

## **Kamuda Kişi-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği<sup>1</sup>**

**Arş. Gör. Uğur YAZICI**

Milli Savunma Üniversitesi, Deniz Harp Okulu, Beşerî ve Sosyal Bilimler Bölümü  
uyazici@dho.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-0485-265X

### **Öz**

Kişi-iş uyumu ve sosyal bir problem olarak ortaya çıkan tükenmişlik konuları sosyal bilimlerde önemli bir çalışma alanı bulmuştur. Bu çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örnekleminde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada üç bölümden oluşan anket bataryası kullanılmış ve örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkiyi ve yordama durumunu araştırmak amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularında, katılımcıların yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile tükenmişlik alt faktörleri olan; duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif anlamlı, duyarsızlaşma arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı ve kişisel başarı arasında zayıf düzeyde negatif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşle uyumlu olma ile duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı, duyarsızlaşma arasında zayıf düzeyde negatif ve anlamlı, kişisel başarı arasında ise zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İki bağımsız değişken olan uyumluluk ve uyumsuzluğun tükenmişlik üzerindeki yordayıcılığını araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; hem uyumluluk hem de uyumsuzluk duygusal tükenmeyi istatistiki olarak yordarken, duyarsızlaşma sadece uyumsuzluk tarafından yordanmaktadır. Sonuçlara göre, örneklem bağlamında, kamuda kişi-iş uyumu olmamasından kaynaklı bir tükenme eğilimi olduğu değerlendirilebilir. Tükenmişliğin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda kamunun personel temininde bu konuya önem vermesi gerektiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyumu, Tükenmişlik, Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma

**JEL Sınıflandırması:** M12, M51, M54

<sup>1</sup> Çalışma için Bartın Üniversitesi Etik Kurulu'nun 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numaralı etik kurul onay belgesi alınmıştır.

## The Effect of Person-Job Fit on Burnout in Public Sector: The Case of Bartın University

### Abstract

Person-job fit and burnout, which emerged as a social problem, have found an important field of study in social sciences. This study aims to investigate the predictive effect of the level of job fit on burnout levels in a sample of administrative staff at a public university. The relational screening model, and quantitative research method were utilized, Correlation and multiple regression analyses were conducted to investigate the relationship and prediction status between the concepts. The findings suggest that there is moderate positive significant relation between participants' maladaptation with work and emotional exhaustion, and weak positive significant relation with depersonalization, and weak negative significant relation with personal accomplishment, all sub factors of burnout. The results also display that there is moderate significant relation between job-fit and emotional exhaustion, and weak negative significant relation with depersonalization, and weak positive significant relation with personal accomplishment. The multiple regression analysis was carried out to investigate the predictive nature of the two independent variables, compatibility and maladaptation on burnout. The results demonstrated that; while both compatibility and maladaptation predict emotional exhaustion statistically, the depersonalization is predicted by maladaptation only. According to the results, within the context of the sample, it can be evaluated that there is a tendency to burnout due to the lack of person-job fit in the public sector. Considering the consequences of burnout, it can be said that the public sector should give importance to this issue in recruiting personnel.

**Keywords:** Person-Job Fit, Burnout, Depersonalization, Personal Accomplishment

**JEL Classification:** M12, M51, M54

### Giriş

Yönetim alanında, çalışanlardan kurumuna bağlı, motivasyonu yüksek, yeniliğe açık, yaptığı işi bilen ve işini seven bir işgören olmaları beklenmektedir. Bu hususlara yalnızca çalışan açısından bakmak doğru bir yaklaşım olmayabilir. İşverenlere de bu konuda sorumluluklar düşmektedir. Örneğin işverenin iyi bir iş analizi ve tasarımı yaparak doğru iş için doğru kişiyi tanımlaması ve bu kişiyi işe almasına imkân sağlayacak yol, yöntem ve politikalar geliştirmesi beklenirken, örgütte de onların motivasyonlarını artırmak için uygulamalara yer vermesi gerekmektedir. Bu noktada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konuları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işe uyumlu olmaları, onların işe katılımlarını ve yenilikçi davranışlarını teşvik ederken (Huang ve diğ., 2019: 3-7) işe bağlılıklarını da artırmaktadır (Cai ve diğ., 2018: 10). Çalışanın bir alandaki bilgi ve becerisi ile yaptığı işten beklentisinin, işiyle uyumlu olduğu durumlarda çalışan daha iyi performans sergilemektedir (Cindiloğlu Demire, 2019: 284-302). Ayrıca kişi-iş

uyumu personel devir oranının düşürülmesinde de etkili olan önemli bir unsurdur. Bu nedenle kişilerin yaptıkları işle uyumlu olmaları örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir husustur.

Kişi-iş uyumu ve sosyal bir problem olarak ortaya çıkan tükenmişlik durumu kendilerine sosyal bilimlerde önemli bir çalışma alanı bulmuştur. Örgütlerdeki yönetici çalışan ilişkisi, yoğun iş temposu, sürekli öğrenme, yüksek performans beklentisi, örgüt kültürü ve kişilerin yaptıkları işle uyumlu olmamaları gibi birçok etmen tükenmişliği etkileyebilmektedir (Doğan, 2018: 1-14; Telli ve diğ., 2012: 136-150). Bu nedenle çalışanlarından bu beklentilerinin karşılamasını isteyen örgütlerin kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularına dikkat etmesi gerekmektedir. Özel sektörde işletmeler açık pozisyonlar için hangi özelliklerin, deneyimin ve iş gerekliliklerinin istendiğini açık bir şekilde ifade etmekte, çalışacak kişi de bu durumu bilerek ve isteyerek işe başvurmuştur. Fakat kamu kurumlarındaki istihdam çalışmaları kapsamında ise durum biraz farklıdır. Kamuda sadece kamu personeli seçme sınavı (KPSS) gibi sınav sonuçlarına göre merkezi atama veya benzer mülakat teknikleri kullanılmaktadır. Bu durum işin gereklerine uygun çalışanların seçilememesi ihtimalini artırmaktadır. Böyle bir şeyin yaşanması hem kuruma zarar vermekte hem de çalışan kişinin, süreç içerisinde performansının ve kendisine olan saygısının azalmasına, işe ve kişilere karşı duyarsızlaşmasına, kısaca tükenmesine neden olabilmektedir. Literatüre bakıldığında doğrudan bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın az olduğu söylenebilir. Özellikle tükenmişlik ile ilgili çalışmaların birçoğunun öğretmenlik ve hemşirelik gibi bir meslek grubu ile yapıldığı görülmektedir (Chan, 2004: 1042; Çevik ve Özbacı, 2020: 1773; Lee vd., 2003: 534-545; Ergin, 1992: 143). Avcı ve diğerlerinin (2022) tükenmişlik ile ilgili 2005-2020 yılları arasında yapılan çalışmaları kapsayan analizinde bu durum görülebilmektedir.

Bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmalardan farkı üniversitede çalışan idari personel ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu çalışmanın örneklemini diğer çalışmalarda seçilen örneklem gruplarından ayıran özellik, iş hayatı bağlamında bir meslek grubu gibi yapacağı işle ilgili çerçevesi tam olarak belirlenmemiş bir örneklem olmasıdır. Ayrıca kamudaki verimsizliğin nedenlerinden biri olarak kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularını ön plana çıkaracak olması çalışmanın bir diğer farklı yönünü oluşturmaktadır. Çünkü çerçevesi belli olan mesleklerde kişi kendisinden nelerin beklendiği konusunda fikir sahibidir ve beklentisi de bu doğrultuda olmaktadır. Fakat KPSS gibi bir yöntemle işe alınacak idari personel ise kamuda hangi pozisyonda veya birimde hangi şartlar altında çalışacağını tam olarak bilememektedir. Örneğin kamu üniversitelerine KPSS ile alınacak bir kişi için hazırlanan ilanda, halkla ilişkiler, işletme, muhasebe, pazarlama, finans gibi alanlardan herhangi birinden lisans veya önlisans mezunu olma şartı aranabilmektedir. Bu durum bazı ilanlarda ise herhangi bir lisans veya önlisans mezunu olma şartı olabilmektedir. Ayrıca ilanda alınacak kişinin hangi birimde çalışacağı da çoğu zaman belirtilmemektedir.

Üniversitede görev yapan idari personel; fakülte, enstitü, personel işleri, strateji geliştirme, idari ve mali işler veya öğrenci işleri gibi farklı birimlerde bilgi birikimi,

yeteneği ve tecrübesi gibi hususlar dikkate alınmadan görevlendirilebilmektedir. Bu görevlendirmede mezuniyet, yetenek ve kişinin beklentisi gibi hususlar dikkate alınmayabilmektedir. Ayrıca her birimin çalışma şartları ve gereklilikleri farklılık arz etmektedir. Bu durumda alınan kişi ile kişinin yapacağı iş arasında arz ve talep bağlamında boşluklar oluşabilmekte, bu boşluklar da tükenmişliğe yol açabilmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örnekleminde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Bu amaçla, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada veri toplamak için nicel araştırma tekniklerinden anket kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, konular ile ilgili çalışmalarla karşılaştırılarak hem literatüre katkıda bulunulmuş hem de kişi- iş uyumu ve tükenmişlik ilişkisi farklı bir örnekleme incelenmiştir.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışanların işyerleri ile olan sorunlu ilişkilerinden kaynaklanan, çalışma hayatında olumsuzluklara neden olan bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu Freudenberg tarafından 1974 yılında “bireyin yapılan işlerde başarısız olması, bir bütün olarak yıpranması, enerjisi ve gücünün azalması veya isteklerinin tatmin olmaması sonucunda sahip olduğu içsel kaynaklarda meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilmiştir. Tükenmişliğin günümüz için genel kabul gören tanımı ise Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında ortaya konulmuştur. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği “kişinin uzmanlaşmış olduğu çalışma hayatında ve sürekli olarak beraber çalıştığı diğer insanlarla olan ilişkilerinde problemlere neden olan özsaygı yitimi, uzun süreli yorgunluk, bitkinlik, çaresizlik ve ümitsizlik duygularının gelişimi ile seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle ortaya konulmuş olan bir sendrom” olarak tanımlamışlardır.

Tükenmişlik denildiğinde genelde akla duygusal enerjinin azalmasıyla yorumlanan duygusal tükenmişlik kavramı gelmektedir. Fakat tükenmişlik kişilerde yalnızca duygusal bir azalmaya neden olmamaktadır. Onlarda fiziksel bir düşüşün yaşandığı da gözlemlenmektedir. Bunların sonucunda ise kişide yorgunluk ve bitkinlik hasıl olurken kişisel başarısında da azalma yaşanabilmektedir. Bir süreç olarak ele alınan bu durumun bütününe tükenmişlik denilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Tükenmişlikle birlikte kişinin motivasyonunda düşüş yaşanırken kendisinde bir çaresizlik ve kontrol eksikliği de hasıl olur (Maslach ve Jackson, 1981: 100-112).

İşgörenler tükenmişlik konusunda kendilerini ifade ederken veya kendilerini açıklarken daha çok duygusal tükenmişliği merkeze koyup bu kavram üzerinden durumlarını ifade ederken Maslach ve diğerleri tükenmişliğin tanımında bunun yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği inceledikleri çalışmalarında konuyu üç ayrı faktör olarak ele almışlardır. Bunlardan ilki ve tükenmişliğin ilk belirtisi olan duygusal tükenmedir. Tükenmişlik konusu incelenirken

ilk akla gelen bu faktördür (Maslach ve Jackson, 1981: 100-112). Duygusal tükenme, kişinin duygusal açıdan kendisini yıpranmış ve kendisine aşırı yüklenilmiş hissetmesi durumunu belirterek tükenmişliğin bireysel stres kapsamını göstermektedir. Tükenmişliğin ilk ve en net belirtilerini gösterdiği safhadır. İyi olarak tasarlanmamış, iş analizi ve tasarımının tam olarak yapılmadığı ortamlarda kişilerin aşırı iş yüküne maruz kalmaları duygusal tükenmeyi tetiklemektedir. Ayrıca kişiler arası çekişme ve ergonomik olmayan iş ortamları da duygusal tükenmişliği etkileyen diğer etmenler olarak gösterilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398-20).

İkinci faktör duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma başkalarına karşı katı ve olumsuz tutum sergilenmesi ile işe karşı da tepkisizleşmeyi ifade etmektedir. Bu yönüyle tükenmişliğin bireyler arasındaki kapsamını ele almaktadır. İşine ve kişilere karşı duyarsızlaşmış kişiler idealist olarak başladıkları işlerde bu ideallerinden vazgeçebilirler. Duyarsızlaşma safhasında kişiler yaptıkları işe ve birlikte çalıştıkları kişilere karşı bir soğukluk hissedebilir. Aslında kişinin bu tutumu sergilemesindeki neden ileride yaşayabileceği büyük bir yıkıma karşı kendini hazırlamaktır. Bu nedenle insanlara mesafeli davranmaktadır. Özellikle müşterilere karşı katı ve duyarsız davranarak onları sadece birer obje olarak görebilmektedir. Ayrıca bu aşamada kişi diğer çalışanlarla iletişimini asgariye indirerek onlardan gelen rica ve talebi görmezden gelebilir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-105).

Önceki iki faktör arasında aracı role de sahip olduğu belirtilen üçüncü faktör olan kişisel başarı faktörü ise çalışanın karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilmesi ve bu sorunlar karşısında kendini yeterli görmesi durumudur (Maslach ve diğ., 2001: 397-422). Başarısızlık ise “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması” olarak tanımlanmıştır. Bu iki durum tükenmişliğin kişisel başarı faktörünün kapsamını oluşturmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491-499). Bu durumda çalışan diğer çalışanlar hakkında oluşturduğu olumsuz yargılarından yola çıkarak zamanla kendisi hakkında da olumsuz yargıda bulunabilmektedir. Kendisini çaresiz hissederek sorunlarla başa çıkmada yetersiz olduğu fikrine kapılabilir (Polatlı ve diğ., 2014: 284).

Maslach ve diğerleri (2001) tükenmişliğin genellikle birbirini takip eden safhalardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu safhalar önceki çalışmalarında belirttikleri gibi sırasıyla duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve bunlara bağlı olarak gelişen kişisel başarıda düşüşün yaşandığı safhalardır. Çalışma hayatında tükenmişlikten bahsedebilmemiz için önemli olan nokta yaşanan yorgunluk, sinirlilik ve işe karşı soğuma hissini sürekli hale gelmiş olmasıdır (Hayes ve Weathington, 2007: 566-575).

Tükenmeyi anlamayı kolaylaştırmak açısından tükenmişlik dört evrede incelenmektedir. (Kaçmaz, 2005: 30-31). Bu evrelerden birincisi istekli bir şekilde iş yapılan, şevk ve coşku evresidir. Bu evrede artan umutlu olma hali, enerjide yükselme ve gerçeklikten uzak hale gelen mesleki beklentiler görülmektedir. Birey çalışma ortamındaki gerginlik ve uykusuzluk gibi problemlerin üstesinden gelebilmek için kendisine ve hayatın aksayan diğer yönlerine harcayacağı zamanı işi için sarf etmektedir. Birey için mesleği her şeyin önündedir. İkinci evre durağanlaşma evresidir. Bu evrede

kişinin umutlu ve istekli olma hallerinde bir azalma görülebilmektedir. Kişi mesleğini icra ederken karşı karşıya olduğu zorluklardan ve önceden göz ardı ettiği bazı durumlardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Kişinin mesleği artık kuramsal ve pratik yönlerden varoluşunu dolduramamaktadır. Bu evrede “işten başka bir şey yapmıyor olmak” durumu sorgulanmaya başlamıştır.

Üçüncü evre engellenme evresidir. Bu evrede işgören kendisinin engellendiğini düşünmektedir. Bunun nedeni ise başka insanlara hizmet etmek için çalışmaya başlayan kişi, olumsuz çalışma şartlarını, birlikte çalıştığı insanları ve alışılmış sistemi değiştiremeyeceğini anlamasıdır. Burada kişinin karşısına üç seçenek çıkmaktadır. Bunlardan ilki adaptif savunmadır. Bu seçenekte kişi yaşanan zorluklara karşı nasıl başa çıkacağı üzerine stratejiler belirlemekte ve bunları uygulamaya koymaktadır. İkinci olarak maladaptif savunmaların devreye girmesi sonucunda tükenmişliğin uzatıldığı seçenek devreye girer. Yani kişi yaşadığı sorunlara karşı uygun olmayan veya işlevsiz olan zihinsel ve davranışsal faaliyetlerde bulunarak sürecin uzamasına neden olabilmektedir. Son seçenek ise işgörenin kendisini işten çekmesidir (Kayabaşı, 2008: 191-212).

Son olarak dördüncü evre umursamazlık evresidir. Ağır ve hızlı bir duygusal kopmanın yaşandığı son evredir. Bu evrenin özelliği kişide inançsızlık ve umutsuzluk hallerinin görülmesidir. Kişi mesleğini yalnızca sosyal ve ekonomik güvencesini sürdürmek olarak görmekte, ayrıca mesleğinden zevk almamaktadır. Bu nedenle kişi için mesleği artık bir haz ya da kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkıp mutsuzluk ve sıkıntı meydana getiren bir alan haline gelmektedir (Kaçmaz, 2005: 30-31). Görüldüğü üzere tükenme, bireyin bir evreden diğerine sıçradığı kesikli bir süreç değildir. Aksine çalışanlarda zihinsel ve fiziksel sorunlar ortaya çıkaran, sundukları hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulma veya azalmaya neden olan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.

## 1.2. Kişi-İş Uyumunu

Oldukça eski bir geçmişe sahip olan birey-çevre uyumu (person-environment fit) konusu özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmıştır. Konu daha çok etkileşimli psikoloji perspektifinden bakılarak ortaya konulmuştur. Bu perspektife göre bireyin tutum ve davranışları yalnızca kişinin kendisinden veya yalnızca çevreden gelen etkilere göre şekillenmemektedir. Her ikisinin etkileşiminden oluştuğu savunulmaktadır (akt, Aktaş, 2011: 15). Çevresiyle uyumlu personelin çalışma hayatında daha verimli ve mutlu olduğu belirtilmiştir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 275). Çalışmalarda her ne kadar kişi-çevre uyumunun gerek çalışana gerekse örgüte olumlu etkilerinin olduğu belirtilse de kavramsal yoruma ilişkin farklı görüşler bulunduğu için konunun çalışılması zorlaşmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, yapılan çalışmalarda birey-çevre uyumu farklı düzeylerde ele alınmıştır.

Konu, çalışan-yönetici açısından ele alındığında kişi-yönetici uyumu, kişinin yaptığı iş ile yetenekleri ve yetkinliklerinin uyumu açısından ele alındığında kişi-iş uyumu, bireyin çalıştığı grubun üyeleriyle olan uyumu olarak ele alındığında birey-grup

uyumu veya bireyin örgütteki diğer çalışanlarla uyumundan bahsedildiğinde de örgüt-kişi uyumu şeklinde ele alınmıştır (Kristof, 1996: 48; Ostroff, 2007: 353-355). İşgörenin çalıştığı ortamda birçok sistemle uyumunu ortaya koyan ifade birey-çevre uyumu kavramıdır (Bayramlık ve diğ., 2015: 1-27). Bu kavramda kişisel değişkenlerle durumsal değişkenlerin örtüşmesi söz konusudur (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 299-318). Kişi – çevre uyumu kapsamında değerlendirilebilecek kişi-iş uyumu, çalışanların verimliliği açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Kristof, 1996: 48-49). Kişi-iş uyumu, birey ile iş arasındaki uyum derecesi olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Tetrick, 2017: 2-11). Konu ile ilgili çalışmalarda, kişi-iş uyumu ile işe bağlılık (Cai ve diğ., 2018: 10), yenilikçi davranış, inovasyon, işe katılım (Huang ve diğ., 2019: 4-7) ve performansın (Han ve diğ., 2015: 427-438) pozitif, çalışan devir oranının negatif ilişkili olduğu olduğu (Boon ve Biron, 2016: 2178-2200) görülmektedir.

Literatürde kişi-iş uyumundan ilk defa Edwards bahsetmiştir. Edwards (1991) çalışmasında kişi-iş uyumu kavramını, yapılan işin gerektirdikleri ile kişinin yetenekleri veya ihtiyaçlarının uyumu olarak tanımlamıştır. Supant'ın (2011) çalışmasına göre bireyin; ihtiyacı, isteği, arzusu, kabiliyeti, eğitimi ve deneyimi ile işin; özellikleri, yoğunluğu ve gereksinimlerinin uyuşması sonucunda bireyin işten çıkma eğilimi azalacak, motivasyonu, memnuniyeti ve performansı artacaktır. Örgütlerin etkin ve etkili bir şekilde süreçleri yönetmesinde yaptıkları işle uyumlu personelin temin edilmesi önemli bir husustur. Bu nedenle personel temininde de işe alınacak kişilerde iş ile uyumlu yetkinlikler aranmalıdır. İşverenlerce işe başvuran kişilere işin içeriği, sorumluluk alanı ve çalışma temposu gibi konuların açık ve net bir şekilde anlatılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca işe alınacak kişinin alınacağı işin gereklerini ve zorluklarını bilip bilmediği de araştırılması gereken bir başka husustur. Bu tür konulara dikkat eden işletmeler faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı elde edebilirler (Keskin ve diğ., 2016: 492).

Kişi-iş uyumunda kişinin kabiliyet ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması kadar önemli olan bir diğer husus da kişinin arzuları ile işin kişiye verdikleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumunun, kişi-örgüt uyumunda olduğu gibi iş tatmini, işten ayrılma ve performansla ilişkilidir. Kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmininin, performansın arttığı ve işi bırakma düşüncesinin azaldığı görülmektedir (Kristof, 1996: 48; Kristof-Brown ve diğ., 2005: 281-342).

### 1.3. Kavramlar Arası İlişkiler

Tükenmişliği etkileyen ilk faktör olarak gösterilebilecek bireysel ve sosyal konulara örnek olarak kişinin; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, aile ilişkileri, tecrübesi, iş doyumu, işe bağlılığı, mesleki kıdemi, kişisel beklentileri, performansı, stres yaşamaya neden olan tecrübeleri, işten aldığı tatmin gibi öğeler yer gösterilebilir (Açıkel ve Esen, 2023: 271; akt, Cesur ve diğ., 2023: 1-15). Izgar'a göre (2001) tükenmişliği etkileyen ikinci faktör olarak gösterilebilecek, iş ile ilgili faktörler ve örgütsel faktörler başlığı altında; örgütsel çatışma, yapılan işin niteliği, rol belirsizliği,

yapılan mesleğin tipi, kararlara katılmama, çalışma süresi, işten kaynaklanan gerilimler, çalışılan işletmenin özellikleri, yoğun iş yükü, örgüt içi ilişkiler yer almaktadır.

Zhao ve Han (2016) araştırmalarında, işin gereği ile uyumlu olan çalışanların, iş için gerekli kaynağa daha çabuk ulaştığını, bu durumun da çalışanların motivasyonlarını ve işe katılımlarını artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca işin gereği ile uyumlu olan çalışanların çözüm gerektiren konulara veya iş hayatındaki zorluklara karşı daha etkili sonuçlar ortaya koydukları bilinmektedir (Je ve Kim, 2010: 51-62). Konu ile ilgili Maslach ve Leiter çalışma hayatını altı faktöre ayırmıştır. Çalışmada bu faktörlerin hepsi olmasa dahi birkaçının uyumsuz olduğu hallerde tükenmişlik eğiliminin görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu altı faktör; iş yükü, aidiyet, kontroller, adalet, değerler ve ödüllerdir. Çalışma alanlarına ait bu altı faktörle kişinin uyum içerisinde olduğu durumda, işe bağlılık artarken uyumsuzluk halinde ise tükenmişlik gözlenmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 48).

Çalışanlara yapabileceklerinden daha az veya daha fazla iş yükü verilmesi, stresi artıracığı için tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir. Niceliksel olarak kısa süre içerisinde çalışanın yapabileceğinden daha çok iş verilmesi veya nitelik olarak çalışanın bilgi ve becerisinin üzerinde onu zorlayacak işlerin verilmesi, çalışan üzerinde aşırı iş yükü baskısı oluşturmaktadır. Çalışanlara nicelik olarak az iş verilmesi veya nitelik olarak rutin işleri yapmak üzere görevlendirilmesi, çalışanda monotonlaşmaya, aynı işleri yapmaktan dolayı mental ve fiziksel rahatsızlıklara neden olacaktır. Optimum iş yükünün olmadığı görevlendirmelerde çalışanın performansında azalma gözlenecektir (Maslach ve Leiter, 1997: 79). Konu ile ilgili çalışmalarda işgörenlerin yaptıkları işlerle uyumsuzluklarının tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmış, ayrıca işgörenlerin meslekleri ile uyumlu olmaları durumunda tükenmişlik düzeylerinde azalma görülmektedir (Fogarty ve diğ., 2000: 66; Sweeney ve Summers, 2002: 244; Rajper ve diğ., 2019: 198). İşman (2022) ise çalışmasında kişilerin yaptıkları görevlere göre tükenmişliğin alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre idarecilerin örgüte olan uyumu arttıkça duygusal tükenmişlikleri ve duyarsızlaşmaları azalırken kişisel başarılarının arttığı da görülmüştür.

## 2. Uygulama

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örnekleminde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Bu amaçla, kişi-iş uyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ve yordama durumuna bakılmıştır. Elde edilen bulgular, konular ile ilgili çalışmalarla karşılaştırılarak hem literatüre farklı bir örneklem uygulaması ile katkıda bulunmuş hem de kamuya personel alım yöntemlerine ilişkin eleştirel bir bakış açısı getirilmiştir.



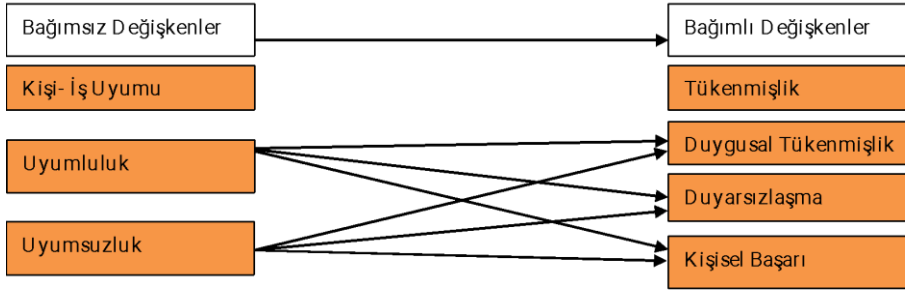
## 2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Kurumların kişi-iş uyumu ve tükenmişlik gibi konularda olumsuz önyargıya sahip olmalarından dolayı böyle çalışmalara katılma konusundaki çekinceleri ve çalışanların işlerinin yoğun olması veya olumsuz sonuç çıkması durumunda amirleri tarafından yanlış yorumlanabileceği düşüncesinden dolayı çalışmaya katılma konusunda çekince göstermeleri çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

## 2.3. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

### Araştırma Modeli

Bireysel açıdan tükenmişliğin nedeni daha çok bireyin beklentilerinin gerçekleşme ihtimaliyle ilgiliyken (Arabacı ve Akar, 2010: 80) örgütsel açıdan ise çalışma saati, iş yükü, rol belirsizliği, eğitim durumu ve bireyin takdir görmediği düşüncesidir (Çutuk, 2011: 29). Genel olarak bakıldığında kişi-iş uyumsuzluğu çalışanların tükenmesine neden olmaktadır. Çalışmada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılması için oluşturulan model aşağıdaki Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 2.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve örneklem seçiminde ise basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tesadüfi (rastgele) örnekleme yöntemi okul veya şirket gibi kapsamı geniş olmayan iyi bir örneklem için uygun bir yöntemdir (Baltacı, 2018: 240). Çalışmanın evrenini 2018 yılında Bartın Üniversitesi’nde farklı birimlerde çalışan 320 idari personelden oluşturmaktadır. Veriler yüz yüze ve elektronik ortamdan yararlanılarak toplanmıştır. Veri toplama noktasında 320 kişi olan evrenden 147 kişi geri dönüş yapmıştır. Bu anket formlarından 4 tanesi eksik bilgi içerdiği için iptal edilmiştir.

### 2.3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma öncesinde Bartın Üniversitesi tarafından 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numarası ile etik kurul onay belgesi verilmiştir. Çalışmada veriler üç bölümden oluşan bir anket bataryasından istifade edilerek toplanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket öncelikle tüm çalışanların kurumsal e-posta adreslerine elektronik ortamda gönderilmiştir. E-posta gönderildikten sonra çalışanlar telefon edilerek veya çalışma yerlerinde ziyaret edilerek araştırmayla ilgili detaylı bir şekilde bilgilendirilmiştir. Toplanan verilerin araştırmayı sonuca ulaştırabilmesi için, veri analizinde SPSS 18 programından yararlanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış ve veri toplam tekniği olarak üç bölümden oluşan bir anket bataryası kullanılmıştır. Bu anket ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

**Kişi-İş Uyumu Ölçeği;** Anket bataryasının birinci bölümünde katılımcıların kişi-iş uyumu ile ilgili görüşlerini değerlendirmek için, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilen ve Uçanok' un (2008) doktora çalışmasında Türkçeye uyarladığı kişi-iş uyumu ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifade uyumluluk ve 4 ifade uyumsuzluk alt faktörlerini ölçmek üzere 9 ifadeden oluşmaktadır. Anket çalışmasının değerlendirilmesinde aslına sadık kalınarak 1-Hiç Katılmıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde olan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

**Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE);** Anket bataryasının ikinci kısmında Canan Ergin tarafından 1992 yılında Türkçeye uyarlanan ve güvenilirliği test edilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) kullanılmıştır. Bu ölçek 22 madde ile üç alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler ve madde dağılımı duyarsızlaşma faktörü beş madde, duygusal tükenmişlik faktörü dokuz madde ve kişisel başarı faktörü sekiz madde şeklindedir. Anket çalışmasının değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1 ile "Hiçbir Zaman", 2 ile "Çok Nadir", 3 ile "Bazen", 4 ile "Çoğu Zaman" ve 5 ile "Her Zaman" ifade edilmektedir. Toplam 22 maddeden oluşan bu ölçek 1986 yılında Maslach ve Jackson tarafından ortaya konulmuştur.

**Kişisel Bilgi Formu;** Anketin üçüncü kısmında katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili 7 ifadeye yer verilmiştir. Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara göre işgörenlerin tükenmiş düzeyleri medeni durumlarına, çalıştıkları birimlere veya kurumlara, çalışma yıllarına, cinsiyetlerine, yaptıkları görevlere ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir (Açikel ve Esen, 2023: 271; Aydın ve diğ., 2019: 273-284; Göçmen, 2021: 57; Özdemir İşman, 2022: 50-61).

Veri analizi işlemine geçilmeden önce elde edilen verilerle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmıştır. Testin sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Güvenilirlik Bağlamında Ölçekleri ile İlgili Analiz Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alfa( $\alpha$ )	$\Sigma X$	SS	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Kişi İş Uyumu	,90	27,04	8.7	-	-
Uyumlu	,87	14,94	5,14	-,177	-,68
Uyumsuz	,86	11,99	4,48	-,087	-1,03
Tükenmişlik	,87	56,06	13,16	-	-
Duygusal Tükenmişlik	,77	22,73	6,15	,19	-,53
Duyarsızlaşma	,60	12,43	3,56	,47	-,62
Kişisel Başarı	,67	20,90	4,94	,66	,46

Alt boyutlarla birlikte kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenilirlik katsayıları uyumluluk için ,87; uyumsuzluk için ,86 ve ölçeğin kendisi için ,90 bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutundan duygusal tükenmişliğin güvenilirlik katsayısı ,77; duyarsızlaşmanın güvenilirlik katsayısı ,60; kişisel başarının güvenilirlik katsayısı ,67 ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,87 olarak hesaplanmıştır. Verilerin güvenilirliği konusunda literatürde güvenilirlik ölçüsü olarak hesaplanan değerlerin 0,70 ve üzerinde puan alması beklenmektedir. Fakat madde sayısının düşük olması gibi bazı bazı özel durumlarda bu değerler  $0.60 < \alpha < 0.70$  arasında olması kabul görebilmektedir (Kılıç, 2016: 48).

Güvenirlik analizi sonrasında ölçeklere (alt boyutları) ilişkin çarpıklık ve basıklık sonuçlarının -1,000 ve +1,000 arasında değere sahip olması güvenilirlik içi kabul gören bir durumdur (Hair ve diğ., 2013: 1-12). Buna göre alt faktörleri ile ölçeklerin normallüğün sağlandığı tespit edilmiştir.

#### 2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeline göre oluşturulan hipotezler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Çalışmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile duyarsızlaşmaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile kişisel başarıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duyarsızlaşmaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile kişisel başarıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin duygusal tükenmişliği yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>8</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin duyarsızlaşması yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>9</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin kişisel başarısı yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

Araştırmada oluşturulan bu hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

### 3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde betimsel istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3.1. Korelasyon Analizi

Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin yaptıkları iş ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin sınanması amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna dair bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur. Kişi-iş uyumu, uyumluluk ve uyumsuzluk, tükenmişlik; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ile kişisel başarı alt faktörlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlerle ilgili Betimsel ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
Uyumluluk (1)	2,98	1,02	1				
Uyumsuzluk (2)	2,99	1,12	-,63**	1			
Duygusal Tükenmişlik (3)	2,75	,92	-,59**	,64**	1		
Duyarsızlaşma (4)	2,26	,86	-,36**	,43**	,68**	1	
Kişisel Başarı (5)	2,59	,76	,22*	-,24**	,35**	,31**	1

\*:  $p < ,05$ , \*\*:  $p < ,01$

Tablo 3'te kişi-iş uyumu alt boyutları uyumluluk ve uyumsuzluk ile tükenmişliğin alt faktörlerine ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım göstermesi nedeniyle yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde;

Çalışmaya katılanların yaptıkları işle uyumlu olmaları ve duygusal tükenmeleri arasında orta düzeyde negatif ( $r = -,59$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkin olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda da benzer şekilde fakat zayıf düzeyde negatif ( $r = -,36$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) negatif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak kişisel başarı ile de anlamlı ( $p < ,05$ ), pozitif ve çok düşük ( $r = ,22$ ) düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılanların yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile tükenmişlik alt faktörleri olan; duygusal tükenmişlik ile orta düzeyde pozitif ( $r = ,64$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkin olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma ile zayıf düzeyde pozitif ( $r = ,43$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı alt boyutunun ise anlamlı ( $p < ,01$ ), negatif ve çok düşük ( $r = -,24$ ) düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Köklü ve diğerlerine (2006) göre korelasyon katsayılarının değerleri -1 ve +1'e yaklaştıkça ilişki düzeyi artmakta, sıfıra yaklaştıkça bu düzey azalmaktadır.

### 3.2. Regresyon Analizleri

Çalışmadaki bağımlı değişkenlerin (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı) eşit aralık düzeyinde ve normal dağılımı sebebiyle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileyip etkilememeye durumlarını test etmek amacıyla çoklu

doğrusal regresyon analizi ile hesaplama yoluna gidilmiştir. Her bağımlı değişken için regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.2.1. Duygusal Tükenmişlik Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan duygusal tükenmişlik ile bağımsız değişkenler olan uyumluluk ve uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 4.** Duygusal Tükenmişlik Değişkenine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Duygusal Tükenme)	2,461	,372	-	6,614	,000	-	-
Uyumluluk	-,274	,071	-,306	-3,864	,000	-,593	-,310
Uyumsuzluk	,372	,065	,453	5,714	,000	,647	,435
R= 0,689,		R <sup>2</sup> = 0,474					
F= 63,129,		p = ,000					

Regresyon analizi sonucunda F=63,28 ve  $p < ,05$  olduğu için oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin duygusal tükenmişlik düzeylerinin uyumluluk ve uyumsuzluk tarafından yordanması ile ilgili sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenlerce (uyumluluk ve uyumsuzluk) sabit değişkenin yordandığı ortaya konmuştur. Uyumluluk ve uyumsuzlukla duygusal tükenme arasındaki ikili ve kısmi ilişkiye bakıldığında; duygusal tükenme ile uyumluluk arasında orta düzeyde negatif ( $r = -,59$ ) ve anlamlı ( $p < ,05$ ) ilişki durumunun olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik ve uyumsuzluk arasındaki ilişkilere bakıldığında yüksek düzeyde pozitif ( $r = ,64$ ) ve anlamlı ( $p < ,05$ ) ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bulgular uyumluluk ve uyumsuzluk değişkenlerinin bağımlı değişkene anlamlı katkılarının olduğunu göstermektedir. Yordayan değişkenlerden biri kontrol edildiğinde; duygusal tükenmişlik ile uyumluluğun orta düzeyde negatif ( $r = -,31$ ), uyumsuzluğun orta düzeyde fakat pozitif ( $r = ,43$ ) ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analiz neticesinde ( $R = 0,689$ ,  $p < ,05$ ), değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin varlığı ortaya konarken, tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %47'sinin bağımsız değişkenlerce açıklandığı anlaşılmıştır. Kalan ise hata terimi aracılığıyla dahil olmayan değişkenlerce açıklanmaktadır.

Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması beklenen otokorelasyon düzeyi için istenilen bir durumdur (Kalaycı, 2018). Bu durum kontrol edildiğinde değer 1,798 olduğu raporlanmıştır. Bu değer (1,798) otokorelasyon düzeyinin istenilen aralıkta olduğunu göstermiştir. Birimsiz regresyon katsayılarına bakıldığında, uyumluluk ve uyumsuzluğun duygusal tükenmişlik üzerinde göreceli öneminin, uyumsuzluk için  $\beta = 0,453$  ve uyumluluk için  $\beta = -0,306$  olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin duygusal tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordayıp yordamama durumu kontrol edildiğinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu, bu durumda iki değişkenin de duygusal tükenmişliği anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında, yordayıcı değişkenlerden uyumluluk ile uyumsuzluğun ( $p < ,05$ ), duygusal tükenmişliği anlamlı yordadıkları görülmüştür. Yapılan analize göre oluşan regresyon denklemi şu şekildedir: Duygusal Tükenmişlik Ölçeği =  $2,461 - (0,274 \times \text{Uyumluluk Ölçeği}) + (0,372 \times \text{Uyumsuzluk Ölçeği})$

### 3.2.2. Duyarsızlaşma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Duyarsızlaşma ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'te analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 5.** Duyarsızlaşma Değişkenine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Duyarsızlaşma)	1,860	,428	-	4,345	,000	-	
Uyumluluk	-,126	,082	-,151	-1,549	,124	-,366	-,130
Uyumsuzluk	,261	,075	,340	3,481	,001	,435	,282
R = 0,451,	R <sup>2</sup> = 0,203						
F = 17,839,	p = ,000						

Regresyon analizi sonucunda  $F = 17,839$  ve  $p < ,05$  olduğu için oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre uyumluluk ve uyumsuzlukla duygusal tükenme arasındaki ikili ve kısmi ilişkiye bakıldığında; duyarsızlaşma ile uyumsuzluk arasında düşük düzeyde pozitif ( $r = -,43$ ) ve anlamlı ( $p < ,05$ ) ilişki durumunun olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik ve uyumluluk arasında ise düşük düzeyde negatif fakat ( $r = -,36$ ) anlamlı olmayan ( $p > ,05$ ) ilişki bulunmuştur.

Bulgular iki bağımsız değişkenden yalnızca uyumsuzluğun bağımlı değişkene anlamlı katkısının olduğunu göstermektedir. Yordayan değişkenlerden biri kontrol edildiğinde; duyarsızlaşmanın uyumluluğun çok düşük bir düzeyde negatif ( $r = -,13$ ),

uyumsuzluk ile de yine çok düşük düzeyde fakat pozitif ( $r=.28$ ) ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analiz neticesinde ( $R= 0,451$ ,  $p< ,05$ ), değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin varlığı ortaya konarken, tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %20'sinin ( $R^2= 0,203$ ) bağımsız değişkenlerce açıklandığı anlaşılmıştır. Kalan ise hata terimi aracılığıyla dahil olmayan değişkenlerce açıklanmaktadır.

Birimsiz regresyon katsayılarına bakıldığında, uyumluluk ve uyumsuzluğun duyarsızlaşma üzerinde göreceli öneminin, uyumsuzluk için  $\beta= 0,340$  ve uyumluluk için  $\beta= -0,151$  olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde yordayıp yordamama durumuna bakıldığında; yordayıcı değişkenlerden uyumluluk ( $p> ,05$ ) değişkeninin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı olmayan; uyumsuzluk ( $p< ,05$ ) değişkeninin ise anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yapılan analize göre oluşan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Duyarsızlaşma Ölçeği} = 1,860 + (0,261 \times \text{Uyumsuzluk Ölçeği})$$

### 3.2.3. Kişisel Başarı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Kişisel başarı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6'da analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kişisel Başarı Değişkenine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Kişisel Başarı)	2,301	,413	-	5,566	,000	-	-
Uyumluluk	-,084	,079	-,113	-1,072	,285	-,224	-,090
Uyumsuzluk	,120	,072	,175	1,662	,099	,247	,139
R=,262	$R^2 = ,069$						
F =5,156	$p = ,007$						

Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin kişisel başarılarının uyumluluk ve uyumsuzluk değişkenleri tarafından etkilenip etkilenmediğini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli anlamlı bulunmuş ( $F= 5,156$ ,  $p< ,05$ ) ancak regresyon analizi neticesinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.



### 3.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma için oluşturulan hipotez ve sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Hipotez Sonuçları

Hipotez		İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H <sub>1</sub>	Uyumluluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	-,59**	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Uyumluluk ▼	Duyarsızlaşma	-,36**	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Uyumluluk ▼	Kişisel Başarı	,22*	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	,64**	Desteklendi
H <sub>5</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duyarsızlaşma	,43**	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Uyumsuzluk ▼	Kişisel Başarı	-,24**	Desteklendi
H <sub>7a</sub>	Uyumluluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	-,306**	Desteklendi
H <sub>7b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	,453**	Desteklendi
H <sub>8a</sub>	Uyumluluk ▼	Duyarsızlaşma	-,151	Desteklenmedi
H <sub>8b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duyarsızlaşma	,340*	Desteklendi
H <sub>9a</sub>	Uyumluluk ▼	Kişisel Başarı	-,113	Desteklenmedi
H <sub>9b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Kişisel Başarı	,175	Desteklenmedi

Tablo 7’de gösterildiği üzere sonuçlar hipotezlerin bir kısmını doğrular niteliktedir. Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personelin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişliğin alt faktörleri olan duygusal tükenmişlik ( $\beta = -,59$ ,  $p < ,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $\beta = -,36$ ,  $p < ,01$ ) ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kişisel başarı alt faktörü ile ( $\beta = 0,22$ ,  $p < ,05$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personelin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duygusal tükenmişlik ( $\beta = ,64$ ,  $p < 0,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $\beta = ,43$ ,  $p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkisi varken, kişisel başarı arasında ( $\beta = -,24$ ,  $p < ,05$ ) negatif ve

anlamli ilişkiye vardır. Bu sonuçlara göre, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezlerinin desteklendiği görölmektedir.

Çalışmanın yapılan regresyon analizlerine sırasıyla bakıldığında; işle uyumluluk ve uyumsuzluğun duygusal tükenmişliği anlamli olarak yordadığı söz konusu iki değişkenin beraber, duygusal tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %47'sini açıkladığı ve H<sub>7a</sub> ile H<sub>7b</sub> hipotezlerini desteklendiği görölmektedir. İşle uyumluluğun duyarsızlaşmayı anlamli olarak yordamadığı ve H<sub>8a</sub> hipotezinin desteklenmediği görölmektedir. İşle uyumsuzluğun ise duyarsızlaşmayı anlamli olarak yordadığı ve ilgili değişkenin %20' sini açıklayabildiği görölmektedir. Bu sonuca göre H<sub>8b</sub> hipotezinin desteklendiği görölmektedir. Son olarak işle uyumluluk ve uyumsuzluğun kişisel başarıyı anlamli olarak yordamadığı ve H<sub>9a</sub> ile H<sub>9b</sub> hipotezlerinin desteklenmediği görölmektedir. Son tahlilde H<sub>7</sub>'nin kabul edildiği, H<sub>8</sub>'in kısmen kabul edildiği ve H<sub>9</sub>'un ise reddedildiği görölmektedir.

### Sonuç

Tükenmişliğin nedenleri, genellikle bireylerin beklentilerinin gerçekleşip gerçekleşmemesiyle ilgilidir. Kişi-iş uyumunda ise kişilerin işten beklentileri ile işin onlara sundukları arasındaki uyum söz konusudur. Kişilerin işten beklentileri ile işin onlara sundukları arasında fark ne kadar fazla olursa kişinin tükenmişliğe girme ihtimali de o kadar artmaktadır (Arabacı ve Akar, 2010: 78-91). Çalışan ile iş çevresi arasında yaşanabilecek uyumsuzluklar onların çalıştıkları yere olan aidiyetlerini, enerjilerini ve yeterlilik duygularını azaltarak onların tükenmelerine yol açabilmektedir. Uyumun artması ise çalışanın bağlılığını artırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004: 93-132).

Belirli meslek grupları dışında KPSS gibi yöntemlerle kamuya girmek isteyen birçok kişinin “kamu işi olsun da ne iş olursa olsun” bakış açısı ile hareket ettiği bilinen bir gerçektir. Başka bir ifade ile durum “devlete kapak atmak” olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte bazı kamu kurumları da durumu yeni gelecek kişinin iş yükünü azaltacağı varsayımıyla “bir kişi gelsin de kim gelirse gelsin” bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu yaklaşım kişilerin yaptıkları işlerle uyumsuz olmalarına ve zamanla da tükenmelerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon testi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma değişkenleri olan kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki korelasyon incelendiğinde;

Uyumluluk, duygusal tükenmişlik ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki gösterirken, duyarsızlaşma ile negatif ve zayıf düzeyde ilişkiye sahip olduğu görölmüştür. Bu durum bizlere yaptıkları işle uyumlu olan kişilerin işlerine karşı arzu ve isteklerinin daha fazla ve yoğun olduğunu göstermektedir. İlk iki faktörün aksine kişisel başarı faktörü ve uyumluluk arasında zayıf ve pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sonuçlar çalışanların yaptıkları işle uyum düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar çalışanların kişisel başarılarının, yaptıkları işle uyumlarının artması ile az da olsa artacağına işaret etmektedir.

Uyumsuzluk ve duygusal tükenmişlik arasında orta düzey pozitif, duyarsızlaşma ile zayıf düzey pozitif ve zayıf son olarak kişisel başarı ile negatif ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla çalışanların yaptıkları işle uyumsuzluk düzeyleri arttıkça, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin artacağı ortaya konmuştur. Kişisel başarılarında ise uyumsuzlukla birlikte bir düşüşün görüleceği anlaşılmaktadır.

Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Buna göre çalışanların duygusal tükenmişliklerinin artması onların yaptıkları işe karşı duyarsızlaşmalarını artırmaktadır. Bu sonuç Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasındaki sonuçlara benzerlik göstermektedir.

Korelasyon analizinin sonucu olarak kişilerin yaptıkları işle uyumlu olup olmamaları ile tükenmişlikleri arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Literatürde kişi-iş uyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Yapılan çalışmalarda buradaki sonuçlara paralel bulgular yer almaktadır (Fogarty ve diğ., 2000: 66; Sweeney ve Summers, 2002: 244; Polatçı ve Aydın, 2022: 62). Dursun ve diğerlerinin (2015) yaptıkları çalışmada, kişi-iş uyumu ile tükenmişliğin ilişkili kavramlar olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre meslekleri ile uyumlu kişilerin duygusal tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür.

Araştırmada bağımlı değişken olan tükenmişliğin bağımsız değişken olan kişi-iş uyumu tarafından açıklanıp açıklanmadığını test etmek için yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre;

Bağımlı değişken duygusal tükenmişlik ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu iki değişkenin duygusal tükenmişliği anlamlı şekilde yordadığı ve duygusal tükenmişliğin %47'sinin bu iki değişken tarafından açıklandığı görülmüştür. Bağımlı değişken için kurulan denklemde bağımlı değişkenle uyumsuzluğun pozitif bir ilişkiye, uyumluluğun ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların işle uyumsuzlukları arttıkça duygusal tükenmişlikleri artarken, uyumun pozitif etkisi ile duygusal tükenmişlikleri azalmaktadır.

Bağımlı değişken olan duyarsızlaşma ile uyumsuzluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca bu değişkeninin duyarsızlaşmanın %20'sini açıkladığı da anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların uyumsuzluklarının duyarsızlaşmaya artırdığı, bu durumunda genel tükenmişliği artırdığı söylenebilir. Bağımlı değişken olan kişisel başarı ile uyumluluk ve uyumsuzluk değişkenleriyle kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu fakat kişisel başarı ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı anlaşılmıştır. Tükenmişliğin üçüncü faktörü olan kişisel başarının ise uyumluluk veya uyumsuzluk değişkenleri tarafından yordanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımlı değişken olan tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın çalışanların yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları tarafından yordandıkları, kişisel başarı boyutunun ise yordamadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Polatçı ve Aydın, 2022: 43-63; Dursun ve diğ., 2015: 55-69; Lee ve Ashforth, 1993: 3-20).

Çalışmaya katılan kişilerin uyum düzeylerine genel anlamda bakıldığında ortalamaya yakın bir uyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Tükenmişlikte ise ortalamanın altında bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarından ise en fazla duygusal tükenmişliğin yaşandığı görülmektedir. Duygusal tükenmişliğin yaşanmaması için kurumun iyi bir iş analizi ve tasarımı yapması ve bunun sonucuna da uygun yeteneğe sahip kişilerin buralarda istihdam edilmesi gerektiği söylenebilir. Kişi-iş uyumu veya uyumsuzluğun tükenmişlik alt faktörlerinden duygusal tükenmişliğin %47'sini açıkladığı, duyarsızlaşmanın yalnızca %20'sinin uyumsuzluk tarafından açıklandığı ve kişisel başarının ise her iki değişken tarafından da anlamlı bir şekilde açıklanmadığı göz önünde bulundurulduğunda; kamuda yaşanan olumsuzlukların nedenlerinin ve çözümlerinin belirlenmesi için konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda bu açıklanamayan kısımların hangi faktörlerle (iş yükü veya örgütsel adalet algısı gibi) açıklanabileceği üzerine çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın sonuçlarına bir bütün olarak bakıldığında uyumun tükenmişliği azalttığı ve kişisel başarıyı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum diğer çalışmalarla da paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu noktada seçilen örneklem çerçevesinde kamudaki idari personelde kişi-iş uyumsuzluğu ile ilişkili tükenmişliğin yaşandığı görülmüştür. Tükenmişliğinde iş hayatında olumsuz etkileri vardır. Rajper ve Ghumro (2020) tükenmişliğin çalışan performansını negatif etkilediğini belirtmiştir. Çağlayan (2007) tükenmişliğin rapor alma ve benzer bahanelerle çalışanların işten kaytarma ve ayrılma eğilimini artırdığını, performans ve iş tatminini ise azalttığını ifade etmiştir.

Çalışmaya göre kamudaki idari personelin tükenmişlik sendromuna girmelerinde yaptıkları işle uyumlu veya uyumsuz olmaları önemli bir rol oynamaktadır. Tükenmişliğin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda kamunun bunu önlemeye yönelik adımlar atması önem arz etmektedir. Bu adımlardan ilki kamuda kişi-iş uyumunu artırmaya yönelik özel sektörde kullanılan personel temin yöntemlerinin daha fazla kullanılmasıdır. İkinci kamuda iyi bir iş analizi ve tasarımı yapılmalıdır. Çünkü liyakat gibi konulardan bahsedilebilmesi için öncelikle yapılacak işin ne olduğu ve neler gerektirdiği ortaya açık bir şekilde konulmalıdır. Bununla birlikte kamuda mevcutta kullanılan merkezi atama gibi yöntemlerin kaldırılarak kişi-iş uyumunu dikkate alan yöntemlere başvurulabilir. Bu yöntemler uygulanırken de şeffaflık, hesap verebilirlik ve adil olmak gibi ilkelere uygun hareket edilmelidir. Bu sayede kamuda etkinliğin, etkililiğin ve verimliliğin artırılacağı söylenebilir. Kişilerin işleri ile uyumlu olmaları onların mesleki ve etik davranışlarını, mesleki yeterliliklerini ve bu yöndeki davranışlarını olumlu etkilediği için kamunun bu hususa dikkat etmesi önerilmektedir.

Çalışmada belirtilen kısıtların olmadığı durumlar için gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda personel temin yöntemleri ve performans kriteri de kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularına dahil edilerek kamu ve özel sektör bağlamında karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir. Böyle bir çalışma hem literatürde yer alan boşluğun doldurulmasına hem de kamuda kullanılan istihdam ve görevde yükselme yöntemlerinin iyileştirmesi için sorgulanmasına katkıda bulunabilir.

**Teşekkür:** Çalışmamı yapabilmem için bana destek olan Bartın Üniversitesi yönetimine ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

**Etik Beyanı:** Çalışma için Bartın Üniversitesi Etik Kurulu'nun 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numaralı etik kurul onay belgesi alınmıştır.

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmadaki her bir yazarın makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında yaptığı katkılar eşittir.

**Çıkar Çatışması:** Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

### Kaynakça

- Açıkel, A. & Esen, Ş. (2023). Covid-19 Pandemisinin İş Yükü Algısı ve Tükenmişlik Üzerindeki Rolü: Bartın Üniversitesi Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 271-297.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 13-21.
- Arabacı, İ. B. & Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 78-91.
- Aydın, A., Ünalın, D., Karasu, E., Altan, F., & İkinci, S. S. (2019). *Hemşirelerde Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fifth International Mediterranean Congress on Natural Sciences, Health Sciences and Engineering (MENSEC V) Budapest, Hungary. 273-284.
- Avcı, Y. E., Kaya, İ. & Sürgüvenç, N. (2022). Örgütsel Tükenmişlik Araştırmalarının Değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, (21), 11-24.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.

- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person–Organization Fit, Person–Job Fit and Turnover: The Role of Leader–Member Exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, (9), 1304.
- Cesur, O., Turgut, Ü., Harun, B., Deniz, Ç. ve İrfan, O. (2023). Tükenmişlik Sendromu Belirtileri, Nedenleri ve Çözüm Önerileri. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(30), 1-16.
- Chan, D. W. (2004). Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 283-302.
- Çağlayan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli).
- Çevik, O. & Özbacı, A. A. (2020). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişi: Samsun İli Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (3), 1773-1787.
- Çutuk, S. (2011). *Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir).
- Doğan, S., & Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 1-14.
- Dursun, S., Kaya, U. & İştar, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 55-69.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, And Methodological Critique. in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (6), 283–357.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

- Fogarty, T. J., Sing, J., Rhoads, G. K. & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond The Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 32-67.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Göçmen, S. (2021). *Yer Altı Kömür Madeni Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Ölçülmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul).
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013), Editorial- Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications. Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, (46), 1-12.
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(6), 565–579.
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person–Job Fit and İnnovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. *Frontiers in Psychology*, (10), 1-10.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Je, M. J., & Kim, Y. G. (2010). Effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Occupational Commitment, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of Cooks. *Culinary Science and Hospitality Research*, 16(5), 50-63.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68 (1), 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2018). Faktör Analizi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 8. Baskı. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (20), 191-212.
- Keskin, Ö., Esen, Ş., & Yazıcı, U. (2016). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma: Sivas İli Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(9), 480-492.
- Kılıc, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.
- Köklü, N., Büyükoztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., & Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3–20.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, (3), 91-134.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and Quality in a Sped-up World. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 48-51.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 2nd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Psychology Press.
- Özdemir İşman, T. (2022). *Okul İdarecilerinin Birey-Örgüt Uyumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul).
- Polatcı, S. & Aydın, N. C. (2022). Çalışanların Duygusal Zekâ ve Kişi-İş Uyumu Düzeylerinin Tükenmişliğe Etkisi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4 (1), 48-63.



- Polatçı, S. & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 299-318.
- Polatlı, S., Ardıç, K. & Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 281-292.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2019). Linking Person Job Fit to Employee Job Performance Amid Employees of Services Sector: The Role of Burnout as Mediator. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(4), 188-199.
- Rajper, Z. A., & Ghumro, I. A. (2020). Study of Relationship of Person Organization Fit, Burnout and Employee Job Performance Among the Employees of Service Sector. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1399-1415.
- Sweeney, J T. & Summers, S. L. (2002). The Effect of The Busy Season Workload on Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, (14), 223-245.
- Telli, E., Ünsar, A. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (2), 135-150.
- Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul).
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*, (8), 1-12.
- Wright, T., & Bonett, D. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 491-499.

