



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2019/3, Sayı:35, s.211-230
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 2019/3, Number:35, p. 211-230
Alınış /Received:21.03.2019 Kabul/Accepted: 28.0 3.2019 Online Yayın/ Online Published: 9.12.2019

KAYNAK GÖSTER: Göktaş Kulualp, H., Sarı, Ö., (2019). TÜKENMİŞLİK SENDROMU: KAMU KURULUŞU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (35), 211-230

TÜKENMİŞLİK SENDROMU: KAMU KURULUŞU ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Halime GÖKTAŞ KULUALP¹
Ömer SARI²

ÖZET

Bu çalışmada Ankara’da bir kamu kuruluşunda görev yapan 14 kişiye yarı yapılandırılmış mülakat tekniği uygulanarak “tükenmişlik sendromunun nasıl bir psikolojik durumu yansıttığı, altında yatan sebeplerin neler olduğu ve bu konuda kurumların rolünün nasıl olması gerektiği” gibi konulardaki görüşleri alınmıştır. Mülakat sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışanların tükenmişlik sendromuna ilişkin düşünceleri “duygu kontrolü, insan psikolojisi, iş ilişkileri, zaman yönetimi, sosyal norm, olumsuz duygu durum ve duygusal tükenme” gruplandırmaları altında incelenmiştir.

Anahtar kelimeler: Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, Kamu Sektörü

BURNOUT SYNDROME: AN APPLICATION ON PUBLIC ORGANIZATION

ABSTRACT

In this study, 14 interviewers working in a public institution in Ankara were applied to obtain opinions about "what burnout syndrome reflects a

1 Sorumlu yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi, Safranbolu Turizm Fakültesi, halimegoktas@karabuk.edu.tr, <https://orchid.org/0000-0002-1485-3026>

2 Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi, omersarii0680@gmail.com, <https://orchid.org/0000-0002-7611-2362>

psychological situation, what underlying causes are and how the institutions should play their role". The result of the interview was subjected to content analysis. Employees' thoughts on burnout syndrome have been examined under the headings of "emotion control, human psychology, business relationships, time management, social norm, negative emotional state and emotional exhaustion".

Keywords: *Burnout, Burnout Syndrome, Public Sector*

1. GİRİŞ

20. Yüzyılın ikinci yarısında dünyada yaşanan hızlı teknolojik olaylar insanların istek ve ihtiyaçlarının değişmesine dolayısıyla işgörenlerin iş yerindeki beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur. İnsanların değişen beklentileri, mutluluğunun veya mutsuzluğunun kaynağının da farklılaşmasını beraberinde getirmiştir. İlk defa Freudenberger (1974) tarafından ileri sürülen sonrasında Maslach tarafından geliştirilen “tükenmişlik” kavramı iş yerinde verimsizliği arttırmasının yanında olumsuz vakaların ve mutsuzluğun kaynağının en büyük sebebi olarak tanımlanmıştır (Karlıdağ vd., 2000:50; Maslach vd., 2008:86-88).

Son zamanlar da tükenmişlik sendromu literatüründe; işgörenlerin tükenmişlik sendromu yaşamalarının nedeni bireysel ve örgütsel kaynaklı olumsuz durumlar olarak gösterilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda ise her iki farklı olumsuzluğun da aynı dönemlerde meydana gelmesi tükenme düzeyini arttırmaktadır. Tükenmişlik sendromu insanların yalnızca iş yaşamlarında değil hayatlarının tüm alanlarında mutsuz, agresif, saldırgan v.b. gibi olumsuz ruh hallerine bürünmelerine sebep olmaktadır.

Çalışma hayatında emek yoğun yapıya sahip olan sektörler açısından tükenmişlik sendromu kurumların devamlılığının sağlanması, misyon ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir engel olarak kurumları olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerde tükenmişlik sendromunun sebeplerinin belirlenmesi, sonuçlarının doğru tespit edilmesi ve bu sendromu önleme yollarının araştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmada Ankara’da bir kamu kurumundaki 14 kamu görevlisine mülakat tekniği uygulanarak tükenmişlik sendromunun nasıl bir psikolojik durumu yansıttığı, altında yatan sebeplerin neler olduğu ve bu konuda kurumların rolünün neler olduğu gibi konular üzerinde veriler toplanması ve bu verilerin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik Sendromu Kavramı

Tükenmişlik kavramı 1970'ler de Amerika'da herhangi bir iş yerinin potansiyel bir problemi olarak ortaya çıkmış ve ancak sonraları diğer ülkelere de yayılmıştır. Freudenberger tarafından incelenmeye başlanan kavram, Maslach'ın açıklamaları ve tanımlamaları ile tartışmaların odağı olmaya başlamıştır. Başlangıçta işyerinde yaşanan deneyimsel bir sonuç olarak ele alınan kavram sonraki zamanlarda literatürde de araştırma konusu olarak yerini almıştır (Karlıdağ vd., 2000:50; Maslach vd.,2008:86-88).

Tükenmişlik sendromu, “*çalışan ve diğer bireyler arasında sıklıkla meydana gelen kinizm ve duygusal tükenmenin bir sendromu*” olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Jakson, 1981:99). Tükenme kavramı, bir çalışanın işyerinde duygusal bitkinlik ve negatif tutumlarının bir araya gelmesiyle oluşmakta ve 10 tane tutumsal özelliği (Bkz.Tablo 1) bulunmaktadır. Ayrıca, tükenmişlik sendromuna öğretmenlik, hemşirelik ve kolluk kuvvetleri gibi mesleklerde görev yapanlarda daha sıklıkla rastlandığı vurgulanmaktadır (Kumar, 2009:463).

Tablo 1: Tükenmişliğin Tutumsal Özelliği

Tutum	Açıklama
Kadercilik	İşiniz üzerinde kontrol sahibi olmadığınız hissi
Can sıkıntısı	İşinizi yapmaya ilgi yokluğu
Hoşnutsuzluk	İşinizden memnun olmamak
Kinizm	İşinizin içeriğini ve aldıkları ödülleri az değerlendirme eğilimi
Yetersizlik	Hedeflerinizi karşılayamama duygusu
Başarısızlık	Performansınızı gözden düşürme ve etkisiz olduğunuzu sonuçlandırma eğilimi
Fazla çalışma	Yapacak çok şey hissi ve onu tamamlamak için yeterli zaman yok
İğrençlik	İş arkadaşlarınıza kaba veya tatsız olma eğilimi
Memnuniyetsizlik	Çabalarınız için adil bir şekilde ödüllendirilmediğinize dair bir his
Kurtulmak	Tamamen işten vazgeçme ve ondan uzaklaşma isteği

Kaynak: Kumar, N. (2009), *Organizational Behaviour: A New Look Concept; Theory & Cases*, Himalaya Publishing House, s.463.

Spector (2012:288) ise, tükenmişlik kavramının “*çalışan birey için sıkıntılı psikolojik bir durum olduğunu ve tükenmişliğin bir iş yerinde motivasyon eksikliği sebebiyle duygusal açıdan bitkin çalışanlar*” oluşturabileceğini ifade etmektedir. Maslach ve Jakson (1981:99)

tükenmişlik sendromunu; çalışanların müşteriler ve diğer çalışanlarla olan etkileşimi sırasında çözümü zor sorunlardan dolayı ortaya çıkan belirsizlik ve hayal kırıklığından kaynaklanan kronik strese bağlı tükenme riski olarak tanımlamıştır. Maslach ve Jakson (1986) mevcut durumu; duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olmak üzere üç ayrı şekilde kategorize etmektedir. *Duygusal tükenme*; çalışanın yaptığı işe istinaden kendisine ve işine çok aşırı yüklenmesiyle duyguların tükenilmesine, *duyarsızlaşma*; çalışanın diğer insanlara mesleği gereği olarak hizmet sunsa dahi duygularını dikkate almaksızın işlem ve etkileşimde olmasına ve son olarak *kişisel başarıda düşme* ise; ortaya çıkan sorunların başarı ile çözümlenebileceği fikrine sahip olmamak olarak tanımlanır (Dolunay, 2002:52; Arı ve Bal, 2008:143; Arınç ve Polatçı, 2009:41). Maslach ve arkadaşları (2001:413) sendromun kapsamını, “bireyin iş yerinde bir süre çalıştıktan sonra gelecekte herhangi bir zaman diliminde iş ile kendisi arasından yaşanan sıkıntılı süreci yansıttığı” şeklinde ifade etmektedir.

2.2. Tükenmişlik Sendromunun Nedenleri

Örgütlerde çalışan bireylerde tükenmişlik sendromuna yol açan çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bunları kategorize ederek değerlendirmek gerekirse “örgütsel faktörler” ve “bireysel faktörler” olarak iki grupta incelemek daha doğru ve belirleyici olacaktır (Keser, 2012:460).

2.2.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel açıdan bakıldığında, örgüt kültürü ve bireyin kültürde yer aldığı etkileşimsel boyutun tükenmişlik sendromunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği düşünülmektedir. Tükenmişlik sendromunun örgütsel açıdan nedenlerini farklı başlıklar altında değerlendirmek mümkündür. Bu başlıklar etik ve ahlaki değerler, aşırı iş yükü, yıldırma davranışı, rol çatışması ve adalet olarak sıralanabilmektedir (Maslach vd., 2001:397-420; Arı ve Bal, 2008:144-145).

Etik ve ahlaki değerler örgütsel faktörler arasında yer almaktadır. Bazı durumlar da örgüt çalışan bireylerden etik olmayan bir davranış sergilemesini istediği zaman çalışan zorlanabilir ve bazen bu davranışı yerine getiremez. Örneğin bir satış yapmak için gerekli izin belgesinde yanıltıcı ifadelerin yer alması veya gerçeği yansıtmaması gibi durumlarda çalışan birey zor durumda kalacaktır (Maslach vd., 2001:415; Polatçı, 2007:73-76).

Örgütte *aşırı iş yükünde* uyuşmazlık ve/veya aşırı iş yükü bir problem olarak tanımlanır. Bu uyuşmazlık giderilmediğinde veya giderilmesi imkansız hal aldığında çalışan bireyin enerjisi tükenmeye

başlamaktadır. Aşırı iş yükünün örgüte tükenmişlik şeklinde yansımaları, bazı durumlarda bireylerin belirli bir iş becerisine sahip olmadığı zamanlarda veya tam aksine yeterli düzeyde olsalar dahi yanlış metodu uygulayarak çalışması halinde belirgin bir şekilde görülmektedir (Maslach vd., 2001:414; Keser, 2012:461).

Örgütlerde çalışan bireye yönelik yapılan *yıldırma davranışı* çalışanın arkadaşları tarafından yapılabileceği gibi yöneticiler tarafından da yapılabilmektedir. İşyerinde yıldırma davranışı, çalışanların gelişimlerinin gerilemesi, performansta azalma, çalışan devir oranının yükselmesi, örgütte verimliliğin azalması, örgüt imajının zedelenmesi ve çalışanlar arasında ilişkilerin bozulmasına neden olmaktadır. Bu durum, çalışan bireyi huzursuz ve rahatsız ederek tükenmişlik hissine neden olarak sağlığının bozulmasına yol açmaktadır (Yılmaz vd., 2008:352; Keser, 2012:462).

Örneğin, Ankara'da Sağlık Bakanlığı hastanelerinde yöneticiler üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre; tükenmişlik ile kişisel başarı arasında negatif yönde ve tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde bir ilişkinin varolduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, hastane yöneticilerinin yıldırma maruz kalmaları durumunun tükenmişlik düzeylerini artırdığı ve bireysel başarılarını azalttığı sonucuna varılmıştır (Karsavuran, 2011:232).

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde birçok değerlendiricinin *rol çatışmasının* tükenmişliği negatif yönde etkilediği varsayılmaktadır. Gerek bireyden göstermesi istenen ve bireyin kendisi için algıladığı ve gerekse bunların sonucunda ortaya çıkan roller arasında yaşanan çatışmalar, rol belirsizlikleri ve bireyden beklenen rol ve iş için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyon eksikliği tükenmeyi artıran bir durumdur (Maslach,2003; Singh vd., 1994). Bireyin toplum ve çalışma hayatında üstlendiği rollere yönelik stres kaynakları birey tarafından baş edilebildiği sürece belirli bir noktaya kadar kişinin yaratıcılığı ve üretkenliğini artırır. Fakat, birey bu stres kaynaklarıyla mücadele edemez duruma geldiğinde tükenme başlar (Singh vd.,1994:560).

Örgütte çalışan bireyler arasında *adalet duygusu* tükenmişlik sendromunu tetiklemektedir. Çalışan birey için adalet, örgütte çalışanlar arasında saygı ve doğru iletişim kaynağını ifade etmektedir. Haksızlık, ücret eşitsizliği ve hile yapıldığında ortaya tükenme kavramı çıkmaktadır. Böyle bir durum, örgüt içinde genelde çalışanlar arasında uygun ödüllendirme yapılmadığı zamanlarda, çalışanların maaşları ile başarıları arasında uyumsuzluk olduğu zamanlarda ve ayrıca toplumsal ödül olarak nitelendirilen zor işlerde çalışanların takdir edilmemesi ve onlarla gurur

duyulmaması halinde ortaya çıkacaktır (Maslach vd., 2001:414- 415). Bu haksız uygulamalar çalışan bireyin tükenmişliğini iki temel üzerinden şiddetlendirecektir. Maslach ve arkadaşları (2001:415)'na göre bu temellerden;

- Birincisi, haksız muameleye maruz kalan bireylerin duygusal olarak üzücü ve yorucu hissetmesi,
- İkincisi; haksızlığın, işyeri hakkında derin bir kinizm hissine neden olması, şeklindedir.

2.2.2. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik sendromunun etkileyen diğer değişken, bireysel faktörlerdir. Bu noktada, bireyin özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bireyin kişilik tipi (a tipi, b tipi gibi), bireyin işe karşı yaklaşım türü (örgütte kariyer olanaklarını beklemesi vb.) ve demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu) tükenmişliği etkileyebilmektedir (Keser, 2012:463; Arı ve Bal, 2008:136-137; Süren, 2015:55).

Bireyin kişilik özellikleri göz önüne alındığında çalıştığı mesleğe bağlı olarak farklı düzeyde tükenmişlik riskinin olduğu düşünülmektedir. Çünkü, bireyin kişilik özelliklerinin yapılacak olan işin tanımı gereği düşünülmemesi tükenmişlik riskini doğuracağı gibi örgütsel anlamda riskleri de beraberinde getirecektir. Bu nedenle, örgütlerin insan kaynakları departmanının işin türüne göre kişilik özelliklerinin tükenme hissini göz önünde bulundurarak personel alma ve planlamasının yapılmasını öncelikli hale getirmektedir (Süren, 2015:2-3; Çelik, 2013:46- 47).

Bireyin beklentilerinin gerçekleşme ihtimaliyle tükenmişlik arasında paralel bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Tükenmişlik ile bireyin beklentisi arasındaki fark negatif yönlü olması halinde tükenme hissini arttırdığı varsayılmaktadır. Birey işe başladığı andan itibaren güçlü bir enerji ile başlar ve örgütten beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler; maaş, sorumluluk alma, görevde yükselme vb. olarak sıralamak mümkün olacaktır. Yüksek düzeyde tükenmişlik hissine sahip olan bireylerde beklentilere istinaden işe olan bağlılığı başlangıçta çok yüksek olduğu ancak bu beklentilerin karşılanmamasının tükenmişlik hissini arttırdığı düşünülmektedir (Telli vd.,2012:137; Süren, 2015:56-57).

Demografik özellikler ele alındığında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim önemli kriterler olacaktır. İlk belirleyici olarak yaş

kriteri göz önüne alındığında genç çalışanların tükenmişlik riskinin, daha yaşlı çalışanlara oranla daha fazla olduğu düşünülmektedir. İkinci kriter olarak cinsiyet değişkenine göre; kadınların içgüdüleri gerekçesi ile erkeklere oranla daha fazla tükenme riskine sahip olduğu düşünülmektedir. Üçüncü kriter olan medeni durum değişkenine göre; evli bireylerin bekar bireylere oranla daha az tükenme riskini taşıdığı öne sürülmektedir. Son kriter olarak eğitim değişkenine göre ise; Maslach'ın çalışmalarından eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters orantı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlara göre lisans ve üzeri mezunların eğitim düzeyi daha düşük bireylere göre daha fazla tükenmişlik riskini taşıdığı varsayılmaktadır (Süren, 2015:55-56; Polatçı, 2007:58; Demir, 2010:21; Ergene, 2010:24; Woods, 1997:339).

2.3. Tükenmişlik Sendromunun Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun sonuçları, nedenlerinde olduğu gibi örgütsel ve bireysel düzeyde incelenmektedir. Tükenmişlik sendromunun birey üzerindeki olumsuz etkileri pek çok araştırma tarafından ispatlanmış olmasına rağmen kişiye, zamana vb. değişkenlere göre farklılıklar gösterdiği de belirlenmiştir (Keser, 2012:464; Arı ve Bal, 2008:141; Polatçı, 2007:80).

2.3.1. Örgütsel Sonuçlar

Örgütsel açıdan ele alındığında; tükenmişlik sendromu yaşayan ve halen bu şekilde çalışmaya devam eden bireylerde, tükenmişlik durumu, işyerinde verimsizliğin artması, daha düşük üretkenliğe neden olarak iş doyumunun azalması ve iş ya da örgüte olan bağlılığın azalması şeklinde sonuçlanacaktır (Maslach vd., 2001:406). Literatüre göre; tükenmenin şiddeti artıkça örgüte olan duygusal ve devam bağlılığının miktarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Demirel ve Derin, 2012:522; Demirel ve Akça, 2008:49). Hizmet sektörlerinde sıklıkla görülen tükenmişlik kavramı çalışmada, memnuniyet düzeyinin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması, moral ve performansın azalması, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi örgütsel açıdan zarara uğratabilecek olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Kaçmaz, 2005:32).

2.3.2. Bireysel Sonuçlar

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerde kişisel başarı hissi düşük düzeyde oluşmakta (Demirel ve Derin, 2012:522) ve bu hissin çalışanın işinde gelişim gösterememesi, gösterdiği çabanın boşa gittiğini düşünerek çevresiyle olan ilişkisinin bozulması şeklinde sonuçlanmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988:297-298). Harcanan çabanın yetersiz olarak görülmesi bireyde başarısızlık hissini uyandırarak

özgüvenini yitirmesine, depresyona girmesine, öfke problemi yaşamasına, odak kaybına vb. olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bunlara ek olarak tükenmişlik bireyde mide bulantısı, baş dönmesi, uyku düzeninin bozulması vb. sağlık sorunlarına da yol açmaktadır (Keser, 2012: 466).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın sağlığı açısından araştırma ruhuna uygun bir araştırma yönteminin tercih edilmesi önem taşımaktadır. Özellikle davranış bilimlerine ilişkin çalışmalarda insan davranışının bütüncül ve esnek bir bakış açısıyla araştırılması ve bu zihniyetle araştırma katılımcılarının deneyimleri hakkında bilgi ve görüşlerinin alınması çok değerlidir. İnsanların kendi davranışlarını nasıl şekillendirdikleri farklı ortamlara nasıl uyum sağladıkları bakımından insan davranışını inceleyen araştırmaların önemi daha da artmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 14-15). Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada araştırma yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği seçilmiştir. Yarı yapılandırılmış mülakat, önceden belirlenmiş ve özel bazı konulara ilişkin soruların sorulduğu ve görüşmecinin sistematik ve tutarlı bir şekilde görüşmeciye sorulan bu soruların dışına çıkabildiği böylece daha fazla bilgi alabildiği bir türdür (Berg ve Lune, 2015: 136; İyem ve Yıldız, 2017).

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmasının araştırmacı açısından güçlüğü ve tükenmişliğin kurum kültürü ve örgüt iklimini de içerisinde barındırmasından dolayı araştırmanın sadece bir kurum içerisinde yapılması uygun görülmüştür. Bu amaçla, araştırma için amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak Ankara'daki bir kamu kuruluşunda aynı bölümde görev yapan kamu görevlileri seçilmiştir. Amaçlı örneklemede, araştırmacı araştırma amacına uygun olarak örneklem için alınacak birimlere, kümelere ve gruplara karar verir. Bu sebepten dolayı bu örnekleme "yargısal örnekleme" ismi verilmiştir (Koçak ve Arun, 2006). Araştırma kapsamında, görüşmeyi kabul eden 14 kamu görevlisiyle yüz yüze görüşme yapılarak tükenmişlik sendromu hakkındaki düşüncelerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Harris (2001), bir içerik analizinin çeşitli aşamalardan oluşması gerektiğini belirtmiştir. Bu aşamalar sırasıyla; araştırma sorularının tespiti, örneklem ve analiz birimlerinin tayin edilmesi, kullanılacak kategorilerin belirlenmesi, kodlamanın oluşturulması ve son aşamada geçerlilik ve güvenilirliğin tespit edilmesi şeklindedir. Mülakat yönteminin kaç kişiye uygulanması gerektiğiyle ilgili farklı görüşler bulunmaktadır. Mülakat, 6-12 kişi (Johnson ve Christensen, 2004); 6-10 kişi (Morgan, 1997; Langford vd., 2002); 6-9 kişi (Krueger, 2000) ile

yapılabilmektedir. Kuzel (1992)'e göre; mülakatta, homojen örnekleme (6-8 kişiye) 12-20 soru sorulabilmektedir.

Mülakat formu hazırlanırken; tükenmişlik sendromu literatürü derlenerek açık uçlu yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Soru formunda yer alan soruların herkes tarafından benzer şekilde anlaşılması durumunu kontrol etmek için araştırmacılardan destek alınmıştır ve ön test yapılarak soru formuna son şekli verilmiştir. Bu uygulama çerçevesinde araştırma soruları; “Çalışanların tükenmişlik sendromu nasıl bir psikolojik durumu yansıtmaktadır?”, “Çalışanlara göre tükenmişlik sendromunun altında yatan sebepler nelerdir?” ve “Çalışanlara göre tükenmişlik sendromu konusunda kamu kurumlarının rolü nasıl olmalıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Araştırma çerçevesinde, 14 görevliyle her bir soru için 15 dakikalık zaman ayrılarak 22 adet soru toplam yaklaşık 77 saat olarak mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

3.1. Verilerin Analizi

Araştırmanın analiz birimleri kamu kurumu çalışanlarından oluşmaktadır ve çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilecek verilerin çözümlenmesinde kullanılan tema kodları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmanın Tema Kodları

Sıra No	Tema Kodu	Sıra No	Tema Kodu	Sıra No	Tema Kodu
1	Problem	6	Aşırı İş	11	Eğitim
2	His	7	Psikoloji	12	Etik
3	Duygu	8	İletişim	13	Maruz Kalma
4	Tükenme	9	Ruh hali	14	Yük
5	Yıpranma	10	Mutsuzluk	15	Davranış

Araştırmaya göre, çalışanların tükenmişlik ile ilgili tema kodlarından en az birisini içeren 764 ifade olduğu saptanmıştır. Elde edilen karar metinlerinin farklı iki değerlendirici tarafından tekrar kodlanmasını sağlamak amacıyla “duygu kontrolü”, “insan psikolojisi”, “iş ilişkileri”, “zaman yönetimi”, “sosyal norm”, “olumsuz duygu durum”, “duygusal tükenme” olarak 7 farklı kategori geliştirilmiştir. Bu değerlendiricilerden Tablo 2’de sunulan tema kodlarının en az bir tanesini içeren görüşme kayıtlarını, belirlenen 7 kategori başlığına göre kodlamaları istenmiştir. Katılımcılardan sağlanan verilerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin belirlenmesi için Cohen’in Kappa analizi yapılmıştır. Yapılan kodlamaların güvenilirliğini test etmek amacıyla

gerçekleştirilen Kappa analizi kapsamında değerlendirme sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcılardan Sağlanan Verilerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

		Değerlendirici B							Total
		A	B	C	D	E	F	G	
Değerlendirici A	Duygu Kontrolü (A)	106	2	3	4	3	4	1	123
	İnsan Psikolojisi (B)	4	164	1	4	4	5	1	183
	İş İlişkileri (C)	3	0	107	4	1	1	2	118
	Zaman Yönetimi (D)	0	0	1	17	0	0	0	18
	Sosyal Norm (E)	0	0	1	0	20	0	0	21
	Olumsuz Duygu Durum (F)	1	1	1	1	1	61	2	68
	Duygusal Tükenme (G)	2	3	1	4	5	5	213	233
Total		116	170	115	34	34	76	219	764

$p < 0,001$ Measure of Agreement Kappa: 0,876 / 0,013 / 50,632 / 0,000

Yapılan Kappa Analizi sonuçlarına göre; değerlendirici A, duygu kontrolüyle ilgili olarak 123, insan psikolojisiyle ilgili 183, iş ilişkileriyle ilgili 118, zaman yönetimiyle ilgili 18, sosyal normla ilgili 21, olumsuz duygu durumuyla ilgili 68, duygusal tükenmeyle ilgili 233 kategorileşme kararına varmıştır. Değerlendirici B ise, duygu kontrolüyle ilgili olarak 116, insan psikolojisiyle ilgili 170, iş ilişkileriyle ilgili 115, zaman yönetimiyle ilgili 34, sosyal normla ilgili 34, olumsuz duygu durumuyla ilgili 76, duygusal tükenmeyle ilgili 219 kategorileşme kararına varmıştır. Bu değerlendirmeler kapsamında, Kappa analizi sonuçlarına göre çalışmanın geçerlilik ve güvenirlilik analizi oldukça yüksek (Kappa=0,876; $p < 0,001$) bulunmuştur. Landis ve Koch (1977)'nin Kappa analizi referans aralıkları doğrultusunda Değerlendirici A ve B'nin değerlendirme sonuçlarının yüksek bir tutarlılık içerisinde olduğu belirlenmiştir.

4. BULGULAR

Tükenmişlik sendromuna ilişkin çalışanlardan elde edilen veriler ve araştırma kapsamında hazırlanan tema ve boyutların neticesinde çalışanların tutumsal algıları, tablo 4'te görüldüğü üzere kategorize edilerek yorumlanmıştır:

Tablo 4: Çalışanların Tutumsal Algıları

BOYUT	TEMA		SONUÇLAR
Duygu Kontrolü	Problem	Ruh Hali	Bilinçli ve rasyonel yaklaşım sergilenmektedir.
İnsan Psikolojisi	His	Mutsuzluk	Psikolojik bir hastalık olarak görülmektedir.
İş İlişkileri	Duygu	Eğitim	Beklenti ve çevresel faktörler iş ilişkilerini etkilemektedir.
Zaman Yönetimi	Tükenme	Etik	Gereksiz uygulamalar oluşturmaktadır
Sosyal Norm	Yıpranma	Maruz Kalma	Etik ve ahlak kuralları iş tatmini önemli oranda etkilemektedir.
Olumsuz Duygu Durum	Aşırı İş	Yük Davranış	Karşısındaki görüşleri olması gereken davranışları etkilemektedir.
Duygusal Tükenme	Psikoloji	İletişim	Toplumdaki rollere göre davranış kalıplarını belirler.

Çalışanların *duygu kontrolü* konusundaki elde edilen ortak yargı şu şekildedir. Mesleklerini severek yapıyor olmalarından dolayı kurum içerisindeki kurallara uymak zorunda oldukları kurallara severek ve isteyerek uydukları görülmüştür. Ruhen kendilerini yıpranmış ve kötü ruh halinde hissettikleri zamanlar bu kurallara uymak ve gerekliliklerini yerine getirmek oldukça zor gelmektedir. Ancak kurum içerisindeki kurallara uymak zorunda olduklarının farkında oldukları ve bu kurallara büyük ölçüde uymaya gayret ettikleri sonucuna varılmıştır.

Örgütlerin sağlıklı olarak işleyiş gerçekleştirmesinde çalışan duygu kontrolü oldukça önemli bir konu olmuştur. Günümüzde çalışanların örgütlerde sıklıkla karşılaşılan problemlerin kaynağı duygu kontrolü üzerinde gerçekleşmektedir. Çalışan duygularını kontrol edemediğinde ve örgütler çalışanların temel insani duygularını suiistimal etmesinden dolayı güvensizlik, işten soğuma, performans kaybı, tükenmişlik hissi ve atalet (durgunluk) vb. sorunlarla karşılaşmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008:34-37).

Tükenmişlikle ilgili kategorilerden biri olan *insan psikolojisi* konusunda çalışanlardan elde edilen ortak veriler şu şekildedir. Duygusal olarak tükenme veya yıpranma olarak bilinen bu kavramın psikolojik

olarak bir hastalık olduğunu düşünülmektedir. Çünkü duygusal tükenme olduğunda insanlar sağlıklı iletişim kuramaz ve böylelikle birden fazla problemin kaynağına sebep olur. Psikolojik ve sağlık açısından önemli bir problem olarak nitelendirilmektedir.

Çalışanın iş ortamında yaşadığı her olay onun duygu durumunu olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyecektir. Olumsuz duygu durumunda bulunan kişiler, işyerinde tükenmişlik yaşamaya başlayacaktır. Maslach (2003:189), tükenmişliğin “çalışma ortamındaki uzun sürede ortaya çıkan ve stresi artıran unsurlara karşı bir tepki olarak oluşan bir psikolojik sendrom” olduğunu vurgulamaktadır. Tükenmişlik kimi yazarlara göre, işyerinde yaşanan stresin ortadan kaldırılmaması sonucunda bireyde olumsuz fiziksel sonuçlar meydana getirebilen psikolojik bir problemdir (Arı ve Bal, 2008).

Tükenmişlik özellikle işin gereği olarak insanlarla direkt iletişim halinde bulunulan meslekte daha fazla yaşanmaktadır. Özellikle insanlarla yüz yüze ilişki içerisinde olan meslekler olarak kabul edilen doktor, hemşire, sosyal hizmet uzmanı, fizyoterapistler, sağlık çalışanları (Sayıl vd., 1997) ve avukatlar, öğretmenler, polisler (Uçar vd., 2016) gibi mesleklerde tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tükenmişlikle ilgili kategorilerden biri olan *iş ilişkileri* konusunda çalışanların ortak yargısı şu şekildedir. Çalışan beklentisi, çevresel faktörler ve kurumsal beklentileri farklılaşmaktadır. İş ilişkilerinde iş tatmini ve kurumsal bağlılığın sembolü olarak beklenti kavramı çok önemlidir. Bu farklı beklentilere göre tükenmişlik hissi değişmektedir.

Profesyoneller dahi bazı sebeplerden dolayı kendilerini tükenmiş hissedebilirler. Bu sebepler arasında, uzman bireylerin işleri gereği karşılaştıkları kişilere karşı duyarsızlaşmaları, duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması yer almaktadır. Bu durum aynı zamanda, çevresel koşullar, çalışılan grubun özellikleri ve çalışma koşulları gibi kuruma ait bazı bireysel özelliklerle ilişkili olarak gelişecektir. Bu tür sorunların varlığı, profesyonellerde dahi tükenmişlik duygusunun görülme olasılığını artıracaktır (Sayıl vd., 1997). Çalışılan ortamdaki ilişkileri ifade eden gerek çalışanların yöneticileriyle, gerek birbirleriyle ve gerekse iş muhataplarıyla (öğretmen için öğrenci ya da veli, satış temsilcisi için müşteri, doktor için hastası gibi) olan ilişkileri onların tükenmişlik düzeylerini etkileyebilecek unsurlardır.

Çalışanların iş-ilişkisi; örgütten beklentisi, yeterlilikleri ve örgütsel faktörler olarak sıralanmaktadır. Çalışan örgütten beklentisinin karşılanmadığını düşünüyorsa ya da yeterlilikleri beklentiyi karşılayacak düzeyde değilse, bu durum çalışmada tükenmişlik hissine neden olacaktır. Ayrıca, çalışanlarını makine gibi gören örgütlerde de çalışanın işine bağlılığı, iş tatmini olmadığı gibi bu durum tükenmişlik hissini oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Polatçı, 2007:57-62).

Zaman yönetimi ile tükenmişlik sendromu konusunda çalışanların ortak yargısı şu şekildedir. Zaman yönetiminin tükenme hissini etkilediği düşünülmektedir. Çünkü kurumda işe ayrılması gereken zamanının bazen gereksiz işlere ayrıldığı dolayısıyla çalışanların yıpranmış hissine kapıldığı düşünülmektedir.

Bireysel olarak tükenmişlikle mücadele yöntemleri arasında zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak yer almaktadır (Maslach, 1982'den Akt. Arı ve Bal, 2008). Izgar (2001)'a göre; örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygını iş yüküdür. Çünkü, aşırı iş yükü, çalışanın işin gereklerini karşılayamaması, belirli bir zaman dilimi içerisinde işi bitirme zorunluluğu ya da iş standartlarının yüksek olması tükenmişliğe işaret eder. Aynı şekilde, yetersiz iş yükü de bireyde stres oluşturan faktörlerden biridir. Yine, Maslach (1982)'a göre; tükenmişlik risk düzeyinin yüksek olduğu işlerin ortak özelliği "aşırı iş yükü" nün olmasıdır.

Örgütlerde çalışanların yaşadığı tükenmişlik hissi tüm sistemlerin etkilenmesine neden olmaktadır. Örgüt içinde bireyleri değiştirmeye çalışmak problemin kaynağını yok etmeye yetmemektedir. Ancak tükenmişlik ile başa çıkmanın yollarından bir tanesi olan çalışanların zaman yönetimi kavramını bilmek ve iyi değerlendirmesi gerekmektedir (Polatçı,2007:92).

Sosyal norm ile tükenmişlik sendromu konusunda çalışanların ortak yargısı şu şekildedir. Çalışanların etik olmayan ve kural dışı davranışlara maruz kaldığı zamanlarda kendilerini çok çaresiz hissettikleri düşünülmektedir. Çünkü mutsuz, baskıcı ortamlarda kendilerini çok verimsiz hissetmekte ve işten tatmin olmadıkları düşünülmektedir. Ayrıca işlerine vermesi gereken özen veremedikleri için çaresiz ve yıpranmış hissine kapıldıkları düşünülmektedir.

Çalışanların kurumdaki etik davranışlara ilişkin alguları yöneticiye güven, rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenleri aracılığıyla dolaylı olarak tükenme düzeylerini de etkilemektedir (Mulki vd., 2008). Örgüt içi iş ahlakıyla ilgili çatışmalar işgörenlerin duygusal tükenme

düzyelerini artırmakta ve kariyer yapma/yükselme algılarını ise olumsuz yönde etkilemektedir (Kammeyer-Mueller vd., 2012).

Olumsuz duygu durum ile tükenmişlik sendromu konusunda çalışanların ortak yargısı şu şekildedir. İşleri ile ilgili karşılaştıkları insanların bazı problemlere kendileri sebep olmuş gibi davrandıkları düşünülmektedir. Çünkü çevresel faktörlerden kaynaklanan etkilerden dolayı karşı taraftaki kişilerle anlaşmak ve onların memnun edilmesi çoğu zaman güç hale gelmektedir şeklinde ifade edilmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin tükenmişlik hissine maruz kaldıklarında davranışlarına yansıtıkları görülmektedir. Bu durum çalışanın bireysel olarak baş ağrısı, soğuk algınlığı, uykusuzluk, gibi gelip geçici rahatsızlık olduğuna inanır ve bu sorunu ortadan kaldırmak için ilaç kullanmaya başlamaktadır ancak her ne kadar gizlemeye çalışsa da özgüvenin kaybolması, değersiz hissetmesi, iletişimin zayıflaması gibi davranışların yansımalarına neden olacaktır (Polatcı,2007:82-83).

Duygusal tükenme ile tükenmişlik sendromu konusunda çalışanların ortak yargısı şu şekildedir. Çalışanların evdeki sorumluluğa ek olarak kurumda da olması demek arışı iş yükü olmasına neden olmaktadır. Bazı zamanlarda hepsine yeterince zaman ayırlamaması durumu daha da çıkmaza girdiği dolayısıyla iş çıkışında çok sık olmasa da ruhen tükenme ve duygusal bitkinlik yaşadıkları ifade edilmektedir.

Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Arı ve Bal, 2008). Tükenmişliğin içsel boyutları olarak değerlendirilen duygusal tükenme çalışanda enerji eksikliği, duygusal açıdan kendisini yıpranmış hissetmek gibi belirtilere neden olmaktadır. Duyguları engellenen birey gergin, sinirli ve geçmişteki kadar işine sorumlu olmayan bir tavır sergilemesine ve ertesi gün iş gitme konusunda endişe duymaktadır (Arı ve Bal,2008:133).

Çalışanların davranış kalıplarının tükenmişlik sendromuna etkisine ilişkin ortak ifadelerinden elden edilen verileri şu şekildedir. Çalışanlar için duygusal emek kriterleri önemlidir. Ancak sektörde kurumların çalışanlara duygusal emek davranışlarını yapılmasına zorlanması çalışanlarda iş tatminsizliği bitkinlik ve tükenmenin kaynağının oluşmasına neden olduğu elde edilen veriler neticesinde bulunmuştur.

Hochschild (1983)'e göre, çalışanların işyeri yöneticilerinin istediği şekilde duygularını kontrol etmeleri ve belli standartlarda davranış kalıpları ile hizmet vermeye çalışmaları, kişinin duygusal

sermayesini tüketir, stres düzeyini artırır ve sonuçta duygusal tükenme sendromu yaşamasına neden olur. Tüm bu bilgiler çalışanın duygusal emeğini aşırı derecede kullanması sonrasında duygusal tükenme sendromu ile karşı karşıya kalabileceği anlamına gelebilecektir. Weiss ve Crapanzano (1996), çalışanın duygusal sermayesinde kullanabileceği emeğinin kalmaması sonucunda olumsuz duygularını işyerindeki davranışlarına taşıyacağını ve hizmet sektöründe önem taşıyan doğal ve derin davranışlar yerine yüzeysel davranışlarla müşteriyi memnun etmeye çalışacağını belirtmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

1950’li yıllardan günümüze kadar teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, çalışanların işe ilişkin beklentilerinde farklılıkların oluşmasına neden olmuştur. Üretim de makineleşmenin her geçen gün hız kazanmasına rağmen insan faktörünün yoğun olarak yer aldığı hizmet sektöründe değişen çalışan beklentileri ayrı bir önem konusu haline gelmiştir. Bu beklentilerin karşılanması çalışanların, iş tatmini ve verimliliğinin artması açısından önemli bir yere sahiptir. Çalışanların beklentileri ile ilişkili olarak yaşadığı olaylar karşısındaki tutumları değişmektedir. Beklentilerin yeterince karşılanmamasının, olumsuz olaylara maruz kalan çalışanda işten soğuma, bitkinlik ve duygusal olarak yorulma hislerinin oluşmasına neden olduğu söylenebilir. Dolayısıyla tükenmişlik kişinin verimliliğini ve iş tatminini olumsuz şekilde etkilediği gibi kişisel yaşamını da olumsuz yönde etkileyerek önemli bir sağlık sorununun oluşmasına neden olmaktadır.

Bu amaçla; Ankara’da bir kamu kurumu çalışanları üzerinde derinlikli mülakat tekniği uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışanların verdiği yanıtlar için belirlenen 15 tema kodu kapsayan 7 kategori (duygu kontrolü, insan psikolojisi, iş ilişkileri, zaman yönetimi, sosyal norm, olumsuz duygu durum, duygusal tükenme) belirlenmiş ve kategorilere ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Elde edilen veriler neticesinde çalışanlarda; aşırı iş yükü, gereksiz kurumsal uygulamalar, sosyal normların dışında sergilenen davranışlar, duygusal emek davranışlarının kurum tarafından zorlanması ve toplum içinde aldığı kişisel sorumluluğun artması tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olmaktadır.

Tükenmişlik konusunu farklı çalışma grupları üzerinde inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların daha çok sağlık sektöründe sağlık çalışanları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Bühler ve Land

(2003; Zellars vd., 2000; Yılmaz, 2016; Işıkay, 2018). Ancak, devlet memuru statüsünde yer alan kamu kurumu memurları üzerinde mülakat yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, araştırma devlet memurlarından mülakat tekniğiyle doğrudan bilgi alması açısından ve sorunlarını değerlendirmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Kurum yöneticileri açısından ise, bu çalışma kamu kurumu görevlilerinde tükenmişliğe neden olan faktörlerin öğrenilmesi açısından değerlidir. Kamu kurumlarının işlerliğinin devam etmesi ve devlet işlerine sunduğu katkının artırılması için kamu görevlilerine huzurlu ve etkin çalışma ortamının sunulması şarttır. Bu nedenle, kamu görevlilerinin tükenmişlik hali kurumlardan uzak tutulmalıdır. Araştırma bulguları sonucunda, kamu kurumu çalışanlarından tükenmişliğin azaltırması ya da önlenmesi ile ilgili aşağıdaki tavsiyelerde bulunulabilir:

- Kamu kurumu yöneticilerine “çalışan psikolojisini anlamak” konusunda eğitimler verilmeli,
- Kamu görevlileri üzerindeki aşırı iş yükü azaltılmalı,
- Çalışandan gösterebileceğinden fazla iş performansı beklenmemeli,
- Kamu görevlilerinin işe ilişkin sorunlarının dinlendiği yönetici-çalışan konuşma platformları oluşturulmalı
- Kamu görevlilerinin üstlendiği toplumsal sorumluluğun kişiye psikolojik olarak aşırı yük vermesi önlenmeli, buna ilişkin çalışma ortamında psikolojik rehabilitasyon sağlanmalıdır.

Bu çalışmada, bir kamu kurumunda çalışan personelde tükenmişlik sendromunun oluşmasının altında yatan sebeplerin neler olduğu ve hizmet işletmelerinde tükenmişlik sendromunun ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. İş ortamında yaşanan tükenmişliğe ilişkin yarı yapılandırılmış mülakat yapılan bu çalışma bilgilerin doğrudan çalışanların kendisinden fikirleri alınarak elde edilmesi açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca gelecekte yapılacak olan çalışmalarda tükenmişlik sendromunun engellenmesi konusunda örgütsel uygulamaların araştırılmasının tükenmişlik sendromu literatürüne yenilik kazandıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ARDIÇ, K., VE POLATCI, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32, 21-46.
- ARI, G. S., VE BAL, E. Ç. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi, Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 131-148.
- BÜHLER, K.E. VE LAND, T. (2003). "Burnout and Personality in Extreme Nursing: An Emprical Study". Schweizer Archive Für Neurologie und Psychiatrie, 155, 35-42.
- ÇELİK, M. (2013). İstanbul İli Arnavutköy İlçesindeki Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmen Motivasyonları ve Akademik Tükenmişlikleri Üzerine Etkisi, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 327669).
- DEMİR, S. (2010). Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 262288).
- DEMİREL, E. T., VE DERİN, N. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez'de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (2), 509-530.
- DEMİREL, Y., VE AKÇA F. (2008). İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi, 33, 43-55.

- DOLUNAY, A. B. (2002). Keçiören İlçesi" Genel Liseler ve Teknik-Ticaret-Meslek Liselerinde Görevli Öğretmenlerde Tükenmişlik Durumu Araştırması, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(1), 51-62.
- ERGENE, H. (2010). Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 273109).
- IŞIKAY, Ç. (2018), İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla.
- IZGAR, H. (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İYEM, C., VE YILDIZ, F. Z. (2017). Gökyüzündeki Gösteri: Kabin Memurlarının Duygusal Emek Süreçlerine Yönelik Bir Araştırma, Söke İşletme Fakültesi Priene Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 11- 22.
- KAÇMAZ, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.
- KAMMEYER-MUELLER, J. D., SIMON LAUREN, S., RICH, B.L. (2012). The psychic cost of doing wrong: Ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. University of Florida Journal of Management, 32 (3), 784-808.
- KARLIDAG, R., UNAL, S., VE YOLOGLU, S. (2000). Hekimlerde İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyi, Türk Psikiyatri Dergisi, 11(1), 49-57.
- KARSAVURAN, S. (2011). Ankara'daki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Yıldırımaya Maruz Kalmalarıyla Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 297231).
- KESER, A. (2012). Tükenmişlik Sendromu, Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar içinde (Editörler: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür), 2. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- KOÇAK, A., VE ARUN, Ö. (2006). İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 4 (3), 21-28.

- KUMAR, N. (2009), *Organizational Behaviour: A New Look Concept; Theory & Cases*, Himalaya Publishing House.
- LEITER, M. P., VE MASLACH, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout And Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- MASLACH, C., VE JACKSON, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout, *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- MASLACH, C., LEITER, M. P., VE SCHAUFELI, W. (2008). Measuring burnout, in C.L. Cooper & S.Cartwright (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (pp.86-108). Oxford: Oxford University Press.
- MASLACH, C., SCHAUFELI, W. B., VE LEITER, M. P. (2001). Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- MULKI, J. P., JARAMILLO, J. F., & LOCANDER, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal-and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- POLATCI, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Analiz), (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 209647).
- SAYIL, I., S. HARAN; Ş. ÖLMEZ VE H. DEVRIMCI ÖZGÜVEN (1997). Ankara Üniversitesi Hastanelerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri, *Kriz Dergisi*, 5 (2), 71-77.
- SINGH, J., GOOLSBY, J. R., VE RHOADS, G. R. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives, *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558- 569.
- SPECTOR, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, Sixth Edition, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- SÜREN, S. (2015). Banka Çalışanlarında Tükenmişlik ve Beş Büyük Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi).YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi. (Tez no: 389828).
- TELLI, E., ÜNSAR, A. S., VE OĞUZHAN, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama, *EJOVOC: Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2(2).

- TÖREMEN, F., VE ÇANKAYA, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu yönetimi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, 1(1), 33-47.
- UÇAR, N., AYGİN, D. VE UZUN, E. (2016). Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyumunun Değerlendirilmesi, Online Türk Sağlık Bilimleri Dergisi, 1 (4), 18-37.
- WEISS, H. VE CROPANZANO, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work, Research in Organizational Behavior, 18, 1-74.
- WOODS, R. H. (1997). Human Resources Management, Second Edition, Educational Institute Courses, Michigan/U.S.A.
- YILMAZ, A., ÖZLER, D. E., VE MERCAN, N. (2008). Mobbing ve Örgüt İklimi İle İlişisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 7(26), 334-357.
- YILMAZ, G. (2016). Onkoloji Hemşirelerinin Eşduyum Yorgunluğu, İş Doyumu, Tükenmişlik Ve Travma Sonrası Gelişim Düzeylerine Psikoeğitimin Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.
- ZELLARS, K.L.; PERREW, P.L. VE HOCHWARTER, W.A. (2000). "Burnout in Health Care: The Role of the Five Factors of Personality". Journal of Applied Social Psychology, 30(8), 1570-1598.