

TÜKENMİŞLİK SENDROMU AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA (GOÜ Örneği)

Kadir ARDIÇ**

Sema POLATCI*

Öz:

Çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan birisi olan tükenmişlik sendromu hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz etkilere sahip bir olgudur. Günümüzde yaygın olarak rastlanan bu sendromu “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlamak mümkündür. Tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir.

Bu çalışmada, Gaziosmanpaşa Üniversitesi’nde görev yapan akademik personelin yaşadığı tükenmişlik düzeylerini saptamak, bazı değişkenler ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek ve bu noktadan hareketle tükenme sorununun kaynağını belirleyerek soruna çözüm önerileri getirmek amaçlanmıştır. Çalışmada akademik personelin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre akademisyenlerin yaşadığı özellikle kişisel başarı açısından yüksek tükenmişliği önleyebilmek amacıyla kişisel gelişime imkan tanımak, aralıklı olarak seminer, eğitim, kariyer günleri düzenlemek ve bunlara akademik personelin katılımını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, işin monotonluğunu azaltmak için rotasyon, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmak faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik Sendromu, Akademik Personel, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı

** Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, kadirardic@yahoo.com

* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi., İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, sema_tuncay@hotmail.com

EMOTIONAL EXHAUSTION: AN APPLICATION TO ACADEMIC PERSONAL (THE CASE OF GAZI OSMAN PASA UNIVERSITY)

Abstract:

Burnout is one of the component, that affects the work life negatively. It has negative effect on both personal and organizational dimensions. The syndrome which people often encounter in recent years means “exhaustion of energy, power or sources caused by excessive demands; progressing stress process; and the loss of idealizm”. Burnout syndrome consists of three subdimensions, that are emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment. These dimensions represent the change which the burned out person has in his life.

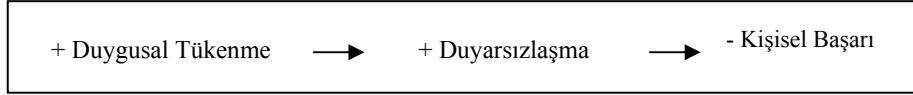
Aim of this study is to identify the burnout levels of academic personnel in Gaziosmanpaşa University, to evaluate the relationship between some variables of academic personnel’s burnout level and finally, by determining the origin of burnout problem, to create dealing methods with burnout syndrome. In this study, academic personnel reported moderate levels of emotional exhaustion and depersonalization, but high level of reduced personal accomplishment. According to the findings, to diminish the burnout level in the personal accomplishment dimension some actions can be taken. These are encouraging personel development, scheduling seminars, education programs and career days periodically, providing academics to participate these programs, improving the working conditions, benefiting from rotation, job enlargement and job enrichment to diminish the monotony of work.

Keywords: Burnout Syndrom, Academic Personnel, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment

GİRİŞ

İlk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” şeklinde tanımlanan (Freudenberger, 1974: 159) tükenmişlik, ilk tanımlanışından bugüne değin üzerinde pek çok araştırma yapılmış ve tanımlar geliştirilmiş bir kavramdır. Ancak günümüzde tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)¹’ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik “iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom”dur (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Daha yalın bir ifadeyle Maslach tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak

tanımlamıştır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Aşağıdaki şekil Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.



Şekil : 1
Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, “üç bileşenli bir psikolojik sendrom” şeklinde ifade etmişlerdir. Tükenmişlik öncelikle bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi ile ortaya çıkmakta ve kişinin duygusal anlamda tükenmesi ile sonuçlanmaktadır. Duygusal anlamda tükenen birey bir sonraki aşamada çevresindeki insanlarla olan ilişkisini sınırlandırarak psikolojik olarak insanlardan uzaklaşır. Bu şekilde duyarsızlaşma boyutu kendisini gösterir. Son aşamada ise birey daha önceki olumlu tutumlarıyla şimdiki tutumları arasındaki ayrımı fark eder ve bunun sonucunda mesafeli tutumlarının, çalıştığı kuruma ve topluma katkılarını sınırladığını düşünür. Böylece birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisine girmekte, kısacası işini yapma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır. Kişinin kendini olumsuz değerlendirme eğilimi içerisinde olması kişisel başarı boyutu içerisinde tanımlanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 624; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001:403 ; Maslach ve Zimbardo, 1982).

Tükenmişliğin oluşmasında, bireysel ve örgütsel pek çok faktör etkili olmaktadır.

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Çalışanların kişilik özellikleri kişinin tükenmişlik yaşamada önemli bir etkisi vardır. A tipi kişilik yapısına sahip (Freudenberger, 1974; Nagy ve Davis, 1985; Nowack, 1988 akt. Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001: 14), dış kontrol odaklı, karşılanması güç beklentileri olan (Cordes ve Dougherty, 1993), öz yeterliliğe sahip olmayan bireyler ve empati kuramayan bireyler (Lee, vd., 2003) daha fazla tükenme riski altındadırlar.

Diğer yandan demografik özelliklerdeki farklılıklar da, tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Ancak demografik özelliklerden cinsiyet konusundaki araştırmalar tutarlı sonuçlar ortaya koymamıştır. Kimi çalışmalar kadınların erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşadığını (Ergin, 1992; Örmən, 1993; Torun, 1997: 48; Sürgevil, 2005: 108), kimileri erkeklerin kadınlardan daha fazla tükenmişlikle karşı karşıya kaldığını (Girgin ve Baysal, 2005: 177; Polatçı, Ardiç ve

Tınaz, 2007: 9; Otacıoğlu, 2008: 110) belirtirken, bazı araştırmalarda ise tükenme açısından erkekler ile kadınlar arasında farklılık olmadığını ortaya koymaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005; Şanlı, 2006; Gençay, 2007: 772; Polatçı, 2007: 121). Yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem ile tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1995; Izgar, 2001; Tümkeya, 1996; Lee ve Ashforth, 1993; Randall ve Scott, 1988; Maslach ve Jackson, 1981; Ergin, 1992). Bekarların evlilere, çocuk sahibi olmayanların olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Özdemir (2001: 25) bazı araştırmacıların eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini, bazı araştırmacıların ise üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıklarını ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını belirttiğini ortaya koymuşlardır (Özdemir, 2001: 25). Özetle aynı koşullar altında bile olsa, bireysel nedenlerden dolayı bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilmektedir.

Tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörler şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütsel çatışma (Izgar, 2001: 15),
- Kararlara katılmama (Eisenstat ve Felner, 1984; Jackson, Turner ve Brief, 1987; Izgar, 2001: 16),
- Çalışma saatlerinin uzunluğu (Freudenberger, 1974; Aslan, vd, 1996),
- Örgütsel iletişimsizlik (Miller, vd, 1990; Um ve Harrison, 1998),
- Sosyal desteğin olmaması (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Miller, vd, 1990; Sarros ve Sarros, 1992; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Schaufeli ve Greenglass, 2001; Srinivas, 2002; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004),
- Rol çatışması (role conflict) (Jackson, Turner ve Brief, 1987; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
- Rol belirsizliği (role ambiguity) (Eisenstat ve Felner, 1984; Lee ve Ashforth, 1993; Um ve Harrison, 1998; Srinivas, 2002),
- Çalışma alanının olumsuz fiziksel koşulları (Nagy ve Davis, 1985),
- İlerleme fırsatlarının olmaması (Meier, 1983),
- İşyerinde duygusal ve cinsel taciz (mobbing), (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997),
- İş güvenliğinin olmaması (Torun, 1997; Maslach ve Leiter, 1997),
- Örgüt yapısına uygun olmayan liderlik tipleri (Ensari ve Tuzcuoğlu, 1995),
- İş standardizasyonunun olmaması (Hsieh ve Hsieh, 2002),
- Örgüt kültürü (Farber, 2000; Pines, 2003; Medland, Howard-Ruben ve Whitaker, 2004; Savicki, 2006),

- Yeniden yapılandırma (restructuring) (Burke ve Greenglass, 2001; Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001),
- Küçülme (downsizing) (Greenglass, Burke ve Fiksenbaum, 2001) şeklinde sıralanabilir.

Maslach ve Leiter'a (1997) göre ne geleneksel anlayışın "bireysel özellikler odaklı" tükenmişlik anlayışı, ne de daha sonraları ortaya çıkan "örgütsel faktörler odaklı" tükenmişlik anlayışı, tükenmişlik sendromunu gerçek anlamda tanımlamak için yeterli değildir. Maslach ve Leiter tükenmişlik konusuna farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış, bireysel ve örgütsel faktörleri bir arada incelemişlerdir. Onlara göre tükenmişliğin oluşmasına neden olan faktörler, "çalışma hayatının alanları"dır ve ancak bu alanlar incelenip gerekli değişiklikler yapıldığında tükenmişlik önlenmiş olacaktır (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Bunlar, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir².

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş ve sinsi gelişen bir belirti yumağıdır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesine ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple tükenmenin sinsi sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir. Tükenmişlik belirtileri kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

Tükenmişlik fiziksel anlamda öncelikle hafif belirtiler olarak kendisini göstermektedir. Bu belirtiler; yorgunluk ve bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyusukluk, uyku bozuklukları şeklinde sıralanmaktadır. Önlem alınmazsa devam eden süreçte; geçmeyen soğuk algınlıkları, enfeksiyonlara karşı direncin azalması, kilo kaybı veya şişmanlık, solunum güçlüğü, genel ağrı ve sızılar, mide bağırsak hastalıkları, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol, kas gerilmeleri, kalp çarpıntısı ve cilt hastalıkları oluşmaya başlayabilir (Freudenberger, 1974; Maslach ve Jackson, 1981; Maslach ve Leiter, 1997; Potter, 1995: 10; Çam, 1992). Bu ve benzeri rahatsızlıklardan sürekli şikayet edilmesi durumunda, birey bu belirtileri göz ardı etmemeli, zaman geçmeden önlem almalıdır. Çünkü bu tür belirtiler tükenmişliğin habercisi olabilmektedirler.

Psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan kişilerde görülebilecek diğer belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; engellenmişlik hissi ve sinirlilik, psikolojik incinmeye açıklık, nedeni bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, sabırsızlık, özgüvende azalma, çevreye karşı düşmanlık duygusu, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik, diğer insanları eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlarda artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, asılsız şüpheler ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde sıralanabilir. Ayrıca tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek

istememe olarak da kendisini göstermektedir (Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Tümkaya, 1999; Sabuncuoğlu, 1996; Potter, 1998).

Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha kolay gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteği, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı gittikçe büyüyen hoşnutsuzluk, hizmetin niteliğinde bozulma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta azalma, iş gücü devrinde yükselme, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma isteği şeklinde sıralanabilir (Freudenberger ve Richelson, 1981; Perlman ve Hartman, 1982; Leiter ve Maslach, 1988; Çam, 1992; Potter, 1998).

Tükenmişlik sendromunun önemi, bireysel ve örgütsel açıdan yarattığı olumsuz sonuçlarda yatmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993). Tükenmenin insanlar üzerinde geçici veya kalıcı rahatsızlıklar bıraktığı yapılan araştırmalarca ispatlanmıştır. Ancak bu tür rahatsızlıklar ortaya çıkmadan önce tükenmişliğin fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, tükenmişliğin bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun süren veya kalıcı rahatsızlıklar bırakacağı konusunda fikir sahibi olmak mümkündür. Bu nedenle tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumlar, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabilmektedir. Tükenmişliğin sonuçlarını birey, çalışma hayatı ve aile hayatı üzerinde olumsuz etkiler olarak üçe ayırmak mümkündür.

Bir stres türevi olan (Maslach ve Zimbardo, 1982) tükenmişlik sendromu bireyleri pek çok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik nedeniyle yaşadıkları, fiziksel açıdan yorulup yıpranmasına neden olmaktadır. Ancak bireyin yaşadığı yorgunluk hissinin asıl kaynağı, iş ortamında yaşadığı gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu gerginlik, bireyin uykusunu bölen kabuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına neden olmaktadır. Diğer yandan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını ve baş ağrılarını artırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına neden olmaktadır (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74; Kahill, 1988). Tükenmişliğin en önemli ve en gözle görülür sonuçlarından birisi de, tüm bunlar nedeniyle yaşanan, enerjideki düşüştür (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443).

Tükenme yaşayan bireyler, müşterilere veya iş ortamında karşılaştıkları kişilere olumsuz davranışlar sergilerler (Corcoran, 1986). Diğer yandan işten ayrılma, verimi düşürücü davranışlar, sorunlu kişiler arası iletişim, düşük iş tatmini ortaya çıkar

(Kahill, 1988). Sayılan bu etkiler bireylerin yaşam kalitesini olumsuz etkilemekte ve mutsuzluğa sebebiyet vermektedir.

Tükenmişlik, ilk başta bireysel düzeyde etkisini gösteren bir sendrom olsa bile bu durum zaman içinde bireysel boyutları aşmaktadır. Bireyin sağlığını kaybetmesine ve moralinin bozulmasına neden olan tükenmişlik, çalışma hayatı üzerinde de bazı olumsuz etkilere sahiptir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinden biri, hizmet verilen insanlara/müşterilere karşı yetersiz ilgi gösterilmesine neden olmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, diğer insanlara bakış açısını değiştirerek etrafındaki insanları bir nesne gibi görmeye başlar. Böylece birey, hizmet verdiği insanların/müşterilerin ihtiyaçlarına önem vermeyen, onlara saygısız ve kaba davranan bir şekilde hizmetini devam ettirir. (Izgar, 2001: 25). Bu ise Maslach ve Zimbardo'nun (1982) ifadesiyle bireyin performansında düşüş meydana getirmektedir. Bu düşüş genellikle yapılan işin niteliğinde ve kalitesinde kendisini göstermektedir. Düşük performansın bir sonucu olarak motivasyon düşmekte ve birey kendisini engellenmiş hissetmeye başlamaktadır. Bu durumdaki birey yaptığı işi artık umursamamakta daha başarılı olma gibi bir kaygı taşımamaktadır. Dolayısıyla işi için daha fazla çaba göstermemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 77). Hem iş için fazla çaba göstermemek, hem de yaşanan sorunlardan dolayı bireyin kafasının dağınık olması iş yapma becerisi de zayıflamakta ve iş kazalarının oranı artmaktadır.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olmayan ve örgüt içerisinde istediği huzurlu çalışma ortamını bulamayan bireyde, yüksek düzeyde görülen moral ve motivasyon bozukluğu yaşanır (Rocca ve Kostanski, 2001). Tükenmişliğin işgören devir hızının yükseltici etkisi de örgütlere ek maliyet getirmektedir. Diğer yandan işe devamsızlık veya işyerinde olduğu halde işe katkı sağlamama/işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini artırarak verimlik ve etkinliği düşürmektedir (Rocca ve Kostanski, 2001).

Tükenmişliğin sonuçları birey ve çalışma hayatı üzerinde yaptığı olumsuz etkilerle bitmemekte, tükenmişlik sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açtığından *aile hayatını* da olumsuz etkilemektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 73; Burke ve Greenglass, 2001; Potter, 1995: 1).

Yaşanan tükenme duygusu ile eve gelen bireyin eşi, çocukları veya anne-babası kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissetmekte, bireyin kendileri ile birlikte olmaktan dolayı memnuniyetsizlik yaşadığını düşünmektedirler. Bu nedenle de bireyi suçlamaktadırlar. Zaten yaşadığı tükenmişlikten kaynaklanan suçluluk duygusuna sahip olan birey, ailesi tarafından da bu tarz bir suçlama ile daha ciddi sorunlara itilerek aile içi çatışmaların yaşanmasına, aile fertlerinin birbirlerinden uzaklaşmalarına, boşanma veya ayrı evde yaşamalara, çocuk ve ebeveynin birbirinden kopmasına neden olmaktadır.

Tükenmeyi önlemek ve onunla başa çıkmak için uygulanabilecek örgütsel ve bireysel düzeydeki yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

Örgütsel koşulları iyileştirmek için alınabilecek her türlü önlem tükenmişliği önleyici veya örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltıcı etkiye sahiptir. Örgütsel düzeyde başa çıkma yöntemleri, hem bireysel düzeydekilere göre daha kalıcıdır, hem de tükenmişliğin örgüt için önemli bir problem olduğu ve önlenmesi gerektiği düşüncesini pekiştirmektedir. Diğer yandan örgütsel düzeyde yürütülen başa çıkma yöntemleri, tükenmişliğin örgüt bütününde kabul edilmesini ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha bilgili ve dayanıklı çalışan grupların oluşmasını da sağlamaktadır. Bu yöntemler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Rogers, 1984; Izgar, 2001: 29-42; Selçukoğlu, 2001: 183-85; Taycan, vd, 2006):

Tablo : 1
Örgütsel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

* Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanımına başvurmak,	* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
* Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak,	* Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
* İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,	* Kişileri yeni görevlere atamak,
* Adil bir ödül sistemi geliştirmek,	* Üst yönetimin desteğini sağlamak,
* İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,	* Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
* Örgütsel değişimi sağlamak,	* Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
* Takım çalışmalarını desteklemek,	* Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
* Örgütsel bağlılığı sağlamak,	* Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,
* Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,	* Yerde bir terfi politikası izlemek
* Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,	* Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak,
* Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,	* Hizmet içi eğitimler planlamak,
	* İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
	* Kariyer için fırsat tanımak.

Örgütlerin tüm sistemlerini etkileyen tükenmişlik sorununu sadece örgüt içerisinde bireyleri değiştirerek çözümenin mümkün olmadığı yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır. Tükenme ile başa çıkabilmek için bireye de bazı görevler düşmektedir. Bu yöntemler aşağıdaki tabloda sıralanmıştır (Glogow, 1986; Maslach ve Goldberg, 1998; Izgar, 2001: 46; Selçukoğlu, 2001: 186-87; Taycan, vd, 2006) :

Tablo : 2
Bireysel Düzeyde Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

<ul style="list-style-type: none">* Tükenmişlikle ilgili bilgi sahibi olmak,* Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek,* İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmek,* Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak,* Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak,* Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi,* Hobi edinmek,	<ul style="list-style-type: none">* İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri ile ilgili bilgi edinmek,* Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak,* Tatile çıkmak,* İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak,* Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,* İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak* Kendisini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek.
---	--

D) GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ AKADEMİK PERSONELİNİN TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ANALİZ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

1) Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmadan elde edilen veriler ışığında akademik personelin tükenmişliğini önleyici çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Tükenmişlik olgusu, hem bireysel hem de örgütsel yaşamda büyük sorunlar yaratması nedeniyle araştırmacıların önemle üzerinde durduğu konulardan birisidir. Tükenmişlik sebebiyle ortaya çıkan sorunları belirlemek ve bunlara çözüm önerileri getirmek günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Ayrıca akademisyenler üzerinde tükenmişlik sendromu ile ilgili fazla çalışmanın olmaması literatürde bu konuda bir boşluk olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucu elde edilecek veriler bu boşluğu belirli bir derecede kapatma açısından da önemlidir.

Sonuç olarak akademisyenlerdeki tükenmişlik sendromu, eğitimin ve bilimsel araştırmaların kalitesinin düşmesine neden olabilecek, teşhis ve tedavi edilmesi gereken önemli bir problemdir.

B) ARAŞTIRMA SORUSU

Akademik personelin tükenmişliği ne düzeydedir ve tükenmişliği etkileyen faktörler nelerdir?

C) ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Taşlıçiftlik Kampüsü'ndeki fakülte-lerde gerçekleştirilmiş, ilçelerdeki üniversiteye bağlı yüksekokullar kapsam dışı tutulmuştur. Diğer yandan Gaziosmanpaşa Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde görev yapan akademik personel, bu fakültede henüz fiili olarak eğitim ve öğretime başlanmadığından araştırma kapsamına alınmamıştır. Rektörlük kadrosundaki uzman ve okutmanlar ise belirli bir fakülteye bağlı olmadıkları için yine kapsam dışı tutulmuşlardır.

Ayrıca araştırma sonucu elde edilen bulgular Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Canan Ergin tarafından uyarlanmış olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin (Maslach Burnout Inventory - MBI) kullanıldığı anket yöntemi, araştırma yöntemi olarak benimsenmiştir.

D) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1) Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Gaziosmanpaşa Üniversitesi Kampüsü'ndeki birimlerde görev yapan akademik personel oluşturmaktadır. Gaziosmanpaşa Üniversitesi personel daire başkanlığından alınan bilgilere göre 2007 yılında ilçelerdeki yüksekokullar, rektörlük kadrosundaki uzman ve okutmanlar ile tıp fakültesinde görev yapanlar hariç 371 akademik personel bulunmaktadır. %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 196'dır. Çalışmada evrenin tamamına anket verilmesi amaçlanmış fakat, akademik personelin odalarında bulunamamaları veya anketi doldurmayı kabul etmemelerinden dolayı, 202 akademik personele anket uygulanabilmiştir. Akademisyenlerce doldurulan anketlerden iki tanesi veri eksikliğinden dolayı analizlere dahil edilmezken, 200 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

2) Veri Toplama Araçları

Araştırmada akademik personelin sahip olduğu tükenmişlik düzeylerini tespit etmek ve tükenmeye neden olan değişkenleri belirlemek amacıyla "Kişisel Bilgi Formu" ve "Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)" bir arada kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI)

Akademik personelin tükenmişliğini ölçmek için 1981 yılında Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve 1992 yılında Canan Ergin tarafından Türkçe'ye uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan bu ölçek, tükenmişliği üç farklı boyut üzerinden ölçmektedir. Bunlardan birincisi 9 ifadeden oluşan duygusal tükenme (DT) (emotional exhaustion), ikincisi 5 ifadeden oluşan duyarsızlaşma (D) (depersonalization) ve sonuncusu 8 ifadeden oluşan kişisel başarı (KB) (personal accomplishment) alt boyutudur.

Ankette yer alan kişisel başarı ifadeleri diğerlerinin aksine olumlu ifadelerdir ve bu ifadelerden alınan yüksek puan yüksek kişisel başarıyı ifade etmekte, diğer taraftan tükenmişliğin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

3) Verilerin Analizi

Belirlenen örneklemden anket yolu ile elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), tek yönlü varyans analizi (one way anova), Tukey çoklu karşılaştırma testi gibi analizler kullanılmıştır.

4) Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri, Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Hesaplama sonucu alt boyutların güvenilirliği ile ilgili sonuçlar aşağıdaki gibidir:

Tablo : 3
Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,81
Duyarsızlaşma	5	0,69
Kişisel Başarı	8	0,76

Tablo : 3'te görüldüğü gibi üç alt boyutun güvenilirliği de 0,6'dan büyük çıkmıştır. Bu durum, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde yapılan tükenmişlik ölçümünün tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya çıkardığının göstergesidir.³

Duyarsızlaşma alt boyutunun güvenilirlik değeri diğer boyutlara oranla düşük olsa da, bu değer kabul edilebilir sınırlar içerisinde bir değerdir. Duyarsızlaşma alt

ölçeğinin güvenilirliğinin düşük çıkmasının nedeni boyuttaki madde sayısının azlığı veya bu boyutta anlatılmak istenenin tam olarak ifade edilememesi olabileceği gibi, örneklem tarafından soruların yanlış anlaşılması da olabilir. Ancak literatürdeki örneklerde de duyarsızlaşma alt ölçeğinin güvenilirliğinin diğerlerinden düşük çıkması (Maslach ve Jackson, 1986; Ergin, 1992; Çam, 1992) bu durumun örneklemden değil de ölçekten kaynaklandığı olasılığını güçlendirmektedir.

5) Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan akademisyenlerin tükenmişlikle ilgili sorulara verdikleri yanıtlar örneklem tükenmişlik ölçeğinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından aldıkları puanları oluşturmaktadır. Tablo : 4 deneklerin alt ölçeklere ait puan ortalamalarını göstermektedir.

Tablo : 4
Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları

Alt Boyutlar	Puan Ortalamaları
Duygusal Tükenme	19,53
Duyarsızlaşma	8,35
Kişisel Başarı	30,96

Tükenmişlik ölçeğinden elde edilen puan ortalamaları, tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosuna göre değerlendirildiğinde; örneklemin orta düzeyde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile düşük düzeyde kişisel başarıya sahip olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Aşağıdaki tükenmişlik ölçeği puanlarının yorumlama tablosunda, örneklemin alt boyutlardaki puan ortalamalarının denk geldiği aralıklar yuvarlak içerisinde gösterilmiştir.

Tablo : 5
Tükenmişlik Ölçeği Puanlarının Yorumlama Tablosu

Tükenmişlik Düzeyleri			
	Düşük	Normal	Yüksek
Duygusal Tükenme-DT	0-16	17-26	27 ve üzeri
Duyarsızlaşma-D	0-6	7-12	13 ve üzeri
Kişisel Başarı-KB	39 ve üzeri	32-38	0-31

Kaynak: Izgar, 2001: 90.

E) VERİLER VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan akademik personele ilişkin genel bulgular makalenin sonunda Ek : 1’de verilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen genel bulgulardan sonra, araştırma sorusunun kapsamında istatistiksel analizler yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir⁴:

Yaş gruplarının, tükenmişlik alt boyutları açısından farklılık gösterip göstermediğine tek yönlü varyans analizi (one way anova) ile bakılmıştır. Analiz sonucunda gruplar arasında duygusal tükenme alt boyutu açısından anlamlı fark bulunmazken, duyarsızlaşma ($F=3,282$, $p<0,05$) ve kişisel başarı ($F=9,483$, $p<0,01$) alt boyutları açısından anlamlı farklar bulunmuştur. Alt boyutlar açısından belirlenen farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre 21-30 yaş grubundaki akademisyenler 31-50 yaş grubunda olan akademisyenlere göre daha fazla duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Kişisel başarı alt boyutunda ise 41 yaş ve üzeri akademisyenler 21-40 yaş grubundaki, yani kariyerinin ilk yirmi yılındaki akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde kişisel başarı sergilemektedirler.

Tablo : 6
Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı Alt Boyutlarından Alınan Puanların Yaş Gruplarına Göre Farklılaşmaları – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş Grupları		Ortalama Farkı	Std. Hata	P
Duyarsızlaşma	21-30	31-40	,2609	,10435	,063
		41-50	,3179	,12391	,053
Kişisel Başarı	21-30	41-50	-,4325	,10105	,001
		51 ve üzeri	-,7279	,17757	,001
	31-40	41-50	-,2423	,08941	,037
		51 ve üzeri	-,5378	,17122	,022

Medeni durum açısından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında anlamlı fark bulunmazken, kişisel başarı ($F=3,432$, $p<0,05$) alt boyutu açısından anlamlı fark bulunmuştur. Tukey testinde evli akademisyenlerin bekarlara göre daha yüksek kişisel başarı sergiledikleri görülmüştür.

Tablo : 7
Kişisel Başarı Alt Boyutundan Alınan Puanların Medeni Durumlara Göre Farklılaşması – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Medeni Durum	Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kişisel Başarı	Evli /Bekar	,1847	,08508	,079

Akademisyenlerin sahip oldukları çocuk sayısı açısından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında anlamlı fark bulunmazken, kişisel başarı boyutunda (F=5,326, p<0,01) 2 çocuk sahibi akademisyenlerin çocuk sahibi olmayanlara göre daha yüksek kişisel başarı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Tablo : 8
Kişisel Başarı Alt Boyutundan Alınan Puanların Çocuk Sayılarına Göre Farklılaşmaları – Tukey Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Çocuk Sayıları		Ortalama Farkı	Std. Hata	P
Kişisel Başarı	yok	2	-,3787	,08478	,000

Akademik ünvan gruplarında tükenmişlik alt boyutları açısından varyans analizi sonucunda her bir alt boyutun farklılık gösterdiği tespit edilmiş (duygusal tükenme F=2,910; duyarsızlaşma F=2,644; kişisel başarı F=3,931 p<0,05), farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre araştırma görevlileri hem duygusal tükenme hem de duyarsızlaşma açısından en yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olan grup olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel başarı alt boyutunda ise yardımcı doçent ve öğretim görevlileri araştırma görevlilerine göre daha yüksek derecede kişisel başarı sergilemektedirler.

Tablo : 9
Tükenmişlik Alt Boyutlarından Alınan Puanların Akademik Ünvana Göre Farklılaşmaları-Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Akademik Ünvanlar		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Duygusal Tükenme	Prof. Dr.	Arş. Gör.	-,6522	,21470	,022
Duyarsızlaşma	Yrd. Doç.	Arş. Gör.	-,3090	,12021	,080
Kişisel Başarı	Yrd. Doç.	Arş.Grv.	,3373	,10112	,009
	Öğr.Grv.	Arş.Grv.	,3407	,10027	,007

Görev yapılan fakülte veya yüksekokulun kişisel başarı alt boyutu ($F=3,234$, $p<0,05$) açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey testi sonucunda İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ndeki kişisel başarı düzeyinin Eğitim Fakültesi ile Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'ndan daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Tablo : 10
Kişisel Başarı Alt Boyutundan Alınan Puanların Görev Yapılan Birime Göre Farklılaşması – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Görev Yapılan Birim		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kişisel Başarı	İİBF	Eğitim	-,4773	,14074	,015
	İİBF	BESYO	-,9583	,30527	,032

Örneklemdaki akademisyenlerden idari göreve sahip olanlar ile olmayanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) uygulanmıştır. T-testi sonuçları duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında idari görevi olanlar ile olmayanlar arasında fark olduğunu göstermektedir. Buna göre duyarsızlaşma alt boyutu açısından idari görevi olmayanlar olanlardan daha fazla tükenme yaşamakta, kişisel başarı alt boyutunda ise idari görevi olanlar olmayanlara göre daha yüksek kişisel başarı göstermektedirler.

Tablo : 11
Tükenmişlik Alt Boyutları ile İdari Göreve İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

İdari Görev	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	P	t değeri	p
Var / Yok	-	-	-2,011	0,046	2,042	0,042

Haftalık ders yükü duyarsızlaşma ($F=2,907$, $p<0,01$) alt boyutu açısından farklılık göstermektedir. Tukey testi sonuçlarına göre ders yükünün hiç olmaması ve 36 saatten fazla olması kişilerin duyarsızlaşmalarına neden olmaktadır.

Tablo : 12
Duyarsızlaşma Alt Boyutunun Haftalık Ders Yüküne Göre Farklılaşması – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Haftalık Ders Yükü		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Duyarsızlaşma	Yok	11-15	,4179	,13976	,075
	11-15	36-40	-1,1583	,39961	,096
	16-20	36-40	-1,1417	,36146	,047
	21-25	36-40	-1,1515	,35594	,038
	26-30	36-40	-1,1159	,36233	,059
	31-35	36-40	-1,3333	,38856	,021

Akademik kıdeme bakıldığında kişisel başarı alt boyutu ($F=5,205$, $p<0,01$) açısından farklılaşma gözlenmiştir. Yapılan Tukey testi sonucunda ise 6-10 yıl ve 21 yıldan fazla süredir akademisyen olarak çalışanlar, akademisyenliğin ilk 5 yılında olanlara göre daha yüksek kişisel başarı göstermektedirler.

Tablo : 13
Kişisel Başarı Alt Boyutundan Alınan Puanların Akademik Kıdeme Göre Farklılaşmaları – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Akademik Kıdem		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kişisel Başarı	0-5	6-10	-,4083	,11468	,004
		21 ve üzeri	-,4969	,13978	,004

GOÜ'deki çalışma süresine göre akademisyenlerin tükenmişlik düzeyleri incelendiğinde kişisel başarı alt boyutu ($F=2,712$, $p<0,05$) açısından farklılaşma gözlenmiştir. Analizlere göre Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde 21 yıl ve üzeri görev yapan akademisyenlerin işe yeni başlayan akademisyenlere göre daha yüksek düzeyde kişisel başarı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Tablo : 14
Kişisel Başarı Alt Boyutundan Alınan Puanların GOÜ'deki Çalışma Süresine Göre Farklılaşmaları – Tukey Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	GOÜ'de Çalışma Süresi		Ortalama Farkı	Std. Hata	p
Kişisel Başarı	0-5	21 ve üzeri	-,4858	,18947	,081

Başka meslekte çalışanlar ve çalışmayanların tükenmişlik düzeylerini incelemek için t testi yapılmış duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutu açısından farklılaşma

gözlenmiştir. Buna göre daha önce başka bir meslekte çalışanlar, çalışmayanlara göre daha az duyarsızlaşma ile daha fazla kişisel başarı sergilemektedirler.

Tablo : 15
Tükenmişlik Alt Boyutları ile Başka Meslekle Uğraşmış Olmaya İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Başka Meslekle Uğraşma Durumu	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	-	-	-2,104	,037	2,184	,030

Akademisyenliği isteyerek seçenler ve seçmeyenlerin tükenmişlik alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem için t testi yapılmıştır. Tablo : 16'da görüldüğü gibi tükenmişliğin duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları açısından farklılaşma gözlenmiştir. Buna göre akademisyenliği isteyerek seçenler diğerlerine göre daha az duygusal tükenme ile daha fazla kişisel başarı yaşamaktadırlar.

Tablo : 16
Tükenmişlik Alt Boyutları ile Mesleği İsteyerek Seçmeye İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Mesleği İsteyerek Seçme Durumu	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	-3,223	,001	-	-	3,864	,000

Meslek değiştirme eğiliminde olanlar ile olmayanlar incelendiğinde, işini değiştirmek isteyenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri işini değiştirmek istemeyenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Diğer yandan işini değiştirmek istemeyenlerin kişisel başarı düzeyi, işini değiştirmek isteyenlere göre daha yüksektir. Özetle işini değiştirmek isteyenlerin tükenmeleri, işini değiştirmek istemeyenlere göre daha fazladır.

Tablo : 17
Tükenmişlik Alt Boyutları ile Meslek Değiştirme Eğilimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Meslek Değiştirme Eğilimi	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	6,414	,000	2,612	,010	-4,157	,000

Üniversite değiştirme eğiliminde olanlar ile olmayanlar arasındaki fark incelendiğinde ise duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Tablo : 18
Tükenmişlik Alt Boyutları ile Üniversite Değiştirme Eğilimine İlişkin t-Testi Sonuç Tablosu

Üniversite Değiştirme Eğilimi	Duygusal Tükenme		Duyarsızlaşma		Kişisel Başarı	
	t değeri	p	t değeri	p	t değeri	p
Evet / Hayır	2,594	,010	-	-	-2,029	,044

Buna göre, görev yaptığı üniversiteyi değiştirmek isteyenlerin duygusal tükenme düzeyi üniversitesini değiştirmek istemeyenlere göre daha yüksektir. Diğer yandan üniversitesini değiştirmek istemeyenlerin kişisel başarı düzeyi, üniversitesini değiştirmek isteyenlere göre daha yüksektir.

Elde edilen verilere göre cinsiyet ve GOÜ'den önce başka bir üniversitede görev yapma değişkenlerinin tükenmişlik boyutlarının hiçbirinde farklılaşmaya neden olmadığı görülmüştür.

SONUÇLAR VE TARTIşMA

Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve gelişen teknolojinin çalışma koşulları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir problem haline gelmiştir. Tükenmişliğin insanların işleri nedeniyle kurdukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili *sosyal bir problem* olması; tükenmişliği, insanlarla yüzyüze ilişkinin yoğun olduğu meslek gruplarında görülen mesleki bir hastalık haline getirmiştir.

Tükenmişlik sendromu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmakta ve bu boyutlar tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; tükenen birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşamakta, işinden soğumakta, kendi kabuğuna çekilmekte ve artan bir şekilde içinde yetersiz olduğunu hissetmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 3; Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Bu çalışmanın amacı, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde görev yapan akademik personelin tükenmişlik düzeylerini belirlemek ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Çalışmada akademik personelin tükenmişliğinin ölçülmesinin nedeni, ülkemizdeki eğitim ve öğretim koşulları, akademisyenliğin özellikleri ve karşılaşılan sorunlar dolayısıyla evreni temsil eden örneklemin tükenmişliğinin yüksek çıkacağının beklenmesidir. Araştırmadan elde

edilen veriler ışığında akademik personelin tükenmesini önleyici tedbirler önermek suretiyle üniversitenin eğitim kalitesine katkıda bulunulacağı düşünülmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizinde araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin tutarlı ve istikrarlı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür.

Araştırmaya katılan akademik personelin tükenmişlik ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar, onların tükenmişlik ölçeğinin alt ölçekleri olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarından aldıkları puanları göstermektedir. Bu verilere göre örneklem duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutu açısından orta, kişisel başarı alt boyutu açısından ise yüksek düzeyde tükenmişlik yaşamaktadır. Tükenmişlik alt boyutlarından alınan bu puanlar, örneklemin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları açısından kritik bir durumda olmadıklarını göstermektedir. Bu durum örneklemin fiziksel ve duygusal açıdan kendilerini aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmediklerini, iş stresinden çok fazla etkilenmediklerini, çevrelerindeki insanlarla ilişkilerinin düzenli ve insancıl olduğunu göstermektedir. Ancak kişisel başarının düşük olması, diğer bir deyişle kişisel başarı alt boyutunda yaşanan tükenmişliğin yüksek olması; akademisyenlerin kendilerini yetersiz ve başarısız bulduklarının, kendilerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olduklarının göstergesidir. Kişisel başarı düzeyinin düşük olmasının bir diğer nedeni ise, örneklemin oluşturduğu akademik personelin kişisel gelişimleri konusunda eksiklidir. Bireylerin kişisel gelişim konusunda kendilerini tatmin edememesi, üniversitenin içerisinde bulunduğu şehrin sosyo-kültürel yapısına ve üniversite içerisinde rekabet ortamının olmamasına bağlanabilir.

Araştırma bulgularına bakıldığında, cinsiyet farkının tükenmişlik üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Literatürdeki bazı çalışmalar, kadın ve erkek tükenmişlik düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir (Girgin ve Baysal, 2005; Sürgevil, 2005: 108; Otacıoğlu, 2008: 110). Bu durumu, kadın ve erkeklerin kişilik yapıları, çalışma ortamı ve özel hayattaki rolleri ile açıklamak mümkündür. Ancak literatürde, araştırma bulgularımızı destekleyen sonuçlar da bulunmaktadır (Gündüz, 2004; Naktiyok ve Karabey, 2005; Şanlı, 2006; Gençay, 2007; Polatçı, 2007: 121). Bu çalışmada tükenmişlik düzeyleri üzerinde cinsiyet faktörünün etkili olmaması, kurum içerisindeki faktörlerin kadın ve erkek akademisyenleri eşit ölçüde etkilediğinin göstergesi olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgular, duyarsızlaşmanın genç yaşta akademik personellerde, kişisel başarının ise ileri yaşlardaki akademisyenlerde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni ileri yaşta bireylerin geçmişten gelen deneyimlerinin etkisi ile genç çalışanlara göre daha sabırlı, olgun ve dengeli olmaları, bu özellikleri nedeniyle de tükenmişliğe karşı direnç göstermeleridir. Ayrıca ileriki yaşlarda hak edilen kadroya sahip olanların da tükenmişlik üzerinde azaltıcı etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Literatürdeki araştırmaların çoğu da araştırmamızın bu konudaki bulgularını desteklemektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993; Ergin, 1995; Tümkeya, 1996; Izgar, 2001).

Medeni durum ve çocuk sayısı değişkenlerinin kişisel başarı düzeyi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç da literatürdeki çalışmalara benzerlik göstermektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Lee ve Ashforth, 1993). Evli ve çocuk sahibi olma samimi, sürekli ve ulaşılabilir bir aile ve dost çevresi içerisinde bulunma bireyin kendisine duyduğu güveni artırıp, hayata olumlu bakmasını ve daha sıkı sarılmasını sağladığından, tükenmişlikle daha etkili başa çıkma konusunda sosyal destek ortamı sağlamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular, akademik ünvan değişkeninin, tükenmişliğin tüm boyutlarında farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, en yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile en düşük kişisel başarı düzeyine sahip grup araştırma görevlileridir. Literatürde de benzer şekilde, kariyer yolunun ilk alt basamaklarında daha fazla tükenme yaşandığı tespit edilmiştir (Ergin, 1995).

Görev yapılan fakülte ve yüksekokullar arasında en İİBF’de Eğitim Fakültesi ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu’na göre daha düşük kişisel başarı düzeyi gözlemlenmiştir.

Akademik personel arasında idari göreve sahip olanların duyarsızlaşma düzeyleri, idari göreve sahip olmayanlarınkinden düşük çıkarken, idari görevin kişisel başarı hissi üzerinde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir.

Akademik personelin bir hafta içerisinde girdiği ders saatinin fazlalığının tükenmişlik yaşama için bir sebep olabileceği düşünülmüş ve bu değişkenle ilgili varyans analizi yapılmıştır. Sonuçlar haftalık ders yükünün duyarsızlaşma düzeyini artırdığını göstermektedir. Bunun yanı sıra ortalamalara bakıldığında en fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşayan grubun en fazla haftalık ders yüküne sahip grup olduğu görülmektedir. Ancak bu grubun aynı zamanda en yüksek kişisel başarı düzeyine de sahip olması, derse giren akademik personelin kendini geliştirme ve akademik faaliyetler konusunda daha fazla itici güce sahip olduğu düşüncesini akla getirmektedir.

Çalışma süresi ve bu süre içerisinde GOÜ’de geçirilen zamana göre akademik personelin kişisel başarı düzeylerinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. En düşük kişisel başarı düzeyine sahip olan akademisyenlerin, akademik kariyerlerinin ilk beş yılındakiler olduğu tespit edilmiştir. Yapılan pek çok çalışma, araştırmamızın bulgularını destekler niteliktedir (Ergin, 1992; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996). Kişisel gelişim ve yeterlilik düzeyi ile ilgili düşüncelerin kariyerin ilerleyen yıllarında daha fazla olması, biriken bilgi ve deneyim ile ilişkilidir.

Akademik kariyer öncesi farklı mesleklerde görev alan bireylerin duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyleri diğerlerine göre farklılık göstermektedir. Farklı iş alanlarında kendisini denedikten sonra o işten memnun kalmayarak akademisyenliği tercih eden bireylerin duyarsızlaşma düzeyleri, akademisyenlik dışında kendisini denememiş olanlara göre düşük, kişisel başarı düzeyleri ise daha yüksektir. Bu durum

akademisyenlikten başka bir meslekte kendisini denemeyenlerin, karşılaştığı sorunları sadece bu meslekten ve kendisinden kaynaklandığını düşünmesinden dolayı daha fazla tükenme yaşadığını göstermektedir. Diğer yandan mesleği isteyerek seçenlerin duygusal tükenmelerinin, istemeden seçenlere göre daha düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu da gönüllülük esasına göre yapılan işlerin tükenmişlik oluşumunu engellediğini göstermektedir.

Akademisyenliği isteyerek seçenler ile seçmeyenler karşılaştırıldığında, bu mesleği gönüllü olarak seçenlerin diğerlerine göre daha az duygusal tükenme ve daha fazla kişisel başarı yaşadıkları gözlenmiştir. Bu durum işini severek ve isteyerek yapan akademisyenlerin tükenmişlik sendromuna göre diğerlerinden daha dirençli olduklarını göstermektedir.

Son olarak tükenmişlik sendromunun, meslek ve / veya kurum değiştirme davranışına neden olup olmadığını tespit etmek amacıyla, meslek ve / veya kurumunu değiştirme eğiliminde olanların tükenmişlik düzeyleri ile olmayanların tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Buna göre başka bir işte çalışmayı düşünenler ile başka bir üniversitede çalışmayı düşünenlerin tükenmişlik düzeyleri, düşünmeyenlere göre oldukça yüksektir. Bu da akademisyenlerin yaşadıkları tükenmişliği, görev yaptıkları üniversiteye veya sahip oldukları mesleğe bağladıklarını göstermektedir. Sonuç literatürle benzerlik göstermektedir (Raqupaw ve Miller, 1989).

Tüm bu verilerin bir özeti yapmak gerekirse akademik personelin duygusal tükenme düzeyi akademik ünvan, mesleği isteyerek seçme, mesleği ve üniversiteyi değiştirme eğilimine göre değişiklik göstermektedir. Akademik personelin duyarsızlaşma düzeyi yaş, akademik ünvan, idari görev, haftalık ders yükü, başka bir işte çalışma durumu ve meslek değiştirme eğilimine göre değişiklik göstermektedir. Son olarak akademik personelin kişisel başarı düzeyi haftalık ders yükü haricindeki tüm demografik değişkenler açısından farklılık göstermektedir.

Elde edilen veriler ışığında, aynı meslek ve aynı kurumda çalışan bireylerin bile sahip oldukları farklı özelliklerden dolayı farklı düzeylerde tükenmişlik yaşayacakları tespit edilmiştir. Üzerinde çalışılan araştırma grubu her ne kadar yüksek tükenmişlik düzeyine sahip olmasa da, sonuçlar tükenmişlik üzerinde bireysel farklılıkların büyük rol oynadığının göstergesidir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuç, tükenmişlikle baş edebilmek için bireysel düzeyde başa çıkma yöntemlerine başvurmanın faydalı olacaktır. Ancak, çalışma içerisinde de bahsedildiği gibi örgütsel başa çıkma yöntemleri tükenmişlikle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için daha rasyonel ve daha kalıcıdır. Bu şekilde kurum içerisinde tükenmişlik probleminin varlığı ve zararlılığı onaylanmış olacak, tükenmişlik yaşayan bireyler çalışma arkadaşları, astaticları ve üstleri ile birlikte bu kötü durumdan kurtulmaya çalışacakları için daha çabuk ve etkili sonuçlar alınacaktır. Ayrıca araştırma sonuçlarına bakılarak, tükenmişlik yaşamayı önlemek için

akademisyenlik mesleğinin üniversite mezunlarına iyi tanıtılmasının gerektiği de söylenebilir. Bireyin sahip olduğu özellikler ve kişilik yapısının akademik hayata uygun olması ve akademik hayatta karşılaşılabilecek sorunların farkında olması tükenmişlik yaşamamasına veya düşük düzeyde tükenmişlik yaşamamasına yardımcı olabilecektir.

Diğer yandan bireylerin tükenmişlik sendromu ve başa çıkma yolları konusunda bilgilendirilmeleri de tükenmişlik yaşamamaları için bir önlem olabilir. Henüz düzenli bir aile hayatı kurmamış olan akademisyenlerin aile yaşantısı, sosyal hayata zaman ayırma, geleceğe dair hayatın düzenlenmesi ve çocuk sahibi olma gibi konularda özendirilmesi de yine tükenmişlik yaşamamak için önerilebilir.

Tüm bunların yanı sıra, üniversite ortamının tükenmişliğe imkan vermemesi de önemli bir etkidir. Bunu sağlayabilmek için akademisyenlerin iş yükünü azaltmak, kişisel gelişime imkan tanımak, kadro konusunda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak, üniversite yönetimi tarafından akademik personelin özlük haklarının korunması, aralıklı olarak seminer, eğitim, kariyer günleri düzenlemek ve bunlara akademik personelin katılımını sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden yararlanmak ve yönetim olarak çalışanlara güven ve huzur telkin etmek tükenmişliğin yaşanmadığı bir çalışma ortamı için yararlı olabilecektir.

Bundan sonraki çalışmalarda şimdiye kadar ele alınmamış meslek grupları üzerinde tükenmişlik araştırmasının yapılmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Ayrıca farklı ölçeklerin kullanılması da, hem tükenmişliğin ölçümü hem de farklı ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması açısından faydalı olabilecektir.

DIPNOTLAR

- ¹ Maslach tarafından geliştirilmiş olan tükenmişlik ölçeğinin şu an kullanımında olan üç farklı türü bulunmaktadır. Bunlar;
- * Hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişliğini ölçmek için geliştirilmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Human Service Survey (MBI-HSS)*,
- * Tüm meslek gruplarını içine alan *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)*,
- * Öğretmenlere özel olarak düzenlenmiş olan *Maslach Burnout Inventory - Educators Survey (MBI-ES)*'dir.
- ² Maslach ve Leiter'in tanımladığı "çalışma hayatı alanları ve tükenmişlik sendromu ilişkisi" bakınız, Polatçı, 2007
- ³ Türkiye'de Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin güvenilirliği ilk kez Ergin (1992) tarafından ölçülmüş ve güvenilirlik değerleri duygusal tükenme için 0,83; duyarsızlaşma için 0,65 ve kişisel başarı için 0,72 bulunmuştur.
- ⁴ Veriler üzerinde yapılan varyans analizinde tespit edilen farkın hangi gruplar arasında olduğunu inceleyen Tukey testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde fark gözlenemediğinde anlamlılık düzeyi 0,10 olarak alınmıştır

EKLER**EK Tablo : 1**

			DT	D	KB				DT	D	KB
Cinsiyet	n	%	Ort	Ort	Ort	Akademik Kıdem	n	%	Ort	Ort	Ort
Erkek	153	76,5	2,13	1,65	3,90	0-5	65	32,5	2,14	1,80	3,67
Kadın	47	23,5	2,31	1,73	3,74	6-10	27	13,5	2,27	1,64	4,08
Yaş	n	%	Ort	Ort	Ort	11-15	69	34,5	2,18	1,57	3,87
21-30	51	25,5	2,22	1,86	3,65	16-20	23	11,5	2,06	1,55	3,92
31-40	96	48,0	2,19	1,60	3,84	21 ve üzeri	16	8	2,20	1,75	4,17
41-50	44	22,0	2,11	1,54	4,08	GOÜ'deki Kıdem	n	%	Ort	Ort	Ort
51 ve üzeri	9	4,5	1,99	1,91	4,37	0-5	87	43,5	2,16	1,75	3,75
Medeni Durum	n	%	Ort	Ort	Ort	6-10	41	20,5	2,27	1,64	3,91
Evlü	146	73,0	2,16	1,64	3,90	11-15	53	26,5	2,14	1,64	3,95
Bekar	49	24,5	2,20	1,72	3,72	16-20	11	5,5	2,08	1,31	3,98
Dul/Boşanmış	5	2,5	2,13	1,72	4,20	21 ve üzeri	8	4	2,04	1,55	4,23
Çocuk Sayısı	n	%	Ort	Ort	Ort	Başka üniversitede çalışma durumu	n	%	Ort	Ort	Ort
Yok	65	32,5	2,19	1,76	3,68	Evet	60	30,0	2,12	1,55	3,88
1	30	15	2,19	1,77	3,77	Hayır	140	70,0	2,19	1,72	3,86
2	75	37,5	2,15	1,56	4,06	Başka bir meslekle uğraşma durumu	n	%	Ort	Ort	Ort
3	23	11,5	2,21	1,63	3,86	Evet	70	35	2,06	1,54	3,97
4	7	3,5	1,92	1,54	3,87	Hayır	130	65	2,23	1,73	3,81
Unvan	n	%	Ort	Ort	Ort	Akademisyenliği isteyerek mi seçtiniz?	n	%	Ort	Ort	Ort
Prof.Dr.	10	5,0	1,70	1,38	4,00	Evet	193	96,5	2,14	1,65	3,89
Doç.Dr.	33	16,5	2,24	1,61	3,82	Hayır	7	3,5	2,90	2,05	3,14
Yrd.Doç.Dr.	54	27,0	2,15	1,59	3,97	Meslek değiştirme eğilimi	n	%	Ort	Ort	Ort
Öğr.Gör.	56	28,0	2,08	1,63	3,97	Evet	43	21,5	2,67	1,88	3,55
Arş.Gör.	47	23,5	2,35	1,90	3,63	Hayır	157	78,5	2,03	1,61	3,95
Görev Yapılan Birim	n	%	Ort	Ort	Ort	Üniversite değiştirme eğilimi	n	%	Ort	Ort	Ort
Ziraat Fakültesi	58	29,0	2,25	1,74	3,83	Evet	128	64,0	2,25	1,70	3,81
İİB Fakültesi	31	15,5	2,25	1,68	3,62	Hayır	72	36,0	2,02	1,61	3,96
Fen-Ed. Fakültesi	52	26,0	2,18	1,58	3,85	Haftalık Ders Yüğü	n	%	Ort	Ort	Ort
Eğitim Fakültesi	22	11,0	2,10	1,71	4,10	Ders yüküm yok	44	22,0	2,29	1,90	3,69
Tokat MYO	31	15,5	2,05	1,65	3,96	1-5	8	4,0	2,17	1,57	3,86
Tokat Sağlık Hizmetleri MYO	3	1,5	2,07	1,33	3,92	6-10	25	12,5	2,29	1,70	3,89
Tokat Beden Eğ. ve Spor YO	3	1,5	1,67	1,80	4,58	11-15	30	15,0	2,12	1,49	3,85
İdari Görev	n	%	Ort	Ort	Ort	16-20	24	12,0	2,15	1,59	3,83
Var	49	24,5	2,03	1,51	4,00	21-25	33	16,5	2,00	1,58	4,01
Yok	151	75,5	2,21	1,71	3,82	26-30	23	11,5	2,12	1,62	3,89
						31-35	10	5,0	2,12	1,40	3,95
						36 ve üzeri	3	1,5	2,44	2,73	4,62

KAYNAKÇA

- AKÇAMETE, G., S. KANER ve B. SUCUOĞLU (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ASLAN, D., N. Kiper, E. KARAAĞAOĞLU, F. TOPAL, M. GÜDÜK ve Ö. S. CENGİZ (2005), *Türkiye’de Tabip Odalarına Kayıtlı Olan Bir Grup Hekimde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler*, Türkiye Tabip Odaları Birliği Yayınları, Ankara.
- BURKE, R. J. ve E. R. GREENGLASS (2001), “Hospital Restructuring and Psychological Burnout in Nursing Staff”, *Equal Oppurtunities International*, 20 (1/2), pp. 61 – 71.
- COOLEY, E. ve P. YO VANOFF (1996), “Supporting Professionals-At-Risk: Evaluating Interventions to Reduce Burnout And Improve Retention of Special Educators”, *Exceptional Children*, Vol. 62, pp. 336 – 355.
- CORCORAN, K. (1986), “The Association of Burnout and Social Work Practitioners’ Impressions of Their Clients: Empirical Evidence”, *Journal of Social Service Research*, Vol. 10, pp. 57 – 66.
- CORDES, C. L. ve T. W. DOUGHERTY (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, *The Academy of Management Review*, Vol. 18 (4), pp. 621 – 656.
- ÇAM, O. (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması”, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, ss. 155 – 160.
- DEROBBIO, R. A. (1995), “Factors Accounting for Burnout among Secondary School Teachers”, *Dissertation Abstract International*, 56 (7), pp. 2500 -2501 A.
- EISENSTAT, A. R. ve R. D. FELNER (1984), “Toward a Differentiated View of Burnout: Personal and Organizational Mediators of Job Satisfaction and Stress”, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 12, pp. 411 – 430.
- ENSARİ, H. ve S. TUZCUOĞLU (1995), “Marmara Üniversitesine Bağlı Fakültelerde Görev Yapan Yönetici ve Öğretim Elemanlarının Meslekten Yılgınlıklarında Kişilik Özelliklerinin Rolü”, *Öneri Dergisi*, 2 (11), ss. 51 – 63.
- ERGİN, C. (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin Uyarlanması”, *7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, ss. 143 – 154.
- ERGİN, C. (1995), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve Çeşitli Stres Kaynaklarının İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 12 (1-2), ss. 37 – 50.
- FARBER, B. A. (2000), “Introduction: Understanding and Treating Burnout in a Changing Culture”, *Psychotherapy in Practice*, 56 (5), pp. 589 – 594.
- FREUDENBERGER, H. J. (1974), “Staff Burnout”, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, pp. 159 – 165.

- FREUDENBERGER, H. J. ve G. RICHELSON (1981), *Burn-Out; How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc., New York.
- GENÇAY, Ö. A. (2007), “Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Doyumu Ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (2), ss. 765 – 780.
- GİRĞİN, G. ve A. BAYSAL (2005), “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4 (4), ss. 172 – 187.
- GLOGOW, E. (1986), “Burnout and Locus of Control”, *Public Personnel Managemet*, pp. 79 – 83.
- GREENGLASS, E. R., R. J. BURKE ve L. FIKSENBAUM (2001), “Workload and Burnout in Nurses”, *Journal of Community&Applied Social Psychology*, Vol. 11, pp. 211 – 215.
- GÜNDÜZ, B. (2004), *Öğretmenlerde Tükenmişliğin Akılcı Olmayan İnançlar ve Bazı Mesleki Değişkenlere Göre Yordanması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- HSIEH, Y. ve A. HSIEH (2002), “Does Job Standardization Increase Job Burnout?”, *International Journal of Manpower*, 24 (5), pp. 590 – 614.
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/stres>, 15.02.2007
- IZGAR, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- JACKSON, E. S., J. A. Turner ve A. P. Brief (1987), “Correlates of Burnout among Public Service Lawyers”, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 8, pp. 339 – 349.
- KAHILL, S. (1988), “Symptoms of Professional Burnout: Areview of the Empirical Evidence”, *Canadian Psychology*, Vol. 29, pp. 284 – 297.
- LEE, H., R. SONG, Y. S. CHO, G. Z. LEE ve B. DALY (2003), “A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses”, *Journal of Advanced Nursing*, 44 (5), pp. 534 – 545
- LEE, R. T. ve B. E. ASHFORD (1993). “A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model”. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14, pp. 3 – 20.
- LEITER, M. P. ve C. MASLACH (1988), “The Impact of Interpersonel Environment on Burnout and Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 9, pp. 297 – 308.
- MASLACH, C. ve J. GOLDBERG (1998), “Prevention of Burnout: New Perspectives”, *Applied&Preventive Psychology*, Vol. 7, pp. 63 – 74.
- MASLACH, C. ve P. G. ZIMBARDO (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MASLACH, C. ve P. M. LEITER (1997), *The Truth about Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, Ca.

- MASLACH, C. ve S. E. JACKSON (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99 – 113.
- MASLACH, C. ve S. E. JACKSON (1986), *Maslach Burnout Inventory Manual (2nd Ed.)*, Palo Alto, Ca: Consulting Psychologist Press.
- MASLACH, C., W. B. SCHAUFELI ve M. P. LEITER (2001), “Job Burnout”, *Annual Review Psychology*, Vol. 52, pp. 397 – 422.
- MEDLAND, J., J. HOWARD-RUBEN ve E. WHITAKER (2004), “Fostering Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace”, *Oncology Nursing Forum*, Vol. 31 (1), pp. 47 – 54.
- MEIER, S. T. (1983), “Toward a Theory of Burnout”, *Human Relations*, 36 (10), pp. 899 – 910.
- MILLER, K. I., B. H. ELLIS, E. G. ZOOK ve J. S. LYLES (1990), “An Integrated Model of Communication, Stress, and Burnout in the Workplace”, *Communication Research*, 17 (3), pp. 300 – 326.
- NAGY, S. ve L. G. DAVIS (1985), “Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables”, *Psychological Reports*, Vol. 57, pp. 1319 – 1326.
- NAKTİYOK, A. ve C. N. KARABEY (2005), “İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1).
- OTACIOĞLU, S. G. (2008), “Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu Ve Etkileyen Faktörler”, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9 (15), ss. 103 – 116.
- ÖRMEN, U. (1993), Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- ÖZDEMİR, H. D. (2001), *Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- PERLMAN, B. ve E. A. HARTMAN (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relations*, 35 (4), pp. 283 – 305.
- PINES, A. M. (2003), “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications for Career and Couple Counseling”, *Journal of Employment Counseling*, 40 (2), pp. 50 – 64.
- POLATCI, S. (2007), “Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz)”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- POLATCI, S., K. ARDIÇ ve Z. D. TINAZ (2007), “Tükenmişlik Sendromu Ve Demografik Özelliklerin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Tokat Orta Öğretim Kurumlarında Bir Analiz”, *Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Emin Kayar Özel Sayısı, Vol. 7, ss. 1 – 22.

- POTTER, B. A. (1995), *Preventing Job Burnout Transforming Work Pressures into Productivity*, Thomson Crisp Learning, California.
- POTTER, B. A. (1998), *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.
- RANDALL, M. ve W.A. Scott (1988), "Burnout, Job Satisfaciton and Job Performance", *Australian Psychologist*, 23 (3), pp. 335 – 347.
- RAQUEPAW, J. M. ve R. S. MILLER (1989), "Psychotherapist Burnout: A Componential Analysis", *Professional Psychology: Research&Practice*, 20 (1), pp. 32 – 36.
- ROCCA, A. D. ve M. KOSTANSKI, "Burnout and Job Satisfaciton amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent Employment", 03.12.2006, <http://www.atea.schools.net.au/papers/dellaroccaanna.pdf>.
- ROGERS, D. P. (1984), "Helping Employees Cope With Burnout", *Business*, pp. 3 – 7.
- SABUNCUOĞLU, Z. (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi Yayınları, 2. Baskı. Bursa.
- SARROS, J. C. ve A. M. SARROS (1992), "Social Support and Teacher Burnout", *Journal of Educational Administration*, 30 (1), pp. 55 – 70.
- SAVICKI, V., "Comparisons of Culture and Burnout in English and Scottish Child and Young Care Workers", 05.12.2006, <http://www.childrenuk.co.uk/cha ug/aug2000/vsavicki.htm>.
- SCHAUFELÍ, W. B. ve E. R. GREENGLASS (2001), "Introduction to Special Issue on Burnout and Health", *Psychology and Health*, Vol. 16, pp. 501 – 510.
- SELÇUKOĞLU, Z. (2001), *Araştırma Görevlilerinde Tükenmişlik Düzeyi ile Yalnızlık Düzeyi ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- SERMON, J. M. (1994), "The Relationship of the Dual Role Assignment to the Level of Perceived Burnout by Secondary Teachers", *Dissertation Abstract International*, 55 (9), p. 2765 A.
- SRINIVAS, S. "Organizational Commitment and Job Burnout among Employees of Non-Profit Organizations", 23.09.2006, http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/srinivas_organizational%20comm%20&%20burnout.pdf.
- SUCUOĞLU, B. ve N. Kuloğlu (1996), "Özürü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 10 (36), ss. 44 – 60.
- SÜRGEVİL, O. (2005), "Tükenmişlik Ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- ŞANLI, S. (2006), Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- TAYCAN, O., L. Kutlu, S. Çimen ve N. Aydın (2006), “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, *Anatolian Journal Of Psychiatry*, Vol. 7, ss. 100 – 108.
- TORUN, A. (1997), Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-2. Baskı, Editör: Suna Tevrüz, Türk Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, İstanbul.
- TÜMKAYA, S. (1996), *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- TÜMKAYA, S. (1999), “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, Ankara.
- UM, M. ve D. F. HARRISON (1998), “Role Stressors, Burnout, Mediators and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test”, *Social Work Research*, Vol. 22, p. 100.