

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY  
İNCELEMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Elvan OKUTAN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**ŞUBAT – 2010**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ: BİR ÖRNEK OLAY  
İNCELEMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

Elvan OKUTAN

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri**

**Bu tez 18/02/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

Prof. Dr. Adem UĞUR

Prof. Dr. Engin YIDIRIM

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Tuncay GÜLOĞLU

Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Elvan OKUTAN**

**25.12.2009**

## ÖNSÖZ

Uzun ve zorlu bir sürecin ürünü olan bu çalışmanın sonuca ulaşmasında öncelikle bilgisi, tecrübesi ve yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Adem UĞUR'a, tez jürisinde yer alan Prof. Dr. Engin Yıldırım'a ve Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS'e,

Bu çalışmanın ortaya çıkış aşamasında, bilgi ve yönlendirmeleriyle çok büyük katkı sağlayan sevgili arkadaşım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e,

Akademik hayata girdiğim ilk günden itibaren sevindiğimde mutluluğumu, üzüldüğümde derdimi paylaşan yol arkadaşım Özlem BALABAN'a, candan arkadaşlığıyla ihtiyacım olan her anda yanımda bulduğum meslektaşım Filiz CİCİOĞLU'na, odamın neşesi Sevgi DÖNMEZ MAÇ'a,

Hayattaki en büyük destek kaynağım, bu günlere ulaşmamda en büyük pay sahibi olan, haklarını hiçbir zaman ödeyemeyeceğim ve bu zorlu süreçte nazımı çeken Annem Semra YILDIRIM ve Babam Arslan YILDIRIM'a,

Ve son olarak hayatımda iyi ki varsın dediğim, ama şu anda askerlik görevini yaptığından dolayı yanımda olamayan ancak desteğini her zaman hissettiğim sevgili eşim Sezai OKUTAN'a, varlığıyla beni bu dünyanın en mutlu insanı yapan, bu tezle birlikte büyüyen canım oğlum Ali Kaan OKUTAN'a, sevgileriyle bana verdikleri güç ve anlayışları için

*yürekten ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.*

**Elvan OKUTAN**

**18.02.2010**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KİŞİLİK</b> .....	<b>6</b>
1.1. Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi.....	6
1.2. Kişiliğin Üç Boyutu .....	14
1.3. Kişiliğin Oluşumu .....	17
1.4. Kişiliğin Oluşturan Faktörler .....	19
1.4.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörler.....	20
1.4.2. Kültürel Faktörler.....	22
1.4.3. Aile Faktörü .....	24
1.4.4. Sosyalleşme Süreci Faktörü (Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf).....	25
1.4.5. Durumsal Faktörler .....	27
1.4.6. Coğrafi ve Fiziki Faktörler.....	27
1.4.7. Diğer Faktörler .....	28
1.5. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler .....	29
1.6. Kişilik Kuramları .....	31
1.6.1. Psikodinamik Kuramlar .....	31
1.6.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı .....	31
1.6.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı .....	37
1.6.1.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı .....	39
1.6.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı.....	41
1.6.1.5. Eric Ericson'ın Kişilik Kuramı .....	42
1.6.1.6. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı .....	44
1.6.1.7. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı .....	46
1.6.1.8. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı .....	47

1.6.2. Öğrenme Kuramları .....	48
1.6.2.1. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı .....	48
1.6.2.2. Burrhus Frederick Skinner'in Kişilik Kuramı .....	49
1.6.2.3. Albert Bandura'nın Kişilik Kuramı .....	50
1.6.2.4. Miller ve Dollard'ın Kişilik Kuramı .....	50
1.6.3. Fenomenolojik Kuramlar .....	51
1.6.3.1. Carl Rogers 'ın Kişilik Kuramı .....	51
1.6.3.2. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı.....	51
1.7. Kişiliğe Tipolojik Olarak Yaklaşım .....	52
1.7.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi .....	53
1.7.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi .....	56
1.7.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi .....	58
1.7.4. Sheldon'un Kişilik Tipolojisi.....	58
1.7.5. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipolojisi.....	59
1.7.6. A ve B Tipi Kişilik.....	60
1.7.7. Diğer Tipolojik Yaklaşımlar .....	62
1.8. Beş Faktör Kişilik Modeli (The Big Five Factor).....	64
<b>BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK SENDROMU.....</b>	<b>71</b>
2.1. Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi .....	71
2.2. Tükenmişlik Modelleri.....	75
2.2.1. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli .....	79
2.2.1.1. Duygusal Tükenme.....	80
2.2.1.2. Duyarsızlaşma .....	81
2.2.1.3. Kişisel Başarı .....	81
2.3. Tükenmişliğin Evreleri.....	82
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri .....	84
2.5. Tükenmişliğin Nedenleri.....	88
2.5.1. Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler.....	89
2.5.1.1. Yaş .....	89
2.5.1.2. Cinsiyet.....	90
2.5.1.3. Medeni Durum.....	91

2.5.1.4. Meslekte Çalışma Süresi ve Eğitim Düzeyi .....	92
2.5.1.5. İşe Karşı Aşırı İlgi (İşkoliklik) .....	93
2.5.1.6. Beklenti Düzeyi .....	94
2.5.1.7. Kişilik Yapısı .....	94
2.5.2. Tükenmişliğe Neden Olan Çevresel Faktörler .....	95
2.5.2.1. İş Yükü .....	97
2.5.2.2. Meslektaş ve Yöneticilerle İlişkiler .....	98
2.5.2.3. Müşteri İlişkileri .....	100
2.5.2.4. Özerklik ve Kararlara Katılım Yetersizliği .....	100
2.5.2.5. İş Çevresi Desteğinin ve Sosyal Destek Eksikliği .....	101
2.5.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	103
2.5.2.7. Öz Yeterlilikten ve Mücadelede Etkinlikten Yoksunluk .....	104
2.5.2.8. Ödül ve Ceza .....	105
2.5.2.9. Adaletsiz Davranış .....	106
2.5.2.10. Değerler Çatışması .....	106
2.5.2.11. Çalışanların Kendi İş Üzerindeki Kontrolün Azalması .....	107
2.5.2.12. İş Ortamının Fiziksel Koşulları .....	107
2.5.2.13. Geri Bildirim (Feedback) Eksikliği .....	107
2.5.2.14. Çalışanların Sürekli Kontrol Edilmesi .....	108
2.6. Tükenmişliğin Sonuçları .....	108
2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri .....	110
2.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri .....	112
2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri .....	114
2.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri .....	115
2.7.1. Bireysel Mücadele Teknikleri .....	116
2.7.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri .....	122
2.8. Tükenmişlik Alanında Yapılan Araştırmalar .....	126
2.9. Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi .....	129
<b>BÖLÜM 3: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNE</b>	
<b>YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİR ÖZEL KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ ....</b>	<b>132</b>
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	132

3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	134
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	135
3.3.1. Ankette Yer Alan Ölçekler .....	135
3.3.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri.....	135
3.3.1.2. Beş Faktör Kişilik Envanteri (BFKE) .....	140
3.3.1.3. Kişisel Bilgi Formu .....	144
3.3.2. Araştırmanın Örneklemi .....	144
3.3.3. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri.....	146
3.4. Veri Analizi ve Bulgular .....	150
3.4.1. Güvenilirlik Analizi .....	150
3.4.2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	151
3.4.3. Katılımcıların Mesleğe ve Çalıştıkları Kuruma İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi.....	152
3.4.4. Katılımcıların Mesleğe İlişkin Görüşlerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi.....	155
3.4.4.1. Banka Yöneticisi Pozisyonunda Çalışanlar Açısından Mesleğe İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi .....	156
3.4.4.2. Banka Yöneticilerinin Altındaki Pozisyonda Çalışanlar Açısından Mesleğe İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi .....	159
3.4.5. Katılımcıların Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi .....	163
3.4.6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi .....	165
3.4.7. Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi .....	168
3.4.8. Demografik Unsurlara Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi .....	177
3.4.9. Mesleğe İlişkin Görüşlere Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi .....	187
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>193</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>208</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>225</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>236</b>



## **KISALTMALAR**

**BFKE:** Beş Faktör Kişilik Envanteri

**MTE:** Maslach Tükenmişlik Envanteri

**DT:** Duygusal Tükenme

**DU:** Duyarsızlaşma

**KB:** Kişisel Başarı

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> Jung'un Dışadönük ve İçedönük Tipleri.....	54
<b>Tablo 1.2:</b> Jung'un Temel Kişilik ve Duyuşsal Özellikler Sınıflaması.....	55
<b>Tablo 1.3:</b> Jung'un Kişilik Tipleri.....	56
<b>Tablo 1.4:</b> Eysenck'in Kişilik Tipleri.....	57
<b>Tablo 1.5:</b> A ve B Tipi Kişilik Yapıları .....	61
<b>Tablo 1.6:</b> Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler.....	69
<b>Tablo 2.1:</b> Tükenmişliğin Belirtileri .....	87
<b>Tablo 3.1:</b> Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu .....	139
<b>Tablo 3.2:</b> Beş Faktör Kişilik Envanterindeki (Kısa Formundaki) Temel Faktörler ...	143
<b>Tablo 3.3:</b> Araştırma Anketlerinin Geri Dönme Oranı ve Kullanılabilirliği .....	146
<b>Tablo 3.4:</b> Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi .....	150
<b>Tablo 3.5:</b> Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	151
<b>Tablo 3.6:</b> Katılımcıların Kendilerini Ekonomik Olarak Değerlendirme Düzeyleri ...	153
<b>Tablo 3.7:</b> Mesleği İsteyerek Seçme Durumu .....	153
<b>Tablo 3.8:</b> Amirlerden Takdir Görme Durumu.....	153
<b>Tablo 3.9:</b> Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim.....	154
<b>Tablo 3.10:</b> İş Yaşamından Memnun Olma Durumu.....	155
<b>Tablo 3.11:</b> Banka Yöneticilerine Göre Mesleğin En Tatmin Edici Yönleri.....	156
<b>Tablo 3.12:</b> Banka Yöneticilerine Göre Mesleğin En Yıpratıcı Yönleri .....	156
<b>Tablo 3.13:</b> Banka Yöneticilerine Göre İş Yaşamından Memnun Olmama Nedenleri .....	157
<b>Tablo 3.14:</b> Banka Yöneticilerine Göre Meslekteki Çalışmalarını Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	157
<b>Tablo 3.15:</b> Banka Yöneticilerinin İşlerinden Beklentileri .....	158
<b>Tablo 3.16:</b> Mesleğin En Tatmin Edici Yönleri.....	159
<b>Tablo 3.17:</b> Mesleğin En Yıpratıcı Yönleri.....	160
<b>Tablo 3.18:</b> İş Yaşamından Memnun Olmama Nedenleri.....	161
<b>Tablo 3.19:</b> Meslekteki Çalışmaları Olumsuz Etkileyen Faktörler.....	162
<b>Tablo 3.20:</b> İşten Beklentiler .....	163
<b>Tablo 3.21:</b> Kişilik Özelliklerinin Beş Boyutun Ortalamalarına İlişkin Bulgular .....	164

<b>Tablo 3.22:</b> Maslach Tükenmişlik Envanteri Referans Puanları.....	165
<b>Tablo 3.23:</b> Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri .....	166
<b>Tablo 3.24:</b> Duygusal Tükenme Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	166
<b>Tablo 3.25:</b> Duyarsızlaşma Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	167
<b>Tablo 3.26:</b> Kişisel Başarı Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı .....	167
<b>Tablo 3.27:</b> Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Tükenmişliğin Üç Boyutu Arasındaki Korelasyonlar (N=714).....	168
<b>Tablo 3.28:</b> Tükenmişlik Boyutları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	170
<b>Tablo 3.29:</b> Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi .....	173
<b>Tablo 3.30:</b> Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları .....	177
<b>Tablo 3.31:</b> Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	178
<b>Tablo 3.32:</b> Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları .....	179
<b>Tablo 3.33:</b> Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	181
<b>Tablo 3.34:</b> Kurumdaki Pozisyona Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	183
<b>Tablo 3.35:</b> Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları .....	185
<b>Tablo 3.36:</b> Kişisel Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	186
<b>Tablo 3.37:</b> Ekonomik Olarak Kendilerini Değerlendirmelerine Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	188
<b>Tablo 3.38:</b> Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	189
<b>Tablo 3.39:</b> Amirlerden Takdir Görme Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları.....	190
<b>Tablo 3.40:</b> Çalışma Arkadaşları İle İletişim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları .....	191
<b>Tablo 3.41:</b> İş Yaşamından Memnunluk Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları .....	192

## ŒEKİL LİSTESİ

<b>Œekil 2.1:</b> Süreç İçerisinde TukenmiŒlik Modeli .....	96
--	----

<b>Tezin Başlığı:</b> “Kişilik Özelliklerinin Tükenmişliğe Etkisi: Bir Örnek Olay İncelemesi”	
<b>Tezin Yazarı:</b> Elvan Okutan	<b>Tezin Danışmanı:</b> Prof Dr. Adem Uğur
<b>Kabul Tarihi:</b> 18-02-2010	<b>Sayfa Sayısı:</b> X (ön kısım) + 234 (tez)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	
<p>1970’li yıllarda özellikle insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı alanlarda kişilerin yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması nedeniyle tükenmişlik olarak adlandırılan sosyal bir problemin varlığı dikkat çekmeye başlamıştır. Tükenmişlik bireylerin kendilerini, hizmet verdiği kişileri, etrafındaki insanları, içerisinde çalıştıkları örgütleri ve dolayısı ile tüm toplumu olumsuz olarak etkileyen mesleki bir tehlikedir. Ancak tükenmişlikten her birey aynı ölçüde etkilenmemektedir. Aynı çalışma ortamında aynı şartlarda çalışan bireylerin tükenmişlik karşısındaki tutumları farklılık göstermektedir. Bu durum onların kişilikleri ile açıklanabilecek bir durumdur. Çünkü bazı kişilik özelliğine sahip bireyler tükenmişliğe daha eğilimli iken diğerleri tükenmişliğe karşı daha güçlüdürler.</p> <p>Bu düşünceden hareketle bu çalışmanın konusu kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür:</p> <p>-Bireylerin kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri tespit edilerek kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemektir.</p> <p>-Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile bir tehdit unsuru olan tükenmeye karşı tedbir alınmasının sağlanmasıdır.</p> <p>Bu ilişkiye cevap ararken literatür taramasına ek olarak bir katılım bankası “örnek olay” olarak incelenmiştir. Veri edinmede katılım bankasının seçilme nedeni ise tükenmişliğin daha çok yüz yüze ilişkilerin yoğun yaşandığı mesleklerde yaşanması ve bankacılığın da bu tür işlerden biri olmasıdır.</p> <p>Veri toplama aracı olarak Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin ölçümediği Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık kişilik özellikleri ile Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin ölçümediği Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı boyutlarından ve mesleğe ve çalışma ortamına ilişkin görüşlerinde bulunduğu kişisel bilgi formundan yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testinde ise t-testi ve one-way ANOVA analizleri yer almaktadır. Mesleğe ve çalışma ortamına ilişkin görüşlerin değerlendirilmesinde ise katılımcıların frekans dağılımlarından ve içerik analizinden faydalanılmıştır.</p> <p>Bu çerçevede yapılan çalışma sonucunda katılımcıların en yüksek kişilik özelliği puanının gelişime açıklık boyutunda en düşük kişilik özelliği puanının ise duygusal tutarsızlık boyutundan alındığı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin de düşük olduğu tespit edilmiştir. Mesleğe ve çalışma ortamına ilişkin görüşlerin genel bir değerlendirilmesinde ise katılımcıların çoğunun bu konudaki düşüncelerinin olumlu yönde olduğu sonucuna varılabilmektedir. Kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide ise duygusal tutarsızlık özelliğinin tükenmişliği artıran yönü olduğunu diğer kişilik özelliklerinin ise tükenmişliği azaltıcı etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca tükenmişlik üzerinde görece olarak en yüksek etkiye sahip kişilik özelliği ise duygusal tutarsızlıktır. Bu çalışmada katılımcıların tükenmişlik düzeyinin düşük çıkması en az puanı duygusal tutarsızlık özelliğinden almaları ve meslekle ve çalıştıkları ortamla ilgili düşüncelerinin olumlu olması ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın bulgularının tükenmişlik tehlikesine karşı bireylerin kişilik özelliklerinin etkisinin önemli olduğunu vurgulamakta, bu bağlamda örgütlerin insan kaynakları planlaması ve personel seçimi yaparken bireylerin kişilik özelliklerine uygun pozisyonlara yerleştirilmesi gerçeğini öne çıkarmaktadır. Bu yönüyle bakıldığında çalışmanın bulgularının uygulamaya oldukça önemli katkıları olduğu söylenebilir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Tükenmişlik, Kişilik, Maslach Tükenmişlik Envanteri, Beş Faktör Kişilik Özelliği	

<b>Title of the Thesis:</b> “The Effect of Personel Characteristics on Burnout: A Case Study”	
<b>Author:</b> Elvan Okutan	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Adem Uğur
<b>Date:</b> 18-02-2010	<b>Nu. of pages:</b> X (pretext) + 234 (main body)
<b>Subfield:</b> Labour Economics and Industrial Relations	
<p>In 1970’s, a social problem named burnout attained attention because of the difficulties in social areas where relationships among people were highly concentrated. Burnout is an occupational hazard affecting adversely individuals, their employers, people around them, organizations they work for and in the end, all society. However, each individual is affected in different levels by burnout. Individuals working in the same work environment and in the same circumstances do not have the same attitude towards burnout. This situation merely is explained by their personality. Because, some are more tended to burnout then others.</p> <p>When based upon this thought, the subject of this study is to determine the effect of personality characteristics on burnout. In this context the purpose of the study could be described as follows:</p> <p>-Determining individuals’ personality characteristics and burnout levels and then studying on the effect of personal characteristics on burnout.</p> <p>-By determining personality characteristics and burnout, enabling to take a precaution against burnout which has a threat risk.</p> <p>While studying on this relationship by literature review, a participation bank is examined as a “case study”. The reason why a participation bank is chosen as a case study is that burnout is occurred in occupations requiring face to face relationships and banking business is one of them.</p> <p>As a data collection tool, The Big Five Personality Factors’ measuring the personality characteristics of Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Emotional Unstability and Openness to Experience, and Maslach Burnout Inventory measuring Emotional Exhaustion, Depersonalization, Personal Accomplishment, and personal information forms including views about working environment and occupation, are used. While evaluating obtained data, correlation and regression analysis are included in relationships among variables test, and t-test and one-way ANOVA analysis are included in differences between groups test. While evaluating the views about working environment and occupation, participants’ frequency distribution and content analysis are benefited.</p> <p>In consequence of this study, it is detected that participants scoring the highest are mostly close to Openness to Experience, and participants scoring the lowest are mostly closer to Emotional Unstability. It is also detected that participants’ burnout level is low. In general evaluation on ‘views about working environment and occupation’, it is deduced that most of the participants’ thoughts about this are highly possitive. It could be said that when considered the relationship between burnout and personality, Emotional Unstability increases burnout and other personality characteristics decreases burnout. Among personality characteristics, emotional unstability is relatively the most effective one on burnout. In this study, participants’ low level burnout could be explained by their lowest score on emotional unstability and their positive views on their occupation and working environment. This study gives point to that threat of burnout is shapen by personality characteristics and in this context it becomes prominent that organizations should consider personality characteristics while planning human resources and selecting personnels. When considered from this point of view, it could be said that findings of this study has a great contribution to professional practice.</p>	
<b>Keywords:</b> Burnout, Personality, ,Maslach Burnout Inventory, The Big Five Factor	

## GİRİŞ

İnsanın yaşamının önemli bir kısmını oluşturan çalışma, kişinin bedensel veya zihinsel olarak emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur. İnsan yaşamının yaklaşık üçte biri çalışma ortamında geçtiğinden çalışma insan yaşamında önemli bir yere sahiptir. Çalışma ile birey sadece maddi kazanç elde etmekle kalmaz bir yandan da yaptığı işten mutluluk elde etmesi, başarı kazanması ve tatmin olması gibi unsurlarla manevi kazanımlar elde eder.

İşletmelerde mutluluk ve başarı elde etmeyi ve tatmin sağlamayı etkileyen en önemli faktörlerden biri de kişiliktir. Günümüz işletme yöneticilerinin üzerinde durması gereken temel konulardan biri çalışanların kişiliğidir. İşletmelerin en önemli değeri, istihdam ettikleri insan gücü olunca ve insan unsuru bu denli önem kazanmaya başlayınca insan gücünün çok iyi tanınmasının gerekliliği artmıştır. İnsanlar arası farklılıklar nedeniyle işletme yöneticilerinin genel politika ve stratejilerin yanında, kişisel politika ve stratejilerin de oluşturulması günümüzde artık zorunlu hale gelmiştir. Yönetim kademelerini en çok zorlayan, çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır. Eğer bu farklılık olmasaydı insanları yönetmek çok kolay olurdu. Bu bağlamda insanı psikolojik yönden tanımanın veya anlamının çok büyük olumlu katkıları olacaktır. Çünkü insan gücünün yönetimlerden ve örgütlerden beklentileri artmakta, bu beklentilerin karşılanamaması durumunda ise stres ve iş tatminsizliği sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bireyde uyum ve dengeyi bozan, zorlanma yapan, fiziksel, çevresel, ruhsal, toplumsal ve psikososyal etkenler vardır. Organizmada bu etkenlere karşı gelişen olumsuz değişiklikleri ve tepkileri anlatmak için stres kavramı kullanılır. Çeşitli mesleklerden olan bireyler, işlerinde yaşadıkları streslere karşı psikolojik (öfke, kaygı, depresyon, sinirlilik, aşırı duyarlılık, gerginlik, can sıkıntısı), davranışsal (iştahsızlık, aşırı yemek, uykusuzluk, fazla sigara ve içki tüketimi, uyuşturucu kullanımı) ve bedensel (yüksek tansiyon, kalp hastalığı, ülser, baş ağrısı) tepkiler göstermektedirler. Bu tepkiler 1970'li yıllarda göze çarpmış ve insanlarla birebir ilişki içinde çalışmayı gerektiren meslekleri icra edenlerde sık görülen bir durum olan "tükenmişlik" (Freudenberger, 1974) kavramı adı altında toplanmıştır. Kavram enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden

dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması ve tükenmesi olarak nitelendirilmektedir. Tükenmişlik üç faktörlü bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azalması şeklinde ifade edilmektedir. Diğer stres türlerinde görülenlere benzer bazı zararlı etkilerine rağmen tükenmişliği diğerlerinden ayıran, hizmet veren ile hizmet verilen ilişkiden kaynaklanmasıdır. Yani tükenmişlik; işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen bir tür sendromdur ve erken teşhis edilip, mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığı takdirde, kişinin sosyal-psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir özelliği sahiptir.

İşte yaşanan tükenmişlik sadece hizmet veren bireyi değil, hizmet alan bireyi, çalışma arkadaşlarını, çalışılan kurumun işleyişini ve toplumu etkilemektedir. Bu yüzden insanı yakın duygusal ilişkilerden uzaklaştıran, performansını düşüren ve en önemlisi hayattan aldığı zevki azaltan bu tükenmişlik olgusu bireysel bir olgu olmaktan çıkmakta aynı zamanda örgütleri ve toplumları da olumsuz yönde etkilemektedir. Konunun stres, iş tatmini ve performans ile olan yakın ilişkisi; onu insanlığın verimli ve etkin çalışmasını sağlayacak ortamları hazırlamakla yükümlü insan kaynakları araştırmacılarının gözünde daha da önemli kılmıştır.

Bu düşünceden hareketle bu araştırmayla, örgütler için çok büyük önem arz eden çalışanların kişilik özelliklerinin, gerek birey, gerek örgütü, gerekse toplum için önemli bir tehdit unsuru oluşturan tükenmişlik sendromuna etkisi incelenmek istenmiştir. Hem tükenmişlik hem de kişilik, işletme ve psikolojinin ortak ilgi alanı içine girmekle beraber yapısı ve sonuçları gereği insan kaynakları yönetimini de yakından ilgilendirmektedir.

İşletmelerin insan kaynakları bölümü, insan kaynakları planlamasını ve personel seçimini ne kadar doğru gerçekleştirirse o kadar başarı sağlanmış olacaktır. Çünkü bireyin iş yerindeki başarısı büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır ve çalışanla işi arasındaki uyumun sağlanabilmesi için, bireyin yeteneklerinin ve kişiliğinin işiyle örtüşmesi gerekmektedir. Bundan dolayı İnsan kaynakları planlaması ve personel seçimi işletmelerin titizlikle üzerinde durması gereken bir konudur. Aksi takdirde kişilik yapısına uygun işlerde istihdam ettirilmeyen çalışanlar tükenmişlik tehlikesine maruz kalacaktır. Çünkü kişilerin tükenmişlik yaşamaları kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Bu



sebepten dolayı kişisel özellikleri tükenmişlikten koruma derecesini de belirlemektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmanın konusu kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisini belirlemek üzere kurgulanmıştır.

### **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, bireylerin kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeylerini belirleyerek, kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemek ve demografik değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, onların farklı düzeylerde tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi hangi kişilik özelliğinin tükenmişlik açısından daha hassas olduğunu tespit etme noktasında belirleyici olacak ve çalışanların tükenmişliğe vereceği tepki önceden tahmin edilebilecektir. Bu yöndeki kişilik özelliklerinin belirlenmesi ile tükenmişlik sendromuna etkili çözümlerin bulunması kolaylaşabilir. Kurumların hangi kişilik özelliklerinde tükenme duygusunun öne çıktığını bilmeleri, özellikle insan kaynakları yönetimi açısından önemlidir. Bu ilişkinin belirlenmesi ile hangi tür kişilik özelliğinin tükenmeye daha yatkın olduğu konusu aydınlatılacağından işletmeler için insan kaynakları planlaması yaparken bu durumların göz önünde tutulmasına olanak doğacaktır. Ayrıca elde edilen bilgi yöneticilerinin personel seçme sürecine de katkıda bulunacaktır. Sonuç olarak tükenmeye daha eğilimli olan kişilerin daha uygun pozisyonlarda görev alması tükenmişlik tehlikesi ile hem bireysel hem de örgütsel anlamda mücadele edilmesini sağlayacaktır.

Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde kişilik ve tükenmişlik konularının ayrı olarak ele alındığı ve bu iki kavramı birlikte ele alarak inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Kişilik özellikleri ile tükenmişliğin birlikte çalışıldığı sınırlı sayıda çalışmanın olması araştırmanın önemini arttırmakta bunun ileride aynı konularda yapılacak benzer araştırmalara da ışık tutacağı ümit edilmektedir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Araştırmada bu iki değişken arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için, Kişilik Özellikleri “Dışadönüklük”, “Yumuşak Başlılık/Geçimlilik”, “Öz-Denetim/Sorumluluk”, “Duygusal Tutarsızlık” ve “Gelişime Açıklık” ile Tükenmişlik Boyutları olan “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” arasındaki ilişkiye dair araştırma hipotezleri kurulmuştur. Ayrıca bu çalışma da Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri durumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı) demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmakta olup olmadığına dair araştırma sorularına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış Beş Faktör Kişilik Envanteri(BFKE) ve Maslach Tükenmişlik Envanteri(MTE)’nden yararlanılmış ayrıca katılımcıların demografik ve bazı mesleğe ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik araştırmacının kendi hazırlamış olduğu kişisel bilgi formunu içeren standardize standardize anket kullanılmıştır.

Araştırma da örneklem olarak tükenmişlik temelini insan merkezli çalışılan mesleklerinden almakta olduğu gerekçesinden yola çıkarak bir katılım bankası çalışanları oluşturmuştur. Çünkü banka çalışılanları daha fazla ilgi ve yüz yüze ilişki gerektiren bir meslek olarak etkileşime girilen ve hizmet verilen bireylerin birer canlı olması nedeniyle hizmet verenlerde ayrıca bir sorumluluk uyandırmakta ve yıpranma daha fazla yaşanmaktadır. Ayrıca bankacılığın insanlarla yüz yüze çalışılan bir meslek grubu olması yanında yoğun çalışma temposu, uzun ve düzensiz mesai saatleri gibi olumsuz çalışma koşullarına sahip olması nedenleriyle çalışanlarının tükenmişlik yaşaması açısından bir risk oluşturma gerçeği bu araştırmanın örneklemine oluşturma gerekçesidir.

Bu araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ise çalışmanın katılım bankasında görev yapan 714 çalışan ile sınırlı olması ve araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Beş Faktör Kişilik Envanteri ile araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilerle sınırlı kalmasıdır.

Veri toplama sürecinde ise hazırlanan standardize anket formlarının ilk olarak tüm çalışanlardan elektronik bir veri tabanı aracılığı gönderilmesi ve daha sonrasında ise

daha çok veri toplamak için hazırlanan standardize anket formalarının e-mail yolu ile tekrar gönderilmesi yolu seçilmiştir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, kişilik tanımları, kişiliğin üç boyutu, oluşumu ve kişiliği oluşturan faktörler, kişilik farklılıklarını doğuran nedenler, kişilik kuramları anlatılmış, kişiliğe tipolojik bir yaklaşım yapılarak beş faktör kişilik modeline yer verilmiştir. İkinci bölümde, tükenmişliğin tanımı, modelleri, evreleri, belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele teknikleri konuları ele alınmıştır. Ayrıca bu bölümde tükenmişlik alanında yapılmış çalışmalara ve tükenmişlik ile kişilik ilişkisine de yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemine yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde yapılan araştırmanın analizleri ve bulguları araştırma kapsamında değerlendirilmiştir.

## **BÖLÜM 1: KİŞİLİK**

Bu bölümde kişilik kavramı tanımlanarak, kişiliğin üç boyutu, kişiliğin oluşumu ve kişiliği oluşturan faktörler, kişilik farklılıklarını doğuran nedenler, kişilik kuramları hakkında bilgi verilmekte, kişiliğe tipolojik bir yaklaşım yapılarak, beş faktör kişilik modeline yer verilmektedir.

### **1.1. Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi**

Her bireyin olaylar karşısındaki tutum ve davranışları birbirinden farklıdır. Herkesin ortak biyolojik yapıları olmasına karşın, kişilerin birbirlerine benzemediği gibi, olaylar karşısındaki davranışları da farklılık taşır. Düşünceler, duygular, çevredeki olaylara yaklaşım tarzları farklıdır. Bu farklılığın sonuçları saptanmaya çalışıldığında “kişilik” denilen bir kavramın ortaya çıktığı görülmektedir.

Kişilik kavramı günlük hayatımızda çok sık kullanılan bir sözcük olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik kelimesi, bireyleri birbirinden ayırt etme, özelliklerini belirtme, onların hakkındaki duygularımızı ve düşüncelerimizi dile getirme konusunda sık başvurulan bir kavramdır.

Bununla birlikte kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimi 1930’lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır (Mc Adams, 1997’den akt. Yelboğa, 2006: 198).

Kişilik kelimesi, Latince'deki "persona" kavramına dayanmaktadır. Klasik Roma tiyatrosunda oyuncular, temsil ettikleri özelliklere uygun maskeler takarak, kendi rollerini bu maskeler yardımıyla canlandırıyorlardı. Yüze takılan bu maskelere "persona" adı verilmekteydi. Sahne ile seyirciler arasındaki uzaklığın fazla olması nedeniyle oyuncunun yansıttığı role uygun yüz mimikleri görülemeyeceği için bu yolu seçerlerdi. Bu yöntemle "persona" kavramıyla kişiler arasındaki farklılıklar anlatılmak istenmiştir (Luthans, 1995: 114). Gerçekte kişiliğin bir yanı, insanın öteki kişilerle ilişkilerinde aldığı tavır, gösterdiği davranış, başka bir deyişle taktığı maskedir. Çevresiyle sürekli ilişkide olan insan, çoğu kez duygularına, düşüncelerine, tutum ve davranışlarına olduğundan değişik biçim vermeye çalışır. Kimi insanda bu durum

sürekli; kimisi yerine göre değişik görünmek ister. Böylece sürekli ya da zaman zaman takılan maskenin arkasına sığınarak, insan kendisini istediği ya da istendiği gibi göstermeye çabalar. O halde kişilik kavramı, bireyin başkalarıyla kurduğu ilişkilerdeki tepkiyi ve kendisini gösterme biçimini de içermektedir (Köknel, 1983: 26).

Kişilik, kavram olarak bireyin yaşama biçimi şeklinde tanımlanabilir (Dubrin, 1994: 56). Nasıl kültür, bir toplumun yaşama tarzını gösteriyorsa, kişilik de bir ferden yaşama tarzını ifade etmektedir. Ancak, bu yaşama tarzının içinde çok sayıda özellik bilinen ve bilinmeyen, kimi birinci, kimi ikinci derecede olmak üzere, bir sürü boyut mevcuttur (Bonner, 1961'den akt. Eroğlu, 1998: 138).

Kişilik, bir insanı ilgilendiren her şeydir. Kişilik, zaman tespiti olarak, insanın ana rahmine düşmesinden başlayıp ölünceye kadar devam eden bir süreçtir. Bu bakımdan, yaşayan her insanın bir kişiliği vardır. Bu yüzden, hiç kimseye kişiliksiz ifadesi kullanılamaz. Çünkü istenmeyen veya olumsuz olarak nitelendirilen özellikler de kişiliğin bir boyutudur (Eroğlu, 1998: 139).

Kişilik, bireyin doğuştan sahip oldukları donanım ile sonradan edindikleri donanımları kapsamaktadır. Birincisi, bireyin psiko-sosyal varlığının biyolojik içeriğine, ikincisi ise sosyal boyutuna vurgu yapmaktadır. Bireyin kendine özgü tutum ve davranışları tamamen bu donanımların bir bütün olarak ürettiği süreçlerdir (Akyıldız, 2006: 3).

Kişiliği, bir zaman dilimi içindeki davranış türü olarak görmek, doğru olmayacaktır. Kişilik geçmişin, mevcut zamanın ve geleceğin oluşturduğu bir bütündür. Birey alışkanlıkların devamını isteyen bir yapıya, geleceğe uymak isteyen özelliğe sahiptir. Bu durumda kişilik, geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları ve geleceğin temel eğilimi ile oluşacaktır (Hellriegel ve diğ., 1992'den akt. Erdoğan, 1994: 237).

Öte yandan bir kimsenin kişiliği süreklilik gösterir. Normal bir insanın kişiliği zamanla pek değişmez. İnsan, çeşitli durumlarda kişilik yapısına uygun davranır. Sakin biri, işinde, sokakta, herhangi bir olay karşısında son derece sakindir. Çocukluğunda, yetişkinlikte, olgunlukta hep sakin davranışlarıyla dikkat çeker. Kimi insan hayalcidir, gerçeklerden kaçır. Kimisi ise gerçekçi olup, içinde bulunduğu durumu tüm olumlu ve olumsuz özellikleriyle kabullenir. Bazıları içe dönük olup, sakin, sessiz, fazla konuşmayan, kendileriyle ilgilenen, fazla arkadaşı olmayan, çevreleriyle pek ilişki

kurmayan, ürkek kimselerdir. Bazıları ise dışa dönük olup, hareketli, sosyal, konuşkan, girişken, rahatlarına düşkün, arkadaş canlısı, yeri geldiğinde saldırgan, korkusuz insanlardır. Bütün bunlar insanların birbirinden farklı olmasının göstergeleridir (Aytaç, 2001: www.isgucdergi.org). Kısacası kişilik, geçici bir özellik değil, insanın, belli bir zaman dilimi içinde devamlı olan davranış özellikleridir (Oktay, 1996: 283).

Kişilik, içeriği geniş olan bir kavramdır. Kişilik, insanın ilgilerinin, tutumlarının, yeteneklerinin, konuşma tarzının, dış görünüşünün ve çevresine uyum biçiminin özelliklerini içerir. Bununla birlikte, kişilik bireye özgü, uyumlu bir bütündür. Öyle ki, bir insana ilişkin her nitelik, o insanı anlamada ipucu verir. Onun belleği, dış görünüşü, konuşma tarzı, tepki hızı, insanlara, doğaya ya da makinelere karşı ilgi duyması vb. özelliklerinin tümü o insanın kişiliğini tanımlamada önemlidir (Baymur, 1994: 253).

Kişilik dediğimiz zaman hemen hemen herkes ne demek istediğimiz anlar ama, formel bir tanımını yapmaya çalışınca iş zorlaşır (Cüceloğlu, 2003: 404). Çünkü bu terim, günlük dilde çok çeşitli anlamlarda kullanılmaktadır. Örneğin; kişiliği kuvvetli ve zayıf insanlardan söz edilir. Bazı kişiler için "iyi adam ama belli bir kişiliği yok" ya da "uzaktan çekici bir kişiliği var ama yakından tanıyacak olursanız, boş bir insandır" denir (Baymur, 1994: 251). Bu nedenle literatürde birçok kişilik tanımına rastlamak mümkündür. Kişilik ile ilgili olarak yapılan tanımların bazılarını aşağıda yer verilmiştir. Buna göre;

Kişilik (personality), “uzun bir zaman süresince kişiyi bir varlık olarak oluşturan, tanımlayan, diğerlerinden ayırt eden, kişinin kendine özel bir şekilde düşüncesini, davranmasını, duygulanmasını ve çevresine tüm tepkisini belirten özellikler” olarak tanımlanmaktadır (Arkonaç, 1999: 396).

Kişilik, bir kişinin zihinsel ve fiziksel karakteristiklerin birleşimidir ki nasıl baktığı, düşündüğü, davrandığı ve hissettiğinin yansımasıdır. Kişinin doğasının tanımlayan treytlerin birleşimi veya hepsinin profili şeklinde de tanımlanabilir (Schermerhorn, 1997: 47).

Cüceloğlu (2003: 404-405) ise kişiliği, “bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, kendisini diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış ilişki biçimi” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamada kişilik; bireyi başkalarından farklı kılan özelliklerini ele aldığı için

“ayırt edici”, zaman boyutu içerisinde o kişinin benzer durumlarda davranışının pek değişmediğini vurgulaması ile “tutarlı”, çok sayıda birimlerden oluşması ile “yapılaşmış”, sürekli ilişki halinde olması ve bireyin kendi içindeki duygu ve düşünceleri olduğu kadar, kendi dışında yer alan insan olay ve nesnelere algılaması yönüyle de bir “ilişki biçimi” olarak ele alınmaktadır.

Erdoğan (1994: 236) kişiliği, belirli bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlamaktadır.

Aiken (1993’den akt. Somer ve diğ., 2004: 1-2) kişiliği, genel anlamda bireyin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklerinin bir toplamı olarak tanımlamaktadır. Daha özel anlamdaki kişilik tanımı ise, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan zihinsel yetenekler, tutumlar, mizaç, duygu, düşünce ve davranışlardaki bireysel farklılıkların bileşiminden oluşan bir bütünlüğü, tekliği ifade eder.

Altınköprü’ye (2003: 20) göre kişilik:

- Soyuttur
- Birçok olguya dayansa da onların toplamından farklı ve fazla bir şeydir.
- Kişinin tüm yaşantısının etkilerine dayanır.
- Kalıplaşmış ve parça parça değildir, bir bütündür.
- Kişinin bütünlüğünü korur ve onu yönetir. Organize edici ve bütünleyici bir güçtür.
- Gereksinmelerden ileri gelen gerilimi giderip çelişik istek ve gereksinmelerin oluşturabileceği çatışmaları uzlaştırmaya yönelir.
- Temeli biyoloji ve fizyoloji olan psikolojik bir olgudur.
- Kişiliği olmuş bitmiş değil, fakat devamlı oluşmakta ve değişmekte olan bir yapı olarak kabul etmek gerekirse de, insanın kişiliğinde değişmeyen kısımlar vardır.

Diğer bir tanıma göre ise de kişilik, " bir kişinin çevreye uyumunu belirleyen karakteristik davranış örüntüleri ve düşünme biçimleridir" (Atkinson ve diğ., 1995:

523). Kişiliği “insanın biyolojik ve ruhsal yapılarının, davranış biçimlerinin, ilgi tutum, yetenek ve becerilerinin bir arada en karakteristik biçimde bütünleşmesi” (Koptagel, 1991: 275) olarak ele alan tanımlamalar da söz konusudur.

Konuyla ilgili en kapsamlı tanımlamalardan birini Allport (1961) yapmıştır. Allport kişiliği, kişinin kendine özgü düşünce, davranış ve his kalıbını üreten psikolojik sistemin insan içindeki dinamik bir organizasyonu olarak tanımlamıştır. Allport'un bu tanımında, kişiliğin özelliklerinin birkaç önemli noktasına işaret edilmektedir (Carver ve Scheier, 1995: 5):

- Kişilik sadece bir parça ve kırıntılar yığını değil, bir organizasyondur.
- Kişilik insanın içinde öylece durmaz, aktiftir ve bir işleyiş düzenine sahiptir.
- Kişilik, fiziksel bir bağ ile vücudumuza bağlı olan bir şey değil, psikolojik bir kavramdır.
- Kişilik, bireyin dünya ile nasıl ilişki kuracağına yardım eden nedensel bir güçtür.
- Kişilik, davranış modelinde tutarlılığı ve devamlılığı sağlar.
- Kişilik, davranış, düşünce ve hissiyatta tek bir şekilde değil, birçok şekilde sergilenir.

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (kalıtsal) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir (Tınar, 1999: 93).

Kişilik üzerine yapılan bu çeşitli tanımları Getzel üç bölüme ayırmaktadır (Baymur, 1994: 253-254).

**a. Kişiliğin Davranışsal Tanımları.** Önce kişiliğin, insanın incelenebilir ve ölçülebilir davranışları ve alışkanlıkları dikkate alınarak yapılan tanımları hatıra gelir. Özellikle



davranışçı psikologlar kişiliği, bir insanın kendine özgü ve az çok her zaman gözlenebilen davranış ve alışkanlıklarının tümü olarak tanımlarlar. Örneğin, Watson, kişiliği, "Bir insanın alışkanlıklarının ya da alışkanlık sistemlerinin toplamı" olarak açıklar.

**b. Sosyal Uyarıcı Olarak Kişilik:** Bir kısım psikologlar kişiliği toplumsal yandan ele alıp incelerler. İnsan başkaları üzerinde ne gibi etkiler yapmakta ve ne tür izlenimler bırakmaktadır? Bazılarına göre kişilik insanın sosyal uyarıcı olma değeridir. Örneğin, Mark May 'e göre, kişilik, insanın sosyal uyarıcı olma bakımından nitelikleridir. Kişilik, bir bakıma insanın toplumda oynadığı çeşitli roller ve bu rollerin başkaları üzerinde bıraktığı etkilerin tümüdür. Elbette başkaları insanın kişilik niteliklerini değerlendirmede bazen yanılabilirler. Onlar insanın "gerçek benliğini" iç açıdan göremezler. Başkaları insanı ancak dıştan görür ve onun görünüş ve davranışlarının kendi üzerinde bıraktığı izlenimlere göre kişiyi değerlendirirler.

**c. Derinlik Psikologlarına Göre Kişilik:** Kişiliğin bir üçüncü kategoriye girebilecek tanımları derinlik psikologları tarafından ileri sürülmüştür. Bunlara göre insanın gözlenebilir ve ölçülebilir bütün özellikleri birtakım iç etmenlerden ileri gelmektedir. Bir insanın gerçek kişiliği iç hayatındaki dinamik güçlerin kendine has özellikleri ile açıklanabilir Allport 'un tanımı bu kategoriye girer. Kendisi kişiliği, bireyin çevresine kendine özgü bir biçimde uymasını sağlayan psikofizik iç güçlerin dinamik bir örüntüsü, olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü üzere uzun yıllardır kişiliğin tam ve tek bir tanımı üzerinde anlaşma sağlanamamıştır. Bu anlaşmazlıkların kaynağını, davranış ve psikoloji bilimlerinin konuya farklı açılardan yaklaşımları oluşturmaktadır.

**Davranış bilimleri açısından kişilik,** bireyin zihinsel, bedensel ve ruhsal farklılıklarının hepsinin kendi davranış biçimlerine ve yaşama tarzına yansımalarıdır. İnsanlar arasında bir takım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda, yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynı değildir. Ne kadar insan yaşamışsa o kadar ayrı kişilik var demektir (Eroğlu, 1998: 139).

Diğer bir davranışsal açıdan tanımlamada kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli bir zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlardaki (düşünceler, duygular ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterlerin tamamına verilen bir addır. Bu tanım her şeyden önce kişilik teorisine, genel bir davranış teorisi olarak yaklaşmaktadır. İkinci olarak, insan özelliklerinin bir kısmının birbirine benzemesi ve hatta ortak olmasına karşılık diğer bir kısmının farklılığına işaret etmektedir. Tanımın üçüncü özelliği ise kişilik özelliklerinin kısa sürede değişmeyip, zaman içinde ancak bir değişiklik göstereceği hususudur (Hellriegel ve diğ., 1989'den akt. Eroğlu, 1998: 139).

Davranış bilimcileri kişiliği açıklarken toplumsal kişilik ve özel kişilik kavramları üzerinde durmuşlardır. Toplumsal kişilik kavramı içerisinde, anlam ifade eden hareketler ve üslup, bireyin genel hali, tehdit edici durumlara tepki gösterme şekli, tutumlar vb. değişkenler yer almaktadır. Özel kişilik kavramı içinde ise başkalarıyla paylaşılabilen düşünce ve yaşantılar bulunmaktadır (Atkinson ve diğ., 1995: 523-524)

**Psikoloji bilimi açısından kişilik** söz konusu olduğu zaman bireyin bütün özellikleri anlatılmak istenmektedir (Eroğlu, 1998: 139). Psikologlara göre ise kişilik bireyin özel ve ayırıcı yanlarını içermektedir. Özeldir, çünkü bireyin sıklıkla yaptığı ya da tipik davranışlarını temsil etmektedir. Ayırt edicidir, çünkü bu davranışlar kişiyi başkalarından ayırmaktadır. Kısacası psikologlar kişilikten söz ettiklerinde genellikle bireysel farklılıklarla ilgilenmektedirler (Morgan, 1999: 311).

Psikolojide de çok çeşitli kişilik tanımları vardır. Jerry Burger (2006: 23), kişiliği "bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler" olarak özetlemiştir. "Tutarlı davranış kalıplarının ve kişilik içi süreçlerin kaynakları nelerdir?" sorusuna kişilik psikologları değişik yanıtlar vermişlerdir. Her psikologun bu soruya yanıtı farklı olduğundan, bir başka deyişle bu konuya yaklaşım biçimleri farklı olduğundan, çeşitli kişilik yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar; psikanalitik yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı ve bilişsel yaklaşım olarak açıklanabilir.

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, kişilik olgusunu ve ilgili konuları tek boyutlu kavramlar olarak anlamak, irdelemek ve değerlendirmek mümkün değil. Bunun yerine, kişilik kavramını birçok bağlantılı parçası olan bir yap-boz resmi gibi düşünmek daha

doğru olur. Parçalardan birinde yapılacak bir değişiklik, resmin bütününi fark edilebilir ölçüde değiştirmekle kalmaz, aynı zamanda resmin üzerinde yer aldığı zeminle uyumunu da etkiler(Altaylı, 2009: www.dbe.com.tr).

Kişilik tanımlarının çeşitliliğine rağmen, kişiliğin tanımlarının birleştiği görüşler şunlardır (Başaran, 1991: 64):

- Bir insanı başka bir insandan ayıran kişilik özellikleri vardır.
- Kişilik özellikleri gelip geçici özellikler değildir, insanda uzunca bir süre gözlenebilirler.
- Bunlar insanın dışsal özellikleri olabilirler. Dışsal özelliklerin kapsamına insanın bedensel dış görünümü, davranış biçimleri, kendi bedenini kullanma biçimi, çevresine uyum çabaları, kendini anlatma yöntemleri, davranışlar arasındaki uyumluluk gibi her türlü özellik girebilir.
- Bunlar insanın gözlenebilen içsel özellikleri olabilir. İçsel özelliklere, bilgi, beceri, tutum, benlik kavramı, ilgiler, değerler, gereksinimler, güdüler ve benzerleri girebilir.
- Bütün bu özellikler birbiri ile etkileşimli, bağımlı ve tutarlı olarak bir bütünlük oluştururlar.
- Kişiliğin işlevi, insanın yaşamak için karşılaştığı sorunları çözerek çevresine uyumunu sağlamaktır.

Yapılan kişilik tanımları incelendiğinde çeşitli bilim dallarındaki araştırmacıların genellikle **kişiliğin birtakım özelliklerini** dikkate aldıkları görülmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Güney, 2006: 188; Şimşek ve diğ., 2001: 66; Eren, 2004: 84-85):

- Kişilik doğuştan var olan ve sonradan edinilen eğilimlerin bütününden meydana gelmiştir.
- Kişilik kazanılan bu eğilimlerin düzenlenmesidir. Böylece eğilimlerin oluşturduğu bir yapıdan söz edilebilir.

- Kişilik bedensel ve zihinsel özelliklerin toplamından oluşmaktadır.
- Kişilik davranışlara yön vermekte ve idare etmektedir.
- Her insanın kişisel özelliğini diğerlerinden ayıran bir takım farklılıklar mevcuttur. Yeryüzünde kişilik kavramı sayılamayacak tipi içermektedir.
- Kişilik sosyal ortam içinde sergilenen davranışların toplamıdır. Bireylerin eğilimlerini çevreye uydurur. Bu sosyal uyum kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Kişilik planlı bir şekilde oluşturulan bir çevrenin ortaya çıkardığı bir olgudur.
- Her kişiliğin doğuştan kazanılmış bir tek karakteri ve bir mizacı vardır, karakter ve mizaç kişiliğin vazgeçilmez bir unsurudur.
- Kişilik bireysel dengenin oluşturduğu bir bütündür.

Son olarak bu başlık altında şunu belirtmekte fayda vardır ki; kişiliği belirleyen etkenler genel olarak dört grup altında incelenebilir. Bunlar (Eren, 2004: 83-84):

- a) Bir kimseyi diğerinden ayıran dış görünüm: Bu özelliği ile birey fiziksel olarak diğerlerinden ayrılır. Boy, vücut ağırlığı, vücut güzelliği veya kusurları.
- b) Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevi: Bu özellik ancak bireyin belirli bir yaşa gelip aktif olarak bir görevi yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar.
- c) Rol veya görev alan bireyin, zeka, enerji, arzu, ahlak v.b. gibi potansiyel yetenekleri.
- d) Kişinin içinde yaşadığı toplumsal özellikler: Toplumun yaşam felsefesi, kültür seviyesi, ahlak anlayışı, din anlayışı vb. hususlar kişilik üzerine ve dolayısıyla tutum ve davranışlarına etki ederler.

## **1.2. Kişiliğin Üç Boyutu**

Kişiliği belirleyen birçok faktör vardır ve bu faktörlerin tümü kişilik denen olguyu ortaya çıkarmaktadır. Kişiliği tek bir olgu olarak düşünmek yerine birçok olgunun özel bir şekilde bütünleşmesi şeklinde algılamak daha doğru olacaktır. Bu olguları üç ana başlık ta toplamak mümkündür; karakter, mizaç ve yetenek. Genel olarak tüm kişilik

özelliklerini bu üç başlıktan birisinin kapsamında düşünmek mümkündür (Zel, 2001: 26).

### **Karakter:**

Kişilik ile en sık eş anlamda kullanılan terim "karakter"dir. Karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerin tamamıdır. Bir başka deyişle karakter kişiliğin tamamı değil temel özelliği olup, kişiliğin iskeletini oluşturur (Oktay, 1996: 284).

Adler'e (2008: 191-192) göre, karakter özellikleri kişiyi saygınlığa ulaştıracak araçlardır, hepsi bir araya gelerek bir yaşam yöntemi oluşturan becerilerdir. Adler, doğumsal güçlere ya da temellere dayanmayan bu özelliklerin, birey tarafından erken bir dönemde olmakla beraber belli bir yaşam biçimine bağlı kalabilmek için sonradan edinildiğini savunmaktadır

Ünlü Fransız yazarı Bruyere "Karaktere Dair" adlı yapıtında karakteri insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan ahlak kuralları karşısında ortaya çıkan ruhsal portresi olarak tanımlamıştır (Köknel, 1983: .25). Karakter kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini ifade eder ve karakter kavramı bireyin yaşadığı çevrenin toplumsal değerleri ve ahlaki kuralları ile yakından ilgilidir (Zel, 2001: 27). Bu açıdan karakter insanın içinde yaşadığı çevrede geçerli olan değer yargılarını ve ahlaki kurallarının kullanım biçimi olarak tanımlamaktadır (Köknel, 1983: 24).

Karakter terimini kişilikten ayıran en önemli husus, karakter sözünün çoğunluk tarafından pek sık ahlaksal özellikleri anlatmak üzere kullanılmış olmasıdır. Davranışlarını toplumda değer verilen ahlak kurallarına uygun olarak yönetebilen, sosyal değerler sistemini benimsemiş olan kişilere "karakterli" denilmektedir. Karakter, ilk yaşlardan itibaren sosyal yaşantılar sonunda birtakım değer yargılarının benimsenmesi ile gelişir. Benimsenen değerler, elbette kişiliğin bir yanını oluşturur. Bu bakımdan karakter sözünün kişilik ile ilişkisi vardır. Ancak kişilik, karakteri de içine alan ve bir insanın kendine özgü fiziksel ve ruhsal bütün niteliklerini içeren daha kapsamlı bir terimdir (Baymur, 1994: 252). Karakter bireyin sahip olduğu bütün fiziksel ve bedensel davranış özelliklerini ifade etmek üzere kullanılamaz. Burada karakter daha dar anlamlı bir terim olmaktadır (Enç, 1984: 31).

## **Mizaç:**

Kişilik ile bazen karıştırılan başka bir kavram da, "mizaç"tır. Bugün mizaç, bir insanın duygusal ve devimsel hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilmektedir. O halde mizaç ta, karakter gibi, insan kişiliğinin bütününe değil, ancak bir yanını oluşturur. Bazı kimseler mizacı, duyguların çabuk uyanıp uyanmaması, sürekli olup olmaması, derin duyulup duyulmaması niteliklerinin tümü olarak açıklarlar. Bazı kişilerde duygular çabuk uyanıp süresiz ve yüzeysel olur. Bazılarında duygular yavaş uyanır, ama yoğun ve sürekli olur. Bazı kişilerde ise, çabuk uyanıp süresiz olur, fakat derin duyulabilir. Kısaca, mizaç, duygusal denge durumunun özellikleri olarak tanımlanabilir (Baymur, 1994: 252).

Mizaç, önemli ölçüde devamlıdır ve kalımsal yönü ağır basar. Karakter, davranışın sosyal ve ahlaki yönünü evrimi ise, mizaç da bu yönlerin kalımsal ve devamlılık arzeden yönü olarak düşünülebilir. Bu durumda mizaç, kişiliği şekillendiren davranışların ve düşüncelerin genel eğilimidir (Erdoğan, 1994'den akt. Oktay, 1996: 285). Kısacası, insanın duygulanım ve coşkularının bütünü olarak tanımlayabileceğimiz huy ya da mizaç, kişiliğin ancak bir yanını ya da bir ögesini oluşturmaktadır (Köknel, 1983: 24).

Mizaç, bireyin duygusallık yönünü temsil ettiğine göre, bu konudaki özelliklerin bir kısmı kalıtım yoluyla önceki nesillerden geçerken, bir kısmı da sonradan alışma ve öğrenme yoluyla kazanılır. M.Ö. 4. Yüzyılda beden kimyasının mizaç üzerinde önemli etkilerinin olduğunu ileri süren Hipokrat, mizacı dört grupta incelemiştir (Zel, 2001: 28).

- 1- Neşeli mizaç: Bu gruptaki bireyler hareketli ve neşelidir. İlgi duydukları şeyler kolayca değişebilir.
- 2- Soğukkanlı mizaç: Az hareketli olan, fazla neşeli olmayan, soğukkanlı ve kuvvetli kişiliği ifade eder.
- 3- Kızgın mizaç: Çabuk kızan, hareketli, heyecanlı ve kuvvetli mizaç tipidir.
- 4- Melankolik mizaç: Sıkılğan, üzgün, hareketsiz ve zayıf kişiliği yansıtan mizaç tipidir.

## **Yetenek:**

Kişiliğin oluşumunda üçüncü önemli olgu yetenektir. Yetenek sadece kişiliğin bir katmanı değil aynı zamanda kişiliğin biçimlenmesinde de önemli bir etmendir. Örneğin, üstün zeka, kişinin çatışma durumlarında daha çabuk ve daha iyi uyum sağlanmasına yardımcı olur. Akıllı olan bir çocuk çok çabuk, anne ve babasının, yaptığı yaramazlıktan değil, başkalarının rahatsız olmasından dolayı kendisine kızacağını keşfeder. Geleceği önceden değerlendirerek mevcut bazı doyumları gelecekteki daha büyük doyumlar için erteleyebilir (Morgan, 1999: 319).

Bireylerin kapasiteleri ve yetenekleri arasında bir ilişki mevcuttur. Kapasitesinin içine insanın gelecekte kazanacaklarını da dâhil etmek gerekir. İnsanlar kapasiteleri oranında yeteneklidir. Eğer kişinin kapasitesi düşük ise, yeteneği de zayıftır. Kapasitesi düşük olan birisine kapasitesinden fazla şeyler verilmeye çalışılırsa başarı elde edilemez (Güney, 2006: 198).

Yetenek, zihinsel ve bedensel olmak üzere iki gruba ayrılabilir.. Zihinsel yetenek, bireyin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin tamamıdır. Buna göre kişilerin, sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği, soyut düşünme, ilişki bulma, karşılaştırma yapabilme, öğrenme ve kavrama gibi yeteneklerin hepsi özel zihinsel yeteneklerin en önemlilerindedir (Eroğlu, 1998: 149). Bedensel yetenek ise insanların doğuştan getirdiği ve zamanla geliştirdiği özelliklerin tümüdür. Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği fark etme, tat ve koku hissetme, el-kol-ayak gibi organları belli bir koordinasyon içerisinde kullanma gibi özellikler, bedensel yeteneğin en önemlilerindedir (Zel, 2001: 28).

### **1.3. Kişiliğin Oluşumu**

Köknel (1983: 28-29)'e göre; kişilik, birbirlerini tamamlayıcı biçimde işlev gören farklı katmanlardan oluşmuş bir bütündür. Bu katmanlar aşağıdan yukarıya doğru şöyle sıralanabilir:

**En alt katmanda** kişiliğin bedensel nitelikleri bulunur. Bunlar arasında kalıtımla geçen ve gebelik ya da doğum sonrasında dölüt üzerinde etkili nedenlerin oluşturduğu, beden yapısına ilişkin özellikler, sakatlıklar, özürler yer alır.

**İkinci katmanda** bedensel ve ruhsal yapının oluşmasında, gelişmesinde önemli rol oynayan, bedensel yapıya biçim ve renk veren iç salgı bezlerinin işlevi bulunur.

**Üçüncü katmanda** kişiliğin oluşup gelişeceği ruhsal yapının temelini oluşturan zekâ vardır.

**Dördüncü katmanda** yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik içgüdü ve dürtülerden oluşan güdüler yer alır.

**Beşinci katmanda** güdülerden kaynaklanan duygulanım ve coşku alanı vardır. Bu katmanın kişiye özgü özelliklerine huy (mizaç) (temperament) adı verilir. İç ve dış uyarımlara bağlı olarak kişinin mizacında ortaya çıkan kısa süreli değişimler de duygu durumu (ruh hali) (mood) adını alır.

**Altıncı katmanda** kişiliğin benliği bulunur. Benliğin kendi iç ve dış çevreyle kesintisiz sürüp giden iletişim ve etkileşimi kişiliğe özgü özellikleri verir.

**Yedinci katmanda** kişiliğin dışarıya yansıyan, başkaları tarafından algılanan, değerlendirilen duyguları, düşünceleri, tutumları, davranışları hareketleri ve eylemleri vardır. Bir başka deyişle, bu katman daha önceki katman daha önceki katmanlarda oluşan öznel kişilik yapısının nesnel, gözlenebilen, ölçülebilen yanısıdır.

**Sekizinci katmanda**, kişiliğin dışarıya yansıyan özelliklerinin toplum değerleri, kuralları ve ahlak açısından değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan karakter vardır. Bu katman kişiliğin benimsediği değer yargılarının başkaları tarafından değerlendirilmesi sonucu oluşur.

**Dokuzuncu katman**, kişinin kendini olduğu ya da olmak istediği biçimde kabullenmesi ya da kabul ettirmesi, kişiliğinin gerçekliğini kanıtlaması, kendini var olması için başvurduğu yöntemler, yollar, bu amaç uğruna harcadığı çaba ve ortaya çıkardığı ürünlerden meydana gelir.

**Onuncu katmanda kişi**, kişiliğini oluşturan öteki katmanların bilincinde olarak akıp giden zaman içinde evrendeki yerini ve değerini saptar.



Kişiliği oluşturan bu katmanlar kısaca bedensel, ruhsal ve toplumsal olmak üzere üç grupta toplanabilir. Her katman arasındaki iletişim ve etkileşim sonucu, kişilik bir bütün olarak ortaya çıkar.

#### **1.4. Kişiliğin Oluşturan Faktörler**

Kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu veya nelerin kişilik denilen olguyu ortaya çıkardığı sorusu sorulduğunda, bu soruya tek bir cevap vermek mümkün değildir. Çünkü kişiliği oluşturan birçok değişken vardır ve aynı zamanda değişik kuramcılara göre de bu değişkenlerin sayısı ve önemi değişmektedir. Böyle olmasına rağmen kişilik kuramı ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Erdoğan, 1994: 238): Kişilik, genel olarak kalıtım ve çevre faktörlerinin birleşiminden oluşur. Kalıtım, fiziksel karakteristikleri içerir. Çevre ise kültürel, sosyal ve durumsal faktörlerden oluşur. Kültürel değer ve normlar bireyin kişilik ve davranış gelişiminde önemli bir yer tutar. Sosyal faktörler; aile, din ve insanların hayatları boyunca katıldığı biçimsel veya biçimsel olmayan grupları içerir. Durumsal faktörler ise kendine güven ve bireysel yeterlilik gibi hususları kapsar.

Kişiliği oluşturan faktörleri kesin sınırlarla ortaya koymak çok zordur. Bu faktörler ortaya konulabilse bile, hangi faktörün bu oluşuma ne oranda katkı sağladığını tespit etmek de bir o kadar zordur. Kalıtım, kişilik özelliklerinin ne kadar gelişebileceği hakkında sınırlama getirir. Çevre ise bu sınırlamalar içerisindeki gelişimi belirler. Kişiliğin oluşumunda, çevrenin mi yoksa kalıtımın mı ağırlıklı olduğu yüzyıllardır süren bir tartışmadır. Belirli kişilik özellikleri tek başına ne kalıtıma ne de çevre etkilerine bağlanabilir. Davranışların gelişmesinde ve nitelik kazanmasında her ikisinin de etkileri vardır.

Kişilik, soyut davranış motifleri ile somut insan davranışları arasında bir araçtır. Her davranış motifi, belirli bir insan kişiliği süzgecinden geçerek fiili davranış haline gelir. Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan birçok faktörü beş temel grupta incelemek mümkündür (Luthans, 1995: 114; Morgan, 1999; Eroğlu, 1998; Erdoğan, 1994).

Yukarıda da ifade edildiği gibi kişiliği oluşturan birçok değişken bulunmaktadır. Kuramcıların, bu konudaki değişik görüşlerine rağmen literatürde uzlaşılan kişiliğe

ilişkin temel faktörleri şu şekilde gruplandırabiliriz: Bu unsurlar arasında; kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, sosyal yapı ve sosyal sınıf faktörleri, aile faktörü, coğrafi ve fiziki faktörler bulunmaktadır.

#### **1.4.1. Kalıtım ve Bedensel Yapı Faktörler**

Kişilik oluşumuna katkı sağlayan bu grup faktörleri, kalıtımsal, biyolojik geri bildirim ve fiziksel özellik faktörleri şeklinde sınıflanabilir. Araştırmacılar bu faktörlerin kişiliğin oluşumunu nasıl etkilediği konusunda birçok çalışmada bulunmuştur. Günümüzde insanın gen yapısının halen çözülememesine karşın, yapılan araştırmalar sonucunda, genlerin fizyolojik ve psikolojik yapıdaki oluşumun üzerinde etkisi olduğu konusunda şüphe kalmamıştır. Bunun sonucu olarak da kalıtımsal olan bu gensel faktörlerin kişilik üzerine de etkilerinin olduğu muhakkaktır.

Bu faktörler, insanın anne karnına düşmesi ile başlayan fiziksel özellikler, cinsiyet gibi faktörlerdir. Bu faktörlerle ilgili genel sonuç, kalıtımsal olan faktörlerin kişilik özelliklerinin ne kadar geliştirilebileceğine sınır koymasındır. Çevre ise bu sınırlar içinde gelişimi belirler (Schermerhorn ve diğ., 1997: 48).

Kişilik ile ilgili çalışmalar yapan bazı kuramcılar, bireyin cinsiyeti, yaşı, bedensel yapısı ile kişiliği arasında ilişki olduğunu ileri sürmektedirler. Bireyin cinsiyetine göre yapabileceği ya da yapamayacağı davranışları kişiliğin oluşmasında etkili olmaktadır. Cinsiyet kadar yaş da kişiliği etkilemektedir. Toplumun farklı yaş gruplarından beklentileri farklıdır. Bu nedenle kişiler yaşlarına göre toplumun beklentilerini karşılayacak davranışlar sergilemektedirler. Bu durum da kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Bireyin vücut yapısı da kişiliği üzerinde etkilidir. İlk kişilik kuramlarından birinde bireyler vücut yapılarına dayalı olarak üçe ayrılmış ve bu vücut tipleri ile kişilik özellikleri arasında bağ kurulmuştur. Buna göre kısa boylu ve tombul bir kişinin girişken, rahat ve yumuşak huylu olduğu; uzun, zayıf bir kişinin sakin, kontrollü, sıkılgan olduğu ve yalnızlıktan hoşlandığı; kasları gelişmiş, iri yapılı bir insanın ise gürültülü, saldırgan ve fiziksel olarak aktif olduğu tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet, yaş, bedensel yapı gibi kalıtsal özelliklerin kişiliği etkileme derecesi bireyden bireye değişmektedir. Yani kalıtsal özellikler kişiliği her bireyde aynı ölçüde oluşturmamaktadır (Atkinson ve diğ., 1995: 526).

Yapılan araştırmalar, tüm psikolojik özelliklerin temelinde yer alan en önemli faktörün kalıtım olduğunu göstermiştir. Ancak, bireyin taşıdığı özelliklerin hangilerinin bireylere kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir (Altınköprü, 2003; Zel, 2001) .Kişiliğın, hem zihinsel ve bedensel hem de bazı psikolojik yönlerinin kalıtımla geçtiğini bilinmekle beraber bu gibi özelliklerin belirlenmesinde, sosyo-kültürel ve diğer faktörlerin de etkili olduğu önemli bir husustur. Bu bakımdan, insanın doğuştan getirdiği özelliklerin büyük bir kısmının kalıtımsal olduğu ilke olarak kabul edilmekle beraber, sonradan kazandığı özelliklerin önemli bir kısmının sosyo- kültürel etkenlerden etkilenmeyle bir kısmının da kalıtımsal özelliklerin sonradan psiko-sosyal bir gelişmeye maruz kalmasıyla elde edildiği söylenebilir. Buna göre, insanın bedensel yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz ve ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygululuk, karşı koyma, direnme ve dayanıklılık gibi, çoğunlukla bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde kalıtımın rolü oldukça yüksektir. Buna karşılık, fertlerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf ve adetler, inanç ve ahlak, fikir ve düşünceler v.b.) kalıtımın payı yok denecek kadar küçüktür (Eroğlu, 1998: 142).

Bireyin bedensel yapısı ve bu yapının fiziksel görünümü, cinsiyeti, sinir ve sindirim sisteminin özellikleri kalıtım yoluyla kazanılır. İnsanların yürüme, konuşma, gülme ve davranış biçimlerinin farklı olmasının nedeni, bunların kalıtımsal faktörler tarafından belirlenmeleridir. Ayrıca insanların, öğrenme, güç ve biçimleri, çevreden gelen uyarıcılara tepki vermeleri, baskılara karşı dayanma güçleri de birbirinden farklıdır. Bunun nedeni de kalıtımsaldır. Bütün bu özellikler nedeniyle insanlar farklı kişilik özelliklerine sahiptir (Güney, 2006: 189).

Kalıtımsal özelliklerin kişiliği belirleme derecesi ise, bireyden bireye değişecektir. Yani genetik özellikler, kişiliği her bireyde aynı ölçüde oluşturmayacaktır. Ancak, zihinsel özelliklerin ve davranış eğilimlerinin ortaya çıkmasında kalıtımsal özellikler her bireyde önemli bir etken olarak görülebilecektir. Benzer şekilde değer yargılarının oluşmasında, ideallerin belirlenmesinde ve inanç sisteminin oluşmasında kalıtımsal özelliklerin önemi, son derece az olacaktır (Erdoğan, 1994: 241).

### 1.4.2. Kültürel Faktörler

Her bireyin içinde bulunduğu duygu, davranış ve tutumlarının etkilendiği kültürel bir yapı vardır ve bu yapıdan farklı alanlarda yaşam boyu etkilenir. Bireyin idealleri, ilgileri yaşam biçimi insan ilişkileri bu kültürel yapının da etkisinde şekillenir. Kültürel yapıdan etkilenen kişiye özgü bu bütünsel özellikler, kişiliğin oluşumunun da temellerini oluşturan etkenler arasındadır. Çevre şartları içerisinde insanları en fazla etkileyen faktör, bireylerin içinde yaşadıkları toplumun sosyo- kültürel özellikleridir.

İnsanlar, doğdukları andan itibaren ölünceye kadar, bilincine varmış olsunlar veya olmasınlar, diğer insanların kendileri için hazırlamış oldukları belirli davranış şekillerinin takip etmek zorunda kalmaktadırlar. Çocuk, doğumdan başlayarak, çeşitli sosyal durumlar ve ilişkiler içinde olup, bunlardan etkilenecek kişiliği geliştirmeye çalışır (Koptagel, 1982: 283-284'den akt. Eroğlu, 1998: 142).

Her birey, belirli bir kültürel yapı içinde bulunacak ve bu yapıdan yaşam boyu etkilenecektir. Bireyin idealleri, ilgileri kültürel yapı ile şekillenir; bu idealler ve ilgiler kişiliğin oluşumunda önemli bir etkidir. Geleneksel olarak, kültürel faktörlerin kişilik üzerindeki etkisinin biyolojik faktörlerden daha fazla olduğu söylenir. Öğrenme süreci, kişilik üzerinde önemli bir rol oynar. Kültür, kişinin ne öğreneceğini dikte eder (Luthans, 1992: 94-95).

İnsanlar, içinde doğup büyüdükleri toplumun kültürlerinden çok etkilenirler ve bu etkilenme neticesinde standart davranışlara sahip olurlar. İnsanlar içinde yaşadıkları toplumun kültürel yapısını seçme şansı yoktur. Bu nedenle toplumun kültürel yapısını itirazsız kabul ederler. İnsanın akli kıvrak ve esnektir. Karşılaştığı durumlar tarafından şartlanma ve belirlenmeye yatkınlığı ise, çok fazladır. Kişinin karşılaştığı en büyük sosyal etki, içinde yaşadığı toplumdan gelmektedir (Baysal ve Tekarslan, 1987'den akt. Güney, 2006: 190).

Bireylerin kişiliklerini belirleyen, görünür hale getiren değişkenlerden birisi de, bireyin benimsediği değer yargıları ve sahip olduğu inanç sistemidir. Kültürel ortam, değer yargılarının ortaya çıkması ve inanç sistemlerinin oluşmasında en önemli olgu olduğuna göre, kişiliğin oluşumunda kültürün önemli bir faktör olduğunu belirtmek doğru olacaktır (Hellrigel ve diğ., 1992: 99-100).

Kişiliğin kültürün bir parçası olduğu söylenebilir. Kültür ile kişilik birbirinden ayrı olgular değildir. Çünkü kültür ile kişilik aynı kalıp içinde yer almaktadır (Tezcan, 1987: 96-97).

Bu yaklaşımdan hareketle, geleneklerin ve toplumsal normların oluşturduğu kültürel faktörlerin kişilik oluşumunda biyolojik faktörlerden daha önemli olduğunu savunan görüşlerde literatürde önemli yer doldurmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1988: 77).

Kültürün kişiliğe etkisinin bilinmesine rağmen kültür ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki kurulamamıştır. Bunun nedenlerinden birisi, karmaşık toplumların kültürel yapısı, birçok alt kültürün birleşiminden oluşmaktadır. Diğer taraftan bu yapı, kültürün kişiliği etkilediği gerçeğinin dışlayamaz. Buradaki güçlük genelleme yapıldığında ortaya çıkmaktadır (Luthans, 1992: 90).

Kişiliğin bazı yönleri kültürel yapının bir fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Bazı davranışsal özellikler ise kültürel yapıyla birlikte değişip gelişmektedir. Yemek yeme, giyinme şeklindeki değişimler ve bunun kişilik üzerindeki etkisi düşünüldüğünde kültür-kişilik ilişkisi daha açık bir biçimde görülmektedir.

Kültür ve kişilik karşılıklı etkileşim içinde bulunan kavramlar olmakla beraber kültürün kişilik oluşumundaki etkileri olduğu gibi, kişilik özelliklerinin de kültür üzerinde etkileri vardır. Kültür ve kişilik etkileşiminin incelenmesinde bireysel davranış ön plana çıkar ve bireysel davranış, onun kültürel durum ve öğelerini göz önünde bulundurmadan anlaşılabilir (Zel, 2001: 326).

Kültürel değerler, soyut kavramlardan ibarettir. Bu soyut kavramlar, birer dış uyarımlar olarak, algılama yoluyla insan hafızasında yer aldığı zaman davranışlara yansiyarak somutlaşmaktadır. Bilindiği gibi sosyo-kültürel normlar, standart ilke ve kurallardan ibarettir. Oysa bu normların, toplumdaki değişik kişilerde bulunan davranışsal yansıması farklı gerçekleşmektedir. Standart normların, toplumdaki her fertte tıpatıp aynı davranışa yol açmaması, her ferdin algılama mekanizmasının farklı olmasından ileri gelmektedir. Zaten temelde kişilik farklılığı yaratan temel faktörlerden biri de, her insanda algılamanın seçiciliği olgusudur. Buna bağlı olarak da, öğrenme farklı seviyede ve derecede gerçekleşmektedir (Onaran, 1971'den akt. Eroğlu, 1998: 143-144).

Sosyo-kültürel çevre, genellikle birbirine benzer davranış kalıplarının ortaya çıkmasını da sağlayan önemli bir faktördür. Belirli davranış kalıplarının ortak karakter olarak dışa yansımaları, bir kültürün içindeki bireylerin çoğunun ortak kişilik özelliklerine sahip olmaları durumunu temin etmektedir ki, bu noktada “milli karakter” kavramı ortaya çıkmaktadır (İşçi, 1999: 107; Eroğlu, 1998: 144).

### **1.4.3. Aile Faktörü**

Kişiliği etkileyen değişkenlerinden biri olan aile, bireyin kişilik gelişiminin temellerinin de atıldığı ortamdır. Kişinin aile fertleri ile olan ilişkileri kişiliğin oluşmasında çok önemli bir role sahiptir.

Aile, normal şartlarda insanların karşılaştığı ilk sosyal gruptur. Bu bakımdan bireylerin sosyal değerleri ilk öğrenmeye başladıkları yer aile ortamıdır (Morgan, 1999: 322). Anne-baba, toplumsallaşmanın ilk kaynağı ve ilk modelleridir. Kişiliğin oluşumunda, insanın içinde doğup büyüdüğü aile ve ev ortamının etkileri çok yönlüdür. Çocuklar, ailenin birçok kişilik özelliklerini, ahlaki ve kültürel standartlarını taklit ederek öğrenirler (Zel, 2001: 24).

Kişiliğin oluşumunda birçok özellik, bilinerek ya da bilinmeden aile çevresinden kazanılanlardır. Kişilerin diğer insanlardan beklediği şeylerin niteliği, tatmin olma yolları, duygularını ifade etme şekli ve duygusal çatışmaları çözümü usulleri, ideallerin ve çeşitli eğilimlerin nitelik ve coşkuluğu, yasaklama ve suçluluk duygularının yoğunluğu gibi özellikler çoğunlukla aile içi ilişkilerin şekillendirdiği kişilik unsurlarıdır (Eroğlu, 1998: 146). Ayrıca aile içindeki ilişkilerin çeşidi, seviyesi, yönü ve derecesi de farklı olmak üzere kişilik oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır.

Değişen aile içi ilişkiler dikkate alınarak yapılan tanımlamalara göre aile içi ilişkilerin etkisinde tanımlanabilecek aile yapıları şunlardır (Yörükoğlu, 1996: 168-182): Sevgi Gösterimi Yüksek Disiplin Davranışı Az Olan Aile, Sıkı Disiplinli Sevecen Aile, Baskıcı Sevgisiz Aile, Sevginin Sınırlı Yaşandığı Disiplini Tutarsız Aile, Geleneksel (Ataerkil) Aile Yapısı, Parçalanmış Aile, Duyguların Paylaşıldığı Demokratik Aile Yapısı.

Araştırmalar sonucu, çocuk psikolojisinden anlayan, sabırlı, şefkatli, hoşgörülü ve anlayışlı, demokratik aile ortamında yetişen çocukların daha kişilikli, bu niteliklerden

yoksun ailelerde yetişenlerin ise zayıf kişilikli yetiştikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca bireyin çocukluk döneminde aile içindeki yetiştiriliş tarzı ile ilgili performansları arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmada, bu iki sürecin çok yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. Aile ilişkisi açısından doyumlu olan bireylerin sorumluluk ve bireysel başarı değerlerinin yüksek olduğu saptanmıştır (Forsberg, 1993: 30).

Kişilik oluşmasında, aile faktörü içinde kardeşlik ilişkileri de önemli bir yer tutmaktadır. Buna göre, günümüzde daralan aile içi ilişkilere bağlı olarak kişilerin sorumluluk duygularının azaldığı iddia edilmektedir. Böyle bir ortamda fertler, kolektif hayat ilkeleri yerine, ferdi tatmine öncelik vererek daha fazla ekonomik arayışlar içerisine girmektedirler. Bu durumu, en belirgin şekilde tek çocuklu ailelerde görmekteyiz. Tek çocuk, aile içinde genellikle büyüklerin bütün dikkat ve sevgisini tek başına üzerine toplamaktadır. Özelliklerde kendini güvensiz bir ana ya da babanın çocuğun üzerine düşerek onu aşırı koruması, çocukta bağımlı ve kendine güvensiz bir kişilik yaratabilir. Tek çocuk, kimi zaman korunarak kimi zaman tüm ideallerinin üzerinde toplanmasıyla zorlanarak, rakipsiz ve paylaşmayı öğrenmeden sürüp giden bir hayata alışır. Böyle bir ortamda yetişen çocuk, çoğunlukla kendi başına ayakta kalmayı başaramayan ve karşılaştığı problemleri kendi başına çözmeyi beceremeyen bir kişilik geliştirir (Koptagel, 1982'den akt. Eroğlu, 1998: 146).

Görüldüğü gibi, çocuğun doğup büyüdüğü aile ortamı her yönüyle kişilik oluşumunun özellikle ilk evresinde önemli rol oynamaktadır. Bu etki ise, daha sonra bireyin yetişkin döneminde de, davranışlarını şekillendiren kişilik özelliklerinde kendini gösterebilmektedir. Daha sonra bu görevi sosyal yapı faktörleri ve sosyalleşme süreci alır.

#### **1.4.4. Sosyalleşme Süreci Faktörü (Sosyal Yapı ve Sosyal Sınıf)**

Yukarıda saydığımız faktörlerin yanında bireyin çevresindeki kişiler, gruplar ve özellikle de örgütsel ilişkileri kişiliğin oluşumunda büyük etkiye sahiptirler. Yaygın olarak sosyalleşme süreci olarak isimlendirilen bu süreç, annenin çocuğu kucağına alması ile başlar, diğer aile üyeleri ile devam eder. Bunu akraba ve aile dostlarından oluşan gruplar izler. Süreç sonra okul, arkadaş grubu, eş ve çalışma arkadaşlarının oluşturduğu gruplarla devam eder.

Belirli bir genetik yapı ile dünyaya gelen birey, sosyal çevresi ile karşılıklı etkileşimden oluşan “sosyalleşme” süreci içerisinde, kendisine toplum içinde rol üstlenmeyi olanaklı kılacak bazı yetenekler, beceriler, güdüler, tutum ve görüşler, sosyal değer ve normlar oluşturmaktadır. Birincil sosyalleşmenin gerçekleştiği en önemli yer ailedir ve burada kişiliğin temelleri oluşur. İkincil sosyalleşmenin olduğu yer ise eğitim kurumlarıdır; birincil sosyalleşme ile ana hatları belirlenmiş kişiliğin ayrıntılarını belirleyip bireye bilgi ve yetenekler kazandırır. Üçüncül sosyalleşme olarak görülebilecek mesleki sosyalleşme ise, hem kişiliğin ayrıntılarını belirlemeyi okul yaşamından devralıp sürdürür hem de uzun süreli etkiler sonucu, kişilik özelliklerinde değişikliklere yol açabilmektedir (Tınar, 1999: 93).

Kişinin mensubu buldukları sosyal sınıf durumlarına göre, yetişme ve gelişme çağlarında içerisinde yer alacakları alt kültürlerin ve sosyal grupların mahiyeti de değişiklikler gösterecektir. İnsanların çoğunun, normal şartlarda, dahil oldukları ilk sosyal grup aile olmakla birlikte, hayatın daha ilerideki dönemlerinde çok çeşitli sosyal gruplarla temas ve etkileşim kaçınılmazdır. Buna göre mahalle ve okul arkadaşlıkları, oyun ve takım arkadaşlıkları, yetişkin oldukları zamanki meslek ve çalışma arkadaşlıkları gibi sosyal grupların oluşumu, büyük ölçüde sosyal sınıf faktörünün etkisi altında olacaktır. İnsanların, birçok alanlardaki rol davranışlarında ve sosyalleşme çabalarında bu tür gruplarda yer almak önemli yer tutmaktadır. Şu halde, bir kişinin kişiliğini anlamada, kişinin geçmişte ve şimdiki zamanda içinde yer almış olduğu sosyal grupların yansımalarını anlamak çok önemli bilgiler vermektedir (Hellriegel ve diğ. 1992’den akt. Eroğlu, 1998: 147).

Kültürel yapı, genel olarak, kişiliğin genellenebilir özelliklerini ortaya çıkarır. Ancak, belirli bir kültürel yapı içinde farklı alt kültürler olduğuna, değişik sosyal gruplar bulunduğuna göre bu alt kültürel özelliklerin de ayrı ayrı kişilik tipleri doğuracağı kabul edilmelidir. Bu durumda kültürel belirleyicilerin ise, sosyal grup düşüncesi olmadan genel davranış kalıpları hakkında bilgi verdiğini, sosyal sınıf belirleyicilerinin ise, özel davranış kalıplarını ortaya koyduğunu, kişiyi daha özel bir şekilde etkilediğini belirtmek doğru olacaktır. Bireyin bazı özellikleri, bağlı olduğu sosyal grup bilinmeden de tahmin edilebilir. Buna karşılık bazı özellikler, ancak bağlı bulunduğu sosyal sınıfın bilinmesi halinde anlamlı gelir (Erdoğan, 1994: 242).



Kişilerin üyesi oldukları sosyal yapı içindeki gelişimlerini etkileyen faktörleri kullanabilme şansı ya da kullanma oranları kişilik farklılaşmasında önemli etkindir. Yine bireyin üyesi olduğu sosyal gruplara bağlılık derecesi de bu şekillenmede etkili olacaktır (Erdoğan, 1994: 242).

#### **1.4.5. Durumsal Faktörler**

Durumsal faktörler, insanların çeşitli nedenlerle içinde bulunduğu ve etkilendiği, ortamın özellikleriyle ilgili şartlardır. Sosyalleşme süreci, kişilik üzerindeki durumsal etkiyle ilişkilidir ve bu da sosyal öğrenmenin perspektifini şekillendirmektedir. Kültürel ve ailesel etkiler kişiliğin tarihsel doğası ile ilgilidir. Aynı şekilde durumsal faktörler de bu konuda baskın rol oynamaktadır. Örneğin, günümüz iş şartlarında çok uzun süreli ve zor bir işte çalışmak, gittikçe artan bir çaba harcama ihtiyacı doğurmakta, bu da işçilerin kişilik ve davranışları üzerinde belirgin bir etki yapmaktadır (Luthans, 1992: 99).

Durumun şartları belirleyen çok fazla potansiyel bileşenin olması, ilişkilerin çok karmaşık olması ve bu ilişkilerinin sonuçlarının etkilerinin çeşitliliğini de işin içine katacak olursak, kişiliğin gelişimsel öyküsü tek başına insan davranışını kontrol ve tahmin için yeteri kadar açıklayıcı bir cevap içermemektedir. Bütün bu karmaşıklığa karşın, durumsal şartların kişilik gelişimi üzerindeki etkisinin küçümsenmeyecek derecede önemli olduğunu söyleyebiliriz.

#### **1.4.6. Coğrafi ve Fiziki Faktörler**

Coğrafi çevre içerisinde iklimin, tabiat ve yaşanan bölgenin fiziki şartlarının fertlerin kişilik özellikleri üzerinde belirgin etkileri vardır. Fertlerin kişilik oluşumunda etkili diğer faktörler üzerinde, özellikle de o toplumun kültürü ve antropolojik yapısı üzerinde coğrafyanın etkileri çok bilinen bir husustur. Bu bağlamda kıyı kesiminde yaşayan insanlarla, kara bölgelerinde, ova yerlerde ya da dağlık yörelerde, sıcak ya da soğuk iklimlerde yaşayanların birbirlerinden coğrafi farklılıklardan ileri gelen kişilik farklılıklarının bulunduğunu söylemek mümkündür (Zel, 2001: 25). Örneğin kuzeyli soğuk iklim koşullarında yaşayan insanların sert ve donuk kişilikli, buna karşın güneyli, sıcak iklim ve kıyı kesimlerinin insanların çabuk değişen duygusal tutumları olduğuna ilişkin genel bir kanı bulunmaktadır (Koptagel, 1982: 284).

Toplumların yerleştikleri mekânın konumu, yani enlem ve arz durumu ile denizden yükseltisi (rakımı); daha çok dolaylı olsa bile insanların kişilik yapısında etkili olmaktadır. Ilıman iklimli ülkelerde mevsimler çok sık değişir (dört mevsim vardır). Buna bağlı olarak da insanların ihtiyaçları, görevleri ve faaliyet çeşitleri değişir. Mevsimlerin değişmesi, insanların birçok özelliklerinde ve davranışlarında değişiklik yapmalarına neden olur. Sonuçta coğrafi ve fiziki mekân toplum kültürü aracılığıyla kişilerin kişilik özelliklerine etkide bulunmaktadır (Eroğlu, 1998: 148).

#### **1.4.7. Diğer Faktörler**

Kişiliğin oluşumunda çok önemli bir rol oynayan bu faktörlerin dışında, daha çok sayıda, bilinen bilinmeyen, gözlenen gözlenmeyen ve ölçülebilen ölçülemeyen çeşitli faktörlerin, kişilik üzerindeki etkileri mevcuttur. Kişiliğin oluşumunda sadece kalıtsal, kültürel, yapısal, ailevi ve coğrafi faktörlerin etkisi yoktur. Bunların dışında kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırasının da etkileri mevcuttur.

Kitle iletişim araçlarından yararlanan ya da yararlanmayan bireylerin kişilikleri arasında farklılıklar vardır. Kitaplar, dergiler, gazeteler, televizyon gibi kitle iletişim araçlarının çocukların yetişmesinde ve gençlerin davranış kalıpları kazanmalarında etkileri fazladır (Erdoğan, 1994: 243; Güney, 2006: 192).

Kişinin gelişmekte olduğu yaş dönemlerinde çevresinde bulunan yetişkinler grubu da kişiliğin oluşmasında önemli bir rehber rolü oynamaktadır. Sosyal hayatta insanlar bazı ideallerini belirlerken veya davranışlarını düzenlerken çevrelerindeki yetişkinlerden bazılarını kendilerine örnek alırlar.

Alfred Adler'e göre, insanların doğum sırasının da kişiliğinin oluşmasında etkisi vardır. Adler bu konuda yaptığı araştırma sonucuna göre, doğumdaki sıra, bireyin zeka ve yetenek düzeyini etkilemektedir. Adler'in doğum sırası kuramına göre, ilk doğan çocuk daha zeki ve yeteneklidir. Çevresiyle kolayca iletişim kurar. Ailedeki çocuk sayısı artıkça, ilk doğan çocuk ile son doğan çocuk arasında zekâ düzeyi ve ilişki kurma yeteneği bakımından önemli farklılıklar görülmektedir (Güney, 2006: 192).

Bireyin faaliyet alanı ile ilgili olarak rolü veya görevleri kişilik üzerinde etkili olur. Bu özellik, bireyin belli bir yaşa gelip aktif olarak bir görev yüklenmesi sonucunda ortaya çıkar (Aytaç, 2000: 167).

Özetle kişilik oluşumu, doğumda kazanılan genetik faktörlerin etkisi altında oluşan ve daha sonra bireyin içinde bulunduğu ortamsal faktörlerin etkisiyle sürekli değişen ve gelişim gösteren bir süreçtir.

### **1.5. Kişisel Farklılıkları Doğuran Nedenler**

Her birey, kişi olarak diğer bireylerden farklı bazı özellikler taşımaktadır. Bu özellikler onun farklılıklarını oluşturur. Bireyler öğrenme, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgi, çatışma, heyecan, duygu, dikkat, görme, işitme vb. faaliyetleri duygu ve süreç bakımından farklılıklar gösterir (Türkel, 1992: 33). Kişisel farklılıkları doğuran nedenler çeşitlilik göstermekle birlikte Dubrin (1994) bu farklılıkları altı başlık altında toplanabilmektedir. Bunlar:

- 1- Kişiler verimlilik bakımından birbirinden farklıdır.
- 2- Kişilerin beceri ve yetenekleri birbirinden farklıdır.
- 3- Kişiler yaptıkları işe verdiği önem açısından farklıdır.
- 4- Kişiler istedikleri ve uyguladıkları liderlik tarzı bakımından farklıdır.
- 5- Kişilerin başkaları ile iletişim kurma isteği gereksinimi bakımından farklıdır.
- 6- Kişilerin çalıştıkları örgüte karşı duydukları sadakat ve bağlılıkları birbirinden farklıdır.

Kişisel farklılıkları oluşturan birçok kişilik özelliğinin davranış ayrılıklarına neden olduğu bilinmekle birlikte, burada örgütsel bakımdan önemli bulunan dördüne değinilecektir (Türkel, 1992; Eren, 2004Ü; Zel, 2001).

### **Nesnellik**

Bazı durumlarda, birey normal davranış göstermeyerek, içinde bulunduğu durumun gereklerinden dolayı normalden farklı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu normal dışı davranışlar bireyin objektif olarak değil de, duygusal davranması sonucu meydana gelmektedir. Kişi burada duygularının esiridir ve böylece davranışlarının asıl nedenini gizlemektedir.

Nesnel ( objektif ) nedenlere dayanmayan davranışlar çoğu durumlarda bunalım veya tatminsizlikten ileri gelir. Yani olaylarda gözlenen gerçekler ve onların cereyan ediş

biçimleri, kişinin davranışlarını da farklılaştırmaktadır. Tatminsizliklerinin sonucu objektif olmayan biçimde davrandıkları gibi, saldırgan veya aksine içine kapanık kişiler olurlar. Bütün bunlar kişiliğin silinmesi veya farklılaşması olarak açıklanabilir. Ortaya eski kişiden bambaşka bir tip çıkar, bu davranışlar kişisel verimliliği ve yetenekleri etkiler. Bu nedenle, örgütün verimliliği ve amaçları da olumsuz şekilde etkilenmiş olur. Nesnel (objektif) olmayan davranışlar, kişilerin yararlı birçok yeteneklerinin ortadan kalkmasına ve moral kişiliklerinin farklılaşmasına neden olmaktadır.

### **Girişim Ruhu**

Başkalarıyla olan ilişkilerde, teşebbüsü ele alma ve duruma hakim olma eğilimi anlamına gelir. Yöneticiler arasındaki birçok farklar bu nitelikler bakımından ortaya çıkmaktadır. Yeni bazı yatırımda bulunan yöneticiler ile mevcut durumun yürütülmesi yönünde tercihini kullanan yöneticiler arasında belirli bir kişilik farkından söz edilebilir. Girişimde bulunmak kişisel farklılıkların ortaya koyduğu bir olay olduğu gibi, içinde yaşanan olaylar da bir kimsenin daha aktif ve girişimci olmasına veya olmamasına neden olabilir.

### **Hırslı Olma**

Hırslı bir kişinin aklı, her zaman kişisel mevkii ve kariyerinde yükselme tutkuları ile meşguldür. Bu tür kişiler, ücretinde veya statüsünde yapılan herhangi bir değişikliğe karşı çok duyarlıdır. Örgütlerde özendirmek amacıyla yapılan usul ve yöntemler hırslı yaratışlı kimseleri harekete geçirmek için çok etkilidir. Hırslılık duygusu, işletmelerde karar alma sürecinde de kendini gösterir. Çabuk karar vermek, bir kere verilen karardan ilke gereği vazgeçmemek niteliği bakımından da kişiler birbirinden farklılık gösterirler.

### **Toplumculuk**

Toplumculuk, kişinin ilişkili olduğu kimselerin tutum ve arzularına karşı olan duyarlılığını ifade eder. Toplumculuğu yüksek kişi, kendini gruptan ayrı hissedemez. Bu duyarlılık grubun törelerine, normlarına vb. saygı gösterilmesini sağlayan başlıca normlardan biridir. Toplumculuk özelliğine sahip kişi disiplinlidir, kişiliğini grup yasalarına ve düzenine uydurabilir. Oysa bu özellikten yoksun olan kişi kendisi dışında hiçbir güç ve otorite tanımaz. Örgüt kurallarını ve düzenini kendi kişisel özelliklerine uydurmaya çalışır ve disiplinsizdir.

## **1.6. Kişilik Kuramları**

Kişilik hakkında çeşitli araştırmacıların birbirinden farklı kuramları bulunmaktadır. Araştırmacılar bugüne kadar kişilik konusunu ele almış ve kişiliğin keşfi için çeşitli araştırmalar yapmışlardır. Ancak çok geniş bir alan olan kişilik ve bunun nasıl keşfedileceği yolunda çeşitli farklı kuramlar bulunmakta, kişilik üzerinde çeşitli görüş ve düşünceler ortaya konulmaktadır. Bu düşüncelerin bazıları kişiliğin oluşumunu; diğer bazıları ise, kişiliğin görünümünü esas almaktadırlar.

Kişilik kuramcıları, kişiliği açıklamada çok çeşitli yapılar ortaya atmışlar, bu farklı kuramlar zaman zaman birbiriyle uyum göstermiş, zaman zamanda birbirine ters düşmüşlerdir. Bugün hala psikolojide kişilik alanında üzerinde tam bir uzlaşmaya varılabilmiş bir model olmadığını ve tartışmaların sürdüğünü söylemek mümkündür (Somer ve diğ., 2004: 2-3).

İnsan beden, düşünce, duygu ve inanç gibi değişik yönleri olan son derece karmaşık bir varlıktır. Bu yüzden insani inceleyen araştırmacılar, hepsi insan kişiliği ile ilgilenmekle beraber, konuya yaklaşım biçimleri farklıdır. Bundan dolayı doğal olarak birbirlerinden farklı kişilik kuramları geliştirmişlerdir. Kişiliği inceleyen araştırmacılar, kişiliğin oluşumu, gelişimi ve davranışlara yansımaları konularında birçok araştırma yapmışlardır ve çeşitli kişilik kuramları geliştirmişlerdir. Her bir kuramın temelinde farklı varsayımlar yattığı ve araştırmalarda değişik metotlar kullanıldığı için ortaya çıkan sonuçlar da birbirinden farklı olmuştur. Bütün bu farklı kutuplardaki varsayımların ışığında gözlenen birbirleriyle farklı boyutlar ve kavramlar pek çok kişilik kuramının varlığının ortaya çıkmasıdır. Bu kuramlara aşağıda yer verilmektedir.

### **1.6.1. Psikodinamik Kuramlar**

#### **1.6.1.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı**

Freud, psikolojide en etkili kuramlardan birini ortaya atmıştır. Sigmund Freud tarafından ortaya atılan Psikanalitik Kuram onu izleyenlerce de geliştirilmiştir (Başaran, 1991: 64). Psikoanalitik kuram ve Freud felsefesi sadece psikolojiyi değil edebiyat, sosyal bilimler ve tıp ve diğ. gibi birçok alanı etkilemiştir (Kassarjian, 1971: 409).

Freud, kişiliği duygusal açıdan inceleyerek, kişilik denilen olgunun fertlerin duygu yapılarından kaynaklandığı görüşündedir. Freud'un en önemli özelliği konuşulması, yazılması ve hatta düşünülmesi bile iyi karşılanmayan, ayıp sayılan konuların, bilim dünyasında tartışılmasına fırsat vermesidir (Eroğlu, 1998: 151).

Freud'un geliştirdiği kurama göre, ilk çocukluk yıllarındaki yaşantılar ve bilinçdışı dürtüler davranışı etkilemekte, gelişim bilinçdışı dürtü ve içgüdüler tarafından yönetilmektedir. Cinsellik, saldırganlık ve açlık dürtüleri çevredeki kişiler, özellikle de aile üyeleri tarafından biçimlendirilmektedir (Yazgan ve diğ., 2007: 39).

Freud'a göre kişilik; id(ilkel/alt benlik), ego(benlik) ve süperego(üst benlik) olarak üç ana dilimden oluşmuştur. Bu üç temel öge çoğunlukla insan davranışlarını yönetmektedir (Feldman, 1997: 374).

İd, kalıtımsal olarak gelen içgüdüleri içeren ve doğuştan var olan psikolojik gizil güçlerin tümüdür. Ruhsal enerji kaynağı olan id, diğer iki sistemin çalışması için gerekli olan gücü de sağlar. Enerjisini bedensel süreçlerden alır. İd, Freud tarafından "gerçek ruhsal aygıt" olarak adlandırılmıştır. İd, fazla enerji birikimine dayanamaz, bu durum organizmada gerilim meydana getirir ve gerilim azaltma eğilimini ortaya çıkarır. Organizma haz ve zevke yönelir. Bu durum İd'in haz ilkesi olarak adlandırılmaktadır (Hall ve Lindzey, 1978: 36). Burada kişi kendi haline bırakılsaydı, kişi tüm güdülerini tatmin edecek davranışlarda bulunacaktı. Burada bireyin hiçbir baskı ve istek altına alınmamış istek ve arzuları yani biyolojik eğilimlerinin tabiatı vardır (Eren, 2004: 86). "İd" (ilkel benlik), içgüdüsel isteklerin tümünü temsil etmekte ve bilinçlilik düzeyine erişimine izin verilmediği için bilinç-dışı ile özdeşleştirilmektedir(Akyıldız, 2006: 3).

Rüyalar, Freud'a göre, id'in emrinde onun isteklerini doyurma aracı olarak kullanılır. İster gerçekte, ister rüya veya hayal kurma yoluyla olsun, id'in isteklerinin doyurulmasına Freud birincil süreçler adını verir (Cüceloğlu, 2003: 4007).

Ego, id'in haz ilkesi karşısında gerçeklik prensibinden hareket ederek organizmanın ihtiyaçlarını dengeli bir biçimde karşılamayı amaçlar (Hall ve Lindzey, 1978: 37). Daha çok toplumsal gelenekler ve yasalar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmı olan "ego" (benlik) ise insanı topluma uydurmakta ve faaliyetlerin toplumca kabul edilebilir biçimde ortaya çıkmasına yardım etmektedir. Benlik, ilkel benliği kontrol altında tutan

ve toplumca makul ve kabul edilebilir güdülerin ve sevginin tatminini sağlayan kişilik kısmıdır (Eren, 2004: 86) "Ego", yaşama ilişkin gerçekçi yorum yapma işlevini icra eden kişiliği; yani bilinçliliği temsil eder (Akyıldız, 2006: 3)

Ego, kişiliğin yürütme organıdır (Yanbastı, 1996: 21). Ego, idin isteklerini gerektiğinde ertelemeye, hoş yaşantıları seçmeye hoş olmayanlardan uzak durmaya çalışır. Ego akılcı, mantıklı bir kişilik bölümüdür ve bir anlamda kişiliğin karar organıdır.

Diğer bir ifade ile ego id'den sonra gelen ve id'i denetim altında tutmaya çalışan kişilik birimidir. Ego'da hayallerden çok gerçekler yer tutmaktadır ve bu bakımdan ego gerçek ilkesine uyarak işler. Ego ikincil süreçlere dayalı düşünce ile çalışır ve id ile gerçeklik arasında işlev görür. Bu bakımdan id kişiliğin akılcı çalışmayan ve mantığı hesaba katmayan yönü iken ego ise akılcı ve mantıklı çalışan yönüdür. İd ile ego çatışma halindedirler. Ancak gene de ego varlığının asıl sebebi id'den gelen istekleri düzenlemek, akılcılaştırmak ve bunları doyumaktır. Ego id'in isteklerini sosyal durumun normlarına ve kurallara uygun hale getirir. Ancak öte yandan ego id'i eğitmeye kalkmaz ve ahlaki bir yönü de yoktur. Böyle bir ahlaki ve eğitici yön ise başka bir kişilik biriminde bulunur. Bu kişilik biriminin adı ise süperego'dur (Cüceloğlu,2003: 408).

Süper-ego (Üst benlik) ise, kişinin daha üst düzeyde denetimini sağlar. Kişi koşullar uygun olduğu ve çevresinde kimse bulunmadığı halde adalet, hak ve vicdan adını verdiğimiz duygularla davranışlarını kontrol eder. Üst benlik, hem alt hem de benliğe hükmeden, başka insanlara doğruluk ve dürüstlük örneği olacak davranışlara yol gösteren üstün kişilik vasfıdır (Eren, 2004: 86). Süperego doğuştan var olmayan ve toplumsal değerlerin anne baba ve çevre tarafından aktarılmasıyla oluşur (Hall ve Lindzey, 1978: 38). Diğer bir ifade ile toplumsal buyruk ve yasaklamaların içselleştirilmelerini temsil etmektedir (Akyıldız, 2006: 4). Bu anlamda süperego kişinin vicdanı demektir. Süperego da kişinin değer yargıları ve ahlak kuralları bulunur.

Freud, toplumun inandığı "doğru" ve "yanlış" kararlarının kaynağını teşkil eden kısma süper-ego (üst-ben) adını verir. İd ve ego gibi üst ben'in büyük bir kısmı da bilinçaltındadır. Bir toplumun "vicdanı", o toplumun bireylerinin üst-ben 'inde yer alır ve üst-ben bireyin davranışlarını sürekli süzgeçten geçirerek bireye "bu yaptığın doğru aferin sana!" ya da "bu yaptığın yanlış, utan kendinden!" mesajlarını verir. Ego, id ile

üst-ben arasında kalmış bir nevi cambazdır. Hem id'i memnun etmeye çalışır, hem de üst ben tarafından azarlanmaktan kurtulmak ister (Cüceloğlu, 2003: 408).

İd, ego ya da süper ego'nun birinin diğerlerinden daha kuvvetli ve zayıf olduğu zaman, bu üç bileşen arasındaki arabuluculuğu her bireyde ayrı seviyelerde dengeye getirdiği için farklı kişilik türleri ortaya çıkmaktadır (Cüceloğlu, 2003: 409; Aytaç, 2000: 171). Kişilik tiplerindeki farklılığın temeli de id, ego ve süper egonun her bireydeki bileşimi ve sentezinin farklı olmasına dayanmaktadır.

Psikoanalitik kurama göre ruh sağlığı ise; id-ego-süperego arasında kurulan bir denge sonucunda nedeni belli olmayan ya da çok uzun süren bir kaygı ve bunaltılar geliştirmemiş olma yanında, sevme ve çalışma yeteneğine sahip olma olarak tanımlanmıştır (Kılıççı, 1992: 6).

Freud'un getirdiği en önemli kavramlardan biri bilinçaltı (unconscious) kavramıdır. Bilinçaltı farkında olmadığımız arzu, istek, dürtü, duygu, düşüncelerin depolandığı büyük hazneyi temsil eder. İd'in tümü, ego'nun bir kısmı ve üst-ben'in büyük bir kısmı bilinçaltında kalır. Yakın bir arkadaşımıza duyduğumuz derin kin kendini bilinçaltında saklar. Bilinçaltındaki bu arzu, istek, dürtü, duygu ve düşünceler sürekli davranışı etkiler, ne var ki biz bu etkinin farkında olamayız (Cüceloğlu, 2003: 409). Psikoanalitik kuramın kurucusu olan Freud'a göre davranışları tayin eden şey bilinçaltı güdülerdir. Bireyin herhangi bir anda farkında olduğu yaşantılarının bulunduğu bölge bilinç, bireyin ancak dikkatini zorlayarak hatırlayabildiği yaşantıların bulunduğu bölgeyi ise bilinç öncesi olarak adlandırmıştır. Bireyin farkında olmadığı, dikkatini zorlansa bile bilince çıkaramadığı, hatırlayamadığı olayların barındığı bölgeyi bilinçaltı olarak adlandırmıştır.

Freud'a göre, her ruhsal olayın ve davranışların belli bir nedeni vardır. Davranışları tayin eden şey, bilinçaltı güdülerdir. Ona göre, bilinç dışı, insanların yaşamında en büyük etkendir. Bilinç dışı veya bilinçaltı, farkında olmadığımız ve aralarında bir bağlantı kuramadığımız ruhsal olayların kaynaklandığı yapıdır (Aytaç, 2000: 169). Freud'a göre, kişiliğin güdüsü ve kişinin en büyük yoksunluğu sevgidir. İnsan bilinçli davranışlarından çok bilinç dışı güçlerle hareket etmektedir. Çoğu kez kendisinde bu bilinç dışı davranışlarının kökenine inemez. Ancak, insanın bilinç dışı davranışları derinlemesine analiz edilirse(psikanaliz) altında sevgi arayışı yatmaktadır. İnsanın



herhangi bir nedenle tatmin edemediği sevgi (aşk) yoksunluğu onu bunalımlara ve anormal davranışlara itmektedir (Eren, 2004: 85).

Psikoloji tarihinin en önemli kuramcılarında olan Freud'un psikolojiyi algılayış ve ele alış biçimi günümüzde halen tartışılmasına rağmen, gerek insani anlamaya yönelik kişilik kuramı gerekse psikoterapiye yönelik psikanaliz yöntemi halen geçerliliğini korumaktadır.

Freud'a göre psikanaliz, derinlerdeki gereksinmelerin ortaya çıkarılması yöntemidir. Bu psikoterapi türünde terapist, kişinin şimdiki sorununa neden olan geçmişi ve doyumunu sağlanmadan bastırılmış olan gereksinimlerini ortaya çıkarmak için düş analizleri ve serbest çağrışım teknikleri kullanılır (Morgan, 1999: 315).

Freud'un psikanalitik gelişim teorisine göre kişilik, çocukluk çağında bir dizi psikoseksüel evreden geçmektedir (Schultz ve Schultz, 2001: 461). Freud, insanın psikoseksüel gelişiminin her biri bir önceki dönemin devamı niteliğindeki beş dönemden meydana geldiğini iddia etmektedir. Bunlar (Geçtan, 2004: 32-42):

1. Oral dönem (0-1,5 yaş): Bu dönem oral bölge (ağız) en önemli tatmin kaynağıdır. Çocuğun oral ihtiyaçlarının karşılanmaması ya da aşırı şekilde doyurulması, daha sonraki dönemde normal dışı kişilik özelliklerinin yerleşmesine neden olabilir.
2. Anal dönem (1,5-3 yaş): Çocuğun tuvalet eğitimi ile başlar, çocuk toplumla ilk çatışmasını yaşar. Bu döneme bağlı olarak kişiler aşırı düzenli, cimri, iyimser ya da yaratıcı olabilirler.
3. Fallik dönem (3-6 yaş): Önceki dönemlerden farklı olarak çocuk kendi bedeninin dışında bir nesnede tatmin arar. Kadın ve erkeğin cinsel açıdan anatomik farklılığı da her iki cins için bir veri kabul edilir ve kişiler için bedensel özellikleri cinsiyetiyle özdeşleşir. Bu dönemin sağlıklı atlatılması, çocuğun kendi cinsiyetini benimsemesine yardımcı olacaktır.
4. Gizlilik dönemi (6-12 yaş): Çocuğun sosyal yaşama girmesiyle başlar. Çocuk enerjisini zihinsel olarak harcamak ister. Kendi cinsiyetle oynar. Benimsediği rolleri pekiştirmek ister.

5. Genital dönem (12-14 yaş): Bu dönemin amacı, çocuğun anne ve babasına olan bağımlılığından koparak aile dışındaki karşı cinsten kişilerle olgun ve sağlıklı ilişkiler kurmayı öğrenmesine yöneliktir. Bu dönemde kişi ana-baba otoritesinden sıyrılıp kendi bağımsız kimliğini kazanırken, bir kimlik bunalımına düşebilir. Bu dönemin sorunlarını atlatan kişiler, sağlıklı davranışlar ve tutarlı bir kimlikle belirlenen olgun ve yetişkin bir kişilik özelliği kazanmış olurlar.

Freud'un insan davranışlarını ele alırken üzerinde durduğu altı temel noktayı özetleyecek olursak bunlar (Hall ve Lindzey, 1985'den akt. Aytaç, 2000: 171-172):

- 1- İnsan davranışlarının ve ruhsal belirtilerinin belli bir nedeni vardır. Bu psikik determinizm olarak adlandırılır.
- 2- Bilinç dışının insanların yaşamında önemli bir yeri vardır. Rüyalar, dil sürçmeleri ile bu anlaşılır.
- 3- İnsan davranışlarının ruhsal belirtilerinin belli bir amacı vardır. Burada amaçlanan kişiyi bilinç dışına ittiği, ürkütücü, üzücü ve korkutan dürtülerden korumaktır.
- 4- İnsan kişiliğinin temeli, hayatın ilk yıllarında atılır. Bu dönemlerde geliştirilen kişilik, ilerideki yıllarda insan hayatını geniş çapta etkiler.
- 5- Kişiliğin temelinde sosyal faktörlerden çok, biyolojik faktörlerin önemi vardır.
- 6- Libido denen enerji seksüel nitelik taşır.

Psikanalitik kuram birçok yönden eleştirilmiştir bunlar şu şekilde özetlenebilmektedir: Freud'un kavramlarının hem kurumsal olması, kavramları destekleyen veya karşı çıkan destekleyen deneysel verilerin olmaması, cinselliğe aşırı vurgu yapması, kuramını nevrotik kişiler olan hastalarını davranışlarına yaptığı gözlemlere dayanarak geliştirmiş olması, her şeyi açıklayabilen sınırsız bir kuram olması bunlardan belli başlı olanlarıdır (Altunbaş ve Gültekin, 2003: 22-23). Ayrıca özellikle id-ego-süperego ile bilinçaltı süreçlerin varlığı soyut kavramlar olduğu için eleştirildiği gibi, bu kuramın davranışı belirleyen bir faktör olarak çevreye ve kişiler arası ilişkilere yer vermemesi de eleştiri konusu olmuştur (Aytaç, 2000: 173). Özetle Freud, kişiliğe toplumsal faktörlerden

ziyade biyolojik faktörlerin etken olduğu görüşünden dolayı yoğun eleştirilere maruz kalmıştır.

### **1.6.1.2. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı**

Adler, başlangıçta, Freud' un geliştirdiği psikanaliz ekolüne mensup olmakla beraber, özellikle libido teorisini ve ödip kompleksini reddederek, "Bireysel psikoloji" akımını geliştirmiştir. Freud' un, psikoloji alanında kullandığı veriler cinsellik üzerine dayanmaktadır ve biyolojik kökenlidir. Adler ' in teorisine göre kişilik, ferdin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı geliştirdiği tutumların ürünü olarak gelişir. Buna ek olarak insan davranışlarının gerisindeki temel motif “üstünlük ve egemenlik “ içgüdüleri ile güç ve prestij motivasyonlarıdır (Kolb ve Brodie, 1982: 12).

Adler'in Freud'dan ayrıldığı en belirgin nokta onun üstünlük çabasına verdiği önemden olmuştur. Adler'e göre, üstünlük duygusu insanların elde etmek istediği esas güçtür. Bu duygu bireyin, diğerlerinin yanında, kendisini üstün veya aşağı olarak tanımlamasına yol açar. Temel aşağılık duygusu bireyin bekleği sırasında, gerçekleşen aciz ve yardıma muhtaçken oluşur ve yerleşir. Bireyin yaşamının geri kalan kısmı bu duygudan kurtulma çabası içinde geçer. Birey, diğerlerinden baskın olmak, üstünlük geliştirmek için çabalar. Aşağılık duygusu Adler'in oluşturduğu kavramlardan biridir (Cüceloğlu, 2003: 416).

Adler hem bilince hem de bilinçaltına önem verir. Ona göre bilinçaltı, ruh yapısının bir eseridir. İnsanın yaşam planını biçimlendiren etmenleri bilinçaltında aramak gerekir. Bilinç de bilinçaltının yansımasıdır. Bir insanı sadece bilinçli davranışları ile tanıyamayız. Bir insanı en iyi tanıtan şeyler bilinçli davranışları değil, bilinçsiz duygularıdır (Altunbaş ve Gültekin, 2003: 35).

Adler kişiliği bireyin kendisine, diğer insanlara ve topluma karşı ortaya koyduğu tutumların ürünü olarak gelişen bir yapı olduğunu ifade etmektedir. Kişiliğin merkezini bilincin oluşturduğunu ifade etmiştir. İnsan yaşamında geçmiş yaşantıların önemini reddetmese de önemli olanın geleceğe yönelik beklentiler ve güdüleri olduğunu belirtmiştir. Adler kişinin yaşam stilini oluşturan yaşam tutum ve davranışları doğrultusunda üç yaşam görevinden bahseder. Bunlar iş, arkadaşlık ve sevgi ile

evliliğidir. Bu yaşam görevi sosyal ilgiler ve aktivitelere katılıma dayanmaktadır (Yanbasta, 1996: 72).

Adler'e göre, kişilik, yaklaşık beş yaşlarında yapılır ve sonraki yaşamda belirgin bir değişiklik göstermez. Yaşantısının sonraki dönemlerinde olaylara ve durumlara karşı yeni anlatım yolları denemesine karşın, bunlar ilk yaşlarda oluşan kişiliğin uzantılarıdır. Adler, kişiliği bir bütün olarak değerlendirir. Kişilik, bellek, duygular ve davranışlar gibi çeşitli yönleri bireyin tümü için çalışır. Kişilik genelde çevresel etkenlere dayalıdır, bu etkenler kişiliği şekillendirir (Altunbaş ve Gültekin, 2003: 36-37).

Adler, Freud ve Jung'dan biyolojik kişisel özelliklerden çok toplumsal özelliklere ve sosyal ilişkilere önem vermesiyle ayrılmaktadır. Adler, bireyin hem şimdiki ve hem de gelecekteki davranışlarında ve sosyal ilişkilerinde güçlü olma isteklerinin bulunduğunu iddia etmektedir. Bireyin benzersiz ve yaratıcı olduğu bir alanda yenilgiye uğrayınca diğer bir alanda gücünü kabul ettirme ve yenilgiyi telafi ettirecek sosyal ilişkileri kurmaya ilişkin görüşü Adler'i modern kişilik kuramcılarının biri yapmıştır (Eren, 2004: 89).

Adler, yaşamımızın ilk birkaç yılının, yetişkin kişiliğinin oluşumunda son derece önemli olduğunu ve bu süreçte anne babaların etkisini vurgulamıştır. Çocuğun ileriki yıllarında kişilik sorunu yaşamamasına neden olacak iki tür ebeveyn davranışı belirlemiştir. Birincisi, çocuklarına çok özen gösteren ve aşırı koruma sağlayan; ikincisi ise çocuklarını ihmal eden anne baba davranışıdır. Adler ayrıca kişiliğin gelişiminde doğum sırasının önemini de vurgulamıştır. Yani ailenin ilk çocuğu, ortancadan; ortancalar da daha sonra doğanlardan farklı özellikler geliştirir. Adler, ilk doğan çocukların anne babalarından aşırı ilgi gördüklerini, bu nedenle de şımartıldıklarını söylemiştir. Ancak bu şımartma ikinci bebeğin gelmesiyle sona erer. Artık anne babanın ilgisi yeni gelen bebekle paylaşılmak zorundadır. Sonuç olarak ilk doğan çocuğun aşağılık duygusu gelişir. Adler, sorunlu çocukların, nevrozuların, suçluların, ayyaşların ve cinsel sapıkların daha çok ailenin birinci çocuklarından çıktığını öne sürmüştür (Burger, 2006: 153-154).

Adler'in tanımları bazı ailelere uyabilir ama istisnalar çoktur. Kısacası, Adler'in kuramı pek çok araştırmaya yol açmış olsa da, doğum sırasının kişilik ve zihinsel gelişim

üzerindeki etkisi, onun tahmininden çok daha karmaşık olduğu araştırmalarla ortaya konmuştur (Hoffman, 1991: 196).

### **1.6.1.3. Carl Gustav Jung'un Kişilik Kuramı**

Jung, Freud tarafından psikanaliz hareketin açık bir mirasçısı olarak görülmüştü. Freud ondan “benim halifem ve kurduğum kraliyetin prensi” olarak söz etmişti (McGuire, 1974'den akt. Schultz ve Schultz, 2001: 483). Ancak Jung'un Freud ile olan bu ilişkisi 1914 yılında bozulduğunda, Jung analitik psikoloji adını verdiği çalışmasına başlamıştı. Jung'un analitik psikolojisi ile ve Freud'un psikanalizi arasındaki temel görüş ayrılığı libidonun niteliği ile ilgilidir. Freud libidoyu cinsel ağırlıklı bir kavram olarak tanımlarken, Jung libidoyu genelleştirilmiş bir hayat enerjisi olarak ele almıştır (Schultz ve Schultz, 2001: 485).

Jung'a göre, kişiliğin önemli parçaları Freud'un da değindiği gibi benlik ve bilinçdışıdır. Ancak Jung ve Freud arasındaki önemli diğer bir fark Jung'un bilinçdışına daha fazla vurgu yapmasıdır ve ona yeni bir boyut ekleyerek kolektif bilinç dışı kavramına değinmesidir.

Jung, ırkların özelliklerini taşıyan ve tüm insanlık tarihini kapsayan kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden kollektif bilinç dışı kavramını geliştirmiştir (Hall ve Lindzey, 1978: 119). Bu kavram bireylerin atalarından gelen kalıtımsal davranış biçimleriyle ilgilidir. Bu görüş günümüz koşullarında olanaksız ya da zor olarak gözükse de sosyolojik açıdan bazı örf, adet ve yaşama biçimlerinin davranışlara etki edebileceği mantıklıdır. Dolayısıyla, bugünkü davranışlarımızın nedenleri geçmişteki alışkanlıklarımıza bağlanabilir ve insan, bilinçdışı bu şekilde hareket edebilir (Eren, 2004: 88).

Jung'a göre bireyin davranışları geçmişten etkilenir, ancak geleceğe dönük olarak yapılıdır. Böylece birey gelecekte olmak istediği biçimde hareket etmektedir. Bu durumda birey kendi geleceğini tayin edecek kişiliğe sahiptir. Jung, bireyin kendini devamlı yenilediğini ve yaratıcı bir gelişim düşüncesi içinde olduğuna inanır. Ayrıca Jung, kişiliğin kalıtımsal yönlerine önem vermesiyle diğer psiko-analitik teorilerden ayrılmaktadır. Jung'a göre, bireyin davranışları, bireysellik ve kalıtımın yanı sıra, amaçları ve idealleri tarafından şekillenir (Tombs, 1997'den akt. Zel, 2001: 35).

Jung'a göre kişilik birbiriyle etkileşim durumunda bulunan bazı sistemlerden oluşur. Bunlardan en önemlileri ego (benlik), kişisel bilinç dışı ve kolektif bilinç dışı bölümleridir. Ego, kişiliğin bilinçli bölümüdür ve Jung bireyselleşme sürecine "ego" adını vermektedir. Kişisel bilinç dışı, egonun geri çevirdiği yaşantıların, duygu ve düşüncelerin depolandığı yerdir. Kolektif bilinç dışı, bireyin mensubu olduğu toplumun ya da ırkın kalıtsal özellikleriyle ilgili bir kavramdır ve kalıtsal özellikleri sebebiyle genetik olarak toplum tarafından bireylere aktarılır. Bir topluma ait bütün kültürel özellikler (dini inanç, örf ve adetler gibi) de insanları bu şekilde etkilemektedir (Zel, 2001: 35-36).

Carl Jung, insanın kendi geleceğini belirleyebilen bir kişiliğe sahip olduğunu ifade etmiştir. Çünkü insan beyni aktif olduğu zaman içinde iki eylem gerçekleştirmektedir. Bu iki eylem, algılamak (bilgi almak) ve yorumlamaktır. Yani karar verirken kullanmak üzere toplanılan bilgiyi organize etmek ve öncelik sırasına koymaktır. Jung insanın dünyayı algılayıp organize etmesinde içe dönük ve dışa dönük olmak üzere iki yaklaşımdan söz etmektedir (Odabaşı ve Barış, 2003: 198).

Jung içedönük ve dışadönük kavramlarını ilk kullanan kişidir. İçedönük kimsenin düşünceleri ve ilgileri iç dünyalarına doğru yönelmiştir. Diğer taraftan dışa dönük kimseler ise sürekli başkalarıyla beraber olmak ister ve yalnız kalmak istemez. Jung'a göre bir kimsenin etkin bir yaşam sürdürebilmesi için bu iki yönü denge içinde tutması gerekmektedir. Ona göre kişilik sorunları, içedönüklük ve dışadönüklük arasında var olan dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Cüceloğlu, 2003: 415).

Jung'a göre bu iki temel tipin özellikleri şöyledir (Schultz ve Schultz, 2001: 489) :

- a) İçe dönük tip, kendi üzerine kıvrılmış ve dış dünyanın etkisini reddeden tiptir. Uyarınları kendi içinden alır.
- b) Dışa dönük tip, gereksinim duyduğu dış dünyaya yönelir. Uyarınları dış çevreden alır.

Jung birbirine zıt olan içedönüklük ve dışa dönüklük tutumların her insanda belli bir dereceye kadar bulunduğunu ancak, birinin diğerinden daha baskın olduğuna inanmıştır. Hiç kimse tamamen içedönük veya tamamen dışa dönük değildir. Belirli bir anda hakim olan tutum durumundan etkilenebilir. Örneğin normalde, içedönük olan bir insan,

kendisini çokça ilgilendiren bir durumda girişken ve cana yakın olabilir (Schultz ve Schultz, 2001: 489).

#### **1.6.1.4. Karen Horney'in Kişilik Kuramı**

Horney'in kişilik kuramı da Jung ve Adler gibi psikanaliz kuramının etkisi altında kalarak ortaya konulmuş görüşlerden oluşan bir kuramdır. Ancak Horney kişilik çözümlemesinde daha çok sosyal ilişkilerin önemini vurgulamıştır. Horney'e göre, kişiliğin temel elemanları "kaygı ve korku" dur. İnsanlar, çeşitli nedenlerden kaynaklanan korku ve kaygılarını ortadan kaldırmak için birçok faaliyette bulunurlar kendilerini endişelendiren ve korkuya düşüren şeylerle baş edebilmek için bireyler bazı davranış kalıpları geliştirirler. Horney'in kaygı ve korkular ile baş edebilmek için fertlerin başvurabileceği davranış alternatiflerini on adet olarak belirlemesine karşılık, bunlardan üç tanesi, özellikle toplumsal sistem içerisindeki kişilik türlerinin tespit edilmesi bakımından oldukça önemlidir. Bunlar (Eren, 2004: 84-85; Eroğlu, 1998: 159-160; Zel, 2001: 37; Aytac, 2000: 180):

**Sempatik - Dışa Dönük Olma Davranışı:** İnsanlara yaklaşarak sevgi ve yakınlık duyma suretiyle kaygı ve korkuları giderme çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme durumudur.

**Antipatik - İçe Dönük Olma Davranışı:** İnsanlardan uzak durmak, onlara karışmamak ve yalnız başına hareket ederek kaygı ve korkulardan kurtulma çabaları şeklinde bir kişilik geliştirme durumudur.

**Saldırgan ve Öfkeli Olma Davranışı:** İnsanlara karşı gelmek, onlarla mücadeleye girmek, güçlü ve yenilmez olduğunu göstermek, her şeyi tartışarak ve kavga ederek elde etmeye çalışmak şeklindeki faaliyetler yardımıyla kaygı ve korkulardan kurtulma çabalarının oluşturduğu bir kişilik geliştirme durumudur.

Horney'e göre sağlıklı insan, tanımlanan üç davranış biçiminin her birini içinde bulunduğu koşullara göre seçerek kullanır. İnsan gerektiğinde; başkalarının isteklerini kabul edebilmeli, savaşılabilmeli, yalnız kalabilmelidir. Bu davranışlar birbirini tamamlar ve uyumlu bir bütün oluşturur. Nevrotik bireyler ise bu davranışlardan sürekli birini benimser ve yaşam biçimini oluşturur (Geçtan, 2004: 225).

Özetle Horney'in geliştirdiği Temel Kaygı Kuramı, insanın kişiliğini tanımaya yneliktir. Bu kuramda, bir insanın kişiliğini tanımak için geliştirdiği ikincil, üçüncül gibi kaygıların değil temel (birincil) kaygısının tanınması amaçlanır(Başaran, 1991: 68). Temel kaygı insanı güvensizliğe iten herhangi bir durumdan kaynaklanabilmektedir. O'na göre, bireyin temel amacı, tehlikeden uzak ve emniyet içinde bir yaşam sürmektir. Birey korkmadan yaşamak istemektedir. Korku ve güvenlik aynı temel ihtiyacın iki kutbudur. Birey güvenlik aramakta, korkudan kaçmaktadır.

#### **1.6.1.5. Eric Ericson'ın Kişilik Kuramı**

Erikson'da Freud'un öğrencilerindedir ve kişilik kuramında Freud'un kuramı ile benzer birçok öğe bulunmaktadır. Ancak Erikson Freud'dan farklı olarak, kişilik gelişiminde ağırlığı sadece çocukluk yıllarına vermez; kişilik gelişimini yaşam boyu süren bir süreç olarak kabul eder. Sağlıklı kişilik gelişimi üzerinde daha fazla duran Erikson, sosyal çevrenin kişilik gelişimi üzerindeki etkilerini de daha fazla vurgulamaktadır (Odağ ve Kürşad'dan akt. Erdem ve Akman, 2000: 87-88).

Erikson'ın teorisi gelişimsel veya yaşam-boyu gelişim üzerinde duran bir yaklaşımdır. Kişilik gelişiminin doğumdan yaşlılığa kadar bireyin tüm yaşamı boyunca sürdüğu üzerinde önemle durulmuştu. Erikson yaşamı, her biri çözümlenmesi gereken bir çatışma ve kriz içeren (Schultz ve Schultz, 2001:513) birçok aşamadan geçtiğini belirtmektedir. Bu gelişimi sekiz aşama ile ayırmış olduğu görölmektedir. Kişi bu aşamalarda çeşitli gerilim ve uyuşmazlıklarla karşılaşmaktadır. Her bir aşama kimlik bulanımı adına verdiği bir takım zorluklarla savaşı simgeler (Can ve diğ., 2006: 71).

Ericson'un sekiz gelişim dönemi şu şekilde özetlenebilmektedir (Burger, 2006: 165-170; Erdem ve Akman, 2000: 89- 102)

Bebeklik dönemi (0-1 yaş): Temel güvene karşı güvensizlik olarak adandırılan bu dönemde bebekler, tamamen çevrelerindeki insanlara bağlıdır. Yeteri kadar sevgi ve ilgi gösterilmesi, gereksinimlerinin karşılanması, kişilik gelişimlerinin ilk dönüm noktasını oluşturur. Gereksinimleri karşılanan bebekler temelde güven duygusunu oluştururlar. Ne yazık ki bazı çocuklar sevgi ve ilgi görmezler, bunun sonucunda da temelde güvensizlik duygusu gelişir.



Okul öncesi dönem (2-6 yaş): Özerkliğe karşı kuşku ve utanç (2-3,5 yaş) olarak bilinen bu ikinci gelişim döneminde, çocuğun yürümeye ve konuşmaya başlaması ile ebeveynlerine olan bağımlılığı azalmıştır. Çocuk özerk bir şekilde davranmaya ve bu bağımsız eylemlerden zevk almaya başlar. Çocuğun kendi eylemlerini kontrol etmeye izin vermek, özerklik duygusunun gelişmesini sağlar. Ancak aşırı kontrollü olan ebeveynlerin davranışları ise, çocuğun kendi kapasitesine yönelik kuşkulara düşmesine ve utanç duymasına yol açmaktadır.

Girişkenliğe karşılık suçluluk duygusunun (4-6 yaş) geliştiği bu dönemde çocuklar diğer çocuklarla etkileşime girdikçe, sosyal bir dünyada yaşamının zorlukları ile karşılaşır, Diğer çocuklarla iletişim kurabilen çocukların girişkenlik duygusu gelişirken, girişkenlik duygusunu geliştiremeyen çocuklar, bu aşamanın sonunda suçluluk ve geri çekilme duygusu ile boğuşurlar.

Başarıya Karşı Aşağılık Duygusu (7-11 yaş): Çocuk artık okul çağındadır ve yeni şeyler üretmek, yaptığı işlerde başarılı olmak isteği içerisindedir. Çocuk, yaptığı işlerde başarılı oldukça kendine güveni artmaktadır. Kendine olan güveni artıkça da, çalışma ve başarılı olmaya doğru güdülenme düzeyi artış göstermektedir. Aksi takdirde, kendisini yeteri kadar başarılı olarak algılamayan, yaptığı işler ve çalışmalar akranları ve yetişkinler tarafından onaylanmayan çocuklarda aşağılık duygusunun çekirdekleri kişilik yapısına eklenmiş olacaktır.

Kimlik Kazanmaya Karşı Rol Karmaşası (12-17 yaş ergenlik dönemi): Bu dönem, yaşamın beklide en zor kısmıdır. Erikson bu yılların önemini farkındadır. Gençler bu dönemde tüm zamanların en önemli sorularını sorarlar “ben kimim?”. Eğer bu soruya başarılı bir şekilde cevap verirse kimlik duygusu geliştirir. Kişisel değerleri ve dinsel inançları konusunda sağlam kararlar verir. Ne yazık ki pek çok genç, güçlü bir kimlik duygusu oluşturamaz ve rol karmaşasına düşer.

Yetişkinlik dönemleri:

İlk yetişkinlik dönemi (Yakınlığa karşı uzaklık): Ergenlik dönemini sağlıklı bir şekilde atlatan birey bu dönemde, başkaları ile yakın ilişkiler kurabilme yeteneğini kazanmıştır. Genç bu yeteneğini kazanmış ise, karşı cinsle ilişki kurmakta ve bir aile sahibi olaya

doğru yönelmektedir. Birey eğer bu dönemde, diğer insanlarla yakın ilişkiler kurmayı başaramaz ise insanlardan uzak kalmayı tercih etmektedir.

Yetişkinlik dönemi (reticiliğe karşı durgunluk): Yaşamın orta yaşlarına denk gelen bu dönemde Erikson üreticilik kavramı ile özellikle yeni kuşakların gelişimi ile ilgilenme ve onlara rehberlik etmeyi kastetmektedir. Yetişkin bu işlevi yerine getiremeyecek olursa, içine kapanarak, durgunluğun hakim olduğu bir dönem sürer.

Olgunluk dönemi (Benlik bütünlüğüne karşı umutsuzluk): Kimliğine en uygun yaşam biçimini bulabilen bireyler bütünlük duygusuna sahip olurlar. Böylece yaşlandıklarında, geçmişlerini tümüyle gözden geçirerek, geride bıraktıkları yaşantıdan, o güne kadar ürettiklerinden hoşnut olurlar. Aksi durumda ise, yani birey geçmişini değerlendirdiğinde, zamanın boşa geçtiğini inanacak olursa, değerliklik yapmak için artık çok geç olduğunu düşünerek, umutsuzluk duygularına kapılır.

#### **1.6.1.6. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı**

Erick Berne'in kuramı kişiliği duygusal yönüyle açıklayıp kişiliğin  dilimden meydana geldiği görüşü üzerine dayanmaktadır. Bu bakımdan Berne de Freud'un kişilik dilimleri olan id, ego ve süperego gibi kavramlardan oldukça esinlenmiş gibi gözükse Freud'dan sevgi yoksunluğu düşüncesi yönünden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Berne'e göre kişilik üç kısımdan oluşmaktadır.

Berne'nin kuramındaki üç temel kavram şunlardır (Berne, 2001: 26-29):

ocuk Yaklaşımı: ocuk gerçekte birçok yönden kişiliğin en değerli bölümüdür. Gerçek bir çocuğun aile yaşamına sağladığı katkayı, kişinin yaşamına getirir. Sevimlidir, eğlendiricidir, yaratıcıdır. Ancak kişideki ocuk yanılığlar içinde olabilir ve bundan ötürü sağlıksız, kötü sonuçlar doğabilir. Çocuğun uygunsuz ve verimsiz bir biçimde egemenliğine girmiş bulunan insanlar vardır. Oysa bu insanlarda eksiksiz, sağlıklı oluşmuş bir yetişkin bulunmaktadır. Ortaya çıkarılmasını, eyleme sokulmasını beklemektedir. Öte yandan "olgun insan" denilen kişiler yetişkini çoğu zaman denetim görevinde tutmayı beceren kimselerdir. Yine de herkesinki gibi onların çocuğu da ilk fırsatta uyumu bozan sonuçlar yaratarak ortaya çıkacaktır.

Ana baba Yaklaşımı: Ana baba durumunun doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki biçimde sergilendiğini gözden kaçırmamak gerekir. Bunlara etkin benlik durumu ve dolaylı etki diyebiliriz. Söz konusu davranış doğrudan etkin olduğunda kendi anne (veya babasının) gerçek tepkileriyle ortaya çıkar ("Yaptığım gibi yap"). Dolaylı bir etki söz konusu olduğunda onların göstermesini istedikleri biçimde bir tepkiyle ortaya çıkar ("Yaptığım gibi yapma, dediğim gibi yap"). Birinci durumda onlardan (ana babası) birinin yerine geçer; ikincisindeyse onların istediklerine göre bir uyumlu davranış içine girer.

Böylece kişideki çocuk iki biçimde sergilenir: Uyumlu çocuk ve doğal çocuk. Uyumlu çocuk ana baba etkisi altında davranışlarını değiştirir. Babasının (ya da annesinin) istediği biçimde davranır. Örneğin, yumuşak ya da gereğinden hızlı gelişmiş bir çocuk görünümündedir. Öte yandan, sızlanarak ya da çekingen bir tavır takınarak uyum sağlar. Gerçekte ana baba etkisi bir neden, uyum yapan çocuksa bir sonuçtur. Doğal çocuk kendiliğinden bir anlatım oluşturur: Başkaldırı ya da yaratıcılık gibi. Yapısal çözümlemenin doğrulanmasını, sarhoşluğun ortaya koyduğu sonuçlarda görebiliriz. Sarhoşluk genellikle ve öncelikle ana babayı etkisiz duruma getirir; böylece uyumlu çocuk, ana baba baskısından kurtulur. Bu kurtuluş sonucu doğal çocuğa dönüşür

Yetişkin Yaklaşımı: Yetişkin, bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli bir olgudur. Dış dünyayla başa çıkabilmek için gerekli bilgileri, süreçleri ve olasılıkları hesaplar. Kendine özgü terslikleri ve hoşnutlukları deneyimle öğrenir. Örneğin işlek bir yolu karşıdan karşıya geçmek hızla ilgili bir dizi karmaşık veriyi sindirmesini gerektirir. Hesaplama süreci, karşıya geçme konusunda en yüksek olasılığı verinceye değin eylem askıya alınır. Yetişkinin bir başka görevi de ana baba ve çocuğun etkinliklerini düzene koymak ve aralarında nesnel bir arabuluculuk işlevini yürütmektir. Ana babanın iki ana işlevi vardır. Bir kez bireye, gerçek çocukların ana babasıymış gibi etken bir eylemde bulunma olanağını verir. Böylece insan ırkının yaşamını sürdürmesini sağlar. İkinci olarak ana baba birçok tepkiyi otomatikleştirmekte, böylece büyük ölçüde zaman ve güç saklanabilmektedir.

Her üç kişiliğin görünümü de, yaşamın sürdürülebilmesi ve yaşam açısından büyük değer taşımaktadır. İçlerinden biri, çözümlemenin ve yeniden düzenlemenin ortaya koyduğu sağlıklı dengeyi bozduğunda, bu önem ve değer kendini belli eder. Bunun

dışında, ana baba, yetişkin ve çocuk, sağlıklı ve verimli bir yaşam içinde eşit yerlerini korurlar (Berne, 2001: 26-29).

Ayrıca Berne, zaman süreci içinde kişiliği de farklılaşan bu aşamaların aynı zamanda herhangi bir kişiliğin kısımları da olabileceğini öne sürmüştür (Usal ve Kuşluvan, 2002: 94). Kişiliği oluşturan her özellik, insanın doğmasından ölünceye kadar vardır ve insan kişiliği, bu üç değişkenin farklı birleşimlerinden meydana gelmektedir (Eroğlu, 1998: 159).

Aynı zamanda Eric Berne, insanların bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında veya çevrelerindeki kişilerle ilişkiye girdiklerinde kendilerine bir yaşam pozisyonu seçtiklerini ve bu yaşam pozisyonundan hareketle, etkide veya tepkide bulduklarını ifade eder. Berne'nin Transaksiyonel kişilik kuramında, yaşam ve değişim amaçları üzerine üç temel önermede bulunur. Bunlar (Kahyaoğlu, 2009):

- Bütün insanlar iyidir ve yeterlidir.
- Herkes düşünme kapasitesine sahiptir.
- İnsanlar kendi yazgılarına karar verebilir ve bu kararları değiştirebilme kapasitesine sahiptir.

#### **1.6.1.7. Eric Fromm'un Kişilik Kuramı**

Fromm'un kuramının temeli, Freud'çu kuramları insancılaştırmak ve ya hümanize etmek ve insanın toplum içerisinde bir varlık olarak değerlendirme çabası oluşturur (Altunbaş ve Gültekin, 2003: 68). Erich Fromm, geliştirdiği ekol "Hümanistik Psikanaliz" olarak değerlendirilmektedir. Fromm, insanın doğadan ve birbirinden kopmuş olması sonucu, kendisini yalnız ve soyutlanmış hissettiği görüşünü vurgular.

"Özgürlükten Kaçış" adlı yapıtında Fromm, tarih boyunca insanın giderek daha fazla özgürlük kazandığından, ancak bunun karşılığını yalnızlaşarak ödediğinden söz eder. Bundan ötürü, özgürlüğün insanın kaçmak istediği bir durum olduğunu anlatmaktadır (Geçtan, 2004: 283-284) Diğer bir ifade ile özgürlükten kaçma kuramının ileri sürdüğü temel nokta, çocuk büyüdükçe ana babasının, diğer üyesi olduğu kümelerin denetiminden kurtularak kendi özgürlüğüne kavuştuğu; fakat özgürlüğüne yenice kavuşan bireyin başkalarından kopmasıyla yalnızlığın içine gömüldüğü, bu acıya

dayanamayarak bireyin özgürlükten kaçarak yeniden başka insanların ya da örgütlenmiş kümelerin yeni ve doyurucu güvenliğini aradığıdır (Başaran, 1991: 70).

Eric Fromm'un temel düşüncelerini özetleyecek olursak, Fromm toplumda kişinin yalnızlığına ve sevgi, güven, kardeşlik arayışına vurgu yapmıştır (Kassarjian, 1971: 410). Fromm'a göre, insan hayatının amacı, mutluluktur ve bu da erdemli olmakla mümkündür (Fromm, 1993). O'na göre kişilik sosyal etkiler sonucu yaşam tecrübeleriyle oluşmaktadır. Kalıcı olan kişilik, bireyin fiziksel yapısı ve kalıtsal yönleri ile sosyal ve kültürel etkilerin tümünün ortak ürünüdür.

#### **1.6.1.8. Harry Stack Sullivan'ın Kişilik Kuramı**

Sullivan, kişiliğin varsayımsal bir kavram olduğunu, incelemek için ilişki durumuna dikkat edilmesi gerektiğini savunmuştur. Ona göre kişilik ancak insanlarla ilişki halindeyken ortaya çıkar (Altunbaş ve Gültekin, 2003: 57). Sullivan, kişiliğin incelenmesinde insanlar arası ilişkilere öncelik tanımış ve kişilik kuramlarının birçoğunda bulunan bir boşluğu doldurmuştur. Davranışların oluşumunda organizmanın dışında yer alan olayları önemle vurgulamıştır. Kişiliğin yapısal örgütü içsel algıların değil, insanlar arası ilişkilerin ürünüdür. Algılama, anımsama, düşünme, düş kurma ve diğer ruhsal süreçler insan ilişkilerini içerir. Rüya insanlar arası ilişkileri yansıtır. Sullivan kişiliği, başlıca görevi gerilimi azaltma olan ve bu amaçla çalışan bir enerji sistemi olarak ele alır. Yeteneklerin gelişmesiyle ve toplumun istekleri doğrultusunda, fırsatlarla bağlantılı olarak kişinin sosyal ilişkileri gelişir ve değişir. Sullivan, Freud'un kişiliğin ana yapısını ilk beş yıla bağlayan görüşüne katılmamış, kişiliğin ana yapısının; 1- Sosyo-kültürel koşullara ve 2- Her bireyin hayatının özelliklerine bağlı olarak yirminin üstünde bir yaşa kadar değişip gelişebileceğini savunmuştur. Bu nedenle olumlu ve olumsuz kişilik değişimi bireyin sosyal hayatının ve kişilerarası ilişkilerinin doğasına ve akışına bağlı olarak hayatın her zamanında oluşabilir. Sullivan'ın inancına göre kişi normal gelişim akışında bebeklik hariç, herhangi bir döneme girmeden önce bir öncekini başarıyla tamamlamış ve incelemiş olmalıdır. Çünkü çevresel koşullara bağlı olarak gelişimin durması her çağda olabilir. Bu durum ileriki gelişimi olumsuz etkileyebilir (Yanbastı, 1996).

Bununla birlikte Sullivan ilişkiler sırasında, insanın güven ya da kaygı geliştirebileceğini ifade etmektedir. Ona göre, bir önceki aşamada geçirilen güven ya da

kaygı bir sonraki aşamaya yansımakta böylece kişilik gelişimi sürüp giden bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Kişiler arası duyarlılık ve uyum, insanın kişiliğinin oluşmasına yol açar (Başaran, 1982: 69).

## **1.6.2. Öğrenme Kuramları**

### **1.6.2.1. Hans Jürgen Eysenck'in Kişilik Kuramı**

Kişiliği hiyerarşik açıdan açıklayan Eysenck, kişilikte bireysel farklılıkların fizyolojik farklılıklardan kaynaklandığını öne sürmektedir. Kuramının temelini, kişiliği oluşturan faktörlerin sıralanmasının belirli bir hiyerarşik düzen içinde olması esasına dayandırmış ve ilk olarak dört düzeyin varlığından söz etmiştir. Birinci düzey (özel tepki düzeyi); kişiliğin en alt düzeyidir ve çok özel tepkileri içerir. Bazı uyarıcılara tepkiler gösterilmesi ve kalıtımsal olarak bireyin bazı özellikler taşıması bu düzeyle ilgilidir. İkinci düzey (alışılmış davranışlar düzeyi); bireyin bulunduğu ortamlardan elde ettiği, alışkanlıklara dayalı özellikleri ile ilgilidir. Bazı bilgi ve deneyimleri kazanan bireyin benzer durumlarda benzer davranışlar göstermesi bu düzey ile ilgilidir. Üçüncü düzey (özellik düzeyi); kişinin birçok alışılmış davranış arasından belirli eğilimleri kazanması evresidir. Bu düzeyde kişiliğin süreklilik, değişmezlik, bireysel dengesizlik, doğruluk ve değişkenlik-heyecanlılık özellikleri ortaya çıkar. Kişiliğin dördüncü düzeyi, tip aşamasıdır. Bu evrede belirgin tipler ortaya çıkmaktadır. Eysenck'in görüşüne göre, tipin oluşumunda, her bir düzeyin baskın faktörlerinin etkisi vardır (Erdoğan, 1994: 248-249).

Eysenck, daha sonra kişilik farklılıklarını 6 farklı kategoride incelemiştir. Bu altı faktör şunlardır (Eysenck ve Wilson, 2000):

1. İçedönüklük-Dışadönüklük (etkinlik, sosyallik, riske girme, ataklık, kendini ifade, ayrıntılı düşünme, sorumluluk)
2. Duygusal Dengesizlik ve Uyum (özsaygı, mutluluk, kaygısızlık, takıntı ve saplantı, özgürlük ve özerklik, hastalık kuruntusu, suçluluk duygusu)
3. Dik başlılık- yumuşak başlılık (saldırganlık, kendine güvenmek, başarı tutkusu, çıkarıcılık, heyecan arayışı, uzlaşmazlık, erkeklik-dişilik)
4. Espri anlayışı (saçmalık, taşlama, saldırganlık, cinsellik)

5. Cinsellik ve Ortalama Cinsiyet (serbestlik, cinsel tatmin, nevrotik cinsellik)

6. Sosyal ve Siyasal Tutumlar (serbestlik, ırkçılık, dincilik, sosyalizm, özgürlükçülük, gericilik, barışseverlik)

### **1.6.2.2. Burrhus Frederick Skinner'in Kişilik Kuramı**

Skinner, davranışı açıklarken zihinsel ve duygusal faaliyetlere önem vermez. "İç olayları incelemek yersizdir, zira hepsini bilemeyiz" der. Ona göre, çevredeki davranışlarla açıklanamayacak hiçbir davranış yoktur. Skinner'a göre bireyin kişiliği, yaptığı davranışlardan ibarettir. Davranış uyarana karşı bir tepkidir. Bütün davranışlar çevrenin etkisiyle açıklanır. Kişiliğin analizi, bireyin davranışta bulunduğu uyarınların, davranımlarının ve davranımlarını sürdüren pekiştireçlerin sistemli bir biçimde incelenmesi ile mümkündür. Bütün davranışların öğrenme ile gerçekleştiğini kabul eder ve öğrenmeyi de şartlanma süreci olarak açıklar. İki çeşit davranım kabul eder (Skinner, 1974'den akt. Aytaç, 2000: 185). Bunlar;

1- Klasik koşullanma (Cevap veren artlanma)

2- Edimsel Şartlanma ( İş gören davranım)

Skinner, edimsel koşullanma kavramlarının insan davranışının her yönüne uygulanabileceğini savunur. Edimsel koşullanma, bir davranışın tekrarlanma olasılığında görülen değişikliğe öncülük eden öğrenme anlamına gelmektedir. Edimsel koşullanmanın ilkelerinden çocuk ve yetişkinlik davranışlarının değerlendirilmesinde çeşitli biçimlerde yararlanılır (İnanç ve diğ, 2007: 45-46). Edimsel koşullanma davranışın sıklığını etkileyen sonuçlarla ilgilidir. Ardından gelen davranışın sıklığını artıran sonuca pekiştirme, azaltana ise cezalandırma denir. Bir sonucun pekiştirici veya cezalandırıcı olması kişiye ve duruma göre değişir. Örneğin eğer açsanız çilekli dondurma bir pekiştireç olabilir; ancak çilekli dondurmayı sevmiyorsanız ya da hasta iseniz bu ceza işlevi görebilir (Burger, 2006: 520).

Skinner'e göre klasik şartlanma bireyin davranışlarına yön vermektedir (Aytaç, 2000:186), Zaten var olan bir uyarıcı- tepki ilişkisiyle başlar (Burger, 2006: 517). Bu durum köpek (uyarıcı) örneği ile açıklanacak olursa; köpek fobisi olan bir kimsenin geçmişi incelendiğinde küçükken kendisini bir köpek ısırıldığı ve bundan ötürü acı

çektğini öğreniriz. Bütün bu olumsuz yaşantılar, köpek ısırmasıyla koşullanmış durumdadır. Bu nedenle kişi köpek gördüğünde klasik koşullanmanın etkisi altında kalarak korkma (tepki) davranışı göstermektedir (Cüceloğlu, 2003: 425).

### **1.6.2.3. Albert Bandura'nın Kişilik Kuramı**

Bandura Skinner'in söylemiş olduğu klasik ve edimsel koşullanma kavramlarına itiraz etmez, insan öğrenmesinin sosyal bir ortamda oluştuğunu ve çocukların en önemli öğrenme yaşantılarının başkalarının davranışlarını gözleyerek oluştuğunu savunur. Bandura bu tür öğrenmeye gözlem yoluyla öğrenme adını verir (Cüceloğlu, 2003: 426), ona göre kişilik, başkalarının davranışını taklit ve gözleme yoluyla öğrenilmiş davranışlar örüntüsüdür.

Bandura'nın (Bandura ve diğ., 1963'den akt. İnaç ve diğ., 2007: 46) klasik çalışmasında, çocuklar bir yetişkinin yapma bir bebeği tekmeleyip ona vurduğunu gözlemlemiştir. Daha sonra yapma bir bebeğin olduğu oyun odasına alınan çocuklar söz konusu saldırganlık sahnesini izlemiş olan çocuklara göre, oyun odasındaki bebeğe karşı, anlamlı düzeyde daha fazla saldırgan davranışta bulunmuşlardır. Kısaca, çocuklar daha fazla saldırgan davranmayı model alma yoluyla öğrenmişlerdir. Davranış bir kez model aldıktan sonra ödül veya ceza yoluyla zayıflayabilir ya da güçlenebilir. Örneğin bebeğe vuran yetişkinlerin ödüllendirildiğini gören çocuklar, dolaylı pekiştirici yoluyla kendi saldırgan davranışların artıracaklardır. Ancak, yetişkinlerin saldırgan davranışı cezalandırılırsa çocuklarla dolaylı ceza algısı nedeni ile benzer davranışı göstermeyeceklerdir.

Kısacası Bandura'ya göre, kişiliğin oluşumunda içinde yaşanılan çevrenin ve durumsal belirleyicilerin önemi çok büyüktür. Sosyal ortamda çevresel koşullar, öğrenme yoluyla davranışı biçimlendirir. Bunun sonucunda da kişinin davranışı çevreyi biçimlendirir. Kişiler ve durumlar karşılıklı olarak birbirini etkiler.

### **1.6.2.4. Miller ve Dollard'ın Kişilik Kuramı**

Miller ve Dollard Freud'un ortaya attığı kişilik kavramlarının öğrenme süreçleriyle açıklanabileceğini ileri süren ilk Amerikalı psikologlardır. Onlar, Freud'un kavramlarının içeriğine itiraz etmemişler, bu kavramların insan davranışında önemli rol



oynadığını kabul etmişlerdir. Onların itiraz ettikleri, kavramların tanımı ve deneysel temelidir (Cüceloğlu, 2003: 424).

Donald ve Miller'e göre kişilik basit bir davranış tarzıdır. Bireyler fizyolojik ihtiyaçları tarafından güdülenirler ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranışta bulunurlar. Eğer bu davranışlar dürtünün yol açtığı ihtiyacı tatmin ederse birey daha sonra yine benzer davranışta bulunacaktır. Bir kişilik vasfının kazanılması ve gelişmesi bu tür öğrenme sürecinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aytaç, 2000: 187).

### **1.6.3. Fenomenolojik Kuramlar**

#### **1.6.3.1. Carl Rogers 'ın Kişilik Kuramı**

Carl Rogers, insan doğasına iyimser ve yapıcı bakan, insanın tek başına değerliliğini ve gücünü esas alan hümanist yaklaşımın başlatıcı ve temsilcilerindendir. Ona göre her insan doğuştan mutluluğu arar, potansiyellerini gerçekleştirmek için çabalar.

Rogers'ın kişilik kuramının ana kavramı benliktir. Benlik kavramı onun kuramının köşetaşı haline gelmiştir (Atkinson ve diğ, 2002: 476). Bir kimsenin benlik bilinci onun kendisiyle ilgili düşüncelerim, algılamalarını ve kanaatlerini içerir; kendisini nasıl gördüğünü özetler. Benlik bilinci iyi, kötü ya da ortada olabilir. Benlik bilinci her zaman gerçeği yansıtmayabilir. Yetenekli olduğu halde bir insan kendini yeteneksiz görebilir veya yeteneksiz bir kişi ise, kendini yetenekli zannedebilir. Benlik bilinci bizim kendimizi nasıl gördüğümüzü ifade eder. Herkes daha olumlu, daha gelişmiş bir benlik geliştirme çabası içindedir (Cüceloğlu, 2003: 428).

Rogers'a göre insanların gerçek benlik ve ideal benlik olmak üzere iki benliği bulunmaktadır. İnsanlar başka insanların onlara gösterdiği saygının kurbanıdır (İnanç ve diğ, 2007: 48). Rogers'e göre insanda temel ihtiyaç saygıdır. Saygı ve kabul edilme bireyin kendini değerli olarak algılamasında önemli role sahiptir. Birey sağlıklı bir kişiliğe sahip olmak için pozitif saygı deneyiminden geçme ihtiyacındadır (Aytaç, 2000: 191).

#### **1.6.3.2. Abraham Maslow'un Kişilik Kuramı**

Hümanist görüşün önemli temsilcilerinden bir olan Maslow, her insanın değerli, kendine özgü duyarlı ve iyiye yönelik bir özbenine sahip olduğu görüşünde Rogers ile

birleşmektedir. Maslow'un inancına göre, olanak sağlandığında, her insanın eninde sonunda kendini gerçekleştirerek, gizli güçlerinin farkına varacaktır (İnanç ve diğ., 2007: 104).

Maslow kendi dönemine kadar insanların güçlü yönlerini yeterince kavranılmadığı düşüncesini temel alarak kendi kuramını kendi gerçekleştirme kavramı üzerine kurmuştur. Bu noktadan yola çıkarak Maslow insan kişiliğinin bir olgunlaşma süreci geçirdiğini ve bu süreçte sıralı hiyerarşik gereksinimler ile çevre ilişkileri ve uyumun önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir (Yanbastı, 1996: 221–222).

Maslow kendini gerçekleştirme için insan doğasının ulaşmak istediği bir hedef olarak görmektedir. Ona göre kendini gerçekleştirmiş insan; Gerçeğe yönelmektedir. Kendini çevresini ve doğal dünyayı kabul eder. Problem odaklıdır. Özerk ve bağımsız hareket edebilir. İnsanlara ve düşüncelere değer verir. Demokratik değerlere sahiptir. Mizah anlayışına sahiptir ve yaratıcıdır (Hall ve Lindzey, 1978: 270).

Hümanistler, görüncülük yöntemini benimsemişlerdir. Kişiyi içten anlamaya çalışmışlar, bireyin görüngü alanı üzerinde durmuşlardır. Görüngü alanı, davranışları belirleyen biricik etkidir. Bu nedenle görüngü alanına girildiği ölçüde bireyi tanımak, onun ilerici davranışlarını anlamak olanağı vardır. Dolayısıyla insana iç gözlem, duygu sezgisi (empathy) ile yaklaşmak gereklidir. İnsanın hem kendi kişiliğini hem başkalarını tanıyıp anlaması ancak bu yolla kolaylaşabilir. Duygu sezgisi yoluyla belirli bir ortam içinde kendisini karşısındaki insanın yerine koyan kişi, karşısındakinin o koşullara içinde takındığı tutumu, yaptığı davranışı daha iyi anlayıp değerlendirebilir. İlişkilerini daha iyi düzenler. Kişiliğini olumlu biçimde geliştirir ve olgunlaştırır (Köknel, 1983: 157).

### **1.7. Kişiliğe Tipolojik Olarak Yaklaşım**

Kişilik yapısı üzerine yapılan çalışmalarda, bireyin temel özelliklerini belirten ve devamlılık gösteren bazı karakteristikleri üzerinde durulmuştur. Bu karakteristikler, birçok durumda aynı durumda devamlılık gösterdiği takdirde bunlara treyt adı verilmektedir. Bunlar bireyin davranışlarını açıklamada kullanılan ve devamlılık gösteren özellikleridir. Bireyin treytları kişilik tipleri oluşturmak için gruplanabilir.

Böylece belirgin karakteristikler bir araya getirilerek tek bir kategori oluşturulabilmektedir.

Bu bağlamda kişileri, anlamlı çerçevelerle sınırlama ve sınıflandırma çabaları, karşımıza tip kavramını çıkarmaktadır. Tip kavramı, belirli bir ölçüde belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir. Buna göre, bireyin fiziksel ve zihinsel yönünün değerlendirilebilir yönü, bir tip olarak düşünülebilir (Soysal, 2008: 8) .

Diğer bir ifade ile tip kavramı belli bir derecede belirli bir kişilik özelliğini temsil etmektedir. Bu yaklaşımda amaç kişiliği tip denilen belli kalıplar içerisinde tarif edebilecek şekilde sınırlamak, kişileri belli özelliklere göre saptamak ve bu özelliklere göre tarif edebilmek, gruplandırmaktır. Ancak kişilikle ilgili özelliklerin çok çeşitli olması, davranışların neden ve sonuçlarının bireyler arasında önemli farklılıklar göstermesi, bireysel özelliklerden tipolojik sınıflandırmaya gitmeyi güçleştirmektedir.

Kişiliği tipolojik açıdan yaklaşan birbiriyle farklılık gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Ancak, bu araştırmalardan bir kısmı genel kabul görmüş ve bilimsel incelemelerde kullanılmıştır. Aşağıda en yaygın olarak kullanılan tipolojik yaklaşımlara yer verilmiştir.

### **1.7.1. Jung'un Kişilik Tipolojisi**

Carl Jung psikolojik tiplerin tanımlamasında en çok etkiye sahip kişilerden biridir. Jung, temelde dışadönük ve içedönük olmak üzere iki insan tipi üzerinde durmuştur. Hippocrates döneminden beri süregelen içe ve dışa dönük kişilik yapısı görüşlerinden esinlenerek Jung bunlara yeni nitelikler ve özellikler katmıştır. Jung' un tipolojisindeki temel ayrım, içedönüklük ile dışadönüklük arasında başlar. İnsanın kişiler ve nesnelere olan ilişkilerini değerlendirerek, bunlara yönelme ya da bunları iç dünyasına alıp benimseme biçimine bakarak içe ve dışa dönük tipleri tanımlamıştır (Köknel, 1983:107). Jung'a göre; içe dönük tip kendi dünyasındadır ve dış dünyanın etkisini reddeder. Uyarınları kendi içinden alır. Dışa dönük tip ise uyarınları dış dünyadan, çevreden alır. Her insanda bu yönler bir arada bulunur, ancak biri diğerine göre daha ağır basar (Yanbastı,1996: 46).

Jung'un temeldeki ayrımı olan dışadönük ve içedönük insan tiplerinin temel özellikleri şöyledir:

**Tablo 1.1: Jung'un Dışadönük ve İçedönük Tipleri**

DIŞADÖNÜK	İÇEDÖNÜK
<ul style="list-style-type: none"><li>-Dışadönüktür.</li><li>-Dış dünyaya yönelir.</li><li>-Beklemenin bir yarar sağlamayacağını düşünür.</li><li>-Dış dünyayla olumlu, yaratıcı ilişkiler kurmakta güçlükle karşılaşmaz.</li><li>-Değişiklikleri, yenilikleri sever.</li><li>-Çabuk kırılmaz.</li><li>-Zorluklar karşısında cesaretini kaybetmez.</li><li>-Genel olarak, önce tasarladığı işi yapmaya başlar. Bu işle ilgili düşüncelerini sonraya bırakır.</li><li>-Kararsızlık göstermez.</li><li>-İşlerinde geç kalmaz.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Kendisine dönüktür.</li><li>-Anılar, hayaller dünyasında yaşar.</li><li>-Bir şey yapmaya başlamadan önce uzun uzun düşünür.</li><li>-Yapacağı işin sonuçlarını kendi kendine tartışır, sakıncalı yanların olup olmadığını anlamaya çalışır. Bu nedenle karar vermekte zorlanır, zaman kaybeder, işin gecikmesine neden olur.</li><li>-Utangaçtır.</li><li>-Kendisine, dolayısıyla başkasına güvenmez. Bunun sonucu olarak, başkasıyla kurduğu, ama zorlukla kurduğu ilişkilerinde kuşku duymaktan kendini alamaz.</li><li>-Çevresine uymakta güçlük çeker.</li></ul>

**Kaynak:** Özgü (1976: 180-197); Veznadaroğlu (2005: 5).

Jung'un kişilik tipleri ile ilgili olarak oluşturduğu teorisi, üç temel varsayıma dayanmaktadır. Jung'un tiplemesinin temelini oluşturan birinci varsayımı, bireyin geçmişte kazandığı tecrübeler ve gelecekle ilgili beklentilerinin, kişinin davranış ve kişiliğini etkilediğidir. İkincisi, bireyin yaratıcı düşüncesinin sürekli bir gelişim içinde olduğudur. Üçüncüsü ise, kişinin kişilik yapısının çevresiyle sürekli bir etkileşim içinde olan açık bir sistem olduğudur (McClure, 1993'den akt. Zel, 2001: 39). Bu kapsamda yaptığı araştırmalarda insanları temelde iki tipe ayıran Jung, bu sınıflamanın devamı olarak temel kişilik ve duyuşsal özellikleri birbiriyle ilişkili dört kümeye ayırmıştır (Veznadaroğlu, 2005: 5). Bunlar özellikleri ile aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1.2: Jung'un Temel Kişilik ve Duyuşsal Özellikler Sınıflaması**

<b>DÜNYAYLA İLİŞKİ ŞEKLİ</b>	<b>DIŞADÖNÜK (EXTRAVERSİON) E</b>	<b>İÇEDÖNÜK (INTROVERSİON) I</b>
	Şeylerin ve diğer insanların dış dünyasına dönüklük.	Fikirlerin ve hislerin iç dünyasına dönüklük.
<b>Karar verme/ oluşturma şekli</b>	<b>Karar verici (Judging) J</b>	<b>Azimli (Perceiving) P</b>
	Karara ulaşırken ve sorunları çözerken bir sıraya (düzene) odaklanmak.	Mümkün olduğunca çok veri ve bilgi elde etmeye odaklanmak.
<b>Algı şekli</b>	<b>Algısal (Sensation) S</b>	<b>Sezgisel (Intuition) N</b>
	Duyularla algılamaya, olgulara, detaylara ve somut olaylara dönüklük.	Olasılıklara, hayal gücüne, anlamlara ve şeyleri bir bütün olarak görmeye dönüklük.
<b>Değerlendirme şekli</b>	<b>Düşünen (Thinking) T</b>	<b>Hisseden (Feeling) F</b>
	Mantık ve gerçekçiliği kullanarak analiz yapmaya dönüklük.	İnsani değerlere, kişisel dostluklar kurmaya, inanç ve beğenilere bağlı olarak karar vermeye dönüklük.

**Kaynak:** Given (1996: 14).

Isabelle Myers ve Katherine Briggs, Jung'un sınıflamasının pratik bir kullanımını oluşturmak için Myers-Briggs Tip Belirleyicisi'ni (MBTI) geliştirmişlerdir. Myers-Bridges tip göstergesi dört temel treyti birleştirerek bunlardan 16 farklı tip üretmektedir. Her bir tipin İngilizce baş harflerinden oluşan özellikler karşımıza yeni tipleri çıkartmaktadır.

Bu doğrultuda Myers-Bridges Tip Göstergesi'nde (MBTI'da) bu teste tabi olan kişilerin cevapları yorumlanarak içe dönük yada dışa dönük, karar verici yada azimli, algısal

yada sezgisel, düşünen yada hisseden gibi sınıflandırılmaktadır. Bu göstergede tabloda gösterilen 16 kişilik tipi bulunmaktadır (Gibson ve diğ., 1996: .113).

**Tablo 1.3: Jung'un Kişilik Tipleri**

	İÇEDÖNÜKLER (INTROVERTS)		DIŞADÖNÜKLER (EXTROVERTS)		
Düşünenler (Thinkers)	ISTP	ISTJ	ESTJ	ESTP	Duyumsayanlar (Sensors)
	INTP	ISFJ	ENTJ	ESFP	
Hissedenler (Feelers)	ISFP	INTJ	ESFJ	ENTP	Sezgiseller (Intutives)
	INFP	INFJ	ENFJ	ENFP	
	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Jungers)	Algılayanlar (Perceivers)	Yargılayanlar (Jungers)	

**Kaynak:** Zel (2001: 39).

### 1.7.2. Eysenck'in Kişilik Tipolojisi

Eysenck, nitelik ve tip kavramlarını kullanarak kişilik yorumlamasına yeni boyutlar kazandırmıştır. Eysenck'e göre, nitelik, bireyin belli biçimde davranışta bulunma eğilimlerinin bütününden, tip ise, niteliklerin toplanması ve örgütlenmesinden oluşur. Kişilik bunların bileşimi yani bütünüdür. Burada kişilik yapısı, birbirinden bağısız, iki uçlu yatay ve dikey iki boyut üzerinde değerlendirilmiştir. Yatay boyutun bir ucunda içe dönüklük, öteki ucunda dışa dönüklük, dikey boyutun üst kısmında nevrotik, alt ucunda normal tipler bulunmaktadır (Zel, 2001: 41-42; Köknel, 1983: 111). Bütün insanların kişilik yapıları bu iki boyut arasında yer almaktadır. Eysenck'in kişiliğe tipolojik ayırımında yer alan tiplerin özellikleri aşağıdaki şekilde şöyledir:

**Tablo 1.4: Eysenck'in Kişilik Tipleri**

	NEVROTİK		
İÇE DÖNÜK	<u>Melankolik</u>	<u>Kolerik</u>	DIŞA DÖNÜK
	Hırçın	Alıngan	
	Endişeli	Huzursuz	
	Katı	Saldırgan	
	Temkinli	Çabuk heyecanlanan	
	Kötümser	Hercai	
	Ketum	Atak	
	Anti Sosyal	İyimser	
	Sessiz	Faal	
	<u>Flegmatik</u>	<u>Sengen</u>	
	Pasif	Sosyal	
	İtinah	Dışadönük	
	Başkasını düşünen	Konuşkan	
	Rahat	Hazır cevap	
	Geçimli	Pratik	
	Kontrollü	Canlı	
Güvenilir	Tasasız		
Sakin	Lider		
	NORMAL		

**Kaynak:** Zel (2001: 42).

Eysenk'in kişilik tipolojisine göre, dışa dönükler sosyal riske girmekten çekinmeyen, duygularını kontrol altında tutamayan kişilerdir. İçe dönükler ise, sessiz, kendini dinleyen, düzenli ve kontrollü kimseler olarak tanımlanmıştır. Nevrotik kimseler ise kaygılı, günü gününe uymayan, genellikle çöküntülü ve psikolojik bozukluklara yatkın kimseledir (Aytaç, 2000: 198). Bununla birlikte yine bu tipolojik ayrıma göre, melankolik ve kolerikler güçlü duygulara, sungen ve flegmatik'lerse zayıf duygulara eğilimlidirler. Buna karşılık, sungen ve kolerik'lerde yüksek değişme hızı, melankolik ve flegmatik'lerde düşük değişme hızı vardır (Köknel, 1983).

### **1.7.3. Kretschmer'in Kişilik Tipolojisi**

İnsanın yapısı ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Kretschmer'e göre tip, "bireyin psikolojik ve fiziki kalitesi ve karakteristik özelliklerinin birlikte oluşturduğu bir olgu" olmaktadır (Şimşek ve diğ, 2001: 73). Kretschmer'in sınıflandırmasına göre, üç tip mevcuttur. Bunlar; atletik tip, astenik tip, piknik tiptir (Eroğlu, 1998: 161; Baymur, 1994: 256; Şimşek, 2001: 74; Zel, 2001; Enç, 1984; İşçi, 1994: 109; Aytaç, 2000: 198):

Atletik tip, uzun boylu, kaslı ve geniştir, yüz biçimi oval ve uzundur. Sabırlıdırlar, lider olma eğilimli yüksektir, gösterişi, spor ve macerayı severler. Astenik tip, uzun ve ince yapılı kişilerdir. Soğukkanlı, içedönük, inatçı, alıngan, yalnızlıktan hoşlanan, duygularını frenleyen, az sosyal olan, idealist, kindar, çekingen mizacı vardır. Piknik tip, orta boylu, enlemesine geniş, ağır görünümlü ve dolgun yüzü vardır. Dışadönüktürler, toplumcudur, yaşamayı sever, dost canlısıdır, sempatik, açık kalpli, yufka yürekli, yeme ve içmeyi sever, kin tutmaz, alçak gönüllü ve iyimserdirler. Bu üç tipe ek olarak displastik tip olarak adlandırılan dördüncü bir tip söz konusu olmakla birlikte bu tipler, beden ve kişilik yapıları diğer üçüne benzemeyen tiplerdir.

### **1.7.4. Sheldon'un Kişilik Tipolojisi**

Sheldon, iskeleti ve beden organlarını daha etraflı olarak ölçmek ve değişik yapıya sahip insanların çıplak bedenlerinin çeşitli yanlardan resimlerini çekmek yoluyla Kretschmer'in kurduğu tipolojisini geliştirmiştir.(Baymur, 1994: 256). Sheldon'un araştırmaları sonucunda yaptığı sınıflamada üç beden tipi saptamıştır. Bunlar, Endomorf, Ektomorf ve Mezomorfur.(İşçi, 1999: 109; Şimşek ve diğ, 2001: 75; Baymur, 1994: 257; Aytaç, 2000: 197; Enç, 1984: 35):



Endomorflar; rahatını seven, cana yakın, iyi huylu ve alıngan tiplerdir. Bunların beden yapılarına bakılacak olursa, iç organları gelişkin, çoğunlukla şişman ve göbekli, yumuşak vücutlu olurlar. Bacak ve kollar kalın ve kısa olan şekilleri kareye benzer. Ektomorflar; sıkıntılı, çekingen, aşırı derecede duygulu, sosyal yönleri zayıf, genellikle uyumlu olamayan tiplerdir. Beden yapıları ise, uzun, ince vücutlu, gelişmiş kaslı, düşük omuzludurlar, benden yapıları dikdörtgene benzer. Mezomorflar ise; hareketli lider olmaya istekli, spor ve diğer sosyal faaliyetlere ilgi duyar, yarışmadan hoşlanır ve genellikle iyi huyludurlar. Bedensel özellikleri ise, iskelet ve kas sistemleri gelişmiş, geniş omuzlu, ince bel ve sert adaleli, üçgen vücutludurlar.

### **1.7.5. Littauer ve Littauer'in Kişilik Tipolojisi**

Littauer ve Littauer'in kişilik tiplerini başlıca dört boyutta ele almıştır. Popüler optimistler, mükemmeliyetçi melankolikler, güçlü kolerikler ve barışçıl soğukkanlılar olarak sıralanabilir. Bu kişilik tipleri açıklanacak olunursa (Littauer ve Littauer, 1997):

Popüler optimistler; bu kişilik tipine sahip olan insanlar bir toplulukta çabuk seçilirler ve göze batarlar. Popüler optimist erkek ve kadınlar, parlak ve renkli giysiler giyerler ve gösterişi severler. Bir yere asla dikkat çekmeden girmezler. Yüksek sesle konuşlar bundan dolayı grup halinde bir yere gittiklerinde herkes onları fark eder. Akıllarına geleni bir art niyet düşünmeksizin hemen söylerler. Sohbeta hakim olma isteğinden dolayı başkalarına sorulan soruları yanıtlarlar, insanlarla sürekli göz kontağı kurarlar, konuşurken beden dilini özgürce kullanırlar. Oldukça dağınık çalışma ortamları olan bu tip insanlar aradıkları şeyleri çalışma ortamında kolayca bulabilme gibi bir özellikleri de vardır. Üretkendirler. Cıvıl cıvıl yerinde duramayan tiplerdir.

Mükemmeliyetçi Melankolikler; kendileri de dâhil çevrelerindeki her şey mükemmel ve düzenlidir. Klasik ve kusursuz bir giyim tarzları vardır. Bu tip kişiler kendilerini sınırlandırmış hissi içinde olup, dik durur ve dik otururlar. Mesafeli ilişkiler kurarlar. Çalışma ortamları oldukça düzenlidir. Gizlilikten hoşlanırlar. Her şeyi enine boyuna tarttıktan sonra hareket ederler.

Güçlü Kolerikler; tanımlarıyla da dikkat çektikleri gibi güçlüdürler. Bu tip insanların her zaman yapacak önemli işleri olup boş vakit geçirmekten hoşlanmazlar. Genellikle çok gergindirler ve ne yaparlarsa yaparlar, tam bir kararlılıkla yaparlar. Programları her

zaman doludur ve her şeyi birden yapabilmek için sosyal faaliyetleri diğer önemli olayların arasına sıkıştırırlar. Bu tipler genellikle bir şeyleri vurgulamak için el ve kol hareketlerini kullanırlar. Gösterişten kaçan bir tavır sergilerler.

Barışçıl Soğukkanlılar; görünce tanınması en zor kişilik tipidir. Orta yol insanlarıdır ve belirgin özellikler sergilemezler. Belirgin bir hataları olmayan bu tiplerin her yer de mutlu olabilme gibi bir özelliği vardır. Giyim şekilleri sıradan olup geri planda olmayı severler, çok fazla dikkat çekmek istemezler. Çalışkandırlar ama dinlemeyi severler, işleri bitince yeni bir iş yapmak yerine hak ettikleri tatili yapmayı tercih ederler. Alçak sesle konuşan bu tipler kendilerine ve etrafındakileri huzur veren bir yapıya sahiptirler.

#### **1.7.6. A ve B Tipi Kişilik**

Psikolojide genel bir kategori olarak insanlar “A” ve “B” tipi kişilik olarak sınıflandırılırlar. Bu sınıflandırmalar arasındaki ayırım, 1960’ların sonlarına doğru Friedman ve Rosenman adlı iki Amerikalı kalp cerrahı tarafından yapılmıştır. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine ortaya çıkmıştır. Bu durumdan, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anlamışlardır. Bu gözlemi başlangıç noktası olarak kullanan ve kendi klinik uygulamalarını da temel alan Friedman ve Rosenman, hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna varmışlardır (Moorhead ve Griffin, 1992’den akt. Durna, 2005: 277).

Araştırmacılar her iki kişilik tipinin de bireylerin günlük yaşamlarında strese maruz kalma seviyeleri ile yakın ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. A ve B tipi davranış biçimleri, kişinin çevresel karşı çıkmalara ve tehditlere nasıl yanıt verdiğini ilgilendiren davranış özellikleridir (Glazer ve diğ., 2004: 647).

Friedman ve Rosenman tarafından ortaya çıkarılan A tipi ve B tipi kişilik özellikleri aşağıdaki tabloda şu şekilde sıralanmaktadır:

**Tablo 1.5: A ve B Tipi Kişilik Yapıları**

A TİPİ KİŞİLİK YAPISI	B TİPİ KİŞİLİK YAPISI
Daima eylem halindedirler.	Zamanla ilgileri pek yoktur.
Hızlı yürürler.	Sabırlıdırlar.
Hızlı yerler.	Övünmekten hoşlanmazlar.
Hızlı konuşurlar.	
Sabırsızdırlar.	Oyunlar ve sporlar kazanmak için değil eğlenmek için yaparlar.
Bir anda iki ey yaparlar.	
Boş zamanlar pek yoktur.	İçleri rahat bir şekilde dinlenirler.
Sayılar karşı saplantılıdırlar.	İşi hemen bitirme baskısı altında değildirler.
Sayılarla başarıyı ölçme eğilimindedirler.	
Agresiftirler.	Yumuşak başlıdırlar
Rekabetçidirler.	Asla acele etmezler.
Sürekli zaman baskı altındadırlar.	

**Kaynak:** Luthans, 1995'den akt. Durna (2004: 201).

A tipi davranış biçimine sahip bir yaşantı günümüzün yaşama biçimi ile teşvik edilen ve ödüllendirilen bir tavidir. Çünkü çevresindeki insanlardan daha hızlı ve saldırgan olarak düşünen, konuşan, hareket eden, yaşayan insanlara değer verilmektedir (Durna 2004: 199). Bununla birlikte B tipi davranış biçimini benimseyenler rekabetçiliğe A'lar kadar güdülenmemişlerdir. Sabırlıdırlar, onlarla anlaşmak kolaydır, asla öfke nöbetleri geçirip kendilerini kaybetmezler, son derece rahat insanlardır, kendileriyle ve çevreleriyle barışıktırlar, duygularını güzelce ifade edebilirler, stresle etkili bir biçimde

başa çıkabilirler. Kızgınlık duygusu taşımamaları, yaşadıkları iç huzurundan kaynaklanır.

Yapılan araştırmalarda bu özellikleri destekler niteliktedir. Örneğin, Macaristan, İtalya, İngiltere, İsrail ve Amerika'da olmak üzere toplam 19 hastanede çalışan 2032 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmaya göre A tipi davranış biçiminde olan hemşirelerin B tiplerine göre daha çok iş stresine sahip olduklarını ve bunun en belirgin olarak İsrail, İtalya ve ABD'de görüldüğü tespit etmişlerdir. Macaristan'da çalışan hemşirelerin ise en az iş stresine sahip olduklarını ve bunun en önemli nedeninin ise Macaristan hükümetinin hangi işlerin nasıl yapılması gerektiğiyle ilgili güçlü yetkisinin olmasına yani hiyerarşinin az görülmesine bağlamaktadırlar (Glazer ve diğ, 2004).

### **1.7.7. Diğer Tipolojik Yaklaşımlar**

Kişiliği ruhsal ve toplumsal açıdan değerlendiren Alman ruh bilimci Sparanger, kişilik yapılarını toplumsal yer, rol, durum ve amaca göre altı temel tipe ayırmıştır (Köknel, 1983: 106). Buna göre;

- 1- Teorik tip: Soyut düşünen, düşüncelerini gerçekleştirmek için sürekli arayış içinde olan insanlardır.
- 2- Estetik tip: Sürekli olarak değişiklik ve yenilik peşinde koşarlar.
- 3- Ekonomik tip: Maddi çıkarları üstün tutarlar.
- 4- Sosyal tip: Başkalarına yardımcı olmaktan hoşlanırlar.
- 5- Politik tip: Mevki elde etmek, güçlü kudretli olmak için çabalarlar.
- 6- Dindar tip: Günlük yaşamdan çok öbür dünya ile ilgilenen, ikisi arasında sürekli bağlantı kurmaya çalışan insanlardır.

Diğer bir ayırmda Heymans ve Wiersma'nın yapmış olduğu ayırmdır. Heymans ve Wiersma kişiliğe ilişkin özellikleri, duygulanım, etkinlik ve verilen kararların süresine göre iki uçlu üç boyuta toplamıştır. Bunlar şöyledir (Köknel, 1983: 107). Duygulanım boyutunun iki ucundan birinde aşırı duygulanım ve coşku (E), diğerinde bu durumun olmaması ve ilgisizlik (nE), etkinlik boyutunun uçlarında aşırı etkinlik (A), etkinliğin olmaması, edilginlik (nA,; kararlara ilişkin üçüncü boyutun uçlarında da bunların

sürdürülmesi (P), sürdürülmemesi (S) simgeleriyle gösterilmiştir. Üç boyut üzerinde yer alan bu özelliklerin birleşimi sonucu sekiz tip tanımlanmıştır:

- 1- EAP: Sınırlı,
- 2- EAS: Endişeli, kaygıları, kuşkulu,
- 3- EnAP: Dışa dönük, neşeli,
- 4- EnAs: Öfkeli,
- 5- nEAS: İçe dönük, durgun,
- 6- nEAS: Tutarsız,
- 7- nEnAP: İlgisiz,
- 8- nEnAs: İlgisiz, tutarsız.

Bireysel özelliklerin davranışsal yönünü kişilik kuramına bağlı olarak değerlendirip tipolojik bir tahlil yapma yoluna giden Galen, Kant ve Wundt dört grup tip ortaya koymuşlar ve bu ayrımı bireylerin reaksiyonlarının güçlük ve güçsüzlüğü ile bu tür davranışların hızlı- yavaş olmalarına göre yapmışlardır. Buna göre (Türkel, 1992: 36): Öfkeli, Emin, Hüzünlü ve Kendisine hakim olmak üzere dört tipten söz etmek mümkündür.

Vernon'un kişilik yaklaşımı ise Galen- Kant ve Wundt'un yaklaşımından farklı olarak aynı kişilik dilimi içerisine farklı alt tiplerin olacağı şekildedir. Ayrıca Vernon, kişiliğin dilimlerini yine dört faktöre bağlamış olmasına rağmen, bu dört faktörü daha değişik olarak belirlemiştir. Söz konusu faktörler şunlardır (Türkel, 1992: 37):

- 1- Sosyal olma
- 2- Sosyal olmama
- 3- Güvenilir olma
- 4- Güvenilir olmama

Belirtilen dört faktör, yine kişiliğin tip açısından eksenlerini oluşturmakta, bu eksenler içinde özel kişilik koordinatları ortaya çıkmaktadır.

## 1.8. Beş Faktör Kişilik Modeli (The Big Five Factor)

Tarihsel süreç içerisinde kişiliğin boyutlarını ya da temel etkenlerini açıklayan ya da açıklama iddiasında bulunan çeşitli kuramlar öne sürülmüştür. Ancak, son 20 yıl içerisinde, kişiliğin temel olarak beş etkenden (Dışadönüklük, Sorumluluk, Uyumluluk, Duygusal Denge ve Deneyime Açıklık) oluşan bir yapıyı ifade ettiği görüşü egemen olmaya başlamıştır (Ivancevich ve Matteson, 2002'den akt. Solmuş, 2004: 199).

1980'lerin sonlarına doğru, kişilik psikologları kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen 'Beş Faktör Modeli'nin beş güçlü faktörü üzerinde genel bir anlaşmaya varmışlardır (Taggar ve diğ., 1999: 902). Araştırmaların çoğu, kişilikle ilgili ortak özelliklerin beş faktör tarafından kapsanmış olabileceği görüşüne birleşmişlerdir. Bu beş boyutlu yaklaşım Büyük Beşli (Big Five) olarak da adlandırılmıştır.

Bu beş boyut, kişilik ölçümü ve değerlendirmesi konusunda son 20 yıla damgasını vurmuş; yüzlerce araştırmayla da desteklenmiş ve kültürlerarası birçok çalışmayla standardizasyon, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Model, temel olarak, bireylerin kişilik yapılarını tanımlamak için gündelik dilde kullanılan sıfatların faktör analizi sonucu geliştirilmiştir (Solmuş, 2006)

Goldberg (1981'den akt. Yelboğa, 2006: 199), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik faktörünün bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür.

Temelde dile dayalı bir hipoteze bağlı olarak geliştirilen Beş Faktör modeline dayalı sınıflama, anadilimizdeki kişilik özellikleri belirten sıfatlarla yapılan çalışma sonuçları ile de desteklenmiştir (Sommer ve diğ.: 2004: 42-43). Sommer ve Goldberg (1999) de Türkçe'de sözlükteki kişilik özelliklerini tanımlayan sıfatlarla yürüttükleri çalışma sonucunda, Beş Faktör Modelini destekleyici veriler elde etmişlerdir. Bu da kendi kültürümüze uygun normal kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik çok boyutlu kişilik ölçeklerinin geliştirilmesine temel oluşturmuştur.

Beş Faktör Kişilik Modeli, son yıllarda üzerinde pek çok çalışmanın yapıldığı, farklı ülkelerde ve farklı dil grupları üzerinde yayınlanan çalışmalarla desteklenen bir modeldir. Paunonen ve arkadaşları (1992) dört ülkede (Kanada, Finlandiya, Polonya ve

Almanya) yürüttükleri çalışmada, Beş Faktör Modelini destekleyen bulgular elde etmişlerdir ve bu modelin yalnızca İngiliz diliyle sınırlı olmadığına dikkat çekmişlerdir.

Beş faktör modelinin geçerliliği dünyadaki diğer başka dillerde de araştırılmıştır. Kişilik tanımlayıcı terimlerle ilgili çalışmalar Flemenkçe, Almanca, İtalyanca, Slovakça, İbranice, Macarca, Çince, Filipince, Lehçe ve Rusça'da yapılmıştır ve bu çalışmalar büyük ölçüde destekleyici veriler sunmuştur (Sommer ve diğ., 2004: 7).

Görülmektedir ki Beş Faktör Modeli, kişilik özellikleri yapısının anlamlı bir tanımı olarak yaygın olarak kabul görmektedir. Bu özellikler, farklı durumlardaki davranışı açıklayan, süreklilik gösteren, duygusal, kişilerarası, tecrübesel ve motivasyonel şekillerinin tasviridir. Bu yapı, farklı araçlar kullanılarak, farklı kültürlerde ve değişik kaynaklardan oranlarla bulunmuştur (Mount ve diğ., 2006: 595).

Modelde, kişiliğin temel boyutlarını temsil eden bu beş faktör dört önemli noktaya dayanmaktadır: a) boylamsal ve gözlemciler arası çalışmalar beş faktörü göstermektedir ve bu beş faktör davranış kalıplarını açığa çıkarma gücünü ve etkisini uzun süre korumaktadır; b) her bir faktörle ilişkili olan özellikler, bu özelliklerin araştırıldığı toplumun dilinde ve kişilik sistemlerinde bulunmuştur; c) bu beş faktör farklı yaş, cinsiyet, ırk ve dil gruplarında bulunmuştur, bununla beraber farklı kültürlerde farklı şekillerde ifade edilebilmektedirler; d) kalıtsallık kanıtı tartışılmıştır (Costa ve McCrae, 1992: 653).

Beş Faktör Kişilik Modeli, kişilik özelliklerinin hiyerarşik bir organizasyonudur ve beş temel boyutta adlandırılmaktadır: Dışadönüklük (Extroversion), Yumuşak Başlılık (Agreeableness), Özdisiplin (Conscientiousness), Nevrotiklik (Neuroticism) ve Deneyime Açıklık (Openness to Experience) (McCrae ve John, 1992: 175). Bu beş temel boyutun açıklamaları şu şekilde yapılabilir:

**Dışadönüklük (Extroversion):** Bu boyut, Eysenck'in Dışadönüklük/İçedönüklük boyutu ile büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu boyutun özellikleri sosyal olma, girişken olma, hakkını savunma, iddialı olma, aktif ve konuşkan olmadır. Bu boyutun iki önemli bileşeni hırs/tutku ve sosyal olma özelliğidir (Barrick ve Mount, 1991: 3). Üstün olma ve ödül kazanma isteği temel motivasyon etkenleri arasındadır (Barrick ve

diğ, 2002: 3), stres durumlarında sorun odaklı başa çıkma stratejileri kullanma eğiliminde olmaktadır (O'Brein ve DeLongis, 1996: 777).

Dışadönüklerin pozitif ve enerjik özellikleri daha çok çatışma ve kolaylıklarla ilgilidir. Daha yüksek enerji potansiyeli sayesinde, dışadönükler verilen zamanda daha fazla şey üretebilir ve içedönüklere göre daha az yorgunluk hissi duyabilirler. Hatta olayların pozitif yönlerinin ele alarak daha az stresli yaşam elde ederler, dışadönüklerin daha az gergin olmasına neden olan pozitif enerjileri sayesinde çatışma ile negatif bağıntılı oldukları söylenebilir. Araştırmacılara göre, dışadönükler daha fazla pozitif etkiye, daha fazla pozitif olay beklentisine ve daha güçlü tepkiye ve içedönüklerden daha fazla enerjiye sahiptirler. Bu yüzden etraflarına daha fazla pozitif enerji yayar ve daha fazla pozitif ruh haline sahip olurlar (Wayne ve diğ., 2004: 112).

Dışa dönük bireyler, grup içindeki diğer bireylerle daha kolay iletişim kurma özelliği, kaynakların bulunması ve kullanılmasında konusunda onlara öncülük ederek işlerin kolaylaştırmasına yardımcı olur. Bu boyutun tam karşısı "içe dönüklük"tür (Thoms ve diğ, 1996: 353) Dışadönüklük boyutu sosyallik, neşelilik, konuşkanlık ve hareketliliği ifade ederken tam karşısı olan içedönük, sessiz, utangaç ve ketum olma özelliği ile nitelendirilir (Martins, 2002: 759). Bununla birlikte içe dönükler daha ziyade arkadaş canlısı değildirler, bağımsızdırlar yoksa mutsuz veya kötümser değildirler (Ekşi, 2004: 89).

**Yumuşak Başlılık/Uzlaşılabilirlik (Agreeableness):** Yumuşak başlılık bir boyut olarak insanlığın insancıl yönünü gerektiren bir boyuttur (Digman, 1990: 422). Bu boyut, nazik, esnek, iyi mizaçlı, fiziksel görünümüne önem veren, affedici, yumuşak kalpli ve hoşgörülü olma özellikleriyle birlikte düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991: 4).

Yumuşak başlılık özelliğini taşıyan bu bireyler rekabetten çok uzlaşmaya önem vermektedirler (Barrick ve diğ, 2002: 2). Yumuşak başlılık daha az kişiler arası çatışmaya ve daha fazla iş ve aile çatışmasını azaltıcı desteğe neden olur. Şu halde, yumuşak başlılıkla çatışmanın da negatif bağıntılı olması beklenebilir (Wayne ve diğ., 2003: 112).



Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak huyludurlar. Bu özelliklere sahip bireyler, yönetici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar (Thoms ve diğ., 1996: 354).

Bu özelliği taşıyan kimseler, sempatikler ve yardıma isteklidirler. Başkalarının da yardımsever olacağına inanırlar. Bunun tam karşıtı özellik taşıyan uzlaşmaz kişileri ise bencildirler, başkalarına şüphe ile yaklaşırlar. İşbirliğinden ziyade rekabeti tercih ederler (Ekşi, 2004: 89). Bu özellikler karşısında şu söylenebilir ki, yumuşak başlılık değerli bir özelliktir ve bu kimseler sosyal açıdan daha fazla tercih edilen popüler bireylerdir.

**Özdisiplin (Conscientiousness):** (Somer ve diğ. (2004) tarafından Öz Denetim/Sorumluluk adıyla kullanılmaktadır). Bu boyut, eğitimsel başarı ölçümleri ile ilişkili olduğu için ‘Başarı İsteği’ olarak da adlandırılmaktadır (Barrick ve Mount, 1991: 4). Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir (Thoms ve diğ., 1996: 454).

Bir hedefe dönük davranışlardaki planlılık, sabır, motivasyon, organizasyon ve başarı bu faktörle ilgilidir. Bu özelliğe sahip kişiler amaçlı, iradeli ve kararlılırlar. Bu faktörde yüksek puan alan kişiler dakik, güvenilir ve dürüsttürler. Düşük puan alanlar ise bu ahlaki disiplinden yoksun, amaçlara ulaşmada daha az motivasyonlu ve amaçlıdırlar (Ekşi,2004: 89).

**Nevrotiklik (Neuroticism):** (Somer ve diğ. (2004) tarafından Duygusal Tutarsızlık olarak adlandırılmaktadır).Bu boyut sıklıkla duygusal denge, denge, duygusallık ya da nevroitiklik olarak adlandırılmaktadır Duygusal tutarsızlık kişilik boyutunun ortak özellikleri, kaygılı, korumacı, gergin, depresif, sinirli, sıkılmış, duygusal, üzgün ve güvensiz olma faktörleriyle birlikte düşünülmektedirler (Barrick ve Mount, 1991: 4). Birçok araştırmacı örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedirler (Thoms ve diğ., 1996: 352).

Nevrotik bireyler, uzun süreli olumsuz duygulanımlar yaşamaya eğilimlidirler; potansiyel olarak da çeşitli davranış bozuklukları geliştirmeye yatkındırlar. Nevrotik bireylerin, uzun süreli stres yaşadıkları (Bruck ve Allen, 2003: 461) ve stres durumlarında da, duygu odaklı başa çıkma stratejileri kullandıkları görülmüştür (O'Brien ve DeLongis, 1996: 777).

Bu boyuttan düşük puan alanlar duygusal açıdan dengelidirler ve genellikle sakin, soğukkanlı ve rahat olarak tanımlanırlar. Onlar stresli durumlarla alt üst olmadan veya kaygılanmadan başa çıkabilirler (Ekşi, 2004: 89).

**Deneyime Açıklık (Openness to Experience):** (Somer ve diğ. (2004) tarafından Gelişime Açıklık olarak adlandırılmaktadır).Tanımlanması en zor olan boyut bu boyuttur. Sıklıkla 'Zeka' olarak da adlandırılmaktadır ama genellikle 'Deneyime Açıklık' ya da 'Kültür' olarak da adlandırılır. Bu boyutun hayal gücünün güçlü olması, kültürlü, bilgiye ve öğrenmeye meraklı, orijinal, açık görüşlü, akıllı ve sanatçı duyarlılığına sahip olma özellikleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir (Barrick ve Mount, 1991: 4-5). Genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamayan bu özelliğe sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fonksiyonel fayda sağlarlar (Thoms ve diğ.,1996: 353).

Aktif imgelem, estetik duyarlılık, iç duygulara duyarlılık, çeşitliliği tercih, entelektüel merak ve bağımsız yargı bu kişilik özelliğinin öğelerindendir. Yeni fikir, yaklaşım ve deneyimleri etkin olarak arama bu özellikle alakalıdır. Bu faktörden yüksek puana alanlar hem iç hem de dış dünyaya meraklıdır. Zengin bir hayat tarzı deneyimlemektedirler. Yeni düşüncelere ve alışılmamış değerlerin dışındaki değerlere açıktırlar ve otoriteyi sorgularlar. Düşük puan alanlar ise, davranışlarında ve alışılmamış görüşlerinde muhafazakardırlar. Yeni olandan ziyade bilindiği tercih ederler. Daha dar bakış açıları ve ilgi yoğunlukları vardır (Ekşi, 2004: 89).

Beş faktör kişilik modelinden yola çıkarak oluşturulan ve normal kişilik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan Beş Faktör Kişilik Envanterinde her bir faktöre ait özellikler Tablo 1.6'da yer almaktadır.

**Tablo 1.6: Beş Faktör Kişilik Envanterindeki Temel Faktörler**

ÖZELLİKLER	FAKTÖR ADI			ÖZELLİKLER
Mesafeli, ciddi, dikkat çekmeyen, yalnızlığı seven, kararlarını başkalarına dayandırmayan	<b>İçedönüklük</b>	<b>DIŞADÖNÜKLÜK (D)</b>	<b>Dışadönük</b>	Canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser
İnsanlara güvenmeyen, işbirliğinden çok yarışmaya eğilimli, bağımsız, mücadeleci, uyanık, tepkisel, şüpheli, kendini düşünen	<b>Dikbaşlı</b>	<b>YUMUŞAK BAŞLILIK/ GEÇİMLİLİK (Y)</b>	<b>Yumuşak Başlı</b>	Çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın
Esnek, plansız, çabuk karar veren, fevri, kurallara çok bağlı olmayan	<b>Düşük Öz Denetim</b>	<b>ÖZ-DENETİM/ SORUMLULUK (ÖD)</b>	<b>Yüksek Öz Denetim</b>	Düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi
Kendine güvenli, engellerle başa çıkmada etkili, sakin, uyumlu, telaşsız	<b>Tutarlı Duygusal Durum</b>	<b>DUYGUSAL TUTARSIZLIK (DT)</b>	<b>Değişken Duygusal Durum</b>	Hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri
Muhafazakar, yeniliğe dirençli, ince düşünmeyen, ilgi alanları sınırlı, geleneksel	<b>Somit-Pratik</b>	<b>GELİŞİME AÇIKLIK (GA)</b>	<b>Gelişime Açık</b>	Analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı

**Kaynak:** Somer ve diğ (2004: 48).

Beş faktör kişilik modeli, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını bütünleştirmesi ve böylece farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması; kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde

incelenebilmesine olanak sağlaması ve genel bir tanımlama sağlaması açısından ilgi çekicidir (McCrae ve John, 1992'den akt. Solmuş, 2004: 199).

Aynı zamanda bu model, kişilik özelliklerini ölçmek amacıyla geliştirilen pek çok geçerli kişilik envanteri ya beş faktör boyutlarını ölçmekte, ya da beş faktör boyutlarıyla yüksek düzeyde ilişkili çıkmaktadır (Selengil, 2004'den akt. Yelboğa, 2006: 200).

Bugüne kadar geliştirilen kişilik modelleri içerisinde beş faktör modelinin geniş çapta kabul görmesinin nedeni, bu modelin insan kişiliğini tanımlamakta geçerli ve güvenilir olduğunun bilimsel olarak kanıtlanmış olmasıdır (Hough ve Öneş, 2001'den akt. Yelboğa, 2006: 200).

## **BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Bu bölümde tükenmişliğin tanımı yapılarak, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin evreleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin sonuçları ve tükenmişlikle mücadele teknikleri konularına yer verilmektedir.

### **2.1. Tükenmişliğin Kavramsal Çerçevesi**

Kişilerin işlerinde yaşadıkları ilişkilerin zorlaşması ve buna bağlı olarak bir şeylerin ters gittiği yolundaki inancının artması ile gelişen süreç, bizi modern çağın önemli bir sosyal problemi ile karşı karşıya bırakmaktadır. Tükenmişlik (Burnout) olarak bilinen bu mesleki tehlike, ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da özellikle insanlara hizmet verilen alanlarda çalışanlarda görülmeye başlamıştır.

Tükenmişlik, ilk olarak 1961 yılında Greene tarafından “bir tükenmişlik olayı”, orijinal adıyla “A Burn-Out Case”, isimli romanında kullanılmıştır. Bir mimarın yaşadığı hayal kırıklıkları ve ruhsal çöküntü sebebi ile işini ve yaşadığı yeri terk edip Afrika Ormanları'na kaçışını konu edinen romanda, “Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizmin sönmesi” şeklinde tükenmişlik kavramı tanımlanmıştır. Burada altı çizilmesi gereken, tükenmişliğin araştırmacılar tarafından önemli bir çalışma konusu olmadan önce, hem uygulayıcılar hem de sosyal eleştirmenler tarafından, sosyal bir problem olarak öneminin anlaşılmış olmasıdır (Maslach ve diğ., 2001: 398).

Tükenmişlik kavramı, örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger tarafından ilk kez ortaya atılmıştır (Freudenberger, 1974: 159). Freudenberger daha çok insanlarla yüz yüze ilişkide bulunarak çalışan kişilerde gördüğü bu durumu tükenmişlik olarak adlandırmıştır.

1974 de Herbert Freudenberger'in “Journal of Social Issues” de yayınladığı bir makaleyle tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan insanlar arasında görülen duygusal tükenme halini tanımlayan günlük konuşma diline ait bir terimken, psikoloji literatürüne de girmiş oluyordu (Leiter, 1991: 547).

Freudenberger (1974: 159), ilk kez gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma durumunu açıklamak için kullandığı tükenmişlik kavramını “başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya

karşılanamayan istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında tükenme durumu” olarak tanımlamıştır.

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin ne olduğu ve tükenmişliğe nasıl çözüm üretileceği konusunda çok çeşitli görüşler bulunmasına rağmen, tükenmişliğin standart bir tanımı bulunmamaktadır, bu nedenle tükenmişliğin çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir.

Edelwich ve Brodsky (1980: 14) tükenmişlik, iş koşullarına bağlı olarak enerji amaç ve ilkenin giderek yitirilmesi ile ortaya çıkan bir durum olarak tanımlarken; Pines ve Aronson (1988: 9) ise tükenmişliği, duygusal tatmin gerektiren işlerde çalışmaktan dolayı geliştirilen beklentilerin karşılanmaması halinde fiziksel yıpranma, çaresizlik, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, yaptığı işe, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi gibi belirtilerin eşlik ettiği bir durum olarak tanımlamaktadır.

Bazı yazarlar tükenmişliği strese karşı bir tepki olarak ele almışlardır. Bunlardan biri olan Cherniss (1980 'den akt. Izgar, 2001: 1), “insanın aşırı stres ya da doyumsuzluğa yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki” diye tanımlamış ve aşırı bağımlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görmüştür.

Perlman ve Hartman'a göre (1982) ise tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen bir tepki olup, üç boyutu vardır; fiziksel veya duygusal tükenme, düşük iş üretimi ve hizmet verilene karşı duyarsızlaşmadır.

Sözlük tanımında tükenmişlik; “gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu” (Türk Dil Kurumu, 2008: [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr)), “enerji, güç ve kaynaklar üzerinde aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak ya da yorulmak olarak tanımlanmaktadır”(Çokluk, 2003: 111 ).

Günümüzde kabul gören en yaygın tükenmişlik tanımı, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak bilinen bununla birlikte kendi adıyla anılan ve araştırmalarda en çok kullanılma özeliği taşıyan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştiren Christina Maslach'a aittir. Maslach tarafından, işlerinde insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde bulunan bireyler arasında cereyan eden duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi (Maslach, 1982: 3, Maslach, 1993: 20)

şeklinde tanımlanan tükenmişlik bu tanımda; işi gereği sürekli olarak diğer insanlarla yüz yüze çalışan kişilerde sıklıkla ortaya çıkan üç boyutlu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı) bir sendrom olarak kabul edilmektedir.

Tükenmişliğin üç faktörlü yapısı pek çok araştırma ile desteklenmekte ancak tükenmişliğin özünde “duygusal tükenme” boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığının buna eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1992: 144).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere tükenmişlik kavramının, alan yazınında çok farklı tanımlamalarına rastlanmaktadır. Bununla birlikte birçok tanımda şu ortak noktalara rastlamak mümkündür. Bunlar: Tükenmişlik insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür. Tükenmişlik; duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içerisinde, sinsice gelişen bir süreçtir (Çokluk; 223: 111). Tükenme insanların bir anda içinde bulunduğu veya bulunmadığı durumu değil bir süreci ifade eder. Şeklinde belirtilebilir.

Sosyal hizmet uzmanlığı ve sağlık çalışanları gibi iş tanımları gereği başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü meslekler üzerinde tükenmişlikle ilgili ilk araştırmalar yapılmıştır. Daha sonraları yapılan ampirik araştırmalarda öğretmen, polis, subay, gardiyan, kütüphaneci, ofis çalışanları, yönetici gibi işleri diğer kişilerle yoğun etkileşim gerektiren meslek gruplarıyla da çalışılmıştır (Maslach ve diğ., 2001; Maslach ve Schaufeli, 1993). Ancak günümüzde yapılan çalışmalara bakıldığında, tükenmişlik sendromunun hemen hemen tüm sektörlerde ve meslek gruplarında yaşandığı, modern insanın işlerinde daha çok tükendiği görülmektedir.

Freudenberger (1981'den akt. Pines, 2002: 103-104), kendisini işine adanmış ve işini sosyal hayatının da yerine koymuş ve kendisi için vazgeçilmez olarak gören bireylerin daha fazla tükenmişlik riski altında olduğunu belirtmektedir. Özellikle hayatının büyük bir bölümünü işkolik olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler tükenme durumuyla karşı karşıya kalabilmekte (Naktiyok ve Karabey, 2005) ve yoğun olarak “hayat çekilmez” duygusu yaşayabilmektedir. Bu duygu genelde çok başarılı olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan,

çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir (Batlaş ve Batlaş, 2008: 77). Bu nedenle, tükenmişliğin katlanılması en zor maliyeti; işinde en başarılı ve en parlak olan insanların kaybedilmesi olarak görülmektedir (Maslach ve Leither, 1997: 26).

Araştırmalarda tükenmişliğin bireysel boyutta yaşanan bir olgu olduğu, çalışma yaşamında farklı zamanlarda ortaya çıkan, süreklilik gösteren, olumsuz duygusal tepki özelliği taşıyan bir durum olduğu görülmektedir. Bu özellikleri ile tükenmişlik belli bir dinlenme sürecinden sonra kaybolan “ geçici yorgunluk” durumundan farklılığını ortaya koymaktadır.

Bireyin enerji kaynaklarının stres yapıcı koşullar altında azalmasını ifade eden tükenmişlik, çalışma yaşamının değişik evrelerinde ortaya çıkabilir (Torun, 1997: 47) Tükenmişlik sürekli bir değişken olduğundan bireyi tükenmiş veya tükenmemiş şeklinde sınıflamaya tutmak doğru değildir. Çünkü tükenme azdan çağa doğru giden doğrusal bir olgudur.

Bununla birlikte tükenmişlik süreci, yavaş yavaş gelişen ve genellikle bireyin kendisinin kolayca farkına varamadığı bir süreçtir. Bu sendrom, yoğun iş temposunun oluşturduğu stresten ya da yoğun çalışma temposundan farklıdır. Aynı zamanda tükenmişlik durumunu açıkladığı zannedilen ama yanlış olduğu kanıtlanmış bazı durumlar da vardır. Bunlar (Akça, 2008: 113):

- Tükenmişlik tembeller tarafından işten kaçmak için kullanılan yeni bir terim değildir. Yüzyıllardır kullanılmaktadır.
- Eğer kişi işini severek yapıyorsa tükenmesi mümkün değildir.
- Bireyler tükenmişliklerini kolayca fark edebilirler ve birkaç günlük dinlenme ile kolayca toparlanabilirler.
- Ruhsal ve fiziksel bakımdan sağlam kişiler asla tükenmezler.
- Tükenmişlik sendromu mesleğe bağlıdır.

Araştırmacıların bazıları tükenmişliğin uzun süreli stresle başa çıkamamanın bir sonucu olarak değerlendirmekte ve stresin tükenmişliğe dönüştüğünü ifade etmektedirler (Köse



ve Gülova, 2006. 255).Tükenmişliğin kronik duygusal gerginliğe karşı bir tepki olması ve strese benzer belirti ve etkilere sahip olması bakımından bir tür stres olarak kabul edilebilir. Ancak tükenmişliği stresten farklı kılan; tükenmişliğin sosyal kaynaklı olması ve stresin bir sonraki aşaması olarak karşımıza çıkmasıdır.

## 2.2. Tükenmişlik Modelleri

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde, konu ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından tükenmişliğin nedenlerini, ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile birçok farklı modelin öne sürüldüğü görülmektedir. Aşağıda bu modellerden; Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Scott Meier'in Tükenmişlik Modeli, Susan ve Sheridan Tükenmişlik Modeli, Leither Modeli'nin literatürde sık rastlanılan modeller olması nedeniyle üzerinde durulacaktır. Bu modellerden, Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli'ne ise en tanınmış, en yaygın kabul gören bir model olması ve bu araştırmada kullanılan ölçme aracının temelini oluşturması nedeni ile en son olarak diğerlerinden daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

**Cherniss Modeli:** Tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Zamana yayılı bir olgu olarak tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve işle psikolojik olarak ilişki kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir (Sürgevil, 2006: 25; Özgen, 2007: 117).

Cherniss modeli tükenmişliğin kökünde stres olduğunu vurgulayarak; stresin, taleplerin boşa çıkması, kaynakları aşması sonucunda ortaya çıktığını belirtmektedir. Bu modele göre; taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan birey başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı dener, burada başarılı olmadığı takdirde ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon vb. birtakım stresle baş çıkma tekniklerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olamazsa birey duygusal yükünü azaltmak için iş ile psikolojik olarak ilişkisini kesme çabasına girer. Bu çabanın belirtileri; güdü azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedef küçültme şeklinde ortaya çıkar (Sürgevil, 2006: 26). Kısaca ifade edilecek olunursa Cherniss Modelinde tükenmişlik; kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı kişinin göstermiş olduğu bir başa çıkma tepkisidir.

**Edelwich ve Brodsky'nin Tükenmişlik Modeli:** Bu modele göre tükenmişlik; çok aşırı iş yoğunluğu, yetersiz ücret, mesai saatlerinin fazla olması, hizmet verilen kişilerden takdir alamama, kişisel idealler ve mevcut durum arasında büyük farklılıklar, bürokratik bir takım zorlamalar sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özgen, 2007: 117). Bütün bunların sonucu olarak işgören, idealizm, enerji ve amaç kaybı yaşamaktadır.

Edelwich ve Brodsky (1980), alanda yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri deneyimlere dayanarak, tükenmişliğin birbirini takip eden, tespit edilebilir merhalelerden geçen bir süreç sonucu ortaya çıktığını ifade etmişler ve tükenmişliğin gelişim evreleri denildiğinde akla gelen bu süreci “idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duyarsızlaşma (apati)” olmak üzere dört merhalede meydana geldiğini belirtmişlerdir.

**Pines Tükenmişlik Modeli:** Bu modelde tükenmişlik, kişiyi duygusal anlamda uzun süreli olarak devam eden bir durumda tüketen hallerin; kişiler üzerinde oluşturduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Pines ve Aronson, 1988: 9). Bu durumla birlikte bireyde bazı belirtiler ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin birinci ögesi olan fiziksel bitkinlik, düşük enerji, kronik yorgunluk ve halsizlik ile nitelendirilir; tükenmişliğin ikinci ögesi olan duygusal bitkinlikte ise birey öncelikli olarak çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusuna kapılmaktadır. Tükenmişliğin üçüncü bileşeni zihinsel bitkinlik durumunda ise birey işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar göstermektedir (Pines ve Aronson, 1988: 12-13).

Pines'a göre (1988), tükenmişliğin esasında, kişiyi devamlı duygusal baskı altında tutan iş ortamı vardır. Modelde motivasyon kavramı önem kazanmaktadır. Yüksek motivasyona sahip kişiler, işyerinden isteği motivasyonu alamaz ise tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aronson (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach tükenmişlik envanterinden sonra en yaygın olarak kullanılan ikinci ölçektir.

**Perlman ve Hartman Modeli:** Perlman ve Hartman (1982) kendilerine gelene kadar ki süreçte yapılmış olan tanımlamaların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir

tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Buna göre tükenmişlik kronik duygusal strese verilen ve üç öğeden oluşan bir cevaptır. Bu öğeler duygusal tükenme (duygusal boyut), fiziksel tükenme(fizyolojik boyut), düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren (davranışsal boyuttaki) tepkilerdir.

Perlman ve Hartman (1982)'ın modeli, kişisel değişkenler ve kişinin çevresini yorumlayan bilişsel/algısal bir odağa sahiptir. Bu modele göre tükenmenin üç boyutu, stresin üç temel semptom kategorisini yansıtmaktadır. Bunlar:

- a) Fiziksel semptomlar üzerine odaklaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme)
- b) Tutum ve duygular üzerine odaklaşan duygusal bilişsel boyut (duygusal tükenme)
- c) Semptomatik davranışlar üzerinde odaklaşan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi).

Perlman ve Hartman (1982)'ın modeli, oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan bütün değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre, bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir. Modelin, durumu strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşaması bulunmaktadır.

**Scott Meier'in Tükenmişlik Modeli:** Scott Meier'in (1983) modelinde ise tükenmişlik, Bandura'nın (1977) "kendini yeterli bulma" (self-efficacy) görüşleri üzerine şekillenmiştir. Modelde tükenmişlik, tekrarlayan iş hayatının bir sonucudur ve hem bireysel hem de çevresel etkilerin bir işlevi olarak ortaya çıkmaktadır. Meier tükenmişliği, bireylerin işlerinde anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir hayat veya bireysel yeterliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Burada anlamlı pekiştirici, sonucun kişi açısından artı ya da eksi değerli bulunmasını tanımlar. Kontrol edilebilir hayatla ifade edilen ise, kişinin aldığı kararlar ile yaptıklarının ve kendisi ve çevresi üzerindeki olaylarda söz sahibi olduğu inancıdır. Kişisel yetersizlik, kişinin kendisini eksik görmesidir.

Meir'in (1983) tükenmişlik modelinde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; Pekiştirme Beklentisi; belli iş hayatlarının kişinin gizli ya da açık hedeflerini karşılayıp karşılayamayacağı ile ilgili beklentileridir. Sonuç Beklentileri, belli sonuçlara neden olan davranışlar hakkındaki tasarlama olarak tanımlanmaktadır. Yeterlilik Beklentisi, bireyin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Bağlamsal İşleme Süreci, işgörenin beklentileri nasıl öğrendiği, bu beklentileri nasıl sürdürdüğü ve geliştirdiğine ilişkin açıklamaları içerdiği için Meir'i tükenmişlik modelinin en kapsamlı boyutudur. İnsanların iş çevresine karşı neler hissettikleri, düşündükleri ve nasıl davrandıkları ile kişilerin tükenmişlik yaşamasına neden olan öğrenme stili ve kişisel inanış gibi bilişsel etkinliklerin rolünün ne olduğu bu modelin ilgilendiği sorunlardandır ve bu model bu sorunlara bağlamsal işleme kavramına vurgu yaparak ele almaktadır (Sürgevil, 2006: 34).

**Susan ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli:** Suran ve Sheridan (1985) tükenmişlik modeli;

- 1- Kimlik ve rol karmaşası
- 2- Yeterlilik ve yetersizlik aşaması
- 3- Verimlilik ve durgunluk aşaması
- 4- Yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı aşaması

şeklinde dört aşamadan oluşmaktadır. Her aşama, tükenmişliğin meydana gelmesinde etkili olan hayat tarzını içermektedir. Susan ve Sheridan'a göre tükenmişlik, her aşamada yaşama ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalması ile ortaya çıkmaktadır.

**Leither Modeli:** Bu model (Leither, 1991a), Maslach Tükenmişlik Modelini temel almakla birlikte bu modele ek olarak iki koşula dayanmaktadır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi birinci koşulu oluşturur. İkinci koşulu ise üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle, farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi oluşturmuştur. Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar işte var

olan stres kaynakları ve isteklere daha duyarlı olduğundan, öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği varsayılmaktadır.

Literatüre bakıldığında, yukarıda açıklanmaya çalışılan tükenmişlik modelleri dışında, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş birçok farklı tükenmişlik modeli bulunmaktadır. Gaines ve Jermier tükenmişlik modeli, Lee ve Ashford'un tükenmişlik modeli, Golombiewski ve Munzenrider'ın tükenmişlik modeli bu modeller arasında sayılmaktadır. Ancak söz konusu bu modeller diğer modellerle benzerlikler gösterdiğinden burada ayrıca ele alınmamıştır.

### **2.2.1. Maslach'ın Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik konusunda birçok araştırma yaparak, çalışmalarını bu konuya vakfeden ve büyük katkılarda bulunan Maslach tükenmişlik konusunda daha sonraki tükenmişlik inceleme ve araştırmalarına kaynak teşkil eden birçok eser yayınlamıştır. Yine Maslach, 1986'da Jackson'la birlikte bu üç boyuta ilişkin tükenmişlik düzeyini ölçebilmek için 22 maddeden oluşan Maslach Tükenmişlik Envanterini'ni (Maslach Burnout Inventory) geliştirmiştir.

Maslach tükenmişliği; işi gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu şeklinde tanımlar (Maslach, 1982: 3; Maslach, 1993: 20). Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Bu durumda kişide meydana gelen değişimler; gelir; bireyin kronikleşmiş bir yorgunluk yaşaması, işinden uzaklaşma ve kendi içine kapanması ve giderek artan bir şekilde işinde başarısız olduğunu hissetmesi şeklinde kendini göstermektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 17).

Maslach, "tükenmişlik" olgusunu üç bileşenli sendrom yaklaşımına göre kavramlaştırmış ve şu şekilde düzeylere ayırmıştır (Çam, 1995: 25):

- 1- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
- 2- İş ve hizmet verilenlerden soğuma, uzaklaşma, şeklinde psikolojik yorgunluk,
- 3- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk.

Enerji, aidiyet ve yeterlilik kavramları tükenmişliğin üç boyutunun tam zıttı kavramlardır. Tükenmişlik başladığında bu üç artı duygu yerini yavaş yavaş diğer üç eksi duyguya bırakmaya başlamaktadır: Enerji yerini duygusal tükenmeye, aidiyet yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakmaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 24). Maslach tükenmişlik modelinde yer alan üç boyut şunlardır:

### **2.2.1.1. Duygusal Tükenme**

Tükenmişliğin bu boyutunda kişiler ruhsal ve fiziksel yönden tüm kuvvetlerini, harcadıklarını, enerjisiz kaldıklarını, tükendiklerini ve yorulduklarını hisseder. Kendisini güçsüz, kullanılmış hisseden birey, rahatlamak, yorgunluğunu gidermek ve kendine gelmek konusunda da başarısızdır. Sabah kalktığı zaman en az akşam yattığı kadar yorgun hisseden bu bireylerin yeni bir iş ya da diğer insanlarla karşılaşamayacak kadar enerjileri azalmıştır. Burada tükenmişlik iş taleplerinin ya da büyük değişikliklerin oluşturduğu strese verilen ilk tepkidir (Maslach ve Leiter, 1997: 17; Maslach, 1982: 3). Duygusal tükenme, tükenmenin stres boyutunu yansıtır ve çalışanların işleri nedeniyle kendilerinin duygusal kaynaklarının bittiğini ve duygusal olarak aşırı yıpranmış hissetmelerini ifade eder (Maslach, 1993: 20-21).

Bu boyut, tükenmişliğin esasını oluşturduğu ve sendromun en net belirtisi olarak kabul edilmektedir (Maslach , 1982: 3). Kişiler kendilerini veya başkalarını tükenmiş olarak tavsif ettiklerinde, genellikle duygusal açıdan tükenmeyi ifade etmek istemektedirler. Tükenmişliğin üç boyutundan duygusal tükenme, en geniş biçimde kayıt altına alınmış ve en derinlemesine incelenmiş olanıdır (Maslach ve diğ., 2001: 402-403).

Duygusal tükenmenin, tükenmişliğin ilk ve ana evresini oluşturduğu kabul edilmektedir. Bu durum tam olarak kişinin psikolojik düzeyde duygusal kaynaklarının azaldığını ve bunun artan şekilde devam ettiğini hissettiği anı ifade eder (Akçamete ve diğ., 2001: 2-3). Bu boyut genellikle işleri gereği diğer insanlarla yoğun bir şekilde yüz yüze ilişkide bulunmak zorunda olan kişilerde görülmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlamak için gerekli enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir ve enerjilerini tekrar kazanacak kaynaklardan yoksundurlar.

### **2.2.1.2.Duyarsızlaşma**

Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil eden duyarsızlaşma boyutunda birey işlerine ve işlerindeki insanlara karşı uzak ve mesafeli bir tutum sergiler ve işinden soğuduğunu hissettirir, işindeki ilişkilerini azaltır (Maslach ve Leither, 1997: 18). Duyarsızlaşmada, bireyin hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz, duygusuz ve duyarsızca bir tutum sergilemesi ya da aşırı derecede ilişkisi kopmuş bir şekilde refleks vermesi olarak nitelendirilir (Maslach, 1993: 21).

Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en sorunlu boyut olarak nitelendirilmektedir (Garden, 1987: 545).

Duygusal kaynakların azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan, bireyin çalıştığı kişilere karşı olumsuz, alaycı tutumlar ve duygular geliştirmesini ifade eden duyarsızlaşma boyutu genellikle bireyin yaşadığı tükenmişliğin kronikleşmesi ve işle ilgili hedefin belirginliğini yitirmesiyle ortaya çıkmaktadır (Akçamete ve diğ., 2001: 3). Dozu gittikçe artan bu olumsuz tepki, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve hizmet vermede başarısız kalabilir (Izgar, 2001: 3). Birey diğer kişilere bir obje gibi davranır, onları obje isimlerini kullanarak anar (Cordes ve Dougherty, 1993, 623). Diğer kişilerin hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını samimiyetle ister (Maslach, 1982: 5). Bütün bu tepkisel davranışları yaşayan kişinin işine karşı duyarsızlaştığı söylenebilmektedir.

### **2.2.1.3. Kişisel Başarı**

Kişisel başarı; kişinin yaptığı işte başarılı olması ve kişinin kendini yeterli bulması durumunu gösterirken, kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliğidir. Tükenmişliğin bu boyutunda bireyler, kişisel olarak başarısızlık hissi yaşamaktadırlar.

Kişisel başarıda azalma, bireyin kendisini olumsuz değerlendirme eğilimine girmesi (Cordes ve Dougherty, 1993: 623), bireyin işinde başarılı ve yeterli olduğuna dair inancının azalması olarak tanımlanmaktadır (Maslach, 1993: 21). Kişiler başarısızlık hissi yaşadıklarında, yetersiz olduğunu hisseder ve hiçbir işi başaramayacağını düşünür. Kişi yaptığı işleri küçümser, önemsiz olarak değerlendirir ve kendi yeteneklerine güven

duymaz. Kabiliyetlerine ve muvaffakiyetine inancını yitirmesi sonucunda, etrafındaki insanların da kendisine inancı kalmamaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: 18).

Bu aşamada birey, kendisi, iş başarısı ve performansı ile ilgili değerlendirmelerinde olumsuz tavır yaşamaktadır. Onun işi ve iş çevrelerine karşı beslediği başarı ve yeterlilik duygularında azalmalar olmaktadır. İşinde ilerleyemediğini, gerilediğini düşünür. İşinde boşuna çalıştığını, zaman harcadığını düşünerek, suçluluk ve yetersizlik duygusallığına kapılarak, aşağılık kompleksi içerisinde kıvrılır (Silah, 2000: 163). Kişinin kişisel başarısının eksikliğine inanması bir kısır döngü gibidir. Kişinin kendisini değersiz ve yetersiz hissetmesi, onu işi ile ilgili yeni hedefleri başarmada olumsuz etkilemekte, üretkenliğini azalmaktadır ve kapılmış olduğu bu hissini bir sonucu olarak işindeki başarısının düşmesi böylelikle bir kısır döngü olarak devam etmektedir.

Tükenmişliğin üç boyutlu yapısı pek çok araştırmacı ile desteklenmekte ancak tükenmişliğin özünde “duygusal tükenme” boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarının düşmesinin buna eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Çokluk, 2003: 113; Ergin, 1992: 144). Tükenmişliğin üç alt boyutu birbirinden bağımsız gelişen süreçler olmayıp aksine birbiriyle ilişkili süreçlerdir.

Tükenmişliğin üç boyutunun sonuçlarına genel olarak bakıldığında, kişi kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar, işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir, giderek artan bir şekilde kendini işinde yetersiz hisseder. Enerji yerini duygusal tükenmeye, birlik duygusu yerini duyarsızlaşmaya, yeterlilik ise yerini yetersizliğe bırakır (Maslach ve Leiter, 1997: 24).

Tükenmişlik düzeyinin yüksek olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin yüksek ve kişisel başarı puanının düşük olmasını gerektirir. Tükenmişlik seviyesinin düşük olması; duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma değerlerinin düşük ve kişisel başarı puanının yüksek olmasını gerektirir (Izgar, 2001: 91; Kaçmaz, 2005: 29).

### **2.3. Tükenmişliğin Evreleri**

Birçok araştırmacının tükenmişliği tanımlamalarında ki farklılığı ve tükenmişliğe ait yapılmış ortak bir tanımın olmamasından dolayı, tükenmişliği evrelerine ayırımlarında da çeşitli şekillerde gruplandıkları görülmektedir. Bu ayırımlarda Maslach, Taner, Edelwich ve Brodsky'inin tükenmişliği çeşitli düzeylerde gruplandıkları



görülmektedir. Bunlardan literatürde en genel kabul görmüş olanı Edelwich ve Brodsky'inin tükenmeyi dört evreye ayırımıdır. Diğerleri ise şunlardır:

Maslach, tükenmişliği şu şekilde düzeylere ayırmıştır (Çam, 1995: 25; Özçınar, 2005: 13),.

- 1- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi
- 2- İşten soğuma, uzaklaşma şeklinde psikolojik yorgunluk
- 3- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk

Tanner tarafından geliştirilen bir diğer bakış açısına göre tükenmişlik 5 düzeyde incelenmektedir (Çam, 1995: 26; Özçınar, 2005: 13).

- 1- Çok az bir rahatsızlık bulunmasına karşın, fiziksel olarak iyilik içinde olma
- 2- Uyku, yeme ve içme düzensizlikleri
- 3- Zihinsel sıkıntı ve dikkat alanında daralma
- 4- Yaşam tarzı ve meslekte değişiklik
- 5- Güç ve yeteneklerde kayıp olduğunu algılama

En fazla genel kabul görmüş olan Edelwich ve Brodsky'e göre tükenme dört evre ile tanımlanmaktadır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Kaçmaz, 2005: 30). Bu dört evre sırasıyla, idealistik coşku, durgunlaşma, engellenme ve apati(duyarsızlaşma)dir.

**İdealistik coşku;** bu dönemde kişide enerji, umut ve beklenti düzeyi yüksektir (Murat, 2003: 97). İş kişi için yaşamın tek anlamıdır. Seçilen mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Mesleki eğitimin sürdürülmesi konusunda istek vardır. Bu evrede kişi işinde övgü beklerken, amaç ve ilkeleri ile ilgili sorunlarla karşılaşınca yavaş yavaş durgunluk dönemine girmeye başlar ve bu genellikle işe başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar (Akça, 2008: 113; Çam, 1995: 26).

**Durgunluk;** bu merhalede bireyin sahip olduğu enerji seviyesi giderek azalmakta, motivasyonu düşmekte, işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklıkları yaşamaktadır

(Sürgevil, 2006: 27). Bunların sonucunda kişi bu evrede işiyle sadece idare edecek kadar ilgilenmekte ve işi yavaşlatmaktadır. İşten alınan doyum giderek önemini yitirir, iş dışındaki yaşam (arkadaşlar, spor, hobiler, aile, ev) daha önemli hale gelir (Özçınar, 2005: 13).

**Engellenme;** bu aşamada zaman geçtikçe, kişi işine ilişkin amaçlarını başarabilmek için engellendiğini düşünmeye başlar. Engellenme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. Birincisi, kişinin diğerlerine yardımcı olamayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak için kendi ihtiyaçlarını doyumamaktan dolayı engellenmektir. Bu süreç devam ettiği zaman tükenmişliğin son aşamasına girilir (Akça, 2008: 113; Sürgevil, 2006: 27-28; Çam, 1995: 27).

**Apati;** bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Kişi işinin ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır (Kaçmaz, 2005: 30).

#### **2.4. Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmişlik nasıl başlar sorusuna verilen cevap genellikle tükenmişliğin “yavaş ve sinsice” başladığına dair bu iki sözcükle ifade edilmektedir. Tükenmişlik ortaya çıkışı ne kadar anide olsa, tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan ani bir belirti, kişinin tükendiğini gösterebilmektedir. Kişi tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce genellikle yaşamış olduğu ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrekte olsa, herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Birey tükenmişliğin başladığı ilk zamanlarda kendi içinde olup bitenlerin farkında değildir (Freudenberger ve Richelson: 1981: 13-14) fakat bu süreçte birey kendisini gergin olarak tanımlamaktadır (Maslach ve Leiter, 1977: 27).

Tükenmişlik, çoğunlukla bir belirtiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişliğin belirtileri, üst üste eklenerek birbirinden net olarak ayıramayacak bir hale dönüşmekte ve böylece kavramın karmaşık bir görüntüsünü oluşturmaktadırlar. Belirtilerin çeşitliliğine karşın bu çeşitlilik, sinsi gelişen tükenmişlik sürecini ayrıntılı

olarak açıklayan bir bütünlük göstermekte; ancak açık belirtilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır (Çam, 1992: 155; Çokluk, 2003: 114).

İşle ilgili olumsuzluklar uzun süreliyse; kişi işine yabancılaşır ve duygusal olarak tükenir. Bu durumu yaşayan kişiler, sorunlarını anlatamazlar. Eğer kişinin işle ilgili ulaşamayacağı hedefler konursa, kişinin tükenmesi daha kolay olmaktadır. Kişide işe ve ortama karşı alaycı bir tutum ve yabancılaşma gözlenmekteyse ve kişi kendini izole etmeye başlamışsa; kişinin tükenmişlik durumu yaşamaya başladığını anlayabiliriz (Sinangil ve diğ., 2008: <http://www.turkbusinesscenter.com>).

Bugünün gittikçe karmaşıklaşan dünyasında tükenmişlik küçük uyarı sinyalleri ile başlar. Potter'a göre (1995: 1) bu uyarı sinyalleri; engellenmişlik hissi, duygusal patlama, tutumlardan rahatsız olma, yabancılaşma hissi, performans düşüklüğü, alkol ve ilaç kullanımında artıştır.

Tükenmede davranışlar ve duygular ile ilgili belirtiler diğer belirtilere göre daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, çaresizlik, engellenmişlik en sık dile getirilen şikâyetlerdir (Batlaş ve Batlaş, 2008: 77).

Tükenme duygusu genellikle Batlaş ve Batlaş 'a göre (2008: 77); çalıştığı alanda çok başarılı olmak isteyen ve bu nedenle yoğun bir programda çalışan, her çalışmada üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırları tanımayan kişilerde görülür.

Tükenmiş kişi gözlemlendiğinde pek sempatik biri olarak değerlendirilmez. Bu kişi sert, eleştiren, garip, kızgın, yorumlara kapalı ve diğer kişileri kendisinden uzaklaştıran bir tutuma sahiptir. Bu tutumun gerçek sebeplerine bakıldığında kişinin mutsuz olduğu görülse de bu kişiden uzaklaşılır. Fakat bu noktada unutulmaması gerekir ki tükenmişlik kötü niyetten doğan bir durum değildir, bunun tersine iyi niyetten doğan bir sorundur. Tükenmiş kişilerin çoğu bir zamanlar bir amaca ulaşmak için çaba saffetmiş kişilerdir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 11-13).

Tükenmişlik yaşayan kişiler normalde çalıştığı işletmeye karşıt değildirler. Bunun tam tersine gittikçe artan başarısız sonuçlar elde etseler de bu kişilerin sık sık eve iş götürdükleri ve işyerinde geç vakitlere kadar kaldıkları görülmektedir. Bir işletmede çalışan bir kişinin tükenmişlik yaşadığının ilk işareti, kişinin daha zor ve daha uzun

çalışmasına rağmen, gerçekte daha az başarılı oluyor gibi görünmesidir (Freudenberger, 1977: 26).

Bireyin sağlığını olumsuz etkileyen, bireyin verdiği hizmetin kalitesini düşüren tükenmişlik durumu görüldüğü üzere değişik belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Bu alanda yapılmış olan çalışmalar tek bir çatı altında toplandığında ortaya aşağıdaki gibi bir tablo çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda yer alan tükenmişlik belirtileri literatürde farklı yazarlar tarafından farklı kombinasyonlarla ele alınmıştır. Tablo 2.1'de yer alan şekli ise aşağıda belirtilen kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır (Maslach ve Jackson, 1981: 100; Maslach ve Leither, 1997: 19; Angerer, 2003: 101; Potter, 1995: 2; Potter, 2005, 13-22; Kaçmaz, 2005: 30; Sürgevil, 2006: 20-22; Topaloğlu ve diğ., 2007: 34; Ersoy ve diğ., 2001., Çam, 1995: 17-19; Çokluk, 2003: 114-115; Barutçu ve Serinkan, 2008: 547-548; Izgar, 2001: 7-9, ).

**Tablo 2.1: Tükenmişliğin Belirtileri**

<b>Davranışsal Belirtiler</b>	Apatik(duyarsızlık, ilgisizlik)görünüm, unutkanlık, özsaygı ve özgüvende azalma, sosyal izolasyon, uzaklaşma ve içe kapanma, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü, hareketli olmayış, nezaket, saygı ve dostluk gibi pozitif davranışlarda azalma, yapılması gereken şeyleri erteleme veya onları sürüncemede bırakma
<b>Duygusal Belirtiler</b>	Çabuk öfkelenme ve engellenme hissi, birçok konuda şüphe ve endişeye kapılma, alınganlık, depresif duygular, çaresizlik, ümitsizlik, teslimiyet ve suçluluk duygusu, ilaç ve alkol kullanımında artış, kendini desteksiz ve güvensiz hissetme, kızgınlık, huzursuzluk, sabırsızlık ve mutsuzluk gibi negatif duygularda artış, düşük kişisel başarı hissi
<b>Örgütsel Belirtiler</b>	Hizmet verilen kişilerden kaçma, hizmet kalitesinde bozulma, hizmet verilen kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme, idarenin kendisini desteklemediğini düşünme, performansının sonucunu görmediğini düşünme, takdir edilmediğini düşünme, sık sık hatalar yapmak, iş veriminde düşme, işe geç gitmek veya işe devamsızlık, işi bırakma, kuruma yönelik ilgi kaybı, rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili karışıklık, yöneticilere ve meslektaşlara karşı kızgınlık, çalışma arkadaşları ile iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma, görevlilere güvenmeme ve onlardan kaçınma, çalışmaya yönelmede direniş, değişime direnç, iş kazalarında artış
<b>Sosyal Belirtiler</b>	Çevresine karşı negatif duygu ve tavırlar içinde olma, her şeyi olumsuz değerlendirmeye, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı davranışlar sergileme, sürekli gergin ve huzursuz olma ve bu durumu çevresinde ki kişilere yansıtma, çevresine karşı ağır davranışlar sergileme, günlük yapılacak işleri sürekli aksatma, belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi yaşama, aile içi sorunlarda artış, eşini ve çocuklarını suistimal etme, evlilikte çatışma ve boşanma, aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve kaçış, kişiler arası problemler, diğer insanları eleştirme

Tükenmişlik ve stres literatürü incelendiğinde tükenmişlik belirtilerinin bir kısmının stres belirtisi olarak da ele alındığı görülmektedir. Ancak bunlar benzer olmakla beraber tükenmişlik ve stres belirtileri birbirinden farklılık göstermektedir. Aşırı ve uzun süren stres vücudun fizyolojik işlevini değiştirir. Eğer yeterli baş etme becerileri kazanılamazsa, fiziksel ya da psikolojik rahatsızlıklara ve hatta tükenmişliğe yol açabilmektedir. Tükenmişlik iş stresinin belirtisi değil, iyi yönetilememiş iş stresinin sonucudur (Babaoğlu, 2006:1-2). İfade edildiği üzere stres belirtisi ile tükenmişlik belirtisinin benzer yönlerinin olma nedeni tükenmişliğin stres sonrası oluşan bir olgu olmasından kaynaklanmaktadır. İnsanların çoğu belli durumlarda stres yaşarken, tükenmişlik stresten daha ileri bir durumdur.

Tükenmişlik sorunu olduğunu gösterebilecek belirti ve bulgular, tükenmişliği ortaya çıkartıcı ya da ilerletici olduğu kadar tükenmişliğin sonuçlarını da göstermektedir. Tükenmişliğin belirtilerini görmek, işin olumlu tarafını oluşturmaktadır. İşletmelerde iyi performans gösteren, iyimser ve verimli çalışanlar, normal davranışlarından önemli ölçüde farklılık gösterirler. İşletmeler çalışanlarının tükenmişlik belirtilerinin farkına vararak hemen harekete geçmeli, gerekli önlemleri almalı ve çalışanları tükenmişlikten koruyabilmelidirler.

## **2.5. Tükenmişliğin Nedenleri**

Yapılan birçok araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve konuyla ilgili çalışan araştırmacıların gözlemleri sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda tükenmişliğe etki eden faktörler incelendiğinde birçok sebepten söz edildiği görülmektedir. Bunlardan bir kısmı bireylerin kendilerinden kaynaklanan kişisel faktörler olarak ele alınırken, diğer bir kısmı ise bireyin dışında gerçekleşen kişinin yaşadığı çevreden kaynaklanan örgütsel (çevresel) faktörler olarak ele alınır.

Bu faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik faktörler, işine karşı aşırı ilgi yani işkolik olma, bireysel beklenti düzeyi, kişilik yapısı, gibi birçok kişisel faktörler; işin niteliği, çalışma saatleri, aşırı iş yükü, meslektaşlarla ilişkiler ve çatışmalar, yöneticilerle ilişkiler, insan ilişkileri, müşteri yoğunluğu, örgütün plan ve prosedürlerinden kaynaklanan sorunlar, özerklik ve kararlara katılma, iş çevresinin desteği, rol belirsizliği ve rol çatışması, geri bildirim eksikliği, ödül ve ceza, iş ortamının fiziksel koşulları, sosyal destek, kontrol eksikliği

veya fazlalığı, işte ilerleme fırsatları ve bunun gibi faktörler ise örgütsel(çevresel) faktörler tükenmişlikle ilgili araştırmalarda karşılaşılan ve tükenmişliğe etki eden faktörler içinde yer almaktadırlar.

Araştırmacıların çoğu (Cherniss (1980); Etzion ve diğ. (1982); Farber (1983); Friedman ve Lotan (1985); Kahn (1974); Maslach (1978); Pines ve Aronson (1981); Pines ve diğ. (1980); Shirom (1987)'den akt. Friedman, 1991: 325-326 ) araştırmalarında; kişisel faktörlerin ve kişiliğinin bir dereceye kadar belirli çalışma şartları altında tükenmişliğe eğilimini açıklarken, çoğu tükenmişlik durumunda başlıca sebebin örgütsel (çevresel) faktörler olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Aşağıda öncelikli olarak tükenmişliğe etki eden faktörlerden kişisel faktörler daha sonrasında ise örgütsel faktörler açıklanmıştır.

### **2.5.1. Tükenmişliğe Neden Olan Kişisel Faktörler**

Tükenmişlik nedenleri incelenirken kişisel faktörlerin önemli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişisel faktörler, kişinin tükenmişliğe yol açan örgütsel kaynaklı sebeplerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir duruma sahiptir. Aynı çalışma ortamında aynı koşullarda çalışanların farklı düzeyde tükenmişlik göstermelerinin sebebi kişilerin farklı kişilik özelliklerine sahip olması ve tükenmişliğe neden olan diğer faktörleri farklı algılamaları ile açıklanabilir.

Yapılan araştırmalarda yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, meslekte çalışma süresi ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerle, işe karşı aşırı ilgi, bireysel beklentiler, kişilik yapısı gibi birçok kişisel faktörün tükenmişliğe neden oldukları ortaya çıkmıştır.

#### **2.5.1.1. Yaş**

Araştırmalardan elde edilen bulgular yaş ile tükenmişlik arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Maslach ve diğ., 2001: 409).

Tükenmişlik şaşırtıcı bir şekilde, işine yeni başlayanlarda, çok daha heyecanlı ve istekli olan çalışanlarda daha fazla görülmektedir. Bu uzmanlar tarafından, bu kişilerin ilk heyecanlarıyla çok fazla enerji harcayarak zamanla tükendiklerine bağlanmaktadır. Bu

tip çalışanlar genellikle kısa zamanda çok büyük başarılar kazanacaklarına inanır fakat zaman geçtikçe amaçlarına ulaşamadıklarında heyecanları söner. Sonuç olarak gerçeği kabullenmek ve hedeflerini düşürmek yerine hayal kırıklığına sürüklenirler (Gümüş, 2006: 61)

Çalışılan bütün demografik özellikleri arasında yaş tükenmişlikle en tutarlı ilişkiyi gösteren etken olmuştur. Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin bu şekilde olması oldukça anlaşılır bir durumdur. Çünkü bireyler yaşlandıkça daha doyumlu, dengeli ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Öte yandan, daha genç ve tecrübesiz bireylerin işe ilişkin beklentileri daha fazla olduğundan ve daha dayanıksız oldukları için işin ilk yıllarında tükenme olasılıkları yüksektir.

### **2.5.1.2. Cinsiyet**

Tükenmişliği daha çok kadınların yaşadığını öne süren görüşler olsa da cinsiyet, tükenmişlik için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bu yargının altında, bazı çalışmalarda kadınların, bazı çalışmalarda erkeklerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığının bulunması, araştırmaların bir kısmında ise kadınlarla erkekler arasında tükenmişlik düzeyi açısından bir fark bulunmamış olması yatmaktadır. İki cinsiyet arasındaki küçük ama araştırmalarda sürekli bulunan tek fark, erkeklerin duyarsızlaşma boyutunda daha yüksek puan almalarıdır. Yine bazı çalışmalarda kadınların duygusal tükenme boyutundan erkeklere göre biraz daha yüksek puanlar alma eğiliminde oldukları görülmektedir. (Maslach ve diğ., 2001: 410).

Bu durum Schaufeli ve Greenglass (2001: 502) tarafından erkeklerin iş hayatında yaşadığı güçlüklerle karşı duyarsızlaşarak refleks vermeleri olarak ifade edilmektedir. Erkeklerin duyarsızlaşmaya daha eğilimli olmaları güç, bağımsızlık ve ayrılığı temsil eden erkeksi (maskülen) rol ile açıklanabilir. Bu kavramda duyarsızlaşma erkeklerin bastırılmış duygusallığının yansıması olarak görülebilir. Diğer bir açıklamada ise erkeksi (maskülen) rolün ayrılmaz parçası olan başarı vurgulanır. Erkekler bu kadar rekabetçi ise ve erkeklik duyguları başarıya dayanıyorsa, duyguları, rekabet ettikleri kişilere karşı olan güvensizliklerinden kaynaklanabilir. Bu durum özellikle stres altında oldukları zaman anti sosyal ve düşmanca davranışlar doğurmaktadır.



Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerine yapılan diğer araştırmalardaki sonuçlar da cinsiyet ve tükenmişlik arasındaki ilişki farklılık göstermektedir. Schwab ve Iwanicki (1982) gibi araştırmacılar tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu rapor ederlerken; Calabrese ve Anderson (1986), Etzion ve Pines (1986), Farber ve Heifetz (1981), Thompson (1980) gibi diğerleri kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Lemkau ve diğ. (1987); erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri sürmüştür (Güllüce, 2006: 25). Sonuçlardaki bu çeşitlilik, cinsiyet farklılıklarının tükenmişlik üzerinde net bir rol oynamadığına göstermektedir. Gerçekten de son araştırmalar cinsiyet farklılıklardan ziyade erkeksi (maskülen) ve kadınsı (feminin) karakterlerin oluşumundan meydana gelen duygusal davranışların tükenmişlik üzerinde rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Maskülen tarafı ağır basan bir kişiliğin tükenmişliğe yakalanma ihtimalinin feminin tarafı ağır basan bir kişiye nazaran daha az olduğu görüşü yaygın kabul görmektedir.

### **2.5.1.3. Medeni Durum**

Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle bekârların (özellikle erkeklerin) evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Yine bekârların tükenme düzeyleri boşananlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach ve diğ., 2001: 410). Tükenmenin üç boyutu açısından değerlendirildiğinde, kişisel başarı boyutu hariç, bekarlar evlilere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından önemli ölçüde farklılık gösterir (Peltzer ve diğ., 2003: 278).

Bununla birlikte Maslach ve Jackson (1985) çocuk sahibi çalışanlarda tükenmişliğin daha az gözlendiğini belirtmiştir. Niebrugge (1994) medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Evli ve çocuk sahibi olmanın başlı başına bir sosyal destek anlamına geldiği ve sosyal desteğin de tükenmişliği azaltıcı ve tedavi edici bir etkisi (Greenglass ve diğ., 2001) olduğu görüşünden yola çıkılarak, çocukların yoğun iş stresinden uzaklaştırıcı bir etkiye sahip oldukları ve bireylerin sevgi ve kabul gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken oldukları, bu nedenle de çocuk sahibi olmanın tükenmişliği azaltıcı bir faktör olduğu düşünülmektedir (Maraşlı, 2005: 31). Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta, ailenin

takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlardan beklediği desteği de azaltmaktadır (Sürgevil, 2006: 56). Nihayetinde mutlu huzurlu bir aile yapısına sahip bireylerin işlerinden doyumlu ve karşılaştıkları problem karşısında daha az tükenme eğilimi gösterebileceği söylene bilmektedir.

#### **2.5.1.4. Meslekte Çalışma Süresi ve Eğitim Düzeyi**

Tükenmişlik ile meslekte çalışma süresinin ilişkili bulunduğu araştırmaların yanı sıra (Sunja, 1990; Heffley, 1983; Girgin, 1995; Sucuoğlu ve Kuloğlu-Aksaz, 1996), ilişkisiz bulunduğu araştırmalara da (Sermon, 1994; Schwab ve Iwanicki, 1982; Graf, 1996; Kreps, 1996) rastlanmaktadır. Benzer olarak, tükenmişlik ile eğitim düzeyinin ilişkili olduğu (Banks ve Necco, 1990) ve ilişkisiz bulunduğu (Sunja, 1990; Sucuoğlu ve Kuloğlu-Aksaz, 1996) çalışmalar mevcuttur. Tükenmişlik ile meslekte çalışma süresinin ilişkili bulunduğu çalışmalarda genel olarak ilk beş yıldan sonra tükenmişliğin yaşama olasılığının azalmasından söz etmekte, özellikle beş yıldan fazla çalışan bireylerin kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Çokluk, 2003: 117).

Araştırmalar eğitim seviyesi yüksek olanların eğitim seviyesi düşük olanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Bu verinin nasıl değerlendirileceği çok açık değildir. Çünkü eğitim seviyesinin etkisi meslek ve konum değişkenlerinin etkisi ile karışabilir. Büyük ihtimalle eğitim seviyesi yüksek bireyler, daha fazla sorumluluk ve daha fazla stresli işlere sahiptir. Veya eğitilmiş kişinin işinde daha yüksek beklentileri vardır. Bu beklentilerinin karşılanmaması halinde de bu kişiler daha fazla ruhsal yorgunluk yaşarlar (Maslach ve diğ., 2001: 410). Ayrıca bireyin aldığı eğitime uygun olmayan bir işte çalışıyor olması da tükenmişliğin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Çokluk, 2003: 117).

Özetle, araştırmalar kişinin **demografik özellikleri** ile tükenme düzeyleri arasında yakın ilişki olduğunu göstermektedir. Gençlerde yaşlılara oranla daha fazla tükenme görüldüğü, feminin (kadınsı) tarafı ağır basanların maskülen (erkeksi ) tarafı ağır basanlara göre, bekârlarda evlilere göre, çocuksuzlarda çocuk sahibi olanlara göre, çalışma süresi birkaç yıl olanlarda bu sürenin beş yıl ve daha fazla olanlara göre, eğitilmiş kişilerin daha az eğitilmiş olanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

### 2.5.1.5. İşe Karşı Aşırı İlgi (İşkoliklik)

Araştırmacılar yaptıkları işkoliklik tanımlarında, işkoliklerin çalışma dışındaki faaliyetlere çok az zaman ayırdıklarını, işkoliklik ile stres, psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Örneğin Killinger (1991) işkolikliğin stres ve tükenmenin sonunda olumsuz yan etkiler meydana getirebileceğini belirtmiş, Yates ise (1988) Japonya'daki gibi uzun çalışma sürelerinin etkileri ile ilgili endişelerini dile getirmiştir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 184). Pines (1986) kendini işe en çok adayanların daha şiddetli bir biçimde tükenmişliğe eğilimli olduğuna dikkat çekmekte ve tükenmişliğin varoluşsal olduğunu ifade etmektedir (Iacovides ve diğ., 2003'den akt Babaoğlu, 2006: 24). Freudenberger (1974) ise, işkolikliği tükenmişlik sürecinin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirmektedir. Ona göre, tükenmişlik yaşayan kişi düşük verimliliğini aşırı çalışarak düzeltmeye uğraşmaktadır (Küçüközel, 2007: 27).

Özetle hem teorik çalışmalar hem de ampirik çalışmalar da işkoliklik ile tükenme arasındaki ilişkiyi destekleyebilecek yönde bulgular elde edilmiştir (Naktiyok ve Karabey, 2005: 184).

Görülüyor ki, sanıldığı aksine işi konusunda çok hassas, işine aşırı bağlı olan kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma riskine sahiptirler. Bu ilk başta anlaşılması zor bir durum olarak düşünülse de işi her şeyi olan kişiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler ve harcadıkları bu yoğun çaba, bir süre sonra kişileri tükenmeye sevk etmektedir.

Bununla birlikte Schaufeli ve Bakker (2004) ise tükenmişlik ve işe bağlılık arasındaki ilişkiye farklı bir boyut getirerek, iş yükümlülükleri ve bu işi yapabilmek için gerekli kaynakların, tükenmişlik ve işe bağlanma ile ilişkisini araştırdıkları modelde, tükenmişlik ve onun karşısında yer alan işe bağlanmanın göstergeleri ve sonuçlarının farklı örüntülerden oluştuğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. İnsanlara direk hizmet etmeyen dört ayrı meslek grubunda yapılan çalışma sonucunda tükenme ve mesleğe bağlılık arasında negatif bir ilişki ileri sürerken, tükenmeyi iş taleplerinin belirlediğini ancak aynı zamanda iş kaynaklarının azlığının da tükenmeye neden olduğunu vurgulamaktadırlar (Köse ve Gülova, 2006: 258).

### **2.5.1.6. Beklenti Düzeyi**

Beklentiler, kişinin işinde tekâmül etmesi, organizasyon ve kişisel yeterlilik gibi tükenmişlik sendromu ile bağlantısı olan beklentileridir (Cordes ve Dougherty, 1993: 636). Kişinin gerçekleşmeyen beklenti ve umutları da tükenmişliğin çekirdeğini oluşturur (Stanley, 2001: 3).

Kişilerin işle ilgili beklentileri birbirinden farklıdır. İşin gereği ve hedefe ulaşma ihtimali açısından bazı durumlarda bu beklentiler yüksek seviyelere ulaşmaktadır. Beklentilerin yükselmesi kişiyi daha sıkı ve daha çok çalışmaya itmekte bu da gösterilen yoğun çabalar sonunda umduğu sonuçları elde edemeyen kişileri, tükenmeye veya duyarsızlaşmaya götürmektedir. Bu konudaki bilimsel çalışmalara bakıldığında ise yarısının bu varsayımı doğruladığı yarısının da doğrulamadığı görülmektedir (Maslach ve diğ.,2001: 411)

Tükenmişlikle burun buruna kalanları çoğu, belli bir hedefe ulaşmak için yoğun gayret içinde olan kişilerdir. Her zaman sınırlarını zorlayan, yoğun programları olan, hep daha fazlası için çabalayan bu kişiler, hayata büyük beklentilerle başlamış, daha azıyla yetinmeyi kabul edememiş insanlardır. Tükenme nedenleri, insanların idealleriyle ilişkilidir. Kişinin beklentileri çok yüksekse ve kişi bu ideallere ulaşmakta ısrar ediyorsa sıkıntı ve huzursuzluğu davet ediyor demektir. Buna ilave olarak kişi kendine zaman ayırmıyorsa hayat enerjisini ve işlev görme yeteneğini tüketmeye başlamış demektir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 13).

Araştırmalar, beklenti düzeyi ve tükenmişlik düzeyine etkisi bağlamında özellikle genç ya da işe yeni başlamış çalışanlarda bu durumun daha fazla olduğunu göstermek ve olumsuz bir rol oynamaktadır. Gençlere göre yaşlılarda daha az görülen tükenmişlik düzeyi tecrübeli çalışanların, gerçekliğe ulaşmış ve uyum sağlamış olmasından kaynaklanmaktadır (Cordes ve Dougherty, 1993: 636).

### **2.5.1.7. Kişilik Yapısı**

Tükenmişliğin nedenleri incelenirken kişilik özelliklerinin önemli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Kişilik, tükenmişliği hem artıran hem de azaltan bir etkiye sahip olabilir. Aynı işyerinde aynı çalışma ortamında aynı işi yapan iki bireyden biri tükenmişlik sendromuna yakalanırken diğeri bu duruma maruz kalmayabilmektedir.

Bunun nedeninin çalışanların farklı kişilik özelliğine sahip olduğundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. (Ayrıntılı bilgi için bakınız: Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi)

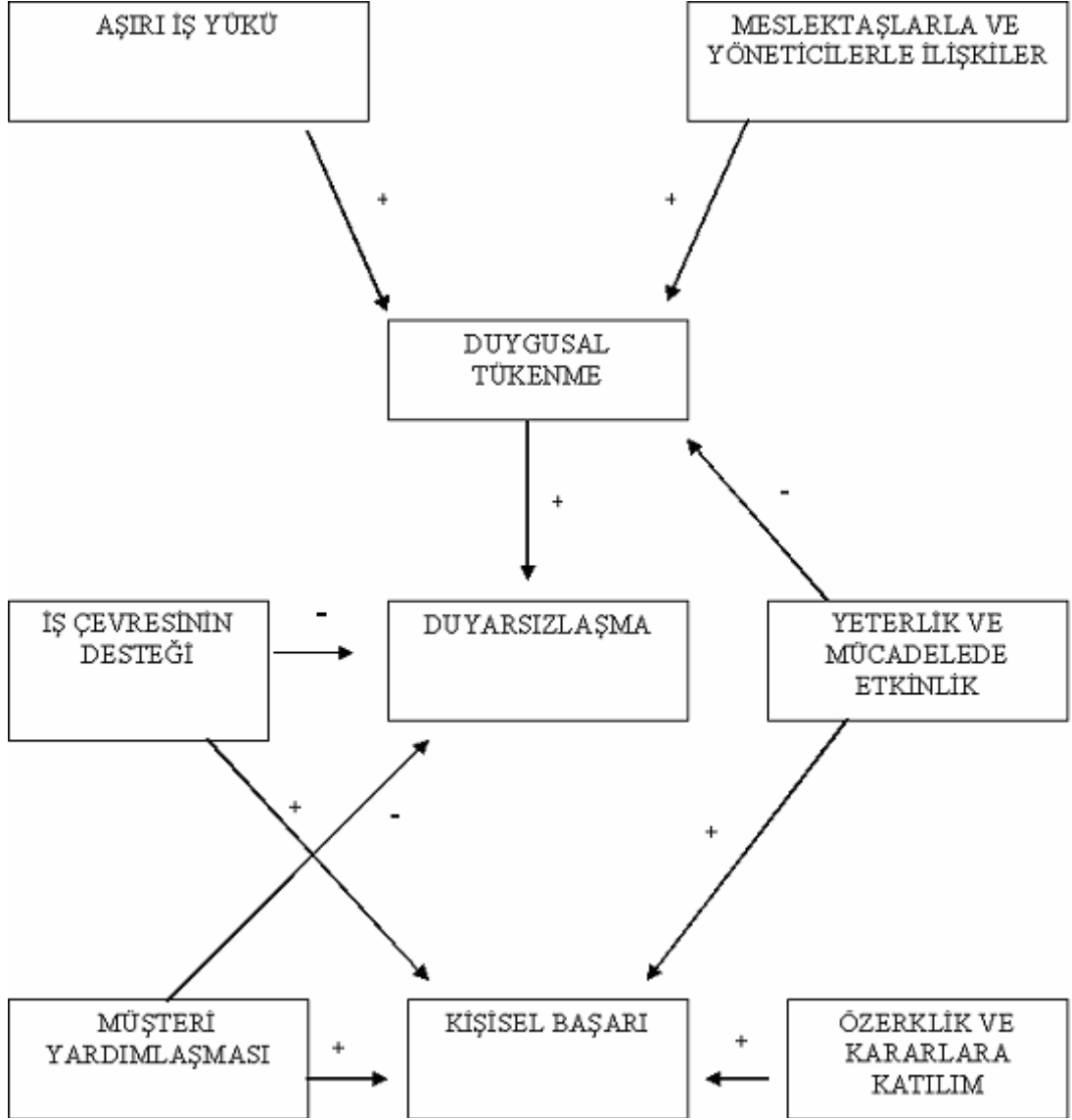
### **2.5.2. Tükenmişliğe Neden Olan Çevresel Faktörler**

Çalışanların tükenmişlikle baş edebilme yeteneklerini körelten, onları içe dönük bir hale getiren, stresli çalışma çevresinin yarattığı etkilerin sonucu, birey sadece fiziksel olarak değil, hem psikolojik hem de sosyal açıdan tükenmektedir (Çam, 2001: 201). Çevresel faktörler bireyin tükenmesine neden olan kişisel faktörlere göre bireyleri tükenmeye daha fazla sürükleyen etkenler olarak görülmektedir.

Bu bağlamda bu kısımda tükenmişliğe neden olan çevresel faktörler, iş yükü, meslektaş ve yöneticilerle ilişkiler, müşterilerle ilişkiler, özerklik ve kararlara katılma, iş çevresinin desteği ve sosyal destek, rol belirsizliği ve rol çatışması, yeterlilik ve mücadelede etkinlik, ödül ve ceza, adalet, değerler, kontrol, iş ortamının fiziksel koşulları, geri bildirim (feedback) eksikliği ve çalışanların sürekli kontrol edilmesi başlıkları altında incelenmiştir.

Schaufeli and Enzmann (1998), tarafından tükenmişlik literatürünün geniş bir incelemesini yapılmıştır. Buna göre duygusal tükenmenin, özellikle iş yükü, zaman baskısı, sosyal destek eksikliği ve rol stresi (çalışma koşullarındaki değişkenlerin bölümleri, iş ve toplumsal ilişkiler) ile güçlü bir şekilde ilişkili bulunmuştur. Duygusal tükenmenin, işin içeriği ile ilgili olan değişkenlerle (özerklik, otonomi, geri bildirim yokluğu vb.) ilişkisi ise ikinci derecede kalan boyut olarak bulunmuştur. Lee ve Ashforth (1996), ve diğer birkaç ampirik çalışma, iş miktarı ve sosyal destek eksikliği arasındaki ilişkiyi göstermek için, ilk elden kanıt sağlamaktadır (Houkes ve diğ. 2001: 3-4).

**Şekil 2.1: Süreç İçerisinde Tükenmişlik Modeli**



**Kaynak:** Güllüce, (2006); Leither, (1991: 551).

Süreç içerisinde tükenmişlik modeli Şekil 2.1’de görülmektedir. Bu modelle ilgili iki genel hipotez vardır. Hipotezlerden biri tükenmişliğin bileşenleri geliştikçe süreç içinde birbirlerini etkiler. Diğer hipotez ise üç bileşenin çevresel faktörler ve kişisel faktörlerle birbirinden ayrı ilişkileri vardır. Leiter’in belirttiği gibi, MBI (The Maslach Burnout Inventory)’ın 3 faktör yapısını koruyarak yapısal denklem modellemesi süreç içinde tükenmişlik modelini araştırma yapma imkanı verir. Bu ayrıca tükenmişliğin bir bileşeninin diğer iki bileşen üzerindeki etkisini araştırma ve her bir bileşenin çevresel

durumlarla tükenmişlik açısından ayrı ayrı ilişkisini belirleme fırsatı verir. (+) lar doğru, (-) ler ise ters orantıyı işaret etmektedir (Leiter, 1991: 551). Başka bir deyişle, model tükenmişliğin her bir boyutunun diğer boyutlar üzerindeki etkileri ve her boyutun çevre faktörlerle bağlantılarının incelenmesi de mümkün olmaktadır. Bu model tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu gibi, tükenmişliğe etki eden çevresel faktörler ve tükenmişliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi de göstermektedir.

### **2.5.2.1. İş Yükü**

İş yükü organizasyon hayatın anahtar boyutudur. Organizasyon açısından bakıldığında iş yükü verimlilik anlamına gelmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında iş yükü, enerjinin harcanması ve zamanın bitmesini ifade etmektedir. Bireyler, işverenlerin istekleri ve kendi gereksinimleri arasında bir denge noktası bulmalıdırlar. Günümüz ekonomik şartları karşısında iş yükünü üç şekilde etkilemiştir; işler artık daha zordur, daha karmaşıktır ve daha fazla zaman gerektirmektedir (Maslach ve Leiter, 1997: 38-39). Günümüzde değişen iş ortamında, öğretmenler daha büyüklükteki sınıflara eğitim vermekte, doktorlar daha fazla hastalara bakmakta, banka görevlileri daha fazla işlemleri gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte, teknolojinin kullanımıyla hızlı verimli çalışmanın artması ile bazı aşırı iş yükü kısmen azaltılabilmektedir. Fakat bireylerin genellikle, uzun saatler, büyük bir çaba harcayarak çalışmalarını ile verimliliğin artırılması amacına ulaşılmaktadır (Angerer, 2003: 102).

İş yükündeki dengesizlik genellikle aşırı iş yükünden kaynaklanır ve kişilerin yapabileceğinden fazla iş yükü ile çalıştırılmaları bireylerin enerjilerini sonuna kadar tükenmesine sebep olur (Maslach ve diğ., 2001: 414). Çalışanların tükenmelerinde önemli bir yere sahip olan iş yükü niteliksel iş yükü ve niceliksel iş yükü olmak üzere iki ayrı şekilde ele alınabilmektedir. Cordes ve Dougherty (1993: 631) tarafından bu ayırım şu şekilde ifade edilmektedir. Niteliksel iş yükü, çalışanların işlerini yapmak için yeteri kadar yetenekli olmaması ve temel niteliklerden yoksun olması olarak açıklanmaktadır. Niceliksel iş yükü ise, verilen görevin zamanında yerine getirilebilmesi için yeterli zamanın olmadığı durumlarda yaşanır. Çalışanlar üstesinden gelemedikleri bu tür işler karşısında stres altına girmektedirler. İşyerinde yaşanan stresin bir sonraki aşamasının tükenmişlikle sonuçlanabileceği düşünülürse aşırı iş yükü

altında çalışanlar tükenmişliğe yatkın hale gelmektedirler. Şunu da belirtmekte fayda vardır ki sadece aşırı iş yükü kişide strese neden olmamakta bununla birlikte az iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar yapabilecekleri miktar ve nitelikte iş yükü ile çalışmalıdırlar.

Aynı zamanda kişilerin iş yükünden dolayı yaşadıkları sorunlar bireylerin kendilerine uygun olmayan işlerde çalışmasından da kaynaklanmaktadır. Bireyler bir işi yapabilmek için gerekli beceri ve kabiliyetten yoksun olduklarında bu durum ortaya çıkmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 414).

İş yükü tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutu ile doğrudan ilgilidir (Maslach ve diğ., 2001: 414), Şekil 2.1'de gösterildiği üzere aşırı iş yükü duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir. Mesleği gereği insanlarla çalışanlar arasında, yoğun iş yükünün daha çok karmaşıklık anlamına geldiği düşünülür, fakat bu iki ölçü büyük oranda birbirinden bağımsızdır, her ikisi de duygusal tükenmeyle farklı ilişkilere sahiptir (Leiter, 1991: 551).

#### **2.5.2.2. Meslektaş ve Yöneticilerle İlişkiler**

Bireyler yaşamlarının çoğunu çalışarak geçirmektedirler. Bu yoğun çalışma temposu kişilerin zamanlarının çoğunun çalışma arkadaşları ve meslektaşları ile geçirmesine belki de ailesi ya da iş yaşamı dışındaki çevresindenense, çalışma arkadaşları ile daha da yakınlaşmasına neden olmaktadır. Bu durumda bireylerin işyerinde iyi ilişkiler içerisinde mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olması onun psikolojik sağlığı açısından gereklilik arz edecek bir durumdur. Aksi takdirde yaşamının çoğunu çalışma arkadaşları ile geçiren birey huzursuz bir ortamda daha fazla stres yaşamakta ve tükenmişlik sendromuna maruz kalabilmektedir.

Son yıllarda, iş yerlerindeki koşulların zorlaşması ile birlikte çalışanların, birbirleri ile ilişkileri de daha karmaşık bir hale gelmiştir. Çalışanların çoğu, düşük nitelikteki bir zamanı, çalışma arkadaşlarıyla birlikte geçirebilmektedir. Bu tür iş ortamları, bireyin tükenmesine, duyarsızlaşmaya ve etkinliğinin kaybolmasına katkıda bulunmaktadır (Angerer, 2003: 103).

Leither (1991: 553)'da yaptığı araştırmada meslektaşların işbirliği eksikliğinin çalışanlar için kesinlikle moral bozucu olduğundan bahsetmiştir. Şekil 2.1'deki modele



yönelik yaptığı açıklamada mesleki ilişkileri iki şekilde ele almaktadır. İlk olarak, fazla iş yükü ve işin sıkıcılığı gibi meslektaşlar arasındaki çatışma da tükenmişliği doğrudan etkiler, ikinci olarak ise, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkinin olumlu faydasının kişisel başarının ve duyarsızlaşmanın hissini azaltması yönünde olduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifade ile denilebilir ki çalışanlar tükenmişliği yaşayabilirler, fakat bu süreçte tükenmişlik yaşayan çalışanlar müşterilerine ya da kendilerine karşı daha az olumsuz duygular taşırlar.

Meslektaşlarla ilişkiler de olduğu gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler sahip oldukları statüleri itibarıyla kontrol ve güç sahibidirler. Yöneticiler çalışanlar üzerindeki kontrol ve güçlerini kullanırken gösterdikleri davranış ve sözleri ile tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler.

Bazı yöneticilerin, çalışanlarında kaygı, korku, ya da gerilim yaratacak davranışları, kısa sürede gerçekleştirilmesi olanaksız olan performans istekleri, aşırı kontrolçülük eğilimleri ve belirli kriterlere dayanmadan gerçekleştirdikleri işten çıkarmalar, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacaktır (Solmuş, 2004: 84). Üstlerin astları üzerinde gerçekleştirdikleri baskı mekanizması, onları çalıştırmak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirmek gayesiyle yapılır ancak, yöneticilerin çalışanlara karşı bu tür davranışlarda bulunması çalışanları baskı ve korkuya sürükleyecek, bu durumda da çalışanların tükenmeleri kaçınılmaz bir son olacaktır.

Bu bağlamda yönetici ve çalışan ilişkileri örgütsel tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler kurumun amaçlarına, çalışanların yeteneklerine uygun olmalı, çalışanların beklentilerine ters düşmemelidir. Çalışanlar yöneticileri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için çalışanlar yöneticilerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve doğru yaptıkları işlerinden dolayı takdir edilmek isterler. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, çalışanların görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir (Izgar, 2001: 20).

Kısacası şekil 2.1'de gösterildiği üzere meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler duygusal tükenmeyle doğru orantılı bir bağlantıya sahiptir (Leither, 1991: 551).

### **2.5.2.3. Müşteri İlişkileri**

Maslach ve Jackson (1982'den akt. Babaoğlan, 2006: 22)'a göre tükenmişliğin iş stresinin bir çeşidi olduğu düşünülürse, nedensel faktörlerin birçoğunun iş bağlantılı olduğunun belirlenmiş olması şaşırtıcı değildir. Bunlardan bazıları iş durumunun başlıca unsurlarından biri olan müşteri ilişkisi etrafında odaklanır. Müşteri ilişkisinin oranı arttıkça bu daha yüksek bir sorun yükünün ya da doğrudan bağlantı için sağlanan zamanın daha yüksek bir yüzdesi olabilir, tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı da artar. Ayrıca Maslach ve Jackson'a göre müşteri ilişkisinin doğası moral bozucu, sinirlendirici ya da zor olduğunda tükenmişlik daha büyük olacaktır.

Benzer şekilde Cordes ve Dougherty (1993: 628), müşteri ile olan ilişkilerde süreklilik taşıyan problemler ve uzun süreli direk ilişkinin tükenmenin en önemli nedenleri olduğunu ortaya koymaktadır. Cordes ve Dougherty (1993: 643), hizmet verilen kişilerle ilişkilerin niteliğine bağlı olarak meslekler arasında duygusal tükenme farklarının ortaya çıkabileceğini öne sürmüşlerdir. Bu farklar ilişkilerin sıklığı ve yoğunluğuna bağlıdır. Kişilerarası ilişki sıklığı ve yoğunluğu fazla işlerde yüksek; bu unsurların az olduğu işlerde düşük düzeyde duygusal tükenme görülebileceği düşünölmektedir. Sıklık ve yoğunluk etkenlerinden birinin yüksek diğerinin düşük olduğu durumlarda ise orta düzeyde duygusal tükenme doğacağı ileri sürölmektedir.

Bu durum şöyle açıklanabilir ki; sık aralıklarla, diğer insanlarla yoğun bir şekilde, doğrudan iletişimde onlara yardımcı olmayı ve onların problemlerini çözmeyi gerektiren işler, çalışanlarda strese kaynak teşkil edebilir ve bu onları tükenmişliğe açık bir hale getirebilir (Togia, 2004: 131).

### **2.5.2.4. Özerklik ve Kararlara Katılım Yetersizliği**

Yönetime katılma yönetim ve işğörenler arasında işbirliği kurarak işletmenin verimliliğini artırmakta bunu yaparken de aynı zamanda çalışma ortamında psikolojik bir yakınlaşma sağlamaktadır. Yöneticiler işğörenlere böyle bir olanak tanıyarak, onların benlik gereksinimlerinin tatminini sağlamaktadır (Eren, 2004: 400). Katılımcı bir yönetim ve çalışma çevresi çalışan bireylere güven sağlamaktadır. Bu ılımlı esnek, hoşgörölü ve katılımcı iş çevresi çalışan bireyi, stres yapıcılardan uzaklaştırarak, ona, her türlü olumsuz çalışma koşulları karşısında mücadele etmesini, kendisine ve çalışma

yeteneğine güven duymasını öğretmektedir (Silah, 2000: 172). Bunun aksi yani kararlara katılımını desteklemeyen yönetim anlayışının var olması durumunda ise çalışanlar için yukarıda sayılan bu olumlu tablo olumsuzluğa dönüşebilmektedir.

Yönetime katılma çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda rol almaları, alınan karaları benimsemelerine ve desteklemelerine yardımcı olmakla birlikte çalışanların özgüvenini artırmakta bu durumda çalışanların kişisel başarı hissini olumlu yönde etkilemektedir. Aksi takdirde çalışanlar basit kararları bile alabilecek yetkiden mahrum kalması durumunda ise çalışanlar yüksek kalitede hizmet verememesinin yanında kişinin kendine olan özgüvenini azaltmakta ve kişisel başarı hissini düşürmektedir. Bilindiği üzere bireylerin, kişisel başarı hissini azalması durumunda da tükenmişlik sendromu baş göstermektedir.

Leither (1991: 553)'de kişilerin iş yerlerinde karar mekanizmasına dâhil olmalarını, tükenmişliğin düşük seviyede olmasıyla doğrudan ilgili olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Manz (1986'dan akt. Leither, 1991: 553)'ın da belirttiği gibi, çalışanların iş hayatıyla ilgili karar verme sürecinde olmaları, kurumsal ortak hedeflere yönelimi arttırmada güçlü bir metottur.

#### **2.5.2.5. İş Çevresi Desteğinin ve Sosyal Destek Eksikliği**

Kişinin iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olduğu inancını yitirdiği noktada uyumsuzluk kendini göstermektedir. İnsanlar sevgi ve saygı duyduğu kişilerce kabul görmek ister ve onlarla huzur, mutluluk, neşe gibi olumlu duygularını paylaştıklarında başarılı olur, görevini en iyi şekilde yerine getirir. Bu tür sosyal destek, duygusal alışverişe ve somut desteğe ilaveten, kişinin bir gruba ortak değerlerle bağlı olma hissini destekler (Maslach ve diğ., 2001: 415). Bununla birlikte iş arkadaşlarından gelen destek işlerin zamanında yapılmasını sağlayabilir ve bu birey üzerindeki iş yükünün baskısını azaltarak tükenmişliği engelleyebilir. (Bakker ve diğ., 2005: 171). Benzer şekilde Şekil 2.1'de Leither (1991) destek sağlayan etkenlerin varlığı, tükenmenin etkisini azalttığını belirtmektedir. İş çevresinin desteği tükenmişlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması ile birlikte tükenmişlik üzerinde en az iş çevresinin etkisi kadar etkili olan diğer bir destekte kişinin çevresinden aldığı sosyal destektir.

Bireye, çevresi tarafından sosyal destek sağlanması, bilgi aktarma ya da öğüt verme, yardıma ihtiyacı olduğunda yanında olunacağı güvencesini verme, yeteneklerinin fark edilmesi ya da ortak ilgi alanlarına sahip olduğu bir grubun içine alınarak; onda bir aitlik duygusu yaratmak, biçimlerinde gerçekleşebilir. Çeşitli meslek gruplarıyla yapılan araştırmalar, sosyal desteğin çalışanların ruh sağlığını olumlu biçimde etkilediğini ve stresi azaltıcı bir etki yaptığını göstermiştir (Solmuş, 2004: 84). İş stresinin azalması ise çalışanların tükenmişliğe yakalanma riskini azaltmaktadır. Diğer bir ifade ile bireylerin sosyal destek alacaklarına dair inançları onların morali üzerinde olumlu etki yapmakta, hem iş stresi hem de tükenmişliği azaltacağı gibi beraberinde de tükenmişlikle mücadelede etkili bir kaynak oluşturmaktadır. Aksi durumda yani çalışanların bu tür bir destekten yoksun kalmaları ise onları tükenmişliğe sürükleyebilmektedir.

Schwab ve arkadaşları (1986: 16-17 )'na göre destek grupları çalışanları iki ana yolla destekler. Bunlar, işe dair bilgi edinme ve şartsız olarak olumlu kabullenmedir. İlkine iş destek grupları denir ve bu grup bireye iş ile ilgili bilgi sağlar. Bu son derece yararlıdır, çünkü rol çatışması gibi tükenmişliğe neden olan bazı örgütsel koşulların etkisini hafifletme konusunda yardımcı olurlar. İkinci grup ise sosyal destek grupları olarak adlandırılır. Bu gruplar olumlu kabullenme ile bireyi desteklerler. Tükenmişliğin birey üzerindeki etkilerini ilk grupta olduğu gibi, aynı şekilde hafifletirler.

Leither (1988, 1990, 1991'den akt. Cordes ve Dougherty, 1993: 635) araştırmalarda sosyal destek gruplarını kişisel, gayri resmi ve profesyonel olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Bunlardan gayri resmi destek kişisel başarı ile ilişkili olup tükenmişliği pozitif yönde etkilemektedir. Profesyonel destekte çalışanlarının kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak tükenmişliği azaltıcı yönde etki sağlamaktadır. Son olarak kişisel destek ise aile ve organizasyon tarafından yeteneklerin kullanımını artırıcı ve geliştirici olması ile birlikte kişisel desteğin duygusal ve depresif anlamda negatif etkilerinin olduğunu belirtmektedir. Görüldüğü üzere sosyal desteğin birbirinden farklı çeşitleri bulunmakta ve her birinin, farklı alanlarda negatif ve pozitif etkileri söz konusu olduğu belirtilmektedir.

Bununla birlikte Cordes ve Dougherty (1993) sosyal destek kaynaklarından yararlanabilen bireylerde; düşük, bu kaynaktan yoksun kişilerde ise; yüksek düzeyde tükenmişlik bulunduğunu ortaya koymaktadır.

### 2.5.2.6. Rol Belirsizliği ve Rol atışması

Rol belirsizliği, işin gerekleri ve görev tanımı açıkça belirtilmediğinden kişinin mesleki rolünü anlamamasından dolayı yaşadığı zorluktur. Rol atışması ise eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi mümkün olmayan iki ya da daha fazla rol baskısının aynı anda meydana gelmesi olarak adlandırılır (Wilkerson ve Bellini, 2006: 441).

Rol belirsizliğinde çalışanlar yaptıkları işin bütün içinde ne anlam taşıdığından haberdar olmadıklarında veya yaptıkları işin amaçlarının ne olduğunu tam olarak bilmediklerinde gerginlik yaşamakta ve isteksiz davranmaktadırlar (Baltaş ve Baltaş, 2008: 89). Bireyler, örgütte hangi rollere sahip olduklarını bilmedikleri takdirde oluşan karmaşadan dolayı tükenmişliğe yatkın hale gelmektedirler.

Rol atışması ise, genelde kişilerin, birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeni ile baskı altında kalmaları sonucunda meydana gelir. En belirgini, aşırı iş yükü nedeni ile meydana gelen rol çatışmasıdır. Bu daha çok bireyin kendi görevleri ile iş görevleri arasında meydana gelebilecek bir çatışma türüdür. Rol atışması, çalışanların kişisel kapasitesi veya değerleri ile istenen iş talepleri arasında eşişsizlik varsa ortaya çıkabilir. Rol atışması, i çatışmalara yol açar, kişiler arası gerilimin yükselmesine, iş tatmininin düşmesine neden olur. Kişinin kendisine ve örgüte olan güveninin azalmasına yol açar (Özkalp ve Kirel, 2001: 225).

Özetle; işgörenlerin örgütte görevini yerine getirirken sergilemek zorunda olduğu rollerin açık olmayışı, yani rol belirsizliği ve rol atışması tükenmişliğin önemli belirleyicileri olarak dşnlmektedir (okluk, 2003: 119). Araştırmalar rol belirsizliği ve rol atışması ile stres ve tükenmişlik arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Rol atışması ve rol belirsizliğinin olduğu yapılanmalarda, çalışanların olumlu davranışlar sergilemedikleri, duygusal tükenme ve aşırı yorgunluk yaşadıkları belirlenmiştir. Rol belirsizliğinin de kişisel başarı duygusu üzerinde önemli etkileri olduğu bulunmuştur (Schwab ve diğ., 1986'dan akt. okluk, 2003: 119). Benzer Şekilde diğer bazı araştırmacılar da (Schwab ve Iwanicki (1982), Brookings ve diğ. (1985)'den akt. Cordes ve Dougherty, 1993: 630), rol atışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlikle yakından ilgili olduğunu, özellikle duygusal ve psikolojik olarak kendisini o role tam olarak adapte edemeyen çalışanlarda tükenmişlik gözlemlendiğini belirtmektedirler.

### 2.5.2.7. Öz Yeterlilikten ve Mücadelede Etkinlikten Yoksunluk

Yeterlilik çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlilik denir. Böylece; yeterlilik kişinin belirli bir işi, belirli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlilik, bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı olarak da tanımlanmaktadır (Izgar, 2001: 15).

Zaman zaman kişinin aldığı eğitim iş hayatında karşısına çıkan sorunları çözmede yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizlik kişisel başarısızlık hissini beraberinde getirmektedir (Izgar, 2001: 16). Kişisel başarısızlık ise bireylerin tükenmişlik yaşamalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Bununla ilgili yeterliliğin farklı bir boyutunu ifade eden öz yeterlik (Self Efficacy) ise, kendine güvenmeyi ve gereksinimleri karşılama açısından, diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar ve kendilerinden emindirler. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkabilecek bir deneyim olarak görüp, sorunun üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar (Solmuş, 2004: 79). Öz yeterlikten yoksun olan kişilerde düşük kişisel başarı görülme olasılığı daha fazladır.

Bu konuda çalışmaları bulunan Densten (2001: 834) de bu durumu destekleyen araştırmalar yapmış, düşük kişisel başarı duygusunu öz yeterlilik ve öğrenilmiş acizlik (learned helplessness-mesleki beklentiler ve iş çevresi ile ilişkili) olarak ikiye ayırmış ve her ikisinin de tükenmişlikle önemli derecede bağlantılı ancak farklı olduğunu belirtmiştir. Öz yeterliliğin yetenek eksikliğine işaret ederken, öğrenilmiş acizliğin ise başarı ortaya koyabilme inançsızlığına işaret etmekte olduğunu ileri sürmektedir. Öz yeterliliğin kendi kendini algılamakla, öğrenilmiş acizliğin ise diğerlerinin görüşleriyle ilgili olduğunu vurgulamaktadır.

Mücadelede etkinliğin tükenmişlik üzerindeki etkisine yönelik olarak Leither (1991: 552)'in araştırmasında, sorunlarla karşılaştığında, onları çözmek için çaba harcayan kişilerin tükenmişlikle daha az karşılaştığı, sorunlarla yüzleşmekten kaçınanların ise tükenmişliğe daha fazla eğilimli olduğu yönünde saptamalar yapıldığı bilinmektedir.

Sorunları kontrol etmek için gayret gösteren, çözümünü için uğraş veren kişilerin çalışma sahalarındaki arkadaşlarıyla ve idarecileriyle çok daha iyi ilişki kurdukları ve çalışma alanındaki yeterliliklerini pekiştirecek pek çok fırsat buldukları görülmüştür. Benzer biçimde, iş arkadaşlarıyla doğru ve yoğun iletişim içinde olanlar, birbirine yabancılaşmış ve güvensiz bir ortamda olanlardan daha etkili şekilde sorunlarla mücadele edebilmektedirler.

#### **2.5.2.8. Ödül ve Ceza**

Ödül, çalışan kişinin organizasyon içinde kattığı artı değerlere karşılık olarak, hem maddi hem de manevi açıdan takdir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir, ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerin de bir göstergesidir. Çalışan, kendisinin ve yaptığı işin kıymeti azaldıkça daha az ödül alacaktır (Leither, 2003; Churchill, 2004'den akt. Sürgevil 2006: 145).

Çalışanların yaptıkları iş ile orantılı olarak ödüllendirilmemesi uyumsuzluk işaretidir. Ödül konusundaki uyumsuzluk, kişinin yaptığı işin karşılığını alamamasını tanımlar. Bu durum zaman zaman çalışanların başarılarıyla orantılı ücret dağılımı yapılmadığı finansal ödüllerin eksikliği olabildiği gibi daha da önemlisi kişinin yoğun çalışmasının idare tarafından göz ardı edildiğinde ve takdir edilmediğinde olduğu gibi sosyal ödüllerin eksikliğinden de kaynaklanabilir. Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok kişisel başarıda düşme/yetersizlik duygusu boyutu ile ilişkilidir (Maslach ve diğ., 2001: 414). Edindiği ödülünden daha fazla gayret gösterdiğini düşünen kişi daha büyük boyutlarda tükenmeyle burun buruna kalmaktadır ve düşük düzeyde bireysel başarı sergilemektedirler (Patton ve Goddard, 2003: 10).

Öte yandan, organizasyondaki ödül ve ceza sistemi özellikle duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir. Pek çok çalışan için ödül ve cezalar başkalarının onların çalışmalarına dair düşüncelerini öğrenmenin ya da işlerini ne derece iyi yaptıklarını görmenin tek yoludur. Çalışanlar genellikle örgütlerinden böyle bir geribildirim alamazlar. Geribildirim olmaması diğerlerinin kendinden bekleediklerini anlamasını güçleştirir ve ödül ve ceza uygulamasının olmayışı tükenmişlik oldukça ilişkilidir (Schwab ve diğ., 1986: 17). Kısaca ifade etmek gerekirse

ödül ve cezaların uygulanmasında yaşanan haksızlıklar tükenmişliğe neden olan faktörler arasında görülmektedir.

#### **2.5.2.9. Adaletsiz Davranış**

Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı aynı zamanda, örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir (Bilgin, 2003; Leither, 2003'den akt. Sürgevil, 2006: 77). Çalışanın iş yerinde adaletin varlığını sorgulaması kişi ile iş arasında ciddi bir uyumsuzluk varlığına işaretler. Adalet saygıyla ilişkilidir ve kişilerin öz saygısını destekler. Bir işyerinde iş yükünde ve gelirden eşitsizlik, değerlendirme ve terfiye uygunsuzluk yapıldığında adaletsizlik oluşabilir. Adaletin olmayışı tükenmişliği en az iki yönlü etkilemektedir. İlk olarak adaletsiz davranış duygusal olarak tükenicidir. İkinci olarak ise adaletsizlik işyeri ile ilgili duyarsızlaşma hissini derinleştirir (Maslach ve diğ., 2001: 415). Başka bir ifade ile çalışanların işyerinde adalet olmadığına dair inancı onları duygusal olarak tüketmekte ve duyarsızlaşmasına neden olmaktadır.

#### **2.5.2.10. Değerler Çatışması**

Değerler, bireyin çalışma yaşamında işiyle ilgili süre gelen eylemlere yol gösteren standartlar olarak işlev görürler. Değer sistemleri ise, çalışma yaşamında, çatışmaları çözmekte ve karar vermede uygulanan genel planlar olmaktadır (Silah, 2000: 149). Değerler çatışması yaşanmaya başladığında bir uyumsuzluk doğmaktadır. Çalışanlar kendilerine değerleriyle çatışan ve etik olmayan işlerin yaptırılması gibi durumlarda kendilerini kısıtlanmış hissedebilirler. Örneğin, insanlar satış yapmak ya da gerekli bir yetkiyi elde etmek için, yalan söylemek zorunda kalabilir, aldatici olabilir ya da gerçeği saklayabilirler. Başka örneklerde de görüleceği gibi, kişilerin kariyer hedefleri ve kurumun değerleri arasında da uyumsuzluk olabilir. Kişilerin, görev tanımlarıyla asıl uygulama arasında çelişki ya da değerler çatışma içinde olduğunda kurumun çatışan değerleri arasında da kalabilirler (Maslach ve diğ., 2001: 415). Değerleri ve kurum görevleri arasında çatışma yaşayan birey ise tükenme yaşayabilmektedir.



### **2.5.2.11. Çalışanların Kendi İşi Üzerindeki Kontrolün Azalması**

Kişinin işi üzerindeki kontrolün azalmaya başlaması iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğun önemli bir işaretidir. Kontrolde uyumsuzluk genellikle tükenmişliğin düşük kişisel başarı düzeyi ile ilgilidir. Bu durum kişilerin işlerini yapacakları kaynaklar üzerindeki yetersiz kontrol sağladığı ve işlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için işini takip etme otoritesinin yetersiz olduğu şeklinde değerlendirilir. Bu genelde kişinin otoritesini aşan sorumluluklardan biri olarak yansıtılmaktadır ve o görevi yerine getirmek için istekli olan çalışanlar için üzücüdür (Maslach ve diğ., 2001: 414). Schwab ve diğ. (1986: 16)'e göre de kişinin işi üzerindeki otonomi ve kontrol eksikliği tükenmişliğe yol açabilmektedir.

### **2.5.2.12. İş Ortamının Fiziksel Koşulları**

İş ortamının, ısı, ışık, ses ya da havalandırma sistemleri gibi etkenler açısından yeterli koşullara sahip olması gerektiği açıktır (Solmuş, 2004; 85). İşin fiziksel çevre şartlarını oluşturan hava koşulları, aydınlatma, gürültü gibi unsurların çalışanların sağlığı üzerindeki etkileri, pek çok araştırmaya konu olmuştur. Kişilerin içinde yaşadıkları ortam, onların fizyolojik ve psikolojik durumlarını etkileyebilecektir. Yapılan araştırmalar, sıcaklık ve nem oranının bireylerin iş yapma kapasitesi hatta fiziksel ve duygusal durumları üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Yetersiz ve parlak ışıklandırma, iş kazalarına neden olmakta ve ayrıca çalışanların gözünü yormaktadır. Gürültünün insan organizması üzerindeki en önemli etkilerinden biri, işitme duyarlılığını azaltmasıdır. Bunun sonucunda, çalışanların anlaşma ve iletişimlerinde bir takım kopukluklar meydana gelmektedir. Bu durumda bireylerde strese neden olabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2001: 222).

Görüldüğü üzere iş ortamının fiziksel koşullarının kötülüğü çalışanlarının verimini ve kişisel başarısını oldukça olumsuz etkileyebilecek durumları içerisinde barındırmaktadır. Çalışma ortamının kişilerin üzerinde bu denli olumsuz etkiye sahip olması beraberinde onların tükenmişlik yaşayabilmelerine zemin oluşturmaktadır.

### **2.5.2.13. Geri Bildirim (Feedback) Eksikliği**

Çalışanlar, işlerini ne kadar iyi yaptıkları ile ilgili olarak, geri bildirimler almak ve yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü, bilmek isterler (Solmuş, 2004: 82).

Genel olarak kişi, eğer çalıştığı işten, artı bir geri dönüşüm ediniyorsa, yüksek performansla çalışabilirler (Iacovides, 2003: 210). Eğer yönetim çalışanlarının yaptığı işler hakkında geri bildirimde bulunmuyorsa çalışanlar umutsuzluğa kapılabilmekte bu durumda onların performanslarına yansıya bilmektedir. Kişiler yöneticileri tarafından geri bildirim ile desteklenirse kendilerine olan güveni artmakta bu durumda kişisel başarıları hisselerine olumlu yönde etki yapmaktadır. Bunun ötesinde de kişisel başarı yüksek olan birey tükenmişlik yaşamayacaktır.

#### **2.5.2.14. Çalışanların Sürekli Kontrol Edilmesi**

Günümüz işletmelerinde sıklıkla rastlanabilen monitörler ya da güvenlik kameraları gibi araçlar bireyler üzerinde uygulanan aşırı kontrole örnek verilebilir. Çalışanlara sürekli olarak kontrol edildikleri ve kendilerine güvenilmediği duygusunu yaşatabilen bu araçlar çoğu zaman kişisel alanlarının ihlal edilmesi olarak algılanır. Sürekli olarak izlenen çalışanlar izlenmeyen çalışanlara göre daha çok kas ağrısı çekmekte, kan basıncıları daha çok artmakta ve daha çok kalp rahatsızlıkları yaşamaktadırlar (Solmuş, 2004: 85). Çalışma ortamı aşırı derecede kontrol ve baskı içeriyorsa bu durumda öncelikle sistemin sosyal boyutu zarar görür. Çalışanlar arasında her zaman huzursuzluk, çatışma, iş tatminsizliği, yöneticilere güvensizlik ve dışlanma kaygısı olacaktır (Silah, 2000) ve çalışanların içinde bulunduğu bu durum ise çalışanların tükenmişlik riskini artıracaktır.

#### **2.6. Tükenmişliğin Sonuçları**

Tükenmişlik etkileri, tahmin edilenden çok daha büyük ve önemli bir problem olarak karşımızda durmaktadır. Sağlık problemleri, psikolojik bozukluk, kendine saygıda azalma ve işi ile ilgili olarak tatminsizlik şeklinde görülen tükenmişlik etkileri kişinin kendisini açmaktadır. Tükenmişlik düşük nitelikli hizmet ve insancıl olmayan tavırlara maruz kalan müşterileri etkilerken, çalışanları da düşük performans, işe devamsızlık ve yüksek iş gücü devri oranı gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kalan örgütleri de etkilemektedir. Ayrıca tükenmişlik, sürekli çatışmalara maruz kalan ve duygusal açıdan birbirinden giderek uzaklaşan aileleri de etkilemektedir. Aslında tükenmişliğin maliyeti tüm toplum için çok yüksektir (Maslach, 1982: 73).

Yapılan pek çok araştırma tükenmenin hem bireysel hem de örgütsel olarak olumsuz sonuçları üzerinde durmuştur (Dierendonck ve diğ., 2001: 41), İş yaşamının erken dönemlerinde oluşan tükenmişlik sendromu, uzun dönemde sorun yaratmıyor gibi görünmekte ve çalışanlar bu sendromdan kurtulabilmektedir. Ancak iş yaşamının sonraki dönemlerinde oluşursa ciddi uzun süren sorunlara yol açabilir (Ersoy ve diğ., 2001).

Genel olarak yoğun bir tükenmişlik durumu sonrası, bireylerde fiziksel yorgunluk, uyku sorunu, depresyon, bıkkınlık, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık gibi etkiler görülmekte. Dengesiz beslenme ve sağlık sorunları, kötü alışkanlıklarda artış eğilimleri de gözlenmektedir. Tükenmişliğin iş hayatına etkileri ise, iş performansındaki düşüş, iş doyumsuzluğu, azalan verim, müşterilere önem vermeyen davranış tarzının gelişmesi, hizmet niteliğinde bir bozulma, motivasyonun azalması, iş değiştirme isteği, işe gelmemelerde artış, işe geç gelmelerdeki artış, işi bırakma eğilimi, işi savsaklama, aksatma, dinlenme raporları alması, işte yeniliklerin, yapıcı eleştirilerin, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlılığı, insan ilişkilerinde bozulmalar ve uyumsuzluklar, yeni bir meslek için eğitim alma, işteki kaza ve yaralanmalarda artış gibi sorunlarla kendini göstermektedir. Tükenmişliğin evlilik ve aile yaşantısına da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bunlar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma ve aile kutlamalarına katılmama eğilimi gibi sorunlara yol açmaktadır (Aktuğ ve diğ., 2006: 92; Çam, 1995: 48-49; Ergin, 1992: 143; Özgen, 2007: 119; Özgüven, 2003: 40; Izgar, 2003: 168; Togia, 2004: 130-131). Literatür incelendiğinde tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği de görülmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere tükenmişlik sendromu, öncelikli olarak bireyin kendisini etkilediği gibi bireyin ailesi, yakın çevresi, hizmet verdiği kişiler ve işini dolayısı ile de örgütleri de etkilemekte ve tahmin edilenden çok daha ciddi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Hatta tükenmişlik yaşayan kişilerin sağlıksız kişiler olduğu düşünülürse uzun vadeli olarak tüm toplum için ciddi bir sorun olacağı düşünülebilmektedir. Bu nedenle bu sendromun mümkün olan en kısa ve kolay yoldan anlaşılması ve tanınması gerekmektedir. Eğer tükenmişlik semptomları yeterince erken

keşfedilmezse daha da artar. Bundan dolayıdır ki tükenmişliğin ortaya çıkartabileceği sonuçlar gerek işletmeler gerek çevredeki kişiler tarafından önemle takip edilmelidir.

Deneysel araştırmalar, tükenmişliğin kişi için zor bir tecrübe olması yanında hem örgüt hem de kişiler için oldukça büyük maliyetlere yol açan bir durum olduğunu ortaya koymaktadır (Oplatka, 2002: 214; Togia, 2004; 130-131). Tükenmişliğin organizasyonlar için maliyeti oldukça yüksek olduğu halde, işletmeler bu gerçeğin çok farkında değildirler. Tükenmişlik organizasyonlarda işlerin zamanında ve istenilen şekilde yapılamamasına neden olmaktadır. Tükenmişliğin, işletmelerdeki maliyetlere yansması, düşük kalite ve düşük verimlilik şeklinde olmaktadır. İşletmeleri daha etkin ve verimli hale getirmek ve tükenmişliğin maliyetini düşürebilmeleri için yöneticiler; tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki etkisini öğrenmeli, çalışan performansını azaltacak tükenmişlik unsurlarını ortadan kaldırmalıdır. Aksi takdirde tükenmişlik işletmeler için önemli bir maliyet unsuru olacak ve bu süreklilik gösteren kısır döngü olarak kalacaktır.

Bununla birlikte tükenmişlik geniş bir sosyo-ekonomik etkiye sahiptir. Birçok meslek sahibi insanın tükenmişlik sebebiyle mesleklerinden erken bir şekilde emekli oldukları belirtilmiştir. Aynı zamanda tükenen kişilerin birçoğu sağlık sorunu ile karşı karşıya kaldıklarından dolayı sıkça sağlık bakım hizmetlerinden yararlanmaktadırlar (Iacovides ve diğ., 2003: 213).

Bu bölümde, tükenmişliğin sonuçlarının kişisel etkileri, iş hayatına etkileri ve aile hayatına ve yakın çevreye etkileri üzerinde durulacaktır.

### **2.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri**

Tükenmişliğin en belirgin ve en önemli sonuçlarından biri, kişinin enerjisindeki azalmadır. Kişinin enerjisi eskiye oranla fark edilebilir şekilde azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981: 443). Eğer bireyin enerjisi azalmışsa bu fiziksel yorgunluğu beraberinde getireceği gibi, aynı zamanda kişinin sağlık problemleri ile karşılaşmasına neden olacaktır.

Tükenmişlik içinde olanların ruhsal yorgunluğu ilave olarak fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirir. Kişiler halsiz ve bitkin hissederek kendilerini, yeni bir güne başlamak için oldukça zorlanırlar. Bu gerginliğin sebebi, gece boyunca uyuyamama ve

rahatlayamamadır. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip ve soğuk algınlığına yakalanmayı, baş ağrılarını arttırmakta, ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülmektedir. Kişiler, bu problemleri çözmek için ağrı kesici ilaçlar, uyku ilaçları, sakinleştirici, uyuşturucu ve alkole yönelebilmektedir (Maslach, 1982: 73-74). Bununla beraber tükenmişlik yaşayan kişilerde görülen diğer rahatsızlıklar ise; baş dönmesi, mide bulantısı, alerji, nefes darlığı, cilt problemleri, adale ağrıları, adet düzensizliği, şiş bezeler, boğaz ağrısı, tekrarlayan grip, enfeksiyon, soğuk algınlığı, baş ağrısı, sindirim sistemi bozukluğu ve sırt ağrıları (Brock ve Grady, 2000: 30) şeklinde kendini göstermektedir.

Tükenmişliğin sadece kişinin beden sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik sağlığı ile ilgili sonuçları da vardır. Kişisel başarı duygusunda ve benlik saygısında azalma, kişinin kendisi ve işi hakkında kendini kötü hissetmesi ve bunun işini kötü yapmasına sebep olması, kendini suçlama eğilimi, bireyin insanlardan kopması ve izole bir hayat sürmesi, kolay sinirlenme, diğer kişilere negatif hisler ve şüphecilik besleme, normalden daha fazla riskli işlere girme eğiliminde olur (Maslach, 1982: 75-76). Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendisinin ruhsal bir hastalık olduğu görüşünü destekler niteliktedir. Bununla beraber, tükenmişliğin (depresyon, vesvese, kişisel saygınlığı yitirme, stres ve bunun gibi ruh sağlığı ile ilgili olumsuz etkileri yaratabilen) ruhsal çöküntüye (dysfunction) neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 406).

Tükenmişlik yaşayan insanların çok karmaşık duygular yaşadığı, bunun sonucu olarak birçok davranış bozukluğu gösterdiği gözlenmiştir. Psikolojik tatminsizlik yaşayan kişi davranış bozukluğu içine girer ve bu insanlarla olan ilişkilerinde kendini gösterir. Bir kimsenin göstereceği başkalarının arkasından olumsuz sözler sarf etmek, dedikodu yapmak, başkaları ile alay etmek, başkalarını beğenmemek, hep geçmişe dönmek, saldırganlık gibi davranışlar psikolojik tatminsizlik yaşayan kimsenin davranışlarına örnek olabilir. Psikolojik tatminsizliğin bir sonucu da hayal kırıklığıdır. Hayal kırıklığına uğramış bir kimsenin göstereceği tepkilerden bazıları; vazgeçmek, vurdumduymazlık, çevre ile ilişkileri kesmek, herhangi bir duygusal izlenim veya kişisel katılımdan kaçınmak, bilinçsiz olarak meydana gelen aktif ve pasif direnmedir (Izgar, 2001: 29).

Uzun zamanlı stres içerisinde bulunmanın tükenmişliğin oluşmasında büyük bir etken olmasının yanı sıra, tükenmişliğin sonucunda da kişinin stres durumu oldukça artmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik ve stres birbirlerini tetikleyen durumlardır.

Örgütsel kökenli stres, yapıcı durumlara gösterilen bir tepki niteliği taşıyan tükenmişlik, bireylerin enerji kaynaklarını yok etmektedir. Çalışma ortamında bu stres yaratan durumların en önemli özelliği ise yapılan işin kişiler arası yoğun ilişkilere dayanmasıdır (Cordes ve Dougherty, 1993'den akt. Izgar, 2001: 22). Stres altında moralini ve sağlığını kaybeden kişinin örgüte yansıyan sonuçları performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve yabancılaşmadır (Izgar, 2001: 22).

Tükenmişliğin çalışanların sağlığı üzerine kötü etkisi, halk arasında genel olarak daha az bilinmektedir. Birçok araştırma, kalp krizleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belgelendirmektedir (Angerer, 2003: 101).

İşin ilginç yönü, tükenmişliğin sağlıkla ilgili yayınlarda, dünyanın diğer taraflarında da iyi bilinmesidir. Örnek verilecek olursa; Karoshi, fazla çalışma sonucu ani ölümleri belirten bir Japon terimidir (Angerer, 2003: 101-102).

### **2.6.2. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri**

Tükenmişliğin iş hayatına etkisi, düşük iş performansı, düşük iş doyumunu, hizmet verilenlere yetersiz ilgi, işi bırakma, işe devamsızlık, işgücü devri devir hızı, iş değiştirme isteği ve dikkat noksanlığı şeklinde sıralanabilir.

Tükenmişliğin en belirgin ve gözlemlenebilen etkisi, bireyin iş performansındaki değişimdir. Temel olarak tükenmiş kişiler, daha kötü iş yaparlar. Motivasyonları azalmış, engellenme hisleri artmıştır ve yaptıkları işi umursamazlar. Daha üretken ve başarılı olmayı umursamazlar, sonuçları önemsemezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler, hatta çoğu zaman herhangi bir çaba göstermezler (Maslach, 1982: 77). Tüm bunlar sonuç olarak bireyin başarısını azaltmakta, düşük performansla çalışan birey dolaylı olarak örgüt başarısını da önemli ölçüde etkilemektedir.

Tükenmişliğin iş hayatına etkileri ile ilgili dikkati en çok çeken sonuçlarda biri de, iş doyumu olmuştur. Akçamete ve diğ. (2001) yapmış oldukları araştırmada iş doyumu ile tükenmişlik arasında yüksek ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir.

İş hayatında insan istediği işi ve bu işin kendi bilgisi ve yeteneği bölümüne giren kısmını elde ettiği sürece işinde ve işyerinde daha verimli çalışacaktır. Kendisine uygun bir işyeri verilen kimseye aynı zamanda maddi ve manevi ihtiyaçlarını tatmin olanağını sağlamak durumu ile de karşılaşılır. Arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini gören kimseler, olumsuz bir takım tutumlara sahip olacaklardır. Böylece de doyumsuzluk hali ve uyuşmazlığa yol açılmış olacaktır (Eren, 2004: 241). Arzu ettiği imkânları bulan ve ihtiyaçlarını gideren bir kimse, tatmin olacak, psikolojik yönden daha rahat olacaktır. Bunun tersi olduğunda da, bir doyumsuzluk veya ruh çöküntüsü veya bozulma dediğimiz psikolojik durum ortaya çıkacaktır (Izgar, 2001: 23).

Tükenmişliğin diğer bir olumsuz etkisi ise, hizmet verilen kişilere karşı yetersiz ilgidir. İnsanlarla birlikte çalışmanın oluşturduğu duygusal gerginlik, hizmet sunan kişileri psikolojik olarak çekingenliğe ve kişinin diğer kişilerle ile daha az iletişim kurmasına neden olur. Tükenmiş kişi, fiziksel olarak yerindedir, fakat yanında kimse yokmuş gibi hareket eder. Çok az göz göze gelir, soruları mırıltı ile cevaplar, fiziksel temastan kaçınır (el sıkma gibi). Çoğu kez insanlarla doğrudan ilişkili olmayan görevleri tercih eder. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya yol açar (Maslach, 1982: 77).

Freudenberger (1974)'e göre ise tükenmişlik, hayal kırıklığı ve işi bırakma ile kendini gösteren bir sendromdur. Tükenmişlik etkileri işi bırakma, devamsızlık ve işgücü devir hızı gibi değişik türleri ile sonuçlanmaktadır. Bunun yanı sıra kişi işine devam etse bile, işte verimlilik ve etkinliğin azalmasına neden olmaktadır. Bundan dolayıdır ki örgüte ve işe karşı azalmış bir bağlılık ve daha az iş tatmini söz konusu olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde de olumsuz bir etki yaratır. Bu nedenle tükenmişliğin, bulaşıcı bir hastalık olduğu söylenebilir (Maslach ve diğ., 2001: 406). Bununla birlikte Ergin(1992)'de iş değiştirme isteğinin tükenmişlik ile ilişkisine dikkat çekmektedir. Buna paralel olarak tükenmişlikle işgücü devri arasında, oldukça güçlü bir ilişki vardır.

Bazı durumlarda tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk eder, tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlar (Maslach, 1982: 81).

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği diğer bir sorun da, dikkat noksanlığıdır. Dikkat noksanlığı ve konsantrasyon zayıflığı önemli tükenmişlik belirtilerindedir. Bu durumu yaşayanlar kendilerini çalıştığı konuya veremezler, hal böyle olunca da birçok faktörü gözden kaçırılmakta ve aldığı karar ve hareketlerde hatalar yapılması kaçınılmaz olmaktadır.

### **2.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri**

Burke ve Greenglass (2001)'ın araştırmasına göre; tükenmişlik, insanların iş hayatını negatif etkilediği gibi ev hayatını da negatif etkilemektedir.

Bu alanda Maslach ve Jackson (1981: 108) tarafında yapılan diğer bir araştırmada da tükenmişlik yaşayan kişilerin, aile fertlerine karşı da gergin davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Görüldüğü üzere tükenmişlik kişinin sadece kendisini ya da iş hayatını değil, aile hayatını da olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlik yaşayan kişi duygusal ve fiziksel olarak yaşamış olduğu bitkinliği, ailesine de yansıtmakta, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelmektedir. Kişi evinde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını iş ile olan sıkıntıları hakkında söylenerek ve şikâyetlerde bulunarak geçirmektedir, bu durum ailenin bireyden beklediği yeterli zaman ve ilginin azalmasına neden olmaktadır (Maslach, 1982: 81-82). Dolayısı ile artan kavgalar ve rahatsızlıklar aile krizlerine, tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ile ciddi sorunlar yaşamasına sebep olabilmektedir.

Bazen de kişi evine geldiğinde işiyle ilgili hiçbir şey konuşmak istemez bu da aile içinde huzursuzluğa sebebiyet vermektedir. Kişinin bu tavrı ailesini korumak istemesi sebebiyle olsa da bu tutum evli çiftler arasında açık, güvenilir ve paylaşımcı bir ilişkiyi engellemektedir (Maslach, 1982: 82-83). Bireyin hayatında olup bitenlerin aile bireyleri tarafından bilinmemesi ve bu tür sorunların paylaşılmaması da aile bireyleri tarafından farklı anlaşılmalara neden olabilmektedir.

Görüldüğü üzere tükenme oldukça kapsamlı bir şekilde ciddi sonuçlarla karşımıza çıkmaktadır. Tükenen kişiler bir anlamda toplumda sağlıklı kişilerin olmasına



sebebiyet vermekte bununla birlikte tükenmenin toplumsal boyutu üzerinde de durulması gerekmektedir. Toplumsal açıdan tükenme sosyal, ekonomik, hukuksal ve kültürel birçok sorunu da beraberinde getirmektedir (Eren ve Durna, 2006: 44).

## **2.7. Tükenmişlikle Mücadele Yöntemleri**

Kişinin kendisi, ailesi, çalışma hayatına ve tüm sosyal çevresine olumsuz etki eden tükenmişliğin ortadan kaldırılması son derece önemlidir. Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle böyle bir problemin varlığını ve tükenmenin potansiyel bir sorun olduğunu kabul etmek gerekir. Eğer birey yüksek tükenmişlik riski taşıyan bir alanda çalıştığını fark ederse, kendini korumak için uygun adımlar atabilir. Bununla birlikte yönetim seviyesi de bu problemin farkında olmak durumundadır. Çünkü tükenmişlik bireyler için olduğu kadar işletmeler için de bir sorundur.

Diğer bir ifade ile tükenme ile başa çıkma ve ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle tükenmenin arkasında yatan nedenlerin ortaya çıkması gerekir. Tükenmeyi azaltmakta gerekli olacak iki temel ilkedden birincisi, bireyin yaşadığı stres ve tükenmenin farkında olması, ikincisi, değişimi gerçekleştirebilecek, etkili başa çıkma yöntemlerini izlemeye çaba göstermesi büyük önem taşır (Özgüven, 2003: 244). Aynı zamanda tükenmişliğe en etkili müdahale için, belirtilerin erken tespit edilmesi gerekmektedir.

Tükenmişlikle mücadele etmek için pek çok farklı stratejisi önerilmiştir. Bazı stratejiler duygusal tükenme kaynaklarını azaltmaya ya da bununla baş etmeye yönelik daha iyi kaynaklar sağlama üzerine odaklanmıştır. Bazı stratejiler ise müşteri ilişkisinin yapısını ya da çalışanın beklentilerini değiştirerek müşterilerin kişisel ilişkileri kesme (duyarsızlaşma), görüşlerine karşı koyma çabası gösterirler. Diğer stratejiler pozitif deneyimleri vurgulayarak ve iş ortamı dışında ödüllendirici faaliyetler ve ilişkiler geliştirerek bireyin başarıları hakkındaki olumsuz değerlendirmelerinin önüne geçmek için çaba sarf eder. Bu baş etme stratejileri, kişisel, sosyal ve örgütsel gibi birçok farklı düzeyde ortaya çıkabilir. Kişisel stratejiler, tükenmişlikle başa çıkmak için bireyin kendisinin yapabileceği şeyleri kastetmektedir. Sosyal stratejiler, bir grup insanın (çalışanın iş arkadaşları gibi) ortak çabasını gerektirir. Örgütsel stratejiler, örgütsel politika, örgüt, kaynaklar ve personel hizmetlerine dayanan yönetsel kararları içermektedir (Maslach, 1986'dan akt. Babaoğlu, 2006: 28-29).

Yukarıda da ifade edildiği üzere tükenmişlikle mücadelede bireysel ve örgütsel olmak üzere bazı mücadele teknikleri vardır. Bu çalışmada tükenmişlik yaşayan bireylerin ya da tükenmişlik yaşama riski taşıyan bireylerin bu riske yakalanmaması için bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı kısımda tükenmişlikle mücadele teknikleri incelenecektir.

### **2.7.1. Bireysel Mücadele Teknikleri**

Tükenmişlik sendromu ile baş edebilecek yöntemler oluşturmak ve bunları uygulamak için bireysel kontrol sağlama çok önemlidir. Çünkü tükenmişlik bireylerin tutumları ile oldukça ilgili olduğu için bireysel bir yaşantıdır. İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bu durum daha da öncelik kazanmaktadır. Sistemleri değiştirmek zordur ancak bireysel olarak tutumlar değişebilir.

İş ortamını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır. Kaçmaz (2005: 31-32)'a göre bireysel düzeyde yapılması gerekenler şunlardır;

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.
- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanımasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidirler.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını,

aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.

- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek, işlerini bitiremediği için izin kullanmamak doğru değildir.
- İşyerindeki rutin alışkanlıklarını bırakmak, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle aynı yerde geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak yararlı olabilir.
- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir.
- Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.
- Hayatınızda nükteye, mizah dergilerine yer verebilir, evinizde sakinleşip dinlenebileceğiniz rahatlama köşesi oluşturabilirsiniz.

İş arkadaşları ve aile düzeyinde yapılması gerekenleri ise Kaçmaz (2005: 32) şu şekilde ifade etmiştir.

- Aynı yerde çalışan kişilerin zaman zaman iş dışı konularda konuşmaları ve birlikte hoşça vakit geçirmeleri, aralarında daha sıcak ve yakın bir ilişki kurulmasını sağlayarak birbirlerine olan desteklerini artırır.
- Birlikte çalışanların uyumlu bir ekip çalışması içinde olmaları, aralarında adil bir görev paylaşımının olması, hem hizmetin kalitesini artırır, hem de ilişki sorunlarını önler.
- Birlikte çalışmadan doğan sorunların zamanında, sorun kronikleşmeden çözülmesi gereklidir.
- İşte karşılaşılan sorunların ve duygusal zorlukların paylaşılacağı destekleyici grupların oluşturulması da yararlıdır.

- Daha kıdemli iş arkadaşları, işe yeni başlayan kişilere gerçekçi rol modelleri olabilmelidirler.
- İş yerinde destekleyici bir ortam içinde olmak kritik bir öneme sahiptir.
- İş dışındaki yaşamda ailenin ve diğer yakın kişilerin desteği vazgeçilmezdir, ayrıca bu yolla kişi, işi dışında var olduğu ve takdir edildiği bir alan bulmuş olacaktır.

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için aşağıda belirtilenler de yapılabilir (Maslach, 1982: 90-107).

1. Gerçekçi hedefler belirlemek: İnsanlara yardım alanında çalışan kişiler çoğu kez “insanlar için dünyayı huzurlu, sağlıklı, mutluluk dolu bir yer haline getirme” gibi gerçekleşmesi mümkün olmayan ideallere sahip olmaktadır. Fakat bu tür idealler ne kadar çok çalışılırsa çalışılırsa bir anda gerçekleşecek olaylar değildir. Bu yüzden bu tür hedefler yerine kısa sürede gerçekleştirilebilecek somut hedefler (Bu hafta A ile başlayan tüm dosyalar gözden geçirilecek, yeni meslektaşlar ile tanışılacak vb.) belirlemek tükenmişliği engelleyecektir.
2. İşin yapılış tarzını değiştirme: Bu yöntem sayesinde rutinlikten kurtulunur ve aynı işi farklı yoldan yapmak psikolojik açıdan bireye özerklik ve özgürlük kazandırabilir.
3. İşe ara verme: Kısa molalar sayesinde birey dinlenir ve üzerindeki gerginlikten ve yorgunluktan sıyrılmış olur.
4. Olayları kişisel algılamamak: İş hayatında kişi hizmet verdiği insanların problemlerini zamanla kendi problemi gibi benimsemekte ve etkilenmektedir. Bunun önüne geçmek için kişinin olaylara nesnel olarak bakması gerekmektedir. Ayrıca işi iş yerinde bırakmak, işyeri problemlerini eve getirmemek duygusal stresi azaltacaktır.
5. Olumlu yanları görme: Özellikle tükenmişlik yaşama eğiliminde olan kişiler, yaşamlarında hep olumsuz giden olayları görme eğilimindedirler. Oysaki yaşamlarında küçük de olsa olumlu giden durumların farkında olmak tükenmişlikle mücadelede büyük önem taşımaktadır.

6. Kendini tanımak: Birey kendini tanımak ve anlamak için kendine içsel bir bakış açısı kazandırmalıdır. Bu şekilde hangi sorunların onu strese soktuğunu ne hissettiğini ve stresle nasıl başa çıkmaya çalıştığını görebilecektir.

7. Dinlenme ve rahatlama: Herkesin dinlenmek ve rahatlamak için seçtiği yöntemler vardır. Bazıları meditasyon sayesinde dinlenirken, bir başkası farklı bir şekilde rahatlama yolu seçer. Önemli olan dinlenmek için neyin yapıldığı değil kişinin stresini azaltıp azaltmadığı ile ilgilidir.

8. İş hayatından özel hayata geçiş yapmak: Tüm hayatı işinden ibaret olan insanların işlerinde problemlerle karşılaşması tüm hayatlarını altüst etmektedir. İş hayatının dışında özel bir hayatın olması ve bu hayatın birey tarafından zenginleştirilmesi bireyin tükenmişlik yaşamasını engelleyecektir.

9. Kendi kendine diyalog kurma: Stresli durumlarla mücadele ederken, kişinin kendisiyle konuşması, durumu değerlendirerek, kendisine olumsuz şeyler yerine olumlu ve mantıklı şeyler söylemesi oldukça faydalıdır.

10. İş değiştirmek: Tüm çabalara rağmen birey hala tükenmişlik yaşıyorsa işini değiştirmesinde yarar vardır. Fakat iş değişikliği sadece iş ortamını değiştirmekten ibaretse bir başka deyişle yapılan işin mahiyeti değişmiyorsa tükenmişlik hala devam edecektir. Bununla birlikte değişiklikler her zaman iyi sonuçlar doğurmamaktadır. Bu yüzden değişiklik yaparken beklentilerin gerçekçi olması ve sonucun iyi olmayacağı durumlara karşı hazırlıklı olmak gerekmektedir.

Tükenmişlik sendromunu önlemek ya da iyileştirmek için takım çalışması oluşturmak bir başka yararlı yöntemdir. İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak ve toplantılar düzenlemek benzer koşullar altında çalışanların iş ortamlarının zorlukları ve stresle başetme yöntemleri hakkında karşılıklı fikir alıp vermelerini sağlamak için uygun bir ortam olabilir. Eğitim içerikli uygulamalar bireysel baş etme yöntemlerini geliştirmek amacı ile oluşturulmuş teknikler içermektedir. Stresi ve tükenmişliği kanalize etmek sıklıkla kas gevşetici egzersizler ile olanaklıdır. Gevşeme teknikleri özellikle bitkinlik hissini azaltarak hizmet verilenlerle ilişkilerin uyumlu olmasına yardımcı olur (Ersoy ve diğ., 2001). Gevşemek, derin nefes almak, zaman yönetimi eğitimi, akılsal duygusal davranış terapisi, ekip kurma, meditasyon işyerindeki stresi

azaltma teknikleri olarak bireylere katkıda bulunmaktadır. Bu tekniklerin birçoğu ile ilgili bir sorun; insanların işlerinde iken bu tekniklere başvurmasının zorluğudur. Kişilerin çalışma ortamında, stres azaltma teknikleri için zaman ve yerleri olmayabilir. Çalışanlar için, iş ortamında mekan değiştirmek zordur. Daha önemli olan şey; bireysel yaklaşımlar, tükenmişliği azaltmaya yardımcı olabilir ama bu teknikler sinizm (duyarsızlaşma) ve ya verimsizliğin üstesinden gelmeye yetmemektedir (Angerer, 2003: 105).

Dökmen (2005: 153)'de insan yaşantısında yerinde ve zamanında mola vermek, yaşamın kalitesi ve süresini arttırabileceği düşüncesini ileri sürmekte ve molasız çalışmanın, bir gün tamamen durmaya, en azından tükenmişliğe yol açacağını belirtmektedir. Tamamen durmamak için orada kısa ya da uzun molalar vermekte yarar vardır. Bir diğer ifade ile birey tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini, çay saatlerini çalışarak geçirmek yerine hakkı olan zamanı kullanmalıdır (Freudenberger ve Richelson, 1988). Bununla birlikte iş yerindeki rutin alışkanlıkları bırakma, monotonluğu azaltmak, örneğin her öğle tatilini aynı kişilerle geçirmek yerine değişik öğle tatili planları yapmak, farklı kişiler ile çay saatlerini geçirmek yararlı olabilir.

Gmelch (1983: 12-13), tükenmişliği engellemek için kişinin; diğer kişilerle sürekli iletişim halinde olmaya ara vermelerini, yaptığı işin ne tür strese yol açtığı konusunda farkında olmasını, problemlili kişilerin problemlerini çözmeye yükünü üstüne almak yerine problemi çözmeleri konusunda ufuk açıcı olmalarını, gerektiğinde hayır diyebilmelerini, mesuliyetlerin devredilmesini ve hacimli işlerin küçük parçalara bölünmesini önermektedir.

Bristol Üniversitesi'nden Dr. Johnstone tarafından tükenmişliği önleme stratejileri geliştirilmiştir. Bunlar (Johnstone, 1999);

- Tükenmişliği fark etmek: Riskli bir alanda çalıştığını bilenler koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Ayrıca örgütsel düzeyde de tükenmişliğin farkında olunması gerekir.
- Kendi kendinizi denetlemek: Stres bir yere kadar performansı arttırır. Ancak kritik olan bu noktanın nerede olduğunu bilmek ve bu noktanın aşılıp

aşılmadığını farkında olmaktır. İş yükünün azaltılması daha başarılı olmanızı sağlar.

- Stres faktörlerini tanımlanmak: Olumlu ve olumsuz etkenleri saptayıp, bunların çözüm yollarını geliştirerek uygulamaya koymaktır. Çünkü bir sorunu çözmeye yönelik küçük adımlar bile kendinizi iyi hissetmenize yol açmaktadır.
- Beklentileri ve zorunlulukları gözden geçirmek: Aşırı yükümlülüklerden kaçınmak için bazı işleri üzerinizden atmaya çalışın. Yüklendiğiniz rollerin sizinle çatışanlarını ele alarak onların yerine getirmediğinizde neler olacağını düşünün ve ona göre önemli olanlara öncelik verin.
- Israrcılık ve müzakerecilik yetilerinizi geliştirmek: Bunlar aşırı yüklenmekten kaçınmak için gerekli yetilerdir. İnsanlara karşı açık olun ve yerine getiremeyeceğiniz sözler vermeyin.
- Sizleri ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptamak: Bunların denge içinde olmasını sağlayın. Buna emosyonel denge denir. Zaman içinde bu denge sağlık hizmetlerinde çalışan hekimlerde olduğu gibi bozulursa iç rezervleriniz tükenir. O nedenle kendinize zaman ayırmasını bilin. Bunu bir bencillik olarak değil, dengenin yerine oturtulması olarak görün.
- İşinizdeki başarılı kriterleri görmek: Gerçekçi olarak koyduğunuz bu hedefleri değer verdiğiniz şeylerden seçin ve onlara ulaşmak için gerekli yolları öğrenin.
- Yardım ve destek ağları gözden geçirmek: Tükenmişlik sadece sizin sorunuz değildir. Hizmetleri sunanların ve birlikte çalıştığınız ekibin de sorunudur. Sorun kişiden değil genellikle işin doğasından kaynaklandığı için resmi veya resmi olmayan destek ve yardım ağları kurulması için çaba gösterin.

Tükenmişliği engelleme hususunda sosyal ve örgütsel olanlardan daha fazla bireysel stratejilere yapılan vurgu zıtlık içermektedir. Çünkü araştırmalarda durumsal ve örgütsel etkenlerin, tükenmişlik üzerinde, bireysel etkenlerden daha fazla rol oynadığı bulunmuştur. Tükenmişliğe çözüm aranırken bu şekilde bireye odaklanılmasının altında, bireyin bu konuda sorumluluk sahibi olduğu yaklaşımı ve bireyi değiştirmenin

örgütü değiştirmeye göre daha kolay ve ucuz olması gibi filozofik ve pragmatik nedenler yatmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998: 69).

Benzer şekilde Maslach ve arkadaşlarının (2001: 418), belirttiklerine göre de; bireysel eğilimler üzerine odaklananlar yaptıkları araştırmalarda, özellikle durumsal ve organizasyon ile ilgili faktörlerin, tükenmişlikte bireysel etkenlere göre daha büyük rol oynadığını, paradoksal bir sonuç olarak bulmuşlardır.

### **2.7.2. Örgütsel Mücadele Teknikleri**

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen başlıca mücadele yöntemlerinden biri de örgütsel olarak alınabilecek önlemlerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir. Örgütsel yöntemleri önerenler, tükenmişlik etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından öte unsurlar içerdiği ve tek başına bireysel yöntemlerle sorunun aşılamayacağını öne sürerler. Bununla birlikte bireysel mücadele tekniklerin uygulamak daha kolay olmasına rağmen, örgütsel önlemlerin tükenmişlikle mücadelede daha etkili ve kalıcı olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yöneticilere, tükenmişlikle mücadele etmek için örgütsel düzeydeki yöntemlerin uygulanmasında büyük sorumluluklar düşmektedir.

Fakat idarecilerin birçoğu çoklukla tükenmişliği yok sayarlar. Aksi durumda, çalışanların iş yükünü azaltmak, çalışma hayatı kalitesini yükseltmek gibi çalışmalarla ilgilenmek durumunda olacaklardır. Bundan dolayı da idareciler genellikle tükenmişliği işverenlerin sorumluluğu olarak değerlendirmezler. Onlara göre, tükenmişlik; kişinin kendi sorunudur, işverenden kaynaklanan bir sorun değildir, organizasyonun herhangi bir negatif etkisi söz konusu değildir ve mevcut yapının sorunla ilgili yapacağı bir şey yoktur. Bütün bu varsayımlar, gerçeklikten uzak olup mevcut problemi hafife almaktan başka bir şey değildir. Bu yaklaşım hem çalışanlar hem de organizasyon için ciddi bir hata olarak görülmelidir. Neticede tükenmişlik sadece kişiye ait bir problem olmaktan daha öte bir niteliğe sahiptir. Kişinin tek başına geliştirdiği teknikler, tükenmişlikle başa çıkmak için yeterli değildir. Tükenmişlikle mücadele etmek için, sadece kişiye değil onunla birlikte işe yoğunlaşmak gerekmektedir (Maslach, 1997: 62-65, 79'dan akt. Sürgevil, 2006: 118-119).



Bu düşünceden hareketle yöneticilerin tükenmişlik belirtilerini hafifletmek için alabilecekleri çeşitli yönetsel değişiklikler; işin yoğunlaştığı dönemlerde, yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı artırmak, başarıları takdir etmek, ödül dağıtımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için tanınan süreleri çoğaltmak, üst yönetim desteğini sağlamak, kişiler arası temasların düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri ve yeni görevlere atamak gibi örgütsel tutum ve değişiklikler örnek olarak gösterilebilir (Özgüven, 2003: 245).

Baltaş ve Batlaş (2008: 94-95)'a göre; tükenmişlikle başa çıkabilmek için yöneticilerin yapması gerekenler ise;

- Yöneticiler yapılması gereken işin hedeflerini ve hedefi gerçekleştirmekten sorumlu kişileri saptamalıdır,
- Hedefin gerçekleşme aşamasında, çalışanları sonuçtan haberdar etmek gerekir,
- İstenilen hedefe ulaşıldığında çalışanlar ödüllendirilmelidir. Şeklinde ifade edilmektedir.

Kaçmaz (2005: 31) ise yapılması gerekenleri şu şekilde belirtmektedir: Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına katılımı ve süpervizyon sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözmede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, sistemdeki ödül kaynaklarının çoğaltılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir. Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde son derece önemlidir.

Golembiewski ve diğ. (1974'den akt. 2003: 105) yaptığı araştırmalar göstermektedir ki; tükenmişlik daha büyük kişisel tercihler için izin verme, ne zaman ve nerede çalışılacağı hakkında esneklik gibi politikalar ile azaltılabilmektedir. Bir diğer örnek ise, iletişim

teknolojilerinin sadece her gün, işe gitmek için yapılan seyahatlerle ilgili stresi azaltmak ile kalmaması, çalışanlara işlerinde daha esnek bir şekilde çalışmalarına izin vermesidir.

Jackson ve Schuler (1983: 62-63) ise tükenmişliği önlemede hazırlayıcı programların önemi üzerinde durmuşlardır. Bu programların amacı bireylerin beklentileri ve gerçek iş yaşamı arasındaki farkı en aza indirerek işgörenlerin işe yeni başladıklarında yaşadıkları “gerçek şoku”nu azaltmaktır. Bu program dört aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada yeni başlayanlara diğerlerinin yaşadığı olaylar gösterilerek gerçek şoku oluşturulur. İkinci aşamada bireyler, karşılaşılan varolan örgüt politikalarına çözüm üretmeleri için teşvik edilir. Üçüncü aşamada panellerle onlardan ne beklendiği anlatılır ve en son aşamada çatışma yönetimi çözüm ve teknikleriyle öğretilir.

Çam (1995: 46) ise örgütte çalışanların tükenmişliğini önlemek için kararlarda aşırı merkeziyetçi olunmaması gerektiğini belirtmektedir. Direktiflerin çalışanlar üzerindeki etkilerini düşünmeden kesinlikle uygulamaya yönelenilmemelidir. Örgüt ve işleyişteki felsefe açık ve net olmalıdır.

Bununla birlikte tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikleri arasında yönetim ve örgüt geliştirmede önemli bir yere sahiptir. Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır (Harrison 1974’den akt. Koçel, 2003: 41). Yönetim geliştirme, işletmenin ihtiyaçları doğrultusunda işgöreni yetiştirmeyi amaçlar. Yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için teknik donanım desteğinin verilmesi ve gerektiğinde üst teknoloji ile yenilenmesi, karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi temel yönetim geliştirme yöntemlerindedir (Özgen, 2007: 119).

Örgüt geliştirme ise örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmeleri sağlamak, sorunları açık bir duruma getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programının temel araçlardır. Örgüt geliştirme bir bütün olarak örgütün performansını arttırmayı amaçlar (Koçel, 2003: 42). Bu bağlamda örgüt üyeleri arasında etkin iletişim (sözlü ve yazılı olarak), sorunların tartışılabilmesi ve bu tartışmalar sonucunda fikrini (olumlu veya olumsuz) söylemenin bir bedel olarak ödetilmeyeceği ortamların yaratılması

gerekmektedir. Çalışanların performans değerlendirmelerinin düzenli olarak yapılması, düşük performans gösteren kişilerin performansını artırma için çaba gösterme ve bunun altında yatan nedenleri araştırarak çözüm yolları bulma, iş çevresini analiz etme aksayan yönleri tespit etme, takdir etme ve ödüllendirme örgüt geliştirme altında yer alan diğer başlıklardır (Özgen, 2007: 119).

Örgütsel boyutta yapılan eğitim faaliyetleri de diğer bir mücadele tekniği olarak değerlendirilmektedir. Hizmet içi eğitim morali güçlendirir ve motivasyon edici etkiye sahiptir. Çünkü kişiye kendini geliştirme ve işinde başarılı olma fırsatı verir. Bu ise moralin güçlenmesine yardımcı olur. Diğer yandan benzer görevleri yapan ve aynı birimde çalışan bireyler arasında grup dayanışmasının ve ekip ruhunun gelişmesini de hızlandırıcıdır (Canman, 2000: 98 ).

Kurum içi çalışanlar arası sosyal destek örgütsel bağlamda tükenmişlikte mücadelede önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal destek, insanların birbirlerine çeşitli yönlerden yardım ve rahatlık sağlamasına dayanan ilişkileri kastetmektedir. Eğer kişiyi önemseyen ve kişiye yardımcı olabilen ya da olmak isteyen insanlar varsa; kişi, stresle daha etkili bir biçimde başa çıkabilir. İş arkadaşları, öğle yemeğinde sohbet etmek ya da işten sonra sosyal etkinliklerde bulunma gibi informal buluşmalar yoluyla sosyal destek sağlayabilirler. Ayrıca, iş toplantıları, konferanslar, rahat ve güvenli ortama çekilme gibi formal işle bağlantılı mekanizmalar da bulunmaktadır. Meslektaşlar gibi aile ve arkadaşlar da sosyal desteğin önemli kaynaklarından olabilir (Babaoğlan, 2006: 31-32). Starnaman ve Miller (1992'den akt. Sava, 2002: 1009)'e göre; sosyal destek ve karar mekanizmasına dâhil olma tükenmişlik düzeyini azaltabilmektedir.

Karara katılma işgörenlerin doğrudan doğruya ya da temsilcileri aracılığıyla, özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz ve oy hakkı ile katılımı söz konusudur. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan işletmelerin etkinlik ve verimlilik düzeyini artırmak, öte yandan çalışanları sosyo psikolojik doyuma yönlendirmektir. Katımlı yönetimle çalışanlar bazı stratejik kararlarda kendilerine danışılmanın verdiği özgürlüğü yaşayacaklardır (Özalp ve Kirel, 2001: 228). Katımlı yönetimin stresi azaltıcı özelliğinin olması ile birlikte tüm alanda bir katılım olması, çalışanın kapasitesini aşan kararlarda söz sahibi olması ayrı bir stres ve baskı kaynağı

olacağından dolayı, katılmanın boyutu çalışanların yeteneklerini kullanabilecekleri alanlarda bir özgürlük verme ile sınırlandırılmalıdır.

İş monotonluğunu önleme çalışmaları da örgütsel anlamda tükenmişlikle mücadele tekniği olarak değerlendirilebilir. Örneğin monotonluğun giderilmesi için alınabilecek önlemlerden birisi işi genişletmedir. İş genişletme işin başlamasından sonuna kadar olan süreçleri artırarak psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşır. İşlerin son derece özelleşmesi sonucunda ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için işgörenlerin değişik işlerde çalıştırılması uygulaması da işgörenleri monotonluktan kurtarması açısından faydalıdır. Örgütte monotonluğun giderilmesi ve önlenmesinde iş süratinin değiştirilmesi çeşitli işlere ve bu işleri yapan kişilere göre özellikler göstermektedir. Kişiler sabahleyin işe süratli başlarlar ve akşama sürati yavaşlatırlar, süratteki bu değişiklik işte monotonluk ve yorgunluğu azaltıcı bir faktördür (Eren, 2004).

Izgar (2001: 29- 42) ise tükenmişlikle başa çıkmak için örgütte izlenebilecek yolları şu şekilde belirtmiştir; adil ve planlı bir şekilde düzenlenen yükselme olanakları sağlamak; yöneticilerin bu konuda göz ardı etmemesi gereken, çalışanların en az ücret kadar yükselme olanakları aradığıdır. Örgüt ortamında değişiklikler yapmak; değişime kapalı örgütlerde yaşanan durgunluk, kişileri tembelliğe iter ve çalışanlar için bir tükenme nedenidir. Yetki devrinin yaygınlaştırılması; çalışanlar üst düzey yöneticiler ile personel arasında kaldıkça, tükenmişlik yaşamaları kaçınılmazdır. Çünkü sorumlulukları altında çözmeleri gereken birçok sorun ve almaları gereken kararlar varken yetkileri yoktur. Çatışma yönetimi; son bulgular her türlü çatışmanın kişiyi stres altına soktuğunu göstermektedir. Tükenmişlik ise bu çatışmalardan doğrudan etkilenir. Çalışanları makul hedeflere yönlendirmek; çalışanlar için hedef belirlemek yerine kendi hedeflerini belirlemelerine fırsat vermek, tükenmişlikle mücadelede önemli bir basamaktır. Kurum ve çevre ilişkileri; kurum ile çevrenin ilişkilerinin başarısız olması, çalışanlar üzerinde bir baskı unsuru olduğu için, tükenmede etken bir rol oynar. Örgüt- çevre ve çalışanların kaynaşması önemlidir.

## **2.8. Tükenmişlik Alanında Yapılan Araştırmalar**

Literatürde tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde tükenmişliğin çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmalar, yardım

meslekleri, polisler, hemşireler, doktorlar, öğretmenler, bankacılar, çağrı merkezi çalışanları ve bunlar gibi insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerin çalışanları üzerinde yapılmıştır. Aşağıda Türkiye’de bu alanda yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Buna göre;

Ergin (1992) araştırmasında doktor ve hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini incelemiş ve bu çalışma ile Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye’ye uyarlamasını yapmıştır. Bu çalışmada özetle şu bulgulara ulaşılmıştır: Kadınlar erkeklerden daha çok duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Kişisel başarı boyutunda ise erkeklerin kişisel başarı duygusu kadınlardan daha yüksek bulunmuştur. Ayrıca çalışma süresi arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

Torun (1995) tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek üzerine yapmış olduğu çalışmada elde ettiği bulgulara göre; ailede uyum ve sosyal destek kaynaklarından yararlanma fırsatı arttıkça tükenmişlik azalmaktadır.

Girgin (1995), yaptığı çalışmada ilköğretim öğretmenlerinde mesleki tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizini yaparak bir model önerisi geliştirmiştir. Araştırma İzmir ili genelinde metropol alanda ve metropol alanı dışında yapılmıştır. Metropol alanda çalışan öğretmenlerin tükenmişlik puanları ile alan dışında çalışanların puanları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Baysal (1995), öğretmenlerinde mesleki tükenmişliği etkileyen etmenleri incelediği çalışmada, kadın öğretmenlerde duygusal tükenmenin erkek öğretmenlerden daha fazla olduğunu, çocuk sayısının fazla olmasının duyarsızlaşma ve duygusal tükenme boyutlarında tükenmişliği arttırdığını, 20-30 yaş grubunda görev yapan öğretmenlerin tükenmişlik açısından daha riskli grup olduğunu, mesleğini severek sürdüren öğretmenlerin, mesleğini zorunlu olarak sürdüren öğretmenlerden duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu boyutlarında tükenmişliği daha az yaşadıklarını bulmuştur.

Girgin ve Baysal (2005) tarafından yürütülen çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerinin duyarsızlaşma boyutundaki puanının erkek öğretmenlerde daha yüksek çıktığı bulunmuştur. Ayrıca iş arkadaşlarından destek görenlerin görmeyenlere oranla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanlarının anlamlı düzeyde düşük çıktığı, öğretmenlik mesleğinin toplumda hak ettiği yeri bulmadığını düşünenlerin duygusal

tükenmişlik düzeyi diğerlerinden önemli düzeyde yüksek çıktığı, üstlerinden takdir görmediğini düşünen öğretmenlerin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puanları takdir gördüğünü düşünenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Akçamete vd (2001), öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik ile ilgili yapmış oldukları araştırma sonucuna göre; tükenmişlik iş doyumu ve kişilik özellikleri arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Tükenmişlik ile iş doyumu arasında yüksek ve ters yönde bir ilişki olduğu, iş doyumu arttıkça tükenmişliğin azaldığı bulunmuştur.

Izgar (2001)'ın okul yöneticilerinin üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; kadın yöneticilerin erkeklere göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusu alt boyutlarında en yüksek tükenmişliğin 21-30 yaş arası bireylerde görüldüğü, duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutlarında en yüksek tükenmişlik yaşayan bireylerin boşanmış yöneticiler olduğu, hiç çocuğu olmayan yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin çocuğu olanlara nazaran daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca mesleki kıdem arttıkça tükenmişlik düzeyinin düştüğü ve öğretmenlik mesleğini ilk sırada tercih eden yöneticilerin tükenmişlik düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Babaoğlan (2006)'ın ilköğretim okulu yöneticileri üzerinde uyguladığı doktora tezi çalışmasında; yöneticilerin az düzeyde tükenmişlik yaşadığı; en fazla tükenmişliği duygusal tükenmede, en az tükenmişliği duyarsızlaşmada yaşadığı; toplam tükenmişlikte kadınların erkeklerden; duygusal tükenme, kişisel başarısızlık ve toplam tükenmişlikte bekarların evlilerden; duyarsızlaşmada eşinden destek almayan yöneticilerin eşinden destek alan yöneticilerden; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin çocuğu olan yöneticilerden; duyarsızlaşmada diğer branşlarda olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşında olanlardan; duyarsızlaşma ve toplam tükenmişlikte çocuksuz yöneticilerin 3-5 çocuklu yöneticilerden, duyarsızlaşmada yaş grubu ve mesleki kıdemi yüksek yöneticilerin daha düşüklerden; duygusal tükenme ve toplam tükenmişlikte yöneticilik kıdemi az olan yöneticilerin fazla olanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Güllüce (2006) mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi yöneticiler üzerinde araştırdığı çalışmasında, Erzurum'daki KOBİ'lerde çalışan örneklem yöntemiyle seçilen 68 işletmedeki 122 yönetici üzerinde mesleki tükenmişlik ve

duygusal zekâ arasındaki ilişkinin etkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ve tükenmişlik durumları arasındaki fark olup olmadığı incelenmiş; duygusal zekâ ve tükenmişlik arasında ters yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tükenmişlik alanında yapılmış çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların tükenmişliği çeşitli değişkenlerle ilişkisi belirlenmeye çalışılmış olsada tükenmişliğin kişilik özellikleri ile ilişkisine dar ve kısıtlı bir alanda değilnildiği görülmektedir. Bundan dolayı bu çalışma ile ilgili alandaki bu boşluğun doldurulması amacı güdülmektedir.

## **2.9. Tükenmişlik ve Kişilik İlişkisi**

Kişilik çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür. Kişilerin yaşamış oldukları tükenmişlik düzeyleri farklılık göstermektedir. Örgütlerde bireyler aynı çalışma şartları altında farklı tükenmişlik düzeyine sahip olmalarının nedeninin bireylerin farklı kişilik özelliğine sahip olmalarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Aşağıda bu iki değişken arasındaki ilişkiye değinen araştırmalara yer verilmiştir. Buna göre;

Kişilik özellikleriyle ilgili araştırmalarda yapılan bir tür sınıflamaya göre A tipi ve B tipi olmak üzere iki temel kişilik özelliğinden söz etmek mümkündür. A tipi kişilik, Freudenberger (1974), tarafından potansiyel bir tükenmişlik tipi olarak tanımlanmıştır. Zaman baskısı, sabırsızlık, başarılı olmaya yönelik yoğun çabalar, rekabetçilik ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşma isteği, yavaşlığa karşı düşmanca duygular, aynı anda iki yada daha çok işle uğraşma (Akçamete ve diğ., 2001: 14), yüksek kaygı düzeyine sahip olma, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alma, başkalarına karşı öfke, saldırgan ve düşmanca tavırlarda bulunma, sürekli eksiksiz, kusursuz ve tam yetkin görünmeye çabalama, her şeyi eleştirme, çalışma ve çabayı yeterli bulmama (Altıntaş, 2003: 60) aşırı titiz olma ve her şeyi kontrol etme isteği (Baltaş ve Baltaş, 2008: 259) gibi özellikler A tipi kişilik özellikleri şeklinde nitelendirilmiştir ve bu tür özellikleri taşıyan kişilerin strese daha yatkın oldukları görülmüştür. A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler zamanla mesleki endişeler ve işe bağlı hayal kırıklıkları sonucu içe kapanık ve izole birer birey haline gelerek tükenmişliğe daha yatkın olmaktadır.

B tipi davranış gösteren bireyler ise, A tipi kişilik özelliklerini taşımayan, tam karşıtı olan bireylerdir. Zaman sıkışıklığından yakınmazlar, gerekmedikçe başarılarını

gösterme veya tartışma gereği duymazlar. Saldırgan ve düşmanca davranmazlar. Çevreyle daha az sorun yaşarlar. Üstünlük göstermek için değil rahatlamak, zevk almak, eğlenmek için oyun oynarlar. Huzursuz olmadan çalışır, suçluluk duymadan rahatlayabilirler. Kendi eylemleri ile ilgili başkalarının neler düşüneceği ile ilgilenmezler. Aşırı zorlanma ve tehditler karşısında daha az paniğe kapılır ve aşırı tepki vermezler (Akçamete ve diğ.,2001: 13).

Tükenmişlikle bağlantılı A tipi kişilik özelliğinden başka, diğer bir kişilik özelliği de Kobasa'nın "dayanıklılık" kavramıdır. Bu kavram bireyin işiyle iç içe olmasını (yabancılaşmayla zıt olarak), kontrolü (acizliğe zıt olarak) ve mücadeleye davet isteğini (ilgisizliğe zıt olarak) içerir. Bu nedenle dayanıklı insanlar stres kaynaklarıyla daha etkili bir biçimde baş edebilirler (Iacovides ve diğ., 2003: 216). Araştırmalar dayanıklılıkları (günlük etkinliklere katılım, olayları kontrol edebilme isteği, değişime açıklıkta zayıflık )düşük seviyede olanların özellikle duygusal tükenmişlikleri yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Maslach ve diğ., 2001: 410).

Diğer temel kişilik özelliklerinden birisi kontrol odağıdır. Kontrol odağı inancı, insanların kendi yaşamlarını belirleyebilmeleri; yaşadıkları olumlu ya da olumsuz olayların kontrolünün kendilerinde ya da başka insanlarda olduğuna inanmaları, açısından ikiye ayrılır. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamları üzerindeki kontrolün kendi ellerinde olduğuna inanırlar. Dış kontrol odağına sahip bireyler ise yaşamlarının şans ve kader gibi faktörlerden ya da diğer insanlar tarafından belirlendiğine inanırlar (Solmuş, 2004: 78; Can, 2002: 315). Yapılan araştırmalar dış kontrol odaklı (olay ve başarıları daha güçlü kimselere ve şansa bağlayan) kişiler iç kontrol odaklı (olay ve başarıları kendi emeği ve becerilerine bağlayan )kişilere göre daha yüksek tükenmişlik seviyesi göstermektedirler (Maslach ve diğ., 2001: 410).

Benzer sonuçlar tükenmişlik ve başa çıkma biçimleri içinde elde edilmiştir. Aktif ve sorunlara karşı koyma, mücadele etme düşük tükenmişlikle beraber görülürken, tükenmiş kişiler sıkıntılı olaylarda daha pasif, savunmacı bir yolla baş etmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 410). Bununla birlikte kişinin, işi üzerinde kontrolünün yetersizliği, engellenmişlik hissi, yaşamın anlamının kaybedilmesi duygusu, tükenmişliğe neden olan kişisel etmenler olarak görülmektedir. Bu unsurlar, yüksek oranda bireyin kişilik yapısı ve bireyin işe karşı ilk tutumu ile ilgili olarak belli



olmaktadır (Iacovides ve diğ., 2003: 210). Bu alanda araştırmaları bulunan Gann (1979) ve Heckman (1980) ise, tükemişlik riskinin düşük özgüven, kararlılığın olmayışı, sınır koyma yeteneksizliği, başkaları tarafından kabul görme ihtiyacı, yüksek sabırsızlık ve düşmanlık gibi belirli kişilik özelliklerine sahip insanlarda daha fazla görüldüğünü belirtmektedirler (Babaoğlan, 2006: 23).

Kişilik özellikleri de diğer bir sınıflamada beş büyük kişilik tipi olarak görülmektedir. Beş büyük kişilik tipi üzerinde yapılan araştırmalar tükemişlik ve beş büyük kişilik tipinden biri olan nevroklik arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Nevrotiklik kişide endişe, düşmanlık, depresyon ve hassasiyet olarak görülmekte ve nevroitik kişilerde duygusal anlamda dengesizlik ve psikolojik olarak sorunlara meyilli olma durumu söz konusu olmaktadır. Tükemişliğin duygusal boyutu kendini A tipi davranışlarla bağlantılı olarak göstermektedir. Ayrıca hassas kişilerin daha fazla tükemişliğe maruz kaldığı söylenebilir. Bu durum özellikle tükemişliğin duyarsızlaşma boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve diğ., 2001:411).

## **BÖLÜM 3: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİR ÖZEL KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın yöntemi (ankette yer alan ölçekler, araştırmanın örnekleme, araştırmanın soruları ve hipotezleri), ve son olarak veri analizi ve bulgular yer almaktadır.

### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, bireylerin kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeylerini belirleyerek, kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini incelemek ve demografik değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir.

Kapalı kutu" olarak nitelendirilen insanı anlamak karmaşık ve zor bir süreçtir. Örgütlerin en değerli "sermayesi" olan "İnsan Kaynakları"nın etkin ve verimli şekilde kullanılabilmesi de bu nedenle karmaşık ve zordur. Bu zorlu ve karmaşık yolda, yönetim kademelerinde görev alan herkesin başvuracağı en önemli kaynaklardan biri "kişilik" kavramıdır. Örgütsel performansı artırmanın bir yolu da, bu kaynağı etkin ve verimli şekilde kullanmak, onları çalışma hayatından kaynaklanabilecek risklere karşı korumaktır.

Tükenmişlik ise insanların çalışma hayatında karşı karşıya kalabilmeleri olası olan bir risktir. Tükenmişlik, işle ilgili uzun süreli strese verilen fiziksel, duygusal ve etkileşimsel tepkileri içeren semptomlar kümesidir. Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik sonucunda iş performansında azalma, iş doyumsuzluğu, depresyon gibi olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır. Bireysel ve organizasyon düzeyinde ele alınmakta olan tükenmişlik, en önemli kaynak olan insanı tahrip etmekte olduğundan işletmelerin verimliliği ve performansı anlamında oldukça önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler artık, bu kavramın gittikçe artan bir öneme sahip olduğunu kabul ederek, başa çıkma stratejileri geliştirmeye başlamışlardır.

Tükenmişlik daha çok insanlarla yoğun bir şekilde çalışanlarda ortaya çıkan bir sendromdur. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan katılım bankası çalışanları da, hizmetlerin özelliği gereği üretildiği yerde tüketilmesi ve karşılıklı iletişim ile gerçekleşmesi nedeniyle, insanlarla yoğun ilişkilerle çalıştıklarından bu risk altındadırlar.

Bu sektörde çalışanların özellikle mali hesaplamaların ve kontrollerin yüksek olması, devamlı para ve benzeri fonları yönetme gibi süreçlerin fazlalığı nedeniyle, stres ve baskı düzeyleri daha da artmaktadır. Böylesine yoğun ve stresli bir çalışma ortamı sonucunda çalışanların enerjilerinin tükenmesi, üzerlerinde daha fazla baskı hissetmeleri vb. sonuçlar kaçınılmaz olmaktadır.

Tükenmişlik, en değerli kaynak olan insanı tahrip etmektedir. Bankacılık sektörü de insanlara yönelik örgütler olduğundan, önleyici tedbirler alınmadığı takdirde, tükenmişliğin hızla yayılabileceği bir ortamdır. Tükenmişlik; büyümeyi engeller, değişimi zorlaştırır ve amaçsızdır. Bir anlamda hedeflerini engeller tükenen bireyler işe gelmeme, verimi azaltma davranışları ve işten ayrılma niyeti sergilerler ki bu da işlerin işleyişini aksatır. Ayrıca tükenmişlik, işgörenlerin işten ayrılması, yeni işgörenlerin eğitim bedeli ve zamanı, negatif üretkenlik ve etkililik bakımından ele alındığında örgütlere pahalıya mal olmaktadır. Bu bağlamda bu olumsuz etkilerin önlenmesi için bankacılık sektöründe böyle bir araştırmanın yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi durumunda çalışanların tükenmişliğe vereceği tepki önceden tahmin edilebilir. Kişilik özelliklerini bilmek, bireylerin mesleklerinde sergilemiş oldukları performansını belirleme noktasında yardımcı olabilmektedir. Geçmişte yapılan araştırmalar, tükenmişliğe bireyler üzerinden değil, belirli değişkenler üzerinden bakılmaktadır. Ayrıca, bireylerin tükenmişlik sebeplerinin anlaşılması, hangi kişilik özelliğinin tükenmişlik açısından daha hassas olduğunu tespit etme noktasında belirleyici olacaktır. Çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları, onların farklı düzeylerde tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Bazı kişilik özellikleri tükenmişliğe da dayanıklıyken, bazıları tükenmişliğe daha yatkın olabilir. Bu yöndeki kişilik özelliklerinin belirlenmesi ile tükenmişlik sendromuna etkili çözümlerin bulunması kolaylaşabilir. Karşı koyma ve müdahale etme stratejileri geliştirmek,

tükenmişliği ve olumsuz etkilerini hafifletme noktasında yardımcı olacaktır. Son olarak, elde edilen bilgi yöneticilerinin personel seçme sürecine de katkıda bulunacaktır.

Bu bağlamda bu çalışmada, kişiliğin bireyin davranışlarına yön veren en önemli etken olduğunu kabul ederek, değişik bölgelerde ve pozisyonlarda görev yapan bir katılım bankası çalışanlarının kişilik özellikleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak hedeflenmektedir.

Kişilik ve tükenmişlik konusu hızla değişen dünyada çalışma hayatında üzerinde önemle durulan birer konu haline gelmiştir. Bu iki kavram, gerek teorik gerekse deneysel anlamda dar bir akademik çevre ile sınırlı kalmaktadır. Daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde kişilik ve tükenmişlik konularının ayrı olarak ele alındığı ve bu iki kavramı birlikte ele alarak inceleyen sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir.

Kişilik özellikleri ile tükenmişliğin birlikte çalışıldığı sınırlı sayıda çalışmanın olması araştırmanın önemini vurgulamakta, araştırma bu boyutu ile ileride aynı konularda yapılacak benzer araştırmalara da ışık tutacağı ümit edilmektedir. Bu araştırmanın bulguları ile kurum çalışanlarının kişilik özellikleri ve tükenme düzeyleri saptanarak bu konuda yapılabilecek çalışma ve gelişmelere veri sağlanabilecektir. İnsanların sahip oldukları farklı kişilik özellikleri, yaptıkları işlere bağlı olarak farklı düzeyde tükenme duyguları hissetmelerine neden olabilmektedir. Kurumların hangi kişilik özelliklerinde tükenme duygusunun öne çıktığını bilmeleri, özellikle insan kaynakları planlamaları açısından önemlidir. Ayrıca kurum çalışanların kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ile ise hangi tür kişilik özelliğinin tükenmeye daha yatkın olduğu konusu aydınlatılacağından işletmeler için personel seçimi yaparken bu durumların göz önünde tutulmasına olanak doğacaktır. Nihayetinde ise tükenmeye daha eğilimli olan kişilerin kurum içerisinde daha uygun pozisyonlarda görev alması tükenmişlik tehlikesi ile hem bireysel hem de örgütsel anlamda mücadele edilebileceği düşünülmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Kısıtları**

Bu araştırmanın kısıtları şu şekilde belirlenmiştir:

- 1. Bu çalışma bir katılım bankasında görev yapan 714 çalışan ile sınırlıdır.**

2. Araştırma bulguları, araştırmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri ve Beş Faktör Kişilik Envanteri ile araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile toplanan verilerle sınırlıdır.

3. Araştırmada kullanılan ölçme araçları ölçtükleri özellikler bakımından geçerli ve güvenilirlerdir.

4. Araştırmaya katılan çalışanların gerçek görüş, düşünce ve algılarını samimi olarak ifade ettikleri kabul edilmektedir.

5. Bu araştırmanın genelleme kaygısı yoktur.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada bir katılım bankası hakkında bilgi almak için örnek olay yöntemi seçilmiştir. Örnek olay yöntemi bir yada fazla organizasyon, grup ya da topluluk hakkında, belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır (Altunışık ve diğ., 2004: 221). Altuntaş ve diğ. (2004)'e göre, bir olayın kendi çerçevesi içerisinde sunulmasına örnek olay yöntemlerinden tanımlayıcı örnek olay olarak belirtmiştir. Bu bilgi doğrultusunda yapılan örnek olay çalışmasında tanımlayıcı örnek olay yöntemi seçilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, geçerlilikleri ve güvenilirlikleri kanıtlanmış Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (BFKE)'den yararlanılmış ayrıca katılımcıların demografik ve bazı mesleğe ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik araştırmacının kendi hazırlamış olduğu kişisel bilgi formunu içeren standardize anket kullanılmıştır (Standardize anket formu Ek 1 de yer almaktadır).

#### **3.3.1. Ankette Yer Alan Ölçekler**

Araştırmanın bu kısmında çalışmada kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri, Beş Faktör Kişilik Envanteri ve kişisel bilgi formu hakkında bilgiler yer almaktadır.

##### **3.3.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanteri**

Araştırmada tükenmişliğin ölçülmesi için tükenmişlik konusunda otorite olarak kabul edilen Christina Maslach ve Susan E. Jackson (1981) tarafından geliştirilen kendi adıyla "Maslach Burnout Inventory" (MBI) olarak literatüre geçmiş olan ölçek kullanılmıştır.

Bu ölçeğin amacı bireylerin duygusal anlamda kendilerini ne derece tükenmiş hissettikleri, işlerinde karşılaştıkları insanlara karşı ne derece duyarsızlaştıkları ve kendilerinin işteki başarılarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bilgiler elde etmektir.

Toplam 22 maddeden oluşan bu ölçek, Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization,) ve Kişisel Başarı (Personal Accomplishment) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır.

**Duygusal Tükenme** (Emotional Exhaustion) (DT) alt ölçeği dokuz maddeden oluşmaktadır, iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplere maruz kalmaktan dolayı yaşanan enerjinin bitmesi, yorgunluk ve duygusal yönden yıpranmışlık durumunu ifade etmektedir. Ölçekteki 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16 ve 20 numaralı maddeler bu boyutu ölçmeye yöneliktir.

**Duyarsızlaşma** (Depersonalization) (DU) beş maddeden oluşan duyarsızlaşma alt ölçeği, çalışanın hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmasını, kişinin hizmet verdiklerine karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygusuz bir şekilde davranmayı tanımlamaktadır. Ölçeğin 5, 10, 11, 15 ve 22 numaralı maddeleri bu boyutu ölçmektedir.

**Kişisel Başarı** (Personal Accomplishment) (KB) sekiz maddeden oluşan alt ölçek ise, insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişinin kendisini işinde yeterli ve başarılı hissetmesi durumunu tanımlamaktadır. Tam tersi durum ise kişisel başarısızlıktır. 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19 ve 21 numaralı maddeler bu boyuttaki tükenmişliği ölçmektedir.

Bu araştırmada, Maslack Tükenmişlik Envanterinin Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilip, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan formu kullanılmıştır. **Ergin (1992), envanterin Türkçeye uyarlaması** çalışmasını 6 farklı meslekten (doktor, hemşire, öğretmen, avukat, polis, memur) 235 kişilik bir denek grubu ile yapmıştır. Bu gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin özgün formu “hiçbir zaman-yılda birkaç kere-ayda bir-ayda birkaç kere haftada bir-haftada birkaç kere-her gün” şeklinde 7 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmakta iken, Türkçe uyarlaması ise “hiçbir zaman-çok nadir-bazen-çoğu zaman-her zaman” şeklinde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmuştur. Ergin'in bu çalışmalarından elde edilen veriler güvenilirlik yönünden incelenmiş ve sonuçlar tatmin edici

bulunmuştur. Ancak araştırmanın ikinci aşamasında uygulanan ölçekte bazı değişiklikler olduğu için ikinci uygulamadan elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik değerleri incelenmiştir.

**Buna göre Ergin (1992) tarafından yapılan Maslach Tükenmişlik Envanterinin güvenilirliği** iki yöntemle incelenmiştir. İlk olarak envanerin iç tutarlılığı incelenmiştir. Bu inceleme 552 doktor ve hemşireden oluşan denek grubundan elde edilen verilerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha katsayıları tespit edilerek yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilen verilere göre üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alfa katsayıları şu şekilde tespit edilmiştir:

Duygusal tükenme alt ölçeği için: .83

Duyarsızlaşma alt ölçeği için: .65

Kişisel Başarı alt ölçeği için: .72

İkinci olarak envanerin güvenilirliği test-tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. Bu inceleme için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 deneğe ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test güvenilirlik katsayıları şu şekildedir:

Duygusal tükenme alt ölçeği için: .83

Duyarsızlaşma alt ölçeği için: .72

Kişisel başarı alt ölçeği için: .67

Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Türkiye'deki diğer bir güvenilirlik çalışması ise Çam (1992) tarafından yapılmıştır. 276 hemşirenin katıldığı bu araştırmada hemşirelerin MBI formuna verilen yanıtlara dayanılarak; Kuder-Richardson 20 formülüne göre ve yarıya bölme tekniğine göre güvenilirlik katsayıları:

Duygusal tükenme alt ölçeği için: .89

Duyarsızlaşma alt ölçeği için : .71

Kişisel Başarı alt ölçeği için : .72

MTE alt ölçeklerinin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman-Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları:

Duygusal tükenme alt ölçeği için: .84

Duyarsızlaşma alt ölçeği için: .78

Kişisel Başarı alt ölçeği için: .72 şeklinde bulunmuştur.

**Maslach Tükenmişlik Envanterinin yapı geçerliliği** faktör yapısının incelenmesi yoluyla ele alınmıştır. Bu amaçla yapılan faktör analizi önce 5 doğal faktör ortaya koymuşsa da, bunların üç faktöre yığıldığı görülmüştür. Bu nedenle, gerek Maslach ve Jackson'un (1981) önerdiği, gerekse diğer araştırmacıların uyguladığı gibi, varimax rotation yapılarak yeniden değerlendirilmiştir. Sonuçta üç temel faktör ortaya çıkmıştır. Bu da, MTE' nin Türkçe uyarlamasının özgün İngilizce ölçek ile tamamen tutarlı olduğunu ortaya koymuştur(Ergin, 1992).

Envanterin geçerlilik çalışmaları başka araştırmacılar tarafından da test edilmiştir. Çam(1992), envanterin geçerlik çalışmasını "birlikte geçerlik" tekniğini (convergent validity) kullanarak yapmıştır. Bu amaçla, hemşirelerin kendi değerlendirmeleri ile arkadaşlarının değerlendirmeleri arasında fark incelemiş olup, istatistiki bir fark bulamamıştır.

Duygusal tükenme alt ölçeği için  $t=0.46$ ,  $p>0.01$ ,

Duyarsızlaşma alt ölçeği için  $t=0.79$ ,  $p>0.01$ ,

Kişisel Başarı alt ölçeği için  $t=0.85$ ,  $p>0.01$ ,

Bu çalışmaların sonuçlarına dayanılarak Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin geçerlik ve güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğu ve "Tükenmişlik" sendromunu ölçmede kullanılabileceği kanaatine varılmıştır.

### **Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması ve Yorumu:**

Maslach Tükenmişlik Envanterinde puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve farklı boyutları olduğu için tek bir puanla ifade edilemez Her üç alt ölçeğin sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir (Maslach ve Jackson, 1981).

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı alt ölçeklerini oluşturan soru maddeleri verilen 0-4 arasında değişen



rakamlarla verilen cevaplar, her alt ölçek için ayrı ayrı toplanarak kişinin ilgili alt ölçeklerden aldığı puanlar hesaplanmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinde alınan yüksek puan, kişisel başarı alt ölçeğinden alınan düşük puan tükenmişliği göstermektedir (Izgar, 2001).

Alt ölçekler puanlanırken duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeğini oluşturan maddeler: hiçbir zaman=0, çok nadir=1, bazen=2, çoğu zaman= 3, her zaman=4 şeklinde puanlanarak; Kişisel Başarı ölçeğini oluşturan maddeler ise tersine hiçbir zaman=4, çok nadir= 3, bazen= 2, çoğu zaman= 1 ve her zaman= 0 şeklinde puanlanarak alt ölçek puanları ve toplam puan elde edilmektedir(Izgar, 2001).

**Tablo 3.1: Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlarının Yorumu**

<b>TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ</b>		<b>YÜKSEK</b>	<b>ORTA</b>	<b>DÜŞÜK</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	<b>DT</b>	27 ve üzeri	17-26	0-16
<b>Duyarsızlaşma</b>	<b>DU</b>	13 ve üzeri	7-12	0-6
<b>Kişisel Başarı</b>	<b>KB</b>	0-31	32-38	39 ve üzeri

**Kaynak:** Izgar (2001: 90)

Duygusal tükenme alt ölçeğinde 27 ve üzeri puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi kabul edilmekte, elde edilen puanlar 17–26 arasında değişiyorsa normal, 0–16 arasında ise düşük düzeyde kabul edilmektedir.

Duyarsızlaşma alt ölçeğinde ise, 13 ve üzeri puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi kabul edilmekte, 7–12 arasındaki puanlar normal, 0–6 arasındaki puanlar ise düşük düzeyde kabul edilmektedir.

Kişisel başarı alt ölçeğinde ise 31'e kadar olan puanlar yüksek tükenmişlik düzeyi olarak kabul edilmekte, 32–38 arasında değişen puanlar normal, 39 ve üzeri puanlar ise düşük düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir.

Tükenmişlik ölçümü sonucunda, bireyde tükenmişliğin tamamen var ya da yok olduğundan bahsedilmemektedir. Yaşanan tükenmişlik düzeyleri sürekli bir değişken olarak belirtilmektedir (Cordes ve Dougherty, 1993). Buna göre; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puan ile kişisel başarı boyutundan alınan düşük puan, yüksek tükenmişlik düzeyini ifade eder. Bu durumun tam tersinde ise, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade eder. Tükenmişliğin orta düzeyi ise, her üç ölçekteki orta düzeyi belirtmektedir.

Tükenmişliliğin boyutlarını oluşturan maddelerden elde edilecek puanların toplanarak bir tek tükenmişlik puanını elde edilebileceğinize savunanlar vardır (Cordes ve Dougherty, 1993; Lee ve Ashforth, 1991) ancak gerek yurt dışı gerekse Türkiye’ de yapılan çalışmalarda genel eğilimin alt boyutlar üzerinden çalışmak olduğu görülmüştür. Bundan dolayıdır ki yapılan bu çalışmada da tükenmişlik alt ölçeklerinin puanlandırılması yoluna gidilmiştir.

### **3.3.1.2. Beş Faktör Kişilik Envanteri (BFKE)**

Kişiliğin ne olduğu hakkında kabul edilen genel bir tanım olmadığı gibi, değişik kapsamda kişilik özelliklerini ölçmek için yüzlerce kişilik ölçeği bulunmaktadır. Hough ve Önes (2001), bu ölçeklerin pek çoğunun farklı isimler altında aynı boyutu ölçerlerken, bazılarının ise aynı isim altında farklı boyutları ölçmekte olduklarını belirtmektedirler. Bundan dolayı, kişilikle ilgili değişkenler ve ölçekler için kavramsal altyapıyı oluşturacak bir sınıflandırma geliştirilmediği takdirde, araştırmalarda tespit edilen yapısal sonuçları ilişkilendirmek, durumlar arasında genelleme yapmak, öngöründe bulunmak, araştırma sonuçlarını yorumlamak, araştırmacılar arasında etkin bir iletişim kurmak ve psikometrik analizler yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir (Yelboğa, 2006).

Bu araştırmada ilgili literatür incelendiğinde, kişilik özelliklerini ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biri olduğu tespit edilen “Beş Faktör Kişilik Envanteri” uygulanmıştır. Envanter, kişiliği beş faktörde inceleyen Beş Faktör Kişilik Modeli’nden hareketle oluşturulmuştur (Somer ve diğ., 2004). Beş faktör modeli, geçmişten bu yana psikolojide kişilik ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda ortak özelliklerin belirlenmesi ile ortaya çıkarılmış bir kişilik modelidir.

Beş faktör modelinin içerdiği boyutlar ve bunların adları konu üzerinde çalışan araştırmacılar arasındaki önemli tartışmalardan biridir. Bu açıdan, bu faktörlerin kapsamları hakkındaki açıklama yapılacak olursa (Somer ve diğ., 2004).

### **Dışadönüklük – İçedönüklük (Extroversion – Introversion)**

Bu faktör temelde, hayat dolu, heyecanlı, neşeli, konuşkan, girişken ve sosyal olma gibi özellikleri içermektedir. Bu faktör, kişinin sosyal etkileşimlerinde ne derecede katılımcı ve enerjik olduğunu ölçer. Yüksek puan, kişinin sosyal ilişkilere oldukça zaman ayırdığını, hareketli ve canlı biri olduğunu gösterir. Düşük puan, kişinin zamanının çoğunu kendi başına geçirdiğini ve az hareketli bir yaşam tarzını tercih ettiğini gösterir.

Dışa dönüklük dış dünya ile olan ilgiyle ifade edilmektedir. Dışa dönük kişiler grup içinde konuşmayı severler, başkalarına karşı sıcak ve sevecendirler. İçe dönükler ise sessiz ve tedbirli olmayı tercih ederler, sosyal dünya ile ilgilenmezler.

### **Yumuşak Başlılık / Geçimlilik– Hırçınlık (Agreeableness – Hostility)**

Yumuşak başlılık faktörü insanlara güvenen, doğru sözlülük, uyumluluk, alçakgönüllülük ve hoşgörülük gibi özellikleriyle tanımlanmaktadır. Bu faktörlerden yüksek puan alan kişiler, çatışmalardan kaçınan, geçimli ve işbirliğine yatkın kişilerdir. İnsanlara karşı ilgili, hassas, merhametli ve yardımsever olmalarının yanı sıra, vicdanı duygulardan fazlaca etkilenen kişiler olarak görülebilirler. Bu faktörden düşük puan alan kişiler, başkalarının istekleri ile kendi ihtiyaçları çeliştiğinde daha kolay hayır diyebilen, insanlara güven duymaktan ziyade daha şüpheli bir yaklaşım sergileyen, zaman zaman bencil, hatta kavgacı olarak tanımlanabilen kişilerdir. İşbirliğinden ziyade rekabeti ön planda tutarlar. Boyutun her iki ucunun da sosyal olarak avantajlı ve dezavantajlı yönleri vardır. Yüksek puanlı kişiler daha sevilecek kişiler olabilecekken, düşük puanlı kişiler ilgili özellikleri gereği sosyal durumlarda daha başarılı olabilirler (Somer ve diğ. 2004).

### **Öz-Denetim/Sorumluluk– Dağınıklık (Conscientiousness – Undirectedness)**

Öz-denetim- Sorumluluk, düzenlilik, sorumluluk sahibi olma, kurallara uyma eğilimi, kendini kontrol edebilme ve amaca ulaşmak için gösterilen kararlı çabalarla kendini gösteren bir faktördür. McCrae, Costa ve Dye (1991), kişiliğin bir yönü olarak

özdenetim/sorumluluk boyutunun hem hareket hem de odaklanmayı içerdiğinden ilerleyici ve ketleyici yönleri bir arada içerdiğini belirtmektedirler. Sorumluluk boyutunun ilerletici yönü başarı ihtiyacı ve çalışma kararlılığı şeklinde; ketleyici yönü ise ahlaki titizlik ve tedbirlilik özellikleriyle ifade bulmaktadır.

Bu boyutta alınan yüksek puan, belirli hedeflere oldukça disiplinli bir şekilde odaklanmayı; belli bir hedefi gerçekleştirmek için sistemli ve ısrarlı çalışmayı gösterir. Düşük puan, hedeflere ulaşmada daha gevşek davranan, ahlaki prensipler konusunda daha esnek olabilen, dürtü ve kontrolü daha düşük kişilerdir.

### **Duygusal Tutarsızlık - Tutarlılık (Emotional Unstability- Stability )**

Nörotisizm olarak da adlandırılan Duygusal Tutarsızlık, çeşitli araştırmalarda endişeli, güvensiz, kendisiyle uğraşan, sinirli, kaygılı gibi terimlerle tanımlanan bir boyuttur. Kişinin dışsal olaylardan etkilenmeye ne derece açık olduğunu ölçer. Yüksek puan, kişinin dışsal olaylardan daha çok etkilenme ve bunlara tepki gösterme eğiliminde olduğunu, düşük puan ise hayatı daha rasyonel düzeyde gördüğünü ve etrafında olanları daha kontrollü ve olumlu bir bakış açısıyla izlediğini gösterir.

Bu boyutta yüksek puan alan kişiler hassaslık, duygusallık, endişelilik ve gerginlik gibi duygulara eğilimli olan stresle baş etmede zorlanan, karşılaştığı güçlükler ve engeller karşısında direnci çabuk kırılan kişilerdir. Bu kişilerin duygusal dengeleri sıklıkla değişir. Boyuttan düşük puan alan kişiler ise kendine güvenli, engellerle başa çıkma etkili, uyumlu, telaşsız ve sakin, ego gücü yüksek kişilerdir

### **Gelişime Açıklık – Gelişmemişlik (Openness to Experience –Intelligence)**

Bu faktör, analitik, karmaşık, meraklı, yaratıcı, bağımsız, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, artistik, doğal, açık fikirli gibi özellikleri içeren bir boyuttur.

Kişinin entelektüel-kültürel alanlara ilgi ve gelişime açıklık derecesini ölçer. Yüksek puan, zengin bir fikir ve hayal dünyasını; çok sayıda alana ilgi duymayı; yeniliğe ve gelişime açık olmayı gösterir. Düşük puan, hayatın daha somut ve uygulamaya dönük yönleriyle ilgili olmayı; bilinen yöntemlere bağlı kalmayı ve değişim karşısında dirençli olmayı gösterir.

Beş Faktör Kişilik Envanteri bu literatür doğrultusunda geliştirilmiş, ülkemizde yaşayan insanların kişilik özelliklerine ilişkin algılamalarına uygun bir yapısal özellik gösteren çok boyutlu bir kişilik envanteridir.

Beş Faktör Kişilik Envanterinin kısa formu Tatar (2005) tarafından geliştirilmiştir. Uzun formu 220 maddeden ve 17 alt boyuttan oluşan ölçeğin kısa formu, 85 maddeden oluşan, 5 alt boyutu olan 5'li likert tipi bir ölçektir. Kişinin kendini nasıl gördüğüne göre, Tamamen Uygun (TU), Biraz Uygun (BU), Kararsız (?), Pek Uygun Değil (PUD), Hiç Uygun Değil (HUD) seçeneklerden birini işaretlemesi istenmektedir.

Bu çalışmada, personelin kişilik özelliklerini ölçmek için Tatar (2005) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Kişilik Envanteri'nin kısaltılmış formu kullanılmıştır. Kişilik Envanteri'nin kısa formunun güvenilirlik ve geçerlik analizi Tatar tarafından yapılmış olup envanter güvenilir ve geçerli bulunmuştur (Tatar, 2005).

**Tablo 3.2: Beş Faktör Kişilik Envanterindeki (Kısa Formundaki) Temel Faktörler**

<b>FAKTÖR ADI</b>	<b>YÜKSEK PUAN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>Cronbach's alpha</b>
<b>Dışadönüklük (D)</b>	canlı, girişken, sosyal, hareketli, coşkulu, rahat, doğal, iyimser	0,82
<b>Yumuşak Başlılık/ Geçimlilik (Y)</b>	çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın	0,82
<b>Öz-Denetim/ Sorumluluk (ÖD)</b>	düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi	0,71
<b>Duygusal Tutarsızlık (DT)</b>	hassas, duygusal, endişeli, gergin, dirençsiz, fevri	0,86
<b>Gelişime Açıklık (GA)</b>	analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı	0,72

**Kaynak:** Tatar, (2005)

### 3.3.1.3. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların demografik özellikleri ile mesleğe ilişkin bazı özelliklerle ilgili bilgi toplamak amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan cinsiyet, yaş, medeni durum vb. soruları içeren “**Kişisel Bilgi Formu**” kullanılmıştır.

18 sorudan oluşan bu form araştırmacı tarafından katılım bankası çalışanlarının demografik özelliklerinin ve mesleğe ilişkin bazı özelliklerle ilgili bilgi edinebilmek amacı ile hazırlanmıştır. Kişisel Bilgi formunda çalışanların; cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, eğitim durumu gibi kişisel özelliklerin yanı sıra kurumdaki pozisyon, toplam hizmet yılı, gelir düzeyi, mesleği isteyerek seçip seçmediği, meslekte neyi en yıpratıcı ve neyi en tatmin edici buldukları, idarecilerinden yaptığı işle ilgili olarak takdir görüp görmediği, iş arkadaşları ile ilişkileri, iş yaşamından memnun olup olmadığı, memnun değil ise nedenleri, meslekteki çalışmalarında onları olumsuz etkileyen faktörleri ve işlerinden beklentileri gibi tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen değişkenlere de yer verilmiştir.

### 3.3.2. Araştırmanın Örneklemi

Tükenmişlik temelini insan merkezli çalışılan mesleklerinden almaktadır. Gerçekte bütün meslekler belirli insanlar arası etkileşimi gerektirdiğinden gerilim içerirler. İnsanlar arası stresin yaşandığı ve tükenmişlik kavramının değerlendirilmesinin yararlı olduğu birçok meslek bulunmaktadır. Bankacılık sektörü çalışanlarının tükenmişlik sendromu yaşamalarının daha olası olması nedeniyle söz konusu sektör çalışanları incelenmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemi bir katılım bankası çalışanlarından oluşmaktadır.

Araştırma örnekleminin tamamı incelenmiştir, ancak genel müdür ve yardımcılara işlerinin yoğunluğundan dolayı, güvenlik çalışanları ise işyerinde bilgisayar kullanma olanaklarının olmamasından (standardize anketler bilgisayar ortamında doldurulmuştur) dolayı araştırma dışı bırakılmıştır.

### *Verilerin Toplanması*

Veri toplama aracının ön uygulaması (pilot uygulama), araştırma kapsamında olmayan çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmanın amacı ve şekli çalışanlara anlatılmıştır. anket

sorularının anlaşılabilirliğinde sorun yaşanmamıştır ve anket formu değiştirilmeden uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmanın Türkiye genelinde bulunan bir katılım bankasında görevli çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu bağlamda ilk olarak Türkiye’de bulunan genel merkez ve şubeler tespit edilip, banka yöneticileri ile ön görüşme yapılarak araştırmanın amacı anlatılmıştır. Daha sonra şubelerin bağlı oldukları genel merkezden uygulama için resmi izin alınmıştır.

Ölçeklerin uygulama sırası MTE, BFKE ve Kişisel Bilgi Formu şeklinde olmuştur. Biri bitmeden diğer ölçeğe geçmemeleri sağlanmış her ölçeğin karışmaması ve aynı denekçe doldurulması amacıyla gerekli kodlamalar yapılmıştır.

Uygulama öncesi araştırmaya katılan çalışanların bilgi toplama araçlarını cevaplandırırken içten olmalarını sağlamak amacıyla araştırmanın önemi anlatılmıştır. Anketlere isim yazmalarının gerekli olmadığı belirtilerek, üst yöneticisi konumunda olan hiç kimsenin cevapları görmeyeceği konusunda mümkün olduğunca güven sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca isteyenlere araştırma sonuçları hakkında araştırma bittikten sonra bilgi verilebileceği belirtilmiştir. Çalışanların standardize anketleri cevaplamaya başlamadan önce anketlerin üzerindeki ilgili açıklamaları dikkatle tekrar okumaları istenmiştir. Ankette yer alan bazı maddelerin hassas özelliklerinden dolayı deneklere anketin tükenmişlik ve kişilik ile ilgili olduğu belirtilmemiştir. Bunun yerine araştırmanın, "işe ilişkin tutumları" ölçmeyi hedeflediği şeklinde sunulmuştur. Bu ifade anketin yönergesinde belirtilmiş, deneklere dağıtılırken de ayrıca vurgulanmıştır.

Hazırlanan standardize anket formları Nisan 2009 –Eylül-2009 tarihleri arasında katılım bankasının genel müdür ve yardımcıları ile güvenlik görevlileri hariç tüm çalışanlarına doldurulması üzere gönderilmiştir. İlk olarak tüm çalışanlardan elektronik bir veri tabanı aracılığı ile anketlerin doldurulması istenmiştir. Bu şekilde yapılan uygulama ile 660 anket geri dönmüş ancak eksik cevaplar olduğundan dolayı 600 anket değerlendirilmeye alınmıştır. İkinci olarak araştırmada daha çok veri toplamak için hazırlanan anket formları çalışanlara e-mail yolu ile tekrar gönderilmiştir. Daha önceden bu anketi cevaplayanların anketi tekrar cevaplamasının önlenmesi ise bir ön yazı ile gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde dönen anket sayısı ise 225 anket olmakla birlikte bunların 114’ü değerlendirmeye alınmıştır. Geri dönen anket formlarından bu kadar

fazla elemanın olma nedeni ise araştırmada kullanılan kişilik ölçeğinin puanlanması için katılımcıların tüm sorulara yanıt vermesi gerekliliğidir. Eğer katılımcı bu sorulardan birini bile cevaplamamış ise bu anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bundan dolayıdır ki toplam 885 standardize anket doldurulmuş ancak bunların eksik cevaplandırma dolayısıyla ile 714'ü değerlendirilmeye alınmıştır. Toplam 3200 katılım bankası çalışanından 10 genel müdür ve 220 güvenlik görevlisi çıkarılarak yapılan standardize anket uygulamasına katılma oranı %29.79'dur. Bu oran araştırmacı tarafından yeterli bulunmuştur.

**Tablo 3.3: Araştırma Anketlerinin Geri Dönme Oranı ve Kullanılabilirliği**

Aşama	Gönderilen Anket	Geri Dönen Anket	Kullanılabilen Anket Sayısı	Geri Dönme Oranı
<b>1.Aşama: Elektronik Veri Tabanı</b>	2970	660	600	%22.22
<b>2.Aşama: e-mail</b>	2970	225	114	%7.57
<b>Toplam</b>	2970	885	714	%29.79

### 3.3.3. Araştırmanın Soruları ve Hipotezleri

Bu çalışmada cevap aranacak sorular aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Çalışanların Kişilik Özellikleri (Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık/Geçimlilik, Öz-Denetim/Sorumluluk, Duygusal Tutarsızlık ve Gelişime Açıklık boyutlarında) nasıldır?
2. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı alt boyutlarında) nedir?
3. Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Düzeyleri arasında ilişki var mıdır?



4. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri (Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, Kişisel Başarı alt boyutlarında) demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmakta mıdır?

Araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin teorik alt yapıları izleyen kısımda yer almaktadır.

Dışadönüklük, ile duygusal tükenme arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri süren bazı araştırmalar vardır. Bunlara örnek verilecek olunursa; Francis ve diğ. (2004), Michielsen ve diğ.(2004), Jensen (2007), Çetin ve diğ. (2008) ve Piedmont (1993), dışadönüklüğün duygusal tükenmeyle negatif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Zellars ve diğ. (2000), Francis ve diğ. (2004), Bakker ve diğ. (2006), Jensen (2007), Çetin ve diğ. (2008) de dışadönüklük ve duyarsızlaşma arasında negatif bir bağlantı bulmuşlardır. Buhler ve Land'in gözlemlediği gibi (2003: 10), dışadönüklüğü psikolojik açıdan koruyucu bir etken olarak sunan kişilikle ilgili literatüre karşın, yoğun bakım hemşirelerinden oluşan bir örnekleme, dışadönüklük ve tükenmenin iki değişkeni (duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) arasında pozitif bir ilişkinin bulunmuş olması ilginçtir. Buhler ve Land (2003), Deary ve diğ. (1996), Bakker ve diğ., Francis ve diğ. (2004) ile Zellar ve diğ. (2000) tükenmeye dair çalışmalarla tutarlı bir şekilde dışadönüklük ve kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu bağlamda araştırmanın ilk üç hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

**H<sub>1a</sub>:** Dışadönüklük, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.

**H<sub>1b</sub>:** Dışadönüklük, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.

**H<sub>1c</sub>:** Dışadönüklük, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.

Yumuşak Başlılık/Geçimlilik ile tükenme arasındaki ilişkiye dair birkaç çalışmanın sonuçları şu yöndedir. Piedmont (1993;) yumuşak başlılığın duygusal tükenme ile negatif, kişisel başarı ile ise pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna uygun olarak Jensen (2007), Deary ve diğ. (1996) yumuşak başlılığın duyarsızlaşma ile negatif bir ilişkisinin olduğunu bildirmişlerdir. Çetin ve diğ. (2008) de ise yumuşak başlılık ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Zellars ve diğ. (2000) yumuşak başlılık ile duyarsızlaşma arasında zayıf bir ilişki bulmuşlar; yumuşak başlılık ile diğer iki tükenme değişkeni (duygusal tükenme ve kişisel başarı) arasında ise hiçbir

ilişki bulmamışlardır. Bu bulgulara dayanarak, bu çalışmada aşağıdaki hipotezler öngörülmüştür:

**H<sub>2a</sub>:** Yumuşak başlılık, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.

**H<sub>2b</sub>:** Yumuşak başlılık, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.

**H<sub>2c</sub>:** Yumuşak başlılık, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.

Öz-Denetim/Sorumluluk sahibi bireyin sebatı ve disiplini muhtemelen görevlerini tamamlamasına ve bir şeyler başarmasına neden olmaktadır. Hakikaten, Piedmont (1993), Deary ve diğ. (1996), Deary ve diğ. (2003) ve Çetin ve diğ. (2008) sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Her ne kadar Deary ve diğ. (1996) ile Piedmont (1993) tükenmenin diğer boyutlarıyla herhangi bir ilişki göstermemişse de Deary ve diğ. (2003) tükenmeye ilişkin bir araştırmaları sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki göstermiştir. Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür:

**H<sub>3a</sub>:** Sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H<sub>3b</sub>:** Sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Araştırmacılar tükenmeyi, duygusal tutarsızlık ile kişiliğin diğer beş faktörüne göre daha fazla ilişkilendirmişlerdir. Araştırmacılar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000) duygusal tutarsızlık ve tükenme ilişkisi söz konusu olduğunda tipik olarak, duygusal tutarsızlıkları yüksek olanların, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmalarının daha yüksek, kişisel başarı düzeylerinin ise daha düşük olduğunu göstermektedir. Buhler ve Land (2003) duygusal tutarsızlık açısından ileride olan bireylerin daha yüksek düzeylerde duygusal tükenme yaşadıkları ve duyarsızlaşma yaşadıklarını bulmuşlardır. Francis ve diğ. (2004) yakın zamanda, İngiltere ve Galler Bölgesi'nde Roma Katolik kilisesine tabi din adamlarının tükenmişliğine dair bir çalışmada duygusal tutarsızlık ile kişisel başarı arasında önemli derecede negatif bir ilişki gözlemlemişlerdir. Çetin ve diğ. (2008) de yaptıkları araştırmada duygusal tutarsızlıkla ilgili duyusal tükenme arasında pozitif yönlü, duyarsızlaşma ile negatif yönlü bir ilişki bulduklarını belirtmektedirler. Bakker ve diğ.

(2006) yaptıkları çalışmada duygusal olarak tutarsızlık gösteren kişilerin daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşadıklarını, duygusal olarak tutarlı olanların ise kişisel başarı hissini daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Jensen (2007) yaptığı çalışmada duygusal tutarsızlık ile tükenmişliğin her üç boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) arasında güçlü ilişkiler bulmuştur. Bu çalışmada duygusal tutarsızlığın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ilişkisi olduğu buna karşı kişisel başarı boyutu ile negatif yönde ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Buradan hareketle hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

**H<sub>4a</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile duygusal tükenme arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H<sub>4b</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H<sub>4c</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile kişisel başarı arasında negatif ilişki mevcuttur.

Son olarak, beşinci kişilik faktörü gelişime açıklık ile tükenme arasında ki ilişkiye değinilecek olunursa: Deary ve diğ. (1996) gelişime açıklık ve kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Zellars ve diğ. (2000) de gelişime açıklık ile kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki bildirmişler ve ayrıca gelişime açıklık ve duyarsızlaşma arasında da negatif bir ilişki bulmuşlardır. Bakker ve diğ. de (2006) da yaptıkları çalışmada gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Ancak, Deary ve diğ. (2003) kişilikleri daha gelişime daha açık olanların duygusal anlamda tükenmelerinin daha olası olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu çalışmada gelişime açıklık ile tükenme arasında ilişkiyi aşağıdaki gibi öngörmek mümkündür:

**H<sub>5a</sub>:** Gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

**H<sub>5b</sub>:** Gelişime açıklık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

**H<sub>5c</sub>:** Gelişime açıklık ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

### 3.4. Veri Analizi ve Bulgular

Bu kısımda, analiz sonuçları ve bulguların değerlendirilmeleri yer almaktadır. Bu bağlamda, katılımcıların kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek için kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerinin dağılım, meslek ve çalıştıkları kurum ile ilgili görüşlerini ortaya koyan dağılımların verilmesi, mesleğe ilişkin görüşlerin bulunduğu ifadelerin içerik analizi ile değerlendirilmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testin de ise t-testi ve one-way ANOVA analizleri yer almaktadır. Araştırma örneklemini oluşturan katılım bankası ile ilgili olarak kısa bir bilgi ise Ek 2’de yer almaktadır.

#### 3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların kişilik özellikleri ve tükenmişlik düzeylerini ölçmek üzere kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testi yapılmıştır. Ölçeklerin yer aldığı standardize anket soruları Ek-1’de verilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.4: Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi**

<b>ANKETLER</b>	<b>MADDE SAYISI</b>	<b>Cronbach’s alfa</b>
<b>BFKE</b>	85(II. Bölüm 1-85. Maddeler)	,769
<b>MTE</b>	22(I. Bölüm 1-22. Maddeler)	,748
<b>DT Faktörü</b>	8(I. Bölüm Maddeleri 1,2,3,6,8,13,16,20)	,869
<b>DU Faktörü</b>	8(I. Bölüm Maddeleri 4,7,9,12,14,17,18,19)	,658
<b>KB Faktörü</b>	6(I. Bölüm Maddeleri 5,10,11,15,21,22)	,619

Alfa Değeri 0 ile 1 arası değerler almaktadır. bu değerin 0,5’e kadar makul kabul edilebileceği belirtilmektedir (Altunışık ve diğ., 2004: 115). Cronbach’s Alfa değerleri ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3.4.2. Katılımcıların Kişisel Bilgileri

**Tablo 3.5: Katılımcıların Kişisel Bilgileri**

	f	%		f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Eğitim</b>		
Kadın	191	26,8	Lise	19	2,7
Erkek	521	73,2	Ön Lisans	37	5,2
			Lisans	591	83,8
			Yüksek Lisans	56	7,9
			Doktora	2	,4
<b>Yaş</b>			<b>Pozisyon</b>		
25 altı	37	6,1	Memur	160	22,7
25-29	283	46,5	Pazarlama Yetkilisi	98	9,6
30-34	142	23,3	Müşteri Temsilcisi	61	8,7
35-39	64	10,5	Şef	51	7,2
40-44	47	7,7	Şef Yardımcısı	109	15,5
45-49	31	5,1	2.Müdür	89	12,6
50-54	3	,5	Müdür Yardımcısı	58	8,2
55 ve üzeri	2	,3	Müdür	75	10,6
			Diğer	34	4,9
<b>Medeni Durum</b>			<b>Çalışma Süresi</b>		
Evli	481	67,6	1 yıldan az	54	7,8
Bekar	225	31,6	1-5yıl	373	53,8
Dul	6	,8	6-10 yıl	119	17,2
			11-15 yıl	76	11,0
			16-20 yıl	43	6,2
			21 ve üstü	28	4,0
<b>Çocuk Sayısı</b>			<b>Kişisel Gelir Düzeyi</b>		
Yok	356	51,4	500TL-1500TL	325	46,0
1	170	24,6	1501TL-2500TL	218	30,8
2	121	17,5	2501TL-3500TL	74	10,5
3 ve daha çok	45	6,5	3501TL-4500TL	35	5,0
			4501TL-5500TL	24	3,4
			5501TL ve üstü	31	4,4

Katılımcıların kişisel bilgilerini içeren yüzdeler Tablo 3.5’de yer almaktadır. Buna göre, katılımcılar cinsiyetleri açısından değerlendirildiklerinde % 73,2’sini erkeklerin oluşturduğu bir çoğunluk görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek sayısı daha fazladır. Ancak katılım bankasının genelinde kadın çalışanların erkeklerden daha az olduğu düşünülürse bu durum normal olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde 25-29 yaş arası % 46,5’lik bir oran ve 30-34 yaş arası % 23,3’lük oranlar dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılanların çoğu genç yaş gurubu diyebileceğimiz bir kesimden oluşmaktadır. Bu ise katılım bankası genel profiline

bakıldığında yenilikçi, genç ve dinamik çalışanlar politikası ile paralellik gösteren bir durumu karşımıza çıkarmaktadır. Medeni durum açısından katılımcılar değerlendirildiğinde % 67,6'lık bir oran ile evlilerin daha çok olduğu görülmektedir. Çocuk sahibi olma açısından katılımcıların % 51,4'ünün çocuğu yok iken çocuk sahibi olanların oranı buna yaklaşık bir değer (%48,6) olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların çoğu (% 83,8'i) üniversite mezunudur. Bankacılık sektöründe çalışmak için ön şartlardan biri üniversite mezunu olmaktır. Bu nedenle bu oran yüksek olarak bulunmuştur. Katılımcıların çok az bir kısmını (%2,7) oluşturan lise mezunu olanların bu işe çok önceki yıllardan girmiş kişiler olabileceği düşünülmektedir. Katılımcılar çalıştıkları kurumdaki pozisyonlar açısından değerlendirildiklerinde, her pozisyondan katılımcıların yaklaşık oranlarda olduğu görülmektedir. Ancak memur pozisyonunda çalışanların oranı biraz daha yüksektir. Memur pozisyonunda çalışanların oranının (%22,7) diğerlerine göre biraz daha yüksek olması ise, genel olarak bankada memur pozisyonunda çalışanların daha fazla olması ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların bankadaki çalışma süreleri ise %53,8'lik bir çoğunluk ile 1-5 yıl arası olmasının bu katılım bankasının daha yeni iki ayrı katılım bankasının birleşimi ile oluşmuş bir bankası olmasından kaynaklanabileceği söylenebilir. Birleşme sırasında bankanın bir takım yeniliklere gittiği bunların arasında çalışanlar açısından da hareketlilik olduğu yapılan görüşmelerde banka tarafından bildirilmiştir. Katılımcıların kişisel gelir düzeyi ise %40'lık bir oran ile 500TL ile 1500TL arasında, %30,8'i ise 1501TL ile 2500TL arasında yer almaktadır. Bu durum katılımcıların çoğunun kurumda çalışmaya yeni başlamış olması ve bundan dolayı giriş ücreti ile çalışabilecekleri sonucunu düşündürmektedir.

### **3.4.3. Katılımcıların Mesleğe ve Çalıştıkları Kuruma İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların mesleği ve çalıştıkları kurum için düşüncelerinin yer aldığı bulgular verilmektedir.

**Tablo 3.6: Katılımcıların Kendilerini Ekonomik Olarak Değerlendirme Düzeyleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Üst</b>	20	2,8
<b>Orta</b>	543	76,6
<b>Düşük</b>	146	20,6

Katılımcıların kendilerini ekonomik olarak hangi düzeyde algıladıkları ile ilgili sorulan soruya ilişkin bulgular Tablo 3.6'da yer almaktadır. Buna göre katılımcıların çoğu (76,6'sı) kendilerini ekonomik olarak orta düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Bu durum hem katılımcıların kişisel gelirlerini gösteren Tablo 3.5 ile uyum sağlamaktadır hem de bankacılık sektörü çalışanların toplumdaki ekonomik yeri itibari ortalama bir gelir düzeyinde olduğu düşüncesiyle mantıklı bir sonuç olabileceği söylenebilir.

**Tablo 3.7: Mesleği İsteyerek Seçme Durumu**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Evet</b>	536	75,6
<b>Hayır</b>	173	24,4

Katılımcıların mesleklerini isteyerek seçip seçmediklerine ilişkin sorulan soruya verdikleri yanıtlar Tablo 3.7'de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların çoğu (%75,6) mesleklerini isteyerek seçtiklerini ifade etmektedir. İzleyen kısımda Tablo 3.23 de görüleceği üzere katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin de düşük düzeyde çıkması bu durum ile bir paralellik göstermektedir. Mesleğini isteyerek yapan kişiler tükenmeye karşı daha dirençli davranabilmektedirler.

**Tablo 3.8: Amirlerden Takdir Görme Durumu**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Her zaman</b>	213	31,0
<b>Ara sıra</b>	391	57,0
<b>Hiç</b>	82	12,0

Amirlerden takdir görme durumuna göre katılımcıların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde %57'si amirlerinden ara sıra takdir gördüklerini, %31'i amirlerinden her zaman takdir gördüklerini ifade ederken, %12'lık bir azınlık amirlerinden hiçbir zaman takdir görmediklerini ifade etmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında araştırma yapılan katılım bankası çalışanlarının amirlerinden takdir gördükleri belirtilebilir. Bu ise çalışanların tükenmişlik yaşamamalarında oldukça önemli bir faktördür.

**Tablo 3.9: Çalışma Arkadaşlarıyla İletişim**

	f	%
<b>İyi</b>	602	87,2
<b>Orta</b>	84	12,2
<b>Zayıf</b>	4	,6

Katılımcıların çalışma arkadaşları ile iletişimlerine ilişkin sorulara verilen yanıtlar Tablo 3.9'da verilmektedir. Buna göre katılımcıların %87,2'lik oranının çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olduğu görülmektedir. Tablo 3.21 deki bulgulardan çalışanların daha çok yumuşak başlı/geçimli olma eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu ise, çalışanların arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olmasında etkili bir faktördür. Çünkü yumuşak başlılık/geçimlilik özelliği beraberinde çatışmadan kaçınan, geçimli, işbirliğine yatkın, insanlara karşı ilgili, hassas, merhametli ve yardımseverlik (Somer ve diğ., 2004) gibi özellikleri getirmektedir. Bu tür insanların da çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olması beklenen sonuçtur. Benzer şekilde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin düşük olmasında (Bknz Tablo 3.23) çalışma arkadaşları ile iletişimin iyi olması oldukça önemli bir faktördür. Katılımcıların hem tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması hem de çalışma arkadaşları ile iletişimlerinin iyi olması bu durumu doğrular bir niteliktedir.



**Tablo 3.10: İş Yaşamından Memnun Olma Durumu**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Memnunum</b>	428	61,1
<b>Kısmen memnunum</b>	254	36,3
<b>Memnun değilim</b>	18	2,6

Katılımcıların iş yaşamındaki memnuniyetlerine ilişkin yanıtları Tablo 3.10’da yer almaktadır. Buna göre çalışanların %61,1’i iş yaşamından memnun olduklarını, %36,3’ü ise kısmen memnun olduklarını belirtmektedirler %2,6’lı bir azınlık ise iş yaşamından memnun olmadığını belirtmiştir. Bu durumda katılımcıların çoğunun iş yaşamından memnun oldukları söylenebilmektedir. Çalışanların iş yaşamından memnun olmaları ise tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması (Bknz Tablo 3.23) ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.

Mesleğe ve çalıştıkları kuruma ilişkin tutumlarla ilgili soruların genel bir değerlendirilmesi yapıldığında katılımcıların genel olarak olumlu bir tablo çizdikleri belirtilebilir. Katılımcıların çoğu kendilerini ekonomik olarak orta düzeyde görmekte, mesleğini isteyerek seçmiş, amirlerinden takdir gören, çalışma arkadaşları ile iletişimi iyi ve iş yaşamından memnun kişilerdir. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkmasında bu sayılan faktörlerin yeri oldukça önemlidir.

#### **3.4.4. Katılımcıların Mesleğe İlişkin Görüşlerinin İçerik Analizi ile Değerlendirilmesi**

Bu kısımda katılımcıların mesleğe ilişkin görüşlerinin yer aldığı açık uçlu soruların değerlendirilmesi yapılmaktadır. Soruların açık uçlu soruların değerlendirilmesi banka yöneticileri ve banka yöneticilerinin altındaki pozisyonda çalışanlara göre olmak üzere iki ayrı kategoride içerik analizi yapılarak elde edilmiştir. Bulgular aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

#### 3.4.4.1. Banka Yöneticisi Pozisyonunda Çalışanlar Açısından Mesleğe İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

**Tablo 3.11: Banka Yöneticilerine Göre Mesleğin En Tatmin Edici Yönleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsanlara Faydalı Olabilmek</b>	23	30,7
<b>İnsan İlişkileri ve Etkin İletişim</b>	22	29,4
<b>Başarı Duygusu</b>	13	17,4
<b>Yoğun Tempolu Çalışmak</b>	10	13,3
<b>Kariyer Hedefi</b>	5	6,6
<b>Meslek İtibarı</b>	2	2,6
Toplam	75	100

Mesleğin en tatmin edici yönlerini belirleyebilmek amacı ile sorulan açık uçlu soru içerik analizi ile değerlendirilmiş çıkan sonuçlar Tablo 3.11’de verilmiştir. Bu bağlamda, banka yöneticisi pozisyonunda çalışanlara göre mesleğin en tatmin edici yönleri %30,7’lik oranla insanlara faydalı olabilmek düşüncesidir. Bunu %29,4’lük bir oranla insan ilişkileri ve etkin iletişim takip etmektedir. Daha sonrasında ise başarı duygusu (%17,4), yoğun tempolu çalışmak (%13,3), kariyer hedefi (%6,6) ve mesleki itibar (%2,6) gelmektedir.

**Tablo 3.12: Banka Yöneticilerine Göre Mesleğin En Yıpratıcı Yönleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsanlarla Uğraşmak</b>	23	31,6
<b>Genel Müdür ve Yardımcılarının İlgisizliği</b>	18	24,7
<b>Stres</b>	17	23,8
<b>Yoğun Tempolu Çalışmak</b>	10	13,6
<b>Hedef Baskıları</b>	5	6,8
Toplam	73	100

Banka yöneticilerine göre mesleğin en yıpratıcı yönlerine Tablo 3.12’de verilmiştir. Tablo 3.12’den de anlaşılacağı üzere banka yöneticileri mesleğin en yıpratıcı yönünün insanlarla uğraşmak (%31,6) olduğu görüşünü bildirmişlerdir. Bu görüşü %24,7’lik bir oranla genel müdür ve yardımcılarının ilgisizce tavırları takip etmektedir. Daha sonrasında ise mesleğin en yıpratıcı yönü olarak stres (%23,8), yoğun tempolu çalışmak (%13,6) ve hedef baskıları (%6,8) gelmektedir.

**Tablo 3.13: Banka Yöneticilerine Göre İş Yaşamından Memnun Olmama Nedenleri**

	f	%
<b>İş Yaşamından Memnunum</b>	35	46
<b>Yoğun Çalışma Temposu</b>	15	19,8
<b>İnsan İlişkileri</b>	14	18,5
<b>Genel Müdürlüğün Keyfi Uygulamaları</b>	12	15,7
Toplam	76	100

Banka yöneticilerinin iş yaşamından memnun olmama nedenleri Tablo 3.13’de verilmiştir. Buna göre, banka yöneticilerinin %46’lık bir çoğunlukla iş yaşamından memnun oldukları görülmektedir. Bu çoğunluğun dışındaki kalanların %19,8’i yoğun çalışma temposundan, %18,5’i insan ilişkilerinden ve %15,7’si ise genel müdürlüğün keyfi uygulamalarından dolayı iş yaşamından memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

**Tablo 3.14: Banka Yöneticilerine Göre Meslekteki Çalışmalarını Olumsuz Etkileyen Faktörler**

	f	%
<b>Kurumsal Yapının Tam Oturmaması</b>	24	31,6
<b>Stres Altında Çalışma</b>	24	31,6
<b>Adaletsizlik</b>	12	15,8
<b>Prosedür Yoğunluğu</b>	11	14,5
<b>Takdir Görmemek</b>	5	6,5
Toplam	76	100

Banka yöneticilerinin mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen faktörler Tablo 3.14’de verilmiştir. Banka yöneticilerinin % 31,6’sı kurumsal yapının tam oturmamasını, diğer %31,6’sı da stres altında çalışmayı mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen faktörler olarak görmektedirler. Mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen diğer faktörler ise adaletsizlik (%15,8), prosedür yoğunluğu (%14,5) ve takdir görmemek (%6,5) olarak ifade edilmektedir.

**Tablo 3.15: Banka Yöneticilerinin İşlerinden Beklentileri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Başarılı Olmak</b>	33	43,5
<b>İyi Bir Kariyer</b>	27	35,5
<b>Kurumsal Bir Ortam</b>	9	11,8
<b>Huzurlu Çalışma Ortamı</b>	7	9,2
Toplam	76	100

Banka yöneticilerinin işlerinden beklentileri Tablo 3.15’deki bulgulardan görülmektedir. Buna göre, banka yöneticilerinin çoğu (%43,5) işlerinden beklentilerinin başarılı olmak ve kişisel gelişim sağlamak olduğunu ifade etmişlerdir. Buna benzer şekilde %35,5’i de iyi bir kariyer beklentileri olduğunu belirtmiştir. Kurumsal bir ortam (%11,8) ve huzurlu bir çalışma ortamı (%9,2) müdürlerin diğer beklentileridir.

### 3.4.4.2. Banka Yöneticilerinin Altındaki Pozisyonda Çalışanlar Açısından Mesleğe İlişkin Görüşlerin Değerlendirilmesi

**Tablo 3.16: Mesleğin En Tatmin Edici Yönleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsanlarla İlişkiler</b>	119	20,2
<b>Kariyer Hedefi</b>	90	15,3
<b>İnsanlara Faydalı Olabilmek</b>	61	10,3
<b>Maddi Kazanç</b>	53	9,0
<b>Sosyal Haklar</b>	53	9,0
<b>Saygın Meslek Oluşu</b>	52	8,8
<b>Çalışma Ortamı</b>	45	7,7
<b>Başarma Duygusu</b>	34	5,8
<b>Çalışma Koşulları</b>	33	5,7
<b>Aktif Çalışmak</b>	27	4,6
<b>Dini İbadetlerin Rahatça Yapılabilmesi</b>	12	2,0
<b>Hafta Sonu Tatilleri</b>	9	1,6
Toplam	588	100

Katılımcılara mesleklerinde neyi en tatmin edici bulduklarını belirleyebilmek amacı ile sorulan açık uçlu soru içerik analizi ile değerlendirilmiş çıkan sonuçlar Tablo 3.16'da verilmiştir. Katılımcıların %20,2'si insanlarla ilişkide bulunmayı en tatmin edici yön olarak bulurken, %15,3'ü kariyer hedefinin olabilmesini tatmin edici faktör olarak görmektedirler. Bunu insanlara faydalı olabilmek (%10,3), maddi kazanç (%9,0), sosyal haklar (%9,0) ve saygın meslek oluşu (%8,8) izlemektedir.

**Tablo 3.17: Mesleğin En Yıpratıcı Yönleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsan İlişkileri</b>	178	30,2
<b>Yoğun Çalışma Temposu</b>	134	22,7
<b>Stres</b>	98	16,6
<b>Amirlerin Baskıları</b>	62	10,5
<b>Hedef Baskıları</b>	42	7,1
<b>Maaşların Az Olması</b>	21	3,6
<b>Adaletsizlik</b>	19	3,3
<b>Hoşgörüsüzlük</b>	12	2,1
<b>Çalışma Ortamı ve Çalışma Şartları</b>	12	2,1
<b>Hata Yapma Olasılığı</b>	10	1,8
Toplam	588	100

Katılımcıların mesleğin en yıpratıcı yönlerine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 3.17’de verilmiştir. Bulgulara göre; insan ilişkilerini katılımcıların %30,2’lik bir oranı yıpratıcı bir faktör olarak görmekte, %22,7’si ise yoğun çalışma temposunu mesleğin en yıpratıcı yönü olarak değerlendirmektedir. Mesleğin diğer yıpratıcı yönleri ise stres (%16,6), amirlerin baskıları (%10,5) ve hedef baskıları (%7,1) olarak sıralanmıştır.

**Tablo 3.18: İş Yaşamından Memnun Olmama Nedenleri**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsan İlişkileri</b>	75	13,7
<b>Stres</b>	74	13,5
<b>Maaşların Az Olması</b>	66	12
<b>Yönetici ve Personel İlişkileri</b>	63	11,5
<b>Adaletsizlik</b>	62	11,3
<b>Çalışma Şartları ve Terfi Sorunu</b>	60	10,9
<b>Çalışma Ortamı</b>	41	7,4
<b>Yoğun İş Temposu</b>	38	6,9
<b>Hedef Baskıları</b>	37	6,7
<b>Kariyer Açısından Bulunulan Konum</b>	34	6,1
Toplam	550	100

Tablo 3.18’de katılımcıların iş yaşamından memnun olmama nedenleri değerlendirilmiştir. Buna göre, katılımcıların %13,7’si insan ilişkilerini iş yaşamında memnun olmadıkları bir durum olarak nitelendirirken %13,5’i ise stresin olumsuz bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların memnun olmadıkları diğer durumlar ise maaşların az olması (%12), yönetici ve personel ilişkileri (%11,5), adaletsizlik (11,3) ile çalışma şartları ve terfi sorunu (%10,9) olarak sıralanmaktadır.

**Tablo 3.19: Meslekteki Çalışmaları Olumsuz Etkileyen Faktörler**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>İnsan İlişkileri</b>	115	20,2
<b>Yönetici ve Personel İlişkileri</b>	101	17,8
<b>Yoğun Çalışma Temposu</b>	84	14,8
<b>Stres</b>	80	14,0
<b>Adaletsizlik</b>	74	12,9
<b>Çalışma Ortamı</b>	49	8,6
<b>Maaşların Düşük Olması</b>	35	6,2
<b>Terfi Edilememek ve Takdir Görmemek</b>	21	3,6
<b>Çalışma Şartları</b>	11	1,9
Toplam	570	100

Katılımcıların mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen faktörleri değerlendirmeleri Tablo 3.19’da verilmiştir. Katılımcıların %20,1’i insan ilişkilerini çalışmalarını olumsuz etkileyen faktör olarak görmektedir. %17,7’si ise yönetici ve personel ilişkilerini mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen faktör olarak nitelendirmektedir. Mesleki çalışmalarını olumsuz etkileyen diğer faktörler ise yoğun çalışma temposu (% 14,7), stres (%14,0) ve adaletsizlik (%12,9) olarak bulunmuştur.



**Tablo 3.20: İşten Beklentiler**

	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Maddi ve Manevi Tatmin</b>	120	18,9
<b>Kariyer Sahibi Olmak Yükselmek</b>	110	17,3
<b>Takdir Görmek ve Terfi Edebilmek</b>	60	9,5
<b>Eğitim Alarak Kişisel Gelişimi Sağlamak</b>	58	9,2
<b>İnsanlarla İyi İletişim Kurmak ve Topluma Faydalı Olmak</b>	56	8,9
<b>Başarılı Olmak</b>	55	8,6
<b>Çevre Edinme ve İş Arkadaşları İle İyi İletişim</b>	54	8,4
<b>İşim Beklentilerimi Karşılıyor</b>	43	6,7
<b>Adalet</b>	41	6,4
<b>Anlayışlı Çalışma Arkadaşları ve Yöneticiler</b>	39	6,1
Toplam	639	100

Tablo 3.20’de katılımcıların işlerinden beklentileri yer almaktadır. Tabloya göre katılımcıların %6,7’si işlerinin beklentilerini karşıladığını ve işten bunun dışında herhangi başka bir beklentisi olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun dışında katılımcıların %18,9’u maddi ve manevi tatmin sağlamayı 17,3’ü kariyer sahibi olma ve yükselmeyi, %9,5’i takdir görme ve terfi edebilmeyi (%9,5), %9,2’si eğitim alarak kişisel gelişim sağlamayı beklemektedir.

#### **3.4.5. Katılımcıların Kişilik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**

Bu kısımda katılımcıların kişilik özellikleri, Beş Faktör Kişilik Envanterinde yer alan beş alt boyuta göre değerlendirilmektedir. Tablo 3.21’de katılımcıların bu beş alt boyuttan aldıkları ortalama puanlar verilmektedir.

**Tablo 3.21:Kişilik Özelliklerinin Beş Boyutun Ortalamalarına İlişkin Bulgular**

<b>KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ</b>	<b>f</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Dışadönüklük</b>	714	3,6747	,59796
<b>Yumuşak Başlılık/Geçimlilik</b>	714	3,9440	,54738
<b>Öz-Denetim/Sorumluluk</b>	714	3,7950	,45191
<b>Duygusal Tutarsızlık</b>	714	2,3780	,67656
<b>Gelişime Açıklık</b>	714	4,0676	,44816

1- 2,33 arası değerler = Uygun Değil

2,34- 3,66 arası değerler = Kararsız

3,67- 5,00 arası değerler = Uygun

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan çalışanların Dışadönüklük boyutunun ortalama değeri 3,6747ve kararsız ifadesinde yer almaktadır. Buna göre yorumlanacak olursa çalışanlar ne tamamıyla dışadönük ne de içedönük kişilik özelliği göstermektedir.

Yumuşak başlılık/geçimlilik boyutundan elde edilen değer 3,9440'dır ve uygun ifadesinde yer almaktadır. Buna göre araştırmaya katılan çalışanlar Yumuşak başlılık/geçimlilik özelliğinden yüksek puan almışlardır. Bu nedenle Yumuşak başlı/geçimli kişilik özelliği gösterdiği söylenebilir. Yumuşak başlı/geçimli kişiler, çatışmadan kaçınan, geçimli, işbirliğine yatkın, insanlara karşı ilgili, hassas, merhametli ve yardımsever (Somer ve diğ.,2004) kişiler olarak tanımlanabilmektedirler.

Öz-denetim/sorumluluk boyutundan elde edilen değer 3,7950'dir ve uygun ifadesinde yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan çalışanlar Öz-denetim/sorumluluk özelliğinden yüksek puan almışlardır ve bu nedenle Öz-denetim/sorumluluk düzeyi yüksek kişiler olarak tanımlanabilir. Öz-denetim/sorumluluk düzeyi yüksek kişiler, düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli ve sorumluluk sahibidir (Somer ve diğ.,2004).

Duygusal tutarsızlık boyutundan elde edilen değer 2,3780'dir ve kararsız ifadesinde yer almaktadır. Buna göre bu kişiler, duygusal tutarsızlık özelliği yönünden her iki uçta değerlendirmek mümkün olmamıştır.

Gelişime açıklık boyutundan elde edilen değer 4,0676'dır ve uygun ifadesinde yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre çalışanlar gelişime açıklık boyutundan yüksek puan almışlardır, bu nedenle bu kişilerin gelişime açık bireyler olduğu söylenebilir. Gelişime açık kişiler, analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı, esnek, hayal gücü geniş (Somer ve diğ.,2004) kişilerdir.

Tablo 3.21'de standardize anketi yanıtlayan katılım bankası çalışanlarının en yüksek puanı "Gelişime Açıklık" özelliğinde, en düşük puanı ise "Duygusal Tutarsızlık" özelliğinde aldığı görülmektedir. Kariyer geliştirmede Duygusal Tutarsızlığın, bireyleri amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan motivasyonel bir engel oluşturduğu (Barrick ve diğ., 2001) belirtilmektedir. Bu durum aynı zamanda bozuk mesleki kimlik (Holland ve diğ., 1993) durumunu da içermektedir. Bu özelliklere ilaveten Duygusal Tutarsızlık gösteren bireylerin, işle ilgili stres faktörleri ile başa çıkmada da zorluk yaşadıkları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında, "Duygusal Tutarsızlık" boyutu puanlarının düşük çıkması olumludur. "Gelişime Açıklık" boyutunda puanların yüksek olması, çalışanların yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı olduğunu göstermektedir (Yelboğa, 2006).

#### **3.4.6. Katılımcıların Tükenmişlik Düzeylerinin Değerlendirilmesi**

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların tükenmişlik düzeyleri Izgar (2001)'de verilen referans değerlere göre değerlendirilmekte, daha sonra katılımcıların tükenmişlik alt boyutlarından almış oldukları ortalama puanlarının dağılımı verilmektedir.

**Tablo 3.22: Maslach Tükenmişlik Envanteri Referans Puanları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Normal</b>	<b>Düşük</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	27 ve üzeri	17-26	0-16
<b>Duyarsızlaşma</b>	13 ve üzeri	7-12	0-6
<b>Kişisel Başarı</b>	0-31	32-38	39 ve üzeri

**Kaynak:** Izgar (2001)

**Tablo 3.23: Katılımcıların Tükenmişlik Düzeyleri**

<b>Tükenmişliğin Alt Boyutları</b>	<b>f</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	714	12,03	6,121
<b>Duyarsızlaşma</b>	714	4,29	3,276
<b>Kişisel Başarı</b>	714	8,11	4,037

Katılımcıların duygusal tükenme alt boyutunda aldıkları ortalama puan 12,03' dir. Bu puan duygusal tükenmişlik boyutunda düşük düzeyde yer almaktadır. Yani katılımcıların duygusal tükenme düzeyi düşüktür. Katılımcılar duyarsızlaşma alt boyutundan 4,29 ortalama puan almışlardır. Bu durum katılımcıların duyarsızlaşma boyutunda düşük düzeyde yer aldıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, katılımcıların duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu söylemek mümkündür. Kişisel başarı alt boyutunda aldıkları ortalama puan ise 8,11'dir. Bu durum katılımcıların kişisel başarılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların her bir tükenmişlik alt boyutuna dair dağılımları Tablo 3.24, Tablo 3.25 ve Tablo 3.26'de verilmektedir. Bulgular Tablo 3.23 ile uyumludur.

**Tablo 3.24: Duygusal Tükenme Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı**

<b>DUYGUSAL TÜKENME</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Düşük</b> (0-16 puan arası)	555	77,6
<b>Normal</b> (17-26 puan arası)	146	20,4
<b>Yüksek</b> (27 ve üzeri puan arası)	13	1,8

Katılımcılar duygusal tükenme alt boyutundan aldıkları puanların ortalamalarının dağılımına göre değerlendirildiklerinde %77,6'sının düşük düzeyde duygusal tükenme yaşadığını, %20,4'ünün normal düzeyde duygusal tükenme yaşadığını ve %1,8'lik bir azınlık ile yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıkları söylenebilmektedir. Elde

edilen bulgulardan katılımcıların duygusal tükenme yaşama durumlarının oldukça düşük düzeyde olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 3.25: Duyarsızlaşma Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı**

<b>DUYARSIZLAŞMA</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Düşük</b> (0-6 puan arası)	545	76,3
<b>Normal</b> (7-12 puan arası)	157	22
<b>Yüksek</b> (13 ve üzeri puan arası)	12	1,7

Katılımcıların duyarsızlaşma alt boyutunda aldıkları puanların ortalama dağılımları değerlendirildiği Tablo 3.25'e bakıldığında, %76,3'lük bir çoğunluğun düşük düzeyde duyarsızlaşma yaşadıkları, %1,7'lik bir azınlığın ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma düzeyinde oldukları görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların çoğunun duyarsızlaşma düzeylerinin düşük olduğu ifade edilebilmektedir.

**Tablo 3.26: Kişisel Başarı Boyutunda Katılımcıların Ortalama Puanlarının Dağılımı**

<b>KİŞİSEL BAŞARI</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Düşük</b> (39 ve üzeri puan arası)		
<b>Normal</b> (32-38 puan arası)	1	,1
<b>Yüksek</b> (0-31 puan arası)	713	99,9

Kişisel başarı boyutu ortalama puanlarının dağılımına göre değerlendirildiğin oldukça çarpıcı bir sonuç dikkat çekmektedir. Şöyle ki katılımcıların %99,9'u kişisel başarı alt boyutundan yüksek puan alarak kişisel başarı hislerinin oldukça yüksek olduğuna dikkat çekmektedir.

Katılımcıların tükenmişlik düzeyi her bir alt boyuta göre değerlendirildiğinde tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgu katılımcıların mesleğe ve çalıştıkları kuruma ilişkin değerlendirmeleriyle de desteklenmektedir. Şöyle ki katılımcıların mesleğe ve çalıştıkları kuruma ilişkin değerlendirmelerinin çoğunlukla olumlu yönde olduğu araştırma kapsamında tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğu mesleğini isteyerek seçmiş, amirlerinden takdir gören,

çalışma arkadaşları ile iletişimi iyi ve iş yaşamından memnun kişilerdir. Katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkmasında bu sayılan faktörlerin yeri oldukça önemlidir.

### 3.4.7. Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Bu kısımda bağımsız değişken olan Kişilik Özellikleri “Dışadönüklük”, “Yumuşak Başlılık/Geçimlilik”, “Öz-Denetim/Sorumluluk”, “Duygusal Tutarsızlık” ve “Gelişime Açıklık” ile bağımlı değişken olan Tükenmişlik Boyutları “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Tablo 3.27 de Kişilik Özellikleri ile Tükenmişlik Alt Boyutları arasındaki ilişkiye yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.27: Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Tükenmişliğin Üç Boyutu Arasındaki Korelasyonlar(N=714)**

DEĞİŞKENLER	DUYGUSAL TÜKENME	DUYARSIZLAŞMA	KİŞİSEL BAŞARI
<b>Dışadönüklük</b>	-,249**	-,240**	,346**
<b>Yumuşak Başlılık/Geçimlilik</b>	-,279**	-,374**	,211**
<b>Öz-Denetim/Sorumluluk</b>	-,266**	-,259**	,382**
<b>Duygusal Tutarsızlık</b>	,454**	,428**	-,303**
<b>Gelişime Açıklık</b>	,153**	-,209**	,322**

\*\*Korelasyonlar ,01 seviyesinde anlamlıdır.

Tükenmişlik alt boyutlarından kişisel başarı alt boyutu, kişisel başarı olarak olumlu ifade ile ele alınmıştır. Bundan dolayı korelasyon tablosunda elde edilen ilişkiler kişilik özelliklerinden Dışadönüklük, Yumuşak Başlılık, Öz-denetim, Gelişime Açıklık boyutları ile pozitif, Duygusal Tutarsızlık boyutu ile negatif yönlü olarak çıkmıştır.

Tablo 3.27’deki bulgulara göre kişiliğin dışadönüklük alt boyutu ile tükenmişliğin duygusal tükenme alt boyutu arasında negatif yönlü ( $r = -,249$ ,  $p < ,01$ ) bir ilişki olduğu, duyarsızlaşma alt boyutu arasında da negatif yönlü ( $r = -,240$ ,  $p < ,01$ ) ve kişisel başarı alt

boyutu arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ( $r = ,346, p <,01$ ) anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinden yumuşak başlılık/geçimlilik alt boyutu tükenmişliğin üç boyutu ile ilişkilendirildiğinde varılan sonuçlar şu yöndedir: Yumuşak başlılık/geçimlilik alt boyutu duygusal tükenme alt boyutu ile negatif yönlü ( $r = -,279, p <,01$ ) bir ilişki göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu ile negatif yönlü ( $r = -,374, p <,01$ ) bir ilişkinin olduğu ve kişisel başarı alt boyutu ile pozitif yönlü ( $r = ,211, p <,01$ ) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Kişilik özelliklerinden öz-denetim/sorumluluk alt boyutu tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ile negatif yönlü ( $r = -,266, p <,01$ ) bir ilişki olduğu, duyarsızlaşma alt boyutu arasında da negatif yönlü ( $r = -,259, p <,01$ ) ve kişisel başarı boyutu arasındaki ilişki ise pozitif yönlü ( $r = ,382, p <,01$ ) anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinden duygusal tutarsızlık alt boyutu ile tükenmişliğin üç boyutu arasındaki ilişki ise şu yöndedir: Duygusal tutarsızlık boyutu ile duygusal tükenme boyutu arasında pozitif yönlü ( $r = ,454, p <,01$ ) bir ilişki mevcuttur. Duygusal tutarsızlık boyutunun duyarsızlaşma boyutu ile arasında ki ilişkide pozitif yönlüdür ( $r = ,428, p <,01$ ). Duygusal tutarsızlığın kişisel başarı alt boyutuyla ilişkisine gelince bu iki alt boyut arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü ( $r = -,303, p <,01$ ) olduğu bulunmuştur.

Kişilik özelliklerinden gelişime açıklık boyutunun tükenmişliğin alt boyutları ile olan ilişkisinden elde edilen bulgular şu yöndedir: Gelişime açıklık boyutu duygusal tükenme boyutu ile pozitif yönlü ( $r = ,153, p <,01$ ) bir ilişki göstermektedir. Duyarsızlaşma alt boyutu ile negatif yönlü ( $r = -,209, p <,01$ ) bir ilişkinin olduğu ve kişisel başarı alt boyut ile pozitif yönlü ( $r = ,322, p <,01$ ) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.28 de Kişilik Özelliklerinden “Dışadönüklük”, “Yumuşak Başlılık/Geçimlilik”, “Öz-Denetim/Sorumluluk”, “Duygusal Tutarsızlık” ve “Gelişime Açıklık” ile Tükenmişlik Alt Boyutları “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 3.28: Tükenmişlik Boyutları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	R <sup>2</sup>	Beta	Sig
<b>Duygusal Tükenme</b>  <b>F= 43,410, p=0,000</b>	<b>Beş Faktör Özellikleri</b>	<b>,235</b>		
	Dışadönüklük		<b>-,099</b>	<b>,007</b>
	Yumuşak Başlılık/Geçimlilik		<b>-,129</b>	<b>,001</b>
	Öz-Denetim/Sorumluluk		<b>-,087</b>	<b>,030</b>
	Duygusal Tutarsızlık		<b>,366</b>	<b>,000</b>
	Gelişime Açıklık		<b>,102</b>	<b>,012</b>
<b>Duyarsızlaşma</b>  <b>F= 45,201, p=,000</b>	<b>Beş Faktör Özellikleri</b>	<b>,242</b>		
	Dışadönüklük		<b>-,080</b>	<b>,028</b>
	Yumuşak Başlılık/Geçimlilik		<b>-,244</b>	<b>,000</b>
	Öz-Denetim/Sorumluluk		<b>-,046</b>	<b>,250</b>
	Duygusal Tutarsızlık		<b>,301</b>	<b>,000</b>
	Gelişime Açıklık		<b>-,044</b>	<b>,280</b>
<b>Kişisel Başarı</b>  <b>F= 40,099, p=,000</b>	<b>Beş Faktör Özellikleri</b>	<b>,221</b>		
	Dışadönüklük		<b>,204</b>	<b>,000</b>
	Yumuşak Başlılık/Geçimlilik		<b>,011</b>	<b>,780</b>
	Öz-Denetim/Sorumluluk		<b>,225</b>	<b>,000</b>
	Duygusal Tutarsızlık		<b>-,097</b>	<b>,014</b>
	Gelişime Açıklık		<b>,100</b>	<b>,015</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.28'e göre tükenmişliğin alt boyutu duygusal tükenme ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (F= 43,410, p=0,000). Kişilik özelliklerindeki değişim duygusal tükenmedeki değişimin %23,5'ünü açıklamaktadır. Başka bir değişle "Dışadönüklük", "Yumuşak Başlılık/Geçimlilik", "Öz-Denetim/Sorumluluk", "Duygusal Tutarsızlık" ve "Gelişime Açıklık" değişkenleri bağımlı değişken olan "Duygusal Tükenme" ye ait varyansı %23,5 oranında açıklamaktadır.



Tablo 3.28'e göre duygusal tükenme ile kişilik özelliklerinin tüm değişkenleri arasındaki ilişki  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlıdır. Duygusal tükenme boyutu ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki şu yöndedir: Dışadönüklük, yumuşak başlılık/geçimlilik ve öz-denetim/sorumluluk değişkenleri duygusal tükenme ile negatif, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık özellikleri ile de pozitif yönlü etkilemektedir. Bunun anlamı dışadönüklük, yumuşak başlılık ve öz-denetim özellikleri artıkça duygusal tükenmenin azalacağı, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık özellikleri artıkça duygusal tükenmenin artacağıdır. Ayrıca Duygusal Tükenme üzerinde görece en fazla etkiye sahip faktörün duygusal tutarsızlık olduğu ( $\beta = ,366$ ), bunu sırasıyla yumuşak başlılık/geçimlilik ( $\beta = -,129$ ), gelişime açıklık ( $\beta = ,102$ ), dışadönüklük ( $\beta = -,099$ ) ve öz-denetim/sorumluluk ( $\beta = -,087$ ) değişkenlerinin izlediği görülmektedir. Böylece; duygusal tükenme üzerinde kişilik özelliklerinden duygusal tutarsızlığın görece en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.28'e göre duyarsızlaşma boyutu ile kişilik özellikleri arasındaki regresyon sonuçları değerlendirildiğinde modelin anlamlı olduğu ( $F=45,201$ ,  $p = ,000$ ) görülmektedir. Bağımsız değişkenler "Dışadönüklük", "Yumuşak Başlılık/Geçimlilik", "Öz-Denetim/Sorumluluk", "Duygusal Tutarsızlık" ve "Gelişime Açıklık" bağımlı değişken "Duyarsızlaşmada" ki değişimin %24,2'sini açıklamaktadır. Modelde yer alan değişkenlerden dışadönüklük, yumuşak başlılık/geçimlilik ve duygusal tutarsızlık modele katkı sağlarken, öz-denetim/sorumluluk ve gelişime açıklık katkı sağlamamaktadır. Diğer bir ifade ile duyarsızlaşma üzerinde etkili olan dışadönüklük, yumuşak başlılık/geçimlilik ve duygusal tutarsızlık  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı iken, duyarsızlaşma ile öz-denetim/sorumluluk ve gelişime açıklık arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle öz-denetim/sorumluluğun ve gelişime açıklığın duyarsızlaşmaya anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Duyarsızlaşma ile dışadönüklük ve yumuşak başlılık/geçimlilik arasında negatif (ters) bir ilişki varken, duygusal tutarsızlık ile pozitif yönlü bir ilişki vardır. Duyarsızlaşma üzerinde görece en etkili değişken duygusal tutarsızlık ( $\beta = ,301$ ) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu yumuşak başlılık/geçimlilik ( $\beta = -,244$ ) ve dışadönüklük ( $\beta = -,080$ ) boyutları takip etmektedir.

Tablo 3.28'e göre kişisel başarı bağımlı değişkeni ile kişilik özellikleri bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin  $p < 0,01$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 40,099$   $p = ,000$ ). Bağımsız değişkenler "Dışadönüklük", "Yumuşak Başlılık/Geçimlilik", "Öz-Denetim/Sorumluluk", "Duygusal Tutarsızlık" ve "Gelişime Açıklık", bağımlı değişken olan "Kişisel Başarı"ya ait varyansı %22,1 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile kişisel başarının %22,1 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği görülmektedir. Kişisel başarı üzerinde dışadönüklük, öz-denetim/sorumluluk, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık faktörlerinin anlamlı ( $p < 0,05$ ) etkileri olduğu ancak, kişisel başarı ile yumuşak başlılık/geçimlilik değişkenlerinin etkilerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle Yumuşak Başlılığın kişisel başarı üzerinde anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Kişisel başarı boyutunun dışadönüklük, öz-denetim ve gelişime açıklık özellikleri ile arasındaki ilişki pozitif yönlü iken, duygusal tutarsızlık özelliği ile arasındaki ilişki ise negatif yönlüdür. Ayrıca kişisel başarı üzerinde görece en fazla etkiye sahip olan faktörün öz-denetim/sorumluluk ( $\beta = ,225$ ) olduğu söylenebilir. Bunu sırasıyla, dışadönüklük ( $\beta = ,204$ ), gelişime açıklık ( $\beta = ,100$ ) ve duygusal tutarsızlık ( $\beta = -,097$ ) boyutları takip etmektedir.

Kişilik Özelliklerinden "Dışadönüklük", "Yumuşak Başlılık/Geçimlilik", "Öz-Denetim/Sorumluluk", "Duygusal Tutarsızlık" ve "Gelişime Açıklık" ile Tükenmişlik Alt Boyutları olan "Duygusal Tükenme", "Duyarsızlaşma" ve "Kişisel Başarı" arasındaki ilişkiye belirlemek için yapılan korelasyon ve çoklu regresyon analizi bulguları doğrultusunda araştırma hipotezleri değerlendirildiğinde çıkan sonuçlar Tablo 3.29'da yer almaktadır.

**Tablo 3.29: Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi**

ARAŞTIRMA HİPOTEZİ	KABUL	RED
H <sub>1a</sub> : Dışadönüklük, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.	x	
H <sub>1b</sub> : Dışadönüklük, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.	x	
H <sub>1c</sub> : Dışadönüklük, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.	x	
H <sub>2a</sub> : Yumuşak başlılık, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.	x	
H <sub>2b</sub> : Yumuşak başlılık, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.	x	
H <sub>2c</sub> : Yumuşak başlılık, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.	x	
H <sub>3a</sub> : Sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.		x
H <sub>3b</sub> : Sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasında pozitif ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>4a</sub> : Duygusal tutarsızlık(Nörotisizm)ile duygusal tükenme arasında pozitif ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>4b</sub> : Duygusal tutarsızlık(Nörotisizm)ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>4c</sub> : Duygusal tutarsızlık(Nörotisizm)ile kişisel başarı arasında negatif ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>5a</sub> : Gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>5b</sub> : Gelişime açıklık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.	x	
H <sub>5c</sub> : Gelişime açıklık ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.	x	

**H<sub>1a</sub>**: Dışadönüklük, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.

Araştırma bulguları dışadönüklüğün duygusal tükenmeyle negatif (ters) yönlü ( $r=-,249$ ,  $\beta=-,099$ ) ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yani dışadönüklük arttıkça duygusal tükenme azalacak, dışadönüklük azaldıkça duygusal tükenme artacaktır. Araştırmanın bu bulgusu söz konusu değişkenler arasında negatif bir ilişki olduğunu ileri süren diğer araştırmalarca da desteklenmektedir. Örneğin; Francis ve diğ. (2004); Michielsen ve diğ.(2004), Jensen (2007), Çetin ve diğ. (2008) ve Piedmont (1993), dışadönüklüğün duygusal tükenmeyle negatif bir ilişkisi olduğunu bulmuşlardır. Bu bağlamda araştırmanın H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>1b</sub>:** Dışadönüklük, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.

Araştırma bulguları dışadönüklüğün duyarsızlaşma ile negatif yönlü ( $r = -.240$ ,  $\beta = -.080$ ) ilişkisi olduğunu göstermektedir. Yani dışadönüklük artıkça duyarsızlaşma azalacak, dışadönüklük azaldıkça duyarsızlaşma artacaktır. Araştırmanın bu bulgusu bu konuda yapılan diğer araştırmalar (Zellars ve diğ., 2000; Francis ve diğ., 2004; Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007; Çetin ve diğ., 2008) tarafından da desteklenmektedir. Bu bağlamda araştırmanın H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>1c</sub>:** Dışadönüklük, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.

Araştırma bulguları dışadönüklüğün kişisel başarı ile pozitif yönlü ( $r = .346$ ,  $\beta = .204$ ) ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük artıkça kişisel başarı artacak, dışadönüklük azaldıkça kişisel başarı azalacaktır. Araştırmanın bulgusu Buhler ve Land (2003), Deary ve diğ. (1996), Bakker ve diğ., Francis ve diğ. (2004) ile Zellar ve diğ. (2000) tarafından dışadönüklük ve kişisel başarı arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirterek desteklenmektedir. H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>2a</sub>:** Yumuşak başlılık, duygusal tükenme ile negatif ilişkilidir.

Araştırma bulgusu yumuşak başlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü ( $r = -.279$ ,  $\beta = -.129$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yumuşak başlılık artıkça duygusal tükenme azalacak, yumuşak başlılık azaldıkça duygusal tükenme artacaktır. Araştırmanın bu bulgusu Piedmont (1993) tarafından da desteklenmektedir. H<sub>2a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>2b</sub>:** Yumuşak başlılık, duyarsızlaşma ile negatif ilişkilidir.

Bulgular yumuşak başlılığın duyarsızlaşma ile ilişkisinin negatif ( $r = -.374$ ,  $\beta = -.244$ ) olduğu yönündedir. Yumuşak başlılık artıkça duyarsızlaşma azalacak, yumuşak başlılık azaldıkça duyarsızlaşma artacaktır. Bu sonuç diğer araştırmalar tarafından da (Jensen, 2007 ve Deary ve diğ., 1996) desteklenmektedir. Bu bağlamda H<sub>2b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>2c</sub>:** Yumuşak başlılık, kişisel başarı ile pozitif ilişkilidir.

Araştırma bulguları yumuşak başlılık ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ( $r= ,211$ ,  $\beta= ,011$ ) olduğunu göstermektedir. Yani yumuşak başlılık arttıkça kişisel başarı artacak, yumuşak başlılık azaldıkça kişisel başarı azalacaktır. Araştırmanın bu bulgusu Piedmont (1993) ve Çetin ve diğ. (2008) tarafından da desteklenmektedir. Bu bağlamda H<sub>2c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3a</sub>:** Sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Araştırma bulgusu öz-denetim/sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ( $r= -,259$ ,  $\beta= -,046$ ) bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öz-denetim/sorumluluk sahibi olmak özelliği arttıkça duyarsızlaşma azalmakta, sorumluluk sahibi olma özelliği azaldıkça duyarsızlaşma artacaktır. Bu doğrultuda H<sub>3a</sub> hipotezi red edilmiştir.

**H<sub>3b</sub>:** Sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Bulgular öz-denetim/ sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ( $r= ,382$ ,  $\beta= ,225$ ) olduğunu göstermektedir. Yani öz-denetim sorumluluk sahibi olma özelliği arttıkça kişisel başarı artacak, sorumluluk sahibi olma özelliği azaldıkça kişisel başarı düşecektir. Araştırmanın bu bulgusu Piedmont (1993), Deary ve diğ. (1996), Deary ve diğ. (2003) ve Çetin ve diğ. (2008) tarafından yapılan araştırmalarca da desteklenmektedir. Bu bağlamda H<sub>3b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4a</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile duygusal tükenme arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Bulgular duygusal tutarsızlık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü ( $r= ,454$ ,  $\beta= ,366$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Duygusal olarak tutarsızlık gösteren kişilerin daha fazla duygusal tükenme yaşayacak, duygusal tutarsızlık azaldıkça da duygusal tükenme azalacaktır. Bu bulgu diğer araştırmalar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Buhler ve Land, 2003; Çetin ve diğ., 2008; Bakker ve diğ., 2006; Jensen2007) tarafından da desteklenmektedir. H<sub>4a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4b</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile duyarsızlaşma arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Araştırma bulguları duygusal tutarsızlık ile duyarsızlık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ( $r = ,428$ ,  $\beta = ,301$ ) olduğunu göstermektedir. Buna göre duygusal tutarsızlık arttıkça duyarsızlaşmada artacak, duygusal tutarsızlık azaldıkça duyarsızlaşmada azalacaktır. Bu bulgu diğer araştırmalar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Buhler ve Land, 2003; Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007) tarafından da desteklenmektedir. Bu doğrultuda H<sub>4b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>4c</sub>:** Duygusal tutarsızlık (Nörotisizm) ile kişisel başarı arasında negatif ilişki mevcuttur.

Araştırma bulguları duygusal tutarsızlık ile kişisel başarı arasında negatif yönlü ( $r = -,303$ ,  $\beta = -,097$ ) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani duygusal tutarsızlığı yüksek olanların kişisel başarıları düşük, duygusal tutarsızlığı düşük olanların ise kişisel başarıları yüksektir. Bu bulgu diğer araştırmalar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Francis ve diğ., 2004; Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007) tarafından da desteklenmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H<sub>4c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>5a</sub>:** Gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki mevcuttur.

Araştırmada gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü ( $r = -,209$ ,  $\beta = -,044$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yani gelişime açıklık arttıkça duyarsızlaşma azalacak, gelişime açıklık azaldıkça duyarsızlaşma artacaktır. Bu bulgu Zellars ve diğ. (2000) ve Bakker ve diğ. (2006) tarafından da desteklenmektedir. Bu bulguya dayanarak H<sub>5a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>5b</sub>:** Gelişime açıklık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Bulgular gelişime açıklık ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ( $r = ,153$ ,  $\beta = ,102$ ) olduğunu göstermektedir. Gelişime açıklık arttıkça duygusal tükenme artacak, gelişime açıklık azaldıkça duygusal tükenme azalacaktır. Bu bulgu Deary ve diğ. (2003) tarafından da desteklenmektedir. Bu doğrultuda H<sub>5b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>5c</sub>**: Gelişime açıklık ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.

Araştırma bulguları gelişime açıklık ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ( $r = ,322$ ,  $\beta = ,100$ ) olduğunu göstermektedir. Gelişime açıklık özelliğinden yüksek puan alanların kişisel başarıları yüksek olacak, gelişime açıklıktan düşük puan alanlar ise kişisel başarıları düşük olacaktır. Bu bulgu diğer araştırmalardan da (Deary ve diğ., 1996; Zellars ve diğ., 2000) destek almaktadır. Bu doğrultuda H<sub>5c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### **3.4.8. Demografik Unsurlara Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi**

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Tükenmişlik Envanterinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 3.30’da verilmektedir.

**Tablo 3.30: Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Boyutları</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>Ortalamalar</b>	<b>t</b>	<b>sig</b>
Duygusal Tükenme	Kadın	12,29	,674	,501
	Erkek	11,94		
Duyarsızlaşma	Kadın	4,49	,945	,345
	Erkek	4,23		
Kişisel Başarı	Kadın	8,70	<b>2,347</b>	<b>,019</b>
	Erkek	7,90		

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bulgulara göre, katılımcıların cinsiyet gruplarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel Başarı” boyutu açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda kadınların kişisel başarı hissi erkeklere oranla düşük olduğu kişisel başarı boyutundan aldıkları ortalama puana bakarak (kişisel başarı ortalama puanı yükseldikçe kişisel başarı hissi düşmektedir) (Bknz Tablo 3.22) söylenebilir.

Tükenmişliği daha çok kadınların yaşadığını öne süren görüşler olsa da cinsiyet, tükenmişlik için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bu yargının altında, bazı çalışmalarda kadınların, bazı çalışmalarda erkeklerin yüksek düzeyde tükenmişlik

yaşadığının bulunması, araştırmaların bir kısmında ise kadınlarla erkekler arasında tükenmişlik düzeyi açısından bir fark bulunmamış olması yatmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 410).

Katılımcıların yaşlarına göre Tükenmişlik Envanterinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova (varyans) analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.31’de verilmiştir.

**Tablo 3.31: Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Boyutları</b>	<b>Yaş Grubu</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-29 ve altı	12,27	6,094	,594	,619		
	2-30-39	11,90	5,982				
	3-40-49	11,59	6,366				
	4-50 ve üstü	9,60	4,775				
Duyarsızlaşma	1-29 ve altı	4,46	3,442	1,679	,170		
	2-30-39	4,09	3,064				
	3-40-49	3,78	3,115				
	4-50 ve üstü	2,40	2,302				
Kişisel Başarı	1-29 ve altı	8,91	4,158	<b>8,033</b>	<b>,000</b>	<b>1-2</b>	<b>,000</b>
	2-30-39	7,43	3,745				
	3-40-49	7,01	4,341				
	4-50 ve üstü	7,60	4,037				
						<b>1-3</b>	<b>,001</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.31 incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Kişisel Başarı” boyutu açısından aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların hangi yaş gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağının kişisel başarı boyutunda 29 ve altı yaş arası olan grup ile 30-39 yaş arası olan grup ve 40-49 yaş arası olan grup; arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı boyutunda ise 29 ve altı yaş



grubunda olanların kişisel başarı hissi 30-39 yaş arası ile 40-49 yaş arası olan gruba göre daha düşüktür. Başka bir deyişle, daha ileri yaş gruplarında daha genç yaş gruplarına göre kişisel başarı hissi daha yüksektir.

Yapılan diğer araştırmalardan elde edilen bulgular yaş ile tükenmişlik arasında tutarlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha yüksek bulunmuştur (Maslach ve diğ., 2001: 409). Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin bu şekilde olması oldukça anlaşılır bir durumdur. Çünkü bireyler yaşlandıkça daha doyumlu, dengeli ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Öte yandan, daha genç ve tecrübesiz bireylerin işe ilişkin beklentileri daha fazla olduğundan ve daha dayanıksız oldukları için işin ilk yıllarında tükenme olasılıkları yüksek olacağı söylenebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre Tükenmişlik boyutlarının farklılıklarını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova (varyans) analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.32’de verilmiştir.

**Tablo 3.32: Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

Tükenmişlik Boyutları	Medeni Durum	Ort.	Std Sapma	F	Sig.	Farklı Grup	Sig
Duygusal Tükenme	1-Evli	11,59	5,960	<b>6,789</b>	<b>,001</b>	<b>2-1</b>	<b>,007</b>
	2-Bekar	13,07	6,313			<b>2-3</b>	<b>,035</b>
	3-Dul	6,83	5,565				
Duyarsızlaşma	1-Evli	4,11	3,184	<b>3,320</b>	<b>,037</b>	<b>2-1</b>	<b>,024</b>
	2-Bekar	4,71	3,445				
	3-Dul	2,67	3,077				
Kişisel Başarı	1-Evli	7,69	3,660	<b>9,291</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Bekar	8,94	4,295				
	3-Dul	11,17	12,024				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.32 incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme” “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Anlamli bulunan farklari hangi medeni durum gruplarindaki calisanlar arasinda oldugunu belirlemek amaciyla Tukey HSD testi uygulanmistir. Farklilik kaynaginin duygusal tukenme alt boyutunda bekar olan grup ile evli ve dul olan grup arasinda oldugu tespit edilmiştir. Duyarsizlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında da bekar olan grup ile evli olan grup arasinda oldugu tespit edilmiştir. Duygusal tukenme boyutunda bekarlari duygusal tukenme ortalamalari evli ve dul olanlara göre daha yüksek oldugu tespit edilmiştir. Bekarlar daha fazla duygusal tukenme yaşamaktadırlar. Duyarsizlaşma boyutunda bekarlari duyarsizlaşma düzeylerinin evlilere göre daha yüksek oldugu görülmüştür. Bunun anlamı, bekarlari daha fazla duyarsizlaşma yaşadıkları şeklindedir. Kişisel başarı boyutunda ise, grup ortalamalarına bakıldığında bekar olan gurubun kişisel başarı hissini, evli olan gruba göre daha düşük oldugu yöndedir. Bu bağlamda evlilerin kişisel başarı hissini daha yüksek oldugu ifade edilebilir.

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde medeni durum değişkene göre farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kimi araştırmalarda özellikle bekârlari (özellikle erkeklerin) evli olanlara göre tukenme riskleri daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra, bekârlari tukenme düzeyleri dul olanlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach ve diğ., 2001: 410). Tukenmenin üç boyutu açısından değerlendirildiğinde, kişisel başarı boyutu hariç, bekarlar evlilere göre duygusal tukenme ve duyarsizlaşma açısından önemli ölçüde farklılık gösterir(Peltzer ve diğ., 2003: 278). Bu durum bu araştırmanın sonucu ile de desteklenmektedir. Elde edilen bulgularda bekarlari daha fazla tukenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Katılımcıların çocuk sahibi olma durumlarına göre Tukenmişlik Envanterinin “Duygusal Tukenme”, “Duyarsizlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutlari arasında fark olup olmadığını belirlemek amaciyla Tek Yönlü Anova (varyans) analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.33’de verilmiştir.

**Tablo 3.33: Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Düzeyi</b>	<b>Çocuk Sayısı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-Yok	12,76	6,038	<b>3,611</b>	<b>,013</b>	<b>1-3</b>	<b>,015</b>
	2-1	11,89	5,995				
	3-2	10,84	6,780				
	4-3 ve üstü	11,11	4,422				
Duyarsızlaşma	1-Yok	4,67	3,463	<b>3,232</b>	<b>,022</b>	<b>1-4</b>	<b>,012</b>
	2-1	4,11	3,147				
	3-2	4,01	2,968				
	4-3 ve üstü	3,38	2,798				
Kişisel Başarı	1-Yok	8,82	4,048	<b>11,073</b>	<b>,000</b>	<b>1-3</b>	<b>,000</b>
	2-1	8,01	4,220			<b>1-4</b>	<b>,001</b>
	3-2	6,79	3,524			<b>2-3</b>	<b>,048</b>
	4-3 ve üstü	6,42	3,354				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.33 incelendiğinde katılımcıların sahip oldukları çocuk sayısına göre gruplar arasında her üç tükenmişlik düzeyine göre de istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların hangi gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağının duygusal tükenme alt boyutunda çocuk sahibi olmayan grup ile iki çocuğu olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda çocuk sahibi olmayan grup ile üç ve daha fazla çocuk sahibi olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı alt boyutunda ise çocuk sahibi olmayan grup ile iki ve üç ve daha fazla çocuk sahibi olan grup arasında, bir çocuğa sahip grup ile iki çocuk sahibi olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında, duygusal tükenme boyutunda çocuğu olmayanların 2 çocuğu olanlara göre, duygusal tükenme ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani çocuk sahibi olmayanların iki çocuğu olanlara göre duygusal tükenme ortalamaları daha yüksek çıkmıştır. Duyarsızlaşma alt boyutunda hiç çocuğu olmayan grubun 3 ve daha fazla çocuk sahibi olan gruba göre daha yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamakta olduğu görülmektedir. Kişisel başarı alt boyutunda da çocuk

sahibi olmayanların kişisel başarı hissi iki veya daha çok çocuğu olanlara göre daha düşüktür. Bu bağlamda çocuk sahibi olmayanların duygusal olarak daha fazla tükenmekte olduğu, duyarsızlaşma hissini daha fazla yaşamakta olduklarını ve kişisel başarıyı ise daha az hissetmekte oldukları söylenebilir. Bu bulgu daha önce elde edilen medeni durum değişkeni farklılıkları ile benzerlik göstermektedir. Buradan evli ve çocuklu olanların sağlamış oldukları sosyal destek ile daha az tükenme yaşadıkları düşünülebilir.

İlgili literatür incelendiğinde, bu araştırma bulgularını destekler nitelikte sonuçlara varılmaktadır. Maslach ve Jackson (1985) çocuk sahibi çalışanlarda tükenmişliğin daha az gözlendiğini belirtmiştir. Niebrugge (1994) medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Evli ve çocuk sahibi olmanın başlı başına bir sosyal destek anlamına geldiği ve sosyal desteğin de tükenmişliği azaltıcı ve tedavi edici bir etkisi (Greenglass ve diğ., 2001) olduğu görüşünden yola çıkılarak, çocukların yoğun iş stresinden uzaklaştırıcı bir etkiye sahip oldukları ve bireylerin sevgi ve kabul gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken oldukları, bu nedenle de çocuk sahibi olmanın tükenmişliği azaltıcı bir faktör olduğu düşünülmektedir (Maraşlı, 2005: 31). Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta, ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlardan beklediği desteği de azaltmaktadır (Sürgevil, 2006: 56). Nihayetinde mutlu huzurlu bir aile yapısına sahip bireylerin işlerinden doyumlu ve karşılaştıkları problem karşısında daha az tükenme eğilimi gösterebileceği söylenebilmektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre tükenmişlik düzeyi arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Anova ile test edilmiş ancak, gruplar arasında tükenmişlik düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır (Duygusal tükenme boyutunda  $F= 1,312$ ,  $sig= ,264$ ; Duyarsızlaşma boyutunda  $F= 1,139$ ,  $sig= 337$ ; Kişisel Başarı Boyutu  $F= ,985$ ,  $sig= ,415$ ). Katılımcıların çoğunun lisans mezunu olması ve bu anlamda gruplar arasında bir farklılık olamayacağını düşündürmektedir.

Katılımcıların kurumdaki pozisyonlarına göre Tükenmişlik düzeyleri arasında fark olup olmadığına yönelik Tek Yönlü Anova (varyans) analizi bulguları, Tablo 3.34'de verilmiştir.

**Tablo 3.34: Kurumdaki Pozisyona Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-Memur	12,06	6,522	<b>3,119</b>	<b>,002</b>	<b>1-8</b>	<b>,036</b>
	2- Pazarlama Yetkilisi	13,16	6,144			<b>2-8</b>	<b>,005</b>
	3-Müşteri Temsilcisi	10,82	5,457			<b>5-8</b>	<b>,004</b>
	4-Şef	12,00	6,444			<b>6-8</b>	<b>,027</b>
	5-Şef Yardımcısı	12,82	5,926				
	6-2. Müdür	12,47	6,686				
	7-Müdür Yardımcısı	12,55	5,232				
	8-Müdür	9,33	5,092				
Duyarsızlaşma	1-Memur	4,64	3,401	<b>3,089</b>	<b>,002</b>	<b>1-8</b>	<b>,003</b>
	2-Pazarlama Yetkilisi	4,31	3,192			<b>5-8</b>	<b>,001</b>
	3-Müşteri Temsilcisi	3,51	3,181			<b>7-8</b>	<b>,037</b>
	4-Şef	4,33	3,192				
	5-Şef Yardımcısı	4,88	3,846				
	6-2. Müdür	4,36	3,188				
	7-Müdür Yardımcısı	4,67	3,005				
	8-Müdür	2,85	2,216				
Kişisel Başarı	1-Memur	8,99	4,168	<b>6,275</b>	<b>,000</b>	<b>1-3</b>	<b>,022</b>
	2-Pazarlama Yetkilisi	7,75	3,834			<b>1-6</b>	<b>,045</b>
	3-Müşteri Temsilcisi	7,00	3,421			<b>1-8</b>	<b>,000</b>
	4-Şef	8,39	3,612			<b>4-8</b>	<b>,023</b>
	5-Şef Yardımcısı	8,81	3,836			<b>5-8</b>	<b>,000</b>
	6-2. Müdür	7,36	3,255				
	7-Müdür Yardımcısı	8,00	3,880				
	8-Müdür	6,00	4,502				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.34 incelendiği katılımcıların kurumdaki pozisyon gruplarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme” “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların hangi pozisyon gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağının duygusal tükenme boyutunda memur, pazarlama yetkilisi, şef yardımcısı ve 2. müdür pozisyonunda çalışan grupları ile müdür pozisyonunda çalışan grup arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin duygusal tükenmeleri diğer gruplara göre daha düşük çıkmıştır. Duyarsızlık alt boyutunda farklılıklara bakıldığında ise memur, şef yardımcısı ve müdür yardımcısı pozisyonunda çalışan gruplar ile müdür pozisyonunda çalışan gruplar arasında farklılık olduğu görölmektedir. Müdürlerin diğer gruplara göre duyarsızlaşma düzeyleri düşüktür. Kişisel başarı alt boyutunda ise, memurların kişisel başarı hissini müşteri temsilcisi, 2. müdür ve müdürlere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde farklılık çıkan şef yardımcısı ve şef pozisyonunda çalışan grupların müdür pozisyonunda çalışan gruba göre kişisel başarı hissini düşük olduğu görölmektedir. Bu bağlamda genel bir değerlendirme yapılacak olunursa, daha üst pozisyonda olanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu, kurumdaki pozisyonun altlarına doğru inildikçe tükenmişlik düzeyinin artabileceği ifade edilebilir.

Katılımcıların kurumdaki çalışma yılına göre Tükenmişlik düzeylerinin farklılıkları da Tek Yönlü Anova analizi ile test edilmiş ve bulgular Tablo 3.35’de verilmiştir.

**Tablo 3.35: Kurumdaki Çalışma Yılına Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Çalışma Yılı</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-1'den az	10,20	5,293	<b>5,730</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,017</b>
	2-1-5	13,03	6,316			<b>2-4</b>	<b>,021</b>
	3-6-10	12,04	6,057			<b>2-5</b>	<b>,015</b>
	4-11-15	10,63	5,576				
	5-16-20	9,86	5,592				
	6-21 ve üstü	9,79	5,094				
Duyarsızlaşma	1-1'den az	3,67	2,894	<b>4,832</b>	<b>,000</b>	<b>2-5</b>	<b>,003</b>
	2-1-5	4,77	3,494				
	3-6-10	3,94	3,015				
	4-11-15	4,20	2,998				
	5-16-20	2,86	2,503				
	6-21 ve üstü	3,07	2,372				
Kişisel Başarı	1-1'den az	9,28	4,164	<b>6,188</b>	<b>,000</b>	<b>1-4</b>	<b>,006</b>
	2-1-5	8,65	3,983			<b>1-5</b>	<b>,011</b>
	3-6-10	7,87	3,778			<b>2-4</b>	<b>,003</b>
	4-11-15	6,78	3,595			<b>2-5</b>	<b>,014</b>
	5-16-20	6,56	5,039				
	6-21 ve üstü	6,64	3,325				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.35 incelendiğinde katılımcıların kurumdaki çalışma yıllarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme” “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tukey HSD testine göre farklılık kaynağının duygusal tükenme boyutunda 1-5 yıl arası çalışan grup ile 1'den az, 11-15 yıl ve 16-20 yıl arası çalışan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında duygusal tükenme boyutunda 1-5 yıl arası çalışanların ortalama puanları 1'den az, 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışan grup aralarında farklılık olduğu tespit edilen ve işe yeni giren grup hariç(1'den az) daha fazla çalışma yılına sahip gruplara göre duygusal olarak daha fazla tükendikleri söylenebilir. 1-5 yıl arası çalışan grubun duyarsızlaşma düzeyleri de 16-20 yıl çalışanlara göre daha yüksektir. Kişisel başarı alt boyutunda ise işe yeni girmiş olanların (1'den az) 11-15 yıl arası ve 16-20 yıl arası çalışan gruba göre kişisel başarı hissi daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde 1-5 yıl arası çalışmış olan grup ile 11-15 yıl arası çalışmış

grup ve 16-20 yıl arası çalışmış grup arasında farklılık olduğu görülmektedir. 1-5 yıl arası çalışanlar farklılık çıkan diğer gruplara göre daha düşük kişisel başarı hissine sahiptirler. Genel olarak değerlendirme yapıldığında, kurumda daha az çalışanların daha fazla çalışmış olanlara göre daha fazla tükendikleri söylenebilmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmanın bulgularını destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir. Tükenmişlik ile meslekte çalışma süresinin ilişkili bulunduğu çalışmalarda genel olarak ilk beş yıldan sonra tükenmişliğin yaşama olasılığının azalmasından söz edilmekte, özellikle beş yıldan fazla çalışan bireylerin kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Çokluk, 2003: 117).

Katılımcıların kişisel gelir düzeylerine göre Tükenmişlik düzeylerinin farklılıkları da test edilmiş ve bulgular Tablo 3.36’da verilmiştir.

**Tablo 3.36: Kişisel Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Kişisel Gelir Düzeyi(TL)</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-500-1500	11,91	6,323	<b>3,578</b>	<b>,003</b>	<b>2-5 2-6</b>	<b>,023 ,039</b>
	2-1501-2500	13,04	5,954				
	3-2501-3500	11,46	6,075				
	4-3501-4500	11,89	4,867				
	5-4501-5500	8,96	6,636				
	6-5501-ve üstü	9,61	4,821				
Duyarsızlaşma	1-500-1500	4,39	3,440	<b>2,979</b>	<b>,011</b>	<b>1-6 2-6</b>	<b>,009 ,003</b>
	2-1501-2500	4,60	3,288				
	3-2501-3500	3,99	2,982				
	4-3501-4500	4,11	2,867				
	5-4501-5500	3,92	3,120				
	6-5501-ve üstü	2,29	2,163				
Kişisel Başarı	1-500-1500	8,43	3,911	<b>2,825</b>	<b>,016</b>	<b>1-5 1-6 2-5 2-6</b>	<b>,026 ,011 ,037 ,018</b>
	2-1501-2500	8,34	4,001				
	3-2501-3500	7,50	3,815				
	4-3501-4500	7,43	3,238				
	5-4501-5500	6,54	6,420				
	6-5501-ve üstü	6,52	3,802				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.



Tablo 3.36 incelendiğinde katılımcıların kişisel gelir düzeyi gruplarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme” “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların hangi gelir düzeyi gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağı çıkan grup ortalamalarına bakıldığında duygusal tükenme alt boyutuna göre kişisel geliri 1501TL-2500TL arası olan grubun kişisel geliri 4501TL-5500TL ile 5501TL ve üstü olan gruplara göre duygusal tükenme ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde duyarsızlaşma alt boyutunda da 500TL-1500TL ile 1501TL-2500TL arası geliri olan grup ve 5501TL ve üstü geliri olanlar arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kişisel gelir düzeyi daha düşük olanların duyarsızlaşma düzeyleri daha yüksek olduğu görülmektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise 500TL-1500TL arası geliri olan grup ile 4501TL-5500TL arası gelir ve 5501TL ve üstü geliri olanlar arasında farklılık tespit edilmiştir. 1501TL-2500TL arası geliri olan grup ile 4501TL-5500TL arası gelir ve 5501TL ve üstü geliri olan gruplar arasında da farklılık tespit edilmiştir. Farklılık tespit edilen gruplarda geliri düşük olan grubun kişisel başarı hissi yüksek olana göre daha düşük çıkmıştır.

#### **3.4.9. Mesleğe İlişkin Görüşlere Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıklarının Belirlenmesi**

Bu kısımda katılımcıların mesleğe ilişkin görüşlerine göre tükenmişlik boyutlarının farklılıkları istatistiksel olarak test edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir.

Katılımcıların kendilerini ekonomik olarak hangi düzeyde algıladıklarına göre Tükenmişlik Envanterinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova (varyans) analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.37’de verilmiştir.

**Tablo 3.37: Ekonomik Olarak Kendilerini Değerlendirmelerine Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Eko. Algı Düzeyi</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-Üst	11,20	4,262	<b>4,464</b>	<b>,012</b>	<b>3-2</b>	<b>,010</b>
	2-Orta	11,72	5,909				
	3- Düşük	13,38	6,935				
Duyarsızlaşma	1-Üst	2,70	2,408	<b>3,040</b>	<b>,048</b>	<b>3-1</b>	<b>,040</b>
	2-Orta	4,25	3,199				
	3-Düşük	4,60	3,606				
Kişisel Başarı	1-Üst	6,35	2,641	2,337	<b>,097</b>		
	2-Orta	8,10	4,047				
	3-Düşük	8,42	4,095				

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.37 incelendiğinde katılımcıların kendilerini ekonomik olarak değerlendirdikleri gruplara göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Anlamlı bulunan farkların hangi ekonomik algı düzeyi gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağının duygusal tükenme alt boyutunda düşük düzeyde olan grup ile orta düzeyde olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında duygusal tükenme alt boyutunda kendilerini düşük ekonomik düzeyde algılayanların ortalamaları, orta düzeyde algılayanlara göre yüksektir. Yani kendilerini düşük ekonomik düzeyde algılayan çalışanlar daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise düşük düzeyde olan grup ile üst düzeyde olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Kendilerini düşük ekonomik düzede algılayanların ortalamaları üst düzeyde algılayanlara göre daha yüksektir. Bu bağlamda ekonomik olarak düşük düzeyde algılama hissinin duyarsızlaşmayı artıran bir durum olduğu söylenebilmektedir. Genel bir değerlendirme ile düşük ekonomik düzeyde olma hissi çalışanların tükenmişlik düzeyini artıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların mesleği isteyerek seçme durumuna göre Tükenmişlik Envanterinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 3.38’de yer almaktadır.

**Tablo 3.38: Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Boyutları</b>	<b>İstek</b>	<b>Ortalamalar</b>	<b>t</b>	<b>sig</b>
Duygusal Tükenme	Evet	10,93	<b>-8,891</b>	<b>,000</b>
	Hayır	15,45		
Duyarsızlaşma	Evet	3,99	<b>-4,516</b>	<b>,000</b>
	Hayır	5,27		
Kişisel Başarı	Evet	7,70	<b>-4,788</b>	<b>,000</b>
	Hayır	9,36		

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.38 incelendiğinde, her üç tükenmişlik boyutu açısından mesleğini isteyerek seçenler ve seçmeyenler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Mesleği isteyerek seçmediğini ifade edenlerin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutunda daha yüksek ortalamalar aldığı yönündedir. Bu durum mesleğini isteyerek seçmeyenlerin daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Katılımcıların amirlerden takdir görme durumuna göre Tükenmişlik boyutları arasındaki farklılıklar Tablo 3.39’da verilmiştir.

**Tablo 3.39: Amirlerden Takdir Görme Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>İçerik Durumu</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-Her Zaman	9,78	5,161	<b>36,970</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Ara sıra	12,50	5,982			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Hiç	16,05	6,423			<b>3-2</b>	<b>,000</b>
Duyarsızlaşma	1-Her Zaman	3,57	2,935	<b>11,161</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,004</b>
	2-Ara sıra	4,45	3,269			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Hiç	5,45	3,598			<b>3-2</b>	<b>,028</b>
Kişisel Başarı	1-Her Zaman	6,82	3,674	<b>20,829</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Ara sıra	8,53	3,775			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Hiç	9,65	4,528			<b>3-2</b>	<b>,044</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.39 incelendiğinde katılımcıların amirlerden takdir durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Anlamlı bulunan farkların, hangi sıklıkla takdir görme gruplarındaki çalışanlar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey HSD testi uygulanmıştır. Farklılık kaynağının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında ara sıra takdir gören grup ile her zaman gören, hiç görmeyen grup ile her zaman ve ara sıra gören gruplar arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında amirlerden takdir görme durumu artıkça duygusal tükenme hisselerinin azaldığı, duyarsızlaşma durumlarının düştüğü ve kişisel başarı hislerinin arttığı yönünde sonuçlara varılmaktadır. Bu bağlamda, amirlerden takdir görme derecesi azaldıkça çalışanlar daha fazla duygusal tükenme yaşamakta, duyarsızlaşmaları artmakta ve de kişisel başarı hisleri de düşmektedir.

Katılımcıların Tükenmişlik düzeylerinin çalışma arkadaşlarıyla iletişim durumuna göre farklılıkları incelendiğinde Tablo 3.40'daki bulgulara ulaşılmıştır.

**Tablo 3.40: Çalışma Arkadaşları İle İletişim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>İletişim Durumu</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1-İyi	11,52	6,009	<b>20,016</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Orta	15,69	5,406				
	3-Zayıf	17,75	5,377				
Duyarsızlaşma	1-İyi	4,07	3,204	<b>11,471</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Orta	5,87	3,303				
	3-Zayıf	4,50	4,655				
Kişisel Başarı	1-İyi	7,64	3,736	<b>40,615</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Orta	10,79	3,784			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Zayıf	18,25	6,131			<b>3-2</b>	<b>,000</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Bulgulara göre, katılımcıların çalışma arkadaşlarıyla iletişim seviyeleri açısından tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutlarına ilişkin gruplar arasında anlamlı farklar bulunmuştur.

Tukey HSD sonucuna göre, farklılık kaynağının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları için orta düzeyde olan grup ile iyi düzeyde olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Kişisel başarı alt boyutunda ise orta düzeyde olan grup ile iyi olan grup, zayıf düzeyde olan grup ile iyi düzeyde olan grup ve orta düzeyde olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Grup ortalamalarına bakıldığında çalışma arkadaşları ile iletişimi iyi olanlar duygusal olarak daha az tükenmekte ve daha az duyarsızlaşma yaşamaktadırlar. Bu duruma uygun olarak da arkadaşlarla iletişim derecesi iyiye doğru gittikçe kişisel başarı hisseleri de yükselmektedir.

Katılımcıların iş yaşamından memnun olma durumuna göre Tükenmişlik Envanterinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Tek Yönlü Anova (varyans) analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 3.41’de verilmiştir.

**Tablo 3.41: İş Yaşamından Memnuluk Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılıkları**

<b>Tükenmişlik Alt Boyutları</b>	<b>Memnuluk</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std Sap.</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>Farklı Grup</b>	<b>Sig</b>
Duygusal Tükenme	1 Memnunum	9,52	4,753	<b>179,33</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Kısmen Memnunum	15,49	5,252			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Memnun Değilim	25,06	5,116			<b>3-2</b>	<b>,000</b>
Duyarsızlaşma	1 Memnunum	3,56	2,813	<b>42,730</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Kısmen Memnunum	5,26	3,414			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Memnun Değilim	8,67	4,298			<b>3-2</b>	<b>,000</b>
Kişisel Başarı	1 Memnunum	7,25	3,820	<b>33,897</b>	<b>,000</b>	<b>2-1</b>	<b>,000</b>
	2-Kısmen Memnunum	9,29	3,820			<b>3-1</b>	<b>,000</b>
	3-Memnun Değilim	12,50	5,316			<b>3-2</b>	<b>,002</b>

Tabloda koyu olarak verilen değerler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 3.41 incelendiğinde katılımcıların iş yaşamından memnun olma durumlarına göre tükenmişlik ölçeğinin “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” boyutları açısından aralarındaki farklar  $p < 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Tukey HSD testi bulgularına göre, farklılık kaynağının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında kısmen memnun olan grup ile memnun olan grup ve memnun olmayan grup ile memnun olan grup ve kısmen memnun olan grup arasında olduğu tespit edilmiştir. Aralarında farklılık çıkan grup ortalamalarına bakıldığında iş yaşamından memnun olmamanın derecesi artıkça duygusal tükenmeleri yükselmekte, duyarsızlaşmaları da artmaktadır, buna paralel olarak da kişisel başarı hislerinin düşmekte olduğu anlaşılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tükenmişlik bireylerin kendilerini, hizmet verdiği kişileri, etrafındaki insanları, içerisinde çalıştıkları örgütleri ve dolayısı ile tüm toplumu olumsuz olarak etkileyen mesleki bir tehlikedir. Bu özelliği ile tükenmişlik bireysel bir olgu olmaktan çıkmakta aynı zamanda örgütleri ve toplumları da olumsuz yönde etkilemektedir. Tükenmişlikten her birey aynı ölçüde etkilenmemektedir. Aynı çalışma ortamında aynı şartlarda çalışan bireylerin tükenmişlik karşısındaki tutumları farklılık göstermektedir. Bu durum onların kişilikleri ile açıklanabilecek bir durumdur. Çünkü bazı kişilik özelliğine sahip bireyler tükenmişliğe daha eğilimli iken diğerleri tükenmişliğe karşı daha güçlüdürler. Bireyin iş yerindeki başarısı büyük ölçüde kişiliğine bağlıdır ve çalışanla işi arasındaki uyumun sağlanabilmesi için, bireyin yeteneklerinin ve kişiliğinin işiyle örtüşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kişilik yapısına uygun işlerde istihdam ettirilmeyen çalışanlar tükenmişlik tehlikesine maruz kalacaktır. Çünkü kişilerin tükenmişlik yaşamaları kişilik özellikleriyle ilişkilidir. Bu düşünceden hareketle bu araştırmayla, örgütler için çok büyük önem arz eden çalışanların kişilik özelliklerinin, gerek birey, gerek örgütü, gerekse toplum için önemli bir tehdit unsuru oluşturan tükenmişliğe etkisi incelenmek istenmiş ve bu ilişkiye yönelik olarak bir örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, Beş Faktör Kişilik Modelinden faydalanarak Kişilik Özellikleri “Dışadönüklük”, “Yumuşak Başlılık/Geçimlilik”, “Öz-Denetim/Sorumluluk”, “Duygusal Tutarsızlık” ve “Gelişime Açıklık” boyutlarına göre ele alınmıştır. Tükenmişlik ise Maslach Tükenmişlik Modelinden faydalanarak “Duygusal Tükenme”, “Duyarsızlaşma” ve “Kişisel Başarı” alt boyutlarına göre değerlendirilmiştir. Araştırmada katılımcıların kişilik özelliklerinin ve tükenmişlik düzeylerinin ne olduğuna dair araştırma sorularına yer verilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlere göre tükenmişlik düzeylerinde farklılaşma olup olmadığı sorusu da araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın amacını oluşturan kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler geliştirilerek, bu hipotezler araştırma bulguları kapsamında değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için, değişkenler arasındaki ilişkilerin testinde korelasyon ve regresyon analizleri, gruplar arası farklılıkların testin de ise t-testi ve one-way ANOVA analizlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarılarının yüksek olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan düşük puan ile kişisel başarı boyutundan alınan yüksek puan, düşük tükenmişlik düzeyini ifade etmektedir. Buna göre katılımcıların düşük tükenmişlik düzeyinde olduğu söylenebilir.

Çalışanların mesleğe ve çalıştıkları kuruma ilişkin görüşlerinin genel değerlendirmesi yapıldığında katılımcıların çoğunun mesleğini isteyerek seçmiş, iş yaşamından memnun, amirlerinden takdir gören ve çalışma arkadaşlarıyla iletişimleri iyi olan kişiler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların mesleği ve çalıştıkları kurum ile ilgili olarak olumlu düşünceleri tükenmişlik seviyelerinin düşük çıkmasını doğrular niteliktedir.

Araştırmanın yapıldığı katılım bankası çalışanlarının kişilik özellikleri itibariyle en yüksek puanı “Gelişime Açıklık” boyutunda, en düşük puanı ise “Duygusal Tutarsızlık” boyutunda aldığı görülmüştür. Kariyer geliştirmede duygusal tutarsızlığın, bireyleri amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan motivasyonel bir engel oluşturduğu (Barrick ve diğ., 2001) belirtilmektedir. Bu durum aynı zamanda bozuk mesleki kimlik (Holland ve diğ., 1993), sorun çözmede eksiklik, karar almada bağımlılık, kararsızlık ve amaçların değişkenliğini de içermektedir. Bu özelliklere ilaveten duygusal olarak tutarsızlık gösteren bireylerin, işle ilgili stres faktörleri ile başa çıkmada da zorluk yaşadıkları görülmektedir. Bu bilgiler ışığında, “Duygusal Tutarsızlık” boyutu puanlarının düşük çıkması olumludur. “Gelişime Açıklık” boyutunda puanların yüksek olması, çalışanların yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı olduğunu göstermektedir (Yelboğa, 2006). Ayrıca katılımcıların yumuşak başlılık/geçimlilik eğilimleri yüksek ve öz-denetim/sorumluluk sahibi kişiler olduğu söylenebilir. Tüm bu özelliklerin tükenmişlikle ilişkisine gelince kişiliğin bu özelliklerinin tükenmişliği azaltıcı yönü olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların tükenmişliklerinin düşük çıkmasının sahip oldukları kişilik özelliklerinden kaynaklanabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmada demografik özelliklere göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda araştırma bulgularından kadınların kişisel başarı hissini erkeklerle oranla düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Literatürde cinsiyetin tükenmişliğe etkisi ile ilgili olarak net bir sonuç



bulunmamaktadır. Bununla birlikte tükenmişliği daha çok kadınların yaşadığını öne süren görüşler olsa da cinsiyet, tükenmişlik için güçlü bir etken olarak görülmemektedir. Bu yargının altında, bazı çalışmalarda kadınların, bazı çalışmalarda erkeklerin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığının bulunması, araştırmaların bir kısmında ise kadınlarla erkekler arasında tükenmişlik düzeyi açısından bir fark bulunmamış olması yatmaktadır (Maslach ve diğ., 2001: 410).

Araştırmada daha ileri yaş gruplarının daha genç yaş gruplarına göre kişisel başarı hissi daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Duygusal tükenmeleri ise daha düşüktür. Bu bulgu Maslach ve diğ., (2001) tarafından da desteklenmektedir. Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin bu şekilde olması oldukça anlaşılır bir durumdur. Çünkü bireyler yaşlandıkça daha doyumlu, dengeli ve tükenmişliğe daha dayanıklı hale gelmektedir. Öte yandan, daha genç ve tecrübesiz bireylerin işe ilişkin beklentileri daha fazla olduğundan ve daha dayanıksız oldukları için işin ilk yıllarında tükenme olasılıkları yüksek olacağı söylenebilir.

Araştırmada bekarların evlilere göre daha fazla duygusal tükenme yaşamakta oldukları, ve daha fazla duyarsızlaştıkları ve kişisel başarı hislerinin de düşük olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda diğer araştırmalar değerlendirildiğinde medeni durum değişkene göre farklı sonuçlar elde edilmiştir. Kimi araştırmalarda özellikle bekârların (özellikle erkeklerin) evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra, bekârların tükenme düzeyleri dul olanlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach ve diğ., 2001: 410).Tükenmenin üç boyutu açısından değerlendirildiğinde, kişisel başarı boyutu hariç, bekarlar evlilere göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma açısından önemli ölçüde farklılık gösterir (Peltzer ve diğ., 2003: 278). Bu durum bu araştırmanın sonucu ile de desteklenmektedir. Elde edilen bulgularda bekarların daha fazla tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Araştırma bulgularından çocuk sahibi olmayanların duygusal olarak daha fazla tükenmekte olduğu, duyarsızlaşma hissini daha fazla yaşamakta olduklarını ve kişisel başarıyı ise daha az hissetmekte oldukları söylenebilir. Bu daha önce farklılığı test edilen medeni durum değişkeni ile benzerlik göstermektedir. Buradan evli ve çocuklu olmanın kişilere sağlamış olacağı sosyal destek ve sorumluluklarından ötürü tükenmeye karşı daha dirençli hale gelebileceği sonucuna varılabilir. Yapılan diğer araştırmalarda

da bulgularını destekler nitelikte sonuçlara varılmaktadır. Şöyle ki, Maslach ve Jackson (1985) çocuk sahibi çalışanlarda tükenmişliğin daha az gözlemlendiğini belirtmiştir. Niebrugge (1994) medeni durum ve çocuk sahibi olma gibi değişkenlerin tükenmişlik üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Evli ve çocuk sahibi olmanın başlı başına bir sosyal destek anlamına geldiği ve sosyal desteğin de tükenmişliği azaltıcı ve tedavi edici bir etkisi (Greenglass ve diğ., 2001) olduğu görüşünden yola çıkılarak, çocukların yoğun iş stresinden uzaklaştırıcı bir etkiye sahip oldukları ve bireylerin sevgi ve kabul gibi duygusal ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir etken oldukları, bu nedenle de çocuk sahibi olmanın tükenmişliği azaltıcı bir faktör olduğu düşünülmektedir (Maraşlı, 2005: 31). Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta, ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlardan beklediği desteği de azaltmaktadır (Sürgevil, 2006: 56). Nihayetinde mutlu huzurlu bir aile yapısına sahip bireylerin işlerinden doyumlu ve karşılaştıkları problem karşısında daha az tükenme eğilimi gösterebileceği söylenebilmektedir.

Kurumda çalışılan pozisyona göre araştırma bulguları değerlendirildiğinde daha üst pozisyonda olanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu, kurumdaki pozisyonun daha altlarına doğru indikçe de tükenmişlik düzeyinin artabileceği ifade edilebilir. Ayrıca kurumdaki çalışma yılına göre değerlendirmede, çalışma yılı daha az olanların daha fazla çalışmış olanlara göre daha fazla tükendikleri söylenebilmektedir. Bu iki durum birlikte değerlendirildiğinde kariyerinin ileri aşamasında olanların sağlamış oldukları kişisel başarı ve tatmin ile tükenmeye daha dirençli olabilecekleri düşünülmektedir. Ayrıca çalışmaya yeni başlayan tecrübesiz bireylerin işe ilişkin beklentileri daha fazla olduğundan ve daha dayanıksız oldukları için işin ilk yıllarında tükenme olasılıklarının yüksek olacağı düşünülmektedir. İlgili literatür incelendiğinde yapılan araştırmanın bulgularını destekleyen sonuçların olduğu görülmektedir. Çokluk (2003) tarafından, tükenmişlik ile meslekte çalışma süresinin ilişkili bulunduğu çalışmalarda genel olarak ilk beş yıldan sonra tükenmişliğin yaşanma olasılığının azalmasından söz edilmekte, özellikle beş yıldan fazla çalışan bireylerin kişisel başarı puanlarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir.

Ayrıca araştırmada gelir seviyesi artıkça tükenmişlik seviyesi düşmekte olduğu sonucuna varılmıştır. Yine benzer şekilde katılımcıların ekonomik olarak kendilerini düşük seviyede hissetmeleri ile tükenmişliklerinin artığı çıkan sonuçlar arasındadır. Bu bağlamda ekonomik rahatlığın kişilerin tükenmeye karşı daha dirençli olmasını sağlayabileceği düşünölmektedir.

Araştırma bulguları mesleğini isteyerek seğenlerin daha az tükenmişlik yaşadıklarını ve iş yaşamından memnun olanların tükenmişlik seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çoğunun mesleğini isteyerek seğtiğini ifade etmesi ve katılımcıların çoğunun iş yaşamından memnun olduğunu ifade etmesi ile katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin düşük çıkması bir biri ile örtüşen bulgulardır. Bu bağlamda bu kişilerin tükenmişliğe karşı daha dirençli olması beklenen bir bulgudur. Sonuçlar amirlerden takdir görme derecesi artıkça tükenmişlik seviyesinin düştüğünü göstermektedir. Bu bulguya benzer şekilde çalışma arkadaşları ile iletişimleri iyi olanların da tükenmişliklerinin düşük olduğu yönündedir. Genel bir değerlendirme ile çalışanların çoğunun mesleki ve çalıştıkları kurum ile ilgili olarak olumlu görüş bildirmeleri ve katılımcıların tükenmişliklerinin düşük olması birbirlerini destekleyen bulgulardır. Bu bağlamda katılımcıların tükenmişliğinin düşük çıkmasını, katılımcıların bu olumlu düşüncelerinin onları tükenmişliğe karşı daha dirençli olmaları sağlaması ile ilişkili olabileceği düşünölmektedir.

Araştırmanın asıl amacı olan kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, kişilik ile tükenme arasındaki ilişkiye dair araştırmaların eksik ve dağınık kalmış olduğu söylenebilir. Bu araştırma, beş büyük faktöre dayanan bütünleşik bir kişilik modelini kullanmak suretiyle söz konusu ilişkiyi sistematik olarak inceleyen çalışmalardan biridir. Kişilik özellikleri ile tükenmişliğin üç boyutunun her biri için önemli ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan diğer araştırmalarda da, tükenmişliğe maruz kalma veya kalmamada kişilik özelliklerinin temel bir etken olabileceği sonucuna varılmaktadır (Bakker ve diğer., 2006). Çok sayıda araştırmacı (Jensen , 2007; Buhler ve Land, 2003) kişilik özellikleri ve tükenmişlik arasında oldukça güçlü bağlantıların ve etkileşimlerin olduğunu tespit etmiştir.

Bu araştırma bulguları dışadönüklüğün duygusal tükenmeyle negatif yönlü ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu dışadönüklüğün duygusal tükenmeyle negatif bir

ilişkisi olduğunu bulan araştırmacılar (Francis ve diğ., 2004; Michielsen ve diğ., 2004; Jensen, 2007; Çetin ve diğ., 2008; Piedmont, 1993; Watson ve Hubbard, 1996; Maslach ve diğ., 2001) tarafından da desteklenmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar dışadönüklük özelliği yüksek olan çalışanların tükenmişlik riskini daha az maruz kaldığını belirlemektedirler. Daha önceki araştırmalarda dışadönük olanların daha olumlu duygulara sahip oldukları ve insanlarla ilişkilerinin daha sıkı olduğu ortaya koyulmuştur. Aynı şekilde dışadönük insanlar çözüm odaklı yaklaşımları ve stresle baş etme konusundaki mücadelelilikleriyle daha akılcı davranmaktadırlar. Bu bağlamda şu sonuca varmak gayet makul gözükmektedir: Dışadönüklük alt boyutundan yüksek puan alanlar, duygusal tükenmişlik alt boyutundan düşük puan almışlardır. Bunun sebebinin, dışadönük insanların genellikle iyimser, heyecanlı ve yaşam dolu olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırma bulguları dışadönüklüğün duyarsızlaşma ile de negatif yönlü ilişkisi olduğunu göstermektedir. Dışadönüklük insanlarla iç içe ve iletişimde olmak anlamına geldiği ve diğer insanlara karşı negatif duyguları daha az oranda besledikleri(Jensen, 2007) için duyarsızlaşma ve dışadönüklük arasındaki negatif korelasyon beklenen bir durumdur. Duyarsızlaşma alt boyutundan yüksek puan alanlar müşterilere ve etrafındaki insanlara karşı olan davranışlarında daha olumsuz duygular barındırmaktadırlar. Kendilerini bir izleyici konumunda tutup günü bitirme peşindedirler. Müşterileriyle ne kadar az iletişime geçerlerse daha iyi olacağını düşünürler. Bu bulgu, Zellars ve diğ. (2000), Francis ve diğ.(2004), Bakker ve diğ. (2006), Jensen (2007), Çetin ve diğ. (2008) tarafından da desteklenmiştir. Çalışmanın sonucunda somut bir sorun karşısında dışadönük davrananların tükenmişliğe karşı daha dirençli oldukları ortaya koyulmuştur.

Dışadönüklüğün kişisel başarı ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu daha önce yapılan diğer araştırmalar (Buhler ve Land, 2003; Deary ve diğ. 1996; Bakker ve diğ., 2006; Francis ve diğ., 2004; Zellar ve diğ., 2000) tarafından da desteklenmektedir. Dışadönüklerin yoğun kişisel etkileşimlere girme eğilimi duyarsızlaşmanın önüne geçebilirken, bu kişilerin iyimserlikleri ve kendilerine güvenleri kişisel başarı duygularında artışı sağlamaktadır (Jensen, 2007). Başka bir deyişle, bazı bireyler stresli koşullara uyum göstermekte ve diğerlerine göre daha dirençli olabilirler (Costa ve diğ., 1987; Piedmont, 1993). Bu bağlamda dışadönüklük

özelliği gösteren çalışanlarında Jensen (2007)'ye göre diğerlerine kıyasla daha sosyal, geniş insan gruplarına hitap etmeyi seven, aktif ve yaşam heyecanıyla dolu özelliklere sahip özellikler göstermelerinden tükenmişlik riskine daha dirençli olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmada yumuşak başlılık ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yumuşak başlılık eğilimi daha yüksek olan bireylerin geçimli, sakin, insanlara güvenen, işbirliğine yatkın (Somer ve diğ., 2004) kişiler olması duygusal olarak daha dirençli olacakları sonucunu getireceği düşünülmektedir. Araştırmanın bu bulgusu Piedmont (1993) tarafından da desteklenmektedir.

Ayrıca bulgular, yumuşak başlılık/geçimlilik ve duyarsızlaşma alt boyutları arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Hoş görülü ve yumuşak başlı olanların hem sempatik hem de karşı tarafın duygularını göz önünde bulundurma özelliklerinin duyarsız bir bireyde olmayacağı açıktır. Jensen (2007), Deary ve diğ. (1996) tarafından yapılan araştırmalarda bulunan sonuçlar bu bulguları destekler niteliktedir. Bu bağlamda diğer insanlara karşı negatif duygular besleyenlerin müşterilere yardım etmekte ve hoşgörülü davranmakta daha fazla zorluk yaşamakta olduğu ifade edilebilmektedir.

Araştırma bulguları yumuşak başlılık ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Piedmont (1993) ve Çetin ve diğ. (2008) tarafından da desteklenmektedir. Yumuşak başlı kişilerin işbirliğine daha yatkın ve geçimli olmalarının onların çalıştıkları ortamda daha başarılı olacağı sonucunu getireceği düşünülmektedir.

Yumuşak başlılık özelliğini taşıyanlar, insanlara güvenen, uyumlu ve hoşgörülük, çatışmalardan kaçınan, geçimli ve işbirliğine yatkın kişilerdir. İnsanlara karşı ilgili, hassas, merhametli ve yardımsever olmalarının yanı sıra, vicdanı duygulardan fazlaca etkilenen kişiler olarak görülebilirler (Somer ve diğ. 2004). Dolayısı ile yumuşak başlılık özelliği yüksek olan çalışanların duyarsızlaşmalarının da düşük olacağı ve müşterilerine karşı daha duyarlı davranacakları söylenebilir. Bu özelliği kendinde taşıyan çalışanlar etrafı tarafından da daha fazla sevilen kişiler olacağından bu kişiler çevresinden daha fazla destek alarak tükenmeye karşı daha dirençli olacakları ifade edilebilir. Özetle yumuşak başlılık özelliğine sahip olan kişiler daha az duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma yaşamakta ve kişisel başarıları da bununla orantılı artmakta olduğundan tükenmişlik riskiyle daha fazla mücadele edebildikleri söylenebilir.

Araştırma bulgusu öz-denetim/sorumluluk sahibi olmak ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu daha önce öngörülen hipotezi desteklememektedir. İlgili literatürdeki araştırma sonucuna dayanarak kurulan hipotez reddedilmiştir. Sonucun böyle çıkması doğrultusunda düşünüldüğünde öz denetim/sorumluluk sahibi bireylerin kendini kontrol edebilme özelliği olduğundan bu kişilerin duyarsızlaşma yaşamamaları olağan bir sonuç olarak değerlendirilebilmektedir.

Ayrıca bulgular öz-denetim/ sorumluluk sahibi olmak ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusu Piedmont (1993), Deary ve diğ. (1996), Deary ve diğ. (2003) ve Çetin ve diğ. (2008) tarafından yapılan araştırmalarca da desteklenmektedir. Öz-denetim özelliği yüksek bireylerin düzenli, planlı, amaçlı, kararlı, temkinli, tedbirli, sorumluluk sahibi (Somer ve diğ., 2004) olmaları kişisel başarılarını da yükseltmektedir. Dolayısıyla duyarsızlaşmayı negatif kişisel başarıyı pozitif yönlü etkileyen bu özellik tükenmişliği düşüren bir özellik olduğu söylenebilir.

Araştırma gelişime açıklık ile duygusal tükenme arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Deary ve diğ., (2003) tarafından da desteklenmektedir. Ayrıca araştırmada gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zellars ve diğ. (2000) ve Bakker ve diğ. (2006) tarafından yapılan araştırmalarda da gelişime açıklık ile duyarsızlaşma arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yani gelişime açıklık derecesi arttıkça duyarsızlaşma azalacaktır. Gelişime açık kişilerin aynı zamanda etrafına duyarlı kişiler (Somer ve diğ., 2005) olduğu düşüncesinden hareketle bu kişiliğe sahip olanların daha az duyarsızlaşma göstermeleri beklenen bir sonuç olduğu söylenebilir. Bu bağlamda gelişime açıklığın duyarsızlaşmayı düşürerek tükenmişliği azalttığı ifade edilebilir.

Araştırma bulguları gelişime açıklık ile kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Bu bulgu diğer araştırmalardan da (Deary ve diğ., 1996; Zellars ve diğ., 2000) destek almaktadır. Gelişime açıklık özelliği yüksek olan kişilerin analitik düşünen, duyarlı, ilgi alanları geniş, yeniliğe açık, yaratıcı (Somer ve diğ., 2004) oldukları düşünülürse bu özelliğin artması ile kişisel başarının da artacağı olağan

bir sonuç olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda gelişime açıklık tükenmeyi azaltan bir özellik olduğu söylenebilir.

Bulgular, duygusal tutarsızlık ile duygusal tükenme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani, duygusal olarak tutarsız olanlar yüksek derecede duygusal tükenmişlik belirtisi göstermektedirler, bu bulgu diğer araştırmalar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Buhler ve Land, 2003; Çetin ve diğ., (2008); Bakker ve diğ., (2006); Jensen, 2007) tarafından da desteklenmektedir.

Araştırma duygusal tutarsızlık ile duyarsızlık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu konuda yapılan diğer araştırmalarda da (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Buhler ve Land, 2003; Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007) duygusal tutarsızlık özelliğinden yüksek puan alanların duyarsızlaşma alt boyutlarından yüksek puan aldıkları ifade edilmektedir.

Duygusal tutarsızlık ve kişisel başarı alt boyutu arasında negatif ilişki bulunmuştur. Duygusal olarak dengesiz olanların iş yaşamlarında daha kolay ümitsizliğe kapıldıkları (Jensen, 2007) için kişisel başarılarının düşük olacağı düşünülmektedir. Kişisel başarı hissi düşük olan bireyler genellikle umutsuzluk, ümitsizlik ve çaresizlik gibi duygular beslemektedirler. Bu bağlamda duygusal tutarsızlığın yüksek olması ile kişisel başarı hissini düşük olmasının birbirini tetikleyen bir kısır döngü olacağı ifade edilebilir. Bu bulgu diğer araştırmalar (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Francis ve diğ., (2004); Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007) tarafından da desteklenmektedir.

Bu araştırmanın bulguları duygusal tutarsızlığın duygusal tükenmişliğin, duyarsızlaşmanın ve düşük kişisel başarı hissini doğrudan belirleyicisi olarak algılanabilir. Çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma yaşamlarıyla, duygusal tutarsızlık kişilik özelliği göstermeleri doğru orantılıdır. Daha çok kişisel başarı hisseden çalışanlar aynı oranda daha az duygusal tutarsızlık özellikleri göstermektedirler. Kendini disipline edebilen ve başarı odaklı yaşayan çalışanların daha nadir duygusal tutarsızlığa uğradıkları tespit edilmiştir. Bu bağlamda duygusal tutarsızlık özelliğinin yüksek olmasının tükenmişliği artırıcı olduğu ifade edilebilir.

Duygusal olarak tutarsız olan kişiler kendilerini yetersiz hissedip rasyonel olmayan düşüncelerin denetiminde olabilirler, stres altına girdiklerinde çabuk sinirlenen, gergin, çabucak üzülen veya sinirlenen birey özellikleri gösterebilirler. Başka araştırmaların da desteklediği üzere duygusal tutarsızlık tükenmeyi en çok hızlandıran faktörlerden önde olanıdır (Bakker ve diğ., 2006; Piedmont, 1993). Maslach ve diğ. (2001) ve Piedmont (1993) duygusal tutarsızlığın tükenmişlikle iç içe olduğunu savunmuşlardır. Stres ortamlarında duygusal olarak tutarsız olan bireyler kendilerini acımasızca eleştirerek fevri tepkilerde bulunabilirler. Baskı ve stresle başa çıkmada güçlük çekerler ve geri çekilme ya da kendini soyutlama mekanizmalarını çalıştırır. Bu faydasız metotlar en nihayetinde kişinin tükenme yaşayacağı sürecin semptomlarını gösterir. Bu ifadelerden şu sonuç çıkarılabilir: başarı odaklı ve kendini disipline edebilenlerin tükenmişlik yaşama olasılıkları daha düşüktür.

Ayrıca araştırma bulguları duygusal tükenme boyutunda en yüksek etkiye sahip olan özelliğin duygusal tutarsızlık olduğunu da göstermektedir. Duyarsızlaşma boyutunda da bu boyutu en fazla etkileyebilen kişilik özelliğinin duygusal tutarsızlık olduğu ortaya çıkmıştır. Kişisel başarı boyutunu en yüksek etkileyen özellik ise öz-denetim-sorumluluktur.

Araştırmalar gösteriyor ki belli tip kişilik özellikleri tükenmişliğe daha çok eğilim göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları duygusal tutarsızlık kişilik özelliği taşıyan bireylerin tükenmişlik yaşama ihtimallerinin çok daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, dışadönüklük, yumuşak başlılık, sorumluluk ve gelişime açıklık özelliğine sahip bireylerin ise tükenmişliğe daha dirençli oldukları söylenebilmektedir.

Bu bağlamda duygusal tutarsızlığın tükenmişliğin en tutarlı öngörücüsü olduğu tespit edilmiştir. Stresli durumlara güçlü duygular ve kendini eleştirerek tepki vermeye (Bolger, 1990; McCrae ve Costa, 1986; Van Heck, 1997) meyilli olmak, duygusal tutarsızlık yüksek puan alan bireyler arasında tükenmişliğin tüm belirtilerine daha yüksek bir hassasiyetin olması ile ilişkili görünmektedir. Başka bir deyişle, bazı bireyler stresli koşullara uyum göstermekte ve diğerlerine göre daha dirençli olabilmektedirler (Costa ve diğ., 1987; Piedmont, 1993). Duygusal tutarsızlık açısından yüksek puan alan bireyler stresli durumlarla karşılaştıklarında daha fazla duygusal tepki verebilirler (Van Heck, 1997). Dahası, bu kişiler daha yaklaşıma yönelik stratejiler yerine inkar,



hüsnükuruntu ve kendini eleştirme gibi kaçınmaya ve saptırmaya yönelik baş etme mekanizmaları kullanıyor görünmektedirler (Bolger, 1990; McCrae ve Costa,1986). İş ortamındaki stresle baş etme çabalarının etkisizliği duygusal tutarsızlığı ileri olan bireyleri tipik olarak tükenme ile ilişkilendirilmiş belirtiler göstermeye daha açık hale getirmektedir.

Banka çalışanlarının rolü çok çeşitli bireylerle çalışabilme yetisine sahip olmaktır. Dahası, banka çalışanlarının sosyal, atik, yaşam dolu olması bu rolüne olumlu katkılarda bulunacaktır. İşini seven, işine karşı heyecan duyan, enerjik ve güler yüzlü çalışan bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıkları daha düşüktür. Bu bağlamda kişisel başarısı düşük olan bireyin tükenmişliğe düşmesi kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu nedenle, tüm bunların üzerine şu sonuca varılabilir: işlerine değer veren, başkalarıyla iş birliği yapmaktan mutluluk duyan ve davranışlarında pozitif olan çalışanların tükenmişliğe düşme ihtimalleri çok daha düşük olacaktır.

Özetlenecek olursa, mesleki tükenmişliğin oluşumunda kişiliğin yeri çok önemlidir. Özellikle duygusal tutarsızlığın, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında yüksek olması arasında ilişki vardır. Depresyon, anksiyete semptomları gösteren, stres kaynaklarıyla baş edemeyen çalışanların duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik yaşamaları oldukça olasıdır (Piedmont, 1993). Bu araştırmaya katılanların tükenmişlik düzeyinin düşük çıkması da katılımcıların kişilik boyutlarından en düşük puanı duygusal tutarsızlık özeliğinden alması ile ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir. Çünkü stres ortamlarında soğukkanlılıklarını koruyup daha iyimser olmaya çalıştıklarını söyleyen bireylerin tükenmişlik kurbanları olma ihtimali oldukça düşüktür. Kendilerine gereksiz baskı yapmayan çalışanların başarı odaklı bir yaşam seçtikleri de bulgular arasındadır.

Bu çalışma ile mesleki tükenmişliği önceden tahmin etme ve duygusal tutarsızlık özeliğinden yüksek puan alma arasında önemli bir sebep-sonuç ilişkisi olduğu öne sürülmektedir. Bu bilgi, strese eğilimli bireylerin tükenmişlikle başa çıkamama arasında ilişki olduğunu söyleyen diğer araştırmalarla (Deary ve diğ., 1996; Le Pine ve diğ., 2004; Lingard, 2003; Zellars ve diğ., 2000; Buhler ve Land, 2003; Çetin ve diğ., 2008; Bakker ve diğ., 2006; Jensen, 2007) benzer yönler bulundurmaktadır. Dolayısıyla Beş

Faktör Kişilik Özelliği ve Tükenmişlik arasındaki ilişkilerin varlığını bu çalışma onaylamaktadır.

Bu çalışmayla bulunan önemli bağlantı ve ilişkiler sayesinde, tükenmişliğin daha çok çevresel faktörlerden kaynaklandığı (Cherniss ,1980; Etzion ve diğ., 1982; Farber, 1983; Friedman ve Lotan, 1985; Kahn, 1974; Maslach, 1978; Pines ve Aronson, 1981); Pines ve diğ., 1980; Shirom, 1987'den akt. Friedman, 1991: 325-326) kanısını sarsmakta, tükenmişlikte kişiliğinde önemli bir yere sahip olduğu düşüncesinin göz önünde bulundurulması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında kişilik özellikler de göz önünde bulundurulmuştur. Tükenmişlik karakteristikleri ve beş kişilik özellikleri arasında birçok bağlantı bulunmuştur. Stres bireyleri birçok şekilde etkileyebilir: bazı insanlar strese dirençli gözüdürler, bazı insanlarsa küçük bir baskı altında bile paramparça olabilirler. Bireyin strese nasıl baş ettiği kişiliklerine bağlı olarak değişmektedir. Duygusal baskı altında olduğunu söyleyen çalışanlar kendilerini işlerinden soyutlayarak mesleki tükenmişliğe daha yatkın olabilirler.

### **Uygulamadaki Etkiler**

Bireyler, örgütler ve toplumlar için tükenmişlik ve stres olguları gittikçe daha da önem kazanmaktadır. Değişen iş koşulları ile birlikte yüklenen yeni sorumlulukların olmasıyla bu durum mevcudiyetini koruyacaktır. Bireylerin tükenmişliğine çıkış yolu ararken örgütlerin göz önünde bulundurması gereken iki şey vardır. Birincisi; kişiliğin etkilerini anlamak ve bunun tükenmişlikle bağlantısını çözümlenmek, ikincisi, tükenmişliği engellemek amacıyla bireyleri denetim altında tutup, onlara strese baş etme konusunda yardımcı olmak. Bu çalışmada yapılan veri analizlerine göre, belirli tip kişilik özellikleri tükenmişliğe daha çok eğilim göstermektedir. Özellikle duygusal tutarsızlık özelliğinden yüksek puan almış olan bireyler tükenmişlik riski ile karşı karşıyadırlar. Rahat, endişesiz ve strese baş edebilen bireyler ise bu sınırların daha uzağında bulunmaktadırlar. Buradaki bulgular kişileri işe alırken yararlanılabilecek çok önemli bilgiler sunmaktadır. Eğer kişi mesleğini sevmezse; zaman, para ve enerji kaybı kaçınılmazdır. Bu nedenle kişilerin dikkatlice işe alınımı tükenmişlik potansiyelini daraltmak anlamına gelmektedir. Personel alımlarında kişilik testlerinin uygulanması hem para hem enerji hem de zamandan tasarruf sağlayabilir. Bireylere kişiliklerindeki dengeyi sağlama konusunda yardımcı olmak, mesleki tükenmişlikten kaynaklanan

personel açıklıklarının yerini doldurabilir. Bunun gibi kişilik testlerinin yapılması işletmelere doğru kişiyi doğru yere yerleştirme konusunda oldukça yardımcı olacaktır. Örgütler bireyleri sahip oldukları kişilik özelliğine uygun pozisyonlarda görevlendirerek tükenmişlikle mücadele edebilirler.

Araştırma sonuçları belli kişilik özelliklerinin insanlara hizmet verilen işlerde bilinen tükenme riskine karşı daha dirençli olduğunu göstermektedir. Örneğin, bu araştırmada daha dışadönük, yumuşak başlı, sorumluluk sahibi, gelişime açık ve daha az duygusal tutarsız olan bireylerin insanlara hizmet alanındaki işler için özellikle uygun olabileceklerini göstermektedir. Daha iyi bir personel seçim süreci belli kişilik özelliklerindeki çalışanlarla buna uygun pozisyonları eşleştirmeye yardımcı olabilir. Ayrıca, hizmet sektöründe çalışanlara sağlanan rehberlik ve eğitimle daha fazla duygusal tutarsızlık özelliği gösteren bireyler rehabilite edilebilirler. Çeşitli çalışmalar eğitim programlarının tükenmeyi azaltmadaki etkisini göstermişlerdir (genel bir değerlendirme için bkz. Schaufeli ve Enzmann, 1998) ve tükenmişlik geliştirme riskinde olan bireyler, stresli çalışma durumlarıyla başa çıkma becerilerini iyileştirmek ve bu tür durumlardaki olumsuz duygusal tepkilerini azaltmak için yoğun, iyi yapılandırılmış programlardan özellikle fayda sağlayabilirler.

Tükenmenin potansiyel etkileri bireyler, bunların çalıştıkları örgütler ve içinde buldukları topluluklar açısından önemlidir. Bireylerin örgüte ve topluma sağladığı ekonomik ve sosyal faydaların artması nedeniyle yöneticiler çalışanların psikolojik sağlıklarına, seçimlerine, eğitimlerine ve yönetimlerine dikkat etmek suretiyle işgüçlerine odaklanması ve işlerin tasarımlarını bilinen risk faktörlerinin (örn. aşırı iş yükü, kötü çalışma şartları, kötü iletişim vb.) iyileştirilmesi önemlidir.

## **Öneriler**

Yapılan çalışmanın sonuçları göz önüne alındığında incelemenin yapıldığı katılım bankasındaki araştırma sonuçlarına bakıldığında spesifik olarak tükenmişlik açısından yalnızca işe yeni girenlerin, gençlerin ve bekarların tükenmişliğe daha yatkın oldukları gözlemlendiğinden bu konuda çalışanların amaçları ve beklentileri ile işletme şartları arasında uyum çalışmaları yapılması önerilmektedir. Bununla birlikte bundan sonraki öneriler tüm örgütlere yönelik öneriler olarak düşünülebilirse de sözkonusu kurumunda bu önerilerden yararlanması gerektiği düşünülektedir.

**1-** Tükenmişlikle başa çıkabilmek için önce bu kavramın, örgütsel ve bireysel düzeyde ne denli önemli olduğunun bilinmesi, neyi ifade ettiğinin anlaşılması, bu kavrama nelerin sebep olduğu ve sonuçlarının neler olabileceği, örgütsel ve bireysel anlamda hangi önlemlerin alınabileceği, nasıl bir strateji izleneceği ciddiyle ele alınmalıdır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, ayakta kalabilmeleri için insana verilmesi gereken önemin farkında olmaları, insanın yönetim için olmazsa olmaz en önemli kaynağı olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

**2-** Çalışanların, maruz kaldıkları tükenmişlikle baş etmeleri için örgütlerin ilgili başa çıkma programları geliştirmesi ve bunu uygulamaya koyması gerekmektedir. Geliştirilecek olan "Tükenmişlikle Başa Çıkma Eğitim Programları'nın" tüm örgüt üyelerine yönelik olması gerekir. Geliştirilecek bu programlarda, bireylerin kendilerini fark etmeleri ve diğer insanlarla olan ilişkilerinin düzenlenmesi gibi konulara yer verilmelidir. Sonuçta, karmaşık örgüt yapılarında tükenmişliğin bireysel ve örgütsel nedenlerinin tanınması, anlaşılması ve yönetilmesi sağlanabilir. Böylece çalışanlar arasında, daha sağlıklı ilişkilerin kurulması, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, daha etkili ve verimli çalışma koşulları oluşturulması için uygun ortamlar sağlanmış olacaktır.

**3-** Örgütlerin iş analizleri yaparak işin gerekliliklerini göz önünde bulundurarak tükenmişliğe yatkın kişiliğe sahip olanların uygun pozisyonlara yerleştirilmesi önerilmektedir.

**4-** Mesleki tükenmişliği ele alan araştırmalara çalışanlar perspektiflerinden bakılması önerilmektedir Bu alanda yapılacak nitelikli bir çalışmanın bu alana yeni bir bakış açısı getirebileceği düşünülmektedir.

**5-** İşlerini bırakmaya karar veren bireyler üzerinde nitelikli bir çalışma ile bu çalışmanın sonucunda edinilecek bilgi ışığında çalışanlarının hoşnutluğunu nasıl sürdürebileceği sorusunun cevabı alınabilir.

**6-** Bu çalışmanın daha geniş bir alanda ( kentsel, kırsal ve farklı sosyoekonomik alanlarda) uygulanması önerilmektedir.

7- Farklı etnik geçmişe sahip çalışanlar arasındaki kişilik özellikleri ve tükenmişliğin araştırılması önerilmektedir. Bu alanda araştırma eksiklikleri söz konusudur.

## KAYNAKÇA

- ADLER, Alfred (2008), *İnsanı Tanıma Sanatı*, Çev., Kamuran Şipal, Say Yayınları, İstanbul.
- AKÇA, Figen (2008), “Örgütlerde Tükenmişlik ve Stres”, Editörler: Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, *Örgütsel Davranıştan Seçme Konular*, İlke Yayınevi, s. 107-123.
- AKÇAMETE, G.,S. Kaner ve B. Sucuoğlu (2001), *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- AKTUĞ, İsmail Yavuz, Alev Susur, Selda Keskin, Yasemin Balcı, Gülten Seber (2006), “Osmangazi Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde Çalışan Hekimlerde Tükenmişlik Düzeyleri”, *Osmangazi Tıp Dergisi*; 28, 2, s.91-101.
- AKYILDIZ, Hüseyin (2006), “Freud’çu, Liberal ve Marksist Kişilik Kuramlarının Türevi Olarak Toplum, İktisat ve Siyaset Teorileri”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, s.1-23, Antalya.
- ALTAYLI, (2009), “Kişilik: Kuramları, Gelişimi ve Ölçümü”, Davranış Bilimleri Enstitüsü, ([www.dbe.com.tr](http://www.dbe.com.tr)). (Erişim Tarihi: 22-03-2009).
- ALTINKÖPRÜ, Tuncel (2003), *Şahsiyet Analizi*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ALTINTAŞ, Esin (2003), *Stres Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ALTUNBAŞ, Ersin, Mücahit Gültekin (2003), *Psikolojik Danışma Kuramları*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ANGERER, John M (2003), “Job Burnout”, *Journal of Employment Counseling*, Vol. 40, No. 3, s.98-107.
- ARKONAÇ, Oğuz (1999), *Açıklamalı Psikiyatri Sözlüğü*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul.

- ATKINSON, L. Rita, Richard C. Atkinson, Ernest R. Hilgard (1995), *Psikolojiye Giriş II*, Sosyal Yayınlar, İstanbul.
- ATKINSON, Rita L., Richard C. Atkinson, Edward E. Smith, Darly J. Ben, Susan Nolen-Hoeksema (2002), *Psikolojiye Giriş*, Çev., Yavuz Aloğan, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- AYTAÇ, Serpil (2000), *İnsanı Anlama Çabası*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- AYTAÇ, Serpil (2001), “Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi”, *İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Sıra 1.
- BABAOĞLAN, Emine (2006), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik (Düzce Örneği)*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu.
- BAKKER, Arnold B., Evangelia Demerouti, and Martin C. Euwema (2005), “Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout”, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 10, No. 2, s.170–180.
- BAKKER, Arnold B., Karen I. Van Der Zee, Kerry A. Lewig, Maureen F. Dollard (2006), “The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: a Study Among Volunteer Counselors”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.146, No. 1, s.31–50.
- BALTAŞ, Zuhâl, Acar Baltaş (2008), *Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BANDURA, Albert (1997), “Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, s.191-215.
- BARRICK, Murray R., Michael K. Mount and Timothy A. Judge (2001), “Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?”, *International Journal of Selection and Assesment*, Vol. 9, No. ½, s. 9-30.
- BARRICK, M.R., Mount, M., K. (1991), “The Big Five Personality Dimentions and Job Performance: A Meta-Analysis.”, *Personnel Psychology*, Vol. 44, No. 1, s.1-26.

- BARRICK, M.R., Stewart, G.L., Piotrowski, M. (2002), "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, s.1-8.
- BARUTÇU Esin, Celalettin Serinkan (2008), "Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli'de Yapılan Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 8, 2, s.541- 561.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991), *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- BAYMUR, Feriha (1994), *Genel Psikoloji*, İnkilap Kitabevi, İstanbul.
- BAYSAL, A. (1995), *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BERNE, Eric (2001), *Hayat Denen Oyun*, Çev., Selami Sargut, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BOLGER, Niall (1990), "Coping as a Personality Process: a Prospective Study", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 3, s.525-537.
- BROCK BL, ML Grady (2000), *Rekindling the Falme: Principals Combating Teacher Burnout*, Corwin Pres Thousand Oaks , CA.
- BRUCK, C.S., Allen, T.D. (2003), "The Relationship Between Big Five Personality Traits, Negative Affectivity, Type a Behavior, and Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, s.457-472.
- BURGER, M. Jerry (2006), *Kişilik*, Çev., İnan Deniz Erguvan Sarioğlu, Kaktüs Yayınları, İstanbul.
- BURKE, Ronald J., Esther R. Greenglass (2001), "Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff", *Psychology and Health*, Vol. 16, s.583-594.
- BUHLER, K.-E., Tatjana Land (2003), "Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study", *Hospital Topics: Research And Perspectives On Healthcare*, Vol. 81, No. 4, s.5-12.



- CAN, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CAN, Halil, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın (2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayım, İstanbul.
- CANMAN, Doğan (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- CARVER, S. Charles, Michael F. Scheier (1995), *Perspectives on Personality*, Allyn and Bacon, USA.
- CORDES, C L., Dougherty, T. W. (1993), “A Review and an Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, s.621-656.
- COSTA, Paul T., Jr, Robert R. McCrae and Alan B. Zonderman (1987), “Environmental and Dispositional Influences on Well-Being: Longitudinal Follow-Up of an American National Sample”, *British Journal of Psychology*, Vol. 78, No. 3, s.299-306.
- COSTA, P. T., McCrae, R. R. (1992), “Four Ways Five Factors Are Basic”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 13, No.6, s.653-665.
- CÜCELOĞLU, Doğan (2003), *İnsan ve Davranışı: Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ÇAM, Olcay (1992), “Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenirliğinin Araştırılması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 22-25 Eylül 1992 s.155- 160.
- ÇAM, Olcay (1995), *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık, İzmir.
- ÇAM, Olcay (2001), “The Burnout in Nursing Academicians in Turkey”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 38, s.201-207.
- ÇETİN, Canan, Erkan Taşkiran, Esra Dinç Özcan (2008), “Kişilik Özelliklerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, s.625-630.
- ÇOKLUK, Ömay (2003), “Örgütlerde Tükenmişlik”, Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı yayıncılık, Ankara, s.109-133.

- DEARY, I. J., Blenkin, H., Agius, R. M., Endler, N. S., Zealley, H., & Wood, R. (1996), "Models of Job-Related Stress and Personal Achievement Among Consultant Doctors" *British Journal of Psychology*, Vol. 87, s. 3–29.
- DEARY, I. J., Watson, R., & Hogston, R. (2003), "A Longitudinal Cohort Study of Burnout and Attrition in Nursing Students" *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 43, s.71–81.
- DENSTEN, Iain L. (2001), "Re-thinging Burnout", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, s.833-847.
- DIERENDONCK, Dirk, Van, Wilmar B. Schaufeli, Bram P. Buunk (2001), "Toward A Process Model of Burnout: Results From a Secondary Analysis", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, s.41–52.
- DIGMAN, J. M. (1990), "Personality Structure: Emergence of The Five-Factor Model" *Annual Review of Psychology*, Vol. 41, s.417-440.
- DÖKMEN, Ü. (2005), *Küçük Şeyler*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DUBRIN, Andrew (1994), *Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs New Jersey.
- DURNA, Ufuk (2004), "Stres, A Tipi ve B Tipi kişilik Yapısı ve Bunlar Üzerine Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt 11, Sayı 1, s.191-206.
- DURNA, Ufuk (2005), "A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s.276-289.
- EDELWICH, J, Brodsky S. (1980), *Burn-out Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, Human Sciences Pres, New York.
- EKŞİ, H. (2004), "Kişilik ve Başaçıkma: Başaçıkma Tarzlarının Durumsal ve Eğilimsel Boyutları Üzerine Çok Yönlü Bir Araştırma", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, Cilt 4, Sayı 1, s.81-98.
- ENÇ, Mithat (1984), *Ruh Sağlığı Bilgisi*, İnkilap Yayınevi, İstanbul.

- ERDEM, Münire, Yasemin Akman (2001), *Gelişim ve Öğrenme*, Arkadaş Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, İlhan (1994), *İşletmelerde Davranış*, Beta, İstanbul.
- EREN, Erol (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul.
- EREN, Veysel, Ufuk Durna (2006), “Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 10, Yıl 9, s.40-51.
- ERGİN, Canan (1992), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, s. 143-154.
- EROĞLU, Feyzullah (1998), *Davranış Bilimleri*, Beta, İstanbul.
- ERSOY, Füsün, Cenap Yıldırım, Tamer Edirne (2001), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *Sürekli Tıp Eğitim Dergisi*, ([www.ttb.org.tr/STED/sted02001/1.html](http://www.ttb.org.tr/STED/sted02001/1.html)) (Erişim 25-11-2008).
- EYSENCK, H.J., Glenn Wilson (2000), *Kişiliğinizi Tanıyın*, Çev., Erol Erduran, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- FELDMAN, Robert S. (1997), *Essentials of Understanding Psychology*, The McGraw-Hill Companies, New York.
- FRANCIS, Leslie J., Stephen H. Loudon, Christopher J. F. Rutledge (2004), “Burnout Among Roman Catholic Parochial Clergy in England and Wales: Myth or Reality?”, *Review of Religious Research*, Vol. 46, No. 1, s.5-19.
- FREUDENBERGER, H.J. (1974), “Staff Burn-out”, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, s.159-165.
- FREUDENBERGER, H.J. (1977), “Speaking from Experience Burnout: The Organizational Menace”, *Training and Development Journal*, July, s.26-27.
- FREUDENBERGER, H. J. , G Richelson (1981), *Burnout: How to Beat the High Cost of Success*, Bantam Book, New York.

- FREUDENBERGER, Herbert J., G Richelson (1998), “Tükenmeye Rağmen Nasıl Yaşanabilir”, Çeviren ve Editör: Nesrin Hisli Şahin, *Stresle Başa Çıkma Olumlu Bir Yaklaşım*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.63-66.
- FRIEDMAN, Isaac A. (1991), “High-and Low-Burnout Schools: School Culture Aspects of Teacher Burnout”, *Journal of Educational Research*, Vol. 84, No. 6, s.325-333.
- FROMM, Erich (1993), *Erdem ve Mutluluk*, Çev., Ayda Yörükân, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- GARDEN, Anna-Marina (1987), “Depersonalization: a Valid Dimension of Burnout?”, *Human Relations*, Vol. 40, No. 9, s.545-559.
- GEÇTAN, Engin (2004), *Psikanaliz ve Sonrası*, Metis Yayınları, İstanbul.
- GIBSON, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1996), *Organizations:Behavior, Structure*, Irwin, Illinois.
- GIVEN, Barbara K. (1996), “Learning Styles; a Synthesized Model” *Journal of Accelerated Learning and Teaching*, Vol. 21, No. 1-2, s.11-44.
- GİRGİN, G. (1995), *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırılması*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GİRGİN Günseli, Asuman Baysal, (2005). “Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni*, 4:4:172-187.
- GLAZER, Sharon, ThomasA. Stetz, Lajos Izso (2004), “Effects of Personality on Subjective Job Stres: A Cultural Analysis”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 37, s.645-658.
- GMELCH, W. (1983), “Stress for Success: How to Optimize Your Performance”, *Theory into Practice*, Vol. 22, No. 1, s.7-14.
- GÜNEY, Salih (2006), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, Ankara.

- GÜNGÖR, Cihan Hüdayar (2007), *Evlilik Doyumunu Açıklamaya Yönelik Bir Model Geliştirme*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Enstitüsü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Doktora Tezi, Ankara.
- GÜLLÜCE, Ali Çağlar (2006), *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- GÜMÜŞ, Hülya (2006), *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş Ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması* Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum.
- HALL, Calvin S., Gardner Lindzey (1978), *Theories of Personality*, John Wiley-Sons, New York.
- HOLLAND, John L., Joseph A. Johnston (1993), “Validating and Using the Career Beliefs Inventory”, *Journal of Career Development*, Vol. 19, No. 4, s.233-244.
- HOUKES, Inge Peter P.M. Janssen, Jan de Jonge, Frans J.N. Nijhuis (2001), “Specific Relationships Between Work Characteristics and Intrinsic Work Motivation, Burnout and Turnover İntention: a Multi-Sample Analysis”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 1, s.1–23.
- IACOVIDES, A., Fountoulakis K.N., Kaprinis St., Kaprinis G (2003), “The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression”, *Journal of Affective Disorders*, Vol. 75, s.209–221.
- IZGAR, H. (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İNANÇ, Banu Yazgan, Mehmet Bilgin, Meral Kılıç Atıcı (2007), *Gelişim Psikolojisi*, Pegema Yayıncılık, Ankara.
- JACKSON, Susan E., Randall S. Schuler (1983), “Preventing Employee Burnout”, *Personnel*, March-April, s.58-68.
- JENSEN, Stephanie A. (2007), *Relationship Between Personality and Job Burnout Among Special Education Teachers*, A Dissertation Presented in Partial

Fulfillment of the Requirements for The Degree Doctor of Philosophy, Capella University.

JOHNSTONE, Chris (1999), "Strategies to Prevent Burnout", *BMJ* 7192, Vol. 318, (<http://www.bmj.com/cgi/content/full/318/7192/S2-7192>), (Erişim: 27.02.2009).

KAÇMAZ, N (2005), "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 1, s.29-32.

KAHYAOĞLU, Serkan (2009), "Transaksiyonel Analiz Ekolünde Kabul İletisi ve Zorlayıcı Mesaj Kavramı", 1, ([www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/makale\\_web.pdf](http://www.kocschool.k12.tr/cont/elementary/counseling/makale_web.pdf)) (Erişim Tarihi: 22.03.2009).

KASSARJIAN, H. Harold (1971), "Personality and Consumer Behavior" *A Review Journal of Marketing Research*, Vol. 8, No. 4 s.409-418.

KILIÇÇI, Yedigir (1992), *Okulda Ruh Sağlığı*, Anı Yayıncılık, Ankara.

KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KOLB, Lawrence Coleman, H. Keith H. Brodie M.D. (1982), *Modern Clinical Psychiatry*, W. B. Saunders Company, Philadelphia.

KOPTAGEL, İlal, Günsel (1991), *Tıpsal Psikoloji: Tıpta Davranış Bilimleri*, Güneş Kitabevi Yayını, Ankara.

KÖKNEL, Özcan (1983), *Kaygıdan Mutluluğa Kişilik*, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

KÖSE, Sevinç, Asena Altın Gülova (2006), "Tükenmişlik(Burnout): Türkiye'deki Genel Cerrahlara Yönelik Bir Araştırma", *14. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, s.255-261.

KÜÇÜKÖZEL, Nazif (2007), *Aile Hekimliği Asistanlarındaki Anksiyetiye, Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Dahili Bilimler Asistanları ile Karşılaştırılması*, Ankara Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Ankara.

- LEITHER, Michael P. ( 1991), “Coping Patterns as Predictors of Burnout: The Function of Control and Escapist Coping Patterns”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, No. 2, s. 123-144.
- LEITHER, M (1991), “The Dreams Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations”, *Canadian Psychology*, Vol. 32, No. 4, s.547-558.
- LEPINE, J. A., Lepine, M., Jackson, C. L. (2004), “Challenge and Hindrance Stress: Relationships with Exhaustion, Motivation to Learn, and Learning Performance”. *Journal Of Applied Psychology*, Vol. 89, s.883–891.
- LINGARD, H. (2003), “The Impact of Individual and Job Characteristics on ‘Burnout’ Among Civil Engineers in Australia and The Implications for Employee Turnover” *Construction Management And Economics*, Vol. 21, s.69–80.
- LITTAUER, Florence, Marita Littauer (1997), *Kişilik Bulmacası*, Çev., H.Betül Çelik, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- LUTHANS, Fred (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc-NewYork.
- MARAŞLI, Müge (2005), “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Türk Tabipler Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, Temmuz-Ağustos-Eylül, Sayı 27, s.33.
- MARTINS, Niko (2002), “A Model for Managing Trust”, *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 8, s.754-769.
- MASLACH, C., S. E. Jackson (1981), “The Measurement of Experienced Burnout”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, s. 99-113.
- MASLACH, C. (1982), *Burnout, The Cost of Caring*, Englewood Cliffs, Prentice Hall. N.J..
- MASLACH, C., Wilmar B. Schaufeli (1993), “Historical and Conceptual Development of Burnout”, Editörler: Wilmar B. Schaufeli, C. Maslach, T Marek, *Professional Burnout Recent Development in Theory and Research*, Taylor&Francis, Washington, s.1-16.

- MASLACH, C., Michael P. Leither (1997), *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco.
- MASLACH, C., Julie Goldberg (1998), "Prevention of Burnout: New Perspectives", *Applied & Preventive Psychology*, Vol. 7 s.63-74.
- MASLACH, Christina, Wilmar B. Schaufeli, Leither, Michael P. (2001), "Job Burnout", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, s.397-422.
- MCCRAGE, R.R., John, O.P. (1992), "An Introduction to the Five Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, Vol. 60, s.175-215.
- MCCRAGE, Robert T., Paul T Costa, Jr. (1986), "Personality, Coping, and Coping Effect, Veness in an Adult Sample", *Journal of Personality*, Vol. 54, No. 2, s.385-404.
- MEIER, Scott (1983), " Toward a Theory of Burnout", *Human Relations*, Vol. 36, No. 10, s.899-910.
- MICHELSEN, Helen J., Tineke M. Willemsen, Marcel A. Croon, Jolanda De Vries, Guus L. Van Heck (2004), "Determinants of General Fatigue and Emotional Exhaustion: a Prospective Study", *Psychology And Health*, Vol. 19, No. 2, s. 223–235.
- MORGAN, Clifford T., (1999), *Psikolojiye Giriş*, Çev., Hüseyin Arıcı ve diğ., Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- MOUNT, Michael, Remus Ilies, Erin Johnson (2006), "Relationship of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects of Job Satisfaction", *Personel Psychology*, Vol. 59, No. 3, s.591-622.
- MURAT, Mehmet (2003), "Emniyet Görevlilerinde Tükenmişlik Durumu", *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 2, s.95-108.
- NAKTİYOK, Atılhan ve Canan Nur Karabey (2005), "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 1.



- O'BREIN, T.B., DeLongis, A. (1996), "The Interactional Context of Problem-, Emotion-, and Relationship-Focused Coping: The Role of the Big Five Personality Factors" *Journal of Personality*, Vol. 64, No. 4, s.775-813.
- ODABAŞI Yavuz, Gülfidan Barış (2003), *Tüketici Davranışı*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- OKTAY, Mahmut (1996), *İletişimciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul.
- OPLATKA, Izhar (2002), "Women Principals and The Concept of Burnout: An Alternative Voice?", *Int. J. Leadership In Education*, Vol. 5, No. 3, s.211-226.
- ÖZÇINAR, Mustafa (2005), *Asistan Doktorlarda Burnout Sendromu, Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi*, Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, İstanbul.
- ÖZGEN, Işıl (2007), "Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği", *1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri*, Antalya, s.116-124.
- ÖZGÜ, Halis (1976), *Psikoloji Dünyasının Üç Büyüğü (Freud, Adler, Jung)*, Ararat Yayınevi, İstanbul.
- ÖZGÜVEN, İbrahim Ethem (2003), *Endüstri Psikolojisi*, Pdr Yayınları, Ankara.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kırel (2001), *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- PATTON, Wendy, Richard Goddard (2003), "Psychological Distress and Burnout in Australian Employment Service Workers: Two Years on", *Journal of Employment Counseling*, Vol. 40, s.2-16.
- PAUNONEN, S. V., Jackson, D.G., Forsterling, F., Trezebinski, J.(1992), "Personality Structure Across Cultures: A Multimethod Evaluation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 62, No. 3 s.447-456.
- PELTZER, Karl, Mashego Teresa-Anne, Mabeba Matlala (2003), "Short Communication: Occupational Stress and Burnout Among South African Medical Practitioners", *Stress and Health*, Vol. 19, s.275-280.

- PERLMAN, Baron, E. Alan Hartman (1982), “Burnout: Summary and Future Research”, *Human Relation*, Vol. 3, s.283-305.
- PIEDMONT, Ralph L. (1993), “A Longitudinal Analysis of Burnout in Health Care Setting: The Role of Personal Dispositions”, *Journal of Personality Assessment*, Vol. 61 No. 3, s.457-473.
- PINES, A.M., Aranson, E. (1988), *Career Burnout. Causes and Cures*, The Free Press, New York.
- PINES, A.M. (2002), “A Psychoanalytic-Existential Approach to Burnout: Demonstrated in the Cases of a Nurse, a Teacher, and a Manager”, *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, Vol. 39, No.1, s.103-113.
- POTTER, Beverly A (1995), *Preventing Job Burnout : Transforming Work Pressures into Productivity*, Course Technology Crisp, Menlo Park, CA, USA.
- POTTER, Beverly (2005), *Overcoming Job Burnout: How to Renew Enthusiasm for Work*, Ronin Publishing, California.
- SAVA, Florin A. (2002), “Causes and Effects of Teacher Conflict-Inducing Attitudes Towards Pupils: A Path Analysis Model”, *Teaching And Teacher Education*, Vol. 18, s.1007–1021.
- SCHAUFELI, Wilmar, Dirk Enzmann (1998), *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor&Francis, London.
- SCHAUFELI, Wilmar B., Esther R. Greenglass (2001), “Introduction to Special Issue on Burnout and Health”, *Psychology & Health*, Vol. 16, s.501-510.
- SCHERMERHORN, John, Jr. James G. Hunt, Richard N. Osborn (1997), *Organizational Behavior*, John Wiley&Sons.Inc., NewYork.
- SCHULTZ, Duane, Sydney Ellen Schultz (2001), *Modern Psikoloji Tarihi*, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- SCHWAB, Richard L., Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (1986), “Educator Burnout: Sources and Consequences”, *Educational Research Quarterly*, Vol. 10, No. 3, s.14-30.

- SCHWAB, Richard L. (1983), "Teacher Burnout: Moving Beyond "Psychobabble""  
*Theory into Practice*, Vol. 22, No. 1, s.21-26.
- SERİNKAN, Celalettin, Esin Barutçu (2006), "Şirket Yöneticilerinin Motivasyon ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Erzurum, s. 241-254.
- SİLİLAH, Mehmet (2000), *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitabevi, Ankara.
- SİNANGİL, Handan Kepir, Mine Kılıç, Hakan Yöney, Perma Ünalın (2008), "Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik", (<http://www.turkbusinesscenter.com/content/makale-3.php>). (Erişim, 19-12-2008)
- SOLMUŞ, Tarık (2004), *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Beta Yayınları, Ankara.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), "İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktör Kişilik Modeli", *Türk Psikoloji Bülteni*, 10, 34-35, s.196-205.
- SOLMUŞ, Tarık (2006), "İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü?", (<http://tariksolmus.net/site/makaleler/kisilikolcum.pdf>). (Erişim Tarihi, 17-12-2008)
- SOMER, O., Goldberg, L.R. (1999), "The Structure of Turkish Trait Descriptive Adjectives", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 76, No. 3, s.431-450.
- SOMER, O., Korkmaz, M., Tatar, A. (2002), "Beş Faktör Kişilik Envanterinin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması" *Türk Psikoloji Dergisi*, 17, 49, s.21-37.
- SOMER, Oya, Mediha Korkmaz, Arkun Tatar (2004), *Kuramdan Uygulamaya Beş Faktör Kişilik Modeli ve Beş Faktör Kişilik Envanteri (5FKE)*, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları, No.128, İzmir.
- SOYSAL, Abdullah (2008), "Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması", *Çimento İşveren Dergisi*, Vol. 22, No. 1, s.5-19.

- STANLEY, T.L. (2001), “Burnout: A Manager’s Worst Nightmare”, *Supervision*, Vol. 62, No. 8, s.3-5.
- SURAN, B. G., Sheridan, E. P.(1985) “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”, *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 16, No. 6, s.741-752.
- SÜRGEVİL, O, (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SÜRGEVİL, Olca (2006), “Tükenmişlik Sendromu”, Editörler: Şerif Şimşek ve Said Kingır, *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, Nobel Yayınları, Ankara, s.135-152.
- ŞİMŞEK, M., Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.
- TAGGAR, Simon, Rivk Hackett, Sudhir Saha (1999), “Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes”, *Personnel Psychology*, Vol. 52, s.899- 926.
- TATAR, A. (2005), *Çok Boyutlu Kişilik Envanteri’nin Madde-Cevap Kuramına Göre Kısa Formunun Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi sosyal bilimler Enstitüsü, İzmir.
- THOMS, Peg, Keirsten S. Moore, Kimberly S. Scott (1996), “The Relationship Between Self-efficacy for Participating in Self Managed Work Groups and The Big Five Personality Dimensions" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, No. 4, s.349-362.
- TINAR, M.Y. (1999), “Çalışma Yaşamı ve Kişilik”, *Mercek Dergisi*, Sayı: 14, Mess Yayınları.
- TOGIA, Aspasia (2005), “Measurement of Burnout and The Influence of Background Characteristics in Greek Academic Librarians”, *Library Management*, Vol. 26, No. 3, s.130-138.

- TOPALOĞLU, M, Hakan Koç, Ercan Yavuz (2007), “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Kamu-iş Dergisi*, Vol. 9, No. 3, s.31-52.
- TORUN, A. (1995), *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TORUN, Alev (1996), “Stres ve Tükenmişlik”, Editörler: Suna Tevruz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, , Türk Psikologları Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını, s.43-53.
- TÜRK DİL KURUMU, [www.tdkterim.gov.tr](http://www.tdkterim.gov.tr) (Erişim 14 Aralık 2008)
- USAL, Alparslan, Zeynep Kuşluvan (2002), *Davranış Bilimleri (Sosyal Psikoloji)*, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- VAN, HECK (1997), “Personality and Physical Health: Toward an Ecological Approach to Health-related Personality Research”, *European Journal of Personality*, Vol. 11, s.415-443.
- VEZNADAROĞLU, R. Levent, A. Oytun Özgür (2005), “Öğrenme Stilleri: Tanımlamalar”, *Modeller ve İşlevleri*,4, 2, s.1-16.
- (<http://www.ilkogretim-online.org.tr>) (14-08-2009).
- WATSON, David ,Brock Hubbard (1996), “Adaptational Style and Dispositional Structure: Coping in the Context of the Five-Factor Model”, *Journal of Personality*, Vol. 64, No. 4, s.737-774.
- WAYNE, Julie Holliday, Nicholas Musisca, William Fleeson (2004), “Considering The Role of Personality in The Work–Family Experience: Relationships of TheBig Five to Work–Family Conflict and Facilitation”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.64, s.108–130.
- WILKERSON, Kevin, James Bellini (2006), “Intrapersonal and Organizational Factors Associated with Burnout Among School Counselors”, *Journal of Counseling & Development*, Vol. 84, s.440-450.

YANBASTI, Gülgün (1996), *Kişilik Kuramları*, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.

YAZGAN, Banu İnanc, Mehmet Bilgin, Meral Kılınç Atıcı (2007), *Gelişim Psikolojisi*, Pegema Yayıncılık, Ankara.

YELBOĞA, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8, 2: s.196-211.

ZEL, Uğur, (2001), *Kişilik ve Liderlik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ZELLAR, Kelly L, Pamela L. Perrewe, Wayne A. Hochwarter (2000), “Burnout in Health Care: The Role of the Five Factors of Personality”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 30, No. 8, s.1570-1598.

## EKLER

### EK-1: Anketler

#### EK-1A: Maslach Tükenmişlik Envanteri

<i>Hiçbir zaman</i>	<i>Çok nadir</i>	<i>Bazen</i>	<i>Çoğu zaman</i>	<i>Her zaman</i>			
<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>			
			<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	İşimden soğuduğumu hissediyorum						
2.	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.						
3.	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.						
4.	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.						
5.	İşim gereği karşılaştığım bazı kişilere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.						
6.	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.						
7.	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.						
8.	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.						
9.	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına olumlu katkıda bulunduğuma inanıyorum.						
10.	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.						
11.	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.						
12.	Birçok şeyi başarabilecek güçteyim.						
13.	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.						
14.	İşimde çok fazla çalıştığımı düşünüyorum.						
15.	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.						
16.	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla gerginlik yaratıyor.						
17.	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam oluştururum.						
18.	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.						
19.	Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim.						
20.	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.						
21.	İşimde karşılaştığım sorunları başarılı bir şekilde çözümlerim.						
22.	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.						

## Ek-1B: Beş Faktör Kişilik Envanteri

<i>Tamamen Uygun</i> 1	<i>Biraz Uygun</i> 2	<i>Kararsız</i> 3	<i>Pek Uygun Değil</i> 4	<i>Uygun Değil</i> 5	
		1 2 3 4 5			
1. Çekingen bir insanım.		27.	Yalnız olmaktan hoşlanırım.		
2. Her şeyi son dakikada yaparım.		28.	Başkalarına tepeden bakarım.		
3. Etrafımdaki insanları eğlendiririm.		29.	Geçmiş hatalarımı düşünerek zaman harcarım.		
4. Farklı düşünen insanları anlarım.		30.	Disiplinli bir insanım.		
5. Otoriteye saygı duyarım.		31.	Rekabetten çok işbirliğine önem veririm.		
6. Düşüncelerimi hayata geçiremem.		32.	Hayal kırıklıklarımın acısını başkalarından çıkarırım.		
7. Coşkulu bir grupta olmaktan hoşlanırım.		33.	Macera ararım.		
8. Başkalarını başışlamakta güçlük çekerim.		34.	Yapacağım işlerin listesini çıkarırım.		
9. İnsanlara acı konuşurum.		35.	Fırsatını buldum mu gösteriş yaparım.		
10. Değişiklik fikrinden hoşlanmam.		36.	Az konuşurum.		
11. Çalışırken sıklıkla canım sıkılır.		37.	Duygusal davranan insanları anlayamam.		
12. Derin umutsuzluklara kapılırım.		38.	Düşünmeye iten filmleri severim.		
13. Her şeye endişelenirim.		39.	Kalabalıktan hoşlanmam.		
14. Emirlere uyarım.		40.	Başkalarını memnun etmek isterim.		
15. Başkalarının göremediği güzellikleri fark ederim.		41.	Her zaman görüdüğüm gibi değildir.		
16. Her şeyi sorun haline getiririm.		42.	Hazır cevap biriyimdir.		
17. Yabancı ortamlarda rahatımdır.		43.	Özürleri kolayca kabul ederim.		
18. Zamanımı boşa harcarım.		44.	Arkadaşlarımı güldürürüm.		
19. Bağışlayıp unutmaya çalışırım.		45.	Başkalarına çok fazla önem veririm.		
20. Hayatımın bir yönü olmadığını hissediyorum.		46.	Hiç baş ağrısı yaşamadım.		
21. Çılgın hayallere dalmaktan hoşlanırım.		47.	Olaylara yalnız tek bir açıdan bakarım.		
22. Kolayca kızmam.		48.	Kendimi bir şeylere veremem.		
23. Kendimi olduğumdan daha aşağıda görürüm.		49.	Kendimi anlamaya çalışırım.		
24. Şiddetli arzularımı kontrol edebilirim.		50.	İnsanları kolayca bağışlayabilirim.		
25. Benden beklenenden fazlasını yaparım.		51.	İşleri planlayarak yaparım.		
26. Hiç okula gitmedim		52.	Yakalanmayacağımı bilsem dahi vergi kaçırmam.		



<i>Tamamen Uygun</i> <b>1</b>	<i>Biraz Uygun</i> <b>2</b>	<i>Kararsız</i> <b>3</b>	<i>Pek Uygun Değil</i> <b>4</b>	<i>Uygun Değil</i> <b>5</b>	
		<i>1 2 3 4 5</i>			<i>1 2 3 4 5</i>
<b>53.</b> Sanata ilgi duymam.			<b>70.</b> Amaçlarıma ulaşmak için sıkı çalışırım.		
<b>54.</b> Sürekli aynı şeyleri yapmaktan hoşlanmam.			<b>71.</b> Her zaman söylediğimi yapmam.		
<b>55.</b> Kolayca huzursuz olurum.			<b>72.</b> Yeni hiçbir şey söylemem.		
<b>56.</b> Düzensizlikten rahatsız olmam.			<b>73.</b> Kolayca etki altında kalırım.		
<b>57.</b> Kin tutarım.			<b>74.</b> Harekete bayılırım.		
<b>58.</b> Kurallara sıkı sıkıya bağlıyım.			<b>75.</b> Genellikle eşyaları yerine koymayı unuturum.		
<b>59.</b> Olayları analiz etmeye çalışırım.			<b>76.</b> Okumaktan hoşlanırım.		
<b>60.</b> Ruh halim çok sık değişir.			<b>77.</b> Kolayca kendimi baskı altında hissederim.		
<b>61.</b> Kendi fikirlerimi oluşturmak isterim.			<b>78.</b> Duygularımı yoğun yaşarım.		
<b>62.</b> Aynı anda birçok şeyi idare edebilirim.			<b>79.</b> Tehlikeli şeyler yaparım.		
<b>63.</b> Kahkahayla gülerim.			<b>80.</b> Bazen yalan söylemek zorunda kalırım.		
<b>64.</b> Eleştirileri kızmadan kabul edebilirim.			<b>81.</b> Cesaretim çabuk kırılır.		
<b>65.</b> Duygularımın altında ezilirim.			<b>82.</b> Sonradan pişman olacağım şeyler yaparım.		
<b>66.</b> Sivri dilliyim.			<b>83.</b> Konuşkan bir insanım.		
<b>67.</b> Vücut ağırlığım yüz elli kilonun altındadır.			<b>84.</b> Başkaları için uğraşmaktan hoşlanmam.		
<b>68.</b> Göze girmek için insanlara yaranırım.			<b>85.</b> İnsanlara güvenirim.		
<b>69.</b> Her zaman faalimdir.					

## Ek-1C: Kişisel Bilgi Formu, Mesleğe İlişkin Bilgi Değerlendirme Soruları

### 1. Cinsiyetiniz

- Kadın  Erkek

### 2. Yaşınız:

### 3. Medeni Durumunuz

- Evli  Bekar  Dul  Boşanmış

### 4. Kaç çocuğunuz var?

- Yok  1  2  3 ve daha çok

### 5. Eğitim durumunuz

- Lise  Ön Lisans  Lisans  Yüksek Lisans

Doktora

### 6. Kurumdaki Pozisyonunuz

- Memur  Pazarlama Yetkilisi  Müşteri Temsilcisi

- Şef  Şef Yardımcısı  2. Müdür

- Müdür Yardımcısı  Müdür  Diğer (Lütfen

Belirtiniz).....

### 7. Toplam Çalışma Yılıınız

- 1'den az  1-5  6-10  11-15  16-20  21

ve üstü

### 8. Kişisel Gelir Düzeyiniz

- 500TL-1500TL  1501TL-2500TL  2501TL-

3500TL

- 3501TL-4500TL  4501TL- 5500TL  5501TL

ve üstü

9. Kendinizi hangi ekonomik düzeyde algılıyorsunuz?

Üst  Orta  Düşük

10. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

Evet  Hayır

11. Mesleğinizde neyi en çok tatmin edici buluyorsunuz?

.....

12. Mesleğinizde neyi en çok yıpratıcı buluyorsunuz?

.....

13. Amirlerinizden ne derece takdir görüyorsunuz?

Her zaman  Ara sıra  Hiç

14. Çalışma arkadaşlarınızla iletişiminiz nasıl?

İyi  Orta  Zayıf

15. İş yaşamınızdan memnun musunuz?

Memnunum  Kısmen memnunum  Memnun değilim

16. İş yaşamınızdan memnun olmama nedenleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

17. Mesleki çalışmalarınızda sizi olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?

.....

.....

.....

18. İşinizden beklentileriniz

nelerdir?.....

## **Ek-2: Araştırma Yapılan Katılım Bankası ile İlgili Bilgi**

### **Araştırmanın Gerçekleştirildiği Katılım Bankası İle İlgili Genel Bilgiler**

Araştırma kapsamındaki katılım bankası, Türkiye'nin önde gelen iki büyük grubuna ait finans sektöründe hizmet veren iki ayrı bankanın birleşmesi ile kurulmuştur. Gruplar global ekonomi koşullarına ayak uydurmak ve Türkiye'ye çok daha faydalı olmak için kendi iradeleri ile 30 Aralık 2005 tarihinde bu katılım bankası adı altında birleştirmiştir. 178 şubesi ve 3.200'ü aşkın çalışanıyla 1 milyondan fazla müşterisine hizmet veren katılım bankasının yüzde 60 hissesi 31 Mart 2008 tarihinde Ortadoğu'nun en önemli bankalarından biri tarafından satın alınmıştır. Yeni ortaklık ile bu iki ortak yanına eklenen bu büyük güç sayesinde daha da gelişen banka, öncü katılım bankası olma vizyonunu sürdürmektedir.

### **Katılım Bankasının Misyonu**

“Müşterilerin her türlü bankacılık ihtiyaçlarının faizsiz bankacılık modeli çerçevesinde, çağdaş bankacılık teknikleri kullanılarak karşılanması ve ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara yönelik yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi”dir.

### **Katılım Bankasının Vizyonu**

“Toplumsal değerlere saygılı, uluslararası kalitede bir banka olmak”tır.

### **Katılım Bankasının Kalite Politikası**

“Müşterilerin, çalışanların, ortakların ve toplumun mevcut ve ileride doğabilecek ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak, tüm süreçlerin devamlı iyileştirilmesi felsefesine dayalı, çağdaş bankacılık hizmetleri ile tüm taraflara azami memnuniyet sağlamayı hedefleyen bir kalite politikasının benimsenmesi”dir. "Bankamız, hepimiz için."

### **Katılım Bankasının Ortak Değerleri**

- Üreterek paylaşmak,
- Müşteri odaklı hizmet anlayışı ile müşterilerin beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri, ihtiyaç duyulan anda ve mekanda sunmak,
- Ürün ve hizmetleri mevzuat ve standartlara uygun olarak sunmak,

- Ürün ve hizmetleri verimli, karlı, rekabet edilebilir fiyatlarla sunmak,
- Müşteriler, çalışanlar ve ortakların birlikte memnuniyetini sağlayarak, Bankanın ekonomik değerini yükseltmek,
- Hizmet kalitesinin geliştirilmesinde üstün gayret göstermek; çalışanların ve müşterilerin önerilerini dikkate almak,
- Tasarrufları ülke ekonomisinin gelişmesine katkı sağlayacak şekilde, yerel kaynakları öncelikle yerel kalkınmada kullanırmak,
- Türkiye'de ve dünyadaki gelişmeleri izleyerek bunlardan azami ölçüde yararlanmak, çalışanlara güncelleştirilmiş teknoloji ve bilgi desteği sağlamak,
- Faaliyetleri toplumun ortak değerlerine saygılı olarak yürütmek

**Tablo 1: 2009 Yılı İtibariyle Bankanın Sektördeki Konumunun Değerlendirilmesi**

	<b>Araştırma Yapılan Katılım Bankası</b>	<b>Katılım Bankaları</b>	<b>Bankanın Payı</b>
<b>Şube Sayısı</b>	178	541	32.90%
<b>Personel Sayısı</b>	3,200	11,215	28.53%
<b>Toplam Aktifler ( Milyon TL )</b>	7,988	29,628	26.96%
<b>Toplam Mevduat ( Milyon TL )</b>	5,922	22,823	25.95%
<b>Toplam Krediler ( Milyon TL )</b>	6,390	21,835	29.26%

Araştırma kapsamındaki katılım bankasının 2009 yılı itibariyle 178 şubesinin olduğu, tüm katılım bankaları içerisinde %32,9'luk bir paya sahip olduğunu görülmektedir. Katılım bankasının 2009 yılı itibari ile 3200 personeli bulunmaktadır, toplam aktifleri 7,988 milyon TL, toplam mevduatı 5,922 milyon TL ve toplam kredileri ise 6,390 milyon TL dir.

**Tablo 2:Banka Çalışanlarının Profiline İlişkin Değerler**

	%
<b>Cinsiyet Dağılımı</b>	
Kadın Personel	20
Erkek Personel	80
<b>Yaş Grubu</b>	
20-30 yaş	61
31-40 yaş	29
41-50 yaş	9
51 ve üstü	1
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	13
Önlisans	4
Lisans	79
Y.Lisans	4
<b>Personel Dağılımı</b>	
Şube Müdürlükleri	71
Bölge Müdürlükleri	2
Genel Müdürlük	27

Yukarıdaki tabloda katılım bankası çalışanlarının genel bir değerlendirilmesi yapılmaktadır. Buna göre; banka çalışanların çoğunu %80’lik bir oran ile erkek personelin oluşturduğu dikkat çekmektedir. Yaş gurubundaki dağılım incelendiğinden ise çalışanların çoğu genç yaş gurubunun (20-30 yaş arası %61) oluşturduğu, eğitim durumları değerlendirildiğinde ise çoğunluğun (%79) lisans mezunu kişilerden oluştuğu görülmektedir. Çalışılan yere göre personel dağılımında ise %71’lik bir oran ile çalışanların şube müdürlüklerinde istihdam edildiği görülmektedir.

### **Katılım Bankasının İnsan Kaynakları Politikaları**

Bankanın İnsan Kaynakları Politikasını; banka kültürünün oluşturulması ve yerleştirilmesi sürecinde, bankanın vizyon ve misyonunu benimseyebilecek, aynı zamanda bankayı temsil edebilecek nitelikli insan kaynağının oluşturulması, çalışanların moral ve motivasyonlarının en üst düzeyde tutulmasını sağlayarak kurumsal bağlılığın güçlendirilmesi ve verimliliğin artırılması oluşturmaktadır.

İnsan Kaynakları, zaman içerisinde ortaya çıkan personel ihtiyacının tespit edilmiş norm kadrolar çerçevesinde iç ve dış kaynaklardan temininin yanı sıra; kariyer planlaması, performans değerlendirme, çalışan motivasyonu, eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması, özlük ve tahakkuk işlemleri, tayin ve terfi yönetimi ve ücret politikalarını belirlenmesi ve uygulanması gibi işlemleri yürütmektedir.

Banka, ileride yönetici olarak ortaya çıkan ihtiyaçları kendi içinden yetiştirme prensibiyle hareket etmektedir. Eleman alımlarındaki hedef kitlesi okullarından yeni mezun olmuş veya bankacılık deneyimi olan, yeniliklere ve gelişimlere açık, bankacılık sektöründe kariyer yapmayı hedefleyen, genç dinamik ve olumlu özellikleri bir arada bulunduran kişilerdir. Amaç yeni katılan personelin, ortaya çıkan sürekli değişim ve gelişmelere hazır hale getirmek ve kariyerlerine doğru yönü verebilmektir.

Bankanın yönetmelikleri çerçevesinde her personel için kariyer hedefleri açıktır. İnsan Kaynakları, en alt ünvandan en üst ünvana kadar yetkinlik ve performans kriterlerini de göz önünde bulundurarak tüm çalışanlar için kariyer planı hazırlamaktadır. Her personelin bireysel, teknik ve mesleki gelişimi İnsan Kaynakları tarafından organize edilen eğitim programları çerçevesinde sağlanmakta, yapılan eğitimlerle çalışanların ileride daha üst pozisyonlarda görev alabilecek seviyeye ulaştırılması amaçlanmaktadır. Zira rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektöründe müşteri beklentilerinin karşılanması, her geçen gün yeni uygulamaların ortaya çıkması ve müşteri odaklı hizmetin sağlanabilmesi, yeniliklere süratle adapte olabilecek kaliteli, iyi eğitilmiş ve motivasyonu yüksek personelle mümkündür.

Çalışanlarda aranan nitelikler; faizsiz bankacılık sektöründe çalışmaya istekli, bankanın misyon ve vizyonunu temsil edebilecek, insan ilişkileri güçlü, güleryüzlü ve kolay iletişim kurabilen, insan odaklı, yeniliklere açık ve sürekli kendini geliştirme eğiliminde olan, ekip çalışmasına yatkın, sorumluluk bilinci yüksek, genç, dinamik, presentable ve takım çalışmasına inanan, değişim ve gelişmeleri yakından takip eden ve sürekli kendini geliştirme eğiliminde olan, geleceğin yöneticisi olabilecek kişilerdir.

## ÖZGEÇMİŞ

1976 yılında Sakarya’da doğdu. Lisans eğitimini 1999 yılında Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde tamamladı. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. “Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezini 2001 yılında tamamlayarak, 2003 yılında Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri anabilim dalında doktora eğitimine başladı. 2000 yılından bu yana Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde Uzman olarak görev yapmaktadır.