yönelik sektörlerde (Winstanley, 2002: 303; Elloy vd., 2001: 323; Maslach, 2003; Weisberg vd., 1999: 334; Çokluk, 2000: 110; Evans; 1993: 29-30) çalışanlar yüksek düzeyde tükenmeye maruz kalmaktadırlar. Bunlar içinde, doktorlar yüksek düzeyde stres altında çalışmaktadırlar ve yine oldukça fazla tükenme eğilimi göstermektedirler (Peltzer vd., 2003: 275). Toplam 507 anket (ana kütleinin % 20'si) ilgili birimlerin yöneticilerine ulaştırılmıştır. Söz konusu birimlerden 158'i Millî Eğitime ve 164'ü Sağlık Müdürlüğü'ne bağlı birimlerden olmak üzere kullanılabilir toplam 322 adet anket geri dönmüştür. Anketlerden 22 tanesi eksik bilgi içermesi ya da yeterli özen gösterilmeksizin cevaplandırılmış olması nedenleriyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 300 anketin kurumlara göre dağılımı ve ana kütle temsil oranları Tablo 1'de yer almaktadır. Buna göre, değerlendirmeye alınan anketlerin hem sağlık birimleri hem de eğitim birimleri açısından ana kütle temsil düzeylerinin birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Nitekim Sağlık kuruluşlarında çalışanların sayıları ile Eğitim birimlerinde çalışanların sayıları arasında da önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

#### **4.1. Araştırma Ölçekleri**

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik faktörlerle ilgili çeşitli sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, tükenmenin üç boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarını ölçmeye yönelik üç adet

ölçeğe yer verilmiştir. Araştırmada, tükenme konusunda yapılan çalışmaların çok büyük bir kısmında kullanılan ve en popüler olan (Büssing vd. 2000: 330; Richardsen vd., 2004: 377) Maslach'ın tükenme ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) (Evans vd., 1993: 37-38) bir ön deneme çalışması yapılarak eğitim ve sağlık çalışanlarına göre uyarlanmış olup, 9'u duygusal tükenmeyi, 5'i duyarsızlaşmayı ve 8'i de bireysel başarıyı ölçmeye yönelik toplam 22 adet sorudan oluşmaktadır. Bu ölçeklerin

güvenirliğinin (içsel tutarlılığının) değerlendirilmesinde Cronbach Alfa Testi'nden yararlanılmıştır. Ölçeklerin Alfa değerleri duygusal tükenme boyutu için 0.62, duyarsızlaşma boyutu için 0.58, bireysel başarı için 0.69'dur.

Değişkenleri ölçülebilir duruma getirmek ve cevaplayıcılara yeterli alternatif sunarak cevaplama zamanını ve çabasını en aza indirmek için tüm maddeler yedili Likert tipi ölçek formatında hazırlanmıştır. Değerler arttıkça tükenme artmaktadır.

**Tablo 1.** Ana Kütle ve Örnek Kütle Dağılımı

Kurumlar	Katılanların Sayısal Dağılımı	Katılanların Yüzdelerik Dağılımı	Ana Kütle	Ana Kütlelerin Yüzdelerik Dağılımı	Katılanların Ana Kütleyle Oranı (%)
Sağlık	152	50.6	1332	52.6	11.4
Eğitim	148	49.4	1202	48.4	12.3
Toplam	300	100	2534	100	11.8

Demografik faktörler açısından ankete cevap verenler Tablo 2'deki verilere göre değerlendirildiğinde, bay ve bayanlar arasında oransal yakınlığın sağlandığı, yaş

ve kıdem bakımından da ankete cevap verenlerin düzenli dağılımının olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Demografik Faktörlerin Dağılımları

Demografik Faktörler	Dem. Faktörlerin Kategorileri	Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Bay	137	45.6
	Bayan	163	54.4
Medeni Hal	Evli	237	79
	Bekar	63	21
Yaş	29'den küçük	117	39
	30-39	105	35
	40'tan büyük	78	26
Kıdem	0-5	98	32.6
	6-15	116	38.7
	16 ve üzeri	86	28.7

#### 4.2. Araştırma Bulguları

Çalışanların yaşadıkları tükenme düzeyini aşırı iş yükü, rol çatışması, zaman baskısı, iş stresi, örgütsel iklim gibi işle ilgili çeşitli unsurlar etkiledikleri gibi, yaş, cinsiyet, medeni hal, kıdem,

çalışılan kurum, ek gelir gibi bireysel özellikler de önemli ölçüde belirlemektedir. Araştırmamızın amacı çalışanların bu bireysel özellikleri ile örgütsel tükenme ve tükenme boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Örgütsel tükenme, bu üç boyuta ait değerlerin toplamından oluşmaktadır ve bu şekilde örgütsel tükenme ile çalışanlara ait bireysel özellikler arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Aynı şekilde, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı şeklinde ifade

edilen bu üç boyut ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Aşağıda araştırmada yer alan hipotezler tek tek ele alınmış ve bu hipotezler regresyon analizi ve t testi ile test edilmiştir.

1. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların yaşları arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 4. Çalışanların Yaşı ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki**

	R2	B	St. Hata	T	F
<b>Örg. Tüken.</b>	.002	-.061	.091	-.673	.453
<b>Duyg. Tükn.</b>	.000	.012	.056	.229	.052
<b>Kişisel Başr.</b>	.000	.009	.054	.173	.030
<b>Duyarsızl.</b>	.025	-.109	.040	-2.751**	7.568**

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 4’te örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği basit regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, sadece duyarsızlaşma boyutuyla çalışanların yaşı arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Duyarsızlaşma bireyin işinden soğuması, negatif yüklü bir tutum içerisine girmesidir. Kamu sektöründe

çalışanlar zamana bağlı olarak yükselme, yetki ve sorumluluk üstlenme ve daha fazla maaş alma olanağına sahip olmaktadır. Bu faktörler çalışanların yaşa bağlı olarak işlerine karşı daha olumlu bir tutum içerisine girmelerine neden olabilir. Öte yandan, tükenme ve diğer boyutlarda herhangi bir ilişki gözlenmemektedir.

2. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların bağlı bulunduğu kurum arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 5. Çalışanların Bağlı Bulunduğu Kurum ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki**

Ölçek	Kurumlar				T
	Sağlık [152]		Eğitim [148]		
	Ortalama	Std. spm.	Ortalama	std. Spm.	
<b>Örg. Tüken.</b>	87.93	13.77	89.95	12.35	-1.335
<b>Duyg. Tükn.</b>	30.59	8.43	31.11	7.76	-.566
<b>Kişisel Başr.</b>	41.73	9.29	43.43	5.90	-1.893
<b>Duyarsızl.</b>	16.07	6.43	15.41	5.00	.991

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 5’te örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği basit t testi sonuçları yer almaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi

çalışanların bağlı oldukları kurum ile örgütsel tükenme ve üç boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. Bunun nedeni, araştırma yapılan iki

kurumun da kamu kurumu olması ve yetki ve yükümlülüklerle sahip çalışanların buna bağlı olarak benzer hak, olmalarıdır.

3. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların cinsiyeti arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 6.** Çalışanların Cinsiyetleri ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki

Ölçek	Cinsiyet				T
	Bay [137]		Bayan [163]		
	Ortalama	std. spm.	Ortalama	std. Spm.	
<b>Örg. Tüken.</b>	87.04	12.77	90.52	13.21	-2.316*
<b>Duyg. Tükn.</b>	30.09	8.45	31.48	7.76	-1.466
<b>Kişisel Başr.</b>	41.70	7.34	43.29	8.18	-1.778
<b>Duyarsızl.</b>	15.24	5.31	16.16	6.11	-1.376

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 6’de örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır. Örgütsel tükenme ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir

ilişki bulunmaktayken, örgütsel tükenmenin her üç boyutuyla da çalışanların cinsiyeti arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

4. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların kıdemleri arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 7.** Çalışanların Meslekte Geçirdikleri Süre ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki

	R2	B	St. Hata	T	F
<b>Örg. Tüken.</b>	.001	-.045	.089	-.513	.263
<b>Duyg. Tükn.</b>	.000	.001	.055	.025	.001
<b>Kişisel Başr.</b>	.000	.018	.053	.346	.729
<b>Duyarsızl.</b>	.018	-.090	.039	-2.336*	5.455*

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 7’de örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği basit regresyon sonuçları yer almaktadır. Buna göre, duyarsızlaşma boyutuyla meslekte geçirdikleri süre

arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel tükenme, duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı ile kıdem arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

5. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların medeni hali arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 8.** Çalışanların Medeni Hali ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki



Ölçek	Medeni Hal				T
	Evli [237]		Bekâr[63]		
	Ortalama	std. spm.	Ortalama	std. spm.	
<b>Örg. Tüken.</b>	88.47	13.12	90.68	13.01	-1.188
<b>Duyg. Tükn.</b>	30.75	8.22	31.22	7.67	-.413
<b>Kişisel Başr.</b>	42.71	6.90	42.02	10.70	.491
<b>Duyarsızl.</b>	15.01	5.35	18.53	6.45	-3.961**

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 8’de örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre duyarsızlaşma boyutu ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni büyük bir olasılıkla, evlilikle birlikte çalışanların

daha yerleşik ve düzenli bir hayata geçmeleri, daha fazla sorumluluk yüklenmeleri ve işle ilgili sorunlarını paylaşabilecekleri bir eşe sahip olmalarıdır. Öte yandan, diğer değişkenlerle çalışanların medeni hali arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir.

6. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların eşlerinin çalışıyor olması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9.** Çalışanların Eşlerinin Çalışma Durumu ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki

Ölçek	Eş Çalışma Durumu				T
	Çalışan [172]		Çalışmayan[65]		
	Ortalama	std. spm.	Ortalama	std. spm.	
<b>Örg. Tüken.</b>	89.58	12.61	85.14	13.81	2.262*
<b>Duyg. Tükn.</b>	31.01	8.34	29.89	7.92	.956

<b>Kişisel Başr.</b>	43.54	6.17	40.37	8.08	3.229**
<b>Duyarsızl.</b>	15.03	5.36	14.88	5.33	.196

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 9’da örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, örgütsel tükenme ve azalan kişisel başarı boyutu ile çalışanların eşlerinin çalışıyor olması

arasında anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla çalışanların eşlerinin çalışıyor olması arasında ilişki bulunmamaktadır.

7. H1: Örgütsel tükenme ve boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarı) ile çalışanların ek gelirlere sahip olması arasında bir ilişki vardır.

**Tablo 10.** Çalışanların Ek Gelir Durumu ile Tükenme ve Üç Boyutu Arasındaki İlişki

Ölçek	Ek Gelir Durumu				T
	Var [23]		Yok [277]		
	Ortalama	std. spm.	Ortalama	std. spm.	
Örg. Tüken.	83.35	14.75	89.39	12.88	-1.905
Duyg. Tükn.	27.96	8.03	31.09	8.07	-1.797
Kişisel Başr.	41.48	7.69	42.66	7.85	-.693
Duyarsızl.	13.91	5.10	15.89	5.80	-1.768

\*p< .05; \*\*p< .01

Tablo 10'da örgütsel tükenme ve üç boyutunun bağımlı değişken olarak değerlendirildiği t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, bütün değişkenler ile çalışanların ek gelirlere sahip olması arasında bir ilişki bulunmamaktadır.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Yaptığımız araştırmada genel olarak örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutu olan duygusal, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutları ile çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Buna göre örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutuyla yaş değişkeni karşılaştırıldığında, sadece duyarsızlaşma boyutuyla çalışanların yaşı arasında negatif bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Tükenme ve diğer boyutlarda herhangi bir ilişki gözlenmemiştir. Bazı araştırmalarda yaptığımız araştırmayı destekler şekilde yaş ile genel örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Weisberg vd., 1999: 337; Tuğrul ve Çelik, 2002 ; Ekerbiçer vd., 2004). Ancak bir araştırmaya göre, 30 – 40 yaş üstündeki çalışanlara göre, genç çalışanlarda genel tükenme oranının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Maslach vd., 2001: 409-410). Yapılan pek çok çalışmada tükenmenin üç boyutuyla yaş arasındaki ilişki araştırılmıştır. Yaş ile duyarsızlaşma (Lingard, 2003: 73; Peltzer vd., 2003: 278; Boyd, 1997: 177), azalan kişisel başarı (Peltzer vd. 2003: 278) ve duygusal tükenme (Boyd, 1997: 177) boyutları arasında ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutuyla cinsiyet değişkeni karşılaştırıldığında, örgütsel tükenme ile çalışanların cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktayken, örgütsel tükenmenin her üç boyutuyla da çalışanların cinsiyeti arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bazı araştırmalarda bayanların daha fazla tükenmeye maruz kaldıkları yönünde bulgulara ulaşılsa da, cinsiyet değişkeni tükenmenin güçlü bir belirleyicisi değildir. Araştırmaların bazılarında bayanların, bazılarında da erkeklerin daha fazla tükenme hissettikleri bulunmuş, bazı araştırmalarda da herhangi bir fark bulunmadığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Maslach vd., 2001: 410; Ekerbiçer vd., 2004). Tükenmenin üç boyutuyla ilgili olarak çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Duygusal tükenmenin daha çok bayanlarla, bireysel başarının da baylarla (Peltzer vd., 2003: 276) ilişkili olduğu, bayların bayanlara göre duyarsızlaşma oranlarının daha yüksek olduğu (Maslach, 2003: 191) ifade edilmektedir.

Örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutuyla meslekte geçirilen süre (kıdem) değişkeni karşılaştırıldığında, duyarsızlaşma boyutuyla çalışanların meslekte geçirdikleri süre arasında negatif bir ilişki bulunmaktayken, örgütsel tükenme, duygusal tükenme ve azalan kişisel başarı ile kıdem arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Yapılan bir araştırmaya göre, meslekte geçirilen süre ile örgütsel tükenme,

duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında büyük ölçüde ilişki bulunmaktadır (Lingard, 2003: 73-76). Araştırmamızla aynı bulgulara ulaşılan bazı araştırmalarda meslekte geçirilen süre ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Peltzer vd., 2003: 278; Tuğrul ve Çelik, 2002).

Örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutuyla medeni hal değişkeni karşılaştırıldığında, duyarsızlaşma boyutu ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü bir ilişki bulunmaktayken, diğer değişkenlerle çalışanların medeni hali arasında herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Yapılan bir araştırmaya göre, medeni hal değişkenine göre, bekarlar (özellikle erkekler) evlilerle karşılaştırıldığında tükenmeye daha fazla eğilimlidirler (Maslach vd., 2001: 410). Tükenmenin üç boyutu açısından değerlendirildiğinde, bireysel başarı boyutu hariç, bekarlar evlilere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından önemli ölçüde farklılık gösterir

(Peltzer vd., 2003: 278). Bazı araştırmalarda da araştırmamızı destekler şekilde medeni hal ile genel tükenme arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Tuğrul ve Çelik, 2002 ; Ekerbiçer vd., 2004).

Örgütsel tükenme ve tükenmenin üç boyutuyla çalışanların eşlerinin çalışıyor olması değişkeni karşılaştırıldığında, örgütsel tükenme ve azalan kişisel başarı boyutu ile çalışanların eşlerinin çalışıyor olması arasında bir ilişki vardır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarıyla çalışanların eşlerinin çalışıyor olması arasında ilişki bulunmamaktadır. Son olarak, çalışanların bağlı buldukları kurum ve çalışanların ek gelirlere sahip olması değişkenleri ile örgütsel tükenme ve üç boyutu arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum araştırmaya konu olan iki kurumun da kamu kurumu olması ve insanlarla yüz yüze olma bakımından benzer özelliklere sahip olmaları gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

### **Kaynaklar**

- BOYD, Brenda J., SCHNEIDER, Nancy I. (1997); "Perceptions of the Work and Burnout in Canadian Child Care Providers", *Journal of Research in Childhood Education*, Vol. 11, No. 2, 171-180.
- BÜSSING, Andre, GLASER, Jürgen (2000); "Four-Stage Model of the Core Factors of Burnout: The Role of Work Stressors and Work-Related Resources", *Work & Stress*, Vol. 14, No. 4, 329-346.
- ÇOKLUK, Ömay (2000); "Örgütlerde Tükenmişlik", Elma CEVAT, Demir KAMİLE (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yay., Ankara, 109-133.
- DIERENDONCK, Dirk van, SCHAUFELI, Wilmar B., BUUNK, Bram P. (2001); "Towards a Process Model of Burnout: Results from a Secondary Analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, Num. 1, 41-52.
- EKERBİÇER, Hasan, ÇELİK, Mustafa, ARAL, Murat, BUĞDAYCI, Resul (2004); "Kahramanmaraşta Çalışan Hekimlerde Mesleki Tükenmişlik Düzeyi ve Bazı Kişisel Özelliklerle İlişkisi", <http://www.dicle.edu.tr-halks/yedi%207.htm>
- ELLOY, David F., TERPENING Willbann, KOHLS, John (2001); "A Casual Model of Burnout Among Self-Managed Work Team Members", *The Journal of Psychology*, Vol. 135, Num. 3, 321-334.
- EVANS, Brian K., FISCHER, Donald G. (1993); "The Nature of Burnout: A Study of The Three-Factor Model of Burnout in Human Service and Non-Human Service Samples", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 66, 29-38.

- HUARNG, Adam S. (2001); “Burnout Syndrome Among Information System Professionals”, *Information Systems Management*, Spring, Vol. 18, Is. 2, 15–20.
- JANSSEN, Peter P. M., WILMAR, B. Schaufeli, HOUKES, Inge (1999); “Work-Related and Individual Determinants of The Three Burnout Dimensions”, *Work & Stress*, Vol. 13, No. 1, 74–86.
- KALIMO, Raija, PAHKIN, Krista, MUTANEN, Pertti, TANNER, Salla Toppinen (2003); “Staying Well or Burning Out at Work: Work Characteristics and Personal Resources as Long-Term Predictors”, *Work & Stress*, April-June, Vol. 17, Num. 2, 109–122.
- LEITHER, Michael P., MASLACH, Christina (2001); “Burnout and Quality in a Sped-up World”, *Journal for Quality & Participation*, Summer, Vol. 24, Iss. 2, 48–51.
- LINGARD, Helen (2003); “The Impact of Individual and Job Characteristics on Burnout Among Civil Engineers in Australia and the Implications for Employee Turnover”, *Construction Management and Economics*, 21, 69 – 80.
- MASLACH, Christina, SCHAUFELI, Wilmar B., EITER, Michael P. (2001); “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, 52, 397 – 422.
- MASLACH, Christina (2003); “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, Oct., Vol. 12, Iss. 5, 189–192.
- OPLATKA, Izhar (2002); “Women Principals and the Concept of Burnout: An Alternative Voice?”, *International Journal of Leadership Education*, Vol. 5, No. 3, 211–226.
- PATTON, Wendy, GODDARD, Richard (2003); “Psychological Distress and Burnout in Australian Employment Service Workers: Two Years On”, *Journal of Employment Counseling*, March, Vol. 40, 2–15.
- PELTZER, Karl, MASHEGO, Tereso Anne, MABEBA, Matlala (2003); “Short Communication: Occupational Stress and Burnout Among South African Medical Practitioners”, *Stress and Health*, Vol. 19, 275–280.
- RICHARDSEN, Astrid M., MARTINUSSEN, Monica (2004); “The Maslach Burnout Inventory: Factorial Validity and Consistency Across Occupational Groups in Norway”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, 377–384.
- TUĞRUL, Belma, ÇELİK Eylem (2002); “Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, *The On-Line Version Of Journal Of Qafqaz University*, Num. 9, Spring, <http://www.qafqaz.edu.az/journal/index00.html>, 24.12.2004.
- WEISBERG, Jacob, SAGIE, Abraham (1999); “Teachers’ Physical, Mental, and Emotional Burnout: Impact on Intention to Quit”, *The Journal of Psychology*, Vol. 133, Num. 3, 333–339.
- WINSTANLEY, Sue, WHITTINGTON, Richard (2002); “Anxiety, Burnout and Coping Styles in General hospital Staff Exposed to Workplace Aggression: a Cyclical Model of Burnout and Vulnerability to Aggression”, *Work & Stress*, Vol. 16, No. 4, 302–315.