

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE DEVLET HAVA
MEYDANLARI İŞLETMESİ'NDE ÇALIŞAN HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Murat Soner ŞAHİN

İstanbul, 2014

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI



İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE DEVLET HAVA
MEYDANLARI İŞLETMESİ'NDE ÇALIŞAN HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Murat Soner ŞAHİN

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Ercan ÖGE

İstanbul, 2014



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y0912.030005 numaralı öğrencisi **Murat Soner ŞAHİN**'in “**İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE ETKİSİ VE DEVLET HAVA MEYDANLARI İŞLETMESİNDE ÇALIŞAN HAVA TRAFİK KONTROLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**” adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.08.2014 tarih ve 2014/20 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **04.09.2014** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **KABUL** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :04/09/2014

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Ercan ÖGE

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Akın MARŞAP

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Seyfi TOP

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

Bu çalışma iş stresinin tükenmişlik üzerine etkisini araştırmak için yapılmıştır. Bu araştırmada bana zaman ayırarak yardımlarını esirgemeyen değerli danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Ercan ÖGE'ye ve diğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

M. Soner şAHİN

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ

1.1. STRES KAVRAMI	3
1.2. STRES KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ	5
1.3. STRES BELİRTİLERİ	6
1.3.1. Fiziksel Belirtiler	6
1.3.2. Davranışsal Belirtiler	10
1.3.3. Psikolojik Belirtiler	11
1.4. İŞ STRESİ KAVRAMI	12
1.4.1. İş Stresin Kaynakları	16
1.4.1.1. İş Stresini Yaratıcı Bireysel Faktörler	17
1.4.1.1.1. Kişilik	18
1.4.1.1.2. İş Deneyimi.....	21
1.4.1.1.3. Cinsiyet.....	22
1.4.1.1.4. Yaşam Değişim Oranı.....	22
1.4.1.1.5. Diğer Faktörler.....	23
1.4.1.2. İş Stresini Yaratıcı Örgütsel Faktörler	23
1.4.1.2.1. Rol Çatışması	23
1.4.1.2.2. Rol Belirsizliği	25
1.4.1.2.3. Aşırı İş Yükü	26
1.4.1.2.4. Değişen Çalışma Saatleri	27
1.4.1.2.5. Çalışma Ortamının Fiziki Durumu	28

1.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ.....	30
1.5.1. Aktif planlama.....	30
1.5.2. Dış Yardım Arama.....	32
1.5.3. Dine Sığınma (Dine Yönelme).....	33
1.5.4. Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI	35
2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMSAL GELİŞİMİ	37
2.3 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ	38
2.3.1. Şevk ve Coşku Evresi	39
2.3.2. Durağanlaşma Evresi	40
2.3.3. Engellenme Evresi	40
2.3.4. Umursamazlık Evresi	41
2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ	41
2.4.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri.....	42
2.4.2. Tükenmişlik Sendromunun Psikolojik Belirtileri.....	43
2.4.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri.....	44
2.4.4. Tükenmişlik Sendromunun Sosyal Belirtileri	46
2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMU YAKLAŞIMLARI.....	46
2.5.1. Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı	47
2.5.1.1. Duygusal Tükenme.....	48
2.5.1.2. Duyarsızlaşma.....	49
2.5.1.3. Kişisel Başarı Hissi Noksanlığı	50
2.5.2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı.....	50
2.5.3. Pines Tükenmişlik Yaklaşımı	51
2.5.4. Edelwich Tükenmişlik Yaklaşımı.....	52
2.5.5. Perlman - Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı	53
2.5.6. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı	54
2.5.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Yaklaşımı	55
2.5.8. Leiter Tükenmişlik Yaklaşımı	56
2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ETKİLERİ VE SONUÇLARI.....	56

2.6.1. Tükenmişlik Sendromunun Kişiyeye Etkileri	57
2.6.2. Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Hayatına Etkileri	59
2.6.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına Etkileri	60
2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUYLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ	60
2.7.1. Tükenmişlik Sendromuyla Mücadelede Kişisel Yöntemler	61
2.7.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek	62
2.7.1.2. Dinlenme ve Gevşeme	62
2.7.1.3. Kendini Tanıma	63
2.7.1.4. İşe Ara Verme	63
2.7.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme	63
2.7.1.6. İlgörü Geliştirme	64
2.7.1.7. Zaman Yönetimi	64
2.7.1.8. İş Değişirme	65
2.7.2. Tükenmişlik Sendromuyla Mücadelede Örgütsel Yöntemler	65
2.7.2.1. Personel Seçimi	65
2.7.2.2. Örgüt Geliştirme	66
2.7.2.3. Yönetim Geliştirme	66
2.7.2.4. İşin Modifikasyonu	67
2.7.2.5. Sosyal Destek	67
2.7.2.6. Yetki Devretme	68
2.7.2.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ VE DHMİ'DE ÇALIŞAN HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	70
3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	71
3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	72
3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular	72
3.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri	72
3.3.3. İş Stresi Ölçeği	73
3.4. VERİLERİN ANALİZİ	73
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	74

3.6. BULGULAR.....	75
3.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	75
3.6.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular....	80
3.6.3. İş Stresi Envanterinin Faktör Analizine İlişkin Bulgular.....	83
3.6.4. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular	85
3.6.5. İş Stresinin Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla Etkisine İlişkin Bulgular	89
SONUÇ	91
KAYNAKÇA.....	944
EKLER	1044
ÖZET.....	1077
ABSTRACT	1088

TABLO LİSTESİ

	SAYFA NO.
Tablo 3.1. Tükenmişlik Faktörlerinin Güvenirlik Analizi	73
Tablo 3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	75
Tablo 3.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	76
Tablo 3.4. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	77
Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	78
Tablo 3.6. Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları.....	79
Tablo 3.7. KMO and Bartlett's Test Sonuçları	80
Tablo 3.8. Maslach Tükenmişlik Envanteri Faktör Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.9. Maslach Tükenmişlik Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.10. İş Stresi Envanteri'nin KMO and Bartlett's Test Sonuçları.....	83
Tablo 3.11. İş Stresi Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.12. İş Stresi ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ortalamaları	84
Tablo3.13. Cinsiyete Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	85
Tablo 3.14. Medeni Duruma Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları	85
Tablo 3.15. Aylık Gelire Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan ANOVA Testi Sonuçları	86
Tablo 3.16. Yaşa Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	87
Tablo 3.17. Eğitim Durumuna Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları.....	88
Tablo 3.18. Kavramlar Arası İlişkiler Korelasyon Testi Sonuçları.....	89

ŞEKİL LİSTESİ

SAYFA NO.

Şekil 3.1. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımları	76
Şekil 3.2. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Yüzde Dağılımları.....	77
Şekil 3.3. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları	78
Şekil 3.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları	79
Şekil 3.5. Çalışanların Aylık Gelirlerine İlişkin Yüzde Dağılımları.....	80

GİRİŞ

İş tatmini, günümüzde gerek kuramcılarının gerekse uygulamacıların katkıları ile örgütlerde üzerinde en fazla araştırılan konulardandır. Çalışanlar bir işletmenin yalnızca en değerli kaynağı değil, aynı zamanda en önemli zenginliğini oluşturmaktadır. Herhangi bir işletmede çalışan olmadığında diğer faktörlerin bir anlamı olmamaktadır. Çünkü çalışan insanlar bütün kaynakları sağlar, organize eder, yönetir, planlar ve böylece girdilerin tamamına hükmeder. Bir işletmenin ancak personelinin motivasyonu, becerisiyle, bilgisiyle, başarıya ulaşması mümkündür. Küreselleşmenin etkisiyle, rekabetin işletmeleri ortadan kaldıracak duruma geldiği bugünkü koşullarda, işletmeler rekabet gücünü arttırmak, verimlilik, hız, kalite ve maliyet avantajına sahip olmak için ellerindeki kaynakları en etkin ve etkili bir biçimde kullanmak istemektedirler. İşletmelerde çalışanlardan en etkin şekilde yararlanmak için çalışanları motive edici ve iş tatminini artırıcı şekilde çalışmaların yapılması gerekmektedir. İş tatmini ve motivasyonu artan bir çalışan, işletmeye daha fazla bağlılık hissedecek ve daha verimli olarak çalışacaktır.

İş tatmini, iş görenin yaptığı işin ve yaptığı iş neticesinde elde ettiklerinin, gereksinimleriyle ve bireysel değer yargılarıyla örtüşmesi neticesi veya örtüşmesine imkan sağladığını fark etmesi neticesi meydana gelen bir duygudur. Günümüzde geçerli olan insancıl yönetim anlayışının bir sonucu olarak çalışanların iş tatmininin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların sorunlarıyla ilgilenen, onları motive edebilen, çalışanların iş tatminini yükseltmek için uğraşan işletmeler geleceğe daha güvenle bakabilmektedir.

Günümüzde, çalışanların yaşam koşullarının ağır olmasından kaynaklanan stres düzeyi, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyini etkileyebilmektedir. Kişiler hayatın her anında, varlığını fark ettiren bazı baskılar ve güçlüklerle karşı karşıyadırlar. Bu zorluklar, kişileri hem iş hayatı hem de sosyal hayatlarında zayıf ve savunmasız hale getirebilmektedir. Bunun neticesinde bireyler, bazen toplumsal iletişimde başarısızlıklarla, çalışma hayatında ise adaptasyon sorunlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu tatmin olamamanın neticelerinden biri de bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları tükenmişlik duygusudur. Stres ve Tükenmişlik, kişilerin bireysel olarak yaşadıkları bir olgu olmasına karşın, iş tatmini etkilemekte iş hayatında performans düşüklüğünü meydana getirmekte, ayrıca çalışılan örgütün etkililik ve karlılığını negatif bir şekilde etkileyebilmektedir.

Bu amaçla, çalışmanın birinci bölümünde iş stresi, ikinci bölümünde tükenmişlik sendromu konuları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde Devlet Hava Meydanları İşletmesi Atatürk Havalimanı'nda çalışan hava trafik kontrolör personelinin yaşadıkları iş stresinin tükenmişliğe olan etkisi ile ilgili yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ STRESİ

1.1. STRES KAVRAMI

Stres, farkına varılmasa da gündelik hayatımızın içinde olan ve modern çağın bir rahatsızlığıdır. Stres kavramı, dışarıdaki insandan üniversitedeki bilim adamına kadar tüm insanların sık sık kullandığı ve çoğu kişinin de yaşadığı psikolojik bir durumdur. Stresle ilgili yapılan araştırmalarda farklı tanımlar verilmiştir. Ayrıca kişilerde karşılaşılan stres sebepleri, stresin etkileri farklıdır. Günümüzde, bilhassa değişim hızının şaşılacak oranda artması sebebiyle, kişilerin kendilerini devamlı bir şeyler kaçıyormuş korku ve endişesiyle hızlı hareket etme mecburiyetinde hissetmeleri, stresin günlük hayatın içinde yer almasına yol açmıştır¹. Özellikle büyük şehirlerde stres, günlük koşuşturmaca içinde yaşamın bir parçası haline gelmiştir.

Literatürde stres kavramını açıklayan çok sayıda tanım vardır. Bununla beraber en anlaşılır ve basit şekliyle stres; kişinin bir gereksiniminden uzaklaşmasına ya da bir reaksiyonda bulunması konusunda zorlayan, bireyin içinden ya da dışından gelen ve genellikle bireyde gerilime ve çöküntüye sebep olan kuvvettir². Stres, bu tanımında gerilim ve çöküntü yaratan bir tepki olarak tanımlanmıştır. Sanayileşmiş ülkelerde stres, bireyleri ve toplum sağlığını etkileyerek önemli seviyelere ulaşmıştır. Kişi ve çevresi arasındaki uyumun bir göstergesi olan stres, insanın baskıya karşı tepkisini ve mücadele etme duygusunu ortaya koyduğu için bir rahatsızlık olarak görülmemelidir.

¹ Hasan Tutar, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000, s. 201-202.

²İbrahim Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 2000, s. 218.

Selye'ye göre stres "bedenin bir tepkisidir". Yani stresin fiziksel bir durum olması ve fizyolojik bir tepki oluşturmasıdır. Bu duruma göre stres, fizyolojiktir ve depresyon, kaygı, endişe ve engelleme olmamaktadır. Bu zihinsel durumlar, fizyolojik tepki için başlatıcı olabilir, ama kendileri stres olmamaktadır. Bazen psikoloji yazılarında kaygıyla stres eş anlamlı kullanılmaktadır. Kaygı stresi hızlandırabilir, ancak stresin kendisi olmamaktadır. Geç kalındığında kırmızı ışıkta durmak mecburiyetinde kalınması stres olmamaktadır. Stres bedenin olaya cevabıdır. Stresin başlamasına neden olan çevresel uyarıcı faktörlere "stres yapıcı", "stres kaynağı" anlamına gelen "stresör" denilmektedir³. Stresörler çoğu zaman kaygıyı tetikleyebilmektedir. Kaygı da stres kaynağıdır. Stresli olduğumuz zaman yaşadıklarımızdan kaygı duyarız ya da kaygı duyduğumuz durumlarda da daha çok stresli olduğümüzü anlarız. Kaygı ile stresin doğru orantılı iki durum olduğunu söylemek yanlış olmaz.

Stres yapılan tanımlarda genelde, insan vücudu için negatif, sağlığı bozan bir hal olarak ifade edilmektedir"⁴.

Stresin genel nitelikleri şöyle sıralanabilir⁵;

- "Stres negatif etkileri haricinde pozitif etkileri de olan çok yönlü bir olgudur.
- İnsanı içinde bulunduğu sosyal ortamda strese düşüren veya pozitif şartlar doğuran kaçınılmaz bir durumdur.
- Stres, insanın varmak istedikleri ve bu yolda karşılaştığı kısıtlamalar ile ilgili bir olgudur.
- Örgütsel başarı ve performansa katkıda bulunan önemli bir faktördür.

³Roger Allen, **Human Stress: Its Nature and Control**, New York: McMillanPub.Com, 1983, s. 3.

⁴ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 2004, s. 187.

⁵ Aliye M. Aktaş, "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt: 56, Sayı: 4, 2001, s. 27-28.

- Stres, insanları zihinsel fizyolojik ve psikolojik, yönden etkileyen, sosyal hayatını belirleyen bir olgudur.”

1.2. STRES KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanlık tarihi kadar eski olan stres kavramının kökeni, Latince "Esthetica" fiilinden türetilmiştir⁶. 17. yy 'da elem, keder, dert, musibet bela, felaket, gibi anlamlarda kullanılmış; 18. ve 19. yy 'da anlamı değişerek organlara kişilere, ruhsal yapılara ve objelere, uygulanan, güç zorlama ve baskı olgularının izah edilmesinde kullanılmıştır⁷.

“19. ve 20. yüzyıllarda "stress" ve "strain" kelimesi, sezgi yolları ile bedensel ve psikolojik hastalıkların sebebi olabileceği düşünölmüştür”⁸.

“1842 senesinde İngiliz hekim Thomas Curling, ağır bir yanık vakasında sonra, 1867 senesinde ise cerrah Albert Billreth, enfeksiyon nedeni ile yapılan önemli bir cerrahi müdahalenin ardından, strese ait belirtilerin meydana geldiğini aktarmışlardır. 1878 senesinde Claude Bernard, bütün hayatsal görevlerin, dış ortamın değişen koşulları karşısında canlının iç vasatının belirli sınırlarda sabit tutulması hedefine dair olduğunu söylüyordu. Araştırmacı, stresi "organizmanın dengesini bozan uyaranlar olarak" ifade etmektedir.”⁹

Gündelik hayatta insanların karşı karşıya kaldığı bir kavram olan stres, son senelerde hakkında çok çalışmaların yapıldığı bir kavramdır. Tarih öncesi insanı bile zorlu bir işten sonra hissedilen tükenmişlik duygusu ve güç kaybında, acı veren korkularda veya herhangi bir rahatsızlıkta bazı ortak şeylerin varlığını hissetmiş olmalıdır. Kendisi için aşırı durumlardaki reaksiyonların benzerliğini bilinçli olarak farkında olamamış olsa bile

⁶ İneyet Pehlivan Aydın, **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995, s. 92.

⁷Baltaş ve Baltas, 1992, a.g.e., s. 292.

⁸ İbrahim Balcioğlu, “Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, **İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açıdan Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi** No: 47, Aralık 2005, s. 9.

⁹ Balcioğlu, a.g.e., s. 9.

sınırlarını aşan hadiselerde ne ile baş edilebileceğini içgüdüsel olarak bulmak mecburiyetinde kalmıştır¹⁰.

Stres kavramının yaygın bir biçimde kullanılması ve bilim dünyasında sıkça tartışılması Avusturya asıllı biyolog Hans Selye'nin araştırmalarına dayanır. Birçok yazar, kişinin yaşadığı stresi açıklayan ve kavramı literatüre kazandıran kişinin Selye olduğu konusunda hemfikirdir. Selye'ye göre stres vücudun bir olay karşısındaki tepkisidir. Selye bu tanımlamadan yola çıkarak, stres ve stresör kavramlarına çok önem vermiş, bireyde birtakım tepki oluşturan dışsal uyarıcıya stresör, bireyin bu tür uyarılar için sergilediği tepkiye de stres demiştir¹¹.

1.3. STRES BELİRTİLERİ

Stresli hayatın bireyler üzerinde kalıcı veya geçici olarak bazı etkileri bulunmaktadır Fakat sağlık problemleri kendini göstermeden birçok belirtiler hastalıkların habercisi olabilmektedir. Bunlar; uykusuzluk, duygusal dengesizlik, endişe, gerginlik, yüksek tansiyon ve sindirim sorunları gibi belirtilerdir. Stresle ilgili başlıca belirtileri açıklamakta fayda vardır¹²:

1.3.1. Fiziksel Belirtiler

Karşılaşılan farklı durumlar vücudun bazı fonksiyonlarında ve sistemlerinde değişimlere neden olmaktadır¹³.

İnsan vücudu zararlı bir etkene maruz kaldığında bir dizi fizyolojik gelişmeler oluşur. Selye'nin görüşleri yönünde gerilimin ve stresin meydana getirdiği fizyolojik belirtiler şu şekilde sıralanabilir¹⁴;

¹⁰Hans Selye, **The Stress Of Life**, London: Teach Yourself Books, 1997, s.22.

¹¹ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999, s. 90.

¹²Nezahat Güçlü, "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, (2001), s. 95.

¹³ Özcan Köknel, **Depresyon**, 2.Baskı, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998, s. 344.

¹⁴ Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2006, s. 435.

- “Yüksek tansiyona bağlı olarak çarpıntı
- Ağzın ve boğazın kuruması
- Baş dönmeleri
- Aşırı yorgunluk
- Titreme ve sinirsel tepkiler
- En küçük sesle bile irkilme hali
- Çok tiz sesli sinirsel kahkahalar
- Kekemelik ve diğer konuşma güçlükleri
- Diş gıcırdatma ve tırnakları yeme
- Sık idrar yapma ihtiyacı
- Diyare ve kabızlık
- Mide ekşimeleri ve bulantılar
- Migren tipi baş ağrıları
- Boyun ve sırt ağrıları
- Kadınlarda sancılı ve vakitsiz adet görmeler
- İştahsızlık veya aşırı iştah
- Kaza yapma eğiliminin artması”

Stresi meydana getiren bir vaka ya da faaliyet organizmada fizyolojik farklılıklara sebep olur. Stresle başa çıkabilen kişilerin performansı yüksektir. Tersine bir durum söz konusu olduğunda organizma önemli derecede zarar görebilir. Merkezi sinir sisteminde strese tepki gösteren iki ana dal vardır. Bunlara sempatik ve parasempatik sinir sistemleri denir. Organizma bir güçlük veya tehditle karşılaştığında sempatik sinir sistemi uyarılır. Beyin ise durum hakkında hipofiz bezini çalıştıran bir mesaj alır. Bu uyarı neticesinde adrenalin salgılanır ve zincirleme bir tepki meydana gelir. Organizmanın dengede olabilmesi için her iki sinir sisteminin tepkileri arasında gidip gelir. Organizma ilk defa bir durumla karşılaştığında dengesi bozulabilir. Stres safhasının uzun sürmesi, olağanüstü hallerde organizmanın verdiği tepkiler

ve talepler bunun haricinde yaşam şeklindeki değişiklikler stresle mücadeleyi güçleştirebilir. Gündelik dilde stres şekilleri damla damla ve kronik olarak isimlendirilir. Böyle bir stresle karşılaştığımızda monoton bir iş ve ev hayatı yanında insanı tatmin etmeyen işlerde de sıkışıp kalırız. Uzun vadede veya aniden kendini gösteren stres kişi için önemli ölçüde zararlıdır¹⁵. Sağlığın bozulmaması için stres düzeyi eğer belli bir seviyenin üzerindeyse, etkin bir şekilde yönetmek gerekmektedir. Stresin etkisi diğer davranışlarla da birleşince daha da büyümektedir, bu da kişinin ruhsal anlamda rahatsızlanmasına neden olabilmektedir. Bu durumda yapılması gereken stresin yaratabileceği etkilerden az zararla kurtulabilmek için stresle başa çıkma yollarını kullanmak ve mümkünse stresli ortamlardan ve olaylardan uzak kalmaktır.

Bazı araştırmacılar yüksek tansiyonla stres arasında ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Stresin yüksek tansiyona ne ölçüde etken olduğu hakkında soru işareti bulunmasına karşın, önceden var olan tansiyona etkide bulunduğu bilinmektedir. Bünye gerçek ve hayali tehlikeler ile karşı karşıya kaldığında kan basıncı artarak tepki göstermektedir. Tehlike bittiğinde endişe, korku ve şüphe sürmüyorsa, kan basıncı normale inmektedir. Eğer bilinçaltı tehlikeler devam ederse kan basıncı yüksek kalmaktadır ve uzun süreli gereksiz gerilim yaratmaktadır. Tehlike tam olarak yok olsa bile basıncın normal düzeye gelmesi uzun vakit alabilir. Bu tepkinin her ortaya çıkışında basınç az bir miktar düşmektedir ve ardından normalin üstünde bir düzeyde dengeye gelmektedir¹⁶. Stresin yüksek tansiyon rahatsızlığını tetiklediği söylenebilmektedir.

Strese karşı gösterilen fizyolojik tepkileri zaman boyutunda iki ayrı grupta incelemek yerinde olacaktır. Birincisi; kısa süreli (birkaç gün ya da saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Genel olarak bu

¹⁵ “Stres Yönetimi”, <http://Webarsiv.Hurriyet.Com.Tr/1999/11/02/154093.Asp>, (Erişim Tarihi: 22.04.2012).

¹⁶Jere E. Yates, **Gerilim Altındaki Yönetici** (Çev.: Fatoş Dilber), İstanbul: İlgı Yayıncılık ve Ticaret Ltd. Şti., 1985, s. 16-17.

tepkiler standart bir özelliktedir ve vücudumuzun olumsuz etkenler karşısında baskı altında olduğunu ve zorlandığını gösterir. İkinci grup fizyolojik belirtiler ise; uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşısında vücudumuzun kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin devamlı olması neticesinde meydana gelen rahatsızlıkları kapsamaktadır¹⁷.

İnsan organizmasında maruz kalınan strese göre fiziksel belirtiler de değişmektedir. Örneğin fiziksel olarak

*“yaşa ve boya göre kilo fazlalığı veya azlığı, boğaz ve ağızda kuruma hissi, iştahsızlık (yemek yememek), tokluk hissi, kekemelik, devamlı yorgunluk, tikler, kronik ishal veya kabızlık, sık baş ağrısı, irkilme, halsizlik, titreme, uyuyamama, ilaçlara duyulan gereksinimde artış, kalp çarpıntısı, konuşma güçlüğü, nefes darlığı, kolayca ağlama eğilimi, terleme, yüksek tansiyon, baygınlık, mide bulantısı ve ağlayamama.”*¹⁸

gibi bir takım belirtiler gözlemlenebilir

*“Stresi meydana getiren haller insandan insana farklı olsa da strese karşı bedenlerimiz genel olarak aynı tepkileri vermektedir. Bu tepkiler, vücudumuzda, bizim istemimizin dışında meydana gelir ve bir sırası bulunmaktadır. Tehdit veya bir uyarıcıyla karşılaştığımızda, beynimizdeki hipotalamus, vücudumuza belirli işaretler gönderir, bunlarda yaşamsal tepki durumuna dönüşür: Enerji açısından hormon üretimi artış gösterir. Bedendeki şeker ve yağlar, hızlı enerji sağlamak açısından, kana karışır. Kana karışan şekeri enerjiye dönüştürmek açısından, gerekli oksijenin sağlanması üzerine, solunum hızlanır. Beyine, kaslara gerekli organlara kan gönderilmesi üzerine kalp atışları hızlanır ve kan basıncı artış gösterir. Kaslar gerginleşir. Sindirim sistemi durur. Terleme artarak, vücudun aşırı düzeyde ısınması önlenir. Bağırsak ve idrar torbası kasları gevşer, gözbebeği genişler, kulaklar daha hassaslaşmaktadır. Tüm duyular en yüksek işleyiş seviyesine gelir. Stres altında bedenimizin, bizim dışımızda hareket ettiğini görüp bu durumda panikler ve korkarız. Oysa bu bedenin ve beynin kendini koruma mekanizmasını oluşturmaktadır. Bunun doğal olduğunu bilmek ve bu durumlarla başa çıkma yöntemlerini öğrenmek ve kullanmak işimizi kolaylaştırmaktadır”*¹⁹.

¹⁷ Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt:10, Sayı: 2, 2003, s. 3.

¹⁸ Serpil Aytaç, “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr/ce/docs/file/ec109.pdf>, (Erişim Tarihi:23.04.2012), s. 6.

¹⁹ Aytaç, a.g.m., s. 6.

Stres vücudun zorluklar ve tehlikeler karşısında gösterdiği bir savunma mekanizması olup, olumlu stres kişiyi tehlikelerden korur. Her durumda kişi savunma mekanizması oluşturabilir, bu bazen olumlu bazen olumsuz davranışlar şeklinde görülebilir. Olumsuz davranışlar kişiyi daha çok strese sokar bu noktada stresin büyük boyutlara ulaşmaması ve mevcut stresle başa çıkabilmek için savunma mekanizmalarını kullanmak gerekmektedir.

1.3.2. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal grupta ele alınan stres belirtileri, genellikle davranışa yansıyan ve dışarıdan gözlenebilen belirtilerdir. Stresli durumlar çoğunlukla bireye fazla düşünme zamanı bırakmaz. Günlük hayatımızda oluşan çeşitli değişimler stres habercisi olabilir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz²⁰;

- *“Yüksek sesle veya çok hızlı şekilde konuşmak,*
- *Esnemek,*
- *Tırnak yemek, diş gıcırdatmak, hızlı şekilde yürümek,*
- *Azalan şahsi etkinlik (unutkanlık, sık sık hata yapma, negatif olma vb.),*
- *Sık sık işe gelmeme,*
- *Kişisel görüntüsünü ihmal etme.”²¹;*

Aşırı yemek yeme davranışları bir stres belirtisi ayrıca stresten kaçış yoludur. Kişi, gerilime tepki olarak gösterdiği bütün davranışlarında bilinçsizce, tamamen güzel bir duyguyu gerilim duygusunun yerine koymaktadır. Yemede artış da böyle bir davranıştır. İlgisini güzel lezzet ve haz verici yeme duygusu üzerinde odaklaştırır²².

“Davranışsal olarak; aşırı hareketlilik ya da tersi, iletişim ve dinleme kabiliyetlerinde kısılma, öfke patlamaları, rahatsızlık hissi ve devamlı şiddetli tartışma başlatma, rahatlama ve dinlenme yeteneklerinde azalma, ağlama krizleri veya donukluk görülür”²³.

²⁰ Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, G.Y.T.E, 1997, s. 145.

²¹ Adnan Ceylan, **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, G.Y.T.E, 1997, s. 145.

²²Karl Albrecht, **Gerilim ve Yönetici** (Çev.: Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:197, 1989, s. 43.

²³ Aytaç, a.g.m., s. 6.

Alkol alma eğilimi stresin en çok rastlanan davranışsal neticesidir. Geçici bir rahatlık sağlayan ve günlük problemlerden kurtulmak için başvurulan alkol, zaman içinde alışkanlık durumuna gelerek dozajı arttırılmaktadır. Aynı şey sigara, aşırı yemek ve uyuşturucu için de geçerlidir. Stresin çok görülen ikinci davranışsal sonucu ise kişilerin dikkat ve uyanıklığını etki altına alarak kazaya neden olması ya da saldırganlık hissi yaratmasıdır²⁴. Stresten kaçınmak amacıyla kişilerin en çok başvurduğu davranış kalıplarından başlıca gelenler arasında; sigara, alkol, çeşitli uyarıcılar, uyuşturucu madde kullanımı, uyku düzensizliği, aşırı yemek yeme gibi zararlı alışkanlıklar bulunmaktadır. Bu düzeydeki stresin olumsuz sonuçlarının önlenmesi gerekmektedir.

1.3.3. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik stres belirtileri Arthur Rowshan tarafından şu şekilde sıralanmıştır²⁵;

- “Depresyon
- Ümitsizlik duygusu
- Kızgınlık
- Sinirsel gülme krizleri
- Üzüntü
- Hastalık kuruntusu Soğukluk
- Duyguların sık sık değişmesi
- Sakinleşememe
- Huzursuzluk duyulması
- Sık sık kabus görme
- Aşırı ağlama
- Heyecan duymama vb.”

²⁴ Vedat Işıkhân, **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları**, Ankara: Sandal Yayınları, 2004, s. 54.

²⁵ Arthur Rowshan, **Stres Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998, s. 18.

“Psikolojik olarak diğer belirtiler ise, sürekli tedirginlik, çevredekilere duyulan öfke, bastırılmış öfke, hayattan sıkılma, yaşamla ilişki kuramama hissi, maddi endişeler, gülememe, ihmal edilmişlik duygusu, hastalık veya ölüm korkusu, başarısızlık endişesi, problemlerini paylaşmama duygusu, kapalı yerler, depresyon, yüksekte vb. şeylerden korkma, konsantrasyon bozukluğudur”²⁶.

Bu belirtiler kişiden kişiye değişebilmektedir.

İnsanlar başkalarından kendisini soyutlar ve içine kapanır, pasifleşir. Bazen de problemleri tamamen yok sayarak hadiselerin dışında kalır. Bu şekildeki bir davranış o bireyin karşısındakine sıkıntı ve öfke gibi duygular yaşatabileceği için, bu sefer ilişkilerde probleme sebep olabilir²⁷.

1.4. İŞ STRESİ KAVRAMI

Çeşitli mal ve hizmetleri üretmek gayesiyle kurulan örgütler bu hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. İnsanlar ise çabalarını belli bir işte çalışarak ana ihtiyaçlarını giderecek gelirler elde etmektedirler. Bu sayede kişi ile çalıştığı işletme arasında bir karşılıklı sorumluluk süreci başlamaktadır. Bu alışverişte bireylerin üyesi oldukları örgüte uyum göstermeleri önem kazanmaktadır. İş yerinde karşılaşılan stres, çalışanların örgütlerine uyum sağlamalarını güçleştiren, ruhsal ve bedensel sağlıklarını etkileyen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır²⁸. İş ortamında yaşanan stres çalışma arkadaşlarından veya işin zaman baskısından olabilmektedir. İş ortamında yaşanan stres, işin zorluğuyla birlikte daha da yoğun yaşanmaktadır. Kişi bu durumun altından kalkmak için bilinçli bir şekilde hareket etmelidir ve güçlü bir yapı sergilemelidir.

İnsanlar tarihsel süreçte hedeflerine ulaşabilmek ve kişisel amaçlarını gerçekleştirmek gayesiyle, gayretlerini eş güdümlenmek mecburiyetinde

²⁶ Aytaç, a.g.m., s. 6.

²⁷Richard Lazarus, “Stresle Basa Çıkma Tarzınız” Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım, (Çev. : Nesrin Rugancı), Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 2 1994, s. 60.

²⁸ İnanet Pehlivan Aydın, **İş Yaşamında Stres**, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s. 17-21.

kalmışlardır. Bir işbirliği sürecinde kişiler, tek başlarına yapabileceklerinden daha çoğunu yapabileceklerini fark etmişlerdir. Bu toplumsal nitelikli bilinçlenme süreci, bireyleri örgütlenmeye ve bir örgüt oluşturmaya yöneltmiştir²⁹.

Genel olarak stres, kişinin bir tepkide bulunmasına veya bir ihtiyacından vazgeçmesine dikte eden, kişinin içsel ya da dışsal olarak karşılaştığı ve genellikle kişide üzüntüye, sıkıntıya, huzursuzluğa sebep olan bir kuvvettir. Bugün belli bir işletmede personel, vaktinin önemli bir bölümünü iş alanında harcamakta ve belli şeyleri başarmak üzere kendisinden istenen görevleri ve sorumlulukları hayata geçirmektedir. Bu hal örgüt ortamından doğan “örgütsel stres” terimini doğurmuştur. Örgütsel stres, örgüt ile ya da iş ile alakalı olarak bir beklenti anında kişide oluşan farklı tepkiler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel stresin ciddiyetini tam olarak anlayabilmek için, stresin iki etkenin etkileşimi sonucunda oluştuğunu bilmek gerekir. Bu iki faktör, stres uyarıcıları, örgütsel nitelikler ya da iş ile ilgili niteliklerdir. Bunlar stres reaksiyonunu başlatır. Kişide olumsuz bir tepki doğuracak stres uyarıcılarının bulunduğu anda, bireyin bu reaksiyonu strese direnmeyi belirler. Stres uyarıcılarının ciddiyeti bireylerin direnme gücünü aştıkları ana stres ortaya çıkar. Strese direnme, bir kişisel nitelik, bir kişilik özelliğidir. Oysa ki stres uyarıcı, kurumun ve çalışma sürecinin nitelikleridir. Stres, kişisel ve kurumsal özelliklerin karşılıklı bir biçimde birbirini etki altına almanın bir işlevidir³⁰. İnsanların günlük hayatında ve iş hayatında yaşadığı olayların sonucunda oluşan bir tepkidir.

İş stresinin diğer adı örgütsel strestir. Çalışma yaşamına giren kişi iş üretiminin yanında örgüt içinde başka kişilerle ilişki kurmakta, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çabalamakta ve örgüt içindeki değişik

²⁹ Zeki Güler, Nuran Öztürk Başpınar ve Hüseyin Gürbüz, **İş Yaşamında Stres Ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001, s. 16.

³⁰Inayet Pehlivan Aydın, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, (1991), s. 792-793, www.Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/40/505/6106.Pdf, (Erişim Tarihi:19.04.2012).

grupların içine girmektedir. Bu süreçler de çalışanın yoğun ve güçlü bir uyum gösterme gayreti içine girmesine sebep olmaktadır. Özetle iş ortamında belirli rol ve görevler tanımlanan bireyler örgüt ortamında oluşan “örgütsel stres” ile karşılaşmaktadır³¹. Örgütsel stresin artması, çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. Çalışanın bu olumsuz etkileri işini aksatmadan, çalışma arkadaşlarıyla ve müdürüyle ilişkilerini bozmadan, kendisini de harap etmeden olumluya çevirmesi gerekmektedir.

“Dünyada, bilim adamları iş stresinin ölçülmesi için değişik faaliyetlerde bulunmuşlardır. Bu yaklaşımlardan biri; “stresin bir göstergesi olan kanda bulunan “katekolamin”in ölçülerek personelin stres seviyesinin belirlenmesidir. Fakat bu şekilde bir ölçümün zahmetli ve pahalı olduğu görülmüştür.”³²

Her örgüt içinde, kullanılan çevresel koşullara, örgüt ortamına, teknolojiye, üyelerin eğilim ve tecrübelerine, bağlı olarak stres kaynaklarının meydana geldiği görülmektedir. Bu stres kaynaklarından bir kısmı örgütler arasında ortak olan sebeplerden oluşurken, bir kısmı örgüte has sebeplerden ötürü ortaya çıkmaktadır³³.

İş stresi, işyerlerinde işle ilgili oluşan gerilimler, kuşku, kaygı ve endişelerdir³⁴. Bir başka tanıma göre ise; İşin gerektirdikleri ile işçinin yetkinlikleri, olanakları veya ihtiyaçları arasında uyumsuzluk olduğunda ya da işyeri atmosferinin negatif olması durumunda oluşabilecek zararlı fiziki, hissi ve ruhi durumların tümüdür³⁵.

İş hayatında bir miktar stres, asla sağlıksız bir hal olarak görülmemelidir. Bu düşüncenin tersine, stres olmadan hiçbir şeyin başarılamayacağı düşünülmelidir. Belli bir orandaki stres, bireyin

³¹ Aydın, 2008, a.g.e., s. 11.

³² Nursel Telman ve Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyet**, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004, s. 238.

³³ Ertekin, a.g.e., s. 7.

³⁴ Zafer Erkoç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s. 244.

³⁵ Ali Seyyar ve Cihan Selek, **İnsan Kaynakları Terimleri**, Sakarya: Değişim Yayınları, 2007, s. 193.

konsantrasyonunu canlı tutar, sarf ettiği gayreti daha güçlü hale getirir, gelişmesini ve de başarımını destekler. Pozitif stres, kişiyi motive eder, iş tatminini yükseltir ve başarıya olan açlığını güçlendirir. Fakat kişinin başarılı olmasında etkisi bulunan bu stresin şiddetini ve yoğunluğunu hissederek gerekli önlemleri almak gerekmektedir. Stresin derecesi aşırı olduğu durumda, kişide tükenmişlik meydana geleceğinden verimlilikte hızlı bir gerileme görülebilir. Bundan başka kişi psikolojik ve fiziksel yönden sorunlar yaşayabilmektedir ve bu takdirde de hem kişi, hem de örgüt yönünden maliyeti son derece fazla olmaktadır³⁶. Örgütte verimin artırılması için örgütsel stresin önüne geçilmesi gerekmektedir.

Stres iş yaşamında fiziksel ve ruhsal kaynaklı sorunlara sebep olabilmektedir. İş yaşamında stresten ortaya çıkan hastalıkların zaman ilerledikçe daha da artış göstermesi ve stresin iş yaşamında verim düşüklüğü, personel devir hızındaki artış, sağlık sigortaları için yapılan ödemelerin artması, sık sık devamsızlık yapma, hırsızlık ve sabotaj gibi negatif neticelere sebep olması stresin etkilerini göstermektedir. Diğer bir anlatımla çalışan kişilerin stresle karşılaşması kaçınılmazdır³⁷.

Bir iş, yapısı gereği karmaşıklık, iş yükü ve zorluk unsurlarını barındırır. Bu sebeple işin kendisi başlı başına streslidir. Ertekin'e göre iş ile stres arasında dört tür işlevsel ilişkiden bahsedilebilir³⁸.

- *“İşin bizzat kendisi bir stres kaynağıdır ve çalışan bireyde onun yeteneklerini zorlayıcı ve sınırlayıcı etki yapar.*
- *Diğer bir takım kaynaklardan meydana gelen stres faktörleri belli bir zaman içerisinde işte de etkili olurlar.*
- *Birey yaptığı işle beraber bazı stresli durumları ortadan kaldırmaya ya da azaltmaya çalışabilir.*

³⁶ Çiğdem Kirel, “Örgütsel Stres Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: XI, Sayı: 1-2, (1993), s. 159.

³⁷ Aytaç, a.g.m., s. 2.

³⁸ Yücel Ertekin, **Stres ve Yönetim**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1993, s. 25.

- *İş başarımı veya bundaki bir azalma stres göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yani yapılan iş, bir stres ölçüsü olarak da görülebilir.”*

“İş ortamı strese her zaman elverişli olarak bilinmektedir. Bir işyerinde işin her yönü, kişiden pek çok şey ya da çok az şey istenmesi strese neden olabilir. Aşırı sıcak, ışık, çok fazla ya da az iş, aşırı ya da çok az sorumluluk, gürültü, aşırı veya az denetim olması kişilerde strese sebep olabilir. Fakat stres kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Mesela aynı mesleğe sahip kişiler stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi göstermezler. Yüksek başarı motivasyonu olan bir çalışan açısından iş ile alakalı yaşanan gerilimler onun başarıya olan motivasyonunu artırırken, bir başka kişi bu durumla alakalı baş edebilme eksikliğinden ötürü stres duyabilir. Kısaca stres duymada kişisel farklılıklar önemli bir olguyu oluşturmaktadır. Günümüz iş hayatında, ekonomik şartların ağırlaşması, rekabetin artması neticesinde, çalışanların performansı ile ilgili bir takım beklentiler, her geçen gün daha da yükselmektedir. İnsanlar, zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiği gibi, mesai saatleri dışında kalan zamanlarda da, işle ilgili mevcut olumsuz durumları ve sorunları da düşünmektedir. Bu durum bir süre sonra, “kronik strese” dönüşebilmektedir”³⁹.

Çalışanların stresi azaltmak için iş yaşam dengesini kurmaları gerekmektedir.

Tespit edilen bilimsel bulgulardan şu neticeye ulaşmak mümkündür. Stres ile ilgili bir takım hastalıklar işyerinde gerek örgüt gerekse kişiler açısından ağır bir bedel ödenmesini gerekli kılmaktadır. İş stresi aşağıda belirtilmiş olan olumsuz neticeler sebebiyle işverenlerin önemli harcamalar yapmasını gerekli kılmıştır⁴⁰;

- “Verim düşüklüğü,
- İşe devamsızlık,
- Personel devir hızı,
- Sağlık sigortası ödemelerinin artması,
- Personel tazminat talepleri,
- Hırsızlık ve sabotaj”

1.4.1. İş Stresin Kaynakları

Örgütler; tutumlar, duygular, değerler ve de davranışlardan meydana gelen kişilerin oluşturduğu sosyal sistemlerdir ve bireylerin çalıştığı

³⁹Aytaç, a.g.m., s. 8.

⁴⁰ Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, “İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri”, s. 7, www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf, (Erişim Tarihi: 19.04.2012).

birbirleriyle ilişkilerde buldukları ve yaşadıkları bir sosyo kültürel yapısı vardır⁴¹. Örgütlerin içinde bulunduğu şartlara göre stres durumları değişebilmektedir.

1.4.1.1. İş Stresini Yaratan Bireysel Faktörler

Kişisel stres kaynakları, daha ziyade işgörenin psikolojik, bireysel ve bedensel durumları ile ilgili olabilmektedir. İnsanın kişiliği ve biyolojik yapısı, ekonomik darboğazları, duygusal yapısı, aile sorunları, yüksek tansiyonu, orta ve ileri yaş dönemi bunalımları, yaşam standartları ve alışkanlıkları gibi etkenler kişisel stres yaratan stresörler olarak nitelendirilebilecek etkenlerdir⁴².

Benzer hadiseler karşısında iki kişinin aynı şartlar altında bulunsalar bile değişik tepkiler verebildikleri görülebilmekte, yüz yüze olunan durum karşısında birisi gerilim ve kaygı hissedebilirken, diğeri gayet sakin ve soğukkanlı davranabilmektedir. Bireyler arasında görülen bu farklılıkta, bireylerin sahip oldukları stresle başa çıkma tarzlarının yanında, kişilik nitelikleri de rol oynamaktadır⁴³. Stres uyaranları farklı kişileri farklı düzeylerde etkileyebilmektedir. Bu yüzden başkasının stresten kurtulmak için yaptığı davranışları kişi kendi için uygulamamalıdır. O zaman işin içinden çıkılmaz bir yola girilebilir. Streten kurtulmak için acele edilmemesi gerekmektedir. İlk olarak işgörenin objektif olarak çalıştığı ortamın stresli olup olmadığına bakması gerekmektedir. Sonrasında kendisinin stres yaşayıp yaşamadığına bakması ve hangi faktörlerin stresi oluşturduğunu saptaması gerekmektedir. Aynı zamanda insan stres ile başa çıkabilmenin yollarına bulabilmesi için kendini iyi tanıması gerekmektedir.

⁴¹ Şule Aydın, "Örgütsel Stres Yönetimi", *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 3, (2004), s. 54.

⁴² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1994, s. 277.

⁴³ Nesrin H. Şahin, *Bir Stresle Başa Çıkma Mekanizması Olarak Etkili İletişim, Stresle Başa Çıkma: Olumlu Bir Yaklaşım*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, s. 116-122.

1.4.1.1.1. Kişilik

Kişilik yapısını A tipi kişilik tipi ve B tipi kişilik tipi olarak inceleyebiliriz.

a) A Tipi Kişilik

A tipi kişilik daha çok iş stresine maruz kalan kişilerde görülen bireysel faktörlerden biridir. Friedman ve Rosenman (1974) sahip olunan hangi vasıfların bireylerin strese ve stresin negatif etkilerine daha yatkın olduğu hususundaki araştırmaları sonucunda A ve B tipi kişilik özelliklerini açıklamışlardır⁴⁴.

Birer kalp mütehasısı olarak görev yapan Friedman ve Rosenman, koroner kalp hastalığı bulunan kişilerde ortak olan bazı davranış niteliklerini saptamışlar ve bu niteliklere "A-Tipi Davranış Özellikleri" adını vermişlerdir. "A-tipi" davranışlar genel olarak, devamlı zamanla yarışan, başarı yönelimli kişiler olarak görülmektedir. Bu kişiler hızlı bir şekilde çalışırlar ve hızlı konuşurlar. Aynı anda birkaç işi birden yapmak isterler. Sabırsız ve öfkeli dirler. Beklemeye tahammülleri olmadığından konuşanın sözünü kesmeye çalışırlar. Konuşmanın gidişatını denetlemek isterler. "A tip" leri, "miktar" (para, başarı ve sorumluluk) kavramını başarılarının belirtisi olarak kullanırlar ve özellikten çok niteliği önemserler⁴⁵.

A tipi kişilik yapısına sahip kişiler stresi hep kendileri ortaya çıkarırlar ve devamlı stres altındadırlar. A tipi davranış şeklinin birinci derecedeki vasıfları; umutsuzca zamana engel olma duygusu ve basitçe hareketlendirilen düşmanlık duygusudur.⁴⁶ A tipi davranış şekline sahip bir kişilik davranışı hayatın çağımızın modern yaşama şekliyle isteklendirilen ve

⁴⁴ Ertekin, a.g.e., s. 38.

⁴⁵ Ayşegül Durak Batıgün ve Nesrin H. Şahin, "İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu", **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 1, (2006), s. 33.

⁴⁶ Aydın, 2008, a.g.e., s. 15.

ödüllendirilen bir tavidir. Bunun nedeni etraflarındaki kişilerden daha seri düşünmeleri, konuşmaları, hızlı davranmaları gibi özelliklerinin olmasıdır⁴⁷.

A Tipi Kişilik özellikleri; işe aşırı bağlılık, dinlenme yerine çalışmayı tercih etme, saldırganlık, yükselme ve başarı hırsları, acelecilik, duygusallık, heyecan, işleri vaktinde tamamlama, çabuk öfkelenme, beklemekten sıkılma, hızlı konuşma, insan ilişkilerinin zayıf olması, sabırsızlık, özel ve sosyal yaşama vakit ayırmama ve yerinde duramamadır⁴⁸.

“A tipi davranış şeklinde bulunan birey aşırı rekabetçi, kendisini işine adanmış ve zamana oldukça duyarlı yaklaşırlar. Bundan başka bu kişi agresif, sabırsız ve işe çok fazla yönelirler. Zamanını çok iyi yönettikleri söylenemez. Tatilde bile hareketsizliği sevmez, çabuk olmayan kişilere kızar ve oldukça yoğun bir şekilde çalışırlar ve mesai arkadaşlarından da aynı şeyi beklemektedirler. Kendini çoğu zaman başka kişilere göre daha enerjik hisseder. Beklemeye hiç tahammül edemezler. A tipi bireye karşı açık olunması, hoşgörü gösterilmesi, güveninin artması, anlamsız rekabete girilmemesi bu tip kişilerle ilişki kurulurken faydalı olacaktır”⁴⁹.

İnsanların etrafındakileri nasıl algıladığı, çevresel farklılıklara, hadiselere ve ilişkilere nasıl bir tepki verdiği belirli sınırlarda, ilgili insanların kişiliği ile de ilişkilidir. İnsanların kişilik vasıfları; mesela kendilik algısı (kendini yeterli ya da yetersiz görmesi), dış referanslı (başkasının güdümünde), iç referans (kendi güdümlü) odaklı olması, A tipi kişilik yapısının (aşırı aktif, çabuk yiyen, konuşan, titiz, sabırsız, agresif, sinirli, rekabetçi, obsesif) vasıflarını taşıması, kontrol kaybı, öğrenilmiş çaresizlik (karşılık vermemeyi öğrenmek), psikolojik dayanıklılık zayıflığı ve bunun gibi birçok etken tek başına veya iç ve dış çevresel etkenlerle etkileşim neticesinde strese neden olmaktadır. Ayrıca grupsal ve örgütsel stres kaynakları da bireysel anlamda etki yaratırlar⁵⁰.

⁴⁷ Ufuk Durna, “A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 1, (2005), s. 277.

⁴⁸ Muhammad Jamal, “Relationship of Job Stres and Type A Behavior to Employees Job Satisfaction, Organisational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation”, **Human Relations**, No:43, (1990), s. 745.

⁴⁹ Durna, a.g.m., s. 277.

⁵⁰ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 444.

A tipi davranış tipine sahip olan bir kişinin nitelikleri şunlardır⁵¹;

- “Hareketlilik: A tipi davranış şeklini benimseyen bir kişinin kesin bir konuşma tarzı bulunmaktadır. Bu kişiler konuşmalarını belirli bir noktaya kadar devam ettirirler ve bazı kelimeleri patlayıcı bir şekilde vurgular, sık ve kuvvetli jestler ile konuşmaktadırlar
- Dürtü ve İhtiras: A tipi davranış şekline sahip kişiler, kendileri ve başkaları için yüksek bir beklenti seviyeleri koyar ve bunun gerçekleşmemesi halinde ise büyük ölçüde rahatsızlık duyarlar.
- Rekabet, Saldırganlık ve Düşmanlık Duyguları: A tipi davranış biçimi içindeki kişi, kendisi ve başkaları ile devamlı yarış içindedir.
- Tek Açılı Kişilik: A tipi davranış biçimine sahip olan bir kişi, genellikle kendisi ile meşgul ve “benmerkezci”dir.”

A tipi şahıslar strese daha yatkın olarak bilinen şahıslardır. Bu insanların belirgin vasıfları daha hızlı ve hareketli olmaları, daha sabırsız davranmaları, rekabetçi olmaları, dinlenme ve tatil için fazla vakit ayırmamaları, beklenti ve başarılarının son derece yüksek olması, öfkeli ve agresif bir yapıda olmalarıdır. A tipi şahıslar öfkeli davranışlarını bilhassa işte gösterdikleri rekabetçi nitelikleri yoluyla teşkil etmektedirler. Eğer çalışma arkadaşları veya yöneticilerinin çok yavaş çalıştıklarına, görevlerini bir an önce tamamlamadıklarına inanıyorlarsa kolayca öfke duyabilmektedirler⁵².

Özetle A tipi kişiliğe sahip bireyler katı kuralcı, idealist ve zaman baskısını daha fazla hisseden yapıları sebebiyle stresle daha fazla karşı karşıya kalmaktadırlar.

b) B Tipi Kişilik

B tipi kişilik özelliği gösteren insanlar, A tipi kişilik özelliği gösteren insanların tam tersidir. B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler, katı kurallardan sıyrılmış ve esnektirler. B tipi insanlar, A tipi insanların aksine daha kolaycı bir kişiliğe sahiptir. Son derece açık ve rahattırlar. Zaman kavramını çok

⁵¹Durna, a.g.m., s. 277.

⁵²Şahin, a.g.e., s. 61.

düşünmezler. Başarı onlar için önemli olmamaktadır. B tipi kişilik özelliğine sahip insanlar, kendisinden ve etrafındakilerden emindir⁵³. Bu tip insanlar sabırlı ve alçakgönüllüdürler. Yavaş ve ölçülü hareket ederler. Hızlı olmayan şekilde davranır ve konuşmalar yaparlar. Yarışmacı ve üstünlük kurma gibi ve üstün olmak gibi vasıfları bulunmamaktadır⁵⁴.

“B tipi nitelikteki kişiler daha rahat, az rekabetçi, uysal ve daha az saldırgandır. Zaman içinde daha az yarışmakta, boş zaman etkinliklerine daha çok olanak tanımaktadırlar. Bu tür davranışların istenirse değiştirilebilir. B tipi insanlar katı kurallardan arınır ve esnektirler. Başarı konusunda aşırı hırslı kabul edilmezler. Çok kolay sinirlenmez ve tedirgin olmazlar. Yapmış oldukları işten zevk almayı bilirler. İşlerinde rahat olmaları bu bireylerde suçluluk duygusu meydana getirmez, sakin ve düzenli bir şekilde çalışırlar. Çevresinden ve kendisinden emin kişiler olmaktadır”⁵⁵.

Kişilik tiplerinin farklı olması kişilerin farklı durumlarla karşılaştığında sergilediği davranışları da etkileyebilmektedir.

1.4.1.1.2. İş Deneyimi

Çalışma yaşamı kişilerin çalışırken geçirdiği vaktin hızlı bir biçimde akmasını sağlayan ve yaşamın her alanında önemli bir konudur. Birey sahip olduğu işle hem toplumsal bir pozisyona sahip olur hem de ailesine sunmuş olduğu fırsatları ve yaşamdan aldığı doyumun zevkini çıkarır⁵⁶.

İş deneyimleri ve çalışma koşulları kişilerin stres düzeyini etkilemektedir.

⁵³ Aydın, a.g.e., s. 36.

⁵⁴ Ersin Altıntaş, **Stres Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003, s. 62.

⁵⁵Durna, a.g.m., s. 278.

⁵⁶ Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 24.Baskı, İstanbul: Remzi Kitabevi, Ocak 2008, s. 73.

1.4.1.1.3. Cinsiyet

“Strese sebep olan bir diğer değişken ise cinsiyet olarak bilinmektedir. Özellikle son senelerde kadınların erkeklerin egemen olduğu organizasyonlarda çalışmasıyla birlikte erkek çalışanlara göre daha fazla bir strese maruz kalırlar. Kadın çalışanları iş ortamında etkileyen stres kaynakları; cinsel taciz, şiddet, cinsiyet ayrımı, aile yaşamındaki sorumluluklarıyla iş yaşamının getirdiği sorumlulukların çatışması şeklinde sıralanmaktadır”⁵⁷.

Kadınların almış oldukları roller hayat şartlarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Evde üstlendiği rollerle çalışma hayatında planladığı şeyler kadını çalışma hayatıyla özel hayatı arasında denge kurma konusunda zorlar. Fakat kendi istediklerini gerçekleştirebilmesi ve sevdiğilerine vakit ayırabilmesi için denge kurması gerekmektedir. Ayrıca kadın yöneticiler, kadın erkek rollerindeki farklılıktan kaynaklanan sorunlardan ötürü de strese karşı karşıya kalır. Kadın aslında çalışma hayatının, üstlendiği annelik görevini yerine getirdiğini göstermek için evde gereğinden fazla zorluk çekmektedir⁵⁸.

1.4.1.1.4. Yaşam Değişim Oranı

Holmes ve Rahe hayatta meydana gelen olaylarla stres arasındaki ilişkiyi fark etmişler ve bunu ölçmek gayesiyle araştırmalara girişmişlerdir. Mantık olarak insanların hayatlarında başlarından aşırı stresli hadiseler geçtiğinde birey sağlığı bundan etkilenecektir. Bu konu hakkındaki araştırma Holmes ve Rahe tarafından başlatılmıştır. Holmes ve Rahe hayatın içindeki olayların stres yaratan etkisini ölçebilmek amacıyla “Yaşam Değişiklikleri Birimi (Life Change Unit LCU)” diye isimlendirildikleri bir ölçek hazırlamışlar, bu ölçeği hazırlarken üç ana öğeyi dikkate almışlardır. Bireyin günlük hayatında yarattığı farklılıklar 12 sene içinde hadisenin ne zaman ortaya çıktığı, ne kadar devam ettiği, kaç kere yinelenmiştir⁵⁹.

⁵⁷ Aytaç, a.g.m., s. 11.

⁵⁸ Hasan Tutar ve Orhan Küçük, **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s. 269.

⁵⁹ Özcan Köknel, **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1982, s. 47.

1.4.1.1.5. Diğer Faktörler

Kişisel stres kaynaklarını meydana getiren başka faktörlerde, geçmiş deneyimler, aile yapısının bozuk olması, boşanma ve ölüm olayları, bir yerden bir yere taşınma, ekonomik olaylar ve algılama değişiklikleridir⁶⁰.

1.4.1.2. İş Stresini Yaratan Örgütsel Faktörler

1.4.1.2.1. Rol Çatışması

Stres, işletme yönetimi bakımından incelenmesi gereken bir kavramdır. Bunun nedeni stres, çalışanları direkt etkilemekte, onların verimliliklerini, davranışlarını ve başkalarıyla ilişkilerini saptamaktadır. Stres birtakım sebeplere bağlı olarak belirebilmektedir. Kişinin kendisinden kaynaklanan stres faktörleri arasında bireyin kişilik özellikleri, rol karmaşıklığı ve rollerden kaynaklanan çatışma sayılabilir⁶¹.

Robert E. Kahn ve Daniel Katz'a göre rol çatışması, iki veya daha fazla rol baskısının birbirleriyle çatışmaları durumudur. Bir baskıya uymanın, başka baskıya uymayı zorlaştırdığı durumlarda da rol çatışmasından söz edilebilir. Kahn ve Katz rol çatışmasını dört grupta incelemiştir⁶².

• **“Göndericinin Kendisinden Kaynaklanan Çatışma:** Bir yöneticinin astından önemli bir projeyi kısa zamanda istemesi, o süre içinde normal zamanda yapılması gereken işlerin de bulunması çalışmada engellenmeye sebep olacaktır.

• **Göndericiler Arasındaki Çatışma:** Birden çok rol göndericisine bağlı olarak çalışan kişilerde bu tür rol çatışması kolayca oluşmaktadır. Belli zamanlarda iki üstün de kendi verdiği görevlerin öncelikle yapılmasını istemesi neticesinde çalışan çatışmaya düşerek strese girer.

• **Roller arası Çatışma:** Birey iki farklı rolde olduğu zaman ortaya çıkar. Bilhassa çalışan kadınlarda rol çatışması sıklıkla görülmektedir.

⁶⁰ Ertekin, a.g.e., s. 149.

⁶¹ Fred Luthans, **Organizational Behaviour**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1994, s. 104.

⁶² Pehlivan, a.g.m., s. 40.

• **Kişi ve Rol Arasındaki Çatışma:** Örgütün bireyden kendi ana değerleriyle çatışacak vasıfta bir rol veya roller istediği vakit ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Barış yanlısı olan bir mühendisin, silah yapımıyla görevlendirilmesi ve geçimini temin için bu işi yapmak mecburiyetinde olması bu konuya örnek olarak gösterilebilir.”

“Bireyin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı anda meydana gelmesi, kişiden zıt beklentilerde bulunulması rol çatışmasına neden olabilir. Örnek olarak bir işçiden amiri üretimi hızlandırmasını isterken, çalışma arkadaşlarıysa üretimi yavaşlatmasını isterse kişi rol çatışması yaşamaktadır. İş yerinde üstleri ile geçimsizlik ve işgörenler arasındaki negatif ilişkiler, kişiliklerin birbirine uymaması, amirlerle, meslektaşlarla veya müşterilerle çatışma, en kolay işlerde bile tansiyonu yükseltmektedir. Yapılan araştırmalar rol çatışmasının işgörenlerde içsel çatışma yarattığı, işin bazı yönleri ile alakalı gerilim oluşturduğunu, iş tatminini azalttığı, işgörenin üstüne güvenini azalttığını göstermektedir. Çözümü en zor olan da bu sorundur”⁶³.

Bu nedenle işgören, ilişkileri bozmadan ortak bir çözüm yolu denemeli ya da uygun bir dille nasıl olması gerektiğini konuşmalıdır. Bu şekilde yapılmadığı takdirde kişi rol belirsizliğine düşecek ve doğabilecek sorunlardan stresle karşı karşıya kalabilecektir. Tersine çözüm yolları bulunup onun üzerine gittiğinde çalışanın hem stresten kurtulma ihtimali olabilecek, hem de işine devam edebilecektir.

Rol çatışması genellikle personelin bireysel ölçütleri, değer ve beklentileriyle iş gerekleri arasındaki uyumsuzluktan dolayı yaşanmaktadır. Rol çatışmasının yaşandığı haller birden fazla çevresel baskı unsurunun etkisiyle meydana gelmektedir. Çalışanın bu baskı gruplarından birine uyumu, başkasına da uyum göstermesini zorlaştırabilmektedir. Bir yandan arzı artırmak ve hızlı karar vermeyi tercih eden diğer taraftan çalışanların kararlara katılımını amaç edinen ve daha demokratik davranma gereği duyan yöneticinin durumu, içinde bulunduğu rol çatışmasına bir örnektir⁶⁴.

⁶³ Aytaç, a.g.m., s. 11.

⁶⁴ Ertekin, a.g.e., s. 79.

1.4.1.2.2. Rol Belirsizliği

Bireylerin kurumlarda kendilerinden beklenen performansı sunabilmeleri için ilk önce işlerinin gayesini, yetki ve mesuliyetlerini, kendilerinden neler beklendiğini ve beklenmediğini bilmeleri gerekmektedir. İş tanımları ve beklentileriyle ilgili belirli olmayan durumlar mevcut ise rol belirsizliğinden bahsedilebilir⁶⁵. Bu tür rol belirsizlikleri personelde strese sebep olmaktadır. Yapılan araştırmalarda rol belirsizliği ile can sıkıntısı, hayattan zevk alamama, düşük iş motivasyonu, işten ayrılma isteği, kaygı düzeyi ve alınganlık arasında doğrusal bir ilişki kurulmuştur.

“Çalışanın işinde nelere yetkisinin olup olmadığını bilmemesi; işiyle ilgili olarak açık, net ve planlı işlerin ve ulaşması gereken ilkelerin olmaması; işinde vaktini en uygun biçimde kullandığından emin olmaması; işiyle ilgili mesuliyetlerinin neler olduğunu bilmemesi; işinde kendisinden beklenen görevlerin neler olduğunu tam olarak bilmemesi; görevinin ne olduğuna dair kendisine söylenen şeylerin açık olmaması rol belirsizliği ile ilgili faktörlerdir. Rol çatışması ise, personelin yapması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve ilgisiz olması, kendisine verilen rolün tamamlanması için işyerinde yeterli nicelikte çalışan olmaması, verilen bir rolü gerçekleştirmek için bazen kuralları hiçe sayması gerektiği, işyerinde birbirinden çok değişik çalışan gruplarla ilişki içinde olması, çalışırken birbirine uymayan talepler alması halinde artan bir durumdur”⁶⁶.

Personelin işlerini gerçekleştirirken kendilerinden beklenen konular, yapılması gereken iş ve işlemler belirsizse, iş tanımları ve örgütlenme esasları net olarak tanımlanmamışsa, rol belirsizliği ortaya çıkabilmektedir. Rol belirsizliği yaşayan bir personel neyi yapacağı ve nasıl yapacağı hususunda emin olmamaktadır. Rol belirsizliği bilhassa işe yeni alınanların karşılaştığı bir durumdur. Aynı zamanda örgütte bulunan eski personelde örgüt içinde yaptıkları görevlerinde oluşan farklılıklar neticesinde rol belirsizliği yařayabilmektedirler⁶⁷. Çalışan ile müdür ve çalışma arkadaşları arasındaki iletişimin sıkı olması gerekmektedir. Çalışan ne iş yapacağını

⁶⁵ Adnan Ceylan ve Yıldırım Hüseyin Ulutürk, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, (2006), s. 49.

⁶⁶ Ceylan ve Ulutürk, a.g.m., s. 49-50.

⁶⁷ Ertekin, a.g.e., s. 78.

iletişimin iyi olması durumunda anlayabilir ve bu şekilde işler daha doğru ve istenilen bir şekilde yapılabilir. Çalışma ortamında iletişim iyi değilse ve kişi ne iş yapacağını bilmiyorsa belirsizlik var demektir. İş ortamındaki belirsizlikler de birer stres faktörünü oluşturmaktadır.

1.4.1.2.3. Aşırı İş Yükü

Çalışma ortamında bir başka stres unsuru, aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, potansiyel bir stres unsuru olarak görülebilir. Aşırı iş yükü farklı şekillerde meydana gelebilir. Hem fiziksel hem de zihinsel bakımdan nicelik açısından iş yükünün aşırılığı, iş ortamındaki en güçlü stres etmenlerindedir. Bir işi kısa zamanda bitirmek için zamanla yarışmak, kişi üzerinde stres meydana getirir. Aşırı iş baskısı altında ya da az iş yükü altında çalışmak kişinin ruhsal sağlığını tehdit etmektedir⁶⁸.

Personele verilen işler sayısal ve niteliksel işler olarak ayrılabilir. Sayı olarak iş yükü belirli bir vakitte personelin yapabileceğinden daha fazla işe sahip olmasıdır. Personele işleri yapabilecek bilgi ve becerilere sahip oldukları durumda yeterli vakitleri olmadığında birden fazla işleri yüklenmektedir. Birden fazla iş ise, işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyinin personelin kapasitesini aşması anlamındadır. Niteliğine göre iş yükünün, personele verilen işi yapacak bilgi, maharet ve kabiliyete sahip olmadıklarında verilen vaktin ne kadar olduğu da önemli değildir⁶⁹. Çalışanların yapması gereken işlerin belirsizliği dışında, kendisine verilen işlerin çokluğu da bir sorun teşkil etmektedir. Çalışanlara mesai saatleri içinde yapabileceği işler verilmelidir. İşin yapılamaması durumunda hatta işi yaparken yaşanan stres, çalışanın verimini düşürmekte, çalışma arkadaşlarına ve müdürüne olan davranışlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Aşırı iş yükü, çalışanlarda stres ve tükenmişlik olarak kendini göstermektedir.

⁶⁸ Okutan ve Tengilimoğlu, a.g.m., s. 7.

⁶⁹ Şahin, a.g.e., s. 28-29.

1.4.1.2.4. Değişen Çalışma Saatleri

Mesai saatlerinin değişmesinin insan sağlığı üzerinde negatif ve yıkıcı etkileri olabilir. Mesai saatlerinde yaşanan değişim, ilk önce bireyin biyolojik yapısını bozmaktadır. Ama bireyin ana bedensel hareketlerin belirli bir kalıbı vardır. Uyku ve uyanık kalma düzeni bunlar arasında en belirginini ve önemlisidir. Bu sebeple değişen mesai saatleri karşısında değişen uyku düzeni, bireyin kendisini devamlı olarak yorgun, huzursuz, agresif ve gergin hissetmesine sebep olabilmektedir⁷⁰.

Değişen mesai saatlerinin başka etkileri ise psiko-sosyal zorluklarla ilgilidir. Mesai saatlerinde görülen düzensizlik bireyin sosyal ve aile yaşamını negatif olarak etkilemektedir. Gerçekleştirilen aile toplantılarına katılamamak, özel zamanlarda birlikte olamamak, eşi ve çocuklarıyla ilgilenememek personelin aile yaşamında sorunlar yaşamalarıyla neticelenebilmektedir. Her türlü sosyal etkinliğin gündüz çalışan insanlara göre düzenlenmesi, sosyal etkinliklere katılamama ve sosyal ilişkilerin bozulmasıyla neticelenmektedir. Bu durum personelin kendilerini etrafındakilerden soyutlanmış ve tek başına kalmış gibi hissetmelerine sebep olabilmektedir⁷¹. Aşırı iş yükünün artması için mesai saatleri dışına yapılmasına neden olacaktır ve bu durum bir stres kaynağıdır. Hele de mesai saatlerinin tam olarak düzenlenmemiş olması bu stresin üstüne daha fazla stres yaşanmasına yol açacaktır. Çalışma ortamında verimliliğin artması ve diğer çalışanlarla ve müdürlerle olan ilişkilerinin iyi bir şekilde devam etmesi gerekmektedir. Böyle bir durumda örgüt, stres yaşamamaktadır. Sonuç olarak değişen mesai saatleri ve mesai saatlerinin yerleşmemiş olması stresi ve iş doyumunu etkilemektedir.

⁷⁰Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 83-85

⁷¹Baltaş ve Baltaş, a.g.e., s. 83-85.

1.4.1.2.5. Çalışma Ortamının Fiziki Durumu

İş alanındaki fiziksel çalışma şartlarının iyi olmaması işgörenlerin stresle karşılaşmasına neden olmaktadır. Bilhassa iş alanının zihinsel, fiziksel yıpranmaya sebep olan kullanışlılık yönünden yetersiz olması stres sebepleri şeklinde gözlemlenmektedir. İş alanının yeterince ısınmaması, nem, zehirli maddeler ve radyasyon, yetersiz veya aşırı aydınlatma, havanın temiz olmaması, toz, iş güvenliğinin yetersiz olması, stres kaynakları olarak nitelendirilebilmektedir⁷².

Fiziksel stres sebepleri kişiyi bedensel olarak etkileyen dışsal etkenlerdir.⁷³ Personelin çalıştığı ortam ve onu etkileyen fiziksel şartlar fizyolojik ve psikolojik yapısı üzerinde yakından etkilidir⁷⁴.

Aydınlatma, çalışma ortamından kaynaklanan problemlerin en önemlisidir. Gerçekleştirilen çalışmalarda işlerin yapılması için gerekli olan bilgilerin %80'nin görerek kazanıldığını belirtmektedir. Bunun anlamı çevrenin aydınlatılmasının düzgün olmasıyla işin kaliteli olması arasında doğru bir orantı bulunmaktadır. Bunun sebebi ışık miktarının yetersiz olması görme alanını daralttığı gibi, objelerin net bir biçimde görülüp algılanabilmesine de olanak tanımaz⁷⁵.

Gürültülü bir ortamda bulunmak da bizi zihinsel bakımdan yorar ve strese sokar. Aşırı gürültü ve diğer etkenlerin temel psikolojik etkisi, diğer stres faktörlerine karşı hoşgörüyü azaltır ve de güdülenmeyi negatif olarak etkilemektedir. Sıcaklık, havalandırma ve nem de önemli bir stres kaynağıdır.

⁷² Alptekin Sökmen, "Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü: Adana'da Ampirik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı: 1, (2005), s. 5.

⁷³ Erdoğan İ. **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 272; 1997, s. 176-197.

⁷⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s.145.

⁷⁵ Eroğlu, a.g.e., s. 314.

Aşırı sıcak, soğuk, havasızlık, aşırı cereyan gibi çevresel şartlar, psikolojik ve fiziksel olarak birtakım problemlere neden olmaktadır⁷⁶.

Çalışanın havayı soluması çalışma esnasında onu etkileyen faktörlerden bir tanesidir. Personelin havadan negatif etkilenmemesi için; çalışma ortamının her noktası aynı sıcaklığa sahip olmalıdır. Sıcaklık ne yüksek ne de düşük olmalı; personel için ideal ölçü ne ise o olmalıdır. Yapılan çalışmalar çalışma ortamları için ideal sıcaklığın yaz mevsiminde 19-24 derece, kış mevsiminde ise 19-21,5 derece olması gerektiğini ortaya koymuştur⁷⁷.

Gürültünün insan üzerinde üç etkisi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, aşırı gürültülü ortamlar insanlarda işitme kaybına sebep olur. İkincisi, gürültü, personelin kendi ve diğerlerinin seslerini algılamasını önler ve personelin normal sesleriyle iletişim kurmalarını engeller. Üçüncüsü ise, aşırı gürültü, verimlilik ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde negatif etkiler yaparak stres yaratır⁷⁸.

Aşırı gürültü, randıman ve kendini iyi hissetme duygusu üzerinde negatif etkiler yaparak stres oluşturur. Çalışma alanında gürültünün personeli negatif etkilemesinin başlıca sebebi şiddetidir. 50 desibeli geçen ses düzeyi insanlarda rahatsızlık oluşturur. Gürültülü alanlarda çalışan kişilerde; sağırılık, migren, kulak çınlaması, kalın bağırsak iltihabı, ülser, yüksek tansiyonla kalp ve dolaşım bozuklukları görülmektedir⁷⁹. Diğer taraftan bu kişilerin çatışmaya eğilimli oldukları ve kızgınlıkla saldırganlık duygularını yoğun olarak besledikleri görülmektedir. Fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, bu koşulların tehlike oluşturması, çalışanların motivasyonunu, stres düzeyini etkilemektedir.

⁷⁶ Okutan ve Tengilimoğlu, a.g.m., s. 6.

⁷⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s. 233.

⁷⁸ Pehlivan, a.g.m., s. 29-30.

⁷⁹ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 196.

Çalışma ortamının fiziki durumu da çok önemlidir. Eğer çalışma ortamının fiziksel koşulları yetersizse çalışanların verimli olmaları mümkün değildir.

1.5. STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Stresle mücadele etme, stresi ortaya çıkaranların uyandırdığı duygusal gerilimi ortadan kaldırmak ya da bu gerginliğe sabredebilmek için sergilenen tepkilerdir⁸⁰.

1.5.1. Aktif planlama

Stres yaratan zaman faktörünün aktif planlama içerisinde iyi planlanması gerekmektedir. Vaktin kontrol edilememesi durumu hayal kırıklığı ve panik oluşmasına ve ciddi kaygılara sebep olmaktadır. Bu sebeple örgütlenmede vaktin iyi kullanılması için zaman yönetimi yaklaşımı geliştirilmiştir. Zaman yönetimi, yönetim prensiplerine başvurmayı gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle zamanın planlanması, etkinliği ve de kontrolü söz konusudur⁸¹.

Stresi, genellikle bazı hadiselerle verdiğimiz tepki olarak tanımlarız. Fakat stres, ayrıca vakti değerlendirme biçimine bağlı olarak oluşmaktadır. Bürokratik işlerin fazlalığı, özensizce hazırlanan bir plan, denetim altında tutulamayan herhangi bir kötü olay, sürekli misafirlerin ziyaretleri ve hiç susmayan telefonlar zamanı kontrol etmemizi engellemektedir. Yapılması planlanan işlerin vaktinde bitirilememesi ise insanda gerginlik ve stres yaratabilir. Zaman yönetiminin gayesi, vakti gereksinim ve istekleri karşılayabilecek şekilde kontrol altına alabilmektir. Zaman yönetiminde hedef tespit etmek, hedeflere varmak için program oluşturmak, programı

⁸⁰ Pehlivan, a.g.m., s. 143.

⁸¹ Ali Şahin Örnek ve İlayet Pehlivan Aydın, **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, s. 216.

uygulamaya hızlıca koymak, sona erme vaktini tespit etmek ve hedefe ulaşana kadar çalışmayı sürdürmek gerekmektedir. Zamanla yarışmanın oluşturduğu stresle baş etmede zamanı iyi planlamak en uygunudur⁸².

Zamanı iyi yönetebilmek için yapılması gereken adımlar⁸³;

- “Randevu, toplantı ve iş planı yazmak için ajanda ve defter alınmalıdır. Bu deftere veya ajandaya hedefler ve istekler de yazılabilir. Yapılacak şeyleri en önemlisinden en önemsizine doğru sıralamak da mümkündür. Ayrıca bir duvar takvimi alınıp ve yapacaklar oraya da yazılmalıdır yapılanlar silgi ile silinmelidir. Bu takvim sürekli görüldüğü için acil yetişmesi gereken şeyler unutulmaz ve vaktinde yetişebilir.
- Yapılacak şeylerin bir listesi yapılmalıdır. Gece ertesi gün yapılacak işlerin öncelik sırasına göre listesi alınmalıdır. Ertesi sabah listenin başına yazılmış olan şeyler yapılmalıdır. Bu liste kesinlikle yapıp bitirilmelidir ve yarım kalınmasına izin verilmemelidir. Ondan sonra listedeki ikinci maddeye geçilmelidir.
- İnsanın kendini ödüllendirmesi gerekmektedir. İşlere gerçekçi bitiş tarihleri koyulmalı ve her işi bitirdikçe insan kendini ödüllendirmelidir. İnsanın kendisine vereceği ödülde çok pahalı olmamalı ve çok vakit harcanmasına neden olmamalıdır. İnsan kendi kendisiyle olumlu bir konuşma yapmak, iyi bir ödül olabilir. İnsan kendine "Büyük bir iş başardım ve onu vaktinde bitirdim" demelidir.
- İşbirliği yapılmalıdır. Yapması planlanan işlerin bir bölümü arkadaşlara verilebilir mi? Bu sorunun cevabını düşünün. Eğer işler sadece bir insanın yaptıklarıyla yetişmeyecek gibi ise bir bölümünü zaten insan arkadaşlara vermek zorunda kalabilmektedir. Bunlar iyice düşünülmeli ve karar verilmelidir.
- İşler gözden geçirilmelidir. Her ayın sonunda ajanda incelenmelidir. İşlerin ne kadarı yapılabiliyorsa, daha iyi olması için ne yapılması

⁸² Pehlivan, 2002, a.g.e., s. 162.

⁸³ Rowshan, a.g.e., s. 157-159.

gerektiği düşünülmalıdır. Bu aylık inceleme, plan yapanlar için eksiklikleri ve başarılı olunan yönleri ortaya çıkaracaktır.

- İşi savsaklama gibi zaman hırsızlarına karşı dikkatli olunmalıdır. Zamanın kullanımının kontrolü tamamen bireyin elindedir bu hiç unutulmamalıdır. İşleri vaktinde yapmak için insan kendini güdülemelidir.
- İyi bir organizasyon yapılmalıdır. Küçük bir zaman hırsızı da çevrenizde bulunan kâğıt yığınlarıdır. Yapılacak işle ilgili bir evrakı aramak için gazete, dergi, çekler, faturalarla dolu kâğıt yığınının arasına dalınca hem zaman kaybedilir hem de can sıkılabilir. Eğer çalışılan yerde her şey düzensiz bir şekilde oraya buraya yığılmışsa, onlar düzene sokulmalıdır. Aranılan zaman kolayca bulabilecek şekilde hepsi düzenli bir şekilde yeniden düzenlenmelidir. Her cumartesi veya pazar sabahı derin bir temizlik yapılmalıdır. Düzenli bir yerde çalışmak insanlara çok zaman kazandırır ve çalışma isteğini artırır. “

1.5.2. Dış Yardım Arama

Sosyal destek stres karşısında tedbir almanın en etkin yollarından biridir.

“İşyerinde veya herhangi bir ortamda özverili arkadaşlıklar, geliştirilen insani ilişkiler ve bu gayeyle yöneticilerce gösterilecek hizmetler insana önemli derecede sosyal destek verecektir. Sosyal destek, insanların gereksinim hiyerarşisinde mevcut olan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi ana gereksinimlerin diğer insanlarla (arkadaşları, ailesi, üstleri veya profesyonel danışmanlar vb.) kurduğu etkileşim neticesinde tatmin edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek derecede yardıma sahip olan personelin güvensizlik hissine kapılmamaları sebebiyle aynı ortamda olmalarına karşın yardıma sahip olmayan insanlara oranla daha az stres yaşadıkları çalışmalarla belirtilmiştir”⁸⁴.

⁸⁴ Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt: 27, Sayı: 1, (2003), s. 110.

1.5.3. Dine Sığınma (Dine Yönelme)

Stres durumunda dine yönelme, dua ederek rahatlamayı getirir. Başarısızlık, hastalık ve felaket olaylarında, insanı tehdit eden durum veya tehlikelerde bireyin morali bozulur. Dolayısıyla dine yönelen insan, Allah'a inanıp, ona sığınarak ondan yardım isteme yoluna gider⁸⁵.

Çalışmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre dine inanma ve yönelmenin sağladığı faydalar şu şekilde belirtilmektedir⁸⁶:

- *“Kriz, stres veya sosyal çatışmaları daha kolay aşabilmeyi sağlar. Bu noktada inanç, başa çıkma sürecini destekler.*
- *Bunalım ve diğer psiko-somatik hastalıklara yakalanma riskinin daha az olmasını sağlar. Bu noktada inanç, önleyici ve koruyucu bir fonksiyon icra eder.*
- *İyileştirmeye yönelik daha güçlü bir umut ve güven geliştirebilme imkanı tanır. Bu noktada inanç iyileşme sürecini hızlandırır.*
- *Alkol, uyuşturucu, sigara gibi bağımlılık yaratan alışkanlıklar geliştirme tehlikesini düşürür. Bu noktada inanç, sükûneti ve olgunluğu besleyen sağlıklı bir fizyolojik gelişimi destekler.*
- *Acı tecrübeleri ve ölümü daha bir sükûnetle karşılama, hayatın son aşaması ve ölüm sonrası hayat için korku ve endişelerden uzaklaşmayı sağlar. Bu noktada inanç, önemli bir düzenleyicidir”*

1.5.4. Kabul-Bilişsel Yeniden Yapılanma

Bilişsel yaklaşıma göre stres, birey yaşamında dış ve iç kaynaklardan yansır. İçten kaynaklanan stres, bireylerin geliştirmiş oldukları mantıklı olmayan ve yanlış inançlardan doğmaktadır. İnsanların yaşama bakış açısını değerlendirmesi, mantık çerçevesinde olmayan inançları bırakması, stresle savaşta büyük mesafe almasını sağlar. Aşağıda pek çok insan tarafından

⁸⁵ Naci Kula, “Deprem ve Dini Başa Çıkma”, **Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, (2002), s. 246.

⁸⁶Abdulkerim Bahadır, “Ergen Kişiliği Bağlamında Din-Kişilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı: 14, (2002), s. 119.

paylaşılan mantık çerçevesinde olmayan inançlar Baltaş'a göre, şu şekilde sıralanmaktadır⁸⁷:

- *“Bir yetişkinin ailesi, arkadaşları, çevresi ve tüm tanıyanlar tarafından sevilmesi ve kabul görmesi gerekir.*
- *Kendini düşünmek kötü ve yanlışır.*
- *Üzerine alınan tüm işlerde mutlaka o işi en iyi bilen, kusursuz yapan ve her zaman en mükemmel kişi olmak gerekir.*
- *İnsanların mutsuzluğuna ve üzülmeye neden olan dış ortamında oluşan hadiselerdir.*
- *İnsanların ve “başka şeylerin” olmasını istediğiniz gibi olmaması dehşet vericidir.*
- *Eğer insanlar sizi onaylamıyorsa bu mutlaka sizin hatalı veya kötü olduğunuzu gösterir.*
- *Geçmişte geleceği belirleyen pek çok şey vardır.*
- *İyi ilişkiler karşılıklı fedakârlığa ve “verme” temeli üzerine kurulur.*
- *İnsanlar çabuk kırılır ve onları hiçbir zaman incitmek gerekir. İnsan kendini yalnız hissediyorsa, yaşananlar ve duygular kontrol edilemiyor demektir.*
- *Mutluluk, zevk ve tatmin ancak başka insanların varlığı ile mümkündür ve tek başına olmak berbat bir şeydir.*
- *Mutluluk, koşuşturma içinde olmamak ve bol bol boş vakte sahip olmakla kazanılır.*
- *Kızgınlık mutlaka kötü ve yıkıcıdır.*
- *Acı çekmemeniz gerekir. Bunun nedeni; sizin hakkınız iyi bir yaşamdır*
- *Yaşamın küçük güçlükleri ve mesuliyetlerden kaçmak, onlarla karşı karşıya kalmaktan daha kolaydır.*
- *Şahane bir aşk, şahane bir ilişki vardır.*
- *Yaşamda bireyin kendisinden daha başka, daha güçlü, daha büyük destekler gereklidir.”*

⁸⁷ Acar Baltaş, *Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı*, İstanbul: Remzi Kitapevi, 1997, s. 23.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK SENDROMU

2.1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMI

Günümüzde, çalışan kişiler hayatın her anında, varlığını fark ettiren bazı baskılar ve güçlüklerle karşı karşıyadırlar. Bu zorluklar, kişileri hem iş hayatı hem de sosyal hayatlarında zayıf ve savunmasız hale getirebilmektedir. Bunun neticesinde bireyler başarısızlıklarla, çalışma yaşamında ise uyum ve iş doyumunu sorunlarıyla karşılaşılabilmektedir. Bu durumların neticelerinden biri de bireylerin çalışma yaşamlarında karşılaştıkları tükenmişliktir. Tükenmişlik, kişilerin bireysel şekilde karşı karşıya kaldıkları bir durum olsa da, iş hayatında verimin azalmasına neden olabilmektedir⁸⁸.

“İlk defa 1970’li senelerde tanımı yapılan Tükenmişlik (Burnout) kavramı, “sosyal bir sorun şeklinde görülmeye başlamasıyla beraber; araştırmacılarca üzerinde durulan bir araştırma alanı haline gelmiştir. En saf haliyle “ruhsal ve fiziksel bakımdan enerjinin tükenişi” olarak ifade edilebilen tükenmişliğin, “çalışma ortamıyla kişinin etkileşiminin bir neticesi olduğu” varsayımına yönelik yapılan araştırmalar; olgunun hem kişi hem de örgütler bakımından negatif etkilerini gözler önüne sermesi ve tükenmişlik kaynaklı olumsuz durumları azaltabilecek şartların belirlenebilmesi açısından oldukça önemlidir”⁸⁹.

Teknolojinin gelişimine bağlı olarak insan hayatı kolaylaşmaya başlamış fakat insanı zorlayan iç ve dış faktörlerin sayısı da aynı oranda artmıştır. Bu zorlamalar bir taraftan hayatın devamlılığı için gereken enerjiyi açığa vururken öte taraftan enerjisini azaltabilmekte ve kişiyi güçsüz

⁸⁸ Nejat H. Basım ve Harun Şeşen, “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu’da Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 6, Sayı: 2, (2006), s. 15.

⁸⁹ Gülay Budak ve Olca Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 20, Sayı: 2, (2005), s. 95.

savunmasız, çaresiz bırakabilmektedir. İnsanı böylesine farklı etkileyen ve bedende fiziksel, ruhsal pek çok farklılığa neden olan bu yaşantılar stres olarak bahsedilmektedir. Tükenmişlik çalışma ortamındaki önemli stres faktörleri karşısında yavaş gelişen bir süreçtir. Cherniss tükenmişliği, stres kaynağına bir uyum ve başa çıkma yolu olarak ifade etmektedir⁹⁰.

Tükenmişlik ile ilgili literatürde çok sayıda değişik tanım bulunmaktadır.

“Genel kabul görmüş bir tanımın olmayışı, tükenmişlik dinamiklerinin anlaşılmasını zorlaştırmaktadır. Tükenmişlik, insanlara yardım hizmeti sağlayan mesleklerde ve duygusal taleplerin sık gerçekleştiği ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek mensuplarında görülmektedir. Uzun zamanlı iş stresinin tükenmişliğe sebep olduğunu belirten Maslach tükenmişliği; profesyonel bir bireyin mesleğinin özgül anlamı ve hedefinden kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” şeklinde ifade etmektedir⁹¹.

Tükenmişlik kavramı ile ilgili yapılmış olan ilk ifadelerden bu yana kavram üzerine çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş ve tanımlar geliştirilmiştir. Fakat günümüzde tükenmişliğin en yoğun ve kabul gören tanımı, ayrıca kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)’ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından gerçekleştirilmiştir. Maslach’a göre tükenmişlik “iş gereği sık duygusal taleplere maruz kalan ve devamlı başka insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde görülen fiziksel bitkinlik, çaresizlik, uzun süreli yorgunluk ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, yaşama ve başka insanlara karşı olumsuz davranışlarla yansması ile meydana gelen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır⁹².

Tükenmişlik sendromu süregelen bir strese cevap olarak belirir. Yoğun bir duygusal stres karşısında kişinin dayanma gücü yavaş yavaş

⁹⁰ Ronald J. Burke and Esther R. Greenglass, A Longitudinal Study Of Psychological Burnout In teachers, **Human Relations**, Sayı: 42, (1995), s. 187.

⁹¹ İbrahim Balcıoğlu, Seyfi Memetalı ve Rakel Rozant, “Tükenmişlik Sendromu”, **Dirim Tıp Gazetesi**, Sayı: 83, (2008), s. 100.

⁹² Kadir Ardiç ve Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 32, (Ocak-Haziran 2009), s. 22.

azalmaktadır. Devamlı strese altında olma ve bu stresle başa çıkma yeteneğinden yoksun olma tükenmişliği oluşturan etkilerdendir⁹³.

“Maher de tükenmeyi; psikosomatik hastalık, uykusuzluk, iş ve ölçütlere karşı olumsuz davranma, kötümserlik, ilgisizlik ve depresyonu kapsayan, karışık bir semptom olarak ifade etmektedir. Farklı bir tanıma göre ise tükenmişlik; fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk hisleri, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ve iş, hayat ve başka kişilere yönelik negatif davranışlarla belirginleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur. Tükenmişlik çoğunlukla, kişinin ters giden bir şeyin olduğu ancak buna inanmayı kabul etmediği durumda gelişen bir olgudur. Bir başka ifadeyle bu, bireysel kaynakların sona dayandığı, günlük olaylar karşısında devamlı bir umutsuzluk ve negatif düşüncenin bulunduğu, hayat enerjisinin tükenmiş biçimidir”⁹⁴.

Tükenmişlik sendromuna, genel olarak kendisini örgütüne adayıp “çok başarılı” olmak için yoğun bir biçimde çalışan ve görev aldığı her işte kendine verilen görevden daha da fazlasını yapan bireylerde rastlanmaktadır⁹⁵. Bu da tükenmişliğin örgüt üzerinde meydana getirdiği en mühim ve katlanılması en zor maliyettir ki; kendilerini örgütlerine ya da yaptıkları işe adanmış, örgüte değer katan, başarılı ve gelecek vadeden kişiler, işlerine yönelik istek ve çabalarını tükenmeleri sebebiyle yitirmektedirler.

2.2. TÜKENMİŞLİK SENDROMU KAVRAMSAL GELİŞİMİ

“Zaman içinde yoğunlaşan rekabet şartları ve gelişen teknolojinin çalışma kortları üzerindeki olumsuz etkisi ile tükenmişlik sendromu günümüz iş dünyası için önemli bir problem durumuna gelmiştir. Tükenmişlik sendromu, konusu itibarıyla insanların işleri sebebiyle kurmuş oldukları ilişkiler ve bu ilişkilerin bozulmasıyla meydana gelen problemlerle ilgilidir. İlk defa 1974 senesinde Herbert Freudenberger tarafından “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması ya da tatmin edilemeyen istekler neticesinde kişinin iç kaynaklarında oluşan tükenme durumu” biçiminde ifade edilmiştir”⁹⁶.

⁹³ Christina Maslach and Susan E. Jackson, **Maslach Burnout Inventory**, Consulting Psychology Press, 1997, s. 202.

⁹⁴ Esin Barutçu ve Celalettin Serinkan, “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, (2008), s. 545.

⁹⁵Baltaş ve Baltaş, 2002, a.g.e., s. 77.

⁹⁶ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 22.

1970'li yıllarda ruh sağlığı literatürüne giren Tükenmişlik Sendromu, uzamış stres veya engellenmeye bağlı olarak meydana gelen fiziksel veya emosyonel tükenme olarak ifade edilebilmektedir. Hekimler, hemşireler, sosyal çalışmacılar, diş hekimleri, acil servis çalışanları ve diğerlerinin tükenmişlik sendromu bakımından risk altında oldukları ifade edilmiştir⁹⁷.

Tükenmişlik çalışmalarını 3 dönemde incelemek mümkündür. Birinci dönem, örnek olay anlatımıyla beraber tükenmişliğin meydana gelişi ile ilgili çok sayıda teorinin geliştirildiği 1970-1980 yılları arasındaki dönemdir. 1980 ile 1990 arası dönemde tükenmişlikle alakalı 1000'den fazla çalışma yapılmasına rağmen, bu çalışmaların çoğunluğunun tükenmişliğin altında yatan sebepleri ifade etmekte yetersiz kaldığı bilinmektedir. 1990'lı yıllardan günümüze kadar geçen zaman dilimi içerisinde ise giderek çoğalan boylamsal çalışma yapıldığı gözlemlenmektedir. Günümüzde tükenmişlik, yaygın olarak meydana gelişinde çok sayıda faktörün bulunduğu kompleks bir sendrom olarak kabul edilmektedir. İstenmeyen olaylara uzun süreli olarak maruz kalma neticesinde stres tepkileri meydana gelmekte ve bu tepkiler tükenmişlik sendromu ile neticelenmektedir. Strese ve dolayısıyla tükenmişliğe sebep olan faktörlere odaklanmak, günümüzdeki tükenmişlik çalışmalarının başlıca ilgi alanı durumundadır. Tükenmişliğin neticelerine yönelik çalışmalara çok sık rastlanmamaktadır⁹⁸.

2.3 TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN EVRELERİ

Tükenmişlik, kişilerin yolunda gitmeyen bir şeyin olduğuna inanmayı kabul etmediği zamanlarda gelişmektedir. Bu durum, devamlı bir umutsuzluk ve olumlu olmayan duyguların hakim olduğu bir durumdur. Tükenmişlik, farklılaşması olanaklı olmayan hallerin insanın duygusal hayatında bıraktığı izler ile meydana gelen bir kavramdır. Bu kavram, insanın ruh çöküşünü ifade

⁹⁷ Şeref Gülseren, Emine Karaduman ve Savaş Kültür, "Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi", **Kriz Dergisi**, Cilt: 9, Sayı:1, (2001), s. 28.

⁹⁸Fusun Ersoy, Cenap R. Yıldırım ve Tamer Edirne, "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu", **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Sayı: 2, (2001), s. 11-17.

etmektedir. Hata bazı durumlarda uyum gibi görülebilmektedir. Yaratıcılık yok olmakta, daha iyisi için gayret gösterilmemektedir⁹⁹. Tükenmişlik aslında bir aşamalar süreci değil, devamlı bir durumdur¹⁰⁰. Tükenmişlik şevk ve coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere başlıca dört evreden meydana gelmektedir¹⁰¹.

2.3.1. Şevk ve Coşku Evresi

Heves, şevk veya coşku ve mesleğe bağlılık olarak da isimlendirilebilen bu aşama genel olarak iş yaşamına yeni başlayan kişilerde rastlanılan; enerji fazlalığına, fazla beklentilere ve ümitlere, yapılan görevdeki hedeflere erişebilmek için güçlü güdülenmenin bulunduğu safhadır. Bu safhada yaşamın bütününe çevresindekilere faydalı olmak meydana getirmektedir. Bu niteliklerini sergileyen kişinin övülerek çabasıyla ödülleri saygı duyulması gerekirken, kişinin karşılaştığı doğru olmayan bakış açısı, ilkeler ve hedefler ile alakalı problemler olmaktadır. Bu durumda da gayretle çalışan birey yaşadığı düş kırıklığı tükenmişlik sendromunun durgunlaşma safhasına girilmektedir. Bu durum sıklıkla çalışmaya başladıktan sonra bir sene sonra görülmektedir¹⁰². Şevk kişinin her durumda isteyerek ve coşku ile davranması, işinde başarılı ve verimli olabilmesi için gereklidir. Kişinin iş hayatında verimli, performansı yüksek ve başarılı olabilmesi için üstlerin astlarını şevklendirmek için bir takım faaliyetlerde bulunması gerekmektedir. Günlük hayatta bile bu şevk ve coşku olmalıdır, bu motivasyon için şarttır.

⁹⁹Songül Tümkaya, "Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması", **Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, Ankara: Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, 1999, s. 26.

¹⁰⁰Nazmiye Kaçmaz, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt: 68, Sayı: 1, (2005), s. 30.

¹⁰¹Zafer Gökçakan ve Mehmet Murat, "Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Hizmet Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimine Yönelik Bir Haritalama Çalışması", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2007, s. 178.

¹⁰²Olca Sürgevil, **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s. 27.

2.3.2. Durağanlaşma Evresi

Birey, durağanlaşma safhasında, görevine karşı sadece idare etmesini sağlayacak düzeyde ilgi göstermektedir. İşi daha yavaş yerine getirmeyi düşünerek enerjisini azalmaya başlamakta ve motive olma durumunu yitirmeye başlamaktadır. İşyerinde kariyer yapma ve yükselme düşülmemektedir. İş tatmini zamanla değerini kaybetmektedir, Çalışma haricindeki hayat daha değerli duruma gelebilmektedir¹⁰³.

2.3.3. Engellenme Evresi

Bu aşamada topluma faydalı olmak için çalışan birey, sistemi değiştirmenin ve farklılaştırmanın zor olduğunu anlamaktadır. Neticede birey de kendini çekme ya da kaçınma davranışları görülmektedir¹⁰⁴. Kişinin işinde devamlı olarak engellenme yaşaması, onu büyük bir ihtimalle tükenmişliğin dördüncü aşamasına sürükleyecektir. Fakat kişi bu aşamada aşağıda bahsedilen değişik savunma metotlarını da geliştirebilmektedir¹⁰⁵:

- **“Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar:** Kişinin kendi şartları ile yaşamakta olduğu durum arasında bir denge sağlayarak, ortama uyum göstererek tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.
- **Maladaptif Savunmalar:** Kişinin problemi kabul etmeyerek, görmezden gelerek, daha çok ve daha uzun süre çalışıp problemi çözümlenebileceğini düşünmesidir.
- **Durumdan Kendini Çekme:** Bireyin mesleğinde oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) hal ve hareketler sergilemesi ve işini sadece

¹⁰³ Aysun Süloğlu, Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, (Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi, Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2009), s.17.

¹⁰⁴Balcıoğlu, Memetali ve Rozant, a.g.m., s. 100-101.

¹⁰⁵Sürgevil, a.g.e., s. 28.

teknik boyutta devam ettirmesidir. Durumdan kendini çekme ve maladaptif savunma davranışları, tükenmişliğin çoğalmasına neden olabilecek davranışlardır.”

2.3.4. Umursamazlık Evresi

Umursamazlık aşamasında, hayal kırıklıklarına karşı geliştirilen bir savunma mekanizması olarak, ilgisizlik ve kayıtsızlık değerlendirilmektedir. Çok derin duygusal kopma veya kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve ümitsizlik gözlenmektedir. Kişi mesleğini artık sadece ekonomik ve sosyal güvence için devam ettirmekte, ondan zevk almamaktadır. Bunun gibi bir durumda çalışma hayatı birey için bir tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan ziyade, bireye sadece sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır¹⁰⁶. Sıkıntı ve mutsuzluktan kurtulmanın tek yolu çalışma ortamının ve işinin kendisi için uygun olmasını sağlamaktır. Kişi sadece para kazanmak için bir iş yapıyorsa o iş onun için zor gelecektir. Bu da işine umursamazlık sürecini başlatacaktır. Mümkün olduğunca kişi işini sevmeli ve işini yaparken mutlu olmalıdır. Bu durumda işine karşı doyumсуuzluk, tükenmişlik ve umursamazlık artacak; şevk, coşku ve umursamazlık azalacaktır.

2.4. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik sendromu birdenbire meydana gelmemektedir. Tükenmişlik durumunda pek çok belirtiyile karşılaşılabilir. Tükenmişliğin uyarıcı özelliğindeki ilk belirtileri aşağıda sıralanmıştır¹⁰⁷:

- “Kendini sürekli olarak yorgun, bezgin, fizik olarak güçsüz hissetmek,
- Zorlanmaya sebep olana karşı sinirlenmek,
- Zorlanmayla başa çıkmalarda kendi kendini sürekli olarak eleştirmek,

¹⁰⁶Kaçmaz, a.g.m., s. 30.

¹⁰⁷ Nursel Telman ve Levent Önen, “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, **Maltepe Üniversitesi IV. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu**, 2006, s. 1-2.

- Alaycı, olumsuz ve endişeli olmak,
- Küçük bir şey karşısında hemen alevlenmek,
- Sürekli baş ağrıları ve sindirim, bağırsak sistemi bozuklukları yaşamak,
- Kilo kaybı ya da kilo almak,
- Devamlı uyku hali ya da depresif olmak,
- Nefesi kesilme-nefessiz kalma hissi yaşamak,
- Her şeyden şüphe eder olmak,
- Çaresizlik duygusunu yaşamak,
- Risk almada artış.”

Tükenmişliğin belirtileri bedensel, davranışla ilgili, ruhsal ve sosyal şeklinde sınıflandırılabilir.

2.4.1. Tükenmişlik Sendromunun Fiziksel Belirtileri

Freudenberger ve Richelson'a göre tükenmişlik yaşayan kişiler çoğunlukla; çalışma yaşamlarının ilk senelerinde kabiliyetli, enerjik, kendisine güvenen, fazla mesaiye kalan, işe karşı hevesli, uykusuzluklarına karşın yüksek performans gösteren kişilerdir. Zaman içinde meydana gelen bir takım sebeplerle bu kişilerin metabolizmaları sistemli çalışmamakta, bunun sonucunda kişinin enerjisi tükenmektedir. Kişilerin işine ve çevresine karşı enerjisinin bitmesi kişinin bedensel bakımdan önemli problemlerle karşılaşmasına sebep olabilmektedir¹⁰⁸.

Tükenme duygusu yaşayan kişilerde fiziki manada semptomlar çok çeşitli olup, bireyden bireye değişiklik göstermekle beraber, genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir¹⁰⁹:

¹⁰⁸ Ardıç ve Polatçı, a.g.m., s. 30.

¹⁰⁹ Kaçmaz, a.g.m., s. 30.

- “Devamlı olarak yorgunluk ve bitkinlik hissedilmesi,
- Çok sık bir şekilde baş ağrısı yaşanması,
- Uykusuzluk yaşanması,
- Solunum zorluğu,
- Uyuşukluk hissi,
- Kiloda düşüş,
- Genel olarak vücutta ağrıların yaşanması,
- Kolesterol yükselmesi,
- Koroner kalp hastalığına yakalanma riskinde artış,
- Nezlenin çok sık gerçekleşmesi,
- Gastrointestinal bozukluklar,
- Deride çeşitli kızarıklıkların meydana gelmesi genel olarak sayılabilecek fiziksel tükenmişlik belirtileridir.”

2.4.2. Tükenmişlik Sendromunun Psikolojik Belirtileri

Psikolojik semptomlar,

“tükenmişlik yaşayan bireylerde görülebilecek başka belirtilere oranla daha az belirgindir. Bu belirtiler; psikolojik incinmeye açıklık ve psikolojik problemler, engellenmişlik hissi ve asabilik, sabırsızlık, sebebi bilinmeyen huzursuzluk ve tedirginlik duygusu, özgüvende azalma, güçsüzlük, çevreye karşı düşmanlık duygusu, enerji kaybı, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, diğer insanları eleştirme, iş ile ilgili ümitsizlik, ilgisizlik, tatminsizlik, aile içi sorunlarda artış asılsız şüpheler ve paranoya, düşüncelerde belirsizlik ve karmaşıklık, depresyon, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, suçluluk hissi ve çaresizlik”

olarak karşımıza çıkmaktadır.¹¹⁰

Aynı zamanda;

“tükenmişliğin psikolojik belirtileri işi bırakmayı düşünme ve sık sık işe gitmek istememe olarak da kendisini göstermektedir. Bu belirtiler gerçekleştiği zaman kişinin başarıma duygusu zedelenmektedir. Bir şeyi

¹¹⁰ Sema Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi**, (2008), s. 73.

başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalan kişide, tükenmişliğin başka belirtileri için zemin hazırlanmış olur ve artık bu durumdan kurtulmak çok daha güç hale gelmektedir. Çünkü kişi; yaşamış olduğu hayal kırıklığı, engellenme ve suçluluk duygusu ile kendisinin başarısız ve işe yaramaz olduğuna ciddi biçimde inanmaktadır”¹¹¹.

Bütün bu belirtiler hayatı çekilmez duruma getirmektedir ve stres baş göstermektedir. Mümkün olduğunca çalışan, motivasyonunu yüksek tutmalıdır. İşine karşı tükenmişliğini arttırmamalıdır. Aslında bu, zinciri oluşturan halkaların birbirine tutunmasına benzemektedir. Halkalardan biri koptuğunda, zincir artık zincir değildir. Çalışan da tükenmişlik duygusunu yaşamamak için kendisi için uygun işi seçerek zincirin haklarından birini oluşturmuş olmaktadır.

Bununla beraber¹¹²:

- “Kendini depresif hissetme,
- Derinlerde hissedilen öfke ve hayal kırıklığı duygusu,
- Zihinsel ve motor hareketlerde beceri zayıflığı,
- Konsantrasyon bozukluğu,
- Sebebi bilinmeyen huzursuzluk ya da tedirginlik duygusu gibi semptomlar yaşandığı zaman kişinin başarma duygusu kaybolmaktadır. Bir şeyi başarmayla ilgili kendine güveni ve takdiri azalır ve neticede tükenmişliğin başka semptomları yaşanmaktadır. Bir işletmede bu semptomları yaşayanların sayısının çoğalmasında, örgütsel tükenmişlik söz konusu olmaktadır ki, bunun da organizasyona maliyeti olağanüstü yüksektir. İnsanların strese olan direnç eşikleri ne derece yüksekse, stresle ilgili hastalıklara ve tükenmişliği geliştirmeye de o derece dirençli olmaktadır. İş hayatında işgörenler de tükenmişliğin gelişmesi, gerçekleşen hayal kırıklığı, engellenme ve hüsrana duygusu yaşamayla yakından bağlantılıdır”¹¹³.

2.4.3. Tükenmişlik Sendromunun Davranışsal Belirtileri

“Davranışsal belirtiler fiziksel ve psikolojik belirtilere göre başkaları tarafından daha basit bir şekilde gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler unutkanlık, başarısızlık hissi, aile içi çatışmalar, konsantrasyon düşüklüğü, hızlı bir şekilde sinirlenme, birdenbire gerçekleşen sinir

¹¹¹ Ardic ve Polatçı, a.g.m., s. 30-31.

¹¹² Sürgevil, a.g.e., s. 20-21.

¹¹³ Telman ve Önen, a.g.m., s. 2-3.

patlamaları, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma arzusu, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, işten uzaklaşma, işine karşı zamanla artan hoşnutsuzluk, hizmetin özelliğinde bozulma, hizmet verilen kimselere hatalı davranışlar ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki yükselme, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş tatminsizliği, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme ve gitmemeler, örgütsel bağlılıkta düşüş, iş gücü devrinde artış, hastalıktan kaynaklanan nedenler ile işe gelmeme durumlarında ve geç gelmelerin artması işten ayrılma ve başka iş alanlarına transfer olma güdüsü şeklinde sıralanabilmektedir”¹¹⁴.

Çalışan işinde tükenmişlik sendromu yaşadığında ortaya çıkan psikolojik belirtiler davranışsal olarak da gösterilmektedir. İşini sevmeyen biri her şey yapabilir çünkü isteksizdir, motivasyonu yoktur.

Tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerde meydana gelebilecek davranışsal belirtiler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir¹¹⁵:

- “Hızlı sinirlenme durumu,
- İşe gitmek istememe, hatta nefret etme,
- Çok sayıda konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler,
- İlaç, alkol ve tütün vb. alma eğilimi veya alımında artış,
- Özsaygı ve özgüvende düşüş,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzak kalma,
- İzolasyon, içe kapanma ve sıkıntı,
- Teslimiyet, suçluluk, içerlemişlik,
- Hevesin kırılması, çaresizlik, basit bir şekilde ağlama, konsantrasyon güçlüğü yaşanması,
- Unutkanlık,
- Kendi kendine zihinsel uğraş içerisinde olma durumu,
- Örgütlemeye yetersizlik,
- Rol çatışması, vazife ve kurallarla ilgili karışıklıkların yaşanması,
- Görevlilere fazla güvenme ya da güvenmekten kaçınma,
- Kuruma yönelik ilginin yok olması,
- Başarısızlık hissinde yükseliş,
- Çalışmaya yönelmede direnç yaşanması,

¹¹⁴Erdem Cam, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, (2004), s. 110.

¹¹⁵Kaçmaz, a.g.m., s. 30.

Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olma gibi çeşitli davranışsal belirtiler tükenmişlik sendromunda gözlemlenmektedir.”

2.4.4. Tükenmişlik Sendromunun Sosyal Belirtileri

Tükenmişlik sendromunun sosyal belirtileri genellikle çalışma hayatında görülmektedir. Çalışma hayatında tükenmişlikle karşılaşan bireyler, fiziksel ve psikolojik olarak iş ortamında diğer çalışanlardan soyutlanmaktadır. Kendi kendisine de yabancılaşmıştır. Kendisini tanımakta güçlük çekmektedir. Tükenmişliğin bu boyutuna çalışma hayatında gereken yardım unsurlarının olmaması sebep olmaktadır. Çünkü işgörenler çalıştıkları işyerini kariyer planlarında gelecekleri için önem vermekte ve ona yaslanmaktadır¹¹⁶.

Etrafına karşı olumsuz duygu ve hareketler içerisinde olma, her şeyi negatif değerlendirme, devamlı gergin ve huzursuz olma, insanlara karşı ilgisiz, alaycı ve suçlayıcı davranma ağır davranışlar sergileme, işlerini sürekli aksatma şeklinde sıralanabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı bireyler, çoğunlukla çalışma arkadaşları ve üstlerince sevilmemektedirler. Devamlı problemlerden şikâyetle bulunmaları, çevresine de yansımaktadır. Netice olarak tükenmişlik kişinin yanında ailesini, çevresini, Toplumunu ve ülke yaşamını da etkilemektedir¹¹⁷.

2.5. TÜKENMİŞLİK SENDROMU YAKLAŞIMLARI

Tükenmişlik Sendromu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, tükenmişliğin meydana gelmesi, gelişimi ve neticelerini ifade etmek amacıyla farklı yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu bölümde bu yaklaşımlar hakkında bilgi verilmeye çalışılmış olup; Maslach, Cherniss, Pines, Edelwich, Pearlman - Hartman, Meider, Suran - Sheridan, Leiter, Gaines - Jermier, Golembiewski -

¹¹⁶Telman ve Önen, a.g.m., s. 4.

¹¹⁷ Barutçu ve Serinkan, a.g.m., s. 548.

Munzenrider, Veninga – Spradley ve Freudenberg tükenmişlik yaklaşımları incelenmiştir.

2.5.1. Maslach Tükenmişlik Yaklaşımı

Tükenmişlik araştırmalarının Freudenberger ile birlikte en önemli öncülerinden biri sayılan Christina Maslach; tükenmişliğin sadece iş doyumsuzluğu, yıpranma ve yorgunluktan kaynaklanmadığını; ümitsizlik, süreğen yorgunluk, fiziksel bitkinlik, olumsuz kişilik algılaması, çaresizlik, işe, aileye ve çevreye karşı olumsuz tutumlar içeren fiziksel, duygusal ve zihinsel bir sendrom olduğunu göstermektedir¹¹⁸.

“Maslach, tükenmişlik sürecini bazı alt kavramlar meydana getirerek ve bunlar için ayrı ölçekler geliştirerek, kavramı geleneksel iş yaklaşımlarından uzaklaştırmış ve daha belirgin duruma getirmiştir¹¹⁹. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin cinsiyet, kültürel ve sosyo-ekonomik değişiklikleri göz ardı ettiği düşüncesiyle bazı soru maddelerinin benimsenemez tarzda olduğu belirtilmektedir. Özellikle Amerikan kültürüne uygun olduğu değişik kültürlere uygun olmadığı ifade edilmiştir”¹²⁰.

Maslach tükenmişliği üç aşamada değerlendirmektedir¹²¹:

- *“Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,*
- *İşine ve hastalarına karşı yabancılaşma hissi ile onlardan uzaklaşma biçiminde beliren psikolojik yorgunluk,*
- *Kendinden kuşulanmayı kapsayan ruhsal yorgunluk.”*

¹¹⁸ Christina Maslach and Susan E. Jackson, The Measurement of Experienced Burnout, **Journal of Occupational Behavior**, No: 2, (1981), s. 104.

¹¹⁹ Süloğlu, a.g.e., s. 18.

¹²⁰ Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, (2010), s. 125.

¹²¹ Süloğlu, a.g.e., s. 17.

Maslach araştırmaları neticesinde üç boyutlu Maslach Tükenmişlik ölçeğini geliřtirmiřtir¹²²:

1. "Tükenme:
 - *Duygusal Tükenme: İşe gitme düşünöldüğünde yorgunluk hissetme*
 - *Fiziksel Tükenme: Uykuda azalma, üşüme, baş ağrıları*
2. *Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon)*
 - *Meslektaşlara karşı alaycı tutum*
 - *İş gereği ilişkide bulunulan insanlar hakkında negatif duygular*
 - *Kendi içine çekilme, güçlüklerden kaçma, mümkün olduğunca az iş yapma*
3. *Düşük kişisel başarı hissi*
 - *Başarılı olmadığını düşünme"*

2.5.1.1. Duygusal Tükenme

Kişiye, işinden ötürü ileri düzeyde baskı yapılması neticesinde meydana gelen duygusal manada tükenme durumudur.¹²³.

Duygusal tükenme iş yaşamındaki bireylerin

"aşırı psikolojik ve duygusal yüklenme durumlarını ifade etmek üzere değerlendirilmektedir. Bu durum bilhassa uğraştıkları konuyla derinden ilgilenen iş görenleri içermektedir. Tükenme kavramı öncesinde sakin sıradan bir iş çevresinden ziyade gerilimli bir ortamı varsaymaktadır. Çalışan bireyin verdiği emek ile mesleğinden memnun olma hissi arasındaki denge zarar görürse Tükenmişlik sendromu meydana gelmektedir. Bundan dolayı bir işte gösterilen çaba ile o işten alınan ödöl arasındaki denge önemlidir. Çaba, o işe ayrılan zaman ve gösterilen ilgidir, verilen görevi güvenilir ve en iyi biçimde, sorumluluk bilinciyle yerine getirmeye çalışmaktır. Tatmin ise, saygınlık, kendini ispat etme, övgü ya da kendini bir topluluğa ait hissetmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda, duygusal tükenme alt kavramının güvenilir bir stres değişkeni olduğu varsayılabilmektedir. Duygusal tükenme, enerji eksikliği ve kişinin duygusal kaynaklarının tükendiği duygusuna kapılması ile belirlidir¹²⁴.

¹²² Barutçu ve Serinkan, a.g.m., s. 546.

¹²³ Abidin Dağlı ve Huriye Gündüz, "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)", **D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Faköltesi Dergisi**, Sayı: 10, (2008), s. 14.

¹²⁴ Süloğlu, a.g.e., s. 18.

Çalışan duygusal anlamda işinden tükendiğinde işini yapmak istemez, çalışmak içinden gelmez. Bundan kurtulmanın tek yolu da işin doğru seçilmesidir.

2.5.1.2. Duyarsızlaşma

“Duyarsızlaşma terimi çalışanların, hizmet verdikleri bireylere birer insan yerine nesne gibi davranmalarıyla göstermektedir. Bu davranış kriz durumlarında meydana gelebilecek yoğun duygusal gerilimleri düşürebilmektedir. Hizmet verdikleri bireylere orta derecede duyarsız davranma, bazı mesleklerde iş aktifliğini çoğaltmak için gerekli olabilmektedir. Maslach, duyarsızlaşmayı hizmet verilene karşı uzaklaşma, katı ve hatta insancıl olmayan türde yaklaşım olarak ele almaktadır. Uzaklaşmanın çoğalmasıyla diğerlerinin gereksinimlerini önemsemeyen bir tutum ve onların duygularını hiçe sayma söz konusu olmaktadır. Duyarsızlaşma yaşayan birey, başka insanları küçük düşürücü davranışta bulunabilmekte, onlara saygılı ve nazik davranışı reddedebilmekte, onların arzu ve isteklerini göz ardı edebilmektedir. Bu başkalarına karşı aldırma, nefret hissetme ve onlardan uzaklaşmayı da kapsayan davranış, insancıl olmama ile kendini göstermektedir. Duyarsızlaşma, kavram olarak genellikle başkalarına ilgi göstermemeyi, uzaklaşmayı, aldırış etmemeyi ve hostilitiyi kapsayan olumsuz tepkiler olarak yorumlanmaktadır. Kişinin kendisini ve hizmet verdiği bireyleri insancıl olmayan tarzda algılamasıdır”¹²⁵.

Duygusal tükenmişlik yaşayan şahıs duyarsızlaşır çünkü işini ve çalışma ortamını sevmemektedir çalışmak için şevki ve coşkusu yoktur. Bu noktada şahıs uygun olmayan davranışlar sergileyebilir. Meslektaşlarıyla kötü ilişkiler kurabilir.

Maslach ve Jackson duyarsız hale gelme safhasında kişinin işyerindeki kişilere ve hizmet sunduğu insanlara negatif, dalga geçen, duygusuz davrandığı ve onlardan hoşlanmadığını iddia etmişlerdir. Aynı zamanda bireyde öfke, işle ilgili vurdumduymazlık görülmektedir. Birey

¹²⁵ Süloğlu, a.g.e., s. 19.

arkadaş çevresinden uzaklaşmaya çalışmakta ve yalnız başına kalmayı arzulamaktadır¹²⁶.

Duyarsızlaşma ile ilgili olarak gerçekleştirilen araştırmalarda önemli olduğu neticesine ulaşılan dört faktör şu şekildedir¹²⁷:

- “Kişileri kendisinden uzaklaştıracak biçimde davranma eğilimi,
- Başkalarına düşmanca davranma (hostilite),
- İlgisizlik, diğerlerine negatif tepkiler gösterme,
- Reddetme.”

2.5.1.3. Kişisel Başarı Hissi Noksanlığı

“Tükenmişlik sendromunun üçüncü bileşeni olan düşük kişisel başarı duyumu konunun gerektiğinde incelenmemiş bileşenlerinden birisidir. Öğrenilmiş çaresizlik üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalardan, bu bileşen ile ilgili açıklayıcı bilgiler edinilebilmektedir. Buna göre pozitif neticelere erişmek için, defalarca denemede bulunan birey, bunların verimli olmadığını gördüğünde stres ve depresyon bulguları göstermektedir. Kişiler bu denemeleri defalarca yineledikten sonra, tekrar denemenin yararlı olmayacağını düşünerek denemekten vazgeçmektedirler”¹²⁸.

Maslach ve Jackson’a göre, kişilerin yaptıkları işlerde, kendilerini etkisiz görmeleri, yaptıkları iş için kendilerini yetersiz görmelerine sebep olmaktadır¹²⁹.

2.5.2. Cherniss Tükenmişlik Yaklaşımı

Cherniss tükenmeyi, yoğun stres ve tatminsizliğe reaksiyon şeklinde kişinin kendisini psikolojik manada, yaptığı işten geri çekmesi şeklinde açıklamaktadır¹³⁰.

¹²⁶ Dağlı ve Gündüz, a.g.m., s. 14.

¹²⁷ Süloğlu, a.g.e., s. 19.

¹²⁸ Süloğlu, a.g.e., s. 20.

¹²⁹ Dağlı ve Gündüz, a.g.m., s. 14.

¹³⁰ Murat Tekin, Özden Taşkın ve Bilgehan Baydil, “Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 17, Sayı: 3, (Eylül 2009), s. 1003.

Cherniss tükenmeyi zaman içinde gelişen bir olay olarak ifade etmektedir. Bu modelde tükenme çalışma yaşamında karşılaşılan strese bir tepki olarak ortaya çıkmakta ve psikolojik manada işle ilginin sonlanması şeklinde sonuçlanan bir süreci belirtmektedir¹³¹.

Cherniss tükenmişliğin biraz da olsa, toplumsal iletişimin etkisini yitirmesi sonucunda olabileceğini belirtmektedir¹³².

2.5.3. Pines Tükenmişlik Yaklaşımı

Tükenmişliğin temelinde, kişiyi devamlı olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır. Meslek hayatlarına başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma gibi idealist amaçlarla başlayan kişiler, stresi yüksek, destek ve ödülün az olduğu çalışma şartlarında başarıya erişmek için gerekli fırsatları edinememektedirler. Bu kişiler için başarısızlıklar, tükenmişliğin en önemli sebebini meydana getirmektedir. Bu bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve bunun gibi durumları yaşayabilmektedirler¹³³.

Pines, ise tükenmişliği; durgunluk, zayıf öz-saygı, konular üzerinde yoğunlaşmama ve diğer insanlar suçlama eğiliminde olma olarak ifade etmektedir¹³⁴.

“Pines modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel bakımdan bitkinlik durumu olarak ifade edilmektedir. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde kişiyi devamlı olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır. Fakat bu iş ortamları sadece işe motive olma seviyesi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe sebep

¹³¹ Işıl Özgen, “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, **1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler**, 4-5 Mayıs 2007, Antalya, s. 117.

¹³² Süloğlu, a.g.e., s. 12.

¹³³ Muharrem Kepeçoğlu, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, 2. Baskı, Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1990, s. 89-101.

¹³⁴ Elbeyi Pelit ve Fatih Türkmen, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, (2008), s. 119.

olabilmektedir¹³⁵. Pines'in modelinde motivasyon kavramı önem kazanmaktadır. Kişisel anlamda yüksek motivasyona sahip olan bireyler işyerinden motivasyon almaz ise tükenmişlik yaşayabilmektedir¹³⁶.

“Pines, gerçek hayatta hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici veya tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunun meydana gelme ihtimalinin, iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici faktörler arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak farklılaşacağını ifade etmektedir. Öte taraftan başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici veya engelleyici olmasına ilişkin algılar, bir kişiden diğerine farklılaşabilen öznel yaşantılardır. Bundan dolayı aynı ortamda çalışan iki kişiden, birisi tükenmişlik belirtileri gösterip diğeri göstermeyebilir¹³⁷.”

2.5.4. Edelwich Tükenmişlik Yaklaşımı

Edelwich ve Brodsky'e göre tükenmişlik, yardım edici meslelerde çalışan iş görenlerde, çalışma şartlarının bir neticesi olarak meydana gelen, idealizm, enerji ve hedef kaybıdır. Tükenmişliğe neden olan çalışma şartları aşağıdaki gibidir¹³⁸:

- “Çok fazla bireye hizmet verme,
- Çok az ücret,
- Çok uzun saatler çalışma,
- Hizmet verilen kişilerin iyilik bilmezliği,
- Yüksek ideallerle erişilebilen nokta arasındaki uçurum,
- Bürokratik veya politik zorlamalardır.”

“Edelwich ve Brodsky (1980), yaptıkları görüşme, gözlem ve edindikleri tecrübelerine dayanarak, tükenmişliğin birbirini takip eden, belirlenebilir

¹³⁵ Savaş Şanlı ve Turan Akbaş, “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 2, (2008), s. 4.

¹³⁶ Özgen, a.g.m., s. 117.

¹³⁷ Kepçeoğlu, a.g.e., s. 89-101.

¹³⁸ Kepçeoğlu, a.g.e., s. 89-101.

*aşamalardan geçen bir süreç sonunda meydana geldiği neticesine ulaşmışlardır*¹³⁹.

2.5.5. Perlman - Hartman Tükenmişlik Yaklaşımı

Bu teoride tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen üç bileşenli bir cevaptır. Modelde tükenmişliğin üç boyutu (fizyolojik, duygusal ve bilişsel ve davranışsal stres belirtileri) üç büyük stres emaresini göstermektedir¹⁴⁰.

Bu modelde bütün tükenmişlik tanımlamalarının bir sentezi yapılmış ve tükenmişlik, kronik duygusal strese verilen ve üç bileşeni (duygusal ve/veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve duyarsızlaşmayı kapsayan tepkiler) olan bir cevap olarak ifade edilmiştir. Tükenmişlik, strese verilen bir reaksiyon neticesi gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili kişisel ve örgütsel değişkenleri ifade etmektedir. Tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtisini (yorgunluk ve fizyolojik belirtiler, duygusal ve bilişsel belirtiler ve davranışsal belirtiler) yansıtmaktadır. Kişinin bireysel nitelikler, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle mücadele hususunda etkilidir. Bu modelde dört aşama bulunmaktadır¹⁴¹:

- **“1. Aşama: Durumun strese götürme derecesi:** Strese yol açan durumları gösteren aşamadır. Strese neden olan ilk büyük durum; işgörenin kabiliyet ve becerilerinin, algılanan ya da gerçek örgütsel beklentilere göre yetersiz gelmesidir. İkinci büyük durum ise, işgörenin yaptığı işin, beklenti, gereksinim ve değerlerini karşılayamamasıdır. Stresin seviyesi, kişi ve örgüt değişkenleri arasındaki uyum seviyesine göre belirlenmektedir.
- **2. Aşama: Algılanan stres seviyesi:** Strese oluşmasına neden olan çok sayıda faktör olmasına karşın bunların hepsi kişide stres

¹³⁹Kepçeoğlu, a.g.e., s. 89-101.

¹⁴⁰ Hüseyin Altay, “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 12, (2009), s. 4.

¹⁴¹Sürgevil, a.g.e., s. 31.

oluşturmayabilmektedir. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçilmesi, yalnızca varolan strese bağlı değildir. Rol ve örgüt değişkenleri, bireylerin kişilik ve geçmiş nitelikleri de önemlidir.

- **3. Aşama: Strese verilen tepki:** Bu aşamada strese yanıt olarak gelişen üç tepki kategorisi vardır. Bu tepkiler; fizyolojik, duyuşsal/bilişsel ve davranışsal tepkiler olarak sıralanabilmektedir. Hangi tepkinin meydana geleceği ise bireysel ve örgütsel değişkenlere bağlıdır.
- **4. Aşama: Strese verilen tepkinin sonucu:** Stresin neticesi olarak; iş doyumсуuzluğu, işten kaçma, psikolojik ve fizyolojik sağlıkta bozulma, işi bırakma, işten çıkarılma durumları meydana gelebilmektedir. Çok yönlü kronik duygusal stres neticesinde ise tükenmişlik yaşanması muhtemel bir durumdur.”

2.5.6. Meier Tükenmişlik Yaklaşımı

Bu modele göre tükenmişlik; işgörenin işinde anlamlı pekiştireç, denetlenebilir yaşantı ya da kişisel manada yeterli olmanın azlığından dolayı, minik ödüller ve ağır ceza beklentisinin sebep olduğu bir hal biçiminde belirtilmektedir. Bu model de üç boyuttan meydana gelmektedir¹⁴²:

- **“Düşük ödül ya da ceza beklentisinin yüksek olması:** İşgören yaptığı işle ilgili geçmiş tecrübelerinden hareketle düşük ödül ya da ceza beklentisine kapılmakta bu durum da onu tükenmişliğe itmektedir.
- **Denetlenebilir yaşantı beklentisinin az olması:** Bu beklenti dolayısıyla işgören özellikle cezadan kaçınması gereken durumlarında çaresizlik yaşamaktadır. Ödül ve cezanın dış güçler aracılığıyla gerçekleşeceğine; dolayısıyla bireysel gayret ve hareketlerin öneminin kalmadığına inanmaktadır.

¹⁴² Altay, a.g.m., s. 13.

- **Bireysel yeterlilik duygusunun az olması:** İşgörenin denetim için gerekli davranışları göstermesinde bireysel olarak kendisini yetersiz görmesi onun tükenmişliğine sebep olmaktadır.”

2.5.7. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Yaklaşımı

Bu model dört aşamadan meydana gelmektedir¹⁴³.

- **“Birinci Aşama: Rol Belirginliği – Rol Karmaşası Aşaması:** Kişisel ve mesleki kimliğe ilişkin rollerin, kişinin psikolojik gelişiminde kritik noktada olduğu dönemdir.
- **İkinci Aşama: Yeterlilik Kazanımı Aşaması:** Kişinin kendi becerilerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği bir çıraklık dönemidir.
- **Üçüncü Aşama: Verimlilik – Durgunluk Aşaması:** Çalışma yeri ve tarzı ile ilgili kararların verildiği aşamadır.
- **Dördüncü Aşama: Yeniden Meydana Getirme – Hayal Kırıklığı Aşaması:** Kişinin kariyerinde kendisini bulunduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı aşamadır. “

Bu aşamaların her biri, tükenmişlikle baş etmede faydalı olabilecek hayat kesitlerini kapsamaktadır. Tükenmişlik, bu aşamaların her birinde meydana gelen çatışmaların doyum sağlayıcı bir biçimde çözümlenememesi neticesi meydana gelmektedir. Gözlem ve deneyime dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları detaylı olarak ifade etmeye çalışmaktadır.

¹⁴³Sürgevil, a.g.e., s. 35-42.

2.5.8. Leiter Tükenmişlik Yaklaşımı

Bu model iki şarta bağlıdır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile ifade edilen “tükenmişliğin üç boyutu, çalışma saatleri haricindeki zamanı da etkiler” düşüncesi birinci şartı meydana getirmektedir. İkinci şart ise, “üç boyutun, çevresel şartlar ve değişik kişilik özellikleri sebebiyle farklı ilişkilere sahip olduğu” fikrinden oluşmaktadır. Bu modeldeki ana rol, bireysel istekler ve örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalardır. Çalışanlardaki tükenmişlik, stres kaynaklarına karşı duyarsız kalma ile çoğalmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan-yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri, özerklik ve karar verme eksikliği gibi işin doğasında yer almaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi insan kaynakları birimlerinin daha duyarlı hale gelmesi ile mümkün olabilecektir. Örgütsel ve kişisel gayretler beraberce değerlendirilerek tükenmişliğin önlenmesi veya azaltılması mümkün olacaktır¹⁴⁴.

2.6. TÜKENMİŞLİK SENDROMUNUN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Tükenmişliğe etki eden değişkenlerin başlıcaları meslekte çalışma süresi, çalışma şekli, meslek, medeni durum, cinsiyet, yaş, işyerindeki kıdemdir. Kişisel özelliklerin yanında günlük mesai zamanı içerisinde rastlanılan örgütten ve çevreden kaynaklanan faktörler olarak; iş arkadaşları arasındaki uyumsuzluklar, performans değerlendirmenin düzgün yapılamaması, kararlara katılmada yaşanan sorunlar, çalışma ortamındaki fiziksel koşulların uygunsuzluğu, iletişim engelleri, işyerinde sistemsiz çalışma gibi faktörler sayılabilir. Gelişen zaman içinde çalışma şartlarına ilave olarak kişilik nitelikleri, bireyin stres meydana getiren durumlara bakışı ve onlarla başa çıkma metotları ile ilgili tükenmişlik seviyelerinin, benzeyen

¹⁴⁴ Sibel Ok, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 40.

nitelikte stres durumuna maruz kalınsa bile, kişisel farkındalıklar sergilediği belirtilmektedir¹⁴⁵.

Tükenmişlik sendromunun önemi, kişisel ve örgütsel bakımdan meydana getirdiği negatif neticelerde yatmaktadır. Ancak tükenmişliğin neticeleri hususunda kesinleşmiş standartlardan bahsetmek pek olası değildir. Bunun sebebi tükenmişliği etkileyen unsurlardan etkilenme seviyesinin bireyden bireye ve zamana bağlı olarak değişiklik göstermesidir¹⁴⁶.

“Tükenmişliğin sonuçlarını üçe ayırmak mümkündür. Bunlar kişisel, aile hayatına etkiler, çalışma yaşamına etkiler şeklindedir. Duygusal tükenme, fiziksel yorgunluk, uyku problemi, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık, depresyon, bıkkınlık, gibi tepkileri birlikteliğinde getirmektedir. Dengesiz beslenme ve sağlık problemleri, kötü alışkanlıklarda çoğalma eğilimleri de görülmektedir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bireylerin yakın çevresi de bu durumdan negatif yönde etkilenmektedir. Tükenmişliğin çalışma yaşamına en önemli etkisi iş performansındaki azalma, motivasyonun düşmesi, müşterilere önem vermeyen davranış tarzının gelişmesi, iş değiştirme isteği, işe devamsızlıktır. Bu sonuçlar aşağıda geniş şekilde açıklanmaya çalışılmıştır”¹⁴⁷.

2.6.1. Tükenmişlik Sendromunun Kişiyeye Etkileri

Bir stres türevi olan tükenmişlik sendromu bireyi çok sayıda yönden etkilemektedir.

“İş ortamında sürekli olarak süren gerginlik, kişinin kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeni ile oluşan halsizlik ve huzursuzluk yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına sebep olmaktadır. Öte taraftan kronikleşen yorgunluk ve gerginlik, grip soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma ihtimalini ve baş ağrılarını arttırmakta, bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılamamasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin en önemli ve gözle görülebilir neticelerinden biri de, bütün bu negatif durumlar sebebiyle bireyde gerçekleşen enerji düşüşüdür”¹⁴⁸.

¹⁴⁵ Tekin, Taşkın ve Baydil, a.g.m., s. 1003.

¹⁴⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s. 307.

¹⁴⁷ Özgen, a.g.m., s. 119.

¹⁴⁸ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 32.

Tükenmişlik sendromu yaşayan birinin sevdiği bir işte çalışması daha uygundur. Çünkü ne kendisine ne de başkasına bir faydası olabilir.

“Tükenmişliğin meydana getirdiği fizyolojik neticelere karşı kişi, birtakım duygusal reaksiyonlar geliştirerek, kendisini korumaya çalışacaktır. Kişinin tükenme süreci içinde karşı karşıya kaldığı fizyolojik problemler, onun psikolojik düzenini de bozma eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gerçekleşen depresyon, endişe, çaresizlik ve öz güvenin yitilmesi gibi belirtiler, tükenmişliğin başlı başına “ruhsal bir hastalık” olduğunun göstergesidir.”¹⁴⁹

Fiziksel ve psikolojik alanda gerçekleşen bu ve benzeri problemler kişi üzerinde negatif etki oluşturmakta, kişinin başarı duygusunu ve kendisine olan saygısını kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu tip duygular içindeki kişi, kendisini beceriksiz, işlerini layıkıyla yapamadığını düşünecektir. İş hayatında kendini önemsiz gören kişinin verimliliği düşmekte, devamlı olarak başarısızlık duygusunu yaşamakta, kendisiyle çatışma içine girmektedir. Bu durum kişinin çalışma hayatında iletişiminin daha zayıf bir hale gelmesine, kendini diğer insanlardan soyutlamasına neden olmaktadır¹⁵⁰. Sevmediği bir işe devam ettiği sürece kişi kendini tanıyamaz duruma gelebilir ve olmaması gereken biri gibi olmaya başlayabilir ve olaylar kötü bir noktaya gelebilir.

Bahsedilen sebeplerle duygusal olarak yorgunluk yaşayan ve çevresindekilere karşı tepkisi artan birey basit bir şekilde öfkelenmeye başlar, basit bir olay karşısında bile çabuk öfkelenir. Bu durum şüpheciliği de artırır. Tükenme duygusu içindeki kişi, çevresindeki her şeyin onun yaşamını zorlaştırdığını düşünür. Tükenme yaşayan kişiler, müşterilere ya da iş ortamında karşılaştıkları bireylere negatif davranışlar göstermektedirler¹⁵¹.

¹⁴⁹ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 32.

¹⁵⁰ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 32-33.

¹⁵¹ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 32.

2.6.2. Tükenmişlik Sendromunun Çalışma Hayatına Etkileri

“Günümüzde, iş yaşamında sıklıkla gözlemlenebilecek bir olgu durumuna gelen tükenmişliğin analizinde bireysel değişkenler konu dışı tutulamamakla beraber; sorunun daha iyi anlaşılması; işe ilişkin streslerin, toplumsal ve durumsal kaynakların tespitiyle sağlanabilmektedir. Bu sebeple “kötü insan” belirlemesindeki kısır döngüden uzaklaşıp, çok sayıda “iyi insan”ın işlev gördüğü “kötü ortamlar”daki fonksiyonel ve yapısal nitelikleri açığa çıkarmaya çalışmak en mantıklısıdır”¹⁵².

Tükenmişlik, ilk bakışta bireysel seviyede etkisini gösteren bir belirti olarak görülse de, ilerleyen zamanda kişisel boyuttan çıkmaktadır. Bireyin sağlığının yitirilmesi ve motivasyonunun bozulmasıyla başlayan bu duygu, iş yaşamında da tesirini göstermektedir. İş yaşamı üzerindeki en büyük etkisini bireyin performansında oluşturduğu azalma meydana getirmektedir. Performansı düşen birey doğal olarak motivasyonunu yitirecektir¹⁵³.

İş yaşamında bireyin işe geç gelmesi, işten geç ayrılması, sık sık rapor alması, yapıcı eleştirileri negatif bir tutum sergileyerek karşılanması, işte yapılan yenilikleri kabullenmeme, işten ayrılma isteği gibi hareketler tükenmişliğin belirtilerini göstermektedir. Ancak bu davranışları gerçekleştiremediği takdirde bireyler, gönülsüz olarak işe süreklilik, hizmet verilen insanlara karşı negatif davranış ve tutumlar, bireyler arası çatışmaların baş gösterme ve dikkat dağınıklığının gerçekleşmesi gibi davranış ve hareketler göstermektedirler¹⁵⁴.

Kişinin iş yaşamında karşılaştığı problemler iş bağlılığını, iş doyumunu azaltmakta, tükenmişliğe neden olmaktadır¹⁵⁵.

¹⁵²Sürgevil, a.g.e., s. 52.

¹⁵³ Ardıç ve Polatçı, a.g.m., s. 33.

¹⁵⁴ Ardıç ve Polatçı, a.g.m., s. 34.

¹⁵⁵ Budak ve Sürgevil, a.g.m., s. 97-98.

2.6.3. Tükenmişlik Sendromunun Aile Hayatına Etkileri

Aile içi bölünmelere sebep olan durumlardan biri de, kişinin uygun olmayan zamanlarda telefon edilerek rahatsız edilmesi gibi nedenlerle özel yaşamın içine işin girmesidir. Bunun gibi olaylar ailede huzursuzluklara sebep olmakta, aile ile geçirilecek zamanın işe harcanması ayrılma ve boşanmalara kadar varan sorunlara yol açmaktadır¹⁵⁶. Çalışan kişi iş hayatında tükenmişlik yaşıyorsa içinde bulunduğu psikolojik durum aile hayatını da etkileyecektir. Çünkü artık bu problem kişiye ait bir problem olmayacaktır. Yanında çalıştığı arkadaşları bile bu durumdan etkilenecektir.

Birey iş yaşamında, karşılaştığı problemlerden dolayı tükenme yaşaması sebebiyle aile yaşamında da bunun etkilerini fazlasıyla hissedecektir. Örnek olarak eve gelen tükenmişliği yaşayan birey anne-baba ya da çocukları tarafından ihmal edildiğini düşünecek ve kendini yalnız hissedecektir. Bu durumda, birey suçluluk duygusuna kapılacaktır. Suçluluk duygusunu yaşayan birey aile içerisinde çatışmalara, evden ayrılmaya ve hatta evliliklerin son bulmasına kadar negatif durumlara sebep olmaktadır¹⁵⁷. İşinde mutlu olamayıp olumsuz davranışlar sergileyen ve sorunlarla boğuşan kişi eve de bu sorunu ister istemez taşıyacaktır. Çünkü hayatında hiçbir şeyin doğru gitmediğini düşünüp herkesin üzerine geldiğini sanacaktır.

2.7. TÜKENMİŞLİK SENDROMUYLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

Tükenmişlik sendromu insanların günlük hayatını olumsuz etkileyen psikolojik bir durumdur. Bu kısımda bu sorunla mücadele yöntemleri açıklanacaktır.

¹⁵⁶Sürgevil, a.g.e., s. 89.

¹⁵⁷ Ardiç ve Polatçı, a.g.m., s. 35.

2.7.1. Tükenmişlik Sendromuyla Mücadelede Kişisel Yöntemler

Kişisel seviyede tükenmişlikle mücadele yöntemlerini somut olarak aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür¹⁵⁸:

- “Bireysel gelişme ve danışmanlık gruplarına katılma,
- Derin gevşeme teknikleri ve nefes alıp verme egzersizleri uygulama,
- Zaman yönetimi ve hobi uğraşı edinme,
- İşle ilgili gerçekçi beklenti ve amaçlar geliştirme,
- Hayat enerjisini yalnızca işe değil, sosyal hayatın her yönüne yayma,
- Kısa dönemli düşünmeme, hayatı geleceğe yönelik hayallerle süsleme,
- Vücut kondisyonu ve koordinasyonu için spor faaliyetlerinde bulunmak,
- Aromaterapi uygulamak (güzel kokulu şampuan ve losyonlarla banyo ve vücut masajları yapmak),
- Gözleri kapatıp pozitif şeyler düşünerek derin derin soluk alıp vermek,
- Tatile çıkmak ve isotonikliği dağıtacak sosyal, kültürel faaliyetlere katılmak,
- Diyet uygulama ve dengeli beslenme,
- Sigara, içki ve uyuşturuculardan uzak durmak,
- Başkalarına tutsak olmak yerine, özgür olduğu bilincinde olarak yaşamak, deşarj olmak,
- Yediğini özümsemek, midisini doldurmak için değil, gıdasını almak, hazzını yakalamak için beslenmek,
- Hayatta çok yönlü olmaya ve davranmaya çalışmak,
- Her gün kendisi ve düşünceleri için az da olsa planlanmış bir zaman dilimi ayırmak,
- Çevredeki insanlarla iyi ilişkiler sağlamak, güler yüzlü, neşeli ve sempatik olmak, sevgi paylaşımı yapmak,
- Başkalarıyla paylaşılabilir değer, inanç ve görüşlere sahip olmak,
- Hayata karamsar ve negatif açıdan değil, dolu ve pozitif açıdan bakmak,

¹⁵⁸ Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2000, s. 176-177.

- Bu dünyada hatasız ve yenilgisiz insan olamayacağını düşünerek kendine olan güveni tazelemek.”

Tükenmişlik sendromuyla mücadelede başlıca kişisel yöntemler aşağıda yer almaktadır:

2.7.1.1. Gerçekçi Hedefler Belirlemek

İşgörenleri gerçekleştirebilir amaçlara yönlendirmek tükenmişliği önlemede başlıca faktörlerden biridir. Bununla beraber, her zaman çalışanları becerilerini gerçekçi performans amaçlarıyla eşleştirmek basit olmamaktadır. Ancak meydana gelen sorunlar yönetici ve işgörenler arasında samimi diyalog ve katılımı basit bir şekilde çözülebilmektedir. Bu alandaki araştırmacılar insanların amaçlarını kendileri belirledikleri zaman daha hırslı ve daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler¹⁵⁹.

2.7.1.2. Dinlenme ve Gevşeme

Gevşeme teknikleri bireyin vücut işlevlerini isteyerek terk etmesi esasına dayanmaktadır. Zihni, bir mesaj veya bir imge üzerinde yoğunlaştırmak söz konusu olabileceği gibi, serbest çağrışımlar içerisinde bulunmak ya da zihinsel sessizlik içerisinde olmak biçiminde de uygulanabilmektedir. Derin ve rahatlık durumudur. 15-20 dakika bu durumda kalanlar, gözlerini bir huzur duygusu ve gerginlikten kurtulma durumu içerisinde açmaktadırlar. Birkaç dakika içerisinde normal duruma döndüklerinde kendilerini oldukça enerjik hissetmektedirler. Psikologlar gevşeme tekniklerinin, kalp atışı, solunum, kan kimyası, deri ısı ve kan basıncı gibi ana vücut ölçümlerinde önemli değişimler meydana getirdiğini tespit etmişlerdir. Gevşeme teknikleri, yavaş gevşeme, hipnoz, meditasyon

¹⁵⁹ Hüseyin Izgar, **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s. 44.

ve benson tekniği gibi çeşitli biçimlerde, bir uzman yönlendirmesiyle beraber uygulanabilmektedir¹⁶⁰.

2.7.1.3. Kendini Tanıma

“Fakirlik, kusurlu anne baba tutumları vb. olumsuzluklar, bireyin noksan ve güçsüz hissetmesine; etrafındakileri birer düşman şeklinde görmesine neden olabilmektedir. Bireyin devamlı olarak farklılaşan bir ortamda kimliğinin tutarlılığını korumada güçlük çekmesi kendini tanımına engel olabilmektedir. Bireyin bağımsız olmayı değil, bağımlı olmayı tercih etmesi durumunda kendini tanım güçleşmektedir. Bağımsız hareket edebilecek bir gelişim göstermek ise, dayanıklı bir duygusal yapıya sahip olmayı; girilen eylemlerin sorumluluklarını yüklenmekten kaçınmamayı sağlayacak bir bilinç gücünü ifade etmektedir. Tüm bunların yanı sıra birey kendisini analiz ederken yıkıcı değil yapıcı olmalıdır¹⁶¹.

2.7.1.4. İşe Ara Verme

Olumsuzluklara karşın işi devam ettirmek, birey için bir tükenmişlik nedenidir. Bundan dolayı tükenmişlikten korunmak için işe ara verme tavsiye edilen bir durumdur. İşe ara vermenin her zaman pozitif neticeler yaratmadığı bir gerçek olsa da, iş ara vermek tükenmişlikle mücadelede önemli kararlardan biridir¹⁶².

2.7.1.5. Sorunları Kişisel Olarak Değerlendirmeme

¹⁶⁰Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001, s. 247.

¹⁶¹Izgar, a.g.e., s. 47.

¹⁶² Kadir Gökoğlan, “Kamu İç Denetçilerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma”, (**Yüksek Lisans Tezi**), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010), s. 93.

İletişim kurulan kişilerin problemlerini kendi problemleri gibi algılamak, tükenmişliğin meydana getireceği duygusal yorgunluğu artırmaktadır. Duygusal problemler başka insanlar ile paylaştıkça azalmaktadır. Problemlere tamamen profesyonel bakımdan yaklaşmak, duygular ile değil de mantıkla hareket etmek bireyi tükenmişliğin duygusal boyutundan korunmasını sağlayacaktır¹⁶³.

2.7.1.6. İçgörü Geliştirme

İçgörü, bireyin kendini yeni bir ışık altında, daha önce tanımadığı boyutlarla görmeye ve kabul etmeye başlamasıdır. İçgörü, kişinin algı alanını yeni baştan organize etmesini gerektirmektedir. Bu yeni idrak alanında, öğeler arasındaki ilişkiler yeni bir biçimde görülmeye başlanmaktadır. Böylelikle yaşantı birikimleri birbiri ile daha iyi kaynaşmaktadır. Tüm bunlar, benliğin yeni baştan bütünleşmesi demektir. Bireyin kendini gerçekçi bir biçimde tanıyıp anlaması ve kabul etmesine, yeni bir benlik geliştirmesine veya kişiliğinin eksik tarafını tamamlamasına ve geliştirmesine sebep olacaktır. Böylelikle birey kendisiyle ve sorunlarıyla ilgili kararları alacak, gerekli işlemleri daha aktif bir biçimde planlayacaktır. O halde içgörü geliştirme bireyin ilişkilerinde ulaşılmaya çalışılan ve tükenmişliği önleyen önemli bir araçtır¹⁶⁴.

2.7.1.7. Zaman Yönetimi

“Bir iş veya oluşun içerisinde geçtiği, geçeceği ya da geçmekte olduğu süre” biçiminde tanımlanan zamana karşı herkes, farklı duyarlılık seviyesine sahiptir. İnsanın akan zamanı denetim altına alabilmesi mümkün değildir. Fakat Mackenzi'ye göre insan, zaman akışı içerisinde kendisini yönetebilmektedir. Bu doğrultuda zaman yönetimi, aslında kendisini

¹⁶³Yasemin Çağlayan, “Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007), s. 64.

¹⁶⁴Izgar, a.g.e., s. 50.

yönetmesidir¹⁶⁵. Sahip olunan zamanın yanlış değerlendirilmesi, bireyde gerginlik meydana getiren bir durumdur. Bazen, rastgele hazırlanmış bir program, kontrol edilemeyen bölümlerden dolayı, zamanın tükendiği ve her şeyin kontrolden çıktığı duygusu yaşanabilmektedir. Bu durum sahip olunan enerjiyi tüketmektedir. Daha uzun süreler içerisinde, daha az şeyler yapılmasına sebep olmaktadır. Düzensizlik ve gerilim birbirini tetikleyen etkenlerdir. Zamanın aktif bir şekilde değerlendirilmesi, günlük işlerin içerisinde gerekli olmayanların çıkarılması, öncelik tanınanların belirlenmesi anlamına gelmektedir.

2.7.1.8. İş Değişirme

İş değişirme bu bölüme kadar açıklanan bütün yöntemlerin fayda sağlamadığı zaman değerlendirilen bir metot olarak bilinmektedir. Olumsuzluklara karşın işi devam ettirmek, birey için bir tükenmişlik nedenidir. Bundan dolayı tükenmişlikten korunmak için iş değişikliği tavsiye edilen bir durumdur. İş değiştirmek her zaman pozitif neticeler yaratmadığı bir gerçek olsa da, iş değişikliği tükenmişlikle mücadelede kesin bir çözüm meydana getirmektedir¹⁶⁶. Kendisine uygun işi bulana kadar kişinin iş değişikliği yapması riskli olsa da iş değişirme, tükenmişlik sendromunu ortadan kaldırabilir. Bunun yanında sürekli iş değişirme de kişide stres yaratabilmektedir.

2.7.2. Tükenmişlik Sendromuyla Mücadelede Örgütsel Yöntemler

Tükenmişlik sendromuyla mücadelede başlıca örgütsel yöntemler aşağıda yer almaktadır:

2.7.2.1. Personel Seçimi

¹⁶⁵Sürgevil, a.g.e., s. 104.

¹⁶⁶Gökoğlan, a.g.e., s. 93.

Örnek olarak, örgütlerin personel seçimi sürecinde; stresin yoğun olarak yaşandığı ya da yaşanma ihtimalinin yüksek olduğu konumlar için iç kontrol odağı bulunan kişileri seçmelerinin; dış kontrol odağı bulunan kişileri ise, daha az stresin yaşandığı görevlere aktarmalarının hem işgörenler hem de örgütün işleyişi ve etkililiği bakımından daha yararlı olacağı söylenebilmektedir¹⁶⁷. Personel seçiminde dikkat edilecek bazı hususlar ileride meydana gelebilecek tükenmişlik sorunuyla mücadelede örgüte ve özellikle insan kaynakları departmanına büyük yararlar sağlayacaktır.

2.7.2.2. Örgüt Geliştirme

“Örgüt geliştirme, bütün örgüt sisteminin etkinlik ve sağlığını yükseltmek için davranış bilimlerine ait bilgi ve teknikleri değerlendiren bir farklılaşma uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını farklılaştırmaya, dolayısıyla kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişikliği başlatma ve gerçekleştirme çabasıdır. Örgüt geliştirme süreci bittiği anda, bilgi toplama etkinliğiyle tekrar başlamaktadır. Böylelikle yönetim devamlı olarak kendini inceleme, çevresini gözleme, kapasitesini çoğaltma ve uyum becerilerini geliştirme olanağı bulacaktır”¹⁶⁸.

Sürekli gelişme ve değişme ortamında etkinlik gösteren işletmelerde hiçbir şey statik değildir. Plan yaparak gelecekteki bazı gelişmeleri baştan tahminleme firma etkinliklerini daha aktif ve rantabil kılmak, zamanın şartlarına uyumlu hale getirmek daha kolay olacaktır¹⁶⁹.

2.7.2.3. Yönetim Geliştirme

Yönetim geliştirme etkinlikleri; bir organizasyondaki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi ve organizasyonun büyüme ve gelişmesine koşul olarak gereksinim hissedilen ve gereksinim hissedilecek özellikteki personeli yetiştirmeyi hedeflemektedir. Yöneticilerin, çalışanların bireysel

¹⁶⁷Sürgevil, a.g.e., s. 120.

¹⁶⁸ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992, s. 342-344.

¹⁶⁹ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul: İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:127, 1990, s. 45.

problemlerinden ziyade kurumlar ve örgütsel işleyişin denetimine daha çok önem vermeleri, örgüt içinde dominant olan iletişim biçimini yeniden inceleyerek, ilişkilerin ilerletilmesi konusunda değişiklikler yapmaları gerekmektedir¹⁷⁰.

2.7.2.4. İşin Modifikasyonu

İşin motive edilmesi; yoğun baskı, boş durma, belirli bir düzenin olmaması ya da çatışma ortamının sebep olduğu stresin düşürülmesinde kolay ve en faydalı metottur. Ayrıca iş ve işgören arasında uyum oluşturulmasında destek olmaktadır. Kişisel çalışma hayatındaki stresi düşürmek için işin tekrar uygulanmasına dönük metotlar aşağıdaki gibidir¹⁷¹:

- *“Zor işleri eşit olarak paylaştırarak, yükün aynı bireyler üzerinde birikmesini engellemek,*
- *Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,*
- *Gün içinde, iş harici faaliyetler için zaman ayarlamak, (Örneğin; okumak),*
- *Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artmaktadır,*
- *İş görenlere yeni programlar meydana getirmesi için imkan sağlamak”.*

2.7.2.5. Sosyal Destek

İş görenlere sağlanan sosyal destek ile onların streslerden etkilenme seviyesini azaltmaktadır¹⁷².

“Stresi önlemenin en aktif yollarından birisi, hayatın tüm alanlarında sosyal desteğe sahip olmaktır. Sosyal destek, kişinin gereksinimler basamaklarında bulunan ait olma, sevgi, takdir ve kendini gerçekleştirme gibi temel gereksinimlerin diğer kişilerle (arkadaşları, ailesi, üstleri ya da profesyonel danışmanlar v.b.) kurduğu etkileşim neticesinde tatmin

¹⁷⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2003, s.41.

¹⁷¹ Emre Bahar, Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 31.

¹⁷² Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.e., s. 157.

edilmesi anlamına gelmektedir. Yüksek derecede sosyal desteğe sahip olan çalışanların stres kaynaklarından bir tanesi olan güvensizlik duygusu yaşamamaları nedeniyle, aynı ortamda bulunmalarına karşın sosyal desteğe sahip olmayan bireylere oranla nispeten daha az stres yaşadıkları araştırmalar ile ortaya konulmuştur¹⁷³.

Çalışanlara sosyal destek sağlanması, yöneticinin bu işe zaman ayırıp dikkate alması demektir. Sosyal destek çalışmaları çalışanların stresini azaltmaya onlara destek olmaya yönelik çalışmalardır. Bu çalışmalar aynı zamanda verimli bir iş ortamının sağlanmasında da dolaylı olarak katkı sağlamaktadır.

2.7.2.6. Yetki Devretme

Örgütlerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile beraber alt kademelerine devretmeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu devretme ile alt düzey işgörenler, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini meydana çıkarabileceklerdir¹⁷⁴. Yetki devretme ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik gereksinimleri sağlanırken, üst düzey yöneticilerinde sorumlulukları hafifleyecektir. Fakat üst düzey yöneticilerin, yalnızca günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey işgörenlerine yaptırılması şeklindeki uygulamaları negatif neticeler meydana getirecektir¹⁷⁵.

2.7.2.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi

Çalışanların fiziksel ve mental durumlarına uygun işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir. Çalışma koşullarının daha iyi hale getirilmesi de tıpkı kurum ikliminin iyi olması gibi performansın yükselmesine olanak sağlayacaktır. Aynı zamanda, uygun çalışma koşulları kurum içi ve kurum

¹⁷³ Ekinci ve Ekici, a.g.m., s. 110.

¹⁷⁴ Saim Oral, **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1999, s. 162.

¹⁷⁵ Oral, a.g.e.,s. 163.

dışı prestiji etkileyen bir etkidir¹⁷⁶. Hem fiziksel hem de ruhsal bakımdan insan sağlığını tehdit eden fiziksel koşulların var oluşu tükenmişlik riskini artırabileceği gibi, başka çok sayıda istenmeyen negatifliklerin yaşanmasına da yol açacaktır. Bu sebeple işgören çevre koşullarının işletmenin imkanları kapsamında iyileştirilmesi gerekmektedir¹⁷⁷.

¹⁷⁶ Ferit Küçük, "İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, (2005), s. 261.

¹⁷⁷Sürgevil, a.g.e., s. 128.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ STRESİNİN TÜKENMİŞLİĞE ETKİSİ VE DHMİ'DE ÇALIŞAN HAVA TRAFİK KONTROLÖRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırma ile ilgili metodoloji açıklanacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, iş stresinin tükenmişliğe olan etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda anketimize katılım gösteren çalışanların konu ile ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Tükenmişlik faktörleri; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı şeklinde 3 alt boyutta ele alınmıştır. İş stresi faktörleri de 6 alt boyutta ele alınmıştır. Araştırmanın ana amacına bağlı olarak çalışanların tükenmişlik faktörlerinin ve iş stresi faktörlerinin, çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve aylık gelir durumu şeklinde sıralanan özelliklerine göre farklılaşma durumu da araştırılmıştır.

Bu araştırmanın problem cümlesi “İş stresinin tükenmişliğe etkisi var mıdır” şeklinde tespit edilmiştir. Araştırmada ana amaca bağlı olarak geliştirilmiş olan hipotezler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

H₁: Çalışanların iş stresi seviyesi demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve aylık gelir) göre farklılık göstermektedir.

H₂: Çalışanların tükenmişlik seviyesi demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve aylık gelir) göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların iş stresi ile tükenmişlik seviyeleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmamızın evrenini Devlet Hava Meydanları İşletmesi İstanbul Atatürk Havalimanında Hava trafik kontrol hizmetinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem ise bu unvana sahip 130 çalışandır. Bu 130 çalışana yapılan çalışmaya ilişkin anketler dağıtılmış olup, ankete 99 çalışan geri dönüş yapmıştır. Çalışmamıza konu olan hava trafik kontrol hizmeti hakkında kısaca bilgi vermekte fayda vardır.

Hava trafik kontrol hizmeti:

“(ATC), hava araçlarının hızlı ve düzenli hava trafik akışını sağlamak amacıyla; manevra sahasında, apronda veya uçuşun herhangi bir safhasında birbirleriyle ve manialarla çarpışmalarını önlemek için verilen hava trafik hizmeti (ATS) türüdür. ATC kısaltması İngilizce Air Traffic Control kavramının akronimidir. ATC hizmeti veren görevlilere hava trafik kontrolörü (ATCO) denir¹⁷⁸.

ATC hizmetleri uluslararası şekilde İngilizce olarak yerine getirilir. ATC birimleri fonksiyonlarına göre şu çağrı adlarından birini alırlar:

- *Tower (kule)*
- *Approach (yaklaşma),*
- *Radar*
- *Ground (yer)*
- *Director (direktör)¹⁷⁹*

Hava Trafik Kontrolörleri:

ATC'ler Ulaştırma Bakanlığı Sivil Havacılık genel Müdürlüğü tarafından yapılan lisans sınavı sonucunda lisanslandırılmış lisanslı kişilerdir.

¹⁷⁸http://tr.wikipedia.org/wiki/Hava_trafik_kontrol

¹⁷⁹http://tr.wikipedia.org/wiki/Hava_trafik_kontrol

Türkiye'deki ilgili kurum Ulaştırma Bakanlığı Devlet Hava Meydanları İşletmesi'dir¹⁸⁰.

3.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmada kullanılan anketteki sorular örneklem grubundaki Devlet Hava Meydanları İşletmesi İstanbul Atatürk Havalimanında Hava trafik kontrol hizmetinde görev yapan çalışanlara uygulanmıştır. Bu ankete ilişkin bilgiler aşağıdadır:

3.3.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Sorular

Anketin bu kısmı örneklem grubundaki kişilerin sosyo demografik bilgilerini elde etmeye dönük sorulardan meydana gelmektedir.

3.3.2. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Veri toplama araçlarından biri olarak “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların tükenmişlik faktörlerine ilişkin maddeleri “1:Hiçbir zaman” ve “5:Her zaman” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 22 madde bulunmaktadır. Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar taranmış ve çalışmamızda kullandığımız bu ölçek, Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli’nin yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır¹⁸¹.

Maslach tükenmişlik ölçeği orijinalinde faktörlerinden duygusal tükenmişlik 1, 2, 3, 6, 8, 13, 16 ve 20.maddelerinden, duyarsızlaşma faktörü 5, 10, 11, 15, 21 ve 22.maddelerden ve kişisel başarı faktörü de 4, 7, 9, 12, 14, 17, 18 ve 19.maddelerden oluşmaktadır.

¹⁸⁰http://tr.wikipedia.org/wiki/Hava_trafik_kontrol

¹⁸¹Mehmet Halit Yıldırım ve Leyla İçerli, “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırılmalı Analizi”, Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, 2010, s. 128.

Tablo 3.1. Tükenmişlik Faktörlerinin Güvenirlik Analizi

Faktör	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Duygusal tükenmişlik	,840	8
Duyarsızlaşma	,736	6
Kişisel başarı	,601	8

3.3.3. İş Stresi Ölçeği

Veri toplama araçlarından biri olarak “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır. Örneklem grubundaki çalışanların İş stresi ölçeğine ilişkin maddeleri “1:Hiçbir zaman” ve “5:Her zaman” olmak üzere 1’den 5’e puanlamalarına dönük şekilde hazırlanan beşli likert ölçekte 15 madde vardır. Konu ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar taranmış, William Cohen tarafından geliştirilen bu ölçek, Ayşe Topuz’un yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır¹⁸².

3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Anketin uygulanması neticesinde elde edilen verilerin istatistiksel raporlamasında SPSS 20.0 programından faydalanılmıştır. Anketteki bütün sosyo demografik değişkenlere ve anketteki ifadelerine verilen cevaplara ait tanımlayıcı istatistikler tablolandırılmış ve grafikleri çizilmiştir.

Değişkenlerin faktör dağılımının nasıl olduğunun tespiti için faktör analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemek adına ise korelasyon analizine başvurulmuştur.

¹⁸² Ayşe Topuz, **Hemşirelerde Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği, İş Stresi Ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s. 69.

Hipotez testleri kısmında yerine göre gerekli görülen ikiden fazla bağımsız grup ANOVA parametrik testleri ya da iki bağımsız grup parametrik t testlerine ve parametrik olmayan kruskal wallis testleri uygulanmıştır. Ortalamaların karşılaştırılmasına ilişkin hipotez testlerinin tamamında hipotezler şu şekilde kurulmaktadır¹⁸³:

H₀: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklı değildir.

H₁: Ortalamalar incelenen değişkenin grupları arasında farklıdır.

Testin karar aşamasında p değeri 0,05 anlamlılık değerinden küçük ise H₀ hipotezi reddedilir ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olduğu şeklinde yorum yapılır, aksi takdirde yani p değeri 0,05 anlamlılık değerinden büyük ise H₀ hipotezi reddedilemez ve ortalamaların incelenen değişkenin grupları arasında farklı olmadığı şeklinde yorum yapılır¹⁸⁴.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmamız, anketimize katılımı sağlanan ve 99 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen örneklem grubunun ana kütle/evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden ana kütleye genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

¹⁸³ Şeref Kalaycı, **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009, s. 82-131.

¹⁸⁴ Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**. Ankara: Ocak Yayınları, 1995, s. 86.

3.6. BULGULAR

Bu bölümde anketteki sorulara verilen cevapların frekans ve yüzde dağılımları tablo ve grafiklerle gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bu cevapların analiz edilmesi ve yapılan hipotez testleri sonucunda elde edilen bulguların yorumlanması ile araştırmamızın sonuçlarına ulaşılmıştır.

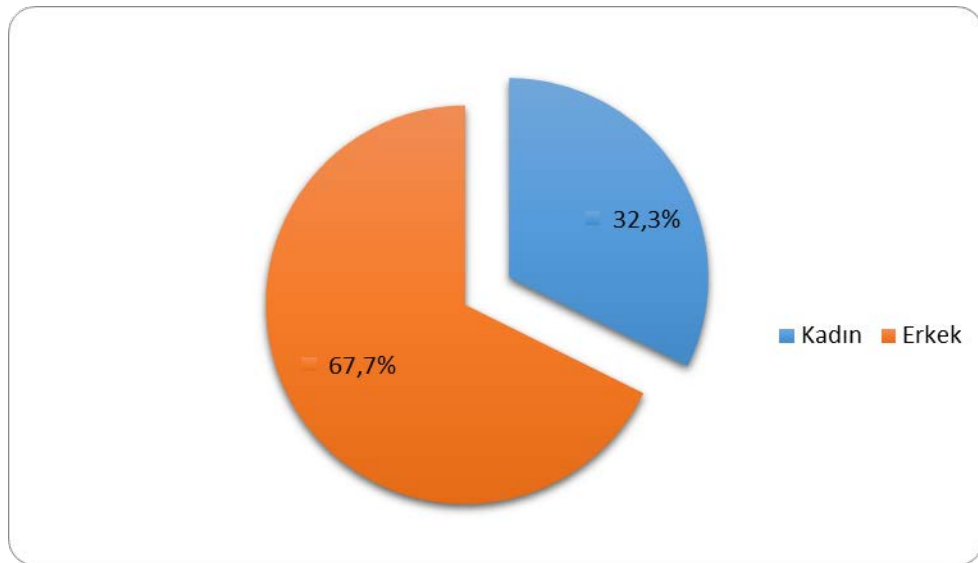
3.6.1. Örneklem Grubundaki Çalışanların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde araştırmamıza katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve aylık gelir şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin durumları incelenmiştir. Tablo 3.2.'de örneklem grubundaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir.

Tablo 3.2. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	32	32,3
Erkek	67	67,7
Toplam	99	100,0

Örneklem grubunu oluşturan çalışanların toplam 99 kişiden 67 tanesi erkek, 32 tanesi kadındır. Çalışanların cinsiyetlerine ilişkin yüzde dağılımları da şekil 3.1.'de gösterilmektedir.



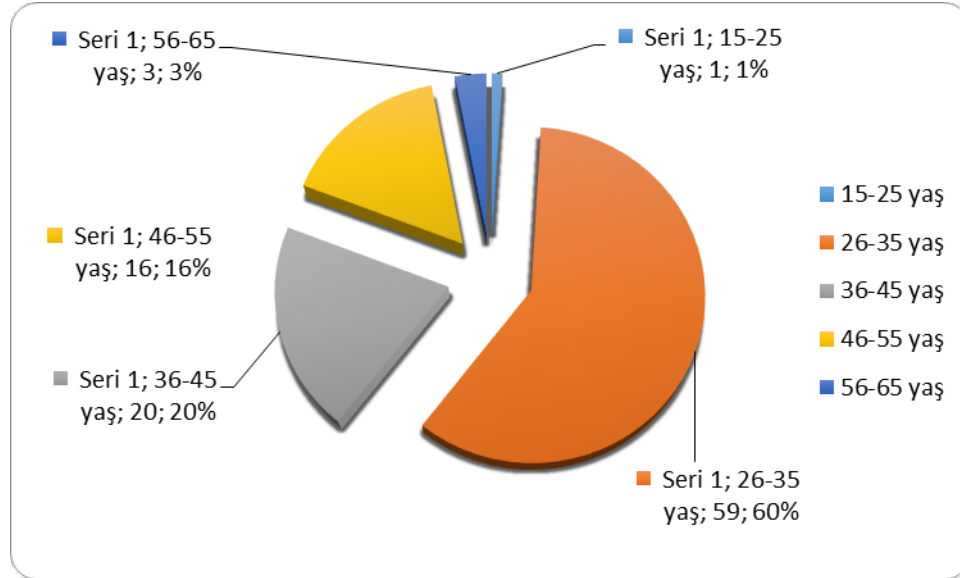
Şekil 3.1. Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Yüzde Dağılımları

Çalışanların %67,7 'sinin erkek, %32,3'ünün de kadın olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.3.'te örneklem grubunu oluşturan çalışanların yaşlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.3. Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde
15-25 yaş	1	1
26-35 yaş	59	59,6
36-45 yaş	20	20,2
46-55 yaş	16	16,2
56-65 yaş	3	3
Toplam	99	100,0

Araştırmada toplam 99 kişiden 59 tanesi 26-35 yaş arasında, 20 tanesi 36-45 yaş arasında, 16 tanesi 46-55 yaş arasında, 3 tanesi 56-65 yaş arasında, 1 tanesi de 15-25 yaş arasındadır. Çalışanların yaşlarına ilişkin yüzde dağılımları da şekil 3.2'de gösterilmektedir.



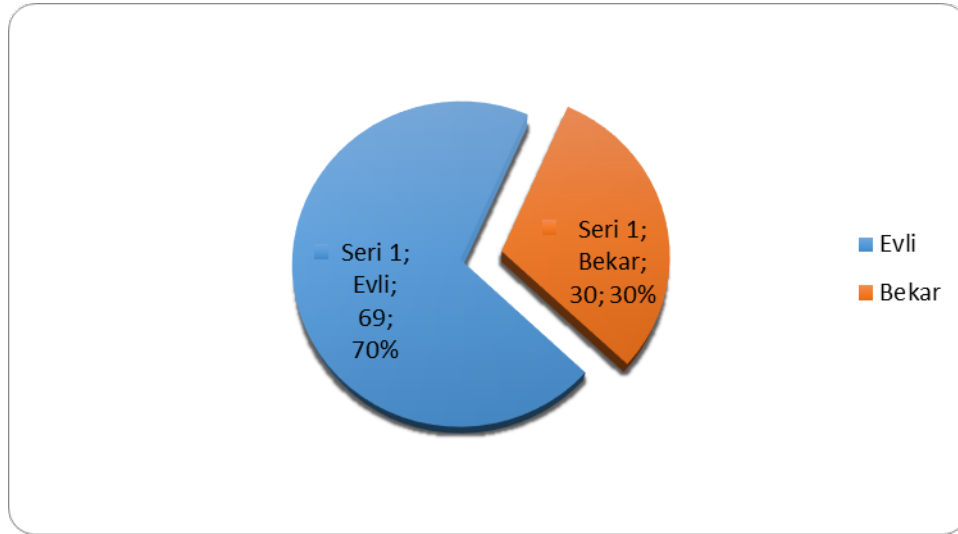
Şekil 3.2. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Yüzde Dağılımları

Çalışanların %60'ının 26-35 yaş arasında, %20'sinin 36-45 yaş arasında, %16'sinin 46-55 yaş arasında, %3'ünün 56-65 yaş arasında, %1'inin de 15-25 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.4.'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.4. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni durum	Frekans	Yüzde
Evli	69	69,7
Bekar	30	30,3
Toplam	99	100,0

99 çalışandan 69 tanesi evli, 30 tanesi de bekar olarak saptanmıştır. Çalışanların medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılımları da şekil 3.3.'te gösterilmektedir.



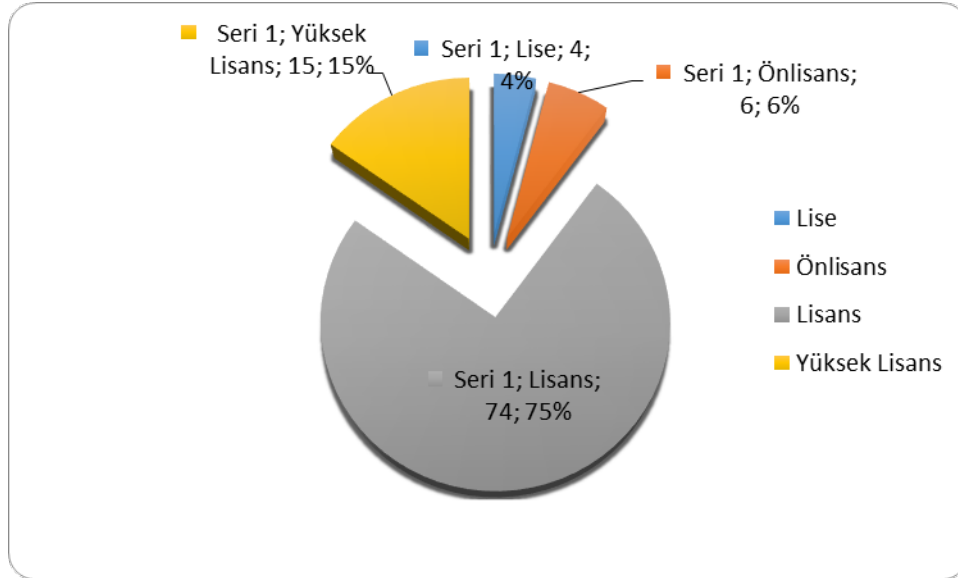
Şekil 3.3. Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları

Çalışanların medeni durumlarına ilişkin yüzde dağılımlarına bakıldığında, %70'inin evli, %30'unun da bekar olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.5.'de örneklem grubunu oluşturan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim durumu	Frekans	Yüzde
Lise	4	4
Önlisans	6	6,1
Lisans	74	74,7
Yüksek Lisans	15	15,2
Toplam	99	100,0

Çalışanların çoğunluğu 74 kişiyle lisans mezunudur. 15 kişi yüksek lisans mezunu, 6 kişi önlisans mezunu ve 4 kişi de lise mezunudur. Çalışanların eğitim durumuna ilişkin yüzde dağılımları da şekil 3.4'te gösterilmektedir.



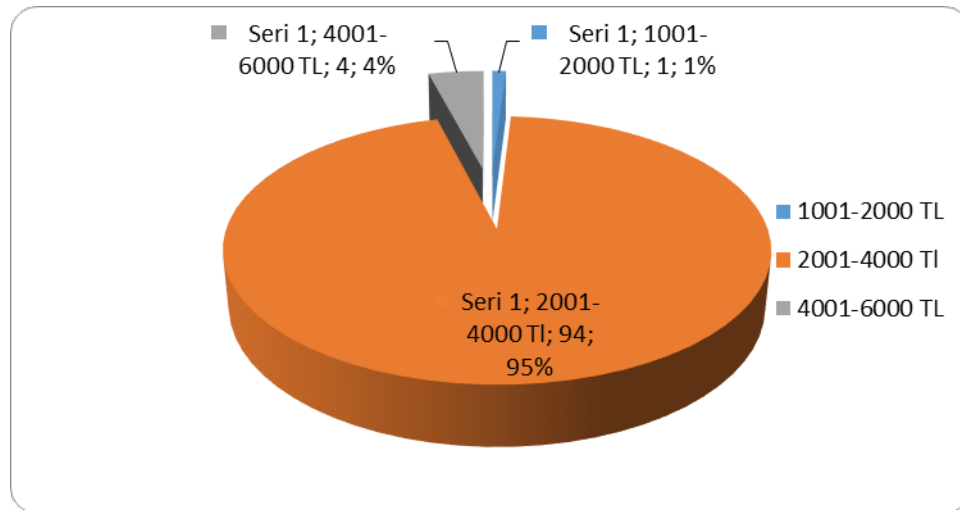
Şekil 3.4. Çalışanların Eğitim Durumlarına İlişkin Yüzde Dağılımları

Çalışanların eğitim durumlarının yüzde dağılımları incelendiğinde çoğunluğunun %75'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. %15'inin yüksek lisans, %6'sının önlisans mezunu olduğu ve %4'ünün de lise mezunu olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.6.'da örneklem grubunu oluşturan çalışanların aylık gelirlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 3.6. Çalışanların Aylık Gelirlerine Göre Dağılımları

Aylık Gelir	Frekans	Yüzde
1001-2000 TL	1	1
2001-4000 TL	94	94,9
4001-6000 TL	4	4
Toplam	99	100,0

94 kişinin 2001-4000 TL arasında değişen maaşı varken 4 kişinin 4001-6000 TL arasında ve 1 kişinin de 1001-2000 TL arasında değişen aylık gelirleri bulunmaktadır. Çalışanların aylık gelirlerine ilişkin yüzde dağılımları şekil 3.5'te verilmektedir.



Şekil 3.5. Çalışanların Aylık Gelirlerine İlişkin Yüzde Dağılımları

Çalışanların %95'inin 2001-4000 TL arasında, %4'ünün 4001-6000 TL arasında ve geriye kalan %1'inin de 1001-2000 TL arasında değişen aylık gelirleri olduğu belirlenmiştir.

3.6.2 Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 3.7. KMO and Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192,803
	df	21
	Sig.	,000

Değişkenler arasında yeterli derecede ilişki olup olmadığını sınamak için Bartlett Küresellik Testi ve örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer - Olkin Örneklem Yeterliliği Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005'ten küçük olduğu için ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli ilişki olduğu söylenebilir. Örneklem uygunluğu için ise KMO (Kaiser-Meyer-

Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.831 bulunmuştur. Bu değer örneklem uygunluğunun mükemmel seviye olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan faktör analizinde tükenmişlik kavramının alt boyutlarından ikisinin birleşerek “Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma” şeklinde olduğu diğer boyut olan “Kişisel Başarı” ile birlikte kavramın iki boyutlu bir yapı gösterdiği anlaşılmıştır. Ölçeğin orijinalinde ‘kişisel başarısızlık hissi’ olarak ele alınan faktör çalışmada ‘kişisel başarı’ olarak ortaya çıkmıştır. Faktörü oluşturan ifadeler pozitif ifadelerdir. Faktörün matematiksel olarak tersi düşünüldüğünde ‘kişisel başarısızlık hissi’ olarak hesaplanabilir.

Tablo 3.8. Maslach Tükenmişlik Envanteri Faktör Analizi Sonuçları

İfade	Faktör Yüğü
Faktör 1 -Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma	
8- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	,823
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,811
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,783
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,723
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	,700
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,659
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	,642
13- İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,610
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,597
Faktör 2- Kişisel Başarı	
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	,799
18- İnsanlarla yakın bir yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	,781
17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	,720

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach's Alfa değeri hesaplanmıştır. Her bir faktörün güvenilirliği de aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfe dayalı olmasını ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir¹⁸⁵.

α değeri,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3.9. Maslach Tükenmişlik Envanteri Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Eigen Değeri (Eigenvalues)	Açıklanan Varyans	Ortalama	Cronbach Alpha
Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma	5,156	42,966	2,5241	0.886
Kişisel Başarı	1,650	13,753	3,3333	0.815

Tablo 3.9.'de 'Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma' faktörünün Cronbach's alpha değerinin 0.886 olması ve 'Kişisel Başarı' faktörünün Cronbach's alpha değerinin 0.815 olması tükenmişlik ölçeği için bulunan alt boyutların oldukça güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir.

¹⁸⁵ Kalaycı, a.g.e., s. 405.

Katılımcıların Duygusal Tükenmişlik ve Duyarsızlaşma faktöründen aldığı değerlerin ortalaması 2,5241'dir. Bu faktör değişkendeki varyansın yüzde 42,966'sını açıklamaktadır. Katılımcıların Duygusal Kişisel Başarı faktöründen aldığı değerlerin ortalaması 2,5241'dir. Bu faktör değişkendeki varyansın yüzde 13,753'ünü açıklamaktadır.

3.6.3. İş Stresi Envanteri'nin Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 3.10. İş Stresi Envanteri'nin KMO and Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	192,803
	Df	21
	Sig.	,000

Değişkenler arasında yeterli derecede ilişki olup olmadığını sınamak için Bartlett Küresellik Testi ve örneklem yeterliliğini ölçmek üzere Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlılık (significance) değeri 0.000 bulunmuştur. Bu değer 0.005'ten küçük olduğu için ifadeler arasında anlamlı derecede yeterli ilişki olduğu söylenebilir. Örneklem uygunluğu için ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0.812 bulunmuştur. Bu değer örneklem uygunluğunun mükemmel seviye olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yapılan faktör analizinde iş stresi değişkeninin tek faktör altında incelenmesi gerektiğine karar verilmiştir.

Tablo 3.11. İş Stresi Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Eigen Değeri (Eigenvalues)	Açıklanan Varyans	Ortalama	Cronbach's Alpha
İş Stresi	3,327	47,523	3,0794	0.813

Tablo 3.11.'de Cronbach's Alpha değerinin 0.813 olması, iş stresi faktörünün oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların iş stresi değişkeninden aldığı değerlerin ortalaması 3,0794'dür. Bu faktör değişkenindeki varyansın yüzde 47,523'ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.12. İş Stresi ve Tükenmişlik Faktörlerinin Ortalamaları

	N	En. K.	En. B.	Ortalama	Std. Sapma
İş stresi	99	1,00	4,57	3,0794	,71143
Duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma	99	1,00	4,44	2,5241	,78552
Kişisel başarı	99	1,00	5,00	3,3333	,77225

Tablo 3.12.'de çalışanların iş stresi ve tükenmişlik faktör puan ortalamaları verilmiştir. Çalışanların iş stresi puan ortalamasına bakıldığında ($3,0794 \pm 0,71143$) puan ortalaması ile verimlilik açısından en elverişli stres düzeyinde oldukları görülmektedir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma faktörü puan ortalamasına göre araştırma grubunun genel olarak duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmada "çok nadir" ile "bazen" sıklıkları arasında yer aldığı ($2,5241 \pm 0,78552$), kişisel başarı faktörü puan ortalamasına göre de ($3,3333 \pm 0,77225$) ortalamanın "bazen" ve "çoğu zaman" sıklıkları arasında olduğu söylenebilir.

3.6.4. Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Bu bölümde de çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir şeklinde sıralanan özelliklerine göre iş stresi ortalamalarının ve tükenmişlik faktörlerinin farklılaşma durumu araştırılmaktadır.

Tablo 3.13. Cinsiyete Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	P
İş stresi	Kadın	32	3,0134	,76145	-,636	97	,526
	Erkek	67	3,1109	,68999			
Duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma	Kadın	32	2,5139	,71994	-,089	97	,929
	Erkek	67	2,5290	,82017			
Kişisel başarı	Kadın	32	3,3021	,80036	-,277	97	,782
	Erkek	67	3,3483	,76417			

Çalışanların cinsiyetlerine göre iş stresi ortalama puanları ($p=,526>0,05$), tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma ($p=,929>0,05$), kişisel başarı ($p=,782>0,05$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Cinsiyet farklılığı iş stresinde ve tükenmişlik faktörlerinde bir farklılığa yol açmamaktadır.

Tablo 3.14. Medeni Duruma Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup T Testi Sonuçları

Medeni durumu		N	Ortalama	Std. Sapma	t	sd	P
İş stresi	Evli	69	3,1325	,71610	1,129	97	,262
	Bekar	30	2,9571	,69698			

Duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma	Evli	69	2,6055	,75348	1,574	97	,119
	Bekar	30	2,3370	,83785			
Kişisel başarı	Evli	69	3,3092	,75908	,-470	97	,639
	Bekar	30	3,3889	,81218			

Çalışanların medeni durumlarına göre iş stresi ortalama puanları ($p=,262>0,05$), tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma ($p=,119>0,05$), kişisel başarı ($p=,639>0,05$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Medeni durum farklılığı iş stresinde ve tükenmişlik faktörlerinde bir farklılığa yol açmamaktadır.

Tablo 3.15. Aylık Gelire Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan ANOVA Testi Sonuçları

		N	Ortalama Sıra	Ki-Kare	df	P
İş stresi	1001-2000 TL	1	78,50	1,461	2	,482
	2001-4000 TL	94	49,30			
	4001-6000 TL	4	59,25			
	Toplam	99				
Duygusal tükenmişlik ve Duyarsızlaşma	1001-2000 TL	1	98,00	3,066	2	,216
	2001-4000 TL	94	49,22			
	4001-6000 TL	4	56,38			
	Toplam	99				
Kişisel Başarı	1001-2000 TL	1	9,50	2,097	2	,350
	2001-4000 TL	94	50,55			
	4001-6000 TL	4	47,25			
	Toplam	99				

Çalışanların aylık gelirlerine göre iş stresi ortalama puanları ($p=,482>0,05$), tükenmişlik faktörlerinden duyarsızlaşma ($p=,188>0,05$), duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ($p=,216>0,05$), kişisel başarı ($p=,350>0,05$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 3.16. Yaşa Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Yaş		N	Ortalama Sıra	Ki-Kare	df	p
İş stresi	15-25 yaş	1	35,50	4,788	4	,310
	26-35 yaş	59	51,43			
	36-45 yaş	20	55,35			
	46-55 yaş	16	44,38			
	56-65 yaş	3	21,00			
	Toplam	99				
	Duygusal tükenmişlik ve Duyarsızlaşma	15-25 yaş	1			
26-35 yaş		59	50,74			
36-45 yaş		20	54,50			
46-55 yaş		16	43,34			
56-65 yaş		3	51,33			
Toplam		99				

	yaş					
	Toplam	99				
Kişisel başarı	15-25 yaş	1	49,50	7,152	4	,128
	26-35 yaş	59	47,74			
	36-45 yaş	20	43,43			
	46-55 yaş	16	60,97			
	56-65 yaş	3	80,00			
	Toplam	99				

Çalışanların yaşına göre iş stresi ortalama puanları ($p=,310 >0,05$), tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ($p=,633 >0,05$), kişisel başarı ($p=,128 >0,05$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yaş farklılığı iş stresinde ve tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmişlikte ve duyarsızlaşma faktöründe ve çalışanların kişisel başarısında bir farklılığa yol açmamaktadır.

Tablo 3.17. Eğitim Durumuna Göre İş Stresi Ortalamalarının ve Tükenmişlik Faktörlerinin Farklılaşma Durumlarının Belirlenmesi Amacıyla Yapılan Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Eğitim durumu		N	Ortalama Sıra	Ki-Kare	df	p
İş Stresi	Lise	4	23,63	5,512	3	,138
	Önlisans	6	36,50			
	Lisans	74	51,32			
	Yüksek Lisans	15	55,90			
	Toplam	99				

Duygusal tükenmişlik Ve Duyarsızlaşma	Lise	4	34,13	4,646	3	,200
	Önlisans	6	33,75			
	Lisans	74	50,34			
	Yüksek Lisans	15	59,03			
	Toplam	99				
Kişisel başarı	Lise	4	72,50	2,880	3	,411
	Önlisans	6	54,92			
	Lisans	74	48,72			
	Yüksek Lisans	15	48,33			
	Toplam	99				

Çalışanların eğitim durumuna göre iş stresi ortalama puanları ($p=,138>0,05$), tükenmişlik faktörlerinden duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ($p=,200>0,05$), kişisel başarı ($p=,411>0,05$) faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

3.6.5. İş Stresinin Tükenmişlik Alt Boyutlarıyla Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ana amacını oluşturan iş stresinin tükenmişliğe etkisine ilişkin bulgulara bu bölümde verilmektedir.

Tablo 3.18. Kavramlar Arası İlişkiler Korelasyon Testi Sonuçları

FAKTÖR		Duyarsızlaşma ve Duygusal Tükenmişlik	Kişisel Başarı	İş Stresi
Duyarsızlaşma ve Duygusal Tükenmişlik	Pearson Correlation	1	-,365**	,543**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	99	99	99
Kişisel Başarı	Pearson Correlation	-,365**	1	-,277**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006
	N	99	99	99
İş Stresi	Pearson Correlation	,543**	-,277**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,006	
	N	99	99	99

(** korelasyonların .001 düzeyinde anlamlı olduğunu bildirir.)

Korelasyon analizinin sonucu öngörülen hipotezleri doğrular niteliktedir. Çalışanların iş stresiyle tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İş stresinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik faktörü ile pozitif ve ,543 kuvvetinde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu ilişki kuvveti iş stresinin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik faktöründeki değişimin,294 (R^2) 'ünü açıkladığını göstermektedir. Tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı ile iş stresi arasında ise negatif bir ilişki söz konusudur. İlişkinin gücü -,277 ve iş stresinin kişisel başarıdaki varyansın açıklayıcılığı 0,076 (R^2)' dır. Tükenmişlik kavramının alt boyutlarından olan kişisel başarı faktörü ile duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik faktörleri arasında ise olumsuz ve -,365 gücünde anlamlı bir ilişki vardır.

SONUÇ

Stres, farkına varılmasa da gündelik hayatımızın içinde olan ve modern çağın bir rahatsızlığıdır. Stres kavramı, dışarıdaki insandan üniversitedeki bilim adamına kadar tüm insanların sık sık kullandığı ve çoğu kişinin de yaşadığı psikolojik bir durumdur.

Günümüzde, çalışan kişiler hayatın her anında, varlığını fark ettiren bazı baskılar ve güçlüklerle karşı karşıyadırlar. Bu zorluklar, kişileri hem iş hayatı hem de sosyal hayatlarında zayıf ve savunmasız hale getirebilmektedir. Bunun neticesinde bireyler zaman zaman sosyal ilişkilerinde başarısızlıklarla, iş yaşamında ise uyumsuzluk ve doyumsuzluklarla karşılaşabilmektedir. Bu doyumsuzluk ve uyumsuzluğun neticelerinden biri de bireylerin iş yaşamlarında karşılaştıkları tükenmişlik duygusudur. Tükenmişlik, kişilerin bireysel olarak yaşadıkları bir olgu olmasına karşın, iş hayatında performans düşüklüğünü meydana getirmekte, ayrıca çalışılan örgütün etkililik ve rantabilitesini negatif bir şekilde etkileyebilmektedir.

Bu araştırmada iş stresinin tükenmişlik üzerine etkisi ile ilgili DHMI' de çalışan hava trafik kontrolörleri üzerine bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada Maslach Tükenmişlik Envanteri ve İş Stresi Ölçeği kullanılmıştır. 22 maddeden oluşan Tükenmişlik Envanterinin orijinalinde 3 alt boyutu bulunmaktadır: Duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı faktörleridir. Çalışmamızda yapılan faktör analizi sonucunda bu boyutlardan ilk ikisinin birleşerek duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma olarak şekillendiği ve tükenmişlik kavramının toplamda iki boyutlu bir şekilde yapılandığı görülmüştür. Her bir boyutun güvenilirliği yüksek çıkmıştır. İş Stresi Ölçeğinin ise tek boyutlu bir yapı gösterdiği anlaşılmış ve bu ölçek için de güvenilirlik değeri yüksek çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; örneklem grubunu oluşturan çalışanların; büyük kısmının erkek olduğu, katılımcıların yarısından fazlasının 26-35 yaş aralığında olduğu, %70 inin evli olduğu, lisans mezunlarının daha fazla olduğu, büyük kısmının 2001-4000 TL arasında maaş aldığı tespit edilmiştir.

Karşılaştırmalara ilişkin bulguları özetlemek gerekirse, cinsiyet farklılığı ve medeni durum iş stresinde ya da tükenmişlik boyutlarında anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır. Yaş, eğitim seviyesi ve gelir gibi demografikler de iş stresinde ve tükenmişlik faktörlerinde anlamlı bir farklılığa yol açmamaktadır.

Yapılan korelasyon analizi sonuçları çalışmanın temel hipotezlerini desteklemektedir. Çalışanların iş stresiyle tükenmişliğin alt boyutları olan 'duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yaşadığı iş stresi ile kendilerini daha başarısız, duygusal olarak tükenmiş ve duyarsızlaşmış hissetmeleri arasında pozitif yönde anlamlı derecede ilişki vardır. Ayrıca bu şekilde anlamlı bir ilişki tükenmişlik boyutları arasında da mevcuttur. Çalışanların kendilerini kişisel olarak ne kadar başarılı algıladıkları ile duygusal olarak tükenmiş ve duyarsızlaşmış hissetmeleri arasında negatif bir ilişki vardır. Bu da yöneticilerin çalışanların kendilerini ne derece başarılı algıladıklarını önemsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır

İş stresi ve tükenmişlik seviyeleri, sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir hipotezleriyle ilgili yaptığımız araştırma sonuçlarının, literatürdeki birçok çalışmanın araştırma neticelerinden ayrıldığı görülmektedir. Araştırmamızın temel problem cümlesi olan, iş stresinin tükenmişlik üzerine etkisi vardır hipotezi ile ilgili olarak yapılan korelasyon testi sonuçlarının ise, diğer meslek gruplarında yapılan aynı problem cümlesi araştırma neticeleriyle paralellik gösterdiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda konuyla ilgilenen araştırmacılar, Eda BAKLACI' nın hazırladığı "iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir uygulama", Oğuz

AYDOĞAN' ın hazırladığı “iş stresinin tükenmişlikle Ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Kamu sektöründe bir uygulama” ve Şerife Rahşan KOÇ' un hazırladığı “sağlık çalışanlarında iş stresi” adlı yüksek lisans tezlerinden faydalanabilirler.

Bu sonuçlar yöneticilere çalışanlarını tükenmişlikten korumak için iş stresini azaltacak uygulamaları devreye sokmaları gerektiği yönünde çıkarımlar sunabilir. Daha az stresli bir iş ortamı tükenmişlik seviyesini de anlamlı derecede azaltacaktır.

ÖNERİLER

- Kamu görevlilerine uygulanan bürokratik kurallar hava trafik kontrolörleri için gevşetilebilir. (kılık kıyafet denetimi, standart mesai saatleri vb.)
- Yoğun meydanlardaki hava trafik personeline trafik sayısına göre makul bir ek ücret gibi pozitif ayrımcılık yapılabilir.
- Mesai saatleri dışında kısa süreli tatil, ekipçe yapılacak etkinlikler gibi muhtelif sosyal aktiviteler yapılabilir.
- Personelin iş ortamındaki ergonomik sıkıntılar daha iyi bir seviyeye çekilebilir.
- İzin planlamaları personelin talebi doğrultusunda gerçekleştirilebilir.
- Yapılan işin stres boyutu göz önüne alınarak yıpranma payı veya erken emeklilik gibi haklar söz konusu olabilir.
- Yurt içi ve yurt dışı kurslar vasıtasıyla hava trafik personelinin iş eğitimi ve risk farkındalığı yükseltilebilir.
- İdari personel tarafından hava trafik personelinin çeşitli vesilelerle taltif edilmesi bir standarta bağlanabilir.

KAYNAKÇA

AKTAŞ, Aliye, “Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 56, Sayı 4, 2001.

ALBRECHT, Karl; **Gerilim ve Yönetici**, çev. Kemal Tosun, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No,197, 1989.

ALLEN, Roger; **Human Stress, Its Nature and Control**, New York, McMillanPub. Com, 1983.

ALTAY, Hüseyin, “Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 12, 2009.

ALTINTAŞ, Ersin; **Stres Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

ARDIÇ, Kadir, POLATÇI, Sema; “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü, İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı 32, 2009.

AYDIN, İneyet Pehlivan, “Örgütsel Stres Kaynakları ve Verimlilik”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt 24, Sayı 2, 1991, www.Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/40/505/6106.Pdf, 19.04.2012.

AYDIN, İneyet Pehlivan; **Yönetimde Stres Kaynakları**, Ankara: Pegem Yayınları, 1995.

AYDIN, İneyet Pehlivan; **İş Yaşamında Stres**, 2. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

AYDIN, Şule, “Örgütsel Stres Yönetimi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, Sayı 3, 2004.

AYTAÇ, Serpil, “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi, Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”,
<http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>,
 .23.04.2012.

BAHAR, Emre, Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

BAHADIR, Abdulkerim, “Ergen Kişiliği Bağlamında Din-Kişilik İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 14, 2002.

BALCIOĞLU, İbrahim, “Stres Kavramı ve Tarihsel Gelişimi”, **İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri Medikal Açısından Stres ve Çareleri Sempozyum Dizisi**, No 47, Aralık, 2005.

BALCIOĞLU, İbrahim, MEMETALİ, Seyfi, ROZANT, Rakel, “Tükenmişlik Sendromu”, **Dirim Tıp Gazetesi**, Sayı, 83, 2008.

BALTAŞ, Acar; **Stres Altında Ezilmeden Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1997.

BALTAŞ, Acar, BALTAŞ, Zuhâl; **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 24.Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, Ocak, 2008.

BARUTÇU, Esin, SERİNKAN, Celalettin, “Günümüzün Önemli Sorunlarından Biri Olarak Tükenmişlik Sendromu ve Denizli’de Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 8, Sayı 2, 2008.

BASIM, Nejat, ŞEŞEN, Harun, “Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi, Kamu’da Bir Araştırma”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 6, Sayı 2, 2006.

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 2000.

BATIGÜN, Ayşegül Durak, ŞAHİN, Nesrin, “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek, A-Tipi Kişilik ve İş Doyumu”, **Türk Psikiyatri Dergisi**, Cilt 17, Sayı 1, 2006

BUDAK, Gülay, SÜRVEGİL, Olca, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 20, Sayı 2, 2005.

BURKE, Ronald, GREENGLASS, Esther, “A Longitudinal Study Of Psychological Burnout In teachers”, **Human Relations**, Sayı 42, 1995.

CAM, Erdem, “Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2004

CEYLAN, Adnan; **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, G.Y.T.E, 1997

CEYLAN, Adnan ve ULUTÜRK, Yıldırım Hüseyin, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2006

ÇAĞLIYAN, Yasemin, “Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi, Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.

DAĞLI, Abidin, GÜNDÜZ, Huriye, “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri (Diyarbakır İli Örneği)”, **D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 10, 2008.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.

DURNA, Ufuk, “A ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, 2005.

EKİNCİ, Hasan, EKİCİ, Süleyman, “İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, Mayıs, Cilt 27, Sayı 1, 2003.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No, 272; 1997.

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1999.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No,127, 1990.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1994.

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998.

ERGÜN, Mustafa; **Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları (SPSS for WINDOWS)**. Ankara: Ocak Yayınları, 1995.

EROĞLU, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2006.

ERKOÇ, Zafer, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemi Terimler Sözlüğü**, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.

ERSOY, Fusun, YILDIRIM, Cenap, EDİRNE, Tamer, "Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu", **Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi**, Sayı 2, 2001.

ERTEKİN, Yücel, **Stres ve Yönetim**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1993.

GÖKÇAKAN, Zafer, MURAT, Mehmet, "Sınıf Öğretmenlerinde On Yıllık Hizmet Sürecinde Tükenmişliğin Gelişimine Yönelik Bir Haritalama Çalışması", **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, 2007.

GÖKOĞLAN, Kadir, "Kamu İç Denetçilerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

GÜÇLÜ, Nezahat, "Stres Yönetimi", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2001

GÜLER, Zeki, BAŞPINAR, Nuran Öztürk, GÜRBÜZ, Hüseyin; **İş Yaşamında Stres Ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2001.

GÜLSEREN, Şeref, KARADUMAN, Emine, KÜLTÜR, Savaş, "Hemşire ve Teknisyenlerde Tükenmişlik Sendromu ve Depresif Belirti Düzeyi", **Kriz Dergisi**, Cilt 9, Sayı1, 2001.

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

IŞIKHAN, Vedat; **Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları**, Ankara: Sandal Yayınları, 2004.

IZGAR, Hüseyin; **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

JAMAL, Muhammad, "Relationship of Job Stres and Type A Behavior to Employees Job Satisfaction, Organisational Commitment, Psychosomatic Health Problems and Turnover Motivation", **Human Relations**, No 43, 1990.

KAÇMAZ, Nazmiye, "Tükenmişlik (Burnout) Sendromu", **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, Cilt 68, Sayı 1, 2005.

KALAYCI, Şeref; **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler**, 4. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2009.

KEPÇEOĞLU, Muharrem; **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, 2. Baskı, Ankara: Kadıoğlu Matbaası, 1990.

KIREL, Çiğdem, "Örgütsel Stres Yönetimi", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 11, Sayı 1-2, 1993.

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003.

KÖKNEL, Özcan; **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik**, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1982.

KÖKNEL, Özcan; **Depresyon**, 2.Baskı, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1998.

KULA, Naci, “Deprem ve Dini Başa Çıkma”, **Gazi Üniversitesi Çorum İlahiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı 1, 2002.

KÜÇÜK, Ferit, “İnsan Kaynakları Açısından Kurumsal İmaj”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt, 15, Sayı, 2, 2005.

LAZARUS, Richard, “**Stresle Basa Çıkma Tarzınız**” **Stresle Basa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım**, çev. Nesrin Rugancı, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No 2, 1994.

LUTHANS, Fred, **Organizational Behaviour**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 1994.

MASLACH, Christina, JACKSON, Susan, “The Measurement of Experienced Burnout”, **Journal of Occupational Behaviour**, No 2, 1981.

MASLACH, Christina, JACKSON, Susan; **Maslach Burnout Inventory**, Consulting Psychology Press, 1997.

OK, Sibel, Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

OKUTAN, Mustafa, TENGİLİMOĞLU, Dilaver, “İş Ortamında Stres ve Stresle Basa Çıkma Yöntemleri”, www.koniks.com/data/pdf/4302.pdf, (Erişim Tarihi:19.04.2012).

ORAL, Saime; **Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri**, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1999.

ÖRNEK, Ali Şahin, AYDIN, İnayet Pehlivan; **Kriz ve Stres Yönetimi**, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006.

ÖZGEN, Işıl, “Yiyecek-İçecek İşletmeleri Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu, İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, **1. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler**, Mayıs, 2007.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem; **Örgütsel Davranış**, 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 2004.

PELİT, Elbeyi, TÜRKMEN, Fatih, “Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 10, Sayı 1, 2008.

POLATÇI, Sema, “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2008

ROWSHAN, Arthur; **Stres Yönetimi**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek; **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2001.

SELYE, Hans, **The Stress Of Life**, London, Teach Yourself Books, 1997.

SEYYAR, Ali, SELEK, Cihan, **İnsan Kaynakları Terimleri**, Sakarya: Değişim Yayınları, 2007.

SİLAH, Mehmet; **Çalışma Psikolojisi**, Ankara: Selim Kitabevi, 2000.

SÖKMEN, Alptekin, “Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinin Stres Nedenlerinin Belirlenmesinde Cinsiyet Faktörü, Adana’da Ampirik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 1, 2005.

Stres Yönetimi, <http://Webarsiv.Hurriyet.Com.Tr/1999/11/02/154093.Asp>, (Erişim Tarihi:22.04.2012).

SÜLOĞLU, Aysun, Diyaliz Merkezlerinde Çalışan Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu, **Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi**, Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi, 2009.

SÜRVEGİL, Olca; **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

ŞAHİN, Nesrin; **Bir Stresle Başa Çıkma Mekanizması Olarak Etkili İletişim, Stresle Başa Çıkma, Olumlu Bir Yaklaşım**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998.

ŞANLI, Savaş ve AKBAŞ, Turan, “Adana İlinde Çalışan Polislerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt, 10, Sayı, 2, 2008.

TEKİN, Murat, TAŞKIN, Özden, BAYDİL, Bilgehan, “Çeşitli Değişkenlere Göre Taekwondo Hakemlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 17, Sayı 3, Eylül, 2009.

TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar; **Çalışan Memnuniyet**, İstanbul: Epsilon Yayınları, 2004.

TELMAN, Nursel ÖNEN, Levent, “İşin Önemi ve İş Yaşamında Tükenmişlik”, **Maltepe Üniversitesi IV. Gençlik ve Rehberlik Sempozyumu**, 2006.

TOPUZ, Ayşe, Hemşirelerde Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği, İş Stresi Ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

TUTAR, Hasan; **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.

TUTAR, Hasan KÜÇÜK, Orhan; **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.

TÜMKAYA, Songül, “Akademik Tükenmişlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması”, **Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi**, Ankara, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, 1999.

YATES, Jere, **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev. Fatoş Dilber, İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1985.

YILDIRIM, Mehmet Halit, İÇERLİ, Leyla, “Tükenmişlik Sendromu, Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 2010.

YILMAZ Abdullah, EKİCİ, Süleyman, “Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. Cilt 10, Sayı 2, 2003.

EKLER

DEĞERLİ ARKADAŞLAR

Bu anket, iş stresinin tükenmişliğe olan etkisini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araştırmacı: Murat Soner ŞAHİN

EK-1. Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz

Kadın

Erkek

2. Yaşınız

15 – 25

46 – 55

26 – 35

56 – 65

36 – 45

65 üstü

3. Medeni durumunuz

Evli

Bekar

4. Eğitim Durumunuz

Okur yazar

Lisans

İlköğretim

Yüksek Lisans

Lise

Doktora

Önlisans

5. Aylık Net Gelir Düzeyiniz

0 - 1000

4001– 6000

1001 – 2000

6000 üstü

2001– 4000

EK-2. Maslach Tükenmişlik Envanteri

ÖNERMELER	Hiç bir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5- İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8- Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9- Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10- Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11- Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12- Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13- İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14- İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15- İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16- Doğrudan doğruya insanlarla uğraşmak bende çok fazla stres yaratıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17- İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18- İnsanlarla yakın bir yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19- Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20- Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21- İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22- İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK-3. İş Stresi Ölçeği

ÖNERMELER	Hiç bir Zaman	Ender olarak	Bazen	Sık Sık	Her zaman
1-Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkiniz olmadığını hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2-İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3-İşinizde gelişme ve ilerleme konusunda sizin için var olan imkânlardan şüpheye düşer misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4-Normal bir iş günün de bitiremeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5-Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılayamayacağınızı düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6-İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7-Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8-İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlüklerle karşılaşır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9-Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10-İşte çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11-Amirlerinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12-Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne beledikleri konusunda tereddüt eder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13-Yapmak zorunda olduğunuz işin miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14-Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15-İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Murat SONER ŞAHİN
Anabilim Dalı	: İşletme Ana Bilim Dalı
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr. Ercan ÖGE
Tez ve Tarihi	: Yüksek Lisans Tezi - 2014
Anahtar Kelimeler	: Stres, tükenmişlik, hava trafik kontrolörü

ÖZET

Stres, farkına varılmasa da gündelik hayatımızın içinde olan ve modern çağın bir rahatsızlığıdır. Stres kavramı, dışarıdaki insandan üniversitedeki bilim adamına kadar tüm insanların sık sık kullandığı ve çoğu kişinin de yaşadığı psikolojik bir durumdur.

Tükenmişlik “ruhsal ve fiziksel bakımdan enerjinin tükenişi” olarak ifade edilebilir. Yaşam şartlarının zorlaşması ve stres, enerjinin azalmasına neden olabildiği gibi kişiyi güçsüz, savunmasız ve çaresiz bırakabilmektedir.

Bu çalışmada Devlet Hava Meydanları İşletmesi İstanbul Atatürk Havalimanında görev yapan Hava Trafik Kontrolör personelinin iş stresinin personelin tükenmişlik düzeyleri üzerine araştırma yapılmış ve sonuçlar SPSS programında değerlendirilmiştir.

GENERAL INFORMATION

Name and Surname : Murat Soner ŞAHİN
Department : Business Administration
Program : Human Resources Management
Thesis Advisor : Assistant Prof. Dr. Ercan ÖGE
Thesis and Date : Postgraduate Thesis - 2014
Key Words : Stress, burnout, air traffic controller

ABSTRACT

Stress is a disorder of modern era that is involved in our daily life even if we don't realize. The term stress defines a psychological condition that all people from the man in the street to the scientist in the university frequently use and many of them face with.

Burnout can be expressed as "burnout of energy in terms of mental and physical maintenance". Difficult living conditions and stress may reduce the energy of a person and may leave him/her weak, defenseless and desperate.

In this study, there is a research about the effect of work stress to Air Traffic Controllers' level of Burnouts who work in General Directorate of State Airports Authority and the results were evaluated with SPSS programme.

